Estratégia Concursos

Aula 00

****NÃO ATIVAR***Gestão e Governança TI p/ Senado Federal (Analista Legislativo-Análise de Sistemas) Pré-Edital 2020*

Autor:

André Castro, Equipe Informática e TI, Pedro Henrique Chagas Freitas, Thiago Rodrigues Cavalcanti

03 de Maio de 2020

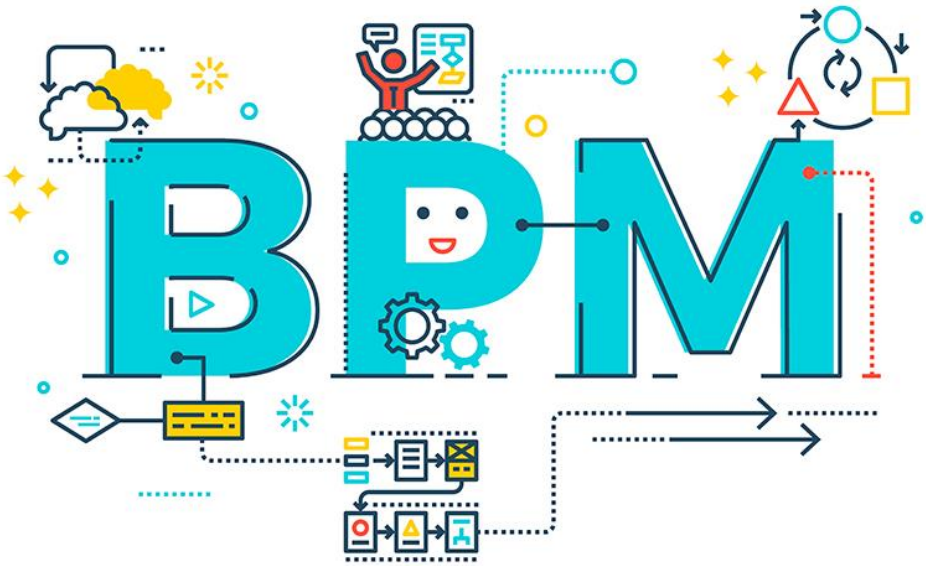
Sumário

1 – Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) 3
1.1 – Conceitos Básicos 3
2 – BPM CBOK 8
2.1 – Escopo Inicial 8
2.2 – Gerenciamento de Processos de Negócio 12
2.2.1 – Tipos de Processos de Negócio 13
2.2.2 – Processo x Função 16
2.2.3 – Conceitos Fundamentais 18
2.2.4 – Conceitos-Chave de Gerenciamento de Processos de Negócio 21
2.3 – Modelagem de Processos 22
2.3.1 – Diagramas, Mapas e Modelos 23
2.3.2 – Notações Gráficas 26
2.3.3 – Abordagens Especializadas 28
2.3.4 – Direcionamento de Abordagens 32
2.3.5 – Conceitos-Chave de Modelagem de Processos 33
2.4 – Análise de Processos 34
2.4.1 – Ambiente de Negócio 37
2.4.2 – Métodos de Obtenção de Informação 39
2.4.3 – Atividades Comuns 40
2.4.4 – Conceitos-Chave de Análise de Processos 42
2.5 – Desenho de Processos 44
2.5.1 – Fundamentos de Desenho de Processos 46
2.5.2 – Desenho do Estado Futuro do Processo 48
2.5.3 – Simulação de Processos 49
2.5.4 – Conceitos-Chave de Desenho de Processos 49
2.6 – Gerenciamento de Desempenho de Processos 50
2.6.1 – Medição, Medida, Métrica e Indicador 52
2.6.2 - Process Performance Indicators 53
2.6.3 – Maturidade de Processos 55
2.6.4 – Conceitos-Chave de Desempenho de Processos 57
2.7 – Transformação de Processos 58
2.7.1 – Melhoria de Processos 59
2.7.2 – Redesenho de Processos 62
2.7.3 – Reengenharia de Processos 62
2.7.4 – Mudança de Paradigma 63
2.7.5 – Conceitos-Chave de Transformação de Processos 64
2.8 – Organização do Gerenciamento de Processos 65
2.9 – Gerenciamento Corporativo de Processos 66
2.10 – Tecnologias de BPM 67
3 – Exercícios Comentados 69

4 - Lista de Exercícios **87**
5 - Gabarito **96**

1 – Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

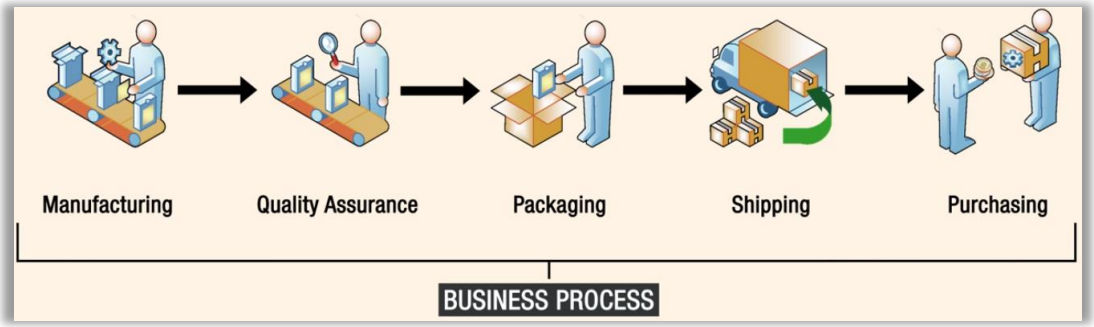
1.1 – Conceitos Básicos



Galera, deixa eu contar uma historinha para vocês! Toda organização – seja ela um órgão governamental, uma organização sem fins lucrativos ou uma empresa comum – que desenvolva um produto ou ofereça um serviço, possui um conjunto de atividades que precisa ser realizada por um conjunto de funcionários ou por um conjunto de máquinas.

Imaginem uma fábrica de móveis! Ela com certeza possui funcionários que fabricam o móvel, funcionários que cuidam da garantia de qualidade, funcionários responsáveis pela embalagem e empacotamento dos móveis, funcionários responsáveis pelo transporte e funcionários responsáveis pela venda. Além dessas atividades, alguém precisa coordenar tudo isso e apoiar os funcionários em caso de necessidade!

Calma que ainda não é só isso! Essa organização necessita de serviços específicos para operar de forma eficaz, tais como: serviços de gerenciamento, serviços de informações, serviços jurídicos, serviços de marketing, entre outros. Agora que vem o pulo do gato: um conjunto de atividades que sejam realizadas de forma coordenada em uma organização, dentro de um ambiente técnico, e que possua um objetivo de negócio específico é conhecido como Processo de Negócio. *Legal, não é?*



Galera, é claro que os processos de negócio de uma organização podem interagir com os processos de negócio realizados por outras organizações. *Como assim?* Observem na imagem abaixo que os fornecedores de matéria prima da fábrica de móveis também possuem seus processos de negócio, assim como a sede da fábrica no país ou até mesmo entre divisões internacionais presentes em outros países.

Pensem na Leroy Merlin – empresa de materiais de construção, acabamento, decoração e jardinagem com sede na França! Aqui do lado tem uma loja que possui seus processos de negócio, mas que interagem com os processos de negócio de seus fornecedores, com a sede da empresa em Paris e com lojas de outros países.

Legal, mas antes de entrarmos nos detalhes, é interessante ver algumas definições! Vamos começar com a definição formal de processo:

- Processo é um conjunto de atividades e tarefas que transformam os insumos em serviços ou produtos, as quais adicionam valor às pessoas que fazem uso deles;

- Processo é uma sequência de atividades realizadas desde o início da demanda até a entrega do produto ou do serviço, objetivando a geração de resultados para o cliente ou usuário;
- Processo é um conjunto de atividades ou comportamentos executados de forma ordenada por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas e com um fim definido.

(IADES – Fundação Hemocentro de Brasília/DF – Tecnologia da Informação – Letra D) Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades e tarefas que transformam os insumos em serviços ou produtos, as quais adicionam valor às pessoas que fazem uso deles.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, trata-se de uma possível definição de processo (Correto).

(VUNESP – UFABC – Assistente em Administração) A sequência de atividades realizadas desde o início da demanda até a entrega do produto ou do serviço, objetivando a geração de resultados para o cliente, ou usuário, chama-se:

a) marketing.
b) processo.
c) serviço.
d) projeto.
e) orçamento.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, trata-se de uma possível definição de processo (Letra B).

Eu gosto de definir processos como um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas. *Simples, não é?* Já um processo de negócio pode ser definido como:

- Processo de Negócio é um passo a passo ocorrido a qualquer tempo e utilizado para atingir algum objetivo de negócio;

- Processo de Negócio é um conjunto de atividades ou tarefas estruturadas relacionadas que produzem um serviço ou produto específico para seus clientes ou para um cliente particular;

- Processo de Negócio é um conjunto de atividades previamente estabelecidas cujo objetivo é determinar como o trabalho será realizado em uma organização.

(CESGRANRIO – PETROBRÁS – Analista de Sistemas Júnior) Um processo de negócio pode ser definido como um(a):

a) algoritmo passo a passo para atingir um objetivo de negócio.
b) programa de computador capaz de auxiliar a execução de uma atividade de negócio.
c) empreendimento de duração determinada com objetivo de produzir um produto ou serviço.
d) atividade atômica e indivisível que produz algumas saídas a partir de uma série de entradas.
e) especificação não executável do método de trabalho de uma pessoa.

_____

Comentários: (a) Correto, pode ser definido como um algoritmo passo a passo para atingir um objetivo de negócio; (b) Errado, não se trata de um programa de computador; (c) Errado, essa é a definição de projeto; (d) Errado, essa é a definição de transação; (e) Errado, não se trata de uma especificação (Letra A).

Eu gosto de definir processos de negócio como um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas que geram valor para o negócio. *Bacana?* Bem, já sabemos o que é um processo, mais especificamente sabemos o que é um processo de negócio, agora chegou o momento de descobrir o que é o Gerenciamento de Processo de Negócio – em inglês, *Business Process Management* (BPM). Vamos para as definições formais:

- Trata-se de uma disciplina gerencial, utilizada para a governança de processos, que integra estratégias e objetivos da organização com as expectativas dos clientes;

- Trata-se de um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio;

- Processo que monitora, controla e melhora processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

(CESPE – TRT/CE – Técnico Judiciário) Gerenciamento de processos de negócio é:

a) disciplina gerencial, usada para a governança de processos, que integra estratégias e objetivos da organização com as expectativas dos clientes.

b) o gerenciamento eletrônico de documentos por meio da identificação de remetentes e destinatários em um processo de comunicação organizacional.

c) uma norma internacional que auxilia a organizar as atividades administrativas das grandes empresas, adotando os mesmos papéis e responsabilidades das equipes existentes.

d) um conjunto de atividades de gerenciamento de processos de unidades de negócio que devem ser feitas isoladamente e que não requer investimento ou participação da alta direção.

_____

Comentários: (a) Correto, trata-se de uma disciplina gerencial utilizada para governança de processos, que integra estratégias e objetivos da organização com expectativas dos clientes; (b) Errado, não há nenhuma relação com gerenciamento eletrônico de documentos; (c) Errado, não se trata de uma norma internacional; (d) Errado, não devem ser feitas isoladamente e requerem investimento e participação da alta direção (Letra A).

(CESPE – STJ – Analista Judiciário) BPM é uma concepção que une gestão de negócios e TI, com ênfase na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócios.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, trata-se de uma definição para BPM (Correto).

Já eu gosto de definir o gerenciamento de processos de negócio como uma disciplina que engloba técnicas, ferramentas, processos, metodologias e abordagens com o intuito de documentar, monitorar e melhorar os processos de negócio de uma organização com o intuito de atingir os objetivos da organização com maior eficiência. Entendidos esses conceitos básicos, nós podemos partir para o BPM CBOK: A BÍBLIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS! Vem comigo...

2 – BPM CBOK

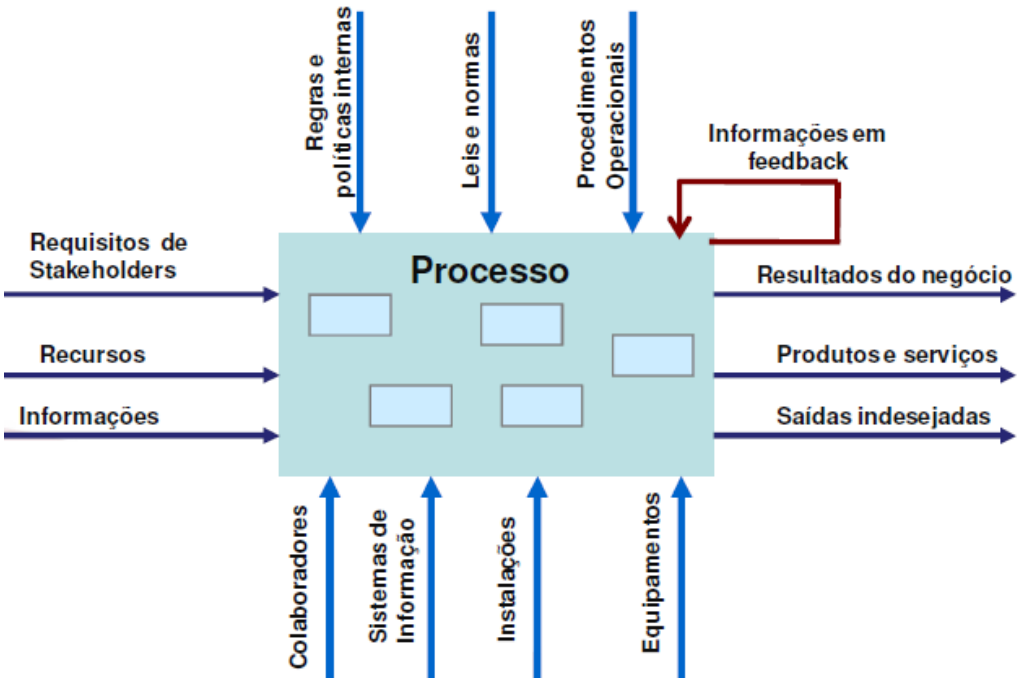
2.1 – Escopo Inicial

Galera, esse tanto de letra significa *Business Process Management Common Book Of Knowledge* – ou Corpo de Conhecimento Comum de Gerenciamento de Processo de Negócio. Trata-se de um conjunto de práticas internacional que é tratado como a bíblia do gerenciamento de processos de negócio. Algumas pessoas confundem CBOK com PMBOK, no entanto o CBOK trata de processos e o PMBOK trata de projetos – por favorzinho, não caiam em pegadinhas...

Professor, o que é um corpo de conhecimento? É um conjunto de conceitos, termos, melhores práticas e conhecimentos estruturados para guiar ações de um determinado domínio – nesse caso, ele trata do domínio de processos. *Você quer saber algo sobre processos de negócio?* CBOK é a maior referência! *Tudo que vimos antes não é mais válido, professor?* Claro que é, mas o CBOK nos dá mais referencias e detalhes sobre tudo o que vimos. Vamos ver alguns exemplos...

O que é um negócio? Para o CBOK, são as pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor aos clientes e gerar retorno às partes interessadas abrangendo organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte ou segmento. *Qual é o negócio do Estratégia Concursos?* Fazer materiais para concursos públicos! *E da Receita Federal?* Arrecadar impostos! *E do Flamengo?* Ser o melhor time de futebol do universo!

O que é um processo? Para o CBOK, é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos/máquinas para alcançar um ou mais resultados. Eles são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo.



Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. Assim, todo processo deve ter um desempenho que formaliza o seu objetivo na empresa (nível de qualidade, prazo de entrega). O processo deve possuir ainda uma organização que materializa e estrutura a interdependência das atividades do processo durante a sua duração e atores responsabilizados pelo planejamento e execução do processo.

O que é um processo de negócio? Para o CBOK, é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos – podem ser primários, de suporte ou de gestão. *Professor, dá um exemplo aí!* Uma linha de produção de bicicletas pode ser um processo de negócio da CALOI. A manutenção de infraestrutura de estradas pode ser um processo de negócio do DNIT. A venda de materiais para concursos públicos pode ser um processo de negócio do Estratégia.

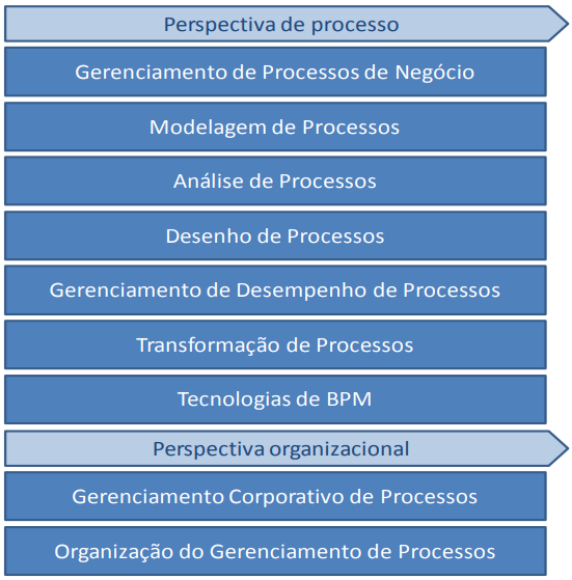
A gestão de processos envolve a definição de um dono para cada processo para assegurar a qualidade e competitividade do processo. O processo deve ser definido e documentado, e métricas de desempenho e funções de controle de processos são importantes para trazer o foco para o processo como um todo.

Para definirmos os processos e geri-los é necessário modelar a estrutura da organização. A Modelagem de Processos de Negócio (Business Process Modeling) é uma abordagem que expressa a maneira como as organizações executam seus processos. A especificação gráfica utilizada para representar a semântica dos processos de negócios, com todos os seus objetos, atributos e relacionamentos. Falamos um pouco sobre esses elementos gráficos quando definimos fluxo de trabalho anteriormente. Esses conceitos serão utilizados para construir um modelo dos processos para toda a organização.

O modelo apresenta uma representação ou conjunto de representações que explicita a forma de como as empresas realizam seus negócios com o objetivo de entender, escolher, mudar e gerenciá-los. O modelo especifica as ações que ocorrem na cadeia de valor da organização e respectivos produtos que viabilizam a realização da estratégia.

Ao utilizar ferramentas gráficas, uma das vantagens é a facilidade de visualização, tanto da sequência de atividades, como da forma como as atividades se encaixam. Além disso, essa representação permite evidenciar as diferenças entre a forma como se supõe que as atividades são realizadas e como elas realmente são feitas.

Algumas questões vão cobrar conceitos de outras fontes, mas a maioria das questões terá como referência o BPM CBOK. Logo, é bom repetir isso atéééééé entrar na cabeça de vocês. *Fechou?* O BPM CBOK é organizado em nove áreas de conhecimento (dá uma olhada nessa imagem ao lado). Essas áreas são segmentadas em uma perspectiva de processos e uma perspectiva mais ampla orientada à organização. As áreas de conhecimento de BPM refletem as capacidades que devem ser consideradas por uma organização na implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio. Nós vamos utilizar essa organização para guiar o escopo da nossa aula sobre modelagem de processos. *Belê?* Então, vamos...



- (IBFC – EMBASA – Analista de Tecnologia da Informação) Para o desenvolvimento de um corpo comum de conhecimento sobre BPM (Business Process Management), foi criado um guia internacional denominado pela sigla:

a) PM CBOK
b) PMBOK
c) BPM CBOK
d) BPMBOK

Comentários: conforme vimos em aula, trata-se do BPM CBOK (Letra C).

(IBFC – EBSERH – Analista de Tecnologia da Informação) Assinale a alternativa correta. O Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM) é um conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação com foco na otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria dos processos de negócio. Assim como no Gerenciamento de Projetos temos o famoso PMBOK, em Gerenciamento de Processos de Negócio temos, na sua terceira versão, o:

a) CMBOK
b) BPMBOK
c) CBOK BPM
d) BOKBPM

e) BPM CBOK

_____
Comentários: conforme vimos em aula, trata-se do BPM CBOK (Letra E).

(CESPE – INMETRO – Pesquisador) Assinale a opção que apresenta todos os tipos de processos de negócio de uma organização.

a) processos primários, processos de cliente e processos de gestão.
b) processos primários, processos de suporte e processos de infraestrutura.
c) processos primários, processos de suporte e processos de gestão.
d) processos essenciais, processos de infraestrutura e processos estratégicos.
e) processos essenciais, processos de cliente e processos de gestão.

_____
Comentários: conforme vimos em aula, processos de negócio podem ser primários/essenciais, de suporte/apoio ou de gestão/gerenciamento (Letra C).

(CESPE – MEC – Analista de Processos) São três os tipos de processos de negócio presentes em uma organização: processos primários ou essenciais, processos de suporte e processos de gerenciamento.

_____
Comentários: conforme vimos em aula, processos de negócio podem ser primários/essenciais, de suporte/apoio ou de gestão/gerenciamento (Correto).

2.2 – Gerenciamento de Processos de Negócio

O Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas no processo – vamos entender isso melhor mais abaixo.

O ponto é que o gerenciamento começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio[1]. As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos. Processo está para atividade assim como fluxo de processo está para fluxo de trabalho.

Essa distinção entre processo e atividade, e entre fluxo de processo (frequentemente interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional) é crítica e diferença-chave em todo BPM CBOK. Em outras palavras, o lance aqui é partir de um nível mais alto, ir subdividindo em níveis mais baixos ou subprocessos, subdividir um pouco mais em atividades, subdividir mais ainda em tarefas e assim por diante. Vejam a imagem abaixo...

[1] Função de Negócio são grupos ou áreas de atividades (Ex: Finanças, Educação, Jurídico, Finanças, Logística, Varejo, entre outros).

Enquanto as atividades representam a disposição física do trabalho efetivamente realizado e a forma de fazê-lo, os processos representam uma composição lógica dessas atividades. Essa visão física e lógica sobre processos é análoga à visão física e lógica sobre dados, onde dados se encontram fisicamente armazenados em tabelas e visões lógicas sobre esses dados (*views*) podem ser construídas.

A perspectiva de mais alto nível é essencial para controlar o impacto e o benefício das mudanças nas operações de negócio. A transformação é vista a partir de seu impacto na área funcional específica em que ocorre a mudança e, a partir daí, nas atividades de outras áreas funcionais que antecedem (como terão de mudar para prover o que as atividades transformadas demandam) e sucedem (como terão de mudar para consumir o que as atividades transformadas irão produzir) na cadeia de valor do processo. Isso provê uma visão bem diferente de orquestração, impacto e benefícios que não estão disponíveis em uma visão funcional tradicional. Vamos falar mais sobre isso nesta aula. Antes, porém, gostaria de apresentar os 3 tipos de processo de negócio ...

