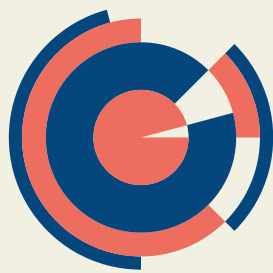
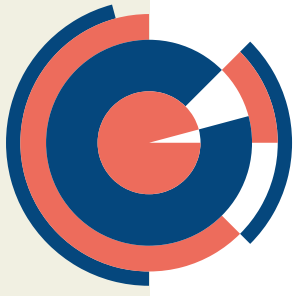




03 cadernos



e-LOGOS
simplificando a gestão





Serviços de
Processos

COMO O DOMÍNIO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO PODE CONTRIBUIR PARA INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA MINHA EMPRESA?

**conheça as soluções
da e-LOGOS para Gestão de
Processos de Negócios - BPM**

PORQUE DEVO ADOTAR A GESTÃO DE PROCESSOS?

Para utilizar todo o potencial do capital humano e das boas práticas internas;

Para diminuir drasticamente a burocracia, gerando ganhos de produtividade, diminuição de erros e custos operacionais com maior transparência da gestão;

Para aumentar a visão colaborativa da equipe, a rastreabilidade e a precisão das informações para maior eficiência e resultados do negócio;

Para dominar o ecossistema de valor do negócio, de forma a agregar valor para a organização e para todas as partes interessadas;

Para ampliar a flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança em tempo hábil, frente às novas demandas e atendimento às regulamentações exigidas;

Para dominar os principais processos de negócio e que sejam conhecidos, mantidos e gerenciados;

Para avançar na agenda de transformação digital por meio da inovação dos processos;

Para preparar a força de trabalho para processos cada vez mais digitais;

Para melhorar os processos de compliance e gerenciamento de riscos para controlar e manter os riscos inerentes ao negócio;

Porque quero desenvolver a integridade e controles internos para garantia da transparência da organização;

Porque quero minha organização bem estruturada e ágil, com tomada de decisão baseada em indicadores ativos do desempenho, lastreados por processos simples, documentados, vivos e automatizados que ajudam a operação do desempenho das pessoas.

A METODOLOGIA DA e-LOGOS PODE LHE AJUDAR NESSE CAMINHO.

“Com talento, ganhamos partidas; com trabalho em equipe e inteligência, ganhamos campeonatos.”

- Michael Jordan, jogador e líder



SUMÁRIO

- 10** *A Evolução da Gestão de Processos de Negócios*
- 22** *Diferencial BPM em Organizações Privadas e Públicas*
- 28** *Metodologia e-LOGOS de Gestão de Processos de Negócios*
- 36** *a. Estudos de Casos Práticos de Gestão de Processos de Negócios*
- 38** *Referências de Técnicas e Ferramentas de BPM e BPMS*

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A busca pela melhoria da gestão ou administração vem de muito tempo atrás! Imaginem que o economista renomado Adam Smith, considerado Pai do Capitalismo, em seus ensaios e estudos já procurava entender o fenômeno da necessidade de maior produtividade do trabalho, a partir de arranjos organizacionais da divisão do trabalho que poderiam gerar riqueza para a sociedade e para um País. Abaixo, apresentamos uma breve transcrição do célebre livro **A Riqueza das Nações, de 1776 de Adam Smith, capítulo I - A Divisão do Trabalho.**

“O maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado, parecem ter sido resultados da divisão do trabalho. Compreenderemos mais facilmente os efeitos produzidos pela divisão do trabalho na economia geral da sociedade, se considerarmos de que maneira essa divisão do trabalho opera em algumas manufaturas específicas. É comum supor que a divisão do trabalho atinge o grau máximo em algumas manufaturas muito pequenas; não, talvez, no sentido de que nessas a divisão do trabalho seja maior do que em outras de maior importância; acontece, porém, que

nessas manufaturas menores, destinadas a suprir as pequenas necessidades de um número pequeno de pessoas o número total de trabalhadores é necessariamente menor, e os trabalhadores empregados em cada setor de trabalho muitas vezes podem ser reunidos no mesmo local de trabalho e colocados imediatamente sob a perspectiva do espectador. Ao contrário, nas grandes manufaturas, destinadas a suprir as grandes necessidades de todo o povo, cada setor do trabalho emprega um número tão grande de operários que é impossível reuni-los todos no mesmo local de trabalho. Raramente podemos, em um só momento, observar mais do que os operários ocupados em um único setor. Embora, portanto, nessas manufaturas maiores, o trabalho possa ser dividido em um número de partes muito maior do que nas manufaturas menores, a divisão do trabalho não é tão óbvia, de imediato, e por isso tem sido menos observada.”

