

Administração de Recursos Partilhados

2024-2025

4. PROCESSOS (PROCESS)

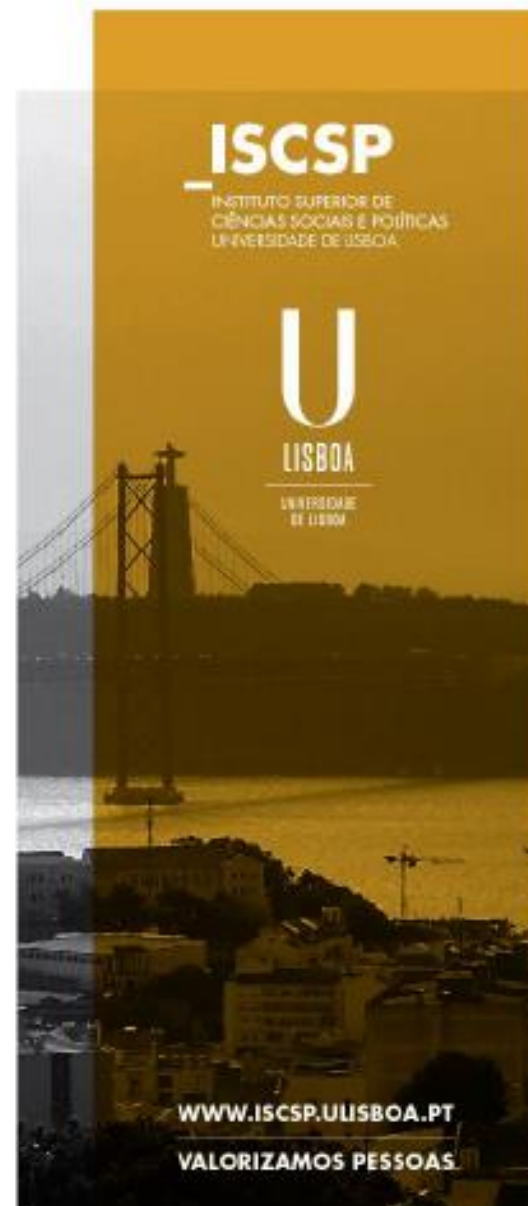
Desafios da Transformação de Processos
para Modelo de Serviços Partilhados

João Rolo

jrolo@iscsp.ulisboa.pt

Sara Carrasqueiro

ssequeira@iscsp.ulisboa.pt



Objetivos de Aprendizagem

- *Entender*
 - *O processo genérico de transformação de uma operação interna a uma unidade de negócios para uma unidade de serviços partilhados (USP)*
 - *Metodologias e desafios associados à translação dos processos originais em processos mais eficientes*
 - *As características da USP em cada fase do processo de transformação*
 - *Questões relacionadas com as funções de apoio da USP*
 - *Metodologias de gestão da incerteza e risco na evolução da USP*

Ciclo de vida de uma USP

- Ao longo do ciclo de vida da USP, os desafios vão mudando, existindo sempre a necessidade de transformação ou melhoria contínua, mais ou menos disruptiva
- Uma questão de tempo
O amadurecimento de uma unidade de serviços partilhados –
Momentos e Factores em Mudança
- **Momentos**
 - *Nascimento*
 - *Adolescência*
 - *Estado Maduro*

Ciclo de vida de uma USP

O amadurecimento de uma USP

Factor em Mudança	Nascimento	Adolescência	Maturidade
Facturação	<i>Overhead</i>	<i>Chargeback</i>	<i>Fee for Service</i>
Competição	Não há	Possível	Mercado Externo
<i>Cultura</i>	<i>A cultura de quem governa</i>	<i>Mixed (Mistura)</i>	<i>Independente</i>
<i>Base de Clientes</i>	<i>Interna</i>	<i>Interna</i>	<i>Interna e Externa</i>
<i>Foco da Actividade</i>	<i>Reduzir os Custos (poupar)</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Lucro</i>
<i>Governança</i>	<i>Combinada com a prestação do Serviço</i>	<i>Separada da Prestação do Serviço</i>	<i>Separada da Prestação do Serviço</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>Downsizing</i>	<i>Downsizing</i>	<i>Satisfação dos Empregados</i>
<i>Desafio da Gestão</i>	<i>Cópia da Casa Mãe</i>	<i>Em transformação/ transição</i>	<i>CEO – Chief Executive Officer</i>
<i>Estabelecimento de Preços</i>	<i>Preços ditados</i>	<i>Preços razoáveis</i>	<i>Preços do Mercado</i>
<i>Retorno</i>	<i>Casa mãe</i>	<i>Mixed (Mistura)</i>	<i>Unidade de Negócio</i>
<i>Risco de Falhar</i>	<i>Baixo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
<i>Serviço</i>	<i>Obrigatório</i>	<i>Opcional</i>	<i>Decidido Internamente</i>
<i>Origem da Política Interna</i>	<i>Casa Mãe</i>	<i>Mixed (Mistura)</i>	<i>Unidade de Negócio</i>
<i>Status do Fornecedor</i>	<i>Exclusivo (para a casa mãe)</i>	<i>Aberto (casa mãe e outros)</i>	<i>Aberto (casa mãe e outros)</i>

Ciclo de vida de uma USP

O Nascimento envolve a Transformação

de uma unidade operacional interna para uma unidade de serviços partilhados

Este Nascimento vai englobar 5 momentos distintos, a saber

- Momento de Identificação
- Momento de Mudança
- Momento de Consolidação
- Momento de Avaliação e Optimização (dispensar o que não é necessário)
- Momento de Encaixe na Organização Global (começa a funcionar...)