2.2.1 – Tipos de Processos de Negócio

É importante também detalhar o conceito que nós falamos lá em cima sobre processos! *Vocês se lembram que nós falamos lá em cima que eles podem ser primários, de suporte ou de gestão?* Pois é, compreender como esses três tipos de processos de negócio interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização é essencial para a compreensão da disciplina de BPM. Logo, vamos definir cada um deles...

- Processo Primário:

Também conhecido como processo essencial, finalístico ou *core process*, o processo primário é tipicamente interfuncional ponta a ponta que agrega valor diretamente para o cliente – a palavra-chave aqui é diretamente! Eles basicamente representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Exemplo: um processo primário do Estratégia Concursos é a venda de materiais para concursos públicos.

Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço. Processos primários podem fluir através de áreas funcionais ou até entre organizações e fornecer uma visão completa ponta a ponta (isto é, do início ao fim) de criação de valor, devendo ser estabelecidos a partir da perspectiva e experiência real do cliente ou usuário. *Compreendem?*

Em outras palavras, é por conta dos seus processos primários que o Estratégia Concursos é mais conhecido! Somente aquelas atividades que imediatamente influenciam e impactam essa experiência são partes do processo primário. As atividades que influenciam e impactam, porém, não imediatamente, podem ser consideradas como parte de processos de suporte, que veremos a seguir...

(CESPE – STJ – Analista Judiciário) Os processos de negócio, classificados em processo primário e processo desenvolvedor, são atividades que agregam valor aos produtos destinados aos clientes ou gerenciam outros processos.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, processos de negócio são classificados em processos primários, de suporte ou de gestão – além disso, processos primários não gerenciam outros processos (Errado).

(CESPE – FUNPRESP/EXE – Analista Administrativo) Os core processes, também denominados processos primários ou essenciais, tendem a expressar a cadeia de valor das organizações quando agrupados a outros processos da mesma natureza, propiciando uma visão abrangente acerca da criação de valor aos clientes.

_____

Comentários: os processos primários tendem a expressar a cadeia de valor das organizações quando agrupados a outros processos da mesma natureza? Sim! Ele propicia uma visão abrangente acerca da criação de valor aos clientes? Sim! (Correto).

(CESPE – MEC – Analista de Processos) De acordo com o guia para gerenciamento de processos de negócio, os processos podem ser classificados em produtivos, de suporte e de gestão.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, eles são divididos em primários, de suporte e de gestão (Errado).

- Processo de Suporte:

Também conhecido como processo de apoio, ele existe para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes.

Apesar de estarem associados a áreas funcionais, frequentemente são interfuncionais. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

Professor, dá exemplo um processo de suporte? Claro! Pensemos novamente no Estratégia Concursos: existe uma equipe de marketing enorme, que é responsável pela divulgação de cursos, videoaulas, concursos, entre outros em diversas mídias diferentes (Instagram, Facebook, Youtube etc.). *Esse processo agrega valor diretamente para o cliente?* Não, mas ajuda a apoiar o processo de negócio de venda de materiais para concurso público.

(CESPE – MEC – Analista de Processos) Ao contrário dos processos primários ou essenciais, que se caracterizam por cruzar os limites funcionais da organização, os processos de suporte, frequentemente, estão associados a determinadas áreas funcionais.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, apesar de estarem associados a áreas funcionais, frequentemente são interfuncionais (Correto).

(QUADRIX – SERPRO – Administração de Serviços) Segundo os conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) contidos no CBOK, pode-se afirmar que:

a) um processo de negócio é um trabalho que deve entregar valor diretamente aos clientes.
b) processos de suporte fornecem suporte aos processos de negócio, inclusive aos de suporte.
c) processos primários e processos de suporte agregam valor diretamente ao cliente.
d) na cadeia de valor de Michael Porter, marketing e vendas são processos de suporte.
e) a montagem de veículos na linha de produção de uma montadora é um tipo de processo primário.

_____

Comentários: (a) Errado, essa descrição trata especificamente dos processos primários; (b) Correto; (c) Errado, apenas os processos primários; (d) Errado, são processos primários – isso é irrelevante para vocês; (e) Errado, são processos de suporte na perspectiva de um cliente (Letra B).

- Processo de Gerenciamento:

Também conhecido como processo de gestão, tem o propósito de para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

Já sei, já sei, vocês querem um exemplo! O Estratégia Concursos possui uma equipe pedagógica que é responsável por monitorar a qualidade dos materiais por meio da avaliação das notas que os alunos dão para os professores, da porcentagem de aulas cobertas por videoaulas, da avaliação em sites de opinião, entre outros. *Esse processo agrega valor diretamente para o cliente?* Não, mas ajuda a apoiar o processo de negócio de venda de materiais para concurso público.

(FCC – TJ/PE – Analista Judiciário – Item III) Processos de gerenciamento garantem que processos primários e de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, processos de gerenciamento auxiliam os outros dois tipos a atingirem suas metas (Correto).

(CESPE – MEC – Analista de Processos) Os processos de gerenciamento, utilizados para medir, monitorar e controlar todas as atividades de negócios, asseguram a eficácia e a eficiência das operações desenvolvidas na organização, agregando, diretamente, valor aos clientes dessa organização.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, processos de gerenciamento não agregam valor diretamente (Errado).

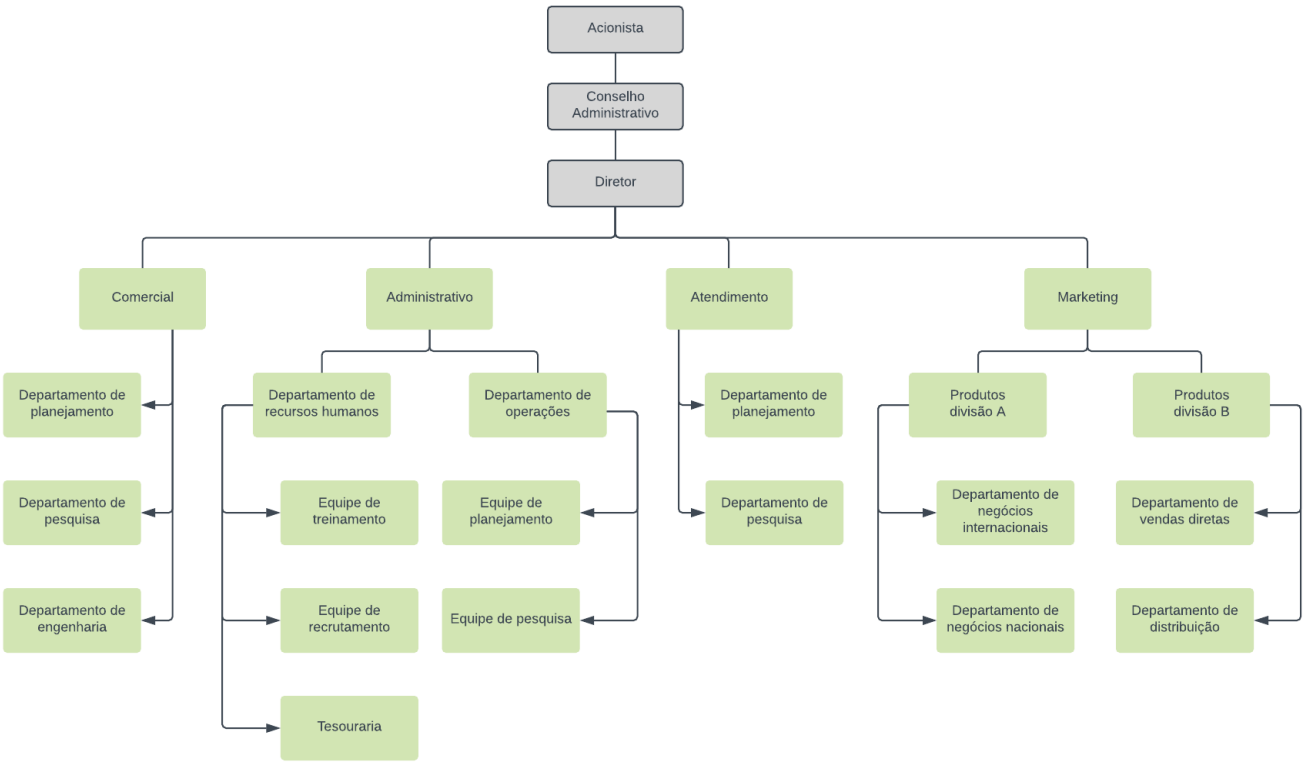
(CESPE – SEDF – Técnico de Gestão Educacional) Processos de gestão e processos de apoio são dois dos três tipos em que se classificam os processos de negócios.

_____

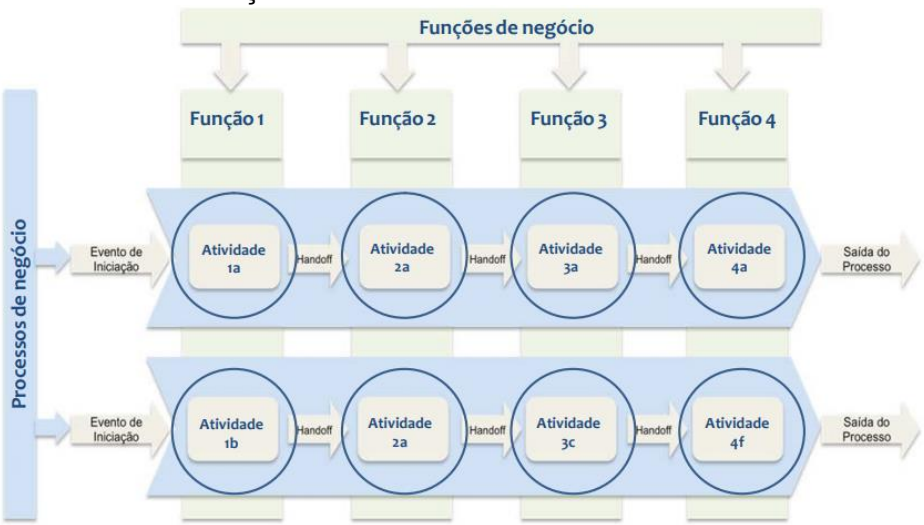
Comentários: conforme vimos em aula, são três tipos de processos: primários, de gestão e de apoio (Correto).

2.2.2 – Processo x Função

Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. *Professor, não entendi nada!* Vamos lá... me acompanhem!



Deem uma olhada nesse organograma acima! Notem que a empresa é dividida em quatro áreas: comercial, administrativa, atendimento e marketing. Nessa estrutura, cada área possui uma função isolada e específica – esse era o gerenciamento por funções! Já o gerenciamento por processos vem dar uma nova visão das operações de um negócio compreendendo todo trabalho que seja executado mesmo que de forma indireta para entregar um produto ou serviço.



Considerando que o processo de negócio é um conjunto de atividades que transformam uma ou mais entradas em saída (produto ou serviço) com valor para o cliente, é natural que produtos e serviços mais complexos demandem contribuições de múltiplas funções de negócio. Notem que as atividades são realizadas pelas funções de negócio que possuem capacidade e conhecimento especializados; ademais, a sequência de atividades constitui o processo de negócio.

Podemos afirmar que, em um gerenciamento por processo, processos primários, de suporte e de gestão interagem entre si com o intuito de gerar valor ao negócio. *Entendido?* Galera, mudando um pouco de assunto, a prática do gerenciamento de processos de negócio é definida por um conjunto de valores, crenças, liderança e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional.

A organização fornece oportunidades a seus profissionais para uma discussão aberta e crescimento pessoal e profissional formando a base para relacionamentos externos com clientes, fornecedores e comunidade em geral. Tais valores, crenças, cultura e estilos de liderança determinam o sucesso ou fracasso das iniciativas empreendidas pela organização. O compromisso com o valor do processo e do cliente é o alicerce da prática de BPM.

(FCC – SEFAZ-SP – Agente Fiscal de Rendas – Item I) Os quatro pilares do BPM são Valores, Crenças, Liderança e Cultura.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, esses são realmente os pilares do BPM (Correto).

2.2.3 – Conceitos Fundamentais

BPM É UMA DISCIPLINA GERENCIAL

No sentido de que é um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas de administração para orientar recursos organizacionais em direção a objetivos definidos.

BPM NÃO É UMA PRESCRIÇÃO DE ESTRUTURA DE TRABALHO, METODOLOGIA OU CONJUNTO DE FERRAMENTAS

Apesar de poder empregar quaisquer estruturas de trabalho, metodologias e ferramentas existentes de processos, a combinação exata será diferente para cada organização.

BPM É UMA CAPACIDADE BÁSICA INTERNA

Capacidade é uma coleção de métodos, pessoas e tecnologias que de forma integrada oferecem valor para alcançar os objetivos estratégicos e resultados para os clientes e partes interessadas.

BPM VISA ENTREGAR VALOR PARA O CLIENTE

Não importa o tipo da organização, seu intuito principal é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços – esse é o princípio que deveria direcionar todos os seus objetivos.

BPM TRATA O TRABALHO PONTA A PONTA E A ORQUESTRAÇÃO DAS ATIVIDADES AO LONGO DAS FUNÇÕES DE NEGÓCIO

É o que diferencia a gestão por processos de negócio da gestão por funções. Na maioria das organizações, esses gerenciamentos devem trabalhar em conjunto para obter máximo benefício.

BPM TRATA O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO E POR QUEM O TRABALHO É REALIZADO

Quando o trabalho é feito? Que insumos são necessários? Que entregáveis são produzidos? Onde é feito? Por que é feito? Quem é beneficiado? Como é desenvolvido?

OS MEIOS PELOS QUAIS OS **PROCESSOS DE NEGÓCIO** SÃO DEFINIDOS E REPRESENTADOS DEVEM SER ADEQUADOS À FINALIDADE E APTOS PARA USO

Isso implica que a definição do processo contém informações necessárias para responder o que, onde, quando etc. – além de estar estruturada para representar a informação eficientemente.

PROCESSOS DE NEGÓCIO DEVEM SER GERENCIADOS EM UM CICLO CONTÍNUO PARA MANTER SUA INTEGRIDADE E PERMITIR A TRANSFORMAÇÃO

Implica comprometimento permanente e contínuo da organização com seus processos, incluindo planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento/controle e refinamento.

BPM REQUER INVESTIMENTO NAS CAPACIDADES DE NEGÓCIO

A capacidade se dá pelo conjunto de habilidades especializadas de uma organização para executar seus processos de negócio.

AS CAPACIDADES SÃO DESENVOLVIDAS AO LONGO DE UMA CURVA DE MATURIDADE DE **PROCESSOS DE NEGÓCIO**

Deve-se avaliar o nível de maturidade no qual uma organização se encontra bem como identificar e compreender quais capacidades necessitam ser amadurecidas.

A IMPLEMENTAÇÃO DE **BPM** REQUER NOVOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A natureza do gerenciamento interfuncional de negócio ponta a ponta cria a necessidade de papeis especializados e novas responsabilidades.

A TECNOLOGIA DESEMPENHA PAPEL DE APOIO E NÃO DE LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DE BPM

Pessoas em papéis especializados podem ou não utilizar ferramentas que os apoiem na prática, mas a tecnologia sempre desempenha um papel de suporte e, não, de liderança.

IMPLEMENTAÇÃO DE BPM É UMA DECISÃO ESTRATÉGIA E REQUER PATROCÍNIO DA LIDERANÇA EXECUTIVA

A decisão de implementar o BPM de forma ampla deve ser vista como um movimento estratégico e contar com o envolvimento e comprometimento dos diversos níveis da organização.

PROCESSOS DE NEGÓCIO INTENSIVOS EM CONHECIMENTO DEVEM SER IDENTIFICADOS E TRATADOS ADEQUADAMENTE

Alguns processos necessitam de muito conhecimento e grau de experiência para serem executados – eles são críticos e devem ser identificados e tratados adequadamente.

(FCC – Prefeitura de Recife – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão) Um Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão foi encarregado de implementar o Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM) em uma organização. Seguindo o guia CBOK 3.0, ele corretamente:

a) orientou a área de tecnologia para desempenhar um papel de apoio e não de liderança no processo de implementação do BPM.

b) implementou BMP sem o patrocínio das lideranças executivas, que normalmente são resistentes à mudança.

c) definiu a implementação do BPM como um projeto de Tecnologia da Informação.

d) implementou BPM a partir dos níveis operacionais e áreas funcionais específicas para evitar um amplo envolvimento institucional.

e) argumentou que a implementação do BPM baseada em um método sólido, mas sem suporte de tecnologia, jamais será bem-sucedida.

Comentários: (a) Correto. A área de tecnologia realmente desempenha um papel de apoio para auxiliar as áreas funcionais e, não, a liderança do processo; (b) Errado. Primeiro: é BPM e, não, BMP. Segundo: A implementação do BPM altera o modo como as organizações tomam decisões e a forma como os recursos são alocados. Essas mudanças podem enfrentar resistências e o patrocínio das lideranças é fundamental para garantir que o projeto tenhas as condições necessárias para ir adiante; (c) Errado. A implementação do BPM não é um projeto de tecnologia da informação, mas é a aplicação coordenada de práticas de gerenciamento de processos que podem ser executadas com o suporte da tecnologia. (d) Errado. A implementação do BPM é uma decisão estratégica que requer o patrocínio de lideranças executivas e o comprometimento e envolvimento dos vários níveis da organização; (e) Errado. A implementação de práticas de BPM pode ser bem-sucedidas mesmo sem o suporte

da tecnologia. Contudo, se a decisão de investir em tecnologia tiver como base as reais necessidades do negócio, ela pode otimizar os esforços de implementação do BPM (Letra A).

(CESPE – ABIN – Oficial Técnico de Inteligência) Sem a tecnologia de informação é impossível a implementação da gestão de processos.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, a tecnologia da informação é uma ferramenta facilitadora. No entanto, não é impossível implementar gestão de processos sem a tecnologia de informação (Errado).

2.2.4 – Conceitos-Chave de Gerenciamento de Processos de Negócio

- 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 não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas e é uma capacidade básica interna.

- BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio. BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado. Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso. Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação.

- BPM requer investimento nas capacidades de negócio e as capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos. A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades. A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM. Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva.

- Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente. Os quatro pilares do BPM são valores, crenças, liderança e cultura. BPM envolve definição deliberada, colaborativa e suportada por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta para criar valor e habilitar a organização a alcançar seus objetivos com maior agilidade.

- Habilita a organização no sentido de alinhar seus processos com sua estratégia de negócio e ao foco do cliente conduzindo ao efetivo desempenho geral por meio de melhorias em uma área funcional, ao longo da organização ou entre organizações. Um processo é um conjunto definido de atividades e comportamentos realizados por humanos ou máquinas para atingir uma ou mais metas.

- São três tipos de processos de negócio: primários, de suporte e de gerenciamento. Processos primários são de natureza interfuncional e compõem a cadeia que entrega valor diretamente para o cliente. Processos de suporte proveem suporte e habilitam outros processos. Processos de gerenciamento são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio. Asseguram que processos primários e de suporte atinjam suas metas.

2.3 – Modelagem de Processos

De acordo com o BPM CBOK, A Modelagem de Processos de Negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos (AS-IS). Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento.

Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros. *Muito bonito, muito bonito, mas o que tudo isso significa?* Galera, essa é a parte bacana da matéria! Nós podemos desenhar uma representação gráfica de um processo de negócio.

Podemos dizer que um modelo é uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade – eles podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses tipos. Processos de negócio podem ser expressos por meio de uma modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada. Um modelo completo normalmente representará diversas perspectivas, servindo a diferentes propósitos.

Legal, mas qual é o conteúdo de um modelo de processos? Um modelo de processos inclui ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo. Um modelo de processos pode conter ilustrações e informações os ícones que representam elementos do processo, relacionamentos entre os ícones, relacionamentos dos ícones com o ambiente e como os ícones se comportam ou o que executam.

Algumas razões comuns para criar modelos de processos são:

- Documentar claramente um processo existente
- Utilizar como suporte de treinamento
- Utilizar como uma avaliação versus padrões e conformidades requeridas
- Entender como um processo se comportará em diferentes situações ou em resposta para alguma mudança antecipada

- Servir como base para a análise na identificação de oportunidades de melhoria
- Desenhar um novo processo ou uma nova abordagem para um processo existente
- Fornecer uma base para comunicação e discussão
- Descrever requisitos para uma nova operação do negócio

Um modelo de processos inclui ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo. Um modelo de processos pode conter ilustrações e informações sobre:

- Os ícones (representando elementos do processo)
- Os relacionamentos entre os ícones
- Os relacionamentos dos ícones com o ambiente
- Como os ícones se comportam ou o que executam

Dito isso, é importante ver como os processos podem ser representados. Sim, há formar diferentes de representar um mesmo processo de negócio. É isso que veremos agora...

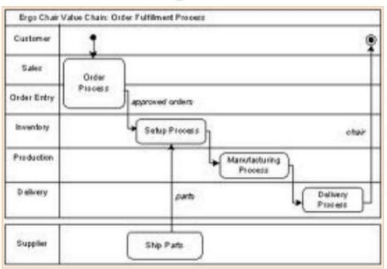
(FCC – TRT/MT – Técnico Judiciário) Em um Projeto de Melhoria de Processos de Negócio, os diagramas de AS-IS são elaborados na etapa de:

a) iniciação e planejamento.
b) mapeamento de processos.
c) modelagem de processos.
d) redesenho de processos.
e) implementação de processos.

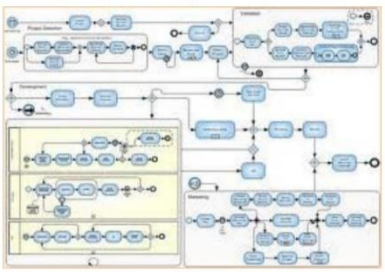
Comentários: conforme vimos em aula, a etapa de modelagem de processos modela o estado atual dos processos de negócio – AS-IS (Letra C).