- Extraído do capítulo 1 A divisão do trabalho do Livro “A Riqueza das Nações”, de Adam Smith. Publicado pela 1ª vez em março de 1776

Nos séculos seguintes, novas abordagens que visavam a maximização da produtividade do trabalho foram aparecendo com experimentos

teóricos e práticos que contribuíram decisivamente para essa questão essencial de administração de empresas.

Como importante método de gestão surge o *Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)*, considerado uma disciplina gerencial que tem por finalidade promover o controle, sustentação e transformação dos processos de negócios das organizações para a obtenção de resultados superiores para as partes interessadas de uma organização.

Quais seriam os pilares do BPM?

Os pilares conceituais do BPM que ajudaram a moldar essa abordagem que temos hoje são descritos a seguir:

Especialização do Trabalho

Os princípios da administração científica estipulados por Frederick W. Taylor e posteriormente impulsionados por Henry Ford ofereceram as bases para a especialização do trabalho, produção em larga escala e aumento de produtividade.

Em 1913, Henry Ford e sua equipe de gerentes de manufatura revolucionou o processo de produção de um carro o (Modelo T) pioneiro na produção em massa, um sistema de produção em que uma correia transportadora traz cada carro para os trabalhadores, e cada trabalhador individual realiza uma única tarefa ao longo da linha de

produção. Ainda hoje, os carros são construídos usando este sistema.

A abordagem de gestão da Ford aumentou a eficiência e reduziu muito os custos de produção. Em 1920 ele conseguiu reduzir o preço de um carro em dois terços e vender dois milhões de carros por ano. A Ford Motor Company tornou-se a principal empresa de automóveis do mundo e muitos concorrentes correram para adotar suas técnicas de produção em massa.

O Engenheiro Industrial Frederick W. Taylor (1856-1915) é mais conhecido por definir as técnicas de gestão científica, que aborda o estudo sistemático das relações entre as pessoas e tarefas a serem executadas com o objetivo de redesenhar o processo de trabalho para aumentar a eficiência. Taylor acreditava que a maneira de criar o mais eficiente a divisão do trabalho pode ser melhor determinada por meio de gestão científica técnicas, em vez de conhecimento intuitivo ou informal.

Baseado em seus experimentos e observações como gerente de manufatura em uma variedade de ambientes, ele desenvolveu quatro princípios para aumentar a eficiência no local de trabalho e fundou a gestão científica é uma teoria da gestão que analisa e sintetiza fluxos de trabalho.

A base do taylorismo pode ser reduzida à 4 pontos principais:

- ▶ O método de fazer uma tarefa deve ser informado por uma investigação científica dos resultados da execução da tarefa;
- ▶ Os funcionários devem ser selecionados e cuidadosamente treinados para a execução das tarefas;
- ▶ As tarefas devem ter instruções detalhadas e devem estar sujeitas a supervisão;
- ▶ A gestão deve avaliar as tarefas e formular abordagens otimizadas para os trabalhadores seguirem suas orientações.

Movimento da Qualidade

A preocupação com a qualidade do produto/ serviço final entregue considerando preço, confiabilidade, prazo de entrega, celeridade e satisfação do cliente, além da aplicação de técnicas estatísticas para controle da qualidade, foram conceitos trazidos por Juran e Deming, movimento denominado Qualidade Total. Neste contexto, destaca-se as influências do Sistema Toyota de Produção (Ohno) que também ofereceu as bases para as metodologias *Lean Manufacturing* e o *Six Sigma*.



“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”

- William Edwards Deming

Após a 2ª Grande Guerra Mundial, surge o Plano Marshall que alocou vultosos recursos financeiros para reconstrução da economia da Europa e Ásia com destaque para o Japão. Nesse país tem destaque o trabalho do renomado Estatístico William Edwards Deming em 1953 que ensinou técnicas avançadas para melhorar os processos de projeto, qualidade de produto, teste e vendas, com ênfase no controle estatístico do processo, cuja evolução trouxe ao método atual Six Sigma. Este trabalho junto com sua metodologia com foco na qualidade procurou reduzir a variação no desempenho do trabalho medindo cuidadosamente resultados e usando técnicas estatísticas para isolar as “causas raízes” dos problemas de desempenho - causas que poderiam então ser tratadas.

