



Organização orientada por processos

Leandro Jesus
VP Associações ABPMP Brasil

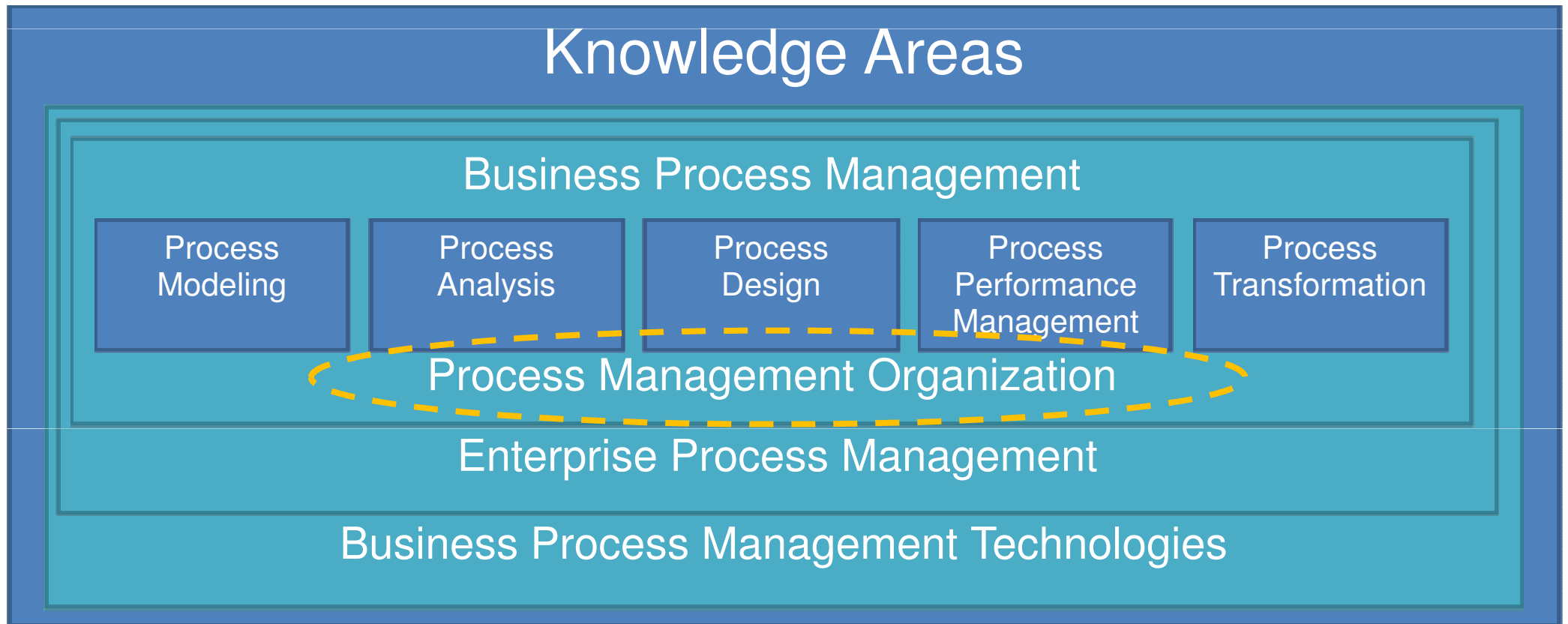
as.abpmp.br@gmail.com
21 25615619 | 21 99790945

O Palestrante

Leandro Jesus:

- Sócio-Diretor da ELO Group, consultoria especializada em Gestão de Processos e Gestão de Riscos.
- Mestre em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ e Professor de cursos de pós-graduação em Gestão de Processos e Gestão de Serviços no Rio de Janeiro (UFRJ), São Paulo (ETAPA) e Belo Horizonte (PUC-Minas).
- Certificado pela Carnegie Mellon University como avaliador oficial no modelo eSCM de melhores práticas para terceirização de processos de negócio (BPO).
- Ampla experiência em projetos e cursos de Gestão de Processos e Serviços para organizações nacionais de diversos setores.
- Vice-Presidente da ABPMP no Brasil - Associação dos Profissionais de BPM, com sede em Chicago.

BPM CBOOK



Agenda

1. Introdução
2. Tipos de estruturas organizacionais
3. Organização orientada por processos
4. Governança de BPM
5. Papéis e responsabilidades usuais no BPM
6. Orientações para criação de um Escritório de Processos

Motivação

- As organizações competem no ambiente do século XXI, e no entanto ainda adotam práticas de gestão do século XX (Gary Hamel, The Future of Management, 2007)
- Organizações com foco em:
 - Escala
 - Eficiência
 - Hierarquia e Controle



Novo cenário para as organizações

- Clientes mais exigentes
- Competição globalizada
- Valorização dos indivíduos, do conhecimento e da inovação
- Maior complexidade e incerteza (risco) nas operações
- Crescimento da terceirização
- Uso intensivo de TI nos negócios