2.3.1 – Diagramas, Mapas e Modelos

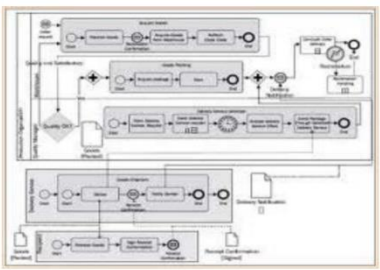
Diagrama



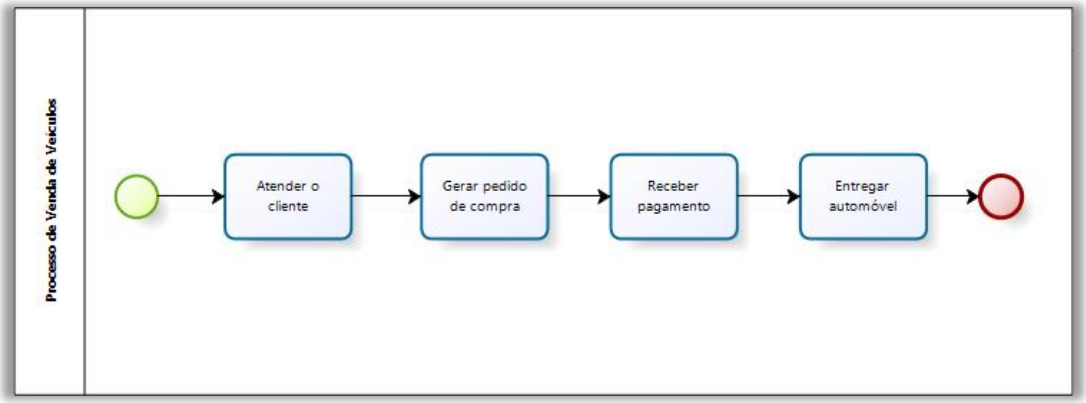
Mapa



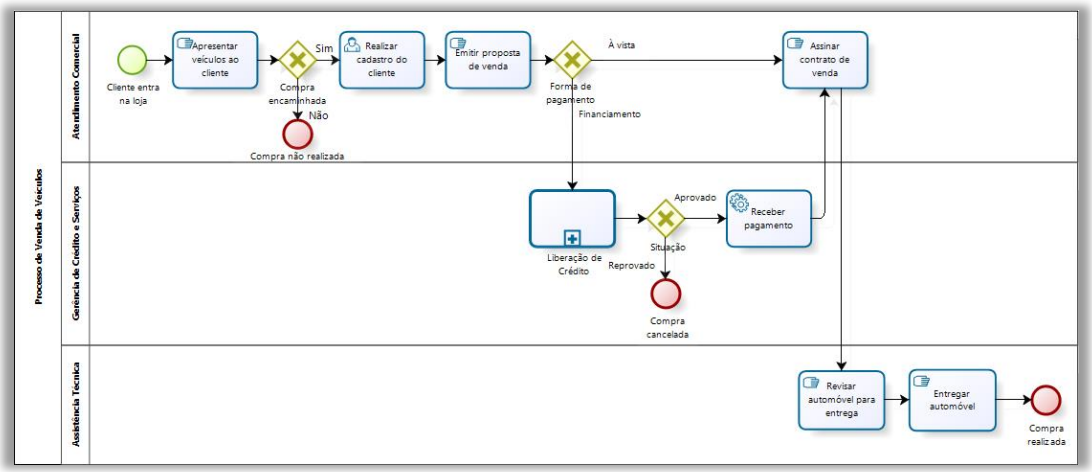
Modelo



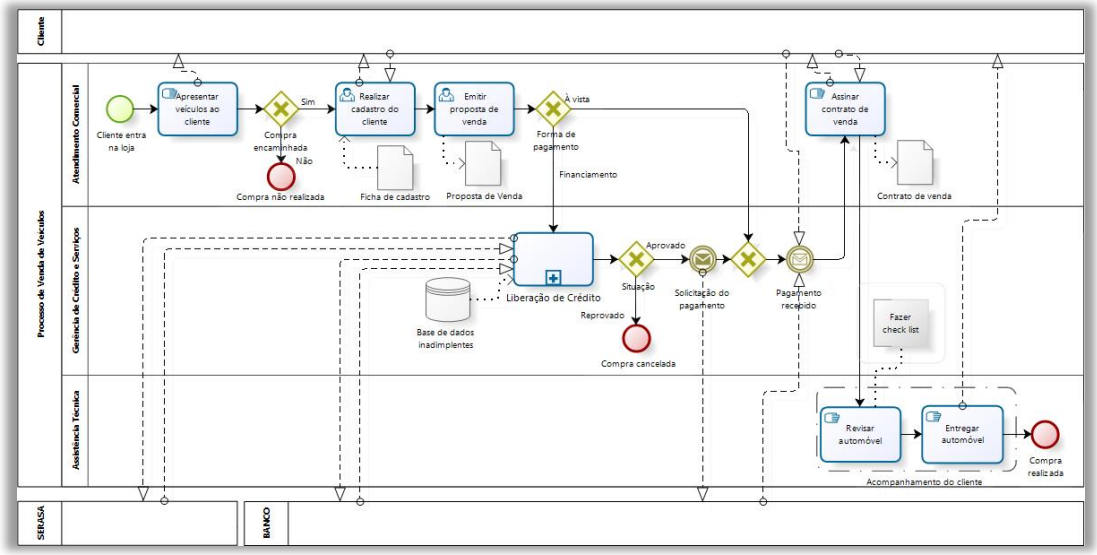
Professor, eu estou doido para ver essas representações! Como eles são? Galera, existem três tipos diferentes: Diagrama de Processo, Mapa de Processo e Modelo de Processo. Por vezes, eles são utilizados de forma intercambiável ou até como sinônimos, mas eles possuem diferentes propósitos e aplicações. Costuma-se dizer que – na prática – diagramas, mapas e modelos são diferentes estágios de desenvolvimento, cada qual agregando mais informações.



- Diagrama de Processos: retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho. Uma analogia pode ser feita com um diagrama simples que pode ser utilizado para demonstrar uma rota até um local. De maneira similar, um diagrama de processo nos ajuda rapidamente a identificar e entender as principais atividades do processo.



- Mapa de Processos: fornece uma visão mais abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama. Ele tenderá a agregar maior detalhe acerca do processo e de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Na mesma analogia, é uma rota que mostra nome de ruas, pontos de referência, rotas alternativas, tempo de chegada etc.



- Modelo de Processos: implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos. Como é utilizado para representar com mais precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado, requer mais dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento.

Professor, que tipo de informações os modelos de processo podem representar? Cara, um monte de tipos – vejam só: entradas e saídas; padrões de chegada e distribuições; eventos e resultados; custos diretos e indiretos; valor agregado; regras de entrada; papéis e organizações; regras de saída; dados e informação; regras de decisão; probabilidades; regras de junção; enfileiramento; tempo de trabalho e manuseio; tempo de transmissão; agrupamentos; tempo de espera; etc.

Frequentemente, modelagem é feita utilizando ferramentas que fornecem capacidade de simulação e geração de reportes úteis para analisar e entender o processo. Neste sentido o modelo de dados pode ser estático ou dinâmico:

Modelos estáticos representam um estado único de um processo de negócio ou certos elementos de um processo de negócio. Eles estabelecem linhas-bases, documentam etapas de configuração, representam estados futuros a partir de pressupostos de metas ou riscos do processo, gerenciam mudança e levam o processo a um nível mais alto de maturidade.

Modelos ou elementos dinâmicos podem ser construídos com características dinâmicas. Exemplos d e modelos dinâmicos incluem os concebidos para permitir interação com um ator de processo ou os que mostram o desenvolvimento de uma tendência ao longo do tempo. Em alguns casos, podem efetuar previsões de funcionamento futuro.

CURIOSIDADE

Diferença entre arquitetura de processos e arquitetura de negócio.

Arquitetos de negócio criam modelos de negócio, mas esses modelos estão em um alto nível de abstração e lidam com capacidades de negócio – a capacidade de executar ou entregar algo. Modelos de arquitetura de negócio são, dessa forma, conceituais e lidam com O QUE no negócio.

Por outro lado, modelos de arquitetura de processos lidam com o COMO do negócio e definem como um entregável, produto ou serviço é construído e entregue. Dessa forma, modelos de arquitetura de processos, quando decompostos em maior nível de detalhe, definem as atividades que um negócio deve ser capaz de realizar.

(CESPE – SEDF – Técnico de Gestão Educacional) Diagramas, mapas e modelos de processos são termos sinônimos e dizem respeito a representações gráficas dos processos de negócios.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, eles realmente dizem respeito a representações gráficas dos processos de negócios, mas definitivamente não são termos sinônimos – eles possuem diferentes propósitos e aplicações (Errado).

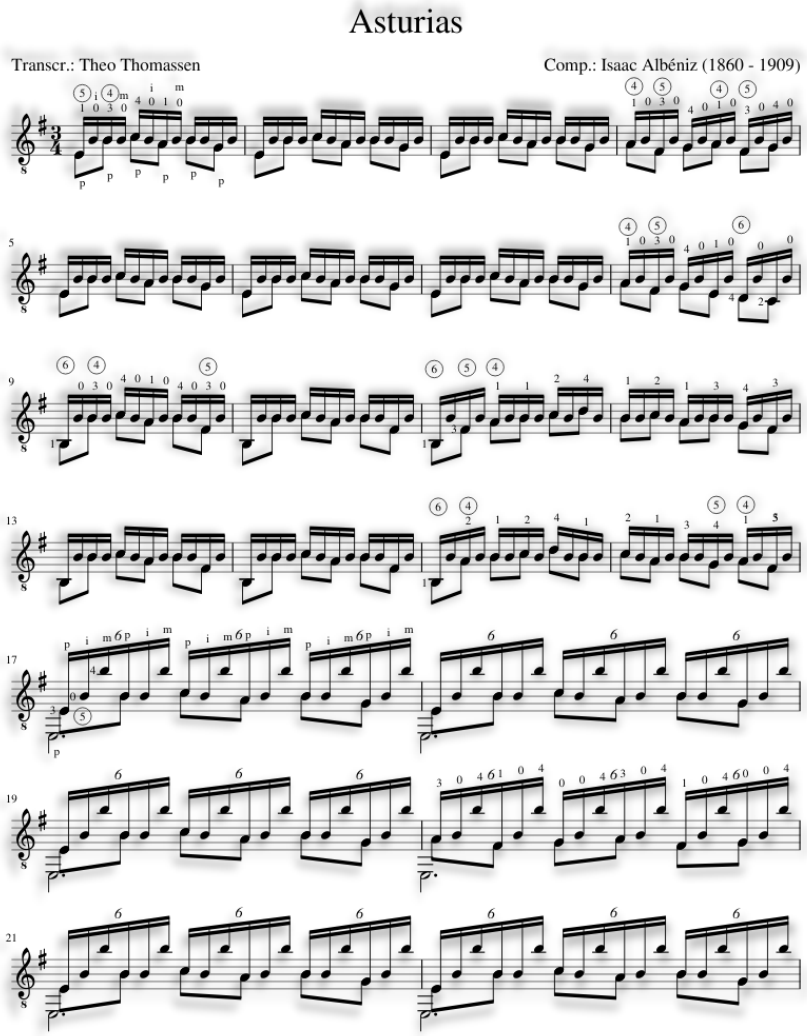
(CESPE – FUNPRESP/EXE – Analista de Área Administrativa) Diagramas, mapas e modelos de processos se distinguem, principalmente, por seus propósitos, pelo volume de informação de que dispõem e por serem elaborados em diferentes momentos e estágios de conhecimento sobre o processo.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, eles realmente se distinguem por seus propósitos e por seu volume de informações. Na prática, diagrama, mapa e modelo são diferentes estágios do desenvolvimento, cada qual agregando mais informação e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos (Correto).

2.3.2 – Notações Gráficas

Galera, o que é uma notação? Ora, uma notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos. Por exemplo: eu toco violão! Quando eu vou estudar alguma peça, eu vou lá na minha pastinha e busco uma partitura. *O que é uma partitura?* É uma representação de escrita de música. Sim, é possível escrever como é uma música por meio de símbolos reconhecidos internacionalmente como notas e claves. Dá uma olhada aí embaixo...



Essa é a partitura de uma música que eu adoro tocar chamada Astúrias! *Professor, como você entende isso?* Galera, isso nada mais é que um conjunto de símbolos que representam sons e ritmos. Analogamente, uma notação de modelagem de processos de negócio inclui ícones (figuras) e conectores que ajudam a mostrar o relacionamento entre diversos componentes de processos de negócio.

Existem diversos padrões de notação de modelagem. A seleção de uma abordagem que siga normas e convenções bem conhecidas oferece amplas vantagens: conjunto de símbolos, linguagem e técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar; consistência em forma e significado dos modelos de processos resultantes; importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas; geração de aplicações a partir de modelos de processos.

A tabela abaixo, extraída do CBOK, apresenta uma descrição resumida de algumas das notações de modelagem comumente encontradas.

NOTAÇÃO	EM INGLÊS	DESCRIÇÃO
BPMN	*Business Process Model and Notation*	Trata-se de um padrão útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes por meio de um conjunto de notações e ícones específicos.
FLUXOGRAMA	*Flowchart*	Trata-se de um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados – facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC	*Event-driven Process Chain*	Trata-se de eventos como "*gatilhos para*" ou "*resultados de*" uma etapa do processo – útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML	*Unified Modeling Language*	Trata-se de um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF	*Integrated Definition Language*	Trata-se de um padrão para destacar entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior.
VSM	*Value Stream Mapping*	Trata-se de um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.

Galera, se fôssemos estudar cada um desses seria um mundo – o único que valem a pena dar uma olhada com um pouco mais de atenção é BPMN, mas não agora... chegará seu momento!

(CESPE – TELEBRÁS – Técnico em Gestão de Telecomunicações / 2013) O BPMN (Bussiness Process Management Notation) registra um conjunto de notações utilizadas para o mapeamento de processos.

Comentários: conforme vimos em aula, ele realmente registra um conjunto de notações utilizadas para o mapeamento de processos (Correto).

2.3.3 – Abordagens Especializadas

As três abordagens abaixo podem ser utilizadas em iniciativas de modelagem ou de melhoria de processos. São consideradas abordagens especializadas, cada uma proporcionando uma análise de perspectiva organizacional. Vamos conhecer cada uma delas:

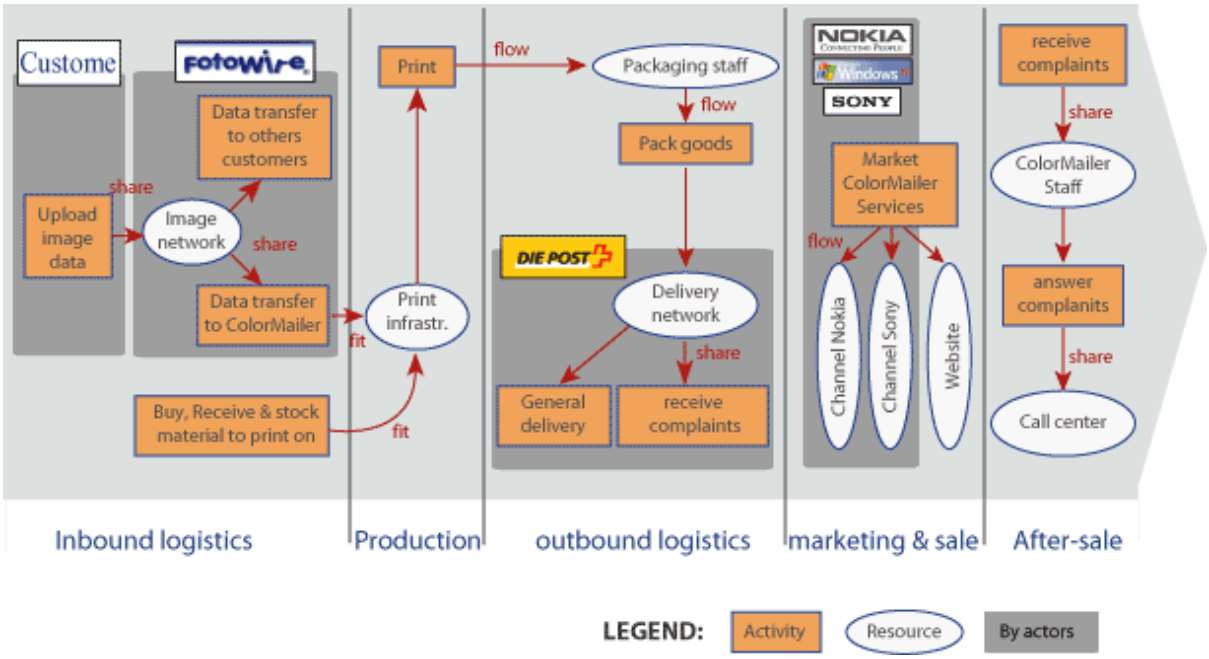
NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
Cadeia de Valor	Essa abordagem enfatiza a captura de processos e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente. Proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio.
SIPOC	Acrônimo para *Supplier, Input, Output, Process, Output and Customer*, trata-se de um estilo de documentação de processo para enfatizar as fontes de entradas (*suppliers*) e o alvo das saídas (*customer*).

Dinâmica de Sistemas	Modelos de dinâmica de sistemas apresentam uma visão dinâmica do desempenho dos sistemas de negócio.

- Cadeia de Valor:

É utilizada para demonstrar um fluxo simples contínuo da esquerda para direita dos processos descrevendo os subprocessos que contribuem diretamente para produzir valor para os clientes. Ela compreende um conjunto de símbolos usados para visualizar a agregação de valor ou passos necessários para se atingir um objetivo. As suas características específicas variam de acordo com a ferramenta utilizada.

Pode-se afirmar que a cadeia de valor é um processo de análise sistemática e de decomposição das diversas etapas que compõem a formação de um produto ou serviço. Nessa análise, são separadas as etapas que agregam valor ao produto e as que não agregam, o que permite identificar os elos mais frágeis da cadeia de valor. É fácil de ler e interpretar, pouco ambígua e pode ser incrementado com entradas adicionais.



- SIPOC:

Traduz-se como Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente! É um estilo de documentação de processos. Não há padrão ou conjunto de notação preferida e essa técnica pode ser aplicada por meio do preenchimento de uma tabela com os elementos que compõem a sigla. Esse modelo é aplicado com mais frequência em situações em que é necessário obter um consenso sobre quais aspectos de um processo devem ser estudos.

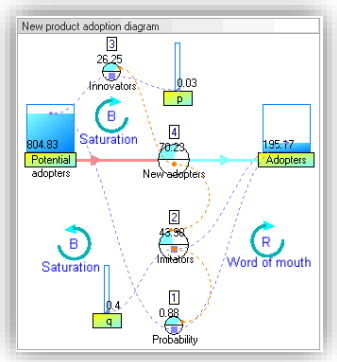
Galera, ele é basicamente uma tabela com textos ou elementos de notação bem entendidos para preencher as colunas da tabela, sem raias e sem muito direcionamento

para a área de tecnologia da informação! É rápido e simples, apesar de ter baixo potencial para aprofundar captura, desenho ou análise, além de poder atrasar a adoção de um método mais poderoso. Vejamos um exemplo abaixo de Tabela SIPOC que representa uma organização qualquer.

SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
- Setor de Coleta - Setor de Triagem	- Material coletado na rua e doações - Mão de Obra	- Triagem	- Material separado	- Setor de Pesagem
- Setor de Triagem - Setor de Pesagem	- Material separado - Mão de Obra - Balança	- Pesagem	- Material pesado	- Setor de Prensagem e Enfardamento
- Setor de pesagem - Setor de prensagem	- Material pesado - Mão de Obra - Prensa	- Prensamento e Enfardamento	- Material enfardado	- Setor de Expedição
- Setor de Prensagem e Enfardamento - Setor de Expedição	- Material Enfardado - Mão de Obra - Caminhão	- Expedição	- Material enfardado no caminhão	- Cliente final

- Dinâmica de Sistemas:

Mais do que apenas uma notação diferente, são especialmente úteis no desenvolvimento de modelos dinâmicos de ciclo de vida que focam o desempenho geral de sistemas e o impacto de mudar variáveis-chave que afetam o desempenho geral. São mais frequentemente usados para modelar uma organização completa ou linha de negócio em vez de modelos de fluxo de trabalho de baixo nível.

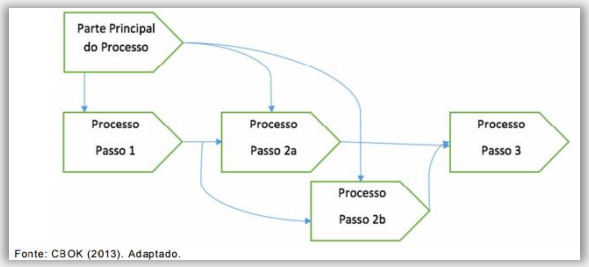


Essa abordagem é dinâmica e demonstra como o processo é executado por meio de animações controladas. Ela oferece uma visão macro simulando um desempenho organizacional geral e é mais fácil de compreender do que uma representação estática ou descrição textual. Apesar disso, ele não é útil para discernir problemas ao nível de executor ou com aplicações computacionais de suporte, nem para influências externas ao processo. Vejam como ele é bem diferentão →→→→→→→→→→→→→→→→→→→→

(CESPE – TJ/AL – Técnico Judiciário) A técnica de mapeamento de processos que possibilita uma visão geral das fronteiras, dos clientes, dos fornecedores e dos requisitos de um processo e que circunda o problema a ser resolvido, sem utilização do conceito de raias ou sem muito direcionamento para a área de tecnologia da informação, é denominada:

a) SIPOC.
b) LOVEM-E.
c) IDEF-O.
d) BPEL.
e) BPMN.

Comentários: conforme vimos em aula, a técnica de mapeamento de processos que possibilita uma visão geral das fronteiras, dos clientes, dos fornecedores e dos requisitos sem a utilização de raias e sem muito direcionamento para a área de tecnologia da informação é o SIPOC (Letra A).



(COMPERVE – URFN – Administrador) A abordagem utilizada para a modelagem do processo representada na figura acima é:

a) Cadeia de Valor.
b) Business Process Model and Notation (BPMN).
c) Value Stream Mapping (SVM).
d) Linguagem de Modelagem Unificada.

Comentários: conforme vimos em aula, é claramente a representação da Cadeia de Valor. Ela é utilizada para demonstrar um fluxo simples contínuo da esquerda para direita dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes (Letra A).

(CESPE – ANAC – Analista Administrativo) O SIPOC (*Supliers, Inputs, Process, Outputs, Constumers*) é uma notação que utiliza fluxogramas com raias, com conceitos similares ao BPMN.