Já a partir da década de 1980 começa a surgir a escola da Qualidade com vários modelos de gestão como a ISO 9001 e Prêmios da Qualidade como o americano Malcolm Baldrige, o Japonês Deming, e o Europeu da Qualidade e o PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil. Contudo a abordagem de qualidade tinha algumas limitações. A primeira de ordem técnica quanto

a definição de processo como essencialmente qualquer sequência de atividades de trabalho. Com isso em perspectiva, uma organização poderia ter centenas ou até milhares de processos, desde colocar uma caixa de peças em uma prateleira para verificar o status de crédito do cliente, e abordagem de melhoria da qualidade pode ser aplicado a qualquer um deles.

Ao examinarmos sob a ótica do significado estratégico para o negócio o conceito de processo que cruza a empresa como um todo e chegando o serviço ou produto ao cliente é mais adequado para construção de uma abordagem de melhoria do desempenho.

Reengenharia dos Processos

Nos anos 1990, surge uma abordagem teórica que enfoca a Reengenharia dos Processos de Negócios de uma empresa. Michael Hammer é o criador da reengenharia. Foi professor do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT - Massachusetts Institute of Technology). Em 1990 escreveu um artigo sobre reengenharia para a revista Harvard Business Review. Por volta de 1993, publicou junto com James Champy o livro best-seller internacional **Reengineering the Corporation**.

A reengenharia foca essencialmente na reformulação de empresas, se baseia em ideias inovadoras de alto potencial e impacto: grupos de alto desempenho, abordagem por

processos empresariais, custeio baseado nas atividades (ABC), integração de tarefas por meio de tecnologia etc. A reengenharia propicia um ambiente propício para o aproveitamento da experiência adquirida, sem as amarras dos procedimentos anteriores.

A reengenharia prescinde de uma profunda integração e interdependência, com a **Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC**. Pois a partir da TIC se viabiliza, não apenas a análise e a simulação de novas maneiras de realizar as operações e processos empresariais, mas, principalmente, a execução dessas novas maneiras inovadoras de realizar o trabalho nas empresas.

O processo de negócio pressupõe uma visão de trabalho de ponta a ponta que produz algo de valor para seu destinatário final. Mais formalmente, é um grupo organizado de atividades relacionadas que, juntas, criam valor para o cliente. O foco em um processo não está em unidades individuais de trabalho, que por si só não realizam nada para um cliente, mas em todo um conjunto de atividades que, quando efetivamente reunidas, criam um resultado que os clientes valorizam. Um cliente não se importa se alocamos estoque ou planejamos uma entrega; o cliente só se preocupa em receber antecipadamente a mercadoria que encomendou. A diferença entre processo e tarefa é a diferença entre todo e parte, entre fins e meios.

Gestão Estratégica do Negócio

O entendimento da organização como um conjunto de processos que entregam determinado valor ao cliente foi lançado pelo renomado Professor Michael Porter, que aponta para o fato de que a vantagem competitiva de uma organização somente é alcançada por meio da transformação dos resultados daqueles processos que reforçam a sua proposta de valor. Os conceitos trazidos por Kaplan & Norton também contribuem para a formação da disciplina de BPM, reforçando a importância do estabelecimento de métricas não financeiras para a gestão do desempenho das organizações.

No contexto da gestão de organizações, Robert S. Kaplan e David Norton são referências. Esses dois Doutores em Administração de Empresas pela Universidade de Harvard têm uma grande experiência no assunto, e publicaram juntos cinco livros sobre um método de estruturação e aplicação de estratégias chamado **Balanced Scorecard**. Com o BSC, Kaplan e Norton explicam que o gestor poderá entender sua estratégia, transformá-la num conjunto de indicadores correlacionados e, executar as ações para alcançar as metas estabelecidas para cada indicado.

Tecnologia da Informação

A evolução contínua e singular do suporte tecnológico aos processos de negócio é evidente

nas últimas décadas com o surgimento de diversas tecnologias como por exemplo: sistemas ERP, *workflows*, integração de aplicativos (EAI), sistemas BI e arquiteturas orientadas a serviço (SOA). A orientação do desenvolvimento de sistemas de informação de maneira aderente ao desenho dos processos de negócio é uma tendência trazida pelo BPM.