Tipos de estruturas organizacionais tradicionais

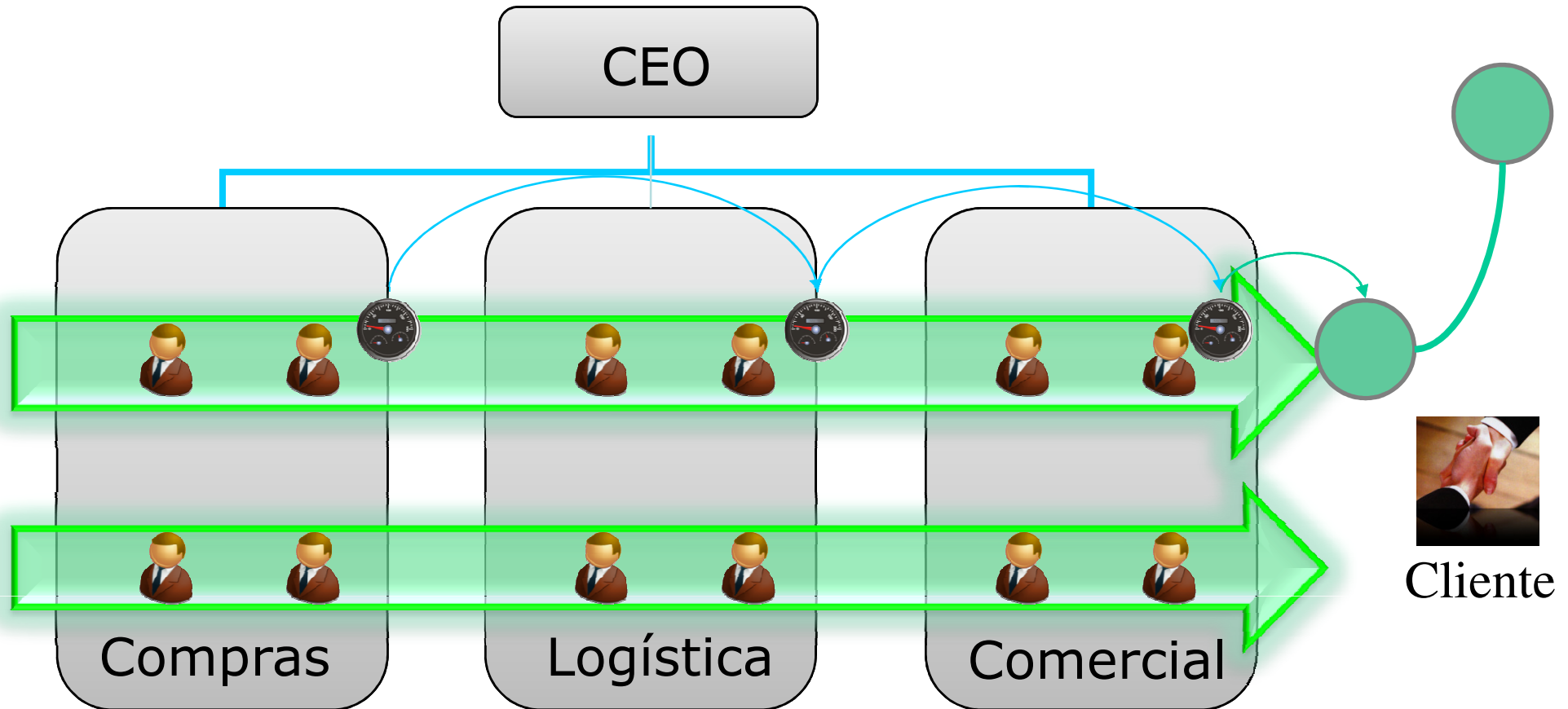
- Estrutura Funcional
- Estrutura Divisional (por produto, geografia, cliente)
- Estrutura Matricial (projetos)

BPM enquanto abordagem para a gestão

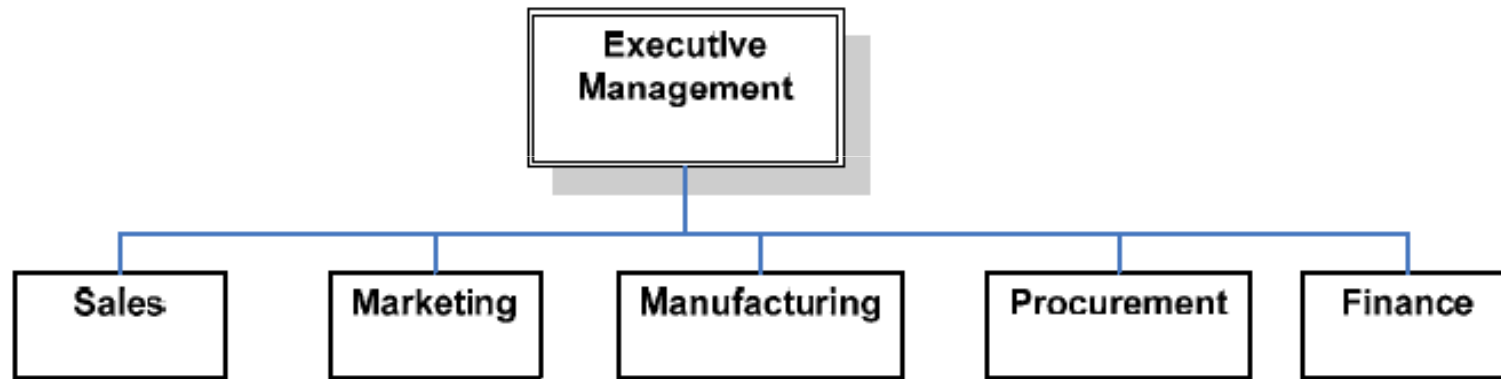
- A introdução de técnicas de BPM muda a forma como os executivos pensam e estruturam suas instituições
- A mudança organizacional pode incluir alterações na estrutura organizacional, lógica de avaliação do desempenho, papéis e responsabilidades, valores e cultura

