

S U M Á R I O

INTRODUÇÃO	XIX
-------------------------	-----

PARTE I – DEFINIÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SUA GESTÃO

Capítulo 1 – Introdução à abordagem administrativa da gestão por processos	3
1.1 Sua fundamentação teórica: a teoria geral dos sistemas	3
1.2 Seu desafio: ser uma alternativa às limitações da abordagem científica no contexto das modernas organizações	8
1.3 Seu objeto de interesse: o processo de negócio	11
1.4 Sua introdução nas organizações	15
1.5 Sua essência como abordagem administrativa	16
1.6 Fases e recursos organizacionais associados a sua prática	20
1.7 Falsos sinônimos: “gestão de processo” e “gestão por processo”	23
Capítulo 2 – Discernindo gestão funcional de gestão por processos	27
2.1 Características diferenciais entre as duas abordagens administrativas	27
2.1.1 Alocação de pessoas: representa a disposição do conjunto operacional humano que executa as tarefas dentro da organização	27
2.1.2 Autonomia operacional: aponta o grau de autonomia e controle que cada colaborador possui das tarefas sob sua responsabilidade	28
2.1.3 Avaliação de desempenho: descreve os critérios de valorização e promoção do trabalho dos indivíduos	30

2.1.4 Cadeia de comando: identifica a cadeia de comando que supervisiona o trabalho operacional.....	30
2.1.5 Capacitação dos indivíduos: descreve o elenco de competências e o direcionamento da visão dos objetivos do trabalho operacional.....	31
2.1.6 Escala de valores da organização: refere-se aos valores cultuados pela organização no sentido de direcionar a movimentação comportamental dos empregados.....	33
2.1.7 Estrutura organizacional: o modelo organizacional sobre o qual a empresa está estruturada	34
2.1.8 Medidas de desempenho: caracterizam as formas de avaliação do trabalho....	35
2.1.9 Natureza do trabalho: atinente às características das tarefas que requerem competências específicas para execução	36
2.1.10 Organização do trabalho: identifica a forma como o trabalho operacional está organizado dentro da estrutura da empresa.....	37
2.1.11 Relacionamento externo: com o mercado de consumo e os fornecedores e clientes.	38
2.1.12 Utilização da tecnologia: trata do emprego dos recursos de tecnologia da informação (TI) no apoio à execução e ao gerenciamento de processos..	39
2.2 Consolidação das características diferenciais entre as duas abordagens.....	40
2.3 Arquitetura de negócio segundo a abordagem administrativa adotada.....	42
2.3.1 Histórico evolutivo das arquiteturas de negócios	45
2.3.2 Iniciativas para alteração das arquiteturas de negócios das empresas	49

Capítulo 3 – Importância do dialeto comum para a gestão por processos.....57

Capítulo 4 – Vocabulário técnico da gestão por processos67

4.1 Atividade.....	67
4.2 Escopo do processo e gestão do ciclo de vida do recurso associado ao processo	69
4.3 Fluxo de trabalho, evento de negócio e estados que o caracterizam	71
4.4 Dado, conhecimento e capital intelectual	73
4.5 Regra de negócio e suas exceções	76
4.6 Unidade organizacional, área funcional e seus papéis em relação aos processos	79

4.7 Colaboradores e suas competências	82
4.8 Transação de negócio	83
4.9 Throughput, lead time e outros indicadores de desempenho	84
4.10 Melhores práticas e benchmarking.....	86
4.11 Produtos e clientes.....	87
4.12 Perdas do processo.....	88

Capítulo 5 – O papel de profissionais e áreas na gestão por processos.....	91
5.1 Gestor do processo de negócios.....	91
5.2 Equipe de gestão por processos de negócios.....	94
5.3 Áreas de apoio à gestão por processos	99

**PARTE II – IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA A EFICÁCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS**

Capítulo 6 – Gestão por processos e a atratividade dos postos de trabalho.....	105
6.1 O desafio da “atitude” na empresa moderna	105
6.2 Práticas motivacionais e seus efeitos na “atitude”	109
6.2.1 Teorias motivacionais: clássicas e contemporâneas	111
6.2.2 Aspectos convergentes entre gestão por processos e teorias motivacionais contemporâneas	115
6.2.2.1 Criação de posições de trabalho atrativas e que motivam os colaboradores.....	115
6.2.2.2 Manutenção dos desafios que inspiram e motivam os colaboradores.....	118
6.2.3 Reflexões sobre práticas motivacionais e gestão por processos.....	119
6.3 Desafios para a implementação das práticas motivacionais no contexto da gestão por processos	121
6.3.1 Multifuncionalidade no contexto das micro e pequenas empresas.....	124

**PARTE III – A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
NA GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIOS**

Capítulo 7 – Histórico da tecnologia da informação aplicada a processos.....	131
---	------------