Percebe-se hoje a tendência de plataformas tecnológicas que integraram várias soluções de tecnologia para gerenciar o portfólio dos processos de negócios, desde a gestão dos dados, infraestrutura, conteúdo, decisões, inteligência artificial, robotização de processos, *compliance* e governança e riscos.

Estamos vivendo a era da automação e digitalização de processos como o mantra do BPM atualmente. No passado, muitos argumentos a favor da automação se resumiam a simples cálculos de retorno de investimento - ROI, visando principalmente a redução de custos. No entanto, o cálculo do ROI é mais desafiador para projetos de automação de maior escala — os transformadores, que visam o crescimento do negócio, em oposição à economia de custos.

Embora a automação de processos de negócios possa ser uma das melhores maneiras de impulsionar o crescimento da receita melhorando a velocidade, a escala e a experiência do cliente, a mudança na forma como uma empresa opera

envolve elementos tangíveis e intangíveis, cujos resultados nem sempre podem ser medidos de forma independente. Isso dificulta quantificar a parcela de crescimento que pode ser atribuída à automação, em relação a outros aspectos da transformação.

No próximo e-book sobre Tecnologia, abordaremos com mais detalhes essas questões citadas acima!



DIFERENCIAL BPM EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS

Muitas organizações enfrentam o dilema complexo de lidar com importantes estratégias e mudanças operacionais, muitas vezes simultaneamente. A complexidade da gestão tornou-se o desafio principal das organizações, em função da velocidade da mudança causada, principalmente pela tecnologia da informação.

Isso causa, não apenas uma superabundância de problemas operacionais, mas riscos estratégicos que podem testar a viabilidade da organização. Os principais macrodesafios podem incluir:

- ▶ Aumento das necessidades e expectativas dos clientes;
- ▶ Automação crescente dos processos de negócios;
- ▶ Ruptura ou mudança para novos modelos de negócios;
- ▶ Concorrência e competição cada vez mais intensificada;
- ▶ Novas tecnologia viabilizando uma mudança radical e rápida na interação com os clientes;
- ▶ Pressões crescentes para redução de custos;
- ▶ Crescentes demandas dos órgãos reguladores para conformidade regulatória
- ▶ Qualificação dos funcionários;
- ▶ Aumento expressivo da complexidade operacional; e

- ▶ Diminuição do moral e entusiasmo da força de trabalho.

Essas questões críticas acima são facilmente identificáveis para uma empresa privada que atua no mercado e precisa sobreviver, evoluir e se manter a partir de produtos e serviços com qualidade assegurada. Mas, quando falamos de organizações e empresas genuinamente públicas, quais seriam então seus gargalos ou questões críticas que afetam seu desempenho, crescimento e efetividade para seus clientes? Seriam...

- ▶ Governança Corporativa capturada pela Política Partidária;
- ▶ Crescente número de reclamações dos clientes;
- ▶ Governança insuficiente dificultando a gestão;
- ▶ Gestão ineficaz do modelo de negócios;
- ▶ Maior nível de controle interno e burocratização;
- ▶ Existência de burocracia excessiva;
- ▶ Pressão crescente de aumento dos custos;
- ▶ Dependência do Orçamento Geral da União para algumas empresas ou organizações;
- ▶ Cortes orçamentários excessivos que causam descontinuidade dos projetos e processos de negócios;

- ▶ Execução orçamentária anual insuficiente;
- ▶ Investimento insuficiente da tecnologia apropriada para gestão do negócio;
- ▶ Crescentes demandas dos órgãos reguladores para conformidade regulatória;
- ▶ Número excessivo de funcionários;
- ▶ Desenho organizacional vertical e excessivamente burocrático;
- ▶ Qualidade dos produtos e serviços insuficiente;
- ▶ Aumentando expressivo da complexidade operacional;
- ▶ Práticas de gestão esparsas e descontinuadas; e
- ▶ Diminuição do moral e entusiasmo da força de trabalho;

A abordagem de BPM é uma cultura de gestão que visa gerar valor para o cliente final, quer seja para empresas privadas ou organizações/empresas públicas, considerando que a necessidade de gerar resultados é comum a essas organizações.

É indispensável gerir os processos de ponta a ponta gerando produtos e serviços de qualidade superior, com uso adequado da tecnologia da informação para atendimento aos clientes e superação de suas expectativas.