Organizações centradas em processos: Instituições que são estruturadas, organizadas, gerenciadas e mensuradas a partir de seus processos de negócio primários (BPM CBOK™)

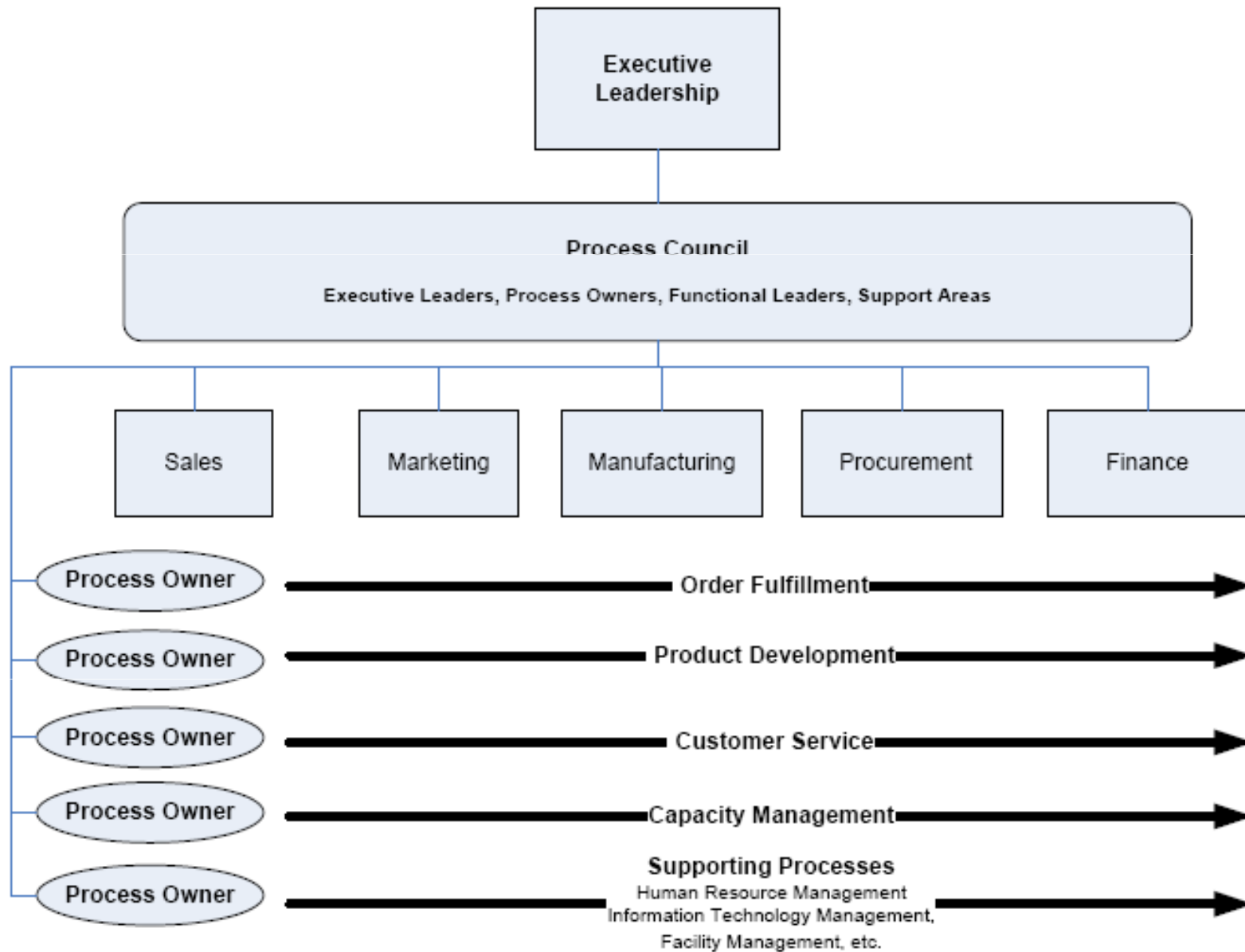
Recordando: Funções vs Processos



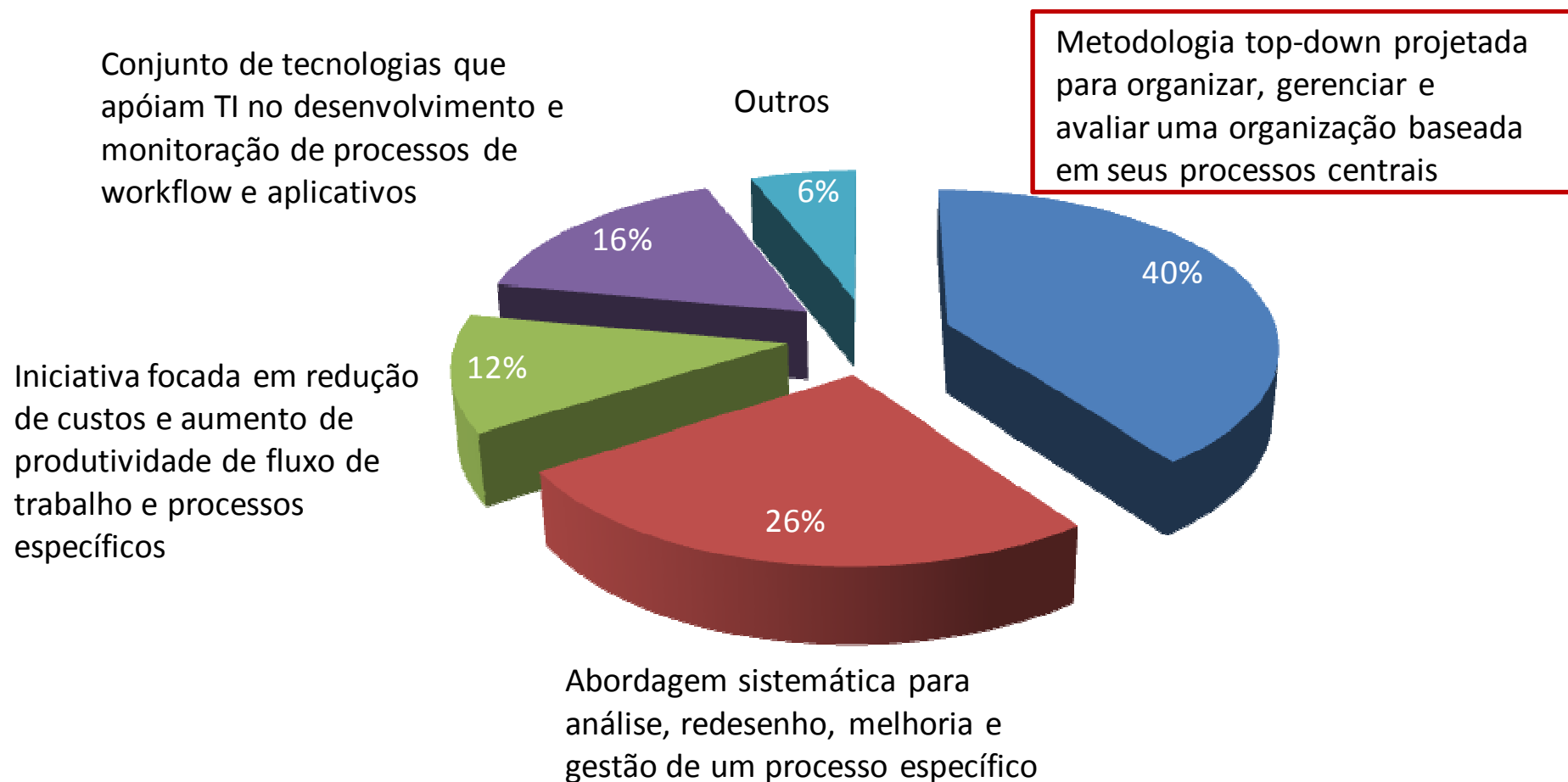
Exemplo de estrutura funcional



Exemplo de estrutura com orientação a processo



Entendendo BPM enquanto abordagem para uma gestão POR processos

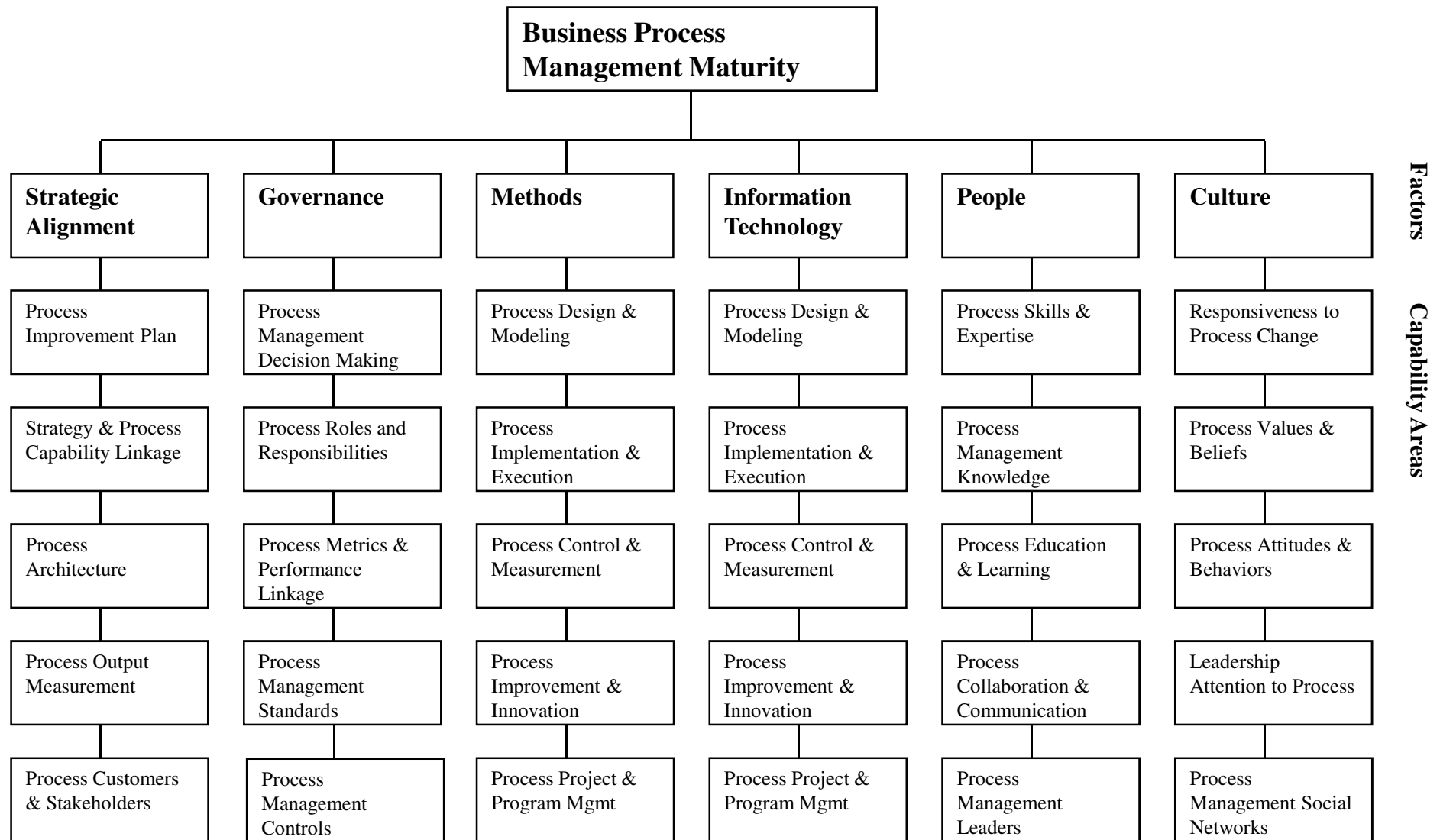


Fonte: *The State of Business Process Management, 2006*

Características de uma cultura de processos

- Consenso sobre o que são processos de negócio
- Entendimento sobre como os processos interagem e afetam uns aos outros
- Definição clara sobre o valor entregue pelos processos
- Documentação bem definida sobre os processos
- Entendimento das competências necessárias aos processos
- Mensuração do desempenho dos processos
- Decisões baseadas em informações dos processos
- Donos de processos com responsabilidades claras e prestação de contas acerca do desempenho esperado