Ciclo de vida de uma USP

Pressões para o Amadurecimento

- Concorrência com outras Actividades
- Desejo de Autonomia e de Direcção Própria
- Operação mais *Leaner*
(*eficiente, eficaz, qualidade necessária e suficiente*)
- Pressão da Gestão de Topo da Casa mãe
- Potencial de Rentabilidade e de Lucro

Ciclo de vida de uma USP

Momentos para o Nascimento da USP

1 - Momento de Identificação

- Recursos que podem vir a ser mudados
- Estabelecer procedimentos/critérios de avaliação (nomeadamente para as entrevistas a empregados)
- Identificação de pessoas a dispensar
- Identificação dos processos em curso (actuais) através de entrevistas com os responsáveis
- **Representar o as is através da técnica de modelação de processos**
- Quantificar os outputs actuais de cada processo como ponto de partida para estabelecer métricas
- Definir os recursos necessários para a produção dos outputs identificados e quantificados

Ciclo de vida de uma USP

Momentos para o Nascimento da USP

2- Momento da Mudança

- Mudar os empregados seleccionados para as instalações da USP
- Mudar outros recursos para as instalações da USP
- ***Estabelecer os novos processos de trabalho da USP nas novas instalações***

3- Momento de Consolidação

- Experimentar o funcionamento das pessoas e processos nas novas instalações
- ***Avaliar o desempenho dos profissionais e dos processos de acordo com as regras estabelecidas no 1º momento***
- Reajustar as pessoas aos novos processos

Ciclo de vida de uma USP

Momentos para o Nascimento da USP

4- Momento de Avaliação e Optimização

- ***Avaliar os outputs dos processos e comparar com dados de benchmarks externos de processos equivalentes***
- Avaliar os outputs e métricas referidas inicialmente pelos empregados e encontrar um ponto de optimização
- Identificar pessoas e recursos dispensáveis para atingir este ponto de optimização

5- Momento de Encaixe na Organização Global

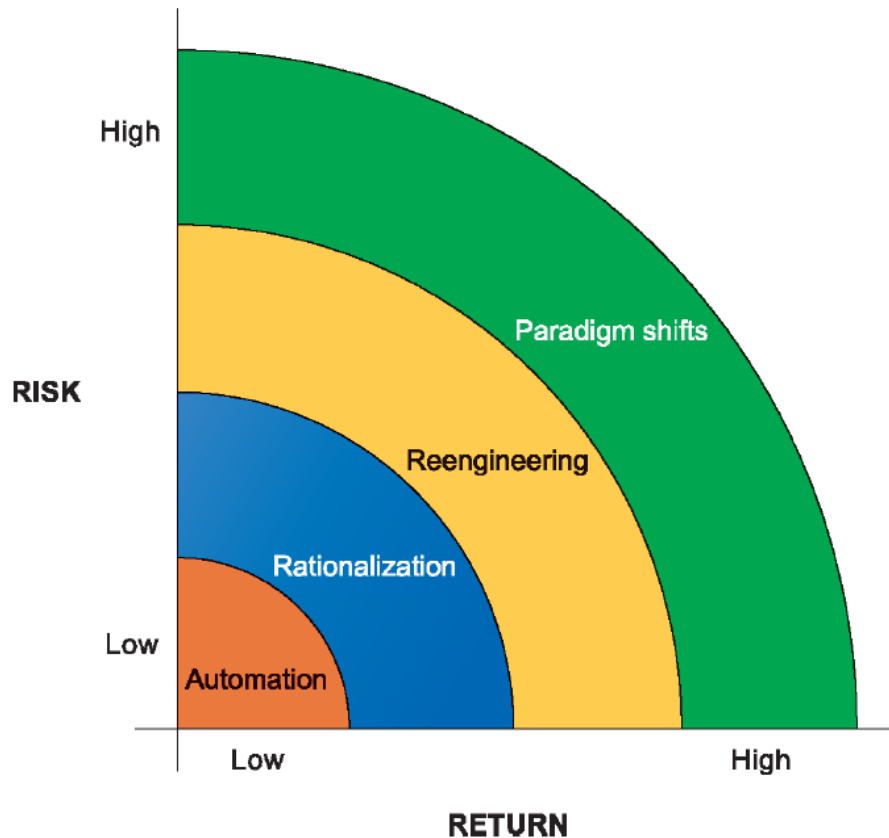
- Identificar, entrevistar e contratar os recursos humanos necessários para os processos de suporte / *back-end* da própria USP
- Identificar, entrevistar e contratar os recursos humanos necessários para as actividades de gestão da própria USP

Otimização de processos

- A movimentação de uma função para uma Unidade de Serviços Partilhados é uma oportunidade de melhoria
- A partir do levantamento dos processos existentes, é possível responder a um conjunto de questões:
 - *Qual é a folga de Capacidade de produção não utilizada no sistema?*
 - *Onde existem ineficiências?*
 - *A origem das ineficiências está nos processos, nas pessoas, nas tecnologias ou num mix?*
 - *Quais os gargalos (bottlenecks) existentes?*
 - *Quais os caminhos críticos para entregar o produto/serviço a tempo e de acordo com as especificações?*
 - *Quais são os processos de backup existentes para usar em caso de falha?*
 - *Existe uniformidade através das várias instituições? Existe alinhamento com boas-práticas?*