Quais os ganhos QUE As organizações modernas podem ter a partir do domínio dos seus processos de negócios?

- ▶ Conhecimento ativo para manter ou rever o modelo de negócio;
- ▶ Organização estruturada e ágil a partir de processos claros, simples e automatizados;
- ▶ Tomada de decisão baseada em indicadores ativos para o desempenho corporativo;
- ▶ Todos os processos são disponibilizados, simples, documentados, gerenciados, vivos e automatizados para gerar produtos de alta qualidade para os clientes; e
- ▶ A organização do trabalho se baseia nos processos e focam o alto desempenho das pessoas.

Em suma, uma boa gestão dos processos empresariais propicia:

- ▶ Decisão Rápida e Ciclos de aprendizagem na aplicação e melhoria dos processos;
- ▶ Iteração e experimentação rápidas com maneiras diversificadas de padronizar o trabalho a partir das características de cada organização;
- ▶ Orientação para o desempenho e transparência de dados e informações gerados pelos processos; e

- ▶ Aprendizado contínuo na experiência da tomada de decisão orientada para a ação e pelo comportamento dos indicadores.

Como posso trilhar uma jornada para de fato transformar minha organização? No próximo capítulo, apresentamos uma metodologia simples para lhe ajudar nesse desafio!



METODOLOGIA e-LOGOS DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

*“Ou você tem uma estratégia própria,
ou então, é parte da estratégia de alguém.”*

- Alvin Toffler

As empresas enfrentam muitos desafios atualmente. Para superar esses desafios e gerar novos resultados, elas precisam responder rapidamente às mudanças nas condições do mercado, sejam públicas ou privadas. Cabe então a liderança transformadora focar definitivamente com mais atenção e recursos no aprimoramento do modelo de negócios, por meio do Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM. No atual contexto empresarial, onde estamos enfrentando desafios provocados por uma Pandemia, o BPM pode ser o diferencial para melhorar a visibilidade do negócio e fornecer práticas para gerar ou ajustar o novo modelo de negócio para gerar valor para todas as partes interessadas.

A e-LOGOS desenvolve uma metodologia simples e customizada para orientar Líderes e Gestores para de fato transformar suas organizações com uso de ferramentas apropriadas de Tecnologia da Informação (TI) para potencializar a execução dos processos por pessoas habilitadas e motivadas. O gráfico a seguir apresenta a Metodologia Ágil de Governança de Processos.



1

INÍCIO - LEVANTAMENTO E DIAGNÓSTICO

Levantamento e diagnóstico das práticas de Gestão, de Governança Corporativa e Gestão de Processos.

2

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM A ALTA DIREÇÃO E EQUIPE

Metodologia customizada para desenvolver ou rever o planejamento estratégico

3

ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA CUSTOMIZADA

- 1 - Organização e Responsabilidade do Projeto
- 2 - Desenho do Modelo de Negócios (event-storm)
- 3 - Priorização, Modelagem, Análise, Redesenho e Automação de Processos Críticos do Negócio
- 4 - Plano de implantação

4

CAPACITAÇÃO PARA USO DA METODOLOGIA CUSTOMIZADA

Nivelamento conceitual e Técnico da Metodologia Customizada para Liderança e Equipe do Projeto

5

EXECUÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Execução e implantação do Projeto com base no cronograma, metodologia customizada e ambiente de Tecnologia da Informação

6

ANÁLISE CRÍTICA GOVERNANÇA DE PROCESSOS

Realização da Avaliação da Governança de Processos 1ª fase e propostas de melhoria. (event-modeling)

7

APERFEIÇOAMENTO DAS NOVAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS

Operação assistida da Governança de Processes

Passo 1: Levantamento e Diagnóstico

Descrição: Aplicação de um levantamento e inventário da gestão da organização e diagnóstico online de todas as práticas de gestão aplicadas e modelo de negócio, objetivando conhecer a natureza da organização, visando customizar uma metodologia para potencializar o “*logos*” dos processos de negócios para gerar os resultados substantivos e superiores para todas as partes interessadas.

Produto: Diagnóstico e Análise de GAP da Gestão dos Processos de Negócios.

Base conceitual: Esta ferramenta tem o objetivo de servir como instrumento de avaliação organizacional baseado nos enfoques Organização – Estratégia – Processos – Tecnologia, e permite que a Administração tenha uma visão geral da organização, possibilitando traçar planos de ação para correção, ajustes e até a inovação do negócio.