Comentários: conforme vimos em aula, ele não possui nenhum fluxograma nem raias – trata-se apenas de uma tabela simples (Errado).

2.3.4 – Direcionamento de Abordagens

As abordagens de modelagem de processos podem ser de cima para baixo (Top-Down), do meio para fora (Middle-Out) ou de baixo para cima (Bottom-Up). Alguns métodos de desenvolvimento de modelos de processos exigem uma abordagem iterativa de processo que requer várias passagens sucessivas para o desenvolvimento do modelo. A abordagem usada varia de acordo com o propósito e escopo do esforço.

Bottom-Up	Centrada em fluxo de trabalho e tarefas – apresentam melhor resultado quando se busca modelar o funcionamento de áreas funcionais.
Top-Down	Indicadas para esforços de transformação como em esforços de transformação de processos que começam com o desenvolvimento de um modelo de estado futuro e, em seguida, determinam o que precisa ser feito para implementar esse modelo.
Middle-Out	trata-se da união entre as duas abordagens anteriores.

(IBFC – INEP – Pesquisador) Conforme o BPM-CBOK, existem várias abordagens para modelagem de processo:

(I) de cima para baixo (top-down)
(II) meio para cima ou para baixo (middle-out)
(III) de baixo para cima (bottom-up)

a) as três sentenças estão incorretas.
b) somente as sentenças (I) e (II) estão corretas.
c) somente as sentenças (I) e (III) estão corretas.
d) somente as sentenças (II) e (III) estão corretas.
e) as três sentenças estão corretas.

Comentários: conforme vimos em aula, todas são abordagens para modelagem de processo (Letra E).

2.3.5 – Conceitos-Chave de Modelagem de Processos

São representações de alguma atividade de negócio e servem como um meio para comunicar diferentes aspectos de um processo de negócio. São utilizados para documentar, analisar ou desenhar um processo de negócio e são úteis como documentação para comunicação, capacitação e alinhamento, desenho e requisitos, ou como um meio para analisar aspectos do processo.

Perspectivas

- Diferentes níveis ou perspectivas de processos de negócio são expressos por modelos, mostrando diferentes escopos e níveis de detalhe para diferentes audiências e propósitos.

- Modelos de processos podem mostrar várias perspectivas diferentes, por exemplo, corporativa, negócios e operações (fluxo de trabalho). Cada perspectiva diferente possui tipos específicos de modelos e níveis de composição que são mais adequados.

Notações

- Existem diferentes estilos de notação de modelagem de processo e formas para o desenvolvimento do modelo de processos.

- A seleção de uma notação de modelagem deve corresponder aos objetivos que se busca: as tarefas em execução e as necessidades adjacentes.

- Algumas notações são mais versáteis e aplicáveis a uma vasta gama de necessidades de modelagem de processo.

- Algumas vezes, combinações de notações atendem melhor aos requisitos de modelagem do que uma única notação.

Capturando informação do processo

- Ao enfrentar um desafio de modelagem, a equipe pode escolher modelar de cima para baixo, de baixo para cima ou do meio para fora.

- Participantes da modelagem incluem estrategistas, gestores, especialistas e analistas.

2.4 – ANÁLISE DE PROCESSOS

Beleza, galera! Agora nós já sabemos os conceitos básicos e como modelar processos de negócio – chegou o momento de aprender a analisá-los. A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação a sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.

A Análise de Processos é realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações etc. Muitas vezes, contempla estudo do ambiente de negócio, contexto organizacional do processo, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do segmento de negócio, regulamentações governamentais e do segmento de negócio, pressões de mercado e da concorrência. *Mas professor, por que eu tenho que analisar processos?*

Cara, poucas pessoas realmente conhecem como o trabalho é de fato executado na totalidade de um processo ou mesmo de uma área funcional. Gestores evidentemente têm uma boa ideia, mas o fato de que muitas regras são criadas para atender "espaços em branco" de trabalho não automatizados e que a maioria das regras existentes é interpretativa, significa que ninguém realmente pode assegurar que qualquer atividade será executada da mesma forma duas vezes.

Eu vou dar um exemplo para vocês: eu trabalho com desenvolvimento de software. *Eu sei como o trabalho é realizado?* Em tese, sim! Grosso modo, a minha área funcional recebe uma demanda, nós analisamos a viabilidade e o escopo, e alocamos programadores para implementá-la e um líder para conduzir o projeto. O sistema vai sendo construído e, simultaneamente, é testado pelos testadores e homologado pela área que requisitou a demanda.

Viram como eu sei como funciona o processo? Calma aí, eu falei atividades macro! Cada uma dessas atividades se subdivide em dezenas de tarefas. Além disso, no meio desse processo, há forte interação com outras áreas funcionais da organização. *O que acontece se acaba o dinheiro? E se o programador entra de férias? E se o prazo acordado estourar? E se uma demanda mais prioritária interromper o projeto?* Eu não sei a resposta para cada uma dessas questões!

Claro que o meu chefe – que é o gestor da área funcional – tem uma visão gerencial macro melhor do que a minha. Por outro lado, eu tenho uma visão especializado micro melhor que a dele. *Vocês percebem como é importante a análise de processos?* Por meio dela, nós podemos juntas as visões gerenciais e as visões especializadas, e descrever como é o processo atual, inclusive propondo melhorias ou identificando problemas, tudo isso em busca de um processo mais consistente.

A análise de processos é essencial para avaliar como os processos de negócio estão operando atualmente – esse estado atual dos processos de negócio é chamado de AS-IS. Galera, a tradução desse termo para português seria COMO-ESTÁ ou COMO-É! Em outras palavras, a análise de processos busca entender o estado atual dos processos de negócio de uma organização como está ou como é atualmente. *Bacana?*

AS-IS = COMO ESTA

A criação de uma compreensão completa do negócio pode ter um benefício imediato pela padronização de regras e partes dos fluxos de trabalho. Pode também ajudar a gerência a tomar decisões de negócio que poderão melhorar a operação antes que a análise do fluxo de processos inicie. Ela pode ser realizada em resposta a desvios em desempenho de processos ou acionada por eventos externos ou temporais (análise programada), tais como:

- Estratégia Organizacional:

É comum as organizações regularmente atualizarem seus planos estratégicos, pesquisarem o mercado e o cenário de negócio para novas oportunidades e estabelecerem novas metas. Muitas dessas metas impactam a estrutura ou impactam os objetivos da organização e, portanto, os processos. Processos normalmente demandam uma revisão após alterações na estratégia organizacional.

- Problemas de Desempenho:

Quando desvios no desempenho do processo são identificados, a análise de processos permite fundamentar decisões sobre ações corretivas ou elaboração de uma proposta para mudança do processo. Problemas de desempenho podem se manifestar de várias formas (Ex: qualidade não aceitável do produto ou serviço, ou não cumprimento de requisitos regulatórios de processos). Quando surgem problemas de desempenho, a análise ajuda na identificação das causas-raiz.

- Novas Tecnologias:

Avanços na tecnologia podem impactar positivamente ou negativamente o desempenho de processos. A análise de processos contribui para avaliar como as novas tecnologias serão empregadas. Isso inclui uma compreensão de como e onde as novas tecnologias devem ser aplicadas para obter o máximo de benefício para a organização e qual será o impacto em outros processos.

- Fusão | Aquisição | Cisão:

Fusões, aquisições e cisões de negócio frequentemente resultam em processos desarticulados. A fim de obter o melhor resultado em fusões, aquisições e cisões, a análise de processos é uma etapa fundamental para estabelecer a capacidade requerida pela entidade resultante e, ao mesmo tempo, eliminar lacunas e redundâncias. No caso de cisões, a análise de processos pode ajudar a assegurar que os processos críticos sobreviverão nas entidades resultantes.

- Mudanças em Regulamentações:

Mudanças nas condições econômicas, estratégias de mercado e em regulamentações podem rapidamente resultar em processos que já não mais satisfaçam seu desenho original. Muitas vezes, entidades regulatórias que regem os negócios criam ou alteram regulamentações que exigem mudanças em processos de negócio. Realizar a análise de processos permite entender as mudanças regulatórias e administrar risco, controlar custos e minimizar o impacto no negócio.

(CESPE – CGE/PI – Auditor Governamental) A fusão ou aquisição de empresas não deve ser tratada como evento capaz de disparar a análise de processos.

_____

Comentários: conforme vimos em aula, fusões, aquisições e cisões de negócio frequentemente resultam em processos desarticulados. Logo, devem ser tratadas como um evento capaz de disparar a análise de processos (Errado).

2.4.1 – Ambiente de Negócio

Galera, compreender o ambiente de negócio é fundamental! Um entendimento holístico dos processos de negócio começa com a compreensão da estratégia organizacional e o ambiente de negócio. Isso permite compreender o mercado em que a organização atual, fatores externos que afetam esse mercado, demografia do cliente e suas necessidades, estratégia de negócio, fornecedores e como o trabalho se ajusta para atender às necessidades dos clientes.

Como o ambiente de negócio muda o tempo todo, os processos da organização devem mudar. A análise do ambiente de negócio avalia as mudanças ambientais ocorridas desde a criação do processo e pode ajudar a explicar as razões para um eventual mau desempenho. Há várias técnicas para analisar o ambiente de negócio – dentre elas, destacam-se o Benchmarking, Análise SWOT e Melhores práticas:

- Benchmarking: recomenda-se comparar o desempenho de um processo com processos semelhantes de organizações do mesmo segmento de negócio. Baseia-se na aprendizagem das melhores práticas de organizações similares e ajuda a explicar o que envolve um excelente desempenho de processo. Essas informações podem ser obtidas através de pesquisas em publicações, sites, eventos, entre outros.

- Análise SWOT: técnica para comparar a organizações com concorrentes diretos por meio de variáveis como: Strenghts (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). É utilizada quando se lida com situações complexas em um espaço de tempo limitado, consistindo em avaliar a visão interna dada pelos pontos fortes e fracos e a visão externa dada pelas oportunidades e ameaças.

- Melhores Práticas: identifica processos que são semelhantes ao processo que está sendo analisado em outros segmentos. Permite à equipe de análise escapar da síndrome do "pensamento de grupo" que muitas vezes existe quando as organizações só olham para dentro de seu próprio segmento de negócio. Isso pode ser feito por meio do estudo de organizações em outros segmentos ou pelo uso de modelos de referência.

(FUNCAB – ANS – Computação) Para fazer o mapeamento adequado dos processos de negócios, a técnica SWOT pode ser utilizada para avaliar os fatores internos e externos à empresa. Esse modelo retrata:

a) as forças, oportunidades, estratégias e métodos de gestão.
b) as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
c) as forças, competidores, fraquezas e atividades gerais.
d) os entrantes potenciais, compradores, fornecedores e ameaças.
e) a concorrência na própria indústria, cadeia de valor, competidores e atividades gerais.

Comentários: conforme vimos em aula, esse modelo retrata as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Letra B).

(CESPE – BACEN – Analista de Sistemas) Em um processo no setor de RH, a utilização da técnica de mapeamento AS-IS fornecerá o desenho de como o processo é executado, com inclusão apenas de seus acertos.

Comentários: conforme vimos em aula, o mapeamento AS-IS fornecerá o desenho de como o processo é executado, com inclusão de seus acertos e também de seus erros (Errado).

2.4.2 – Métodos de Obtenção de Informação

A análise de informações busca reunir o máximo de informações relevantes sobre o processo e o ambiente de negócio. Para tal, utilizam-se métodos de levantamento de informações tais como:

- Pesquisa: busca informações em qualquer documentação ou notas sobre o processo existente, incluindo documentação escrita, transações ou registros de auditoria e diagramas.

- Entrevista: entrevista pessoas que participam das atividades ou, de alguma forma, estão associados ao processo, mas muitas vezes não identifica todas as atividades do processo.

- Workshop Estruturado: reunião focada e facilitada, na qual especialistas no assunto e partes interessadas criam modelos de forma interativa.

- Conferência via Web: similar à entrevista, documenta detalhes do processo atual de forma mais barata do que workshops presenciais, mas funcionam melhor com menos pessoas.

- Observação Direta: busca-se observar diretamente a execução do processo para documentar detalhes que, de outra forma, poderiam não ser descobertos.

- Fazer em vez de observar: aprender o que é feito, mais do que a mera observação, permite níveis mais profundos de compreensão da tarefa realizada.

- Análise de Vídeo: registrar em vídeo as ações do executor, permitindo que ele possa posteriormente ser convidado a narrar a gravação, fornecendo informações adicionais.

- Simulação de Atividades: busca-se simular atividades envolvidas no processo de diversas maneiras diferentes.

(CESPE – MEC – Analista de Processos) A técnica de entrevista geralmente requer acompanhamento e muitas vezes não identifica todas as atividades que descrevem completamente o processo.

Comentários: conforme vimos em aula, essa técnica geralmente requer acompanhamento e, por vezes, não revela todas as atividades para descrever completamente o processo (Correto).

(CESPE – MEC – Analista de Processos) A videoconferência captura informações e atinge melhores resultados em grandes grupos do que os workshops presenciais, pois permite transmitir informações para muitas

pessoas remotamente situadas e facilita a participação e o monitoramento no trabalho em grupo.

_____

Comentários: também chamado de conferência via web, documenta detalhes do processo atual de forma mais barata do que workshops presenciais, mas funcionam melhor com menos pessoas (Errado).

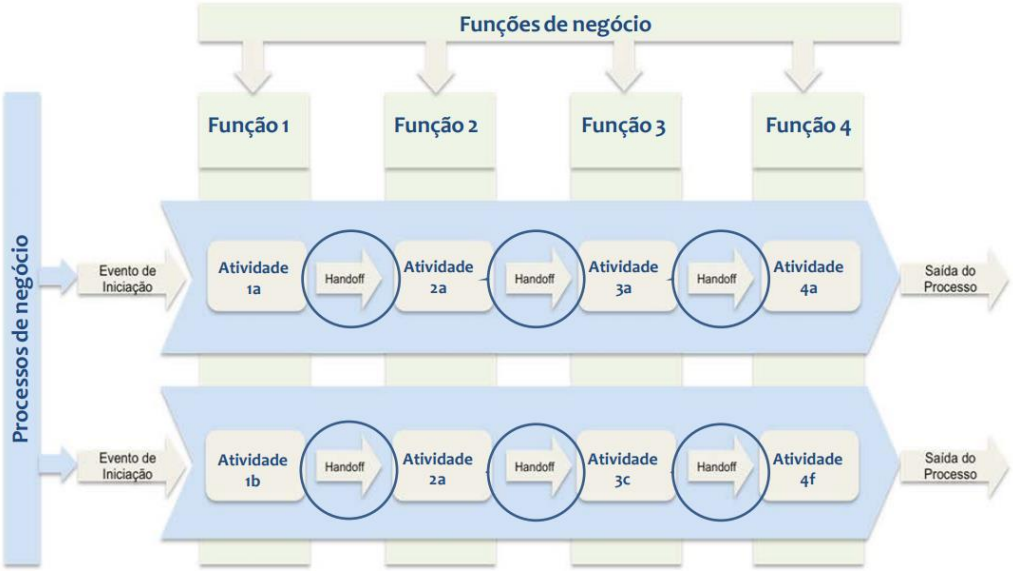
2.4.3 – Atividades Comuns

Apesar de existirem várias metodologias para a análise de processos, algumas atividades são comuns a todas elas, tais como:

- Handoff:

Antes de explicar o que é um *handoff*, precisamos relembrar o que é uma função de negócio. Funções de negócio são grupos de atividades e competências especializadas relacionadas a objetivos ou tarefas particulares. Muitas vezes, são representadas como departamentos dentro das organizações (Ex: Vendas, Finanças, Produção, Jurídico, RH, etc) com uma orientação vertical de comando e controle baseada na especialização para gerenciamento de um recurso.

Agora o que é um handoff? É qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função de negócio para outra no processo. Eles podem resultar em desconexões de processos e devem ser analisados com cuidado. Tipicamente, quanto menor for o número de *handoffs*, menor será sua vulnerabilidade a desconexões. *Vocês se lembram da figura abaixo que nós vimos no início da aula?*



Vejam que, quando o trabalho passa da Atividade 1a (pertencente à Função 1) para Atividade 2a (pertencente à Função 2), temos um exemplo de *handoff*. Notem que ele é um ponto no processo em que, por exemplo, determinada atividade passa de uma pessoa para outra. Galera, quanto menor a quantidade de handoffs em um processo de negócio, mais bem-sucedido será o processo de negócio. Vamos ver como isso cai em prova...

(CESPE – MEC – Analista de Processos) Um handoff é definido como o ponto do processo em que, por exemplo, determinada atividade passa de uma pessoa para outra; quanto menor a quantidade de handoffs, mais bem-sucedido será o processo.

Comentários: conforme vimos em aula, handoffs são "passagens de bastão" das atividades de um processo, quando saem da responsabilidade de uma pessoa/departamento para outro. Nessa passagem diversos problemas podem ocorrer, logo – quanto menor a quantidade de handoffs – mais bem-sucedido será o processo (Correto).

- Regras de Negócio:

Regras que impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo. Frequentemente são criadas sem suficiente compreensão dos cenários que a organização pode encontrar ou se tornam desconectadas devido a mudanças não gerenciadas.

- Análise de Capacidade:

A Análise de Capacidade testa os limites inferior e superior e determina se fatores de execução do processo podem apropriadamente diminuir ou aumentar em escala para atender uma determinada demanda.

- Gargalo:

Gargalo é uma restrição de capacidade que cria uma fila. Também chamado de ponto de estrangulamento, é uma designação de um componente que limite o desempenho ou capacidade de uma atividade ou processo.

- Variação:

Variação inevitavelmente retarda o processo e requer mais recursos. Se variação faz parte da natureza do negócio, então devemos procurar pontos onde variações possam ser reduzidas para aumentar a eficiência do ciclo do processo.

- Custo:

Compreender o custo de execução do processo ajuda a priorizar quais processos merecem atenção desde cedo. O intuito é avaliar o custo total do processo, verificar se está alinhado com melhores práticas de mercado, se pode ser reduzido por automações, entre outros.

- Envolvimento Humano:

Processos envolvem atividades automatizadas e/ou manuais realizadas por pessoas. Atividades realizadas por pessoas são mais complexas, pois envolvem conhecimento, julgamento e habilidade que não podem ser automatizados.

- Controle de Processos:

Controles de processos são colocados em prática para assegurar aderência a obrigações ou restrições legais, regulatórias ou financeiras. Eles são diferentes de processos de controle, em que o primeiro define o controle enquanto esse último define os passos para conseguir esse controle.

- Sistemas de Informação:

Muitas vezes, o estudo em processos automatizados encontrará as principais causas de ineficiência, incluindo variabilidade excessiva entre diferentes atores de processo, retrabalho e erros.

(FCC – TRT/MT – Analista Judiciário) De acordo com a referência mundial em Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM, durante a Análise de Processo o
Analista deve observar diversas situações. Dentre elas:

I. Fatores que impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo. Frequentemente esses fatores são criados sem suficiente compreensão dos cenários que a organização pode encontrar ou se tornam desconectados devido a mudanças não gerenciadas.

II. Elementos que testam os limites de sustentação inferior e superior do processo e determinam se seus fatores de execução podem apropriadamente diminuir ou aumentar em escala para atender à demanda.

III. Elementos que restringem a capacidade do processo e criam uma fila.

Os itens I, II e III correspondem, correta e respectivamente, aos elementos

a) gargalo, regras de negócio e capacidade.
b) gargalo, capacidade e regras de negócio.
c) capacidade, regras de negócio e gargalo.
d) regras de negócio, capacidade e gargalo.
e) regras de negócio, gargalo e capacidade.

Comentários: (I) Trata-se das Regras de Negócio; (II) Trata-se da Capacidade; (III) Trata-se do Gargalo (Letra D).

2.4.4 – Conceitos-Chave de Análise de Processos

A análise de processos serve para criar um entendimento comum do estado atual do processo e se este está atendendo aos objetivos da organização dentro do ambiente atual de negócio. Não deve se limitar em gerar documentos meramente ilustrativos, mas entregar um diagnóstico dos processos para prover suporte a futuras transformações e justificar investimentos em transformação de processos.

A análise de processos pode ser realizada sempre que a organização a considere necessária, mas esta deve ter como objetivo revisar continuamente seus processos em vez de aguardar a ocorrência de eventos isolados que disparem uma análise de processos. A análise de processo deve primeiro focar processos de alto valor ou de alto impacto. Esses são definidos como:

Processos de contato direto com o cliente.
Alto impacto na receita.
Alinhamento a outros processos que são de alto valor para o negócio.
Criticidade no impacto interfuncional.

A análise deve encontrar uma explicação para a interação do processo dentro do negócio e identificar desconexões, tais como:

Objetivos de desempenho que não estão sendo atingidos
Falha em interações com o cliente
Handoffs que criam desconexões
Variações no processo
Gargalos

Várias técnicas de análise podem ser utilizadas para obter o tipo de informação necessária para o processo que está sendo analisado. As técnicas utilizadas devem considerar desempenho humano, sistemas, tecnologias, ferramentas de modelagem, ambiente de negócio e avaliações da estratégia.

Abordagens e estruturas de trabalho de processos asseguram que a análise de processos siga um caminho comumente aceito para atingir os melhores resultados. A análise de processos pode seguir metodologias analíticas formais ou uma revisão pragmática dos padrões para as melhores práticas de execução.

Aqueles que interagem com o processo devem estar de acordo com as informações obtidas pela análise e necessitam alcançar uma perspectiva objetiva e imparcial, independentemente de eventuais ineficiências existentes. Fatores-chave de sucesso para uma análise de processos bem-sucedida incluem: liderança executiva, consideração de métricas, benchmarks, interações com clientes e considerações culturais.

2.5 – Desenho de Processos

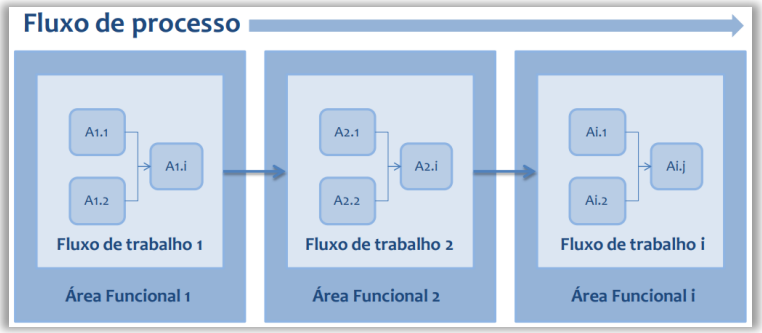
Nós já vimos os conceitos básicos de processos de negócio, sabemos quais técnicas permitem modelá-los, sabemos também como analisar o estado atual e agora vamos aprender a desenhar o estado futuro. *Ué, vamos aprender a desenhar de novo?* Galera, desenhar aqui é no sentido de projetar os processos. O Desenho de Processos vai além de resolver problemas de curto prazo ou atender a uma lista de desejos de uma área funcional.