Capítulo 8 – Tecnologia da informação para a gestão por processos de negócios	143
8.1 Principais componentes da solução de <i>business process management</i> (BPM)	145
8.2 Funcionalidades requeridas para a solução de <i>business process management</i> (BPM)	148
8.2.1 Recursos para a otimização e a flexibilização da operação do processo	149
8.2.2 Recursos para o gerenciamento da operação de processos	151
8.2.3 Recursos para o planejamento e o projeto do processo	153
8.3 Cultura e clima organizacional para desenvolvimento da solução de <i>business process management</i> (BPM)	154
8.3.1 Ontologia empresarial	156
 Capítulo 9 – Análise do potencial das soluções BPM em promover a melhoria contínua dos processos de negócios	 159
9.1 A gestão do conhecimento	159
9.2 Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos	162
9.3 Recursos desejáveis às soluções BPMS no apoio à prática de KM	164
9.3.1 Alguns algoritmos básicos do software BPMS	165
9.3.2 Funcionalidades de apoio à internalização do conhecimento	166
9.3.3 Funcionalidades de apoio à socialização do conhecimento	168
9.3.4 Funcionalidades de apoio à externalização do conhecimento	168
9.3.5 Funcionalidades de apoio à combinação do conhecimento	169
9.4 Considerações finais sobre a KM aplicada à BPM	170
 Capítulo 10 – Análise dos componentes da tecnologia de <i>business process management system</i> (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático	 173
10.1 A arquitetura do <i>business process management system</i> (BPMS)	173
10.2 Atividades do subprocesso “Notificar ocorrência de sinistro ao IRB”	182
10.3 Atividades do subprocesso “Resgatar valor do resseguro”	184
 Capítulo 11 – Tratamento de processos conforme o contexto	 199
 Capítulo 12 – Introdução da abordagem sistemática para a integração entre sistemas de informação	 207
12.1 Conceitos da abordagem sistemática	207
12.2 Introdução da abordagem sistemática nas organizações	217

12.3 Justificativas do ambiente de negócios para a crescente demanda por soluções eficazes para a integração entre sistemas de informação.....	220
--	-----

Capítulo 13 – Tecnologias para a integração dos processos de negócios.....	229
---	------------

Capítulo 14 – Estudo de caso em integração dos processos de negócios.....	249
--	------------

14.1 A empresa de telecomunicações GVT (dados relativos a março de 2003).....	249
---	-----

14.2 O desafio da integração de processos na GVT.....	250
---	-----

14.3 O projeto de integração entre sistemas da GVT.....	253
---	-----

14.4 Exemplos de aplicação prática do ambiente de integração da GVT.....	258
--	-----

14.5 Lições aprendidas a partir da experiência da GVT.....	262
--	-----

PARTE IV – O ESTÁGIO ATUAL DA ABORDAGEM SISTEMÁTICA

PARA A INTEGRAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Capítulo 15 – Abordagem para a implementação da gestão por processos.....	269
--	------------

15.1 Desenvolvimento da cultura de gestão por processos de negócios.....	270
--	-----

15.2 Identificação e seleção do processo de negócios.....	272
---	-----

15.3 Preparação da equipe multidisciplinar para o projeto do novo processo de negócios.....	273
---	-----

15.4 Levantamento e documentação do processo atual.....	276
---	-----

15.5 Análise e reestruturação do fluxo de execução e ambiente de gerenciamento do processo de negócios atual.....	279
---	-----

15.6 Adaptações necessárias nas tecnologias de integração e nos sistemas de informação.....	280
---	-----

Capítulo 16 – Percepção dos executivos de informática (CIOs).....	283
--	------------

16.1 Profissionais e estrutura organizacional dedicados à integração entre sistemas de informação.....	284
--	-----

16.2 Tecnologias de integração utilizadas pelas organizações.....	286
---	-----

16.3 Atitudes predominantes nas organizações quanto à integração.....	287
---	-----

16.4 Percepção dos CIOs quanto à importância do ambiente de integração.....	290
---	-----

16.5 Análise dos dados levantados.....	293
--	-----

Capítulo 17 – Percepção da academia (pesquisadores)	297
17.1 Metodologia da pesquisa	299
17.2 Resultados da pesquisa bibliográfica	302
17.2.1 Artigos que evidenciam a importância da integração entre processos e/ou sistemas de informação para o ambiente de negócios ..	302
17.2.2 Artigos que analisam a gestão por processos de negócios	305
17.2.3 Artigos que analisam o ambiente para integração entre sistemas de informação	308
17.3 Análise dos dados levantados	309
Apêndice A – Requisitos de especificação para projeto, operação e gerenciamento dos processos de negócios	315
A.1 Introdução à BPMN	316
A.2 Aspectos críticos da gestão por processos de negócios apoiados pela BPMN	317
A.3 Nosso entendimento sobre a especificação de processos por meio da BPMN	329
Referências	331