Passo 2: Alinhamento estratégico com a Alta-Direção e Equipe

Descrição: Compreende o alinhamento com a Alta-Direção e Equipe com a nova estratégia e projeto para aprimorar o modelo de negócio, junto com a potencialização dos principais processos de negócios para gerar os resultados substantivos e superiores para todas as partes interessadas.

Produto: Alinhamento estratégico do Projeto.

Base conceitual: A Governança de Processos é uma maneira para consolidar as iniciativas de gestão de processos com base em políticas, normas, regras e diretrizes, a fim de que toda a organização esteja alinhada numa única direção e objetivo comum. O termo governança, isoladamente, pode ser entendido como a capacidade da Alta-Direção para direcionar e orquestrar esforços conjuntos, com autoridade e aceitação de todos, tendo como foco o modelo de negócio.

Passo 3: Estruturação da Metodologia Customizada

Descrição: Desenvolvimento de metodologia customizada para atender a nova estratégia e projeto para aprimorar o modelo de negócio, junto com a potencialização dos principais processos de negócios para gerar os resultados substantivos e superiores para todas as partes interessadas, devendo conter dentre outros itens o seguinte: formas de organização e responsabilidade do projeto, método para análise do modelo de negócio, técnicas para priorização, definição de ferramentas de BPM/BPMS, modelagem, análises, redesenho, documentação e plano de automação de processos de negócios e, conseqüentemente o plano de implantação dos novos processos aprovados.

Produto: Metodologia customizada de BPM.

Base conceitual: O gerenciamento corporativo de processos é uma orientação conceitual

que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades. Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização. Diz respeito ao planejamento da elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos. Tudo isso prescinde de uma metodologia customizada que considere fundamentalmente as características e “DNA” ou “Logos” da organização e a partir daí sejam aplicados métodos, técnicas e ferramentas de tecnologia da informação para potencializar os processos de negócios.

Passo 4: Capacitação para uso da metodologia de BPM

Descrição: Compreende a realização de Workshop de Capacitação visando apresentar e nivelar os conceitos, métodos e ferramentas que serão aplicados no Projeto de Gestão de Processos, buscando os patrocínios e envolvimento necessários ao êxito do projeto e nivelamento das técnicas e ferramentas a serem aplicadas no projeto.

Produto: Capacitação metodológica de BPM.

Base conceitual: A metodologia customizada e aprovada tem como objetivo orientar as atividades, estabelecendo conexão e integração

entre suas fases no intuito de alcançar os objetivos e metas planejadas. Para sua aplicação efetiva deve ser realizada a capacitação ao público-alvo definido para avançar no nível de maturidade da gestão, por meio da melhoria e inovação de processos críticos de negócios.

Passo 5: Execução do Projeto de BPM

Descrição: Com base no cronograma e escopo do projeto aprovado pela Alta-Direção e na metodologia customizada para atender a nova estratégia e projeto, serão realizadas sessões de trabalho, mediante uso da metodologia e ferramentas de tecnologia da informação indicadas para executar o projeto. A ideia é gerar relatórios de progresso periódicos para demonstrar a evolução ou possíveis óbices do projeto para o Gestor do projeto.

Produto: Execução das entregas do Projeto de BPM.

Base conceitual: A fase de planejamento é primordial para a aplicação e execução do projeto de BPM, com base na metodologia, visto que diz respeito às condições que viabilizarão a execução das mudanças requeridas aos novos processos, a partir do cronograma do projeto, devidamente gerenciado pelo Gestor do Projeto. Adicionalmente o plano de implantação é vital para a execução do novo processo, a partir do acompanhamento do gestor da nova operação e efetividade das mudanças realizadas e

desempenho, com base nos indicadores, com ênfase nas conformidades estabelecidas.

Passo 6: Análise Crítica da Governança de BPM

Descrição: Com base no cronograma e escopo do projeto serão realizadas periodicamente reuniões de análise crítica para avaliar a eficácia da mudança e gestão e desempenho dos novos processos, e proposição de eventuais ajustes.

Produto: Análises críticas do projeto.

Base conceitual: As análises críticas ocorrem a partir do cumprimento do ciclo de execução da melhoria e inovação de cada processo. Portanto é cíclica para ganhos de produtividade e velocidade da implantação e deve estar prevista no planejamento e cronograma do projeto.

