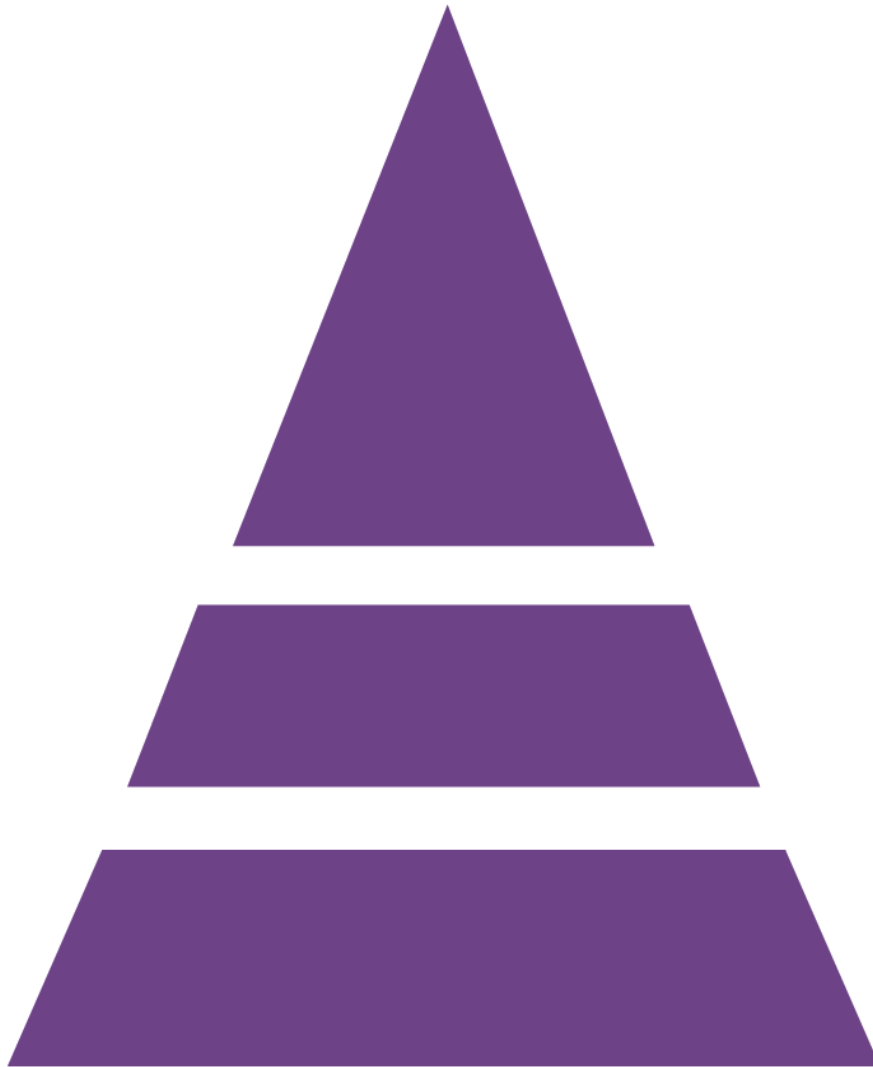


Manifesto sobre Processos de Negócio

Editado por Roger Burlton, P.Eng, CMC

Versão em Português



© Copyright BPTrends, LLC - Editado por Roger Burlton - É concedida permissão para a reprodução ilimitada e distribuição deste documento sob as seguintes condições: (a) Os direitos de autor e este aviso de permissão são claramente incluídos. (b) O trabalho é claramente creditado à BPTrends, LLC, (c) Nenhuma parte deste documento, incluindo título, conteúdo, direitos autorais e aviso de permissão, é alterado, sintetizado ou estendido, de qualquer maneira. O uso comercial desse documento é expressamente proibido.