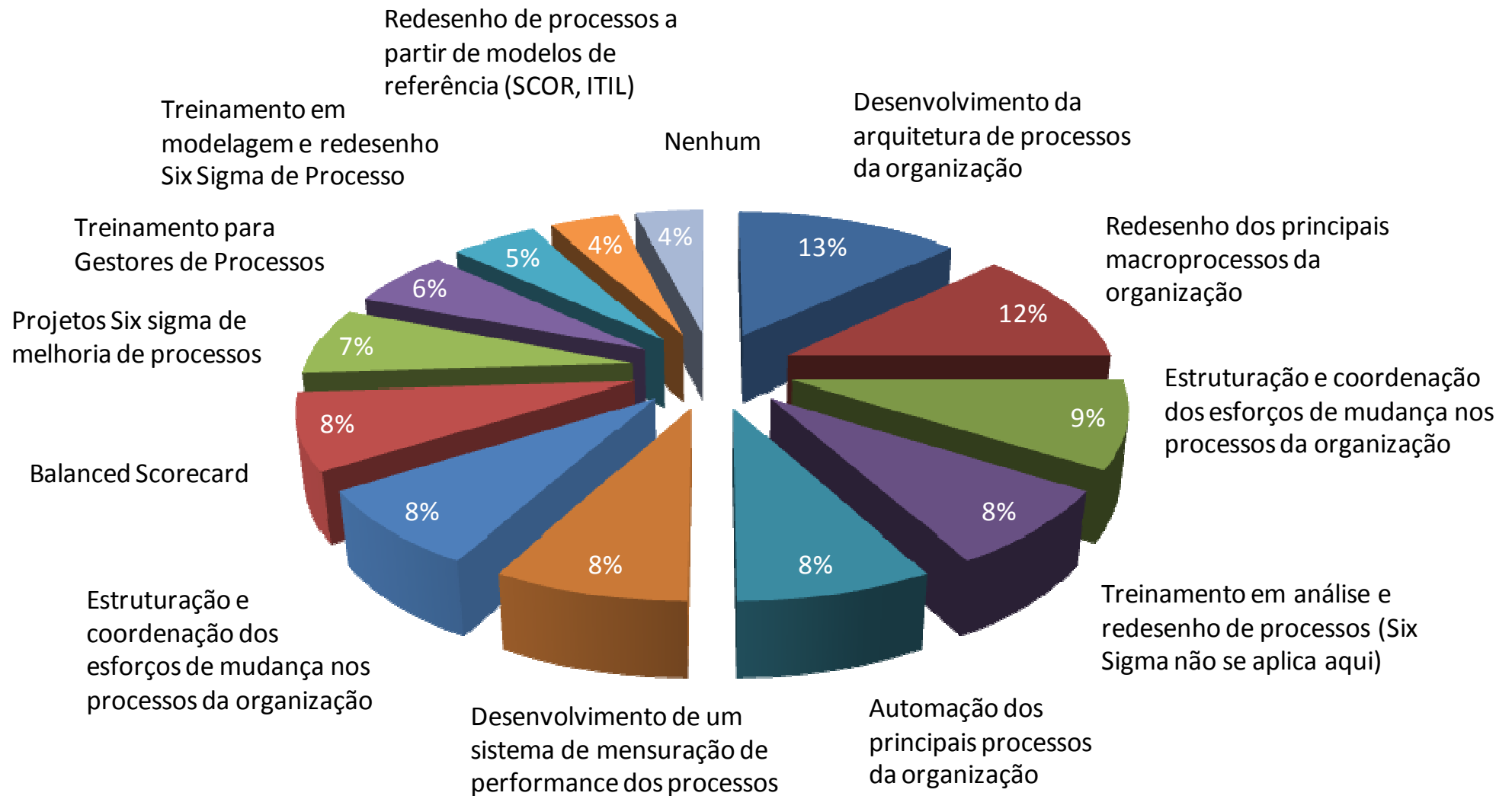
O conceito de maturidade em BPM



Governança de BPM

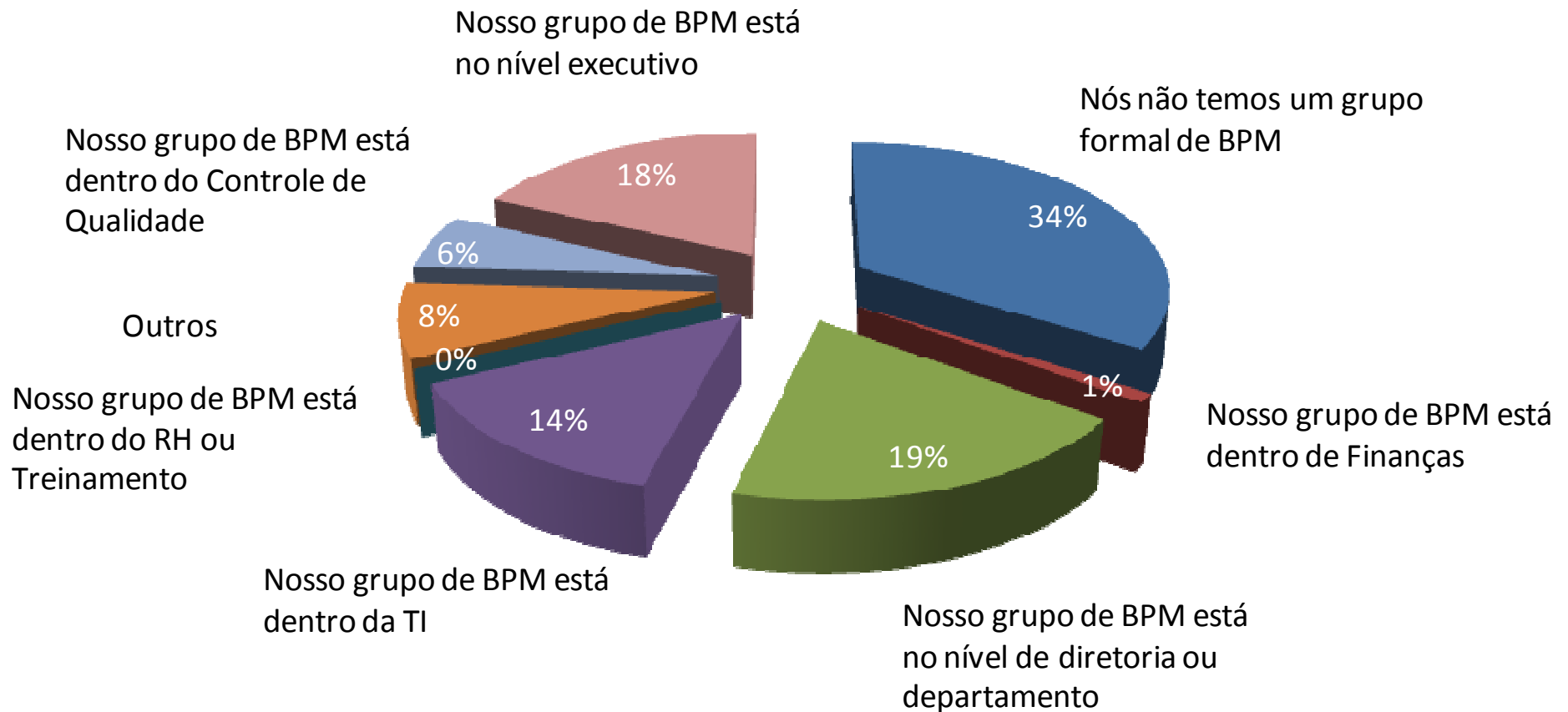
- A Governança de BPM diz respeito à definição de diretrizes e regras para a condução das ações de BPM, e à conseqüente determinação das responsabilidades e autoridades pelas ações, dentro de uma organização.
- A lógica de governança deve reforçar o alinhamento estratégico entre a gestão de processos e os interesses e particularidades do negócio, bem como evitar a duplicidade de esforços relativos às iniciativas de BPM.