Passo 7: Aperfeiçoamento das novas práticas de Governança de BPM

Descrição: Realização de operação assistida conforme definido no escopo do projeto, com análises crítica e proposição de eventuais ajustes ou correção de rumos.

Produto: Operação assistida.

Base conceitual: As análises críticas e gerenciamento do processo apoiam o refinamento ou transformação dos mesmos, com base nos resultados da análise de desempenho.

Contudo, a gestão de mudanças na organização prescinde de uma operação assistida que apoie a melhoria contínua e a otimização da governança dos processos.

a. ESTUDOS DE CASOS PRÁTICOS DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A experiência em casos práticos de projetos de gestão de processos, servindo de exemplo demonstra que é possível iniciar uma jornada de transformação das organizações, sejam elas públicas e/ou privadas para gerar resultados diferenciados.

No [site da e-LOGOS](#), apresentamos alguns exemplos de casos práticos de projetos de gestão de processos.

CLIQUE AQUI



REFERÊNCIAS DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE BPM E BPMS

O mercado de software BPM vem amadurecendo há mais de 30 anos. Esse mercado testemunhou e foi parte de muitas transformações tecnológicas da moderna indústria de software. Inicialmente com o desenvolvimento de ferramentas básicas de design de fluxo de trabalho, para o avanço com as plataformas completas para automação de processos, visando a transformação digital. As soluções de BPM passaram por muitos altos e baixos, mas se estabeleceram posições sólidas na indústria de software, e tem apoiado diversas organizações alcançar a excelência operacional.

As ferramentas de BPM estão ganhando força, por meio da procura de um número crescente de usuários e organizações. Isso tem sido observado por organizações que desejam de fato evoluir, digitalizar e melhorar seus processos de negócios para otimizar suas operações. Hoje, o potencial para alcançar eficiência e transformação dos processos de negócios é oferecida a quase todos os usuários de negócios, que podem usar e moldar suas plataformas de BPM conforme a característica da organização, bem como seus requisitos e regras de negócios com relativa facilidade.

Embora haja um aumento no uso de ferramentas formais de BPM para modelagem de processos, tais como: *AuraPortal*; *Bizagi*; *IBM Blueworks Live*; *Signavio*; *Pega BPM* e *ARIS da Software AG*, *Camunda* e *Alfresco*. Uma grande quantidade de usuários, ainda depende e usa ferramentas de BPM para simplesmente representar e executa

diagramas de processo, tais como: *Microsoft Visio, Lucidchart e até Microsoft PowerPoint*. Reforça-se que estas últimas ferramentas têm nada a ver com a adequada aplicação das práticas formais e avançadas de BPM, como design, análise, modelagem de processos, implantação e execução.

Conforme abordamos no início deste e-book o trabalho de processo, como uma disciplina de negócios, existe desde os primeiros anos do século XX, e nas décadas seguintes, houve uma série abordagens e técnicas, como *Processo de Negócios Reengenharia (BPR), Estratégias da Cadeia de Valor, Six Sigma, Lean, Controle de Qualidade Total (TQC), Balanced Scorecard, Enterprise Resource Planning (ERP), Human Performance Improvement (ISPI) e Gerenciamento de processos de negócios (BPM)*.

A transformação digital está na ordem do dia! Grandes mudanças na forma como uma empresa fazia negócios de forma analógica já não funciona mais, a era digital chegou para valer e já está mudando definitivamente os processos de negócios.

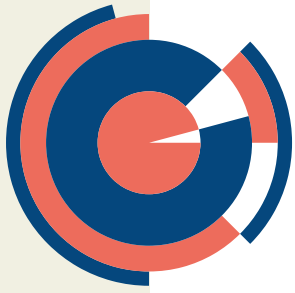
A sugestão é trabalhar bem os processos de negócios e traçar um plano de automação consistente que gere resultados no curto prazo para a transformação digital da empresa e aponte quais tecnologias emergentes são mais apropriadas para a característica da organização e, principalmente não esquecer o capital humano,

pois será ele que irá viabilizar a mudança efetiva dos processos de negócios.

Conheça o diagnóstico organizacional online da e-LOGOS disponível no site e inicie uma avaliação da sua organização ou empresa para traçar uma jornada para uma gestão digital com uma governança corporativa avançada.