Porque um Manifesto sobre Processo de Negócio

- Definição de um Manifesto: Uma declaração pública de intenções, motivações ou visões – uma declaração pública da política ou intenção.
- O Manifesto sobre Processo de Negócio foi inspirado na seguinte observação de Einstein: “Tudo deve ser feito da forma mais simples possível, mas não mais simples”.
- Há muita confusão sobre os conceitos de Processo de Negócio e sua terminologia.
- Não existem padrões atuais sobre os fundamentos de Processo de Negócio.
- Abordagens sobre Processo de Negócio tornaram-se muito complexas para permitir fácil compreensão e adoção.
- Erros cometidos na implantação de estratégia, arquitetura, análise e revisão de Processo de Negócio são o resultado do mau entendimento dos conceitos e práticas sobre Processo de Negócio.
- Há necessidade de um conjunto profissional, disciplinado, repetível e confiável de práticas sobre Processo de Negócio.
- Há necessidade de que Processos de Negócio sejam geridos como ativos da Organização e que possam ser comumente entendidos, compartilhados e reutilizados.
- Não pode haver um corpo de conhecimento útil sobre Processo de Negócio sem uma sólida fundamentação semântica baseada em princípios.

Uso de Termos

Notas Gerais

Como o campo de Processo de Negócio está evoluindo, a maioria das definições existentes de dicionários dos termos relevantes não refletem adequadamente o contexto de Processo de Negócio. Conseqüentemente, foram usadas as definições mais concretas e relevantes de termos com base no uso comum do campo de Processo de Negócio.

Definição de termos chave utilizados neste documento.

- **Atividade:** algo que é feito.

O termo 'atividade' será utilizado para representar qualquer processo, em qualquer nível de detalhamento ou decomposição. O termo não implica em qualquer nível hierárquico no Manifesto sobre Processo de Negócio.

- **Ativo:** um item tangível ou intangível de valor.
 - **Evento de Negócio:** uma ocorrência de relevância para a organização em um ponto no tempo, incluindo uma ação ou evento de decisão, um evento temporal em um momento pré-determinado ou um evento condicional, que observa que algum limite predefinido foi atingido.
 - **Negócio:** uma organização ou grupo de organização com o propósito de prover produtos, informações ou serviços.
 - **Modelo do Processo de Negócio:** a estrutura fundamental e organização abstrata de um Processo de Negócio ou conjunto de Processos de Negócio como descritos por seus elementos, suas relações entre si e com o ambiente em que operam. NOTA: Os componentes individuais do modelo de negócio não constituem o Modelo do Processo de Negócio.
 - **Entregabilidade (Capability):** a habilidade de uma organização ou de um Processo de Negócio de atingir o resultado desejado.
 - **Cliente:** um stakeholder que recebe o produto, informação ou serviço direto de uma organização ou de um de seus Processos de Negócio.
 - **Organização:** uma entidade ou grupo de pessoas que busca objetivos coletivos, exerce controle sobre seu desempenho e tem um limite que a separa do ambiente. Para o propósito deste Manifesto sobre Processo de Negócio, Organização irá incluir todas as organizações definidas que participam do Processo de Negócio.
 - **Resultado:** o valor que o Processo de Negócio produz.
 - **Princípio:** uma lei abrangente e fundamental, doutrina ou suposição.
 - **Recurso:** uma pessoa, unidade organizacional, instalação, equipamento ou tecnologia envolvido no suporte do trabalho de um Processo de Negócio.
 - **Stakeholder:** uma pessoa, grupo, organização ou terceiro que é ou pode ser afetado, influencia ou pode ser influenciado, por uma ou mais atividades em um Processo de Negócio da organização.
 - **Trabalho:** o esforço físico, mental ou automatizado necessário para produzir um resultado.
-

Regras seguidas pelo Manifesto sobre Processo de Negócio

Este é um Manifesto sobre Processo de Negócio. Não é uma metodologia de Gestão de Processo de Negócio.

Ele deve:

- Ser estritamente focado sobre o assunto Processo de Negócio.
- Ser aplicável em qualquer metodologia de Gestão de Processo de Negócio.
- Não se restringir, ou derivar de uma metodologia específica sobre Gestão de Processo de Negócio.
- Utilizar termos e descrições claros e bem definidos.
- Ser desprovido de jargões e modismos.
- Ser curto e conciso, consolidando os conceitos ao princípio mais básico que pode ser definido.
- Ser baseado em fundamentos rigorosos e experiência prática.
- Garantir que cada princípio seja sobre um único conceito.
- Ser válido como um princípio autônomo, independente do contexto, bem como ser válido no contexto que todos os outros princípios estabelecem.
- Não conter adjetivos ou advérbios modificadores como eficiente, consistente e confiável, que inevitavelmente podem restringir o princípio. Estas condições implicam uma avaliação específica do princípio e não definem o princípio. Um Processo de Negócio pode desempenhar mal e continua a ser um Processo de Negócio.
- Ser escrito de uma forma que seja aplicável.
- Ser escrito de uma forma que permita facilmente a verificação de sua aderência.