Nós já sabemos que processos são constituídos por um conjunto de atividades e comportamentos desempenhados por humanos e/ou máquinas para atingir um ou mais resultados independentemente de onde as atividades são executadas. Já as atividades são mostradas no contexto de seu relacionamento umas com as outras a fim de propiciar uma interpretação de sequência e fluxo.

Bem, inicialmente é preciso entender que processos são iniciados por eventos específicos e têm uma ou mais saídas que podem resultar na conclusão do processo ou *handoff* para outro processo de negócio. No contexto de BPM, um processo de negócio pode cruzar fronteiras e encontrar o seu caminho por diversas áreas funcionais necessárias para entregar um produto ou serviço por completo. *Compreendido?*

Dessa forma, qualquer desenho de processos deve considerar o trabalho em nível de processo (interfuncional) e as atividades (intrafuncional) que são executadas em diferentes áreas funcionais e por várias pessoas. Uma área funcional pode executar atividades para diferentes processos. Essas atividades são geralmente agrupadas por tipo de trabalho necessário para executá-las e são instanciadas e realizadas em uma ordem que promova eficiência.

O trabalho e seu ordenamento em uma área funcional são denominados fluxo de trabalho. É importante que a equipe de desenho de processos reconheça a diferença entre fluxo de processo e fluxo de trabalho. Fluxo de Trabalho é uma sequência de atividades dentro de uma área funcional. Já o Fluxo de Processo é uma sequência de atividades entre áreas funcionais diferentes – como é possível notar na imagem a seguir:



Galera, o desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar as atividades. Para tal, é necessário que a equipe entenda o processo de ponta a ponta...

Em suma, chegou a hora de tomar decisões em relação a tudo que foi detectado na fase anterior. Agora que já se conhecem os gargalos, as falhas, os atrasos e outras deficiências do processo analisado (com o maior detalhamento possível), é o momento de se alinharem os objetivos estratégicos da empresa e desenhar como será o novo processo (TO-BE). Para isso, deve-se fazer simulações ou prototipagens com base em cenários e incluir as melhorias necessárias.

TO-BE = COMO SERA

Uma curiosidade interessante: no meu trabalho, quando nós vamos construir um novo sistema para alguma área/função de negócio, nós fazemos análise e modelagem do processo de negócio atual, depois fazemos o desenho do processo de negócio futuro já imaginando como ele será impactado com a implantação do novo sistema. Dessa forma, nós conseguimos mostrar para o cliente como era e como ficará o processo de trabalho dele. *Bacana?* Vamos seguir...

(COMPERVE – UFRN – Administrador – Item II) O fluxo de trabalho e o fluxo de processo são sinônimos.

Comentários: conforme vimos em aula, fluxo de trabalho e fluxo de processos são diferentes (Errado).

2.5.1 – Fundamentos de Desenho de Processos

Galera, se você vai desenhar ou projetar um novo processo de negócio, recomenda-se que você se mantenha fiel a cinco fundamentos básicos que veremos adiante...

- Entendimento do estado atual:

Mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Isso não deve ser omitido. Não se pode simplesmente começar do zero como se a organização e sua operação não tivessem um passado. O novo desenho deve resolver problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização se beneficie. *Vocês se lembram do exemplo que eu mencionei?* Pois é, entendam primeiro o AS-IS para poder desenhar o TO-BE.

- Entendimento da cultura organizacional:

Toda organização tem uma cultura que influencia os processos. Essa cultura inclui como o trabalho é executado e o que motiva os membros da organização para o trabalho. Fatores culturais podem levar a consequências não intencionais quando novos processos são implementados. O entendimento da cultura organizacional é fundamental para o gerenciamento da organização durante a mudança.

- Determine a natureza da mudança:

O escopo do desenho irá determinar a natureza da transformação. Se for interfuncional e tratar o processo ponta a ponta, então a mudança será de natureza mais estratégica e irá demandar um compromisso de longo prazo. Se a natureza da mudança estiver relacionada à solução de um problema específico ou ao atendimento de um determinado objetivo, o escopo é geralmente reduzido e normalmente centrado em fluxo de trabalho.

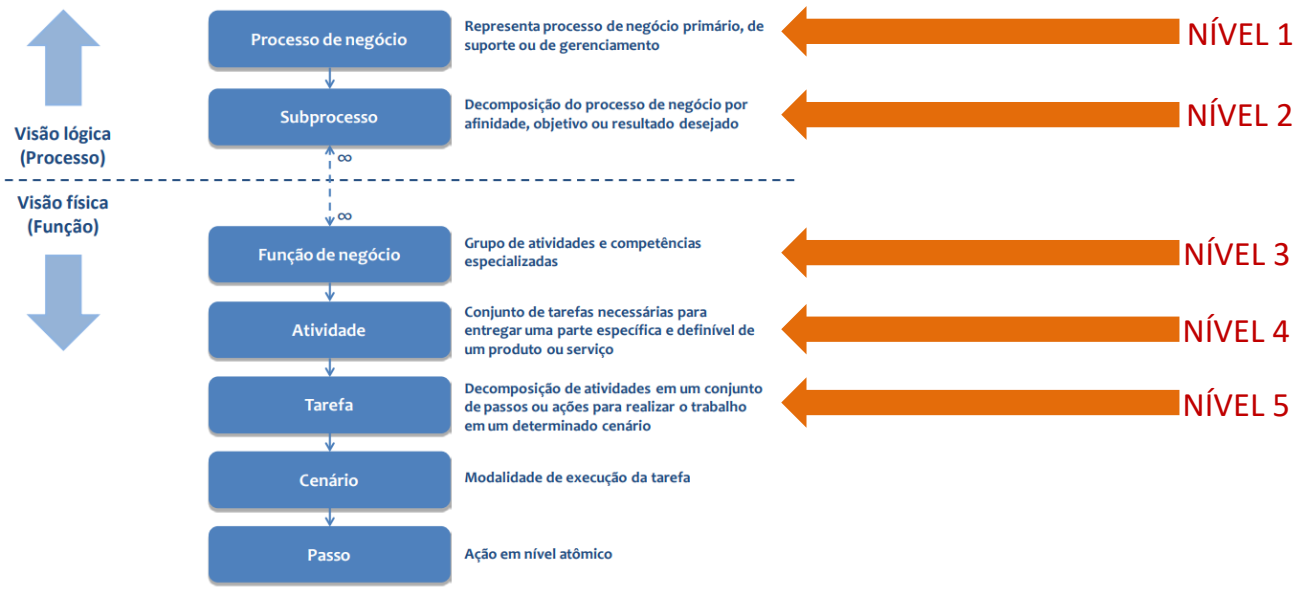
- Gerencie o desenho de processos:

As equipes devem revisar projetos anteriores de desenho e definir abordagens a partir de lições aprendidas. Isso ajudará a criar uma abordagem de uso das melhores práticas na organização e definir uma metodologia específica que irá assegurar assertividade, qualidade e sucesso. À medida que a organização amadurece, o método se torna padronizado e pode ser apresentado às equipes como um padrão da organização a ser utilizado em esforços continuados.

- Níveis de Modelo:

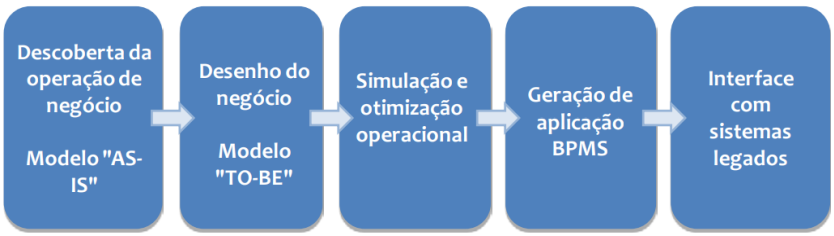
Modelos de processos são elaborados em vários níveis. Nível 1: fornece uma visão do processo interfuncional ou de ponta a ponta; Nível 2: subprocessos decompõem o processo por afinidade, objetivo ou resultado desejado; Nível 3: ocorre o inter-relacionamento com as áreas funcionais onde o trabalho é realizado; Nível 4:

subprocessos se conectam às atividades que são executadas; Nível 5: atividades são decompostas em tarefas necessárias para gerar a saída desejada.



2.5.2 – Desenho do Estado Futuro do Processo

Pessoal, como nós partimos do estado atual para o estado futuro? Nesse ponto em que estamos, nós já analisamos o estado atual (AS-IS) para criar ideias sobre as transformações e mudanças. Nós já sabemos também as limitações e requisitos para que essas mudanças ocorram. Agora o lance é desenhar as operações de negócio. O desenho é um elemento crítico e as pessoas devem pensar "fora da caixa".



Primeiro, você escolhe uma ferramenta de modelagem de processos! Você, então, lista, pondera e prioriza as sugestões de mudanças nos processos, subprocessos, funções e atividades. Uma vez selecionadas as áreas funcionais que serão modificadas, você tem que decidir o nível da mudança a ser realizada. *Como assim, professor?* Você decide se serão feitas mudanças incrementais menores ou mudanças em larga escala sistêmica.

É desenhado, então, um novo processo (TO-BE). Em seguida, são realizadas simulações e otimizações operacionais para verificar se o processo atende às regras de negócio de maneira eficiente. Depois temos uma geração de aplicação BPMS, que é um conjunto de sistemas que automatizam a gestão de processos de negócio. E, por fim, são criadas interfaces para dados e para sistemas legados. Galera, isso é apenas um resumo – no meio de tudo isso, tem muito mais!

2.5.3 – Simulação de Processos

Simulações de processo são uma forma de teste de hipótese ou prova de conceito que fornece informações valiosas sobre a dinâmica do processo. Simulações demandam dados suficientes para permitir que o processo seja matematicamente simulado sob vários cenários, diferentes cargas ou outras condições. O uso de ferramentas de software adequadas para simulação de processos é extremamente útil para representar a interação nos processos.

Aliás, para efetiva simulação de processos, é necessário que as ferramentas de software utilizadas permitam a criação dinâmica de cenários, com a definição de propriedades das atividades, tais como a quantidade de recursos envolvidos, o tempo e o custo estimados, além da distribuição de ocorrências e da prioridade de processamento. Quanto mais ampla, melhor será a simulação da realidade em software. *Bacana?*

> (CESPE – MEC – Analista de Processos) Para efetiva simulação de processos, é necessário que as ferramentas utilizadas permitam a criação dinâmica de cenários, com a definição de propriedades das atividades, tais como a quantidade de recursos envolvidos, o tempo e o custo estimados, além da distribuição de ocorrências e da prioridade de processamento.
>
> _____
> Comentários: conforme vimos em aula, a questão está perfeita (Correto).

2.5.4 – Conceitos-Chave de Desenho de Processos

- O Desenho de Processo é a criação de um novo processo alinhado com a estratégia de negócio e ao foco do cliente.
- Ele envolve liderança executiva, donos de processos e partes interessadas na criação do novo processo de negócio.
- A equipe de desenho de processo deve incluir especialistas no assunto, partes interessadas, executores e clientes.
- Ao desenhar um novo processo, devemos levar em consideração as seguintes melhores práticas:

Desenhar em torno de interações com o cliente. A experiência do cliente é a soma da qualidade de cada interação sua com a organização e uma oportunidade para aumentar a reputação da organização;
Criar um único ponto de contato com o cliente por meio de um representante de instância do processo;
Focar atividades que agregam valor e reduzir ou eliminar atividades que não agregam valor;

Minimizar handoffs;
Realizar o trabalho na função de negócio onde faça sentido;
Combinar fluxos de trabalho semelhantes em um único fluxo de trabalho;
Assegurar fluxo contínuo para que nada interrompa ou retarde a cadeia de valor;
Reduzir tamanho dos lotes. Em geral, um tamanho de lote igual a um é o ideal;
Capturar a informação uma vez e compartilhar, disponibilizando acesso à informação onde for mais necessário.
Redesenhar o processo antes de considerar automação.
Garantir qualidade no início do processo para evitar gargalos, falhas e entregas ruins.
Padronizar os processos.
Considerar equipes em rede para tratamento de questões complexas.
Considerar terceirização de funções de negócio.

2.6 – Gerenciamento de Desempenho de Processos

Continuando a nossa saga: nós já vimos os conceitos básicos de processos de negócio, sabemos quais técnicas permitem modelá-los, sabemos também como analisar o estado atual e como desenhar o estado futuro, mas para que um processo possa ser executado de maneira eficiente, é necessário gerenciar o desempenho dos processos de negócio da organização – é isso que nós vamos descobrir como fazer agora.

Gerenciar o negócio por processos requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que estes atendam às suas metas. Envolve simultaneamente a compreensão do que medir e de como medir. Para melhorar o desempenho, recomenda-se eliminar burocracias, assegurar a agregação de valor, tornar os fornecedores parceiros, entre outros.

O termo gerenciamento de desempenho de processos é usado para indicar o gerenciamento tanto em nível de fluxo de processo (interfuncional) quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional). No contexto de BPM, indica ainda que algum grau de gerenciamento de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los.

Isso implica controle de como o trabalho se desenvolve, resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre regras que direcionam o

trabalho. Essa definição se aplica ao nível de fluxo de processo e de fluxo de trabalho de maneira diferenciada — o escopo e nível de monitoramento mudam conforme se avança de fluxo de trabalho para fluxo de processo. *Bacana?*

Em nível de fluxo de trabalho, o foco deve ser no movimento físico de trabalho de uma atividade para a próxima e nos locais onde os problemas ocorrerem. Em nível de fluxo de processo, o foco é no movimento de trabalho entre áreas funcionais e no que é entregue para a próxima área na sequência do trabalho ou fluxo de processo. Em ambos os níveis, entretanto, as medições devem ser consistentes — tempo, custo, capacidade e qualidade.

Tempo está associado à duração do processo. Tempo de ciclo mede o tempo que leva desde o início do processo até seu término em termos do produto gerado pelo processo.

Custo é valor (normalmente monetário) associado ao processo. Pode assumir diferentes perspectivas, por exemplo, custo do recurso é a medida de valor associado aos recursos (humanos ou não) necessários para completar o processo e custo de oportunidade é o valor que é perdido no processo por não ter obtido seu resultado esperado.

Capacidade é o montante ou volume de saídas viáveis de um processo. Um exemplo pode ser o número de transações associadas a um processo. Capacidade normalmente tem conotação de rentabilidade. Se uma linha de produção pudesse melhorar o rendimento (reduzir a variação) da linha, então, em resumo, o número de produtos bons que poderiam ser vendidos a clientes aumentaria, aumentando assim a receita do produtor. Capacidade também pode ter uma conotação de rendimento.

Qualidade normalmente é expressa como um percentual do real em relação ao ótimo (ou máximo). Em termos de processo, porém, pode assumir muitas formas. Por exemplo, variação é uma métrica de qualidade para a quantidade, extensão, taxa ou grau de mudança e é geralmente expressa como a diferença entre o resultado real e o resultado-alvo (ou esperado).

Professor, o que é desempenho de processos? Cara, a definição adotada pelo guia afirma que se trata do rendimento de um processo em termos de extrapolações de tempo, custo, capacidade e qualidade. Logo, as definições vão variar por segmento de negócio, área funcional, gestor e outras variáveis. É por isso que toda medição de desempenho deve começar com a identificação de o quê será medido, porque será medido e qual valor será usado para comparação.

2.6.1 – Medição, Medida, Métrica e Indicador

Medição de Desempenho é a capacidade de medir e interpretar o desempenho de processos. Ela engloba o trabalho de captura de medidas de desempenho de processos, criação de métricas, e indicadores e interpretação de resultados. Nesse sentido, relaciona-se diretamente à capacidade de entendimento sobre o desempenho de processos de negócio. A medição de desempenho de processos compreende as dimensões de tempo, custo, capacidade e qualidade.

O tempo é a duração do processo – mede o tempo que leva desde o início do processo até seu término em termos do produto gerado pelo processo; custo é valor – normalmente monetário – associado ao processo (Ex: custo de vendas, custo de produção, custo de logística e custo de mão-de-obra); capacidade é o montante ou volume de saídas viáveis de um processo; e qualidade normalmente expressa um percentual do real em relação ótimo (ou máximo).

Medida é a quantificação de dados em um padrão de qualidade aceitáveis (exatidão, completude, consistência e temporalidade). Por exemplo: 10 cm poderia ser um exemplo de medida. Centímetros são a unidade de medida em um padrão e 10 identifica quantos múltiplos ou frações dessa unidade estão sendo verificadas. Todos os processos podem ter medidas associadas ao trabalho ou resultado do processo que é executado. Medida representa um dado.

Métrica é uma extrapolação de medidas, isto é, trata-se de uma conclusão com base em dados finitos – ela representa uma informação. Por exemplo: o número de defeito de produtos pelo número total de produtos produzidos (número de defeitos dividido pela produção total) ou erros identificados pelos executores nos primeiros 18 meses de atividade (número de erros dividido pelo tempo). *Bacana?*

Indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo. Indicadores representam informações e, ao construí-los, devemos tomar alguns cuidados para que não induzam a conclusões equivocadas da realidade. Neste contexto podemos definir dois tipos de indicadores :

- Indicadores direcionadores (*drivers*). Monitoram a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado

- Indicadores de resultados (*outcome*). Monitoram o efeito e não permitem mais alterar um dado resultado

(CESPE – STJ – Analista Judiciário) O termo métrica, usado em BPM, representa, de forma simples e intuitiva, medida ou indicador para facilitar a interpretação dessa medição quando comparada a uma referência ou alvo.

Comentários: conforme vimos em aula, métrica é uma extrapolação de medidas, isto é, uma conclusão com base em dados finitos. A questão trata do Indicador, que é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo (Errado).

2.6.2 - Process Performance Indicators

O desempenho dos processos deve alcançar ou exceder metas monitoradas por intermédio de indicadores de desempenho de processos (PPI – *Process Performance Indicators*). Esses indicadores preestabelecidos fornecem um tipo de estrutura para determinar como está o desempenho de uma parte do fluxo de processo ou de fluxos de trabalho. Essa é a parte fácil.

Descobrir os padrões de referência com os quais a medição deve ser comparada é a parte mais difícil – a menos que os alvos sejam simplesmente palpites ou tenham sido definidos por meio de medição manual ao longo do tempo. O propósito geral de entender os PPI é permitir aos gestores contribuírem com a transformação de um processo como parte do gerenciamento de desempenho de processos.

Existem doze características para indicadores de desempenho de processos (PPI): alinhamento, responsabilidade, tendência, acionável, poucos em número, fácil de entender, equilibrados e vinculados, transformador, padronizado, orientado a contexto, reforçado e relevante. Veja as caraterísticas dos PPI na figura a seguir:

Alinhamento	Um PPI está alinhado com as estratégias e os objetivos organizacionais e ao foco do cliente
Responsabilidade	Cada PPI tem um dono de processos ou gerente de processos responsável por sua definição, monitoramento e controle
Tendência	Um PPI pode fornecer uma forma de traçar padrões e tendência de desempenho de processos
Acionável	PPIs são populados com dados acionáveis e em tempo oportuno, de modo que donos de processos ou gerentes de processos possam intervir para melhorar o desempenho
Poucos em número	PPIs devem focar poucas informações de alto valor
Fácil de entender	PPIs devem ser simples
Equilibrados e vinculados	PPIs devem equilibrar-se e reforçar-se mutuamente, não competir e confundir
Transformador	PPI deve mudar a forma como a organização se avalia
Padronizado	PPIs são geralmente mais eficazes quando baseados em métricas padronizadas de modo que possam ser integrados por meio de painéis, por toda a organização e usados para *benchmarking* intra e intersegmentos de negócio
Orientado a contexto	PPIs colocam o desempenho em contexto por intermédio de alvos e limites para que se possa medir seu progresso ao longo do tempo
Reforçado	O impacto de PPIs pode ser aumentado pela fixação de compensações ou incentivos
Relevante	PPIs podem perder gradualmente seu impacto ao longo do tempo, então devem ser revisados e renovados quando necessário

No livro, "Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio", podemos encontrar as características de um Indicador chave de desempenho – KPI, um conceito semelhante ao de PPI apresentado pelo CBOK. Um KPI bem configurado tem as seguintes características:

- Pertinência: ele contribui para a avaliação de um objetivo, visão ou meta.
- Comparabilidade: ele tem uma unidade de medida.
- Limitação de tempo: ele está associado com um período de tempo ou um dado momento.
- Mensurabilidade: é possível obter dados confiáveis sem tendências ou em um espaço de tempo e por um custo não exagerados.
- Confiabilidade: as pessoas se sentem seguras de que ele é preciso.

Vejamos uma questão recente sobre esse assunto:

(2018 - Cesgranrio - Petrobras - Analista de Processo de Negócio) Uma das principais técnicas de controle de processos é o acompanhamento dos KPIs (Key Performance Indicators). Os KPIs são elementos-chave no acompanhamento de performance da empresa e dos processos que a compõem, por isso, é absolutamente importante ter KPIs bem configurados.

Um KPI bem configurado apresenta as cinco seguintes características:

(A) precisão, comparabilidade, eficiência, mensurabilidade e flexibilidade
(B) precisão, conversibilidade, eficiência, mensurabilidade e confiabilidade
(C) precisão, comparabilidade, limitação de tempo, maneabilidade e flexibilidade
(D) pertinência, conversibilidade, eficiência, maneabilidade e confiabilidade
(E) pertinência, comparabilidade, limitação de tempo, mensurabilidade e confiabilidade

Comentário: Veja que a questão usa os conceitos de KPI que acabamos de listar e que estão presentes no livro "Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio". Logo, nossa resposta encontra-se na alternativa E.