Otimização de processos

- A movimentação de uma função para uma Unidade de Serviços Partilhados é uma oportunidade de melhoria



Graus de mudança organizacional:

- **Automação** – mais simples; substituir trabalho manual por automatismos;
- **Simplificação de processos** - examinar os processos operacionais, alterar os que não funcionam bem, eliminar os que já não são necessários tornando a organização mais eficiente;
- **Reengenharia de processos** – repensar o fluxo das tarefas, como estas são executadas e como os custos podem ser reduzidos através da eliminação de trabalho e recursos desnecessários;
- **Mudança de Paradigma** - alterar a natureza do negócio e a estrutura da organização. Novos produtos ou serviços anteriormente inexistentes. Grande disrupção e mudança extrema!

Reengenharia de Processos

- 1. Identificar os processos de negócio foco de mudança** – determinar quais os processos de negócio mais importantes para a organização e quais têm mais problemas;
- 2. Analisar os processos existentes** - desenhar diagrama dos processos atuais, incluindo inputs, outputs, recursos, sequência de atividades e custos associados (baseline);
- 3. Desenhar o novo processo** – definir objetivos e métricas de aferição (poupança de tempo, redução de custos, aumento da satisfação dos clientes...);
- 4. Implementar o novo processo** – novos procedimentos e regras de trabalho, resolução de problemas que surjam e melhorias;
- 5. Melhoria continua** – monitorização continua e adaptação às alterações de contexto ou tecnológicas.

Reengenharia de Processos

A **técnica** a usar para apoiar a retratar

o que se faz e como se faz hoje **(as is)**

e a pensar e retratar

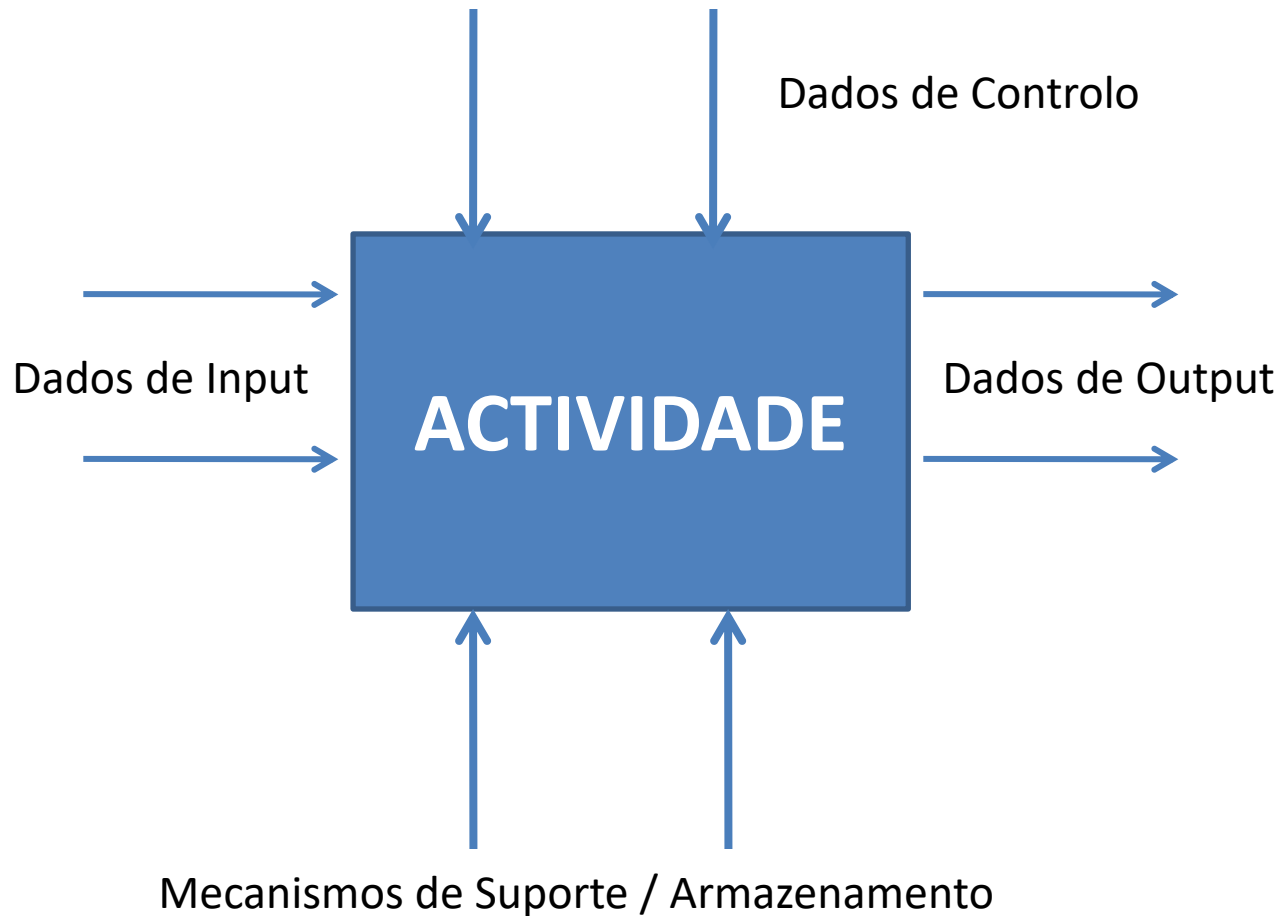
o que pretendemos fazer e como fazer depois **(to be)** é

através da

Modelação de Processos (Process Modeling)