Escopo do Manifesto sobre Processo de Negócio

Dentro do escopo:

- Princípios e definições associadas a Processos de Negócio.
 - As motivações de negócio para Processos de Negócio.
 - O que são o que não são Processos de Negócio.
 - Os relacionamentos de Processos de Negócio com outras disciplinas relevantes.
-

Fora do escopo:

- Notações específicas de modelagem de Processo de Negócio.
 - Metodologias e técnicas específicas de Processo de Negócio.
 - Tecnologias específicas de modelagem ou execução (automação) de Processos de Negócio.
 - Papéis organizacionais e responsabilidades específicas para a Gestão e Governança de Processos de Negócio.
 - Princípios sobre outras áreas de interesse, exceto como elas interagem ou são associadas com Processos de Negócios
-

Princípios

Definição de Processo de Negócio:

Um Processo de Negócio de uma organização claramente descreve o trabalho executado por todos os recursos envolvidos na criação de resultados de valor para seus clientes e outros stakeholders.

- **Sobre trabalho:** Um Processo de Negócio descreve o trabalho de uma organização.
 - O trabalho executado em um Processo de Negócio transforma insumos físicos ou informacionais em saídas.
 - Um Processo de Negócio é composto de um conjunto de atividades e cada uma dessas pode ter seu próprio conjunto de atividades.
 - O conjunto completo de Processos de Negócio de uma organização descreve todo o trabalho realizado por essa organização.
 - Um Processo de Negócio pode ser composto por um trabalho altamente estruturado e repetitivo ou por um pouco estruturado, apresentando alta variação.
 - **Sobre criação de valor:** Um Processo de Negócio cria valor para os clientes e outros stakeholders do Processo de Negócio.
 - Um Processo de Negócio deveria criar valor mensurável para seus clientes e outros stakeholders por meio da entrega dos resultados que satisfaçam suas necessidades e expectativas particulares.
 - O valor criado por um Processo de Negócio deveria ser mensurado por um ou mais indicadores de desempenho.
 - Os indicadores de desempenho de cada atividade dentro de um Processo de Negócio devem ser rastreáveis aos indicadores de desempenho do Processo de Negócio dos quais é parte.
 - O desempenho do Processo de Negócio deveria ser mensurado em pontos definidos para avaliar sua efetividade e identificar oportunidades para melhoria.
 - Os indicadores de desempenho de Processo de Negócio deveriam ser mensuráveis e comparáveis ao longo do tempo e ao longo de todas as localidades em que o Processo de Negócio opera.
 - **Sobre recursos:** Um Processo de Negócio é executado por um conjunto de recursos em várias organizações ou unidades organizacionais.
 - Um Processo de Negócio deveria ser executado por recursos humanos capazes de conduzir os aspectos manuais do trabalho.
 - Um Processo de Negócio deveria ser executado por recursos de tecnologia da informação capazes de conduzir os aspectos automatizados do trabalho.
 - Um Processo de Negócio deveria ser executado em instalações por recursos de equipamento que suportem os aspectos físicos do trabalho.
-