2.6.3 – Maturidade de Processos

Dependendo da maturidade em processos na organização, o gerenciamento de desempenho pressupõe uma perspectiva e uma profundidade diferentes. Os modelos de maturidade normalmente possuem uma escala que vai do nível 1 ao 5, sendo 1 o nível de mais baixa maturidade e 5 o nível de mais alta maturidade. Na baixa maturidade, preferimos obter compensações de curto prazo e conviver com frustrações de médio e longo prazos. *E na alta?*

Na alta maturidade, conquistamos a capacidade de nos impor frustrações de curto prazo para obter compensações de médio e longo prazos. No Nível 1, nada é esperado da organização além de "*fazer o trabalho e entregar o que o cliente quer*". No Nível 2, alguns indicadores, métricas e medidas de tempo, custo, capacidade e qualidade são definidos. Eu diria que a maioria dos órgãos públicos não está sequer no Nível 2.

Com o amadurecimento da organização, no Nível 3 o processo passa a usar indicadores, métricas e medidas de desempenho de processos ponta a ponta, deixa de lado limites funcionais e se conecta com o foco do cliente. No Nível 4, indicadores, métricas e medidas de desempenho de processo, assim como o gerenciamento de desempenho de processos interfuncionais, são determinados a partir dos objetivos estratégicos da organização.

No Nível 5, de alta maturidade, o gerenciamento de processos e medição de desempenho estão fundidos em um único elemento em que a medição direciona o gerenciamento e as estratégias e objetivos organizacionais são conectados ao foco do

cliente. O CMMI (Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade) indica práticas para melhorar processos de desenvolvimento de produtos, fornecimento de serviços ou de aquisição de produtos e serviços.

A classificação de cinco níveis no CMMI é geralmente menos prescritiva do que outros modelos, mas pode ser usada como um guia na avaliação de áreas de processos específicas ou a maturidade em processos da organização. Vejam só como são esses níveis:

(IBFC – INEP – Pesquisador) Segundo o BPM-CBOK, os vários modelos propostos para a análise do estado de maturidade de processos de negócio dentro das organizações, são baseados no:

a) RUP
b) CMMI
c) WBS
d) SIT
e) PMBOK

_____
Comentários: conforme vimos em aula, trata-se do CMMI (Letra B).

2.6.4 – Conceitos-Chave de Desempenho de Processos

- Gerenciamento de desempenho de processos é uma jornada - precisa evoluir conforme o negócio evolui.

- A capacidade para realizar o gerenciamento de desempenho de processos e obter os resultados esperados está diretamente relacionada ao nível de maturidade em processos da organização.

- Gerenciamento de desempenho inicia com o monitoramento do desempenho e com a visão clara do que deve ser monitorado e por quê.

- Gerenciamento de desempenho deve ser direcionado por alvos de avaliação - medidas, métricas e indicadores de desempenho.

- Qualquer sistema de medição de desempenho deve ser definido por meio de um workshop formal gerenciado pelos gestores que serão medidos e serão impactados.

- Qualquer sistema de medição de desempenho deve evoluir ou perderá o alinhamento com o negócio e com o foco do cliente, assim, terá pouco valor.

- Medida está diretamente relacionada à quantificação de dados (ou conjunto de dados) em um padrão e qualidade aceitáveis (precisão, completude, consistência e temporalidade).

- Métrica normalmente representa uma extrapolação ou um cálculo matemático de medidas resultando em um valor derivado.

- Indicador é uma representação simplificada ou intuitiva de uma medida ou métrica comparando com um objetivo declarado.

- A medida associada ao trabalho ou saída do processo desempenhado é baseada em quatro dimensões fundamentais: tempo, custo, capacidade e qualidade.

- Existem doze características para indicadores de desempenho de processos (PPI): alinhamento, responsabilidade, tendência, acionável, poucos em número, fácil de entender, equilibrados e vinculados, transformador, padronizado, orientado a contexto, reforçado e relevante.

- Quando um processo está estável, a variação no seu desempenho é previsível, dessa forma resultados inesperados são raros.

2.7 – TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Mais uma fase! Nós já vimos os conceitos básicos de processos de negócio, sabemos quais técnicas permitem modelá-los, sabemos também como analisar o estado atual e como desenhar o estado futuro, já sabemos gerenciar o desempenho dos processos de negócio, e agora é o momento de aprender a lidar com as transformações ou mudanças que naturalmente ocorrem em um processo de negócio.

Para melhorar a competitividade no mercado, as organizações se sentem cada vez mais inclinadas a investir em transformação de processos. Essa prática representa muitos desafios, como complexidade, difícil implementação, resistência etc. Transformação de Processos é a realização de mudanças para encontrar a melhor forma de executar um processo. Isso inclui transformar modelos, desenvolver novas capacidades e propor estruturas e padrões de comportamento.

Essas práticas são necessárias para garantir que os processos continuem suportando os objetivos estratégicos da organização e atendendo às expectativas dos clientes. Assim sendo, mudança é a palavra de ordem quando se fala em transformação de processos, mas não adianta nada sair por aí tomando decisões sem antes refletir sobre elas. Por exemplo: automatizar processos desorganizados pode gerar consequências extremamente desastrosas.

Mas o que é transformar processos? Na transformação, o objetivo é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho. Pode significar um novo equipamento de produção, novas aplicações, nova infraestrutura de tecnologia da informação, novas abordagens de negócio, ou seja, novas capacidades. Transformação é, por natureza, difícil de implementar e requer uma investigação do que é viável, bem como a identificação do suporte organizacional necessário.

É também um afastamento das abordagens e pensamentos tradicionais que poderá gerar desconforto para gestores e equipes. Entretanto, o fardo pode ser diluído de forma que a transformação seja implementada de forma gradual e que a ruptura seja mais bem administrada, se ajustando à realidade financeira da organização, sua capacidade em absorver mudanças e de incorporar uma nova cultura.

Esses são exemplos de fatores limitantes, mas sempre haverá fatores limitantes à criatividade e à inovação. Tais fatores devem ser identificados logo no início da transformação para que se possa evitar retrabalho e desperdício de investimento em recursos. Transformação deve envolver a busca de ideias tanto dentro quanto fora da organização. Contudo, deve-se ter clareza que aquilo que funciona para uma organização pode não funcionar para outra.

Isso é verdadeiro em relação a ideias, níveis de recurso, abordagens e melhores práticas. Toda informação coletada no início do esforço de transformação deve ser verificada quanto a sua adequabilidade à organização. Falha nessa análise pode causar problemas

quando se tenta copiar outra organização para oferecer menor custo ou alguma outra característica que os gestores pensam ser melhor do que possuem em sua própria organização.

2.7.1 – Melhoria de Processos

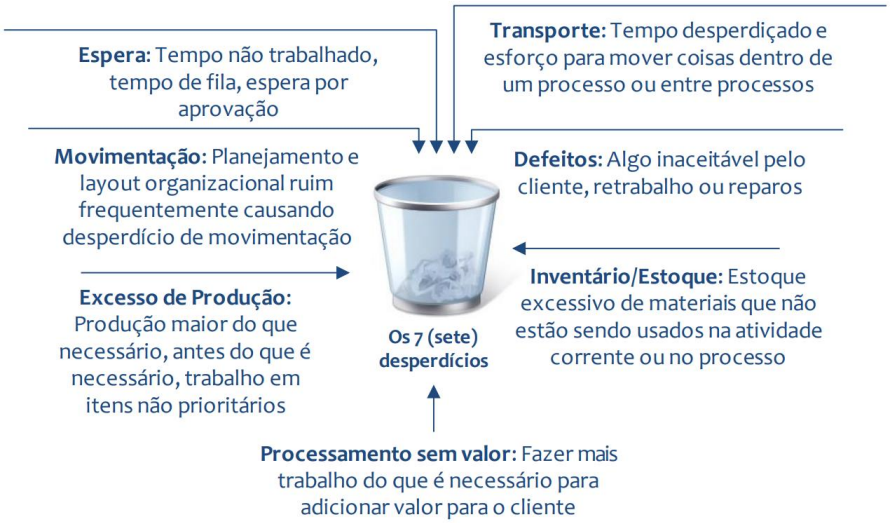
Melhoria de processos de negócio (BPI - *Business Process Improvement*) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Melhoria contínua é uma evolução incremental de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos.

Muitas pessoas confundem BPM com iniciativas de melhoria de processos de negócio. Iniciativas de melhoria de processos tipicamente dizem respeito a melhorias específicas ou ajustes em processos e implicam em projetos que culminam na proposição de um conjunto de melhorias a serem implementadas, mas o uso de abordagens de melhoria de processos não implica que a organização esteja comprometida com a prática de BPM. Vejamos algumas abordagens:

- Lean:

Lean é basicamente obter as coisas certas, para o lugar certo, na hora certa, na quantidade certa, minimizando o desperdício e sendo flexível e aberto à mudança. Lean é uma filosofia que encurta o tempo entre o pedido do cliente, a produção e o envio do produto ao eliminar fontes de perdas. Originada nos primeiros dias do Sistema Toyota de Produção, reflete as demandas de um pequeno fabricante ingressando em um segmento maduro de negócio.

Através do foco em redução de perdas, a Toyota se tornou líder em montagem de automóveis e qualidade, e uma organização de classe mundial em operação de manufatura. O pensamento Lean provê suporte a um conjunto de disciplinas que pode ser muito poderoso no domínio da análise de processos. Ele é mais uma abordagem de melhoria de processos do que reengenharia ou concepção de novos processos e tem sido praticado em órgãos públicos, indústria e serviços.



Um dos aspectos críticos para que o Lean atinja seus objetivos é a redução de desperdícios relacionados a excesso de produção, movimentação, espera, transporte, inventário, estoque, defeitos e processamento sem valor. A imagem abaixo apresenta um diagrama com sete desperdícios identificados no mapeamento da cadeia de valor com a abordagem Lean.

(IBFC – INEP – Pesquisador) A técnica Lean, conforme o BPM-CBOK, é utilizada para visualizar o fluxo de valor de um processo, departamento ou organização. Assinale os sete desperdícios identificados no mapeamento da cadeia de valor pelo enfoque Lean:

a) financeiros – humanos – administrativos – transporte – estoque - processamento – espera.

b) defeitos – movimentação – excesso de produção – transporte – estoque – processamento – espera.

c) financeiros – humanos – administrativos – burocracia – tempo – contábeis – legislação.

d) excesso de produção – transporte – estoque – burocracia – tempo – contábeis – legislação.

e) defeitos – movimentação – excesso de produção – financeiros – humanos – administrativos – leis.

Comentários: conforme vimos em aula, os desperdícios são defeitos, movimentação, excesso de produção, transporte, estoque, processamento e espera (Letra B).

- Six Sigma:

Em muitas organizações, Six Sigma significa simplesmente uma abordagem de melhoria de processos que se esforça para aproximar as operações da perfeição. Six Sigma é uma abordagem para eliminar defeitos com base em fatos e dados estatísticos em qualquer processo, desde a manufatura até o transacional e do produto ao serviço. Direciona a seis desvios padrão entre a média e o limite de especificação mais próximo.

A representação estatística de Six Sigma descreve quantitativamente como um processo é executado. Ao atingir seis sigmas, um processo obtém a capacidade de apresentar não mais que 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito. Um defeito em Six Sigma é definido como qualquer item fora das especificações do cliente. Uma oportunidade de defeito em Six Sigma é, então, a quantidade total de chances para um defeito.

> (CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional) Segundo a técnica de melhoria de processo six sigma, para atingir elevados níveis de qualidade, o processo não pode produzir mais de três ou quatro defeitos por milhão de quantidade total de chances para um defeito.
>
> _____
>
> Comentários: conforme vimos em aula, a questão está em perfeito acordo (Correto).

- TQM:

Gerenciamento da Qualidade Total (TQM - Total Quality Management) é um conjunto de práticas ao longo da organização para assegurar que esta consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. TQM coloca forte ênfase em medição e controles de processo como um meio para melhoria contínua. A análise estatística é utilizada para monitorar o comportamento de processos e identificar defeitos e oportunidades de melhoria.

TQM é considerado um precursor do Six Sigma. Para assegurar os ganhos reais das práticas de TQM, é necessário que os requisitos de clientes sejam pensados de "fora para dentro" integrando o cliente no processo de definição desses requisitos - uma vez que a ênfase na conformidade com necessidades que tenham origem em suposições da organização podem levar a liderança executiva à tomada de decisões equivocadas, gerando perda de competitividade do negócio.

2.7.2 – Redesenho de Processos

O redesenho de processos é diferente de melhoria de processos, pois toma uma perspectiva holística para o processo em vez de identificar e implementar mudanças incrementais. O BPM CBOK o define como repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente. Dessa forma, ele se difere da melhoria de processos no sentido de trazer uma visão holística e integral das atividades.

No redesenho, as mudanças são feitas com base no processo existente. Por isso, ele é considerado um meio-termo entre a melhoria e a reengenharia. Embora possa levar a mudanças significativas, essas mudanças continuam a ser baseadas em conceitos fundamentais do processo existente. Isso o torna diferente da reengenharia, que começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo.

(CESPE – SEDF – Analista de Gestão Educacional) Modelagem e redesenho de processos são técnicas equivalentes: ambas se caracterizam pela intervenção direta sobre os processos com o objetivo de melhorar seu desempenho nas organizações.

Comentários: na verdade, a modelagem de processos de negócio é um mecanismo utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios. O redesenho de processos é o repensar ponta-a-ponta sobre o quê o processo está realizando atualmente (Errado).

2.7.3 – Reengenharia de Processos

A reengenharia de processos, por sua vez, combina o redesenho com a melhoria, mas num nível mais profundo. Seu objetivo é fazer mudanças radicais sem perder de vista a perspectiva holística e interfuncional do processo. Segundo o BPM CBOK, a reengenharia de processos é, na verdade, um repensar fundamental e um desenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio. *Mas por que isso é necessário?*

Considerando a intensa competitividade de mercado, é possível dizer que atualmente a concorrência vai além de qualidade e preço. Hoje, uma organização precisa ter mais do que isso para competir. As palavras de ordem são criatividade e tecnologia para conceber uma vantagem competitiva que realmente gere valor ao negócio e aos seus clientes. Loo, o foco na reengenharia de processos são os resultados, não as tarefas!

Como defendiam Michael **Hammer e James Champy: "Jogue tudo fora e comece do zero".**

(CESPE – MEC – Analista de Processos) Ao decidir realizar a reengenharia dos processos do seu negócio, uma empresa está agindo de forma coerente com esse conceito ao considerar que seus processos atuais estão errados e,

em razão disso, aplicar a reengenharia sem fracionar um processo organizacional.

_____
Comentários: conforme vimos em aula, é basicamente um redesenho, que descarta todo o processo. Não há aproveitamento do processo de fabricação, montagem, pesquisa, nada é mantido e não há processo de melhoria do que existe. Os processos devem ser vistos como um todo – de forma integrada – e não de forma fracionada (Correto).

(CESPE – TRE/ES – Programação de Sistemas) A reengenharia é fortemente orientada a modelagem, análise e melhoria contínua de processos, visto que propõe o uso da tecnologia como facilitadora da inclusão de controles nos processos organizacionais, com o objetivo de reduzir os desvios de execução.

_____
Comentários: conforme vimos em aula, a reengenharia definitivamente não é orientada a melhoria de processos – joga tudo fora e começa de novo (Errado).

2.7.4 – Mudança de Paradigma

Como já vimos, para ter sucesso as organizações devem se reinventar permanentemente. No entanto, a maioria das empresas não possui em seu DNA uma cultura de inovação. Logo, a mudança de paradigma propõe uma ruptura total com a forma ortodoxa de competição: ela defende que – para uma empresa ter sucesso – é preciso parar de competir. É isso mesmo: parar de competir! *Como assim, professor?*

Nesse contexto, parar de competir significa investir em inovações que façam a organização única no mercado – a chamada Estratégia do Oceano Azul. Enquanto a Estratégia do Oceano Vermelho busca competir em mercados já existentes pela diferenciação ou preço baixo, na estratégia do oceano azul a ideia é criar novas demandas, criar novos mercados e quebrar a lógica do valor preço. *Entendido?*

É aquela velha história: se Henry Ford tivesse perguntado a seus compradores o que eles desejavam, teriam dito que queriam um cavalo mais rápido! Vamos seguir...

2.7.5 – Conceitos-Chave de Transformação de Processos

- A transformação de processos apresenta uma amplitude de impacto que inclui melhoria contínua, redesenho, reengenharia e mudança de paradigma.
- O âmbito e o nível de mudança envolvido com transformação de processos exigem conhecimentos de várias disciplinas. A transformação pode ser invasiva e profunda.
- O fim de uma transformação radical dá início a um ciclo de melhoria contínua para a operação transformada.
- Transformação irá mudar a cultura e deve criar uma parceria entre gestores e colaboradores para futuras mudanças.
- Gestores e equipe de transformação devem estar comprometidos com a inovação e o pensamento "fora da caixa" na transformação de processos.
- Iniciativas de transformação de processos devem ser guiadas por um método de trabalho.
- Transformação de processos traz a oportunidade de passar o negócio para um novo estágio de otimização e evolução contínua.
- Para ter sucesso, transformação de processos requer o envolvimento e apoio tanto da liderança executiva e gestores de negócio como dos colaboradores que serão afetados no escopo da transformação.
- Financiamento é sempre um limitador em grandes projetos - a transformação pode ser concebida como um todo e implementada em partes, começando pelos processos de alto impacto para que benefícios comecem a ser percebidos o mais cedo possível.
- Gerenciamento de mudança deve ser considerado para ajudar a transformação a ganhar aceitação por gestores de negócio e suas equipes.
- Um plano de gerenciamento de mudança formal e evolutivo deve nortear a abordagem e a interação com o pessoal.
- Medição, monitoramento e avaliação de desempenho devem ser implementados de acordo com o novo desenho de negócio, havendo o envolvimento dos gestores de negócio e colaboradores que serão monitorados.
- Iniciativas de transformação poderão ser beneficiadas pela utilização de BPMS.

2.8 – Organização do Gerenciamento de Processos

- À medida que a organização amadurece no gerenciamento de seus processos de negócio, sua estrutura organizacional tenderá naturalmente a incorporar uma dimensão de processo.

- O gerenciamento do trabalho a partir da abordagem gerencial de cima para baixo e de comando e controle, adapta-se para incluir uma dimensão horizontal reflexiva de processos ponta a ponta, conduzindo à prestação de contas para a entrega de valor.

- Um gerenciamento de processos bem-sucedido dentro de uma organização envolverá diversos papéis. Alguns indivíduos terão a responsabilidade por mais de um papel. Os papéis mais comuns incluem:

  - Dono de processos
  - Gerente de processos
  - Analista de processos
  - Designer de processos
  - Arquiteto de processos

- Para habilitar transformação de processos interfuncional e intrafuncional deve-se criar um organismo de governança para fornecer direcionamento e estabelecer alçadas de decisão.

- Um conselho de BPM composto por líderes executivos, gestores funcionais e donos de processos é uma abordagem comum para governança de processos.

- O conselho de BPM:

  - Assegura o alinhamento de processos de negócio a estratégias de negócio, metas e objetivos;

  - Pode ter a responsabilidade de identificar e resolver problemas de integração entre processos, conflitos entre processos e propriedade funcional;

  - Pode ter a responsabilidade pela alocação de recursos para o gerenciamento de processos.

- Organismos adicionais de governança de processos e outras abordagens organizacionais para o gerenciamento de processos incluem:

  - Escritório de processos;
  - Centros de excelência.

2.9 – Gerenciamento Corporativo de Processos

- O gerenciamento corporativo de processos (EPM — *Enterprise Process Management*) assegura alinhamento do portfólio de processos de negócio ponta a ponta e arquitetura de processos com a estratégia de negócio da organização e alocação de recursos. Fornece um modelo de governança para avaliação de iniciativas.

- EPM é uma prática gerencial essencial que fornece meios para uma organização criar valor para os seus clientes.

- EPM envolve a transição da expressão da estratégia de negócio em termos de processos interfuncionais e requer mudança de mentalidade e um novo conjunto de comportamentos de liderança.

- O papel da medição é indispensável para manter foco centrado no cliente e assegurar a prestação de contas pelo desempenho dos processos interfuncionais de negócio da organização.

- EPM tem três requisitos essenciais:

  - Uma estrutura de trabalho de medição centrada no cliente;
  - Em nível corporativo, um diagrama esquemático de processo;
  - Um plano de gerenciamento e transformação de processos.

- Governança de processos bem-sucedida requer regras claras de propriedade e atribuição de responsabilidades pela prestação de contas para cada processo.

- EPM pode engajar a organização inteira na execução da estratégia ao definir claramente e comunicar os meios para realizá-la.

- Princípios e práticas de processos influenciam positivamente os comportamentos da liderança, tais como conhecer o negócio, insistir no realismo, estabelecer clara e realisticamente objetivos e prioridades e recompensar executores.

- Evitar três armadilhas:

  - Falta de franqueza na medição do que clientes realmente querem;
  - Membros da equipe da liderança desafiando a validade de dados de desempenho atual;
  - Trabalhador no nível errado de detalhamento do processo.

2.10 – TECNOLOGIAS DE BPM

Processos de negócio podem ser implementados e executados através de vários meios, incluindo trabalho manual realizado por humanos, trabalho automatizado realizado por máquinas (prensas de perfuração, esteiras transportadoras) e trabalhos realizados por sistemas de informação (aplicações, motores de fluxo de trabalho). Veremos abaixo as principais tecnologias utilizadas no gerenciamento de processos de negócio:

TECNOLOGIA	DESCRIÇÃO
BUSINESS PROCESS ANALYSIS (BPA)	Tem por objetivo a modelagem em múltiplas dimensões. Essas ferramentas de modelagem (BPA) permitem diagramar fluxos de processos com detalhe de informações sobre operações, problemas, volume e oportunidades com a utilização de símbolos e conectores. Para evitar problemas é necessário padronizar a utilização de símbolos e terminologias que serão adotadas.
ENTERPRISE ARCHITECTURE (EA)	A finalidade é modelar negócios por meio de fluxos de trabalho, fluxo de dados, uso de dados e aplicações conectadas aos fluxos. É carregada de domínio técnico, relacionando hardware e software ao negócio. Possui uma visão de nível mais alto, um modelo central. Permite observar como as atividades se conectam e como os dados fluem entre elas, porém não permitem a simulação ou decomposição em níveis mais detalhados.
BUSINESS RULES MANAGEMENT SYSTEMS (BRMS)	O foco é estabelecer as regras do negócio, formalizá-las e organizá-las, podendo demonstrar quem fará algo, o que será feito, quando será feito, por que será feito e como será feito e controlado. É um processo técnico que demanda treinamento e experiência. É preciso cuidado, pois regras muito complexas podem tornar o processo lento, devendo atentar-se às melhores práticas do processo.
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SUITE (BPMS)	É considerada a linguagem universal para notação em BPM. Tem a finalidade de reunir um pouco de cada uma das ferramentas vistas anteriormente, busca a modelagem de processo e fluxo de trabalho, a definição de regras e ainda permite a simulação das operações de cenários possíveis, a automatização de processos e ainda e ainda a avaliação de resultados baseada em acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividades.
BUSINESS ACTIVITY MONITORING (BAM)	Baseado no monitoramento e medição de desempenho das atividades de negócio, através do reporte do desempenho em tempo real, produz alertas de não conformidades que permitem adotar medidas corretivas para a resolução de problemas e a otimização e melhoria do processo.
SOA – SERVICE ORIENTED ARCHITECTURE EAI – ENTERPRISE APPLICATION INTERGRATION	A Arquitetura Orientada a Serviços nada mais é do que um conjunto de princípios de desenhos de infraestrutura que prove suporte para o BPMS. SOA é puramente Tecnologia da Informação, se dá através de interface e implementação de dados. O EAI é um suporte na implementação da SOA. Cria modelos de comunicação, aceleradores, adaptadores entre o meio de comunicação e as aplicações em si, que são utilizados para acessar dados de sistemas legados, traduzindo dados de um certo formato para o formato utilizado na plataforma seguinte.
REPOSITORY	Também servindo de suporte ao BPMS é um repositório corporativo para a armazenagem de informações sobre o funcionamento da organização.