Reengenharia de Processos

Modelação de Processos



Reengenharia de Processos

- **Simplificação de Processos**

Técnicas usadas para promover a simplificação dos processos

- Descrição detalhada dos processos
- Diagramas dos fluxos das informações
- Definir as fontes de possíveis erros
- Definir os caminhos críticos
- Identificar potenciais melhorias
- Medir o ROI – Retorno do investimento

Reengenharia de Processos

- **Simplificar o Processo Core**
 - Gestão das Operações
 - Capacidade de Produção
 - Processo de Produção
 - Calendarização dos Recursos
 - Gestão dos Stocks
 - Standards

Reengenharia de Processos

- **A Capacidade de Produção é tradicionalmente vista como uma função de 6 variáveis (6's M)**
 - **Máquinas**
 - **ManPower** - O trabalho $H * H$
(horas*homem – unidade de medida do esforço do trabalho)
 - **Materiais**
 - **Mensagens** (para a Coordenação)
 - **Métodos** (standardização – assegura a eficiência e a eficácia)
 - **Money**

Reengenharia de Processos

- **Indicadores**

- **Capacidade** – disponibilidade em tempo dos meios necessários (Ms) por unidade de unidade de tempo
- **Consumo de Capacidade** – quanto tempo demora a produção de um produto/serviço
- **Produção** – quantidade de produtos/serviços por unidade de tempo





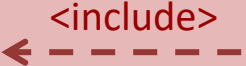

$$\text{Produção} = \text{Capacidade} / \text{Consumo de Capacidade}$$

Modelação de Processos

- Modelação de Sistemas
 - Representar o negócio (processos e pessoas)
 - *As is*
 - *To be*
 - Use cases (casos de uso)
 - Metodologia de análise de requisitos de negócio que permite modelar o comportamento de um sistema, ilustrando como os seus utilizadores interagem com o sistema por forma uma atividade
 - UML = Unified Modelling Language
 - linguagem de modelação visual
 - Utiliza notações para especificar, construir, visualizar e documentar sistemas de informação
 - Integra ambas as componentes organizacional e tecnológica dos SI

Modelação de Processos

UML – Unified Modelling Language

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	USE CASE / CASO DE USO – representa uma peça principal de funcionalidade do sistema. Pode estender-se para outro caso de uso ou incluir outro caso de uso. Legendado por uma frase ativa
	ACTOR / ATOR – Pessoa ou sistema externo que interage ou beneficia do sistema. Legendado por uma frase verbo-nome
	ASSOCIATION RELATIONSHIP / RELAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO – liga um actor ao use case com o qual interage
	GENERALIZATION RELATIONSHIP / RELAÇÃO DE GENERALIZAÇÃO – liga um caso de uso específico ao caso de uso generalista
	INCLUDE RELATIONSHIP / RELAÇÃO DE INCLSIÃO – representa a inclusão de funcionalidade de um use case em outro
	EXTEND RELATIONSHIP / RELAÇÃO DE EXTENSÃO – representa a extensão do caso de uso para incluir comportamento opcional