A dispersão de iniciativas em BPM e a necessidade de governança



Fonte: *The State of Business Process Management, 2006*

A multiplicidade de atores envolvidos



Fonte: *The State of Business Process Management, 2006*

Papéis e responsabilidades usuais no BPM

Rank	Job
1	Business Process Manager
2	Business Process Analyst
3	Business Process Consultant
4	Business Process Architect
5	Director Business Process Management
6	Business Process Engineer
7	Process Engineering Manager
8	Process Owner
9	Business Process Officer
10	BPM Project Leader
11	Process Design Manager
12	Process Designer
13	Principle Process Consultant
14	Business Process Team Leader
15	VP, Process Management
16	Director, Business Process Improvement
17	Enterprise Process Architect
18	Business Process Specialist
19	Business Process Improvement Manager
20	Business Process Developer
21	Process Improvement Consultant
22	Business Process & Quality Manager
23	BPM Researcher
24	Business Process Administrator
25	VP, Process Engineering
26	VP, Business Process Consulting
27	Sales Process Change Manager
28	Process Strategy Consultant
29	Process Optimisation Manager
30	Process Modeller
31	Process Management Specialist
32	Process Management Coordinator
33	Process Integration Lead
34	Process Improvement Specialist
35	Process Improvement Officer
36	Process Improvement Manager
37	Process Improvement Engineer
38	Process Executive
39	Process Development Team
40	Process Development Manager
41	Process Development Engineer
42	Process Developer/Project Manager
43	Process Coordinator
44	Process Consultant
45	Process Assurance
46	Process Assistant
47	Process and Process Management Specialist
48	Process and Change Management
49	Process Analysis, Education and Communication
50	Process & Systems Integration Architect - Director

Rank	Job
51	Process & Quality Manager
52	Process & Organisational Performance Advisor
53	Principal, Process and Perf Mgt
54	National Practice Leader - Business Process Optimization
55	Mgr, Business Process Services
56	Manager, Continuous Process Improvement
57	Manager, Business Process Analysis
58	Manager, BPM Business Programs
59	Manager, Adaptive Infrastructure BPM
60	Manager Process Management Group
61	Manager Center of Excellence Process Management
62	Manager Business Process Engineering
63	Manager Business Process Alignment
64	IT Process/Cost/Metrics Specialist
65	IT Process Development Analyst
66	IT Process Analyst
67	IT Business Process Architect
68	IT Based Business Process Reengineering
69	IS Process Consultant
70	Innovation & Process Manager
71	Head of Quality & Process, Information Services Division
72	Head of Process Improvement
73	Head of Process Architecture
74	Head of Process & Automation
75	Head of Business Process Management
76	Head : Business Process and Analysis
77	Group Manager - Process Management & Improvement
78	Global Supply Chain Planning Process Leader
79	Executive Director for Business Process
80	Enterprise Business Process Manager
81	e-business Process Manager
82	Director, Business Process Technologies
83	Director Process Development and Quality
84	Director Marketing BPM
85	Director IT & Process Management Europe
86	Director Business Process Change
87	Delivery Manager : BPM Solutions
88	Business Process Quality Manager
89	Business Process Outsourcing
90	Business Process Optimization
91	Business Process Marketing
92	Business Process Innovation Manager
93	Business Process Development Manager
94	Business Process Designer - Project Manager
95	Business Process Design Mgr
96	Business Process Articulation Consultant
97	Business Process Arch / Project Manager
98	BPM Specialist
99	BPM PreSales
100	BPM Executive

Papéis e responsabilidades usuais no BPM (1)

1. Dono de Processo:

- Responsável em última instância pelo processo e seu desempenho ao longo do tempo. Seu limite de autoridade sobre o processo pode variar, e podem existir variações para esse papel (Coordenador, Líder).