Geralmente incluem conteúdos sobre o dono do processo, o que faz o processo, as ligações entre atividades, qual a tecnologia e o controle utilizados, os gatilhos e resultados esperados, os problemas mais comuns, capacidade, as métricas, as regras entre outros.

(CESPE – TRE/ES – Programação de Sistemas) A respeito das tecnologias e técnicas de mapeamento, modelagem e melhora de processos de negócio, assinale a opção correta.

a) SOA (Service Oriented Architecture) e EAI (Enterprise Application Integration) são tecnologias utilizadas para o mapeamento de processos.

b) Durante a modelagem de processos, são utilizadas as BRMS (Business Rules Management Systems) e a BPA (Business Process Analysis).

c) ABAM (Business Activity Monitoring) contribui para a arquitetura e a melhoria de processos de negócio.

d) As BRMS (Business Rules Management Systems) são utilizadas para a execução da melhoria de processos.

e) As tecnologias de BPA (Business Process Analysis), EA (Enterprise Architecture) e Repository são utilizadas para modelagem de processos.

Comentários: (a) Errado. SOA e EAI estão associados a interface para aplicação; (b) Errado. Somente o BPA é utilizado em modelagem de processo; (c) Errado. O BAM foca em Análise de Processo, Interface para Aplicação, Geração de Aplicação e Medição de Processo; (d) Errado. O BRMS foca na Simulação, no Desenho e Armazenamento de Regras de Negócio e Execução de Regras de Negócio; (e) Correto. BPA, EA e Repository são utilizados para modelagem de processos (Letra E).

3 – Exercícios Comentados

1. Ano: 2019 Banca: FCC Órgão: Prefeitura do Recife - PE Prova: Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão Assunto:

49. Um Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão foi encarregado de implementar o Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) em uma organização. Seguindo o guia CBOK 3.0, ele corretamente

(A) implementou BPM a partir dos níveis operacionais e áreas funcionais específicas para evitar um amplo envolvimento institucional.

(B) argumentou que a implementação do BPM baseada em um método sólido, mas sem suporte de tecnologia, jamais será bem-sucedida.

(C) orientou a área de tecnologia para desempenhar um papel de apoio e não de liderança no processo de implementação do BPM.

(D) implementou BMP sem o patrocínio das lideranças executivas, que normalmente são resistentes à mudança.

(E) definiu a implementação do BPM como um projeto de Tecnologia da Informação.

Comentário: São conceitos importantes que devem ser conhecidos a respeito da gestão de processos de negócio e que são listados no BPM CBOK:

1. BPM é uma disciplina gerencial
2. BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas
3. BPM é uma capacidade básica interna
4. BPM visa entregar valor para o cliente
5. BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio
6. BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado
7. Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso
8. Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação
9. BPM requer investimento nas capacidades de negócio
10. As capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos
11. A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades
12. A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM
13. Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva

14. Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente

Logo, podemos observar a resposta da questão na alternativa C.

Gabarito: C

---

2. Ano: 2018 Banca: CESPE Órgão: STM Cargo: Analista de Sistemas Questão: 51

No contexto do desenvolvimento de sistemas de processamento de dados, julgue os itens a seguir, relativos ao gerenciamento de processos de negócio.

51 Além de buscarem medir, monitorar e controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio, os processos de suporte entregam valor para outros processos, mas não o fazem diretamente para os clientes.

Comentário: Ao analisar o valor da utilização de processo para melhoria do desempenho organizacional temos que identificar quais as atividades agregam valor e quais são desnecessárias e contribuem para aumentar o tempo, os custos, os erros e a insatisfação de clientes. A análise do valor classifica cada atividade de um processo em três tipos básicos:

- Adiciona valor ao cliente. Produz valor ou contribui para a satisfação do cliente.
- Adiciona valor ao negócio. Contribui para garantir o cumprimento de políticas ou regulamentações.
- Não adiciona valor. Atividade que não adiciona valor ao cliente nem ao negócio e deveria ser candidata à eliminação.

Esse é uma das classificações possíveis para os processos. Outra taxonomia divide os processos em primários ou finalísticos, de suporte e gerenciais.

Os processos gerencias são os processos estabelecidos para coordenar e controlar as atividades da empresa. Ou seja, os processos gerenciais garantem que os processos primários e os processos de suporte sejam bem executados e traçam planos para a continuidade das operações. Esses processos não agregam valor direto ao cliente, mas estão presentes antes, durante e depois do processo. Vejam que a questão apresenta conceitos associados aos processos gerenciais como se fosse de suporte. Logo, temos uma afirmação incorreta no enunciado.

Como o próprio nome já diz, os processos de suporte são aqueles que oferecem suporte aos processos primários, ou seja, são os processos que agregam valor ao produto ou ao negócio, mas que, por se tratar de procedimentos internos, são visíveis aos clientes. Note que esses processos não entregam valor direto ao cliente, contudo são essenciais para a empresa e aumentam a capacidade de efetividade dos processos primários.

Os processos primários também são chamados de processos finalísticos. Eles são processos essenciais e que representam as atividades que uma organização

desempenha para cumprir sua missão. Por isso, eles têm relação direta com o cliente, ou seja, são os processos mais perceptíveis ao consumidor.

Gabarito: E

---

3. Ano: 2018 Banca: Cesgranrio Órgão: Petrobras Cargo: Analista de Processo de Negócio Questão: 37

Considere a cadeia de valor de uma empresa, conforme o modelo de Porter, e as possibilidades da aplicação de sistemas de informação nos seus diversos processos empresariais básicos, tanto de apoio quanto primários. Considere ainda os três exemplos seguintes de Sistemas de Informação:

(i) Otimização de Sistema de Entrega para Distribuidores

(ii) Serviços de Pós-venda

(iii) Análise Inteligente de Currículo em Processo de Treinamento de Pessoal

Esses sistemas são aplicados, respectivamente, a processos empresariais categorizados na cadeia de valor da empresa como

(A) primários, de apoio, primários

(B) de apoio, primários, de apoio

(C) primários, primários, de apoio

(D) primários, de apoio, de apoio

(E) de apoio, primários, primários

Comentário: Segundo o CBOK, os processos primários são processos ponta a ponta e tipicamente interfuncionais que entregam valor diretamente para os clientes. Podem ainda ser entendidos como aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Como exemplo temos os processos de: produção, venda, recebimento e atendimento de pedido (cliente).

O processo de suporte é um processo que entrega valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Podem ser intrafuncionais ou interfuncionais, ponta a ponta ou não. São, basicamente, os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Como exemplo tem-se os processos de: folha de pagamento, *call center*, recebimento e atendimento de pedido.

O lance para responder a essa questão está no entendimento de que os Distribuidores do exemplo (i) são clientes da empresa. Vejam que o exemplo (ii) trata de um atendimento ao cliente, mesmo que após a venda. Já o exemplo (iii) descreve um processo de apoio, interno a organização. Logo, podemos marcar nossa resposta na alternativa C.

Gabarito: C.

4. Ano: 2018 Banca: CESPE Órgão: STM Cargo: Analista de Sistemas Questão: 54

No contexto do desenvolvimento de sistemas de processamento de dados, julgue os itens a seguir, relativos ao gerenciamento de processos de negócio.

54 A partir da redefinição dos processos e de suas respectivas atividades e tarefas, os custos associados à mudança dever-se-ão a fatores como resistência das pessoas às mudanças, interesses ocultos, conflitos de interesse e esforço na padronização de processos para aumentar a eficiência organizacional.

Comentário: É difícil implementar BPM. Os principais problemas diante de qualquer mudança significativa são as barreiras humanas, inércia e interesses ocultos. Muitos trabalhadores do conhecimento resistem à transformação de processos, pois veem isso como uma diminuição de suas experiências e visão singular. Tal fato acaba por influenciar os custos de redefinição dos processos se eles forem efetivados. Mas, na minha percepção, os fatores descritos estão mais para um risco do que para um custo. Nesse contexto, a gestão de mudanças é fundamental para reduzir os riscos e custos, e maximizar os benefícios de grandes mudanças relacionadas ao negócio e à tecnologia que suporta as iniciativas BPM.

Quando falamos de custos, ele é o valor (normalmente monetário) associado ao processo. Pode assumir diferentes perspectivas, por exemplo, custo do recurso é a medida de valor associado aos recursos (humanos ou não) necessários para completar o processo e custo de oportunidade é o valor que é perdido no processo por não ter obtido seu resultado esperado. Logo, a alternativa está correta.

Gabarito: C

5. CESPE - Analista Judiciário (STM)/Administrativa/2018

Com referência a gestão de processos e processos decisórios, julgue o item.

Caracterizada por ser uma estrutura de gestão verticalizada, a gestão por processos foca as funções específicas de cada departamento de uma organização e sua participação nas tarefas.

Comentário: A gestão de processos foca no conjunto sequencial das atividades de forma horizontal. Gerenciar por processos compreende uma visão mais ampla posicionando processos como a pedra angular da estruturação organizacional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. As funções se tornam "centros de serviço" regulados por acordos de nível de serviço (SLA) e orquestrados por processos de negócio.

Gabarito: E

6. Ano: 2016 Banca: CESPE Órgão: TRE-PI Prova: Analista Judiciário - Análise de Sistemas

De acordo com o CBOK 3, o gerenciamento de processos de negócio

a) trata o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado.

b) trata parte do trabalho com as respectivas correlações das atividades ao longo das funções de negócio.

c) dispensa investimentos nas capacidades de negócio.

d) é uma prescrição de estrutura de trabalho, de metodologia ou de um conjunto de ferramentas.

e) dispensa a implementação de novos papéis e responsabilidades.

Comentário: Lembrem-se das características do BPM presentes nos slides da aula.

1. BPM é uma disciplina gerencial.
2. BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas.
3. BPM é uma capacidade básica interna.
4. BPM visa entregar valor para o cliente.
5. BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio.
6. BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado.
7. Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso.
8. Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação.
9. BPM requer investimento nas capacidades de negócio.
10. As capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos.
11. A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades.
12. A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM.
13. Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva.

14. Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente.

Olhando o item 6 acima observamos que a resposta se encontra na alternativa A.

Gabarito: A.

---

7. Ano: 2015 Banca: CESPE Órgão: TRE-MT Prova: Analista Judiciário - Análise de Sistemas

O CBOK 3 define transformação de processo como

a) evolução corretiva e não planejada de um processo de negócio.

b) evolução eventual e não planejada de um processo de negócio.

c) eliminação de um processo de negócio, com a utilização de uma metodologia claramente definida.

d) formalização de um novo processo de negócio, com a utilização de uma metodologia claramente definida.

e) evolução planejada de um processo de negócio, com a utilização de uma metodologia claramente definida.

Comentário: A transformação organizacional depende diretamente da transformação dos processos de maneira disciplinada e planejada para assegurar que estes continuem dando suporte a objetivos de negócio.

As organizações podem transformar processos com base em táticas incrementais ou radicais. Em termos de táticas incrementais, busca-se a realização progressiva de pequenas modificações em partes da organização e em suas relações externas, sem romper bruscamente com as formas pelas quais a organização se adapta e transaciona com seu ambiente. A mudança é vista como um processo evolucionário e progressista. A tática radical busca promover mudanças por meio de rupturas das práticas organizacionais tradicionais. Com BPM, a transformação das organizações deixa de ser uma arte imprecisa e de resultados imprevisíveis para fazer parte de uma disciplina gerencial.

Assim, podemos marcar nossa resposta na alternativa E.

Gabarito: E.

---

8. Ano: 2018 Banca: CESPE Órgão: STJ Prova: Técnico Judiciário - Desenvolvimento de Sistemas

Julgue o item a seguir, a respeito da modelagem de processo de negócios.

BPMN (Business Process Modeling Notation) é uma ferramenta responsável pela realização de grande parte do ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio.

Comentário: Um BPMS, ou *Business Process Management Suite ou System*, é uma ferramenta complexa que, em linhas gerais, é responsável pela realização de grande parte do ciclo de vida do Gerenciamento de Processos de Negócio. É importante fixar que BPM é a disciplina de gestão, e BPMS um dos seus ferramentais de apoio. Logo, temos uma alternativa incorreta.

Gabarito: E.

---

9. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 33 – Uma ampla implementação organizacional de BPM (business process management) requer, obrigatoriamente, a

A prescrição de uma estrutura organizacional, uma metodologia ou um conjunto de ferramentas.

B instituição de novas disciplinas, entre as quais se inclui o gerenciamento de desempenho e de portfólio de projetos.

C definição de novas estratégias organizacionais e de indicadores de desempenho.

D otimização do desenho de processos alinhada aos objetivos estratégicos, por meio de novas capacidades.

E contratação de consultoria especializada que ofereça suporte a essa complexa implementação.

Comentário: 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).

Ou seja, 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.

Desta forma, podemos encontrar a resposta para a questão na alternativa D.

Gabarito: D

---

10. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 34 – Assinale a opção correta a respeito de indicadores de processos de negócio.

A Indicadores representam informações verdadeiras e corretas, de modo que não induzem a conclusões equivocadas a respeito da realidade.

B Indicadores de resultados (outcome) monitoram o efeito e não permitem mais a alteração de dado resultado.

C Indicadores consistem em uma representação descritiva e intuitiva acerca da efetividade de alcance de uma estratégia organizacional; para facilitar sua interpretação, deve-se atribuir uma referência ou um alvo.

D Indicadores direcionadores (drivers) monitoram, sobretudo, o provável efeito antes mesmo da causa e se caracterizam pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.

E Indicadores e métricas de problemas organizacionais nem sempre são necessários para uma boa estrutura de gerenciamento de desempenho de processos.

Comentário: Indicadores de desempenho de processos, também chamados de KPI (do inglês: *Key Performance Indicator*) estão focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados. Esse indicador deve ser quantificável por meio de um índice (normalmente representado por um número) que retrate o andamento do processo como um todo ou em parte.

De acordo com o BPM CBOK, "Indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo."

Ao definir indicadores com o objetivo de monitorar o desempenho dos processos, muitas organizações definem seus painéis de monitoramento com base em métricas que focam apenas no resultado desejado e perdem, assim, a valiosa oportunidade de monitorar não apenas o resultado do processo, mas a sua execução. Dessa forma, o resultado é conhecido apenas quando não há mais nada a se fazer para que a conclusão do processo seja favorável à organização. Para evitar essa situação, é necessário definir dois tipos de indicadores:

Indicadores direcionadores (*drivers*), que monitoram a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.

Indicadores de resultados (*outcome*), que monitoram o efeito e não permitem mais alterar um dado resultado.

Vejam um painel que apresenta diferentes tipos de indicadores:

Gabarito: B

---

11. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 35 – A respeito das tecnologias e técnicas de mapeamento, modelagem e melhora de processos de negócio, assinale a opção correta.

A SOA (service oriented architecture) e EAI (enterprise application integration) são tecnologias utilizadas para o mapeamento de processos.

B Durante a modelagem de processos, são utilizadas as BRMS (business rules management systems) e a BPA (business process analysis).

C A BAM (business activity monitoring) contribui para a arquitetura e a melhoria de processos de negócio.

D As BRMS (business rules management systems) são utilizadas para a execução da melhoria de processos.

E As tecnologias de BPA (business process analysis), EA (enterprise architecture) e repository são utilizadas para modelagem de processos.

Comentário: Vejamos cada uma das definições que aparecem nas alternativas que são classificadas como tecnologias para gerenciamento de processos de negócio:

Business Process Analysis (BPA) – Tem por objetivo a modelagem em múltiplas dimensões. Essas ferramentas de modelagem (BPA) permitem diagramar fluxos de processos com detalhe de informações sobre operações, problemas, volume e oportunidades com a utilização de símbolos e conectores. Para evitar problemas é necessário padronizar a utilização de símbolos e terminologias que serão adotadas.

Enterprise Architecture (EA) – A finalidade é modelar negócios por meio de fluxos de trabalho, fluxo de dados, uso de dados e aplicações conectadas aos fluxos. É baseada no domínio técnico, relacionando hardware e software ao negócio. Possui uma visão de nível mais alto, um modelo central. Permite observar como as atividades se conectam e como os dados fluem entre elas, porém não permitem a simulação ou decomposição em níveis mais detalhados.

Business Rules Management Systems (BRMS) – O foco é estabelecer as regras do negócio, formalizá-las e organizá-las, podendo demonstrar quem fará algo, o que será feito, quando será feito, por que será feito e como será feito e controlado. É um processo técnico que demanda treinamento e experiência. É preciso cuidado, pois regras muito complexas podem tornar o processo lento, devendo atentar-se às melhores práticas do processo.

Business Process Management Suite (BPMS) – É considerada a linguagem universal para notação em BPM. Tem a finalidade de reunir um pouco de cada uma das ferramentas vistas anteriormente, busca a modelagem de processo e fluxo de trabalho, a definição de regras e ainda permite a simulação das operações de cenários possíveis, a automatização de processos e ainda e ainda a avaliação de resultados baseada em acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividades.

Business Activity Monitoring (BAM) – Baseado no monitoramento e medição de desempenho das atividades de negócio, através do reporte do desempenho em tempo real, produz alertas de não conformidades que permitem adotar medidas corretivas para a resolução de problemas e a otimização e melhoria do processo.

Service Oriented Architecture (SOA) – A Arquitetura Orientada a Serviços nada mais é do que um conjunto de princípios de desenhos de infraestrutura que prove suporte para o BPMS. SOA é puramente Tecnologia da Informação, se dá através de interface e implementação de dados.

Enterprise Application Integration (EAI) – O EAI é um suporte na implementação da SOA. Cria modelos de comunicação, aceleradores, adaptadores entre o meio de comunicação e as aplicações em si, que são utilizados para acessar dados de sistemas legados, traduzindo dados de um certo formato para o formato utilizado na plataforma seguinte.

Enterprise Repository – Também servindo de suporte ao BPMS é um repositório corporativo para a armazenagem de informações sobre o funcionamento da organização. Geralmente incluem conteúdos sobre o dono do processo, o que faz o processo, as ligações entre atividades, qual a tecnologia e o controle utilizados, os gatilhos e resultados esperados, os problemas mais comuns, capacidade, as métricas, as regras entre outros.

Agora vamos ver como essas tecnologias estão relacionadas com a implementação das atividades presentes em um fluxo de BPM.

Principais usos	BPA	EA	BRMS	BPMS	BAM	SOA EAI	Repos-itory
Análise de processos (tempo, custo, capacidade, qualidade)	Sim	Sim		Sim	Sim		
Modelagem de processos	Sim	Sim		Sim			Sim
Arquitetura de processos	Sim	Sim		Sim			Sim
Simulação	Sim		Sim	Sim			
Gerenciamento de dados		Sim		Sim			Sim
Desenho de arquitetura de informações, hardware e aplicações		Sim					
Monitoramento e gerenciamento de arquitetura de informações, hardware e aplicações		Sim					
Desenho e armazenamento de regras de negócio			Sim	Sim			
Execução de regras de negócio			Sim	Sim			
Interface para aplicação				Sim	Sim	Sim	
Geração de aplicação				Sim	Sim		
Execução de processo				Sim			
Medição de processo				Sim	Sim		

Analisando a tabela acima podemos visualizar que as tecnologias que auxiliam no mapeamento, modelagem e melhora de processos de negócio são BPA (*business process analysis*), EA (*enterprise architecture*) e *repository*. Desta forma podemos verificar nossa resposta na alternativa E.

Gabarito: E

---

12. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 36 – De acordo com o BPM CBOK 3, o mapeamento de processos

A realiza a diagramação e engloba o trabalho de captura de medidas de desempenho de processos e a criação de métricas e indicadores.

B realiza uma diagramação em alto nível.

C considera a perspectiva do cliente (outside in) e tem relação com o valor intrínseco e não percebido.

D analisa as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.

E garante mais precisão que a diagramação e tende a agregar maior detalhamento acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como eventos e resultados.

Comentário: Segundo o BPM CBOK V3.0, o mapeamento de processos implica maior precisão do que uma diagramação e tenderá a agregar maior detalhes acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processos tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para níveis mais baixos de detalhamento.

Pelo texto acima, podemos assinalar nossa resposta na alternativa E.

Gabarito: E

---

13. (FCC / TJ-PE / Analista Judiciário - 2012) Em relação aos processos de negócio segundo o BPM CBOK, considere:

I. Processos primários são de natureza interfuncional e compõem a cadeia de valor. São utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio.

II. Processos de suporte, tais como recursos humanos e TI, habilitam outros processos.

III. Processos de gerenciamento garantem que processos primários e de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Está correto o que se afirma em:

a) I e II, apenas.
b) I, II e III.
c) I e III, apenas.
d) II e III, apenas.
e) III, apenas.