Modelação de Processos

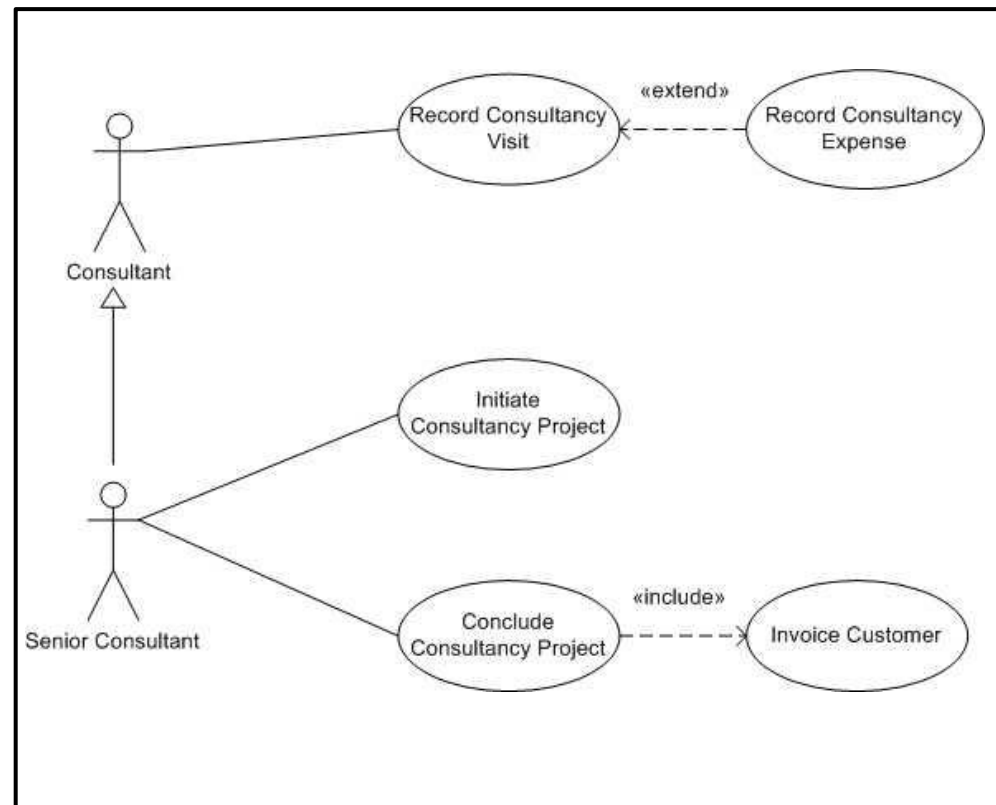
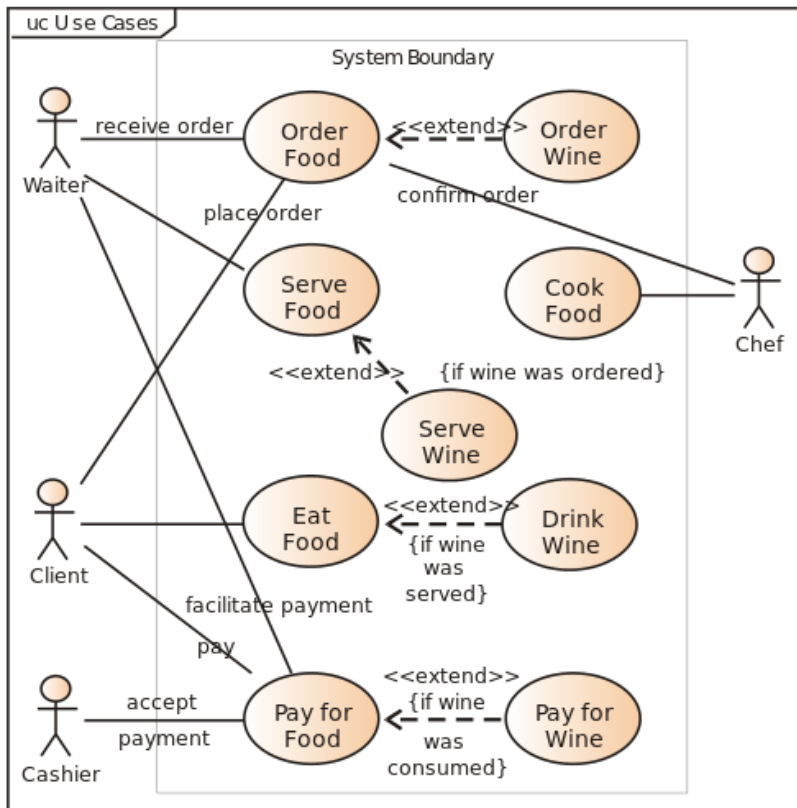
UML – Unified Modelling Language

- UML – Notações
 - A **relação de generalização**: permite especificar um caso em determinados tipos específicos
 - A **relação "extend"** entre casos de utilização relaciona um caso de utilização básico com uma extensão ao caso básico, significando que uma instância do caso básico pode, em determinadas condições, incluir a funcionalidade especificada na extensão
 - A **relação "include"** entre um caso de utilização A e um caso de utilização B significa que uma instância de A inclui obrigatoriamente a funcionalidade especificada em B.