[CLIQUE AQUI](#)

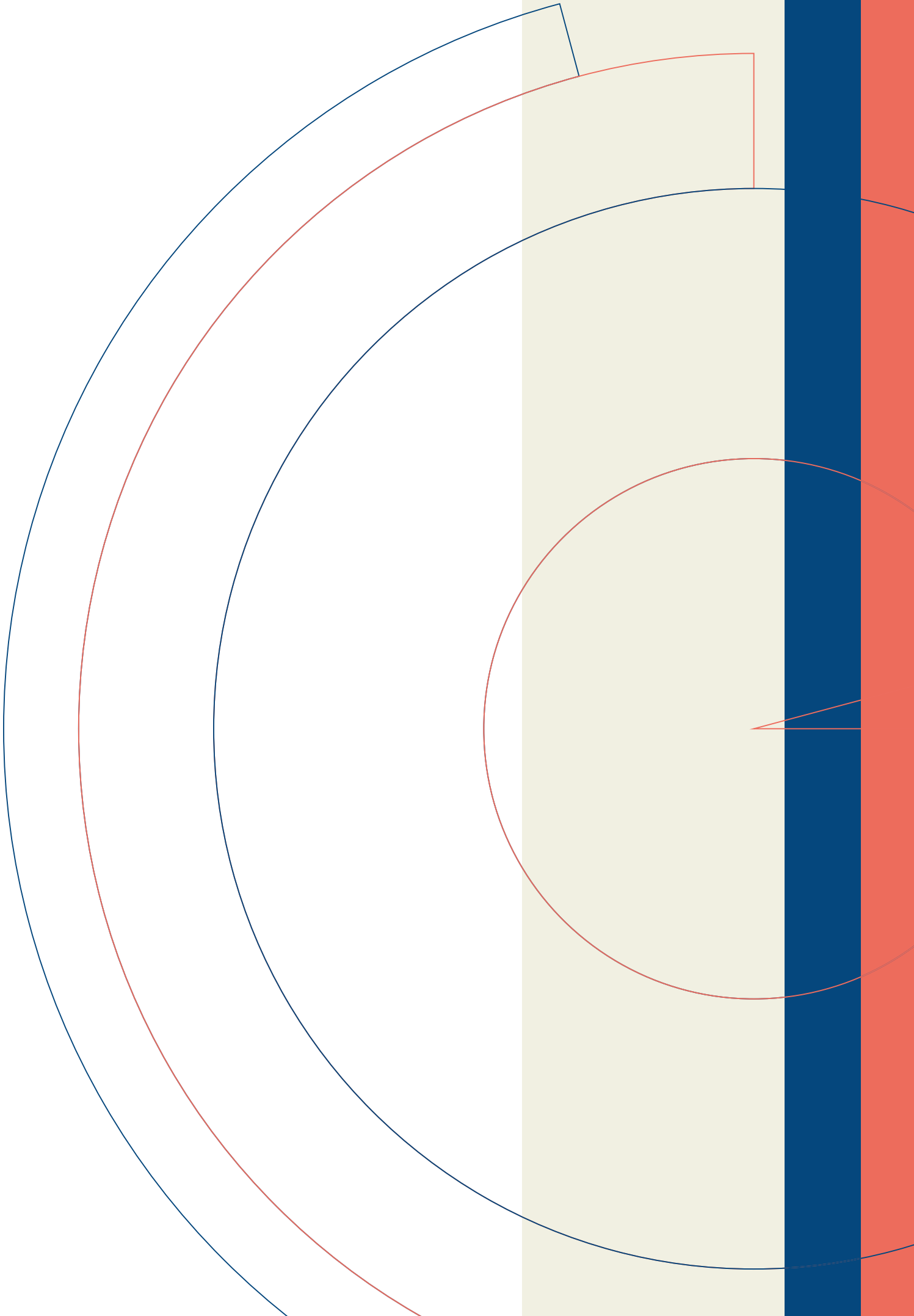





Cadernos é uma publicação da e-LOGOS.
setembro de 2020
©todos os direitos reservados


Projeto Gráfico, Capa e Diagramação
The Red Studio by Chris, The Red
www.thered.com.br

Texto
Elysson Moura Ribeiro




 www.elogsgestao.com.br

 (61) 3970 4815


 (61) 98165 7227

 contato@elogsgestao.com.br

 Rua 20 Norte, Lotes 01 a 03, Loja 03 (sobreloja)
Edifício Green Park, Águas Claras
Brasília-DF CEP 71.900-100

  [elogsgestao](#)

 [elogsgestaodf](#)

 [elogos](#)