2. Gestor de Projeto de Processo:

- Responsável pelo resultado de uma iniciativa de BPM

3. Analista de Processo - Desenhista de Processo:

- Participam das iniciativas de BPM, avaliam processos atuais e fazem sugestões de melhoria, apoiando os Donos de Processo.

4. Arquiteto de Processo:

- Envolvido com a manutenção da arquitetura de processos, garantindo evolução frente a modelos de referência e padrões

Papéis e responsabilidades usuais no BPM (2)

5. Analista de Negócio

- Responsável por analisar necessidades tecnológicas e propor soluções para os processos.

6. Especialista (*Subject Matter Expert*)

- Papel envolvido em iniciativas de melhoria pontuais

7. Patrocinador (Alta Gestão)

- Define visão e direção para o BPM dentro da organização, e aloca recursos para as iniciativas.

A necessidade de um Escritório de Processos

- Talvez o maior desafio das iniciativas de BPM seja a permanência – buscar garantir com que a lógica de uma gestão a partir dos processos de negócio se mantenha na organização.
- Um Escritório de Processos é uma resposta à necessidade de se institucionalizar a Gestão dos Processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização.
- Exemplo: grande parte dos investimentos em modelagem e melhoria de processos é perdida ao longo do tempo, pois os modelos de processos não são atualizados e reaproveitados.

As várias nomenclaturas

- Escritório de Processos
- Centro de Excelência (CoE) em BPM
- Escritório de Gestão de Processos (BPM Office)
- Grupo de BPM
- Outros

Dimensões para um Escritório

1. Consultor:

- Envolve a execução ou auxílio nas atividades de gestão de processos na organização

2. Provedor de Conhecimento:

- Garante a disseminação de conhecimento e cultura de processos dentro da organização

3. Definidor e Mantenedor de Padrões:

- Garante que os padrões para a gestão de processos são seguidos por toda a organização

Algumas atribuições típicas

- Guardião das metodologias de gestão de processos (padrões, regras, medidas de desempenho etc..)
- Gerenciamento do ciclo de vida dos processos (modelagem, análise, proposição e implantação de melhorias, avaliação dos resultados)
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal nas melhores práticas de gestão de processos
- Consolidação dos registros, documentações, avaliação de melhores práticas e difusão de aprendizados
- Apoio ao gestores dos processos no acompanhamento e avaliação do processo
- Realizar a interlocução entre os gestores de processos e a alta administração

Algumas questões para projeto de um Escritório

- Até onde vão as responsabilidades do Escritório? Como interage/apóia os donos de processo?
- Como medir os serviços prestados pelo Escritório para as demais áreas? Devem existir níveis de serviço?
- Como o Escritório é custeado dentro da organização?
- Como se avalia o retorno das ações de BPM e do próprio Escritório?
- Como o Escritório evolui ao longo do tempo na organização, em conjunto com seu aumento de maturidade de BPM?

Roadmap para implantação de um Escritório de Processos



Perguntas e Respostas

Junte-se a nós, venha contribuir!



Gart Capote

Presidente

pr.abmp.br@gmail.com



Leandro Jesus

VP de Associações

as.abmp.br@gmail.com



Maurício Bitencourt

VP de Comunicações

co.abmp.br@gmail.com



José Furlan

VP de Finanças

fi.abmp.br@gmail.com



Sérgio Mylius

VP de Operações

op.abmp.br@gmail.com

The screenshot shows the ABPMP Brasil website. At the top is the logo 'ABPMP Brasil' with the tagline 'ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS'. Below the logo is a navigation menu with items like 'Home', 'Sobre', 'Serviços', 'Contato', 'Membros', 'Comissão', 'Comitês', 'Documentos', 'FAQ', 'Grupos', 'Notícias e Eventos', and 'Profissionais Associados'. There is a search bar and a 'Pesquisar' button. The main content area has a heading 'ABPMP' and a sub-heading '1º Congresso Brasileiro de BPM'. Below this is a list of 'Membros Honorários' and a list of 'Membros Titulares'. There is also a section for 'Alguns benefícios aos Associados'.

Acesse o site www.abmp.org e torne-se um membro da ABPMP.

Acompanhe as atividades e os próximos eventos no site

<http://abmp-br.blogspot.com>

Próximo Webinar:

02/out- Gerenciamento de Processos Corporativos