Modelação de Processos

UML – Unified Modelling Language

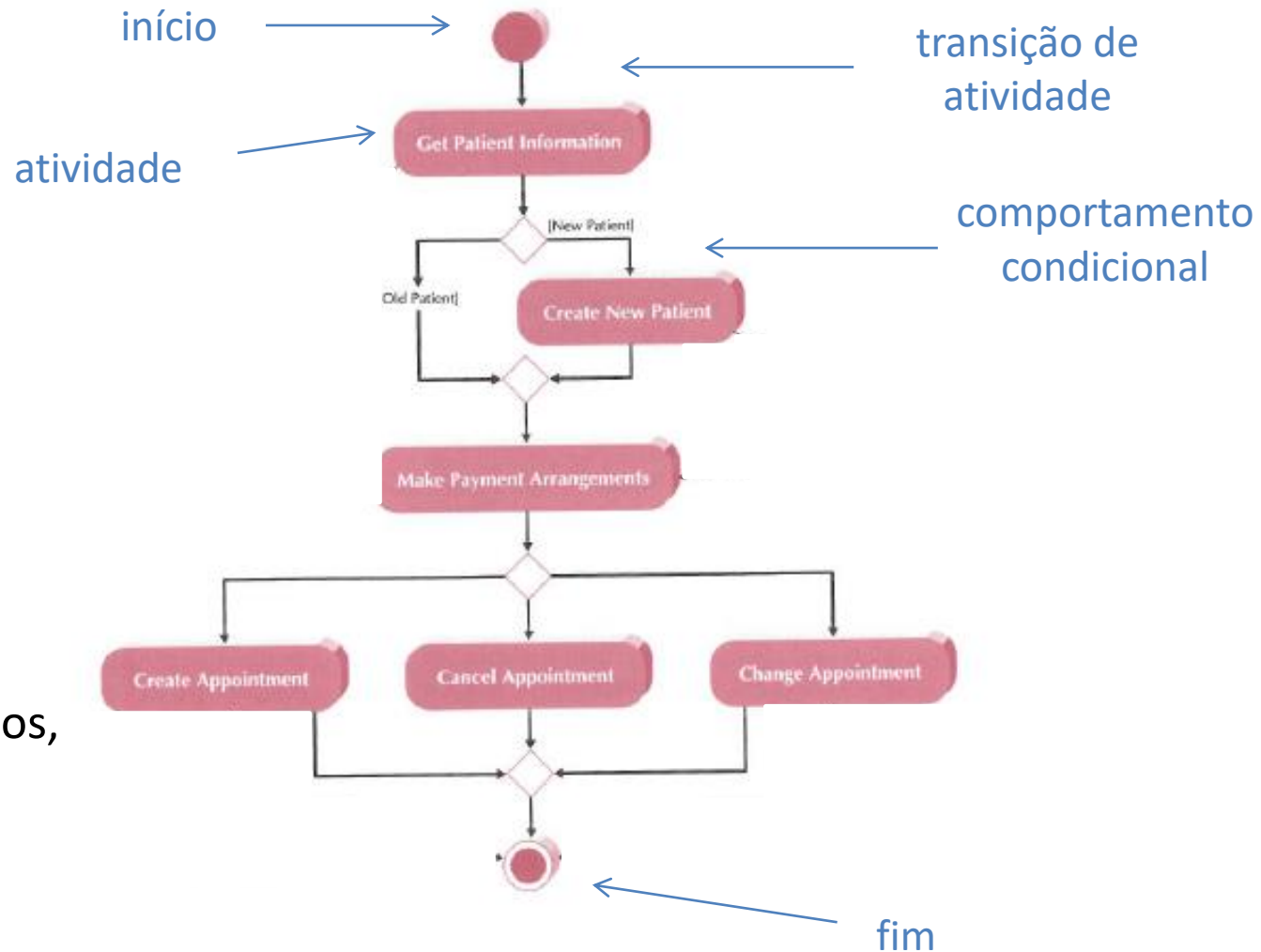
- UML – Exemplos de Diagramas de Use Case



Modelação de Processos

- Diagramas de Atividades

- Descreve fluxo de trabalho
- Útil quando se pretende detalhar um caso de uso
- Também pode ser utilizado para descrever fluxos alargados, ligando vários casos de uso



Modelação de Processos

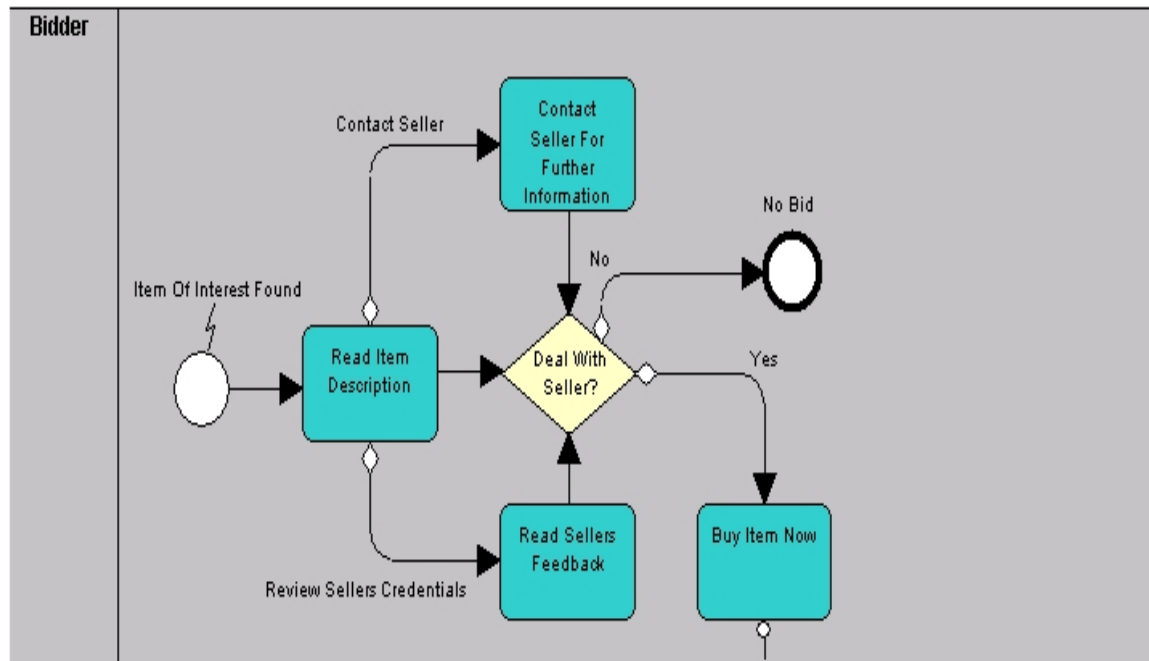
BPMN – Business Process Model and Notation

