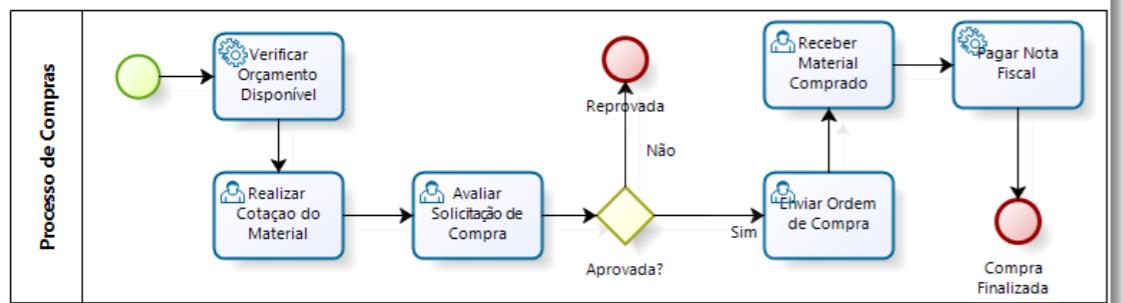
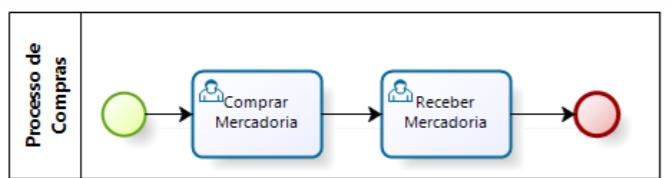




Bonita BPM



Processos e Sistemas Corporativos



ORGANIZAÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

"VOCÊ SÓ PODE MELHORAR AQUILO QUE PODE GERENCIAR, SÓ PODE GERENCIAR AQUILO QUE PODE MEDIR E SÓ PODE MEDIR AQUILO QUE REALMENTE CONHECE COMO É EXECUTADO."

- ▶ Uma empresa que não conhece de forma clara seus **processos** está em total **desvantagem** frente as empresas que tanto conhecem como gerenciam e realizam melhorias constantes a cada dia.
- ▶ Sem conhecer os **processos** diários de uma empresa é praticamente impossível implantar **melhorias** ou mudanças de forma **organizada, gerenciável e previsível**.
- ▶ Eles podem não estar formalizados, podem nem ser notados por alguns tipos de gestores, podem até mesmo ser caóticos. Mas os processos estão lá.

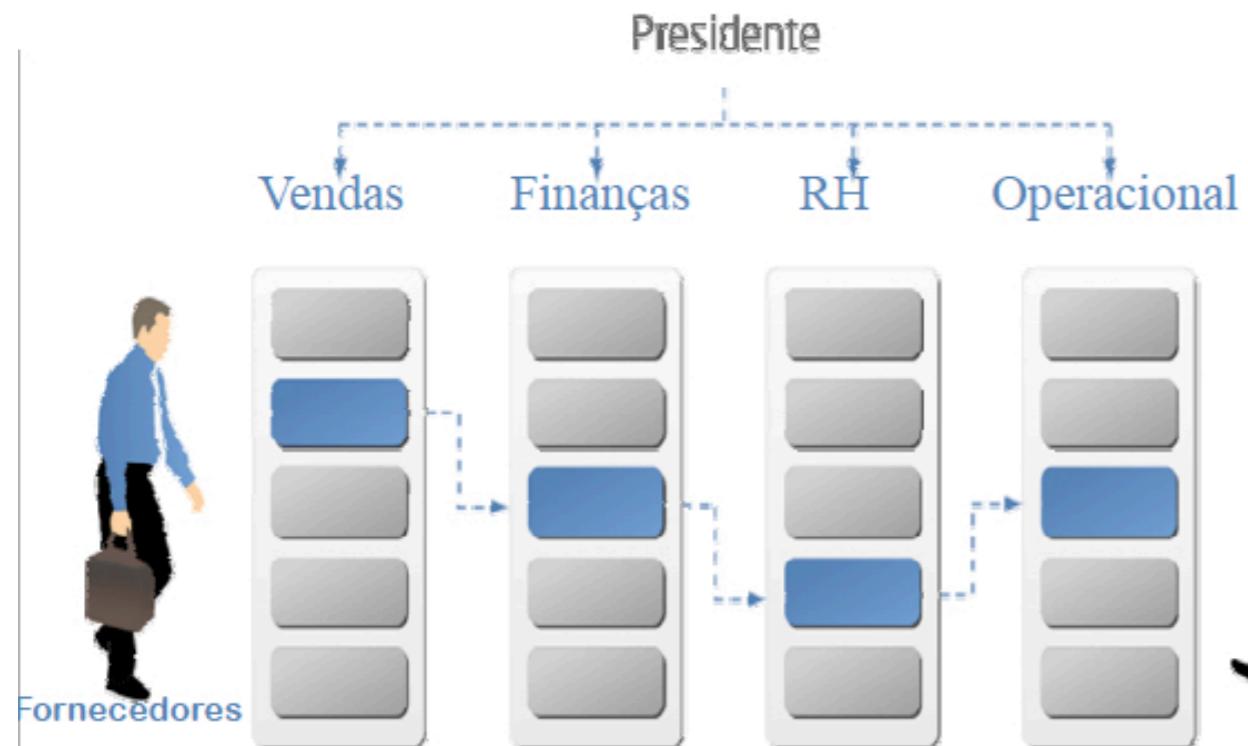
O QUE É UM PROCESSO ?



- ▶ Um **processo de negócio** é qualquer agrupamento de atividades dentro de uma organização que tem como objetivo desenvolver e entregar produtos ou serviços ao cliente.
- ▶ **Processo** é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.
- ▶ O termo **negócio** refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas.

ORGANIZAÇÃO ORIENTADA POR PROCESSOS

Organização tradicional



Organização orientada a processos



GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

- ▶ Nem toda organização é **orientada por processos**. Mas toda organização tem **processos**.
- ▶ Eles podem não estar formalizados, podem nem ser notados por alguns tipos de gestores, podem até mesmo ser caóticos. Mas os processos estão lá.