Comentários:

(I) Errado. Processos primários não são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio – essas são características de processos de gerenciamento; (II) Correto. Processos de suporte, de fato, habilitam outros processos; (III) Correto. Processos de gerenciamento realmente garantem que processos primários e de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Gabarito: Letra D

---

14. (QUADRIX / SERPRO / Administração de Serviços - 2014) A matriz SWOT é utilizada em diversas áreas do gerenciamento, inclusive, na etapa de análise de processos de negócio. Nesse contexto de BPM, é correto afirmar que a utilização da matriz SWOT serve para analisar:

a) a visão interna dada pelos pontos fortes e fracos e a visão externa dada pelas oportunidades e ameaças.

b) a visão externa dada pelos pontos fortes e fracos e a visão interna dada pelas oportunidades e ameaças.

c) a visão externa dada pelos pontos fortes e oportunidades e a visão interna dada pelos pontos fracos e ameaças.

d) a visão interna dada pelos pontos fortes e oportunidades e a visão externa dada pelos pontos fracos e ameaças.

e) a visão interna dada pelas ameaças ao negócio e a visão externa dada pelas oportunidades de negócio.

Comentários:

A Matriz SWOT é uma técnica para comparar a organizações com concorrentes diretos por meio de variáveis como: Strenghts (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). É utilizada quando se lida com situações complexas em um espaço de tempo limitado, consistindo em avaliar a visão interna dada pelos pontos fortes e fracos e a visão externa dada pelas oportunidades e ameaças.

Gabarito: Letra A

---

15. (ESAF / ANAC / Especialista em Regulação - 2016) Relacione a primeira com a segunda coluna, considerando conceitos preconizados pelo Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOK v.3.0.

CONCEITO

1- Handoffs
2- Regras de Negócio
3- Análise de Capacidade
4- Gargalo
5- Negócio
6- Processo de Negócio

DESCRIÇÃO

( ) Restrição de capacidade que cria uma fila.
( ) Refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas.
( ) Testa os limites inferior e superior e determina se fatores de execução do processo podem apropriadamente diminuir ou aumentar em escala para atender a demanda.
( ) Qualquer ponto em um processo em que o trabalho ou a informação passa de uma função para outra.
( ) Impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo.
( ) É um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/ gerencia outros processos.

Assinale a opção correta.

a) 1, 6, 3, 4, 5, 2
b) 4, 1, 5, 3, 2, 6
c) 2, 3, 1, 4, 6, 5
d) 1, 2, 4, 3, 6, 5
e) 4, 5, 3, 1, 2, 6

Comentários:

4. Gargalo – restrição de capacidade que cria uma fila;

5. Negócio – refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas;

3. Análise de Capacidade – testa os limites inferior e superior e determina se fatores de execução do processo podem apropriadamente diminuir ou aumentar em escala para atender a demanda;

1. Handoffs – qualquer ponto em um processo em que o trabalho ou a informação passa de uma função para outra;

2. Regras de Negócio – impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo;

6. Processo de Negócio – é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/ gerencia outros processos.

Gabarito: Letra E

---

16. (CESPE / FUB / Administrador - 2018) A modelagem de processos contribui para a arquitetura e a melhoria de processos.

Comentários:

A modelagem de processos é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. A criação de representações de processos de negócio contribui para a arquitetura e a melhoria de processos, uma vez que fica mais fácil identificá-lo e, consequentemente, melhorá-lo.

Gabarito: Correto

---

17. (CESPE / MEC / Analista de Processos - 2011) Cada processo tem uma métrica e uma medição associadas com o trabalho ou a saída do processo executado, estando ambas baseadas nas dimensões fundamentais de tempo, custo, capacidade e qualidade.

Comentários:

Todos os processos têm uma métrica e medição associadas com o trabalho ou saída do processo que é executado. Essas métricas e medições são baseadas nas seguintes dimensões fundamentais: Tempo – métrica de duração do processo; Custo – métrica do valor monetário associado a um processo; Capacidade – montante ou volume de uma saída, produto ou serviço viável associado a um processo; Qualidade – percentual do real em relação ao ótimo ou máximo em termos de processo e pode ter várias formas.

Gabarito: Correto

---

18. (IBFC / INEP / Pesquisador - 2012) No processo de gerenciamento de desempenho do processo deve-se ter uma métrica e medição associadas ao trabalho ou saída do processo que é executado. Identifique a alternativa abaixo que NÃO representa uma métrica e medições baseadas nas dimensões fundamentais:

a) Recursos Humanos
b) Tempo
c) Custo
d) Capacidade
e) Qualidade

Comentários:

As métricas e medições são baseadas em Tempo, Custo, Capacidade e Qualidade. Logo, Recursos Humanos é a nossa opção!

Gabarito: Letra A

---

19. (FCC / TRT-MT / Técnico Judiciário - 2011) Em um Projeto de Melhoria de Processos de Negócio, os diagramas de AS-IS são elaborados na etapa de:

a) iniciação e planejamento.
b) mapeamento de processos.
c) modelagem de processos.
d) redesenho de processos.
e) implementação de processos.

Comentários:

- A Modelagem AS-IS representa o estado atual dos processos de negócio e é elaborada na etapa de modelagem de processos.

- A Modelagem TO-BE representa o estado futuro de processos de negócio e é elaborada na etapa de desenho de processos.

Gabarito: Letra C

---

20. (IBFC / INEP / Pesquisador - 2012) Uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio cada vez mais adotada pelo mundo corporativo e recomendada pela Object Management Group é a:

a) NBPM
b) BMPN
c) BPMN
d) ERPN
e) BPMI

Comentários:

Business Process Model and Notation (BPMN) é uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio e trata-se de uma série de ícones padrões para o desenho de processos.

Gabarito: Letra C

---

21. (FCC / Prefeitura de Teresina-PI / Técnico de Nível Superior – 2016) Um Analista de Sistemas da Prefeitura de Teresina deve modelar alguns processos, pela primeira vez, para fazer a análise desses processos. Após a modelagem ele deverá obter requisitos de melhoria junto aos stakeholders a fim de ponderar sobre melhorias futuras e otimização dos fluxos de trabalho. Um desenho dos

processos otimizados será feito, simulado e implantado após as revisões e aprovação dos envolvidos.

Essa situação envolve o mapeamento de processos antes e depois das melhorias e de acordo com as melhores práticas propostas. Na técnica de mapeamento de processos, o primeiro modelo (análise) e o melhorado (desenhado) são tratados, respectivamente, como modelos

a) TO-BE e AS-IS.
b) BPM1 e BPMx.
c) TO-DO e AS-IS.
d) BPMo e BPMn.
e) AS-IS e TO-BE.

Comentários:

- A Modelagem AS-IS representa o estado atual dos processos de negócio e é elaborada na etapa de modelagem de processos.

- A Modelagem TO-BE representa o estado futuro de processos de negócio e é elaborada na etapa de desenho de processos.

Gabarito: Letra E

---

22. (CESPE / SERPRO / Analista de Gestão Logística – 2013) O BPM pode ser definido como uma disciplina de gerenciamento e um conjunto de tecnologias habilitadoras, sem incluir a medição de processos de negócio da organização.

Comentários:

O BPM é uma disciplina gerencial, utilizada para a governança de processos, que integra estratégias e objetivos da organização com as expectativas dos clientes. No entanto, inclui a medição de processos de negócio da organização!

Gabarito: Errado

---

23. (FUNDATEC / SEFAZ-RS / Auditor Fiscal da Receita Federal – 2014) Considere o seguinte conceito existente no Business Process Modeling (BPM): "conjunto de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas". Essas atividades e comportamentos são disparados por eventos específicos e compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas, que solucionam uma questão específica. Nesse caso, esse conceito, no BPM, refere-se ao termo:

a) Processo
b) Projeto
c) Negócio.
d) Modelagem.
e) Disciplina

Comentários:

Processo é um conjunto de atividades ou comportamentos executados de forma ordenada por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas e com um fim definido.

Gabarito: Letra A

---

24. (CESPE / EBC / Analista – 2011) No contexto do BPM, um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos possuem atributos e características que descrevem propriedades, comportamento, propósito, ou outros elementos de processo.

Comentários:

Processo é um conjunto de atividades ou comportamentos executados de forma ordenada por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas e com um fim definido. Eles realmente possuem atributos e características que descrevem propriedades, comportamento, propósito, ou outros elementos de processo.

Gabarito: Correto

---

25. (CESGRANRIO / BACEN / Analista do Banco Central – 2010) Um analista de processo de negócio realizou a modelagem de alguns processos de uma instituição financeira. A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I - O modelo AS-IS representa o estado atual do processo.

II - O modelo TO-BE representa o estado desejado do processo.

III - A modelagem é utilizada também para auxiliar as organizações a compreenderem seu próprio negócio, permitindo a identificação de problemas e melhorias.

Está(ão) correta(s) a(s) afirmativa(s):

a) I, apenas.
b) II, apenas.

c) III, apenas.
d) I e II, apenas.
e) I, II e III.

Comentários:

(I) Correto. A Modelagem AS-IS representa o estado atual dos processos de negócio e é elaborada na etapa de modelagem de processos.

(II) Correto. A Modelagem TO-BE representa o estado futuro de processos de negócio e é elaborada na etapa de desenho de processos.

(III) Correto. A modelagem realmente é utilizada também para auxiliar as organizações a compreenderem seu próprio negócio, permitindo a identificação de problemas e melhorias.

Gabarito: Letra E

---

4 - Lista de Exercícios

1. Ano: 2019 Banca: FCC Órgão: Prefeitura do Recife - PE Prova: Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão Assunto:

   49. Um Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão foi encarregado de implementar o Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) em uma organização. Seguindo o guia CBOK 3.0, ele corretamente

   (A) implementou BPM a partir dos níveis operacionais e áreas funcionais específicas para evitar um amplo envolvimento institucional.

   (B) argumentou que a implementação do BPM baseada em um método sólido, mas sem suporte de tecnologia, jamais será bem-sucedida.

   (C) orientou a área de tecnologia para desempenhar um papel de apoio e não de liderança no processo de implementação do BPM.

   (D) implementou BMP sem o patrocínio das lideranças executivas, que normalmente são resistentes à mudança.

   (E) definiu a implementação do BPM como um projeto de Tecnologia da Informação.

2. Ano: 2018 Banca: CESPE Órgão: STM Cargo: Analista de Sistemas Questão: 51

No contexto do desenvolvimento de sistemas de processamento de dados, julgue os itens a seguir, relativos ao gerenciamento de processos de negócio.

51 Além de buscarem medir, monitorar e controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio, os processos de suporte entregam valor para outros processos, mas não o fazem diretamente para os clientes.

3. Ano: 2018 Banca: Cesgranrio Órgão: Petrobras Cargo: Analista de Processo de Negócio Questão: 37

Considere a cadeia de valor de uma empresa, conforme o modelo de Porter, e as possibilidades da aplicação de sistemas de informação nos seus diversos processos empresariais básicos, tanto de apoio quanto primários. Considere ainda os três exemplos seguintes de Sistemas de Informação:

(i) Otimização de Sistema de Entrega para Distribuidores

(ii) Serviços de Pós-venda

(iii) Análise Inteligente de Currículo em Processo de Treinamento de Pessoal

Esses sistemas são aplicados, respectivamente, a processos empresariais categorizados na cadeia de valor da empresa como

(A) primários, de apoio, primários

(B) de apoio, primários, de apoio

(C) primários, primários, de apoio

(D) primários, de apoio, de apoio

(E) de apoio, primários, primários

4. Ano: 2018 Banca: CESPE Órgão: STM Cargo: Analista de Sistemas Questão: 54

No contexto do desenvolvimento de sistemas de processamento de dados, julgue os itens a seguir, relativos ao gerenciamento de processos de negócio.

54 A partir da redefinição dos processos e de suas respectivas atividades e tarefas, os custos associados à mudança dever-se-ão a fatores como resistência das pessoas às mudanças, interesses ocultos, conflitos de interesse e esforço na padronização de processos para aumentar a eficiência organizacional.

5. CESPE - Analista Judiciário (STM)/Administrativa/2018

Com referência a gestão de processos e processos decisórios, julgue o item.

Caracterizada por ser uma estrutura de gestão verticalizada, a gestão por processos foca as funções específicas de cada departamento de uma organização e sua participação nas tarefas.

6. Ano: 2016 Banca: CESPE Órgão: TRE-PI Prova: Analista Judiciário - Análise de Sistemas

De acordo com o CBOK 3, o gerenciamento de processos de negócio

a) trata o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado.

b) trata parte do trabalho com as respectivas correlações das atividades ao longo das funções de negócio.

c) dispensa investimentos nas capacidades de negócio.

d) é uma prescrição de estrutura de trabalho, de metodologia ou de um conjunto de ferramentas.

e) dispensa a implementação de novos papéis e responsabilidades.

7. Ano: 2015 Banca: CESPE Órgão: TRE-MT Prova: Analista Judiciário - Análise de Sistemas

O CBOK 3 define transformação de processo como

a) evolução corretiva e não planejada de um processo de negócio.

b) evolução eventual e não planejada de um processo de negócio.

c) eliminação de um processo de negócio, com a utilização de uma metodologia claramente definida.

d) formalização de um novo processo de negócio, com a utilização de uma metodologia claramente definida.

e) evolução planejada de um processo de negócio, com a utilização de uma metodologia claramente definida.

8. Ano: 2018 Banca: CESPE Órgão: STJ Prova: Técnico Judiciário - Desenvolvimento de Sistemas

Julgue o item a seguir, a respeito da modelagem de processo de negócios.

BPMN (Business Process Modeling Notation) é uma ferramenta responsável pela realização de grande parte do ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio.

9. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 33 – Uma ampla implementação organizacional de BPM (business process management) requer, obrigatoriamente, a

A prescrição de uma estrutura organizacional, uma metodologia ou um conjunto de ferramentas.

B instituição de novas disciplinas, entre as quais se inclui o gerenciamento de desempenho e de portfólio de projetos.

C definição de novas estratégias organizacionais e de indicadores de desempenho.

D otimização do desenho de processos alinhada aos objetivos estratégicos, por meio de novas capacidades.

E contratação de consultoria especializada que ofereça suporte a essa complexa implementação.

10. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 34 – Assinale a opção correta a respeito de indicadores de processos de negócio.

A Indicadores representam informações verdadeiras e corretas, de modo que não induzem a conclusões equivocadas a respeito da realidade.

B Indicadores de resultados (outcome) monitoram o efeito e não permitem mais a alteração de dado resultado.

C Indicadores consistem em uma representação descritiva e intuitiva acerca da efetividade de alcance de uma estratégia organizacional; para facilitar sua interpretação, deve-se atribuir uma referência ou um alvo.

D Indicadores direcionadores (drivers) monitoram, sobretudo, o provável efeito antes mesmo da causa e se caracterizam pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado.

E Indicadores e métricas de problemas organizacionais nem sempre são necessários para uma boa estrutura de gerenciamento de desempenho de processos.

11. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 35 – A respeito das tecnologias e técnicas de mapeamento, modelagem e melhora de processos de negócio, assinale a opção correta.

A SOA (service oriented architecture) e EAI (enterprise application integration) são tecnologias utilizadas para o mapeamento de processos.

B Durante a modelagem de processos, são utilizadas as BRMS (business rules management systems) e a BPA (business process analysis).

C A BAM (business activity monitoring) contribui para a arquitetura e a melhoria de processos de negócio.

D As BRMS (business rules management systems) são utilizadas para a execução da melhoria de processos.

E As tecnologias de BPA (business process analysis), EA (enterprise architecture) e repository são utilizadas para modelagem de processos.

12. Ano: 2017 Banca: CESPE Órgão: TRE-PE Cargo 3: Analista Judiciário – Área: Apoio Especializado – Especialidade: Análise de Sistemas

QUESTÃO 36 – De acordo com o BPM CBOK 3, o mapeamento de processos

A realiza a diagramação e engloba o trabalho de captura de medidas de desempenho de processos e a criação de métricas e indicadores.

B realiza uma diagramação em alto nível.

C considera a perspectiva do cliente (outside in) e tem relação com o valor intrínseco e não percebido.

D analisa as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.

E garante mais precisão que a diagramação e tende a agregar maior detalhamento acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como eventos e resultados.

13. (FCC / TJ-PE / Analista Judiciário - 2012) Em relação aos processos de negócio segundo o BPM CBOK, considere:

I. Processos primários são de natureza interfuncional e compõem a cadeia de valor. São utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio.

II. Processos de suporte, tais como recursos humanos e TI, habilitam outros processos.

III. Processos de gerenciamento garantem que processos primários e de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Está correto o que se afirma em:

a) I e II, apenas.
b) I, II e III.
c) I e III, apenas.
d) II e III, apenas.

e) III, apenas.

14. (QUADRIX / SERPRO / Administração de Serviços - 2014) A matriz SWOT é utilizada em diversas áreas do gerenciamento, inclusive, na etapa de análise de processos de negócio. Nesse contexto de BPM, é correto afirmar que a utilização da matriz SWOT serve para analisar:

a) a visão interna dada pelos pontos fortes e fracos e a visão externa dada pelas oportunidades e ameaças.

b) a visão externa dada pelos pontos fortes e fracos e a visão interna dada pelas oportunidades e ameaças.

c) a visão externa dada pelos pontos fortes e oportunidades e a visão interna dada pelos pontos fracos e ameaças.

d) a visão interna dada pelos pontos fortes e oportunidades e a visão externa dada pelos pontos fracos e ameaças.

e) a visão interna dada pelas ameaças ao negócio e a visão externa dada pelas oportunidades de negócio.

15. (ESAF / ANAC / Especialista em Regulação - 2016) Relacione a primeira com a segunda coluna, considerando conceitos preconizados pelo Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOK v.3.0.

CONCEITO

1- Handoffs
2- Regras de Negócio
3- Análise de Capacidade
4- Gargalo
5- Negócio
6- Processo de Negócio

DESCRIÇÃO

( ) Restrição de capacidade que cria uma fila.
( ) Refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas.
( ) Testa os limites inferior e superior e determina se fatores de execução do processo podem apropriadamente diminuir ou aumentar em escala para atender a demanda.
( ) Qualquer ponto em um processo em que o trabalho ou a informação passa de uma função para outra.

( ) Impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo.
( ) É um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/ gerencia outros processos.

Assinale a opção correta.

a) 1, 6, 3, 4, 5, 2
b) 4, 1, 5, 3, 2, 6
c) 2, 3, 1, 4, 6, 5
d) 1, 2, 4, 3, 6, 5
e) 4, 5, 3, 1, 2, 6

16. (CESPE / FUB / Administrador - 2018) A modelagem de processos contribui para a arquitetura e a melhoria de processos.

17. (CESPE / MEC / Analista de Processos - 2011) Cada processo tem uma métrica e uma medição associadas com o trabalho ou a saída do processo executado, estando ambas baseadas nas dimensões fundamentais de tempo, custo, capacidade e qualidade.

18. (IBFC / INEP / Pesquisador - 2012) No processo de gerenciamento de desempenho do processo deve-se ter uma métrica e medição associadas ao trabalho ou saída do processo que é executado. Identifique a alternativa abaixo que NÃO representa uma métrica e medições baseadas nas dimensões fundamentais:

a) Recursos Humanos
b) Tempo
c) Custo
d) Capacidade
e) Qualidade

19. (FCC / TRT-MT / Técnico Judiciário - 2011) Em um Projeto de Melhoria de Processos de Negócio, os diagramas de AS-IS são elaborados na etapa de:

a) iniciação e planejamento.
b) mapeamento de processos.
c) modelagem de processos.
d) redesenho de processos.
e) implementação de processos.

20. (IBFC / INEP / Pesquisador - 2012) Uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio cada vez mais adotada pelo mundo corporativo e recomendada pela Object Management Group é a:

a) NBPM
b) BMPN
c) BPMN
d) ERPN
e) BPMI

21. (FCC / Prefeitura de Teresina-PI / Técnico de Nível Superior – 2016) Um Analista de Sistemas da Prefeitura de Teresina deve modelar alguns processos, pela primeira vez, para fazer a análise desses processos. Após a modelagem ele deverá obter requisitos de melhoria junto aos stakeholders a fim de ponderar sobre melhorias futuras e otimização dos fluxos de trabalho. Um desenho dos processos otimizados será feito, simulado e implantado após as revisões e aprovação dos envolvidos.

Essa situação envolve o mapeamento de processos antes e depois das melhorias e de acordo com as melhores práticas propostas. Na técnica de mapeamento de processos, o primeiro modelo (análise) e o melhorado (desenhado) são tratados, respectivamente, como modelos

a) TO-BE e AS-IS.
b) BPM1 e BPMx.
c) TO-DO e AS-IS.
d) BPMo e BPMn.
e) AS-IS e TO-BE.

22. (CESPE / SERPRO / Analista de Gestão Logística – 2013) O BPM pode ser definido como uma disciplina de gerenciamento e um conjunto de tecnologias habilitadoras, sem incluir a medição de processos de negócio da organização.

23. (FUNDATEC / SEFAZ-RS / Auditor Fiscal da Receita Federal – 2014) Considere o seguinte conceito existente no Business Process Modeling (BPM): "conjunto de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas". Essas atividades e comportamentos são disparados por eventos específicos e compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas, que solucionam uma questão específica. Nesse caso, esse conceito, no BPM, refere-se ao termo:

a) Processo
b) Projeto

c) Negócio.
d) Modelagem.
e) Disciplina

24. (CESPE / EBC / Analista – 2011) No contexto do BPM, um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos possuem atributos e características que descrevem propriedades, comportamento, propósito, ou outros elementos de processo.

25. (CESGRANRIO / BACEN / Analista do Banco Central – 2010) Um analista de processo de negócio realizou a modelagem de alguns processos de uma instituição financeira. A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I - O modelo AS-IS representa o estado atual do processo.

II - O modelo TO-BE representa o estado desejado do processo.

III - A modelagem é utilizada também para auxiliar as organizações a compreenderem seu próprio negócio, permitindo a identificação de problemas e melhorias.

Está(ão) correta(s) a(s) afirmativa(s):

a) I, apenas.
b) II, apenas.
c) III, apenas.
d) I e II, apenas.
e) I, II e III.

5 - GABARITO

1. LETRA C
2. LETRA E
3. LETRA C
4. CORRETO
5. ERRADO
6. LETRA A
7. LETRA E
8. ERRADO
9. LETRA D
10. LETRA B
11. LETRA E
12. LETRA E
13. LETRA D
14. LETRA A
15. LETRA E
16. CORRETO
17. CORRETO
18. LETRA A
19. LETRA C
20. LETRA C
21. LETRA E
22. ERRADO
23. LETRA A
24. CORRETO
25. LETRA E

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.

1. Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.

2. Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).

3. Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).

4. Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).

5. Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).

6. Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).

7. Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.

8. O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.

Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.