- BPMN é um standard publicado pela OMG (<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/>)
- Tem como principal objetivo disponibilizar uma notação facilmente compreendida por todos os intervenientes no negócio, desde
 - Analistas do negócio que criam os esboços iniciais
 - Técnicos responsáveis por implementar o suporte tecnológico
 - Pessoas do negócio que irão gerir e monitorizar esses processos
- Tem também como objetivo criar uma ponte entre o desenho dos processos de negócio e o processo de implementação de sistema de informação através de um modelo que permite a geração de linguagens XML, como
 - BPEL4WS (Business Process Execution Language for Web Services)
 - BPML (Business Process Modeling Language)

Modelação de Processos

BPMN – Business Process Model and Notation

- O BPMN define o **Business Process Diagram (BPD)**, o qual se baseia na técnica de **fluxogramas**
- O BPM é uma rede de objetos gráficos, como atividades e fluxos de controlo que definem a ordem de atuação



Modelação de Processos

BPMN – Business Process Model and Notation

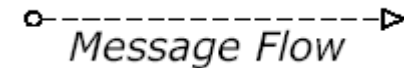
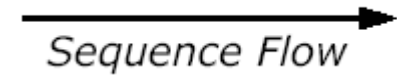
- O BPD é composto por categorias de elementos básicos:
 - **Flow Objects**
 - **Event** – qualquer coisa que ocorre no decorrer do processo de negócio
 - **Activity** - termo genérico para trabalho que a empresa executa, pode sere classificada como Processo, Sub-processo ou Tarefa
 - **Gateway** – utilizado para controlar a divergência ou convergência da sequência de fluxo



Modelação de Processos

BPMN – Business Process Model and Notation

- O BPD é composto por categorias de elementos básicos:
 - **Connecting Objects**
 - **Sequence Flow** – utilizado para mostrar ordem (sequência) de atividades num processo
 - **Message Flow** - utilizado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes no processo
 - **Association** – utilizado para associar dados, texto ou outros Artefactos com Objetos de Fluxo. São utilizadas para mostrar as entradas e saídas das atividades



Modelação de Processos

BPMN – Business Process Model and Notation

- O BPD é composto por categorias de elementos básicos:
 - **Swimlanes**
 - **Pool** – representa um Participante num processo
 - **Lane** – sub-divisão dentro da Pool. São utilizadas para organizar e categorizar as actividades



Modelação de Processos

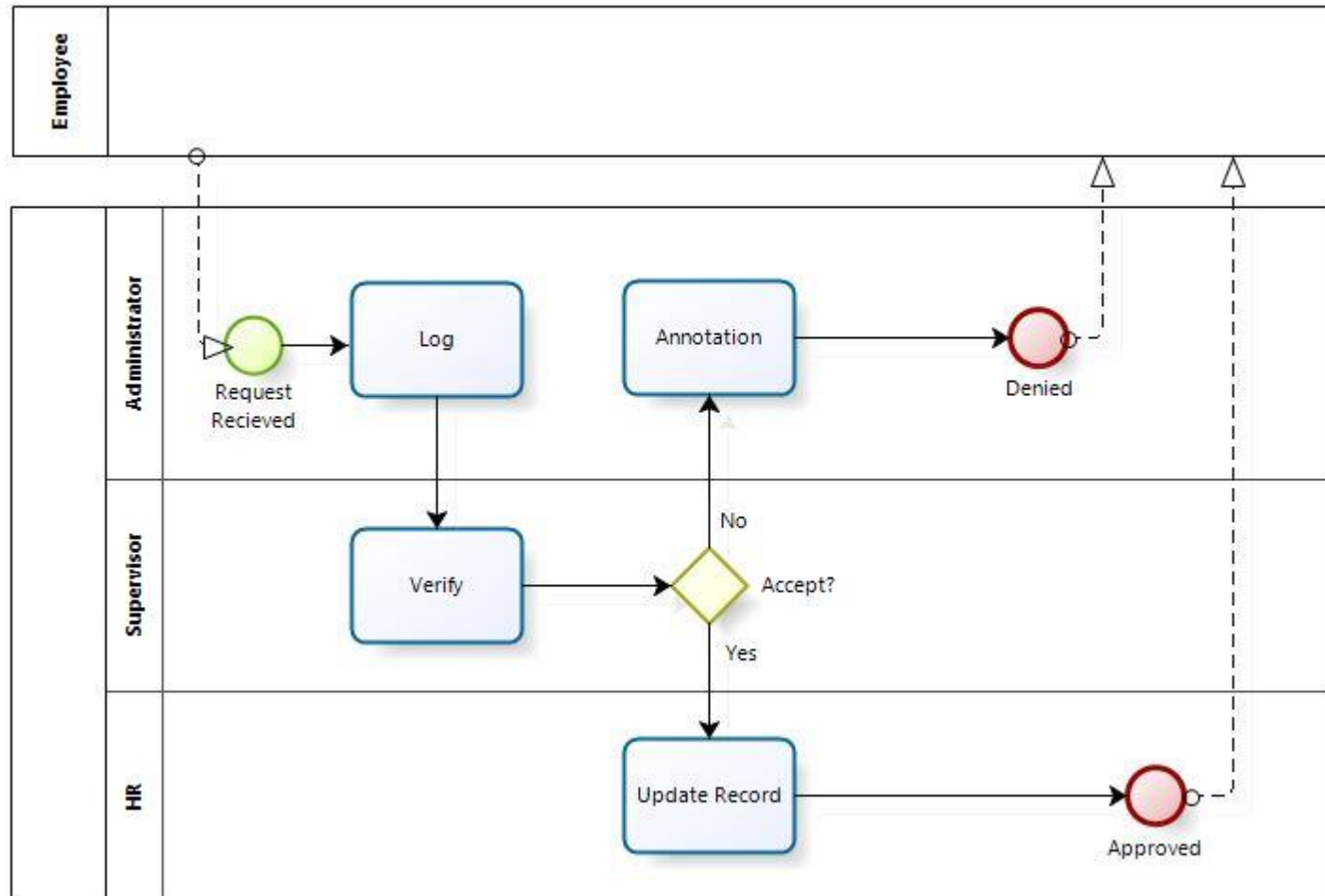
BPMN – Business Process Model and Notation