- Todos os recursos humanos alocados na execução de um Processo de Negócio devem ter acesso ao conhecimento prático requerido para o atingimento do desempenho ótimo do trabalho assim como devem ter papéis e responsabilidades claramente definidos.
 - **Sobre contexto:** Um Processo de Negócio existe em um contexto de negócio definido.
 - Um Processo de Negócio deveria ser claramente limitado por uma organização ou um grupo de organizações bem definido.
 - Um Processo de Negócio entrega saídas e recebe insumos de clientes e stakeholders externos bem como de outros Processos de Negócio dentro da organização.
 - Um Processo de Negócio se inicia quando um ou mais eventos disparam seu início.
 - Um Processo de Negócio termina quando seu resultado pretendido for atingido ou quando uma decisão é tomada para terminar o atingimento do resultado pretendido.
 - **Sobre motivação:** Objetivos e metas de Processo de Negócio suportam os objetivos estratégicos e as metas do negócio.
 - Um Processo de Negócio deveria ser orientado, formal ou informalmente, pela missão, visão, objetivos e metas de desempenho da organização.
 - Um Processo deveria ser orientado por princípios e valores da organização.
 - Um Processo de Negócio deveria utilizar políticas de negócio e regras de negócio da organização para orientar suas decisões de negócio.
 - Os incentivos e motivação de todos os recursos humanos associados a Processos de Negócio deveriam reforçar o resultado desejado do Processo de Negócio.
 - Todos os Processos de Negócio deveriam ser suportados por uma cultura organizacional em que eles operam.
 - **Sobre nomes:** O nome ideal de um Processo de Negócio é não ambíguo, adequado à linguagem específica do negócio e internamente consistente.
 - Um Processo de Negócio deveria ter um e somente um nome.
 - O nome de um Processo de Negócio deveria refletir ação e não deveria ser escrito na voz passiva.
 - O nome de um Processo de Negócio deveria de forma não ambígua comunicar o resultado de negócio pretendido do Processo de Negócio.
 - O nome de um Processo de Negócio deveria ser claro e entendido consistentemente por stakeholders de negócio internos e externos.
 - Uma e somente uma sintaxe deveria ser utilizada para descrever todos os Processos de Negócio e atividades em todos os níveis de decomposição.
 - O nome de um Processo de Negócio não deveria descrever onde ele é executado, quem ou o que é usado para sua execução ou como ele é executado.
-

- **Sobre modelos:** O modelo de um Processo de Negócio permite múltiplas perspectivas, notações e diagramas.
 - O modelo de um Processo de Negócio contém todas as informações necessárias para descrever o Processo de Negócio e seu ambiente.
 - O diagrama de um Processo de Negócio provê uma perspectiva do modelo de um Processo de Negócio necessária para um público em particular.
 - Uma notação é um conjunto de elementos utilizados para representar e comunicar uma perspectiva particular do modelo de um Processo de Negócio. Uma notação não é o modelo de um Processo de Negócio.
 - Indivíduos interagindo ou implementando certos aspectos do modelo devem ser capazes de visualizar o diagrama em uma notação que seja útil para seu propósito específico.
 - Todos os Processos de Negócio e suas atividades que o compõem em qualquer nível de detalhamento ou decomposição deveriam ser descritos em um modelo de documento (template) comum.
 - **Sobre singularidade:** Um Processo de Negócio é um ativo organizacional único que emprega outros ativos organizacionais.
 - Outros ativos da organização têm características distintas dos Processos de Negócio.
 - Eventos de negócio iniciam ou terminam um Processo de Negócio e suas atividades.
 - Políticas e regras de negócio restringem um Processo de Negócio.
 - Recursos humanos, tecnologias e ativos físicos permitem a execução do Processo de Negócio.
 - Uma organização não deveria ter mais do que um conjunto de Processos de negócio. Todos os modelos de processos na organização deveriam se integrar e um único conjunto de Processos de Negócio.
-

Acknowledgements

Manifesto de Processos de Negócios é o resultado de mais de 20 anos de experiência trabalhando como consultor de Business Process ao lado dos meus amigos e colegas que trabalham como acadêmicos, consultores e profissionais de processos de negócios.

Vem de muito tempo minha crença que um entendimento comum dos fundamentos de Business Process beneficiaria todos nós no campo da Gestão de Processos de Negócios. O Manifesto de Processos de Negócios tem sido um verdadeiro trabalho de amor, compartilhado por muitos outros que contribuíram com suas idéias e pontos de vista e revisaram, iterativamente, os vários rascunhos deste documento ao longo dos anos. Gostaria de agradecer especialmente a: Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Jurgen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabeen, Alana Schock, Alec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright and John Zachman.

Para essa versão em português meu muito obrigado a Thiago Fukamati e Alexandre Mello, da Expertise, e Rafael Paim, da Enjourney, pela realização dessa tradução.

Roger Burlton
Chairman, Board of Advisors, BPTrends

The Business Process Manifesto está disponível na BPTrends.com , em várias línguas



Para vê-lo ou acessá-lo use o QR Code ou vá para www.bptrends.com