- O BPD é composto por categorias de elementos:
 - **Data**
 - **Data Object** – utilizado para mostrar os dados que são consumidos ou produzidos por uma atividade



Modelação de Processos

BPMN – Business Process Model and Notation

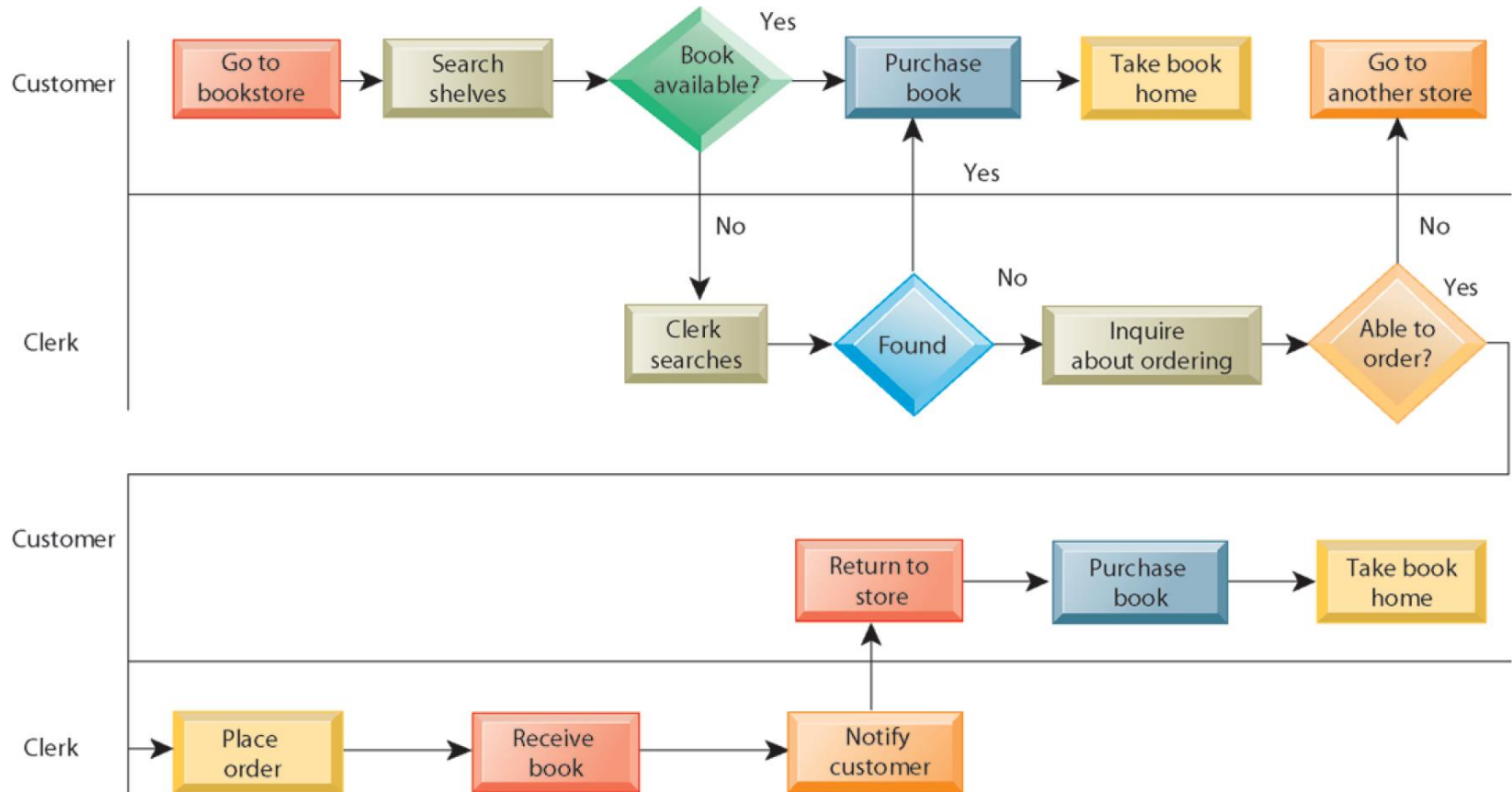


Modelação de Processos

BPMN – Business Process Model and Notation

Exemplo – desenho do processo As Is - Aquisição de Livro numa livraria física

Pistas (swim lane) – representação gráfica da colaboração entre participantes do processo



Conclusão

- A transformação de uma função de back-end da organização-mãe numa função de negócio da USP é um processo que tem que ser gerido
- Este processo representa uma oportunidade de melhoria
- Existem diversas técnicas que podem ser utilizadas neste contexto, nomeadamente modelação de processos e análise de indicadores de gestão de operações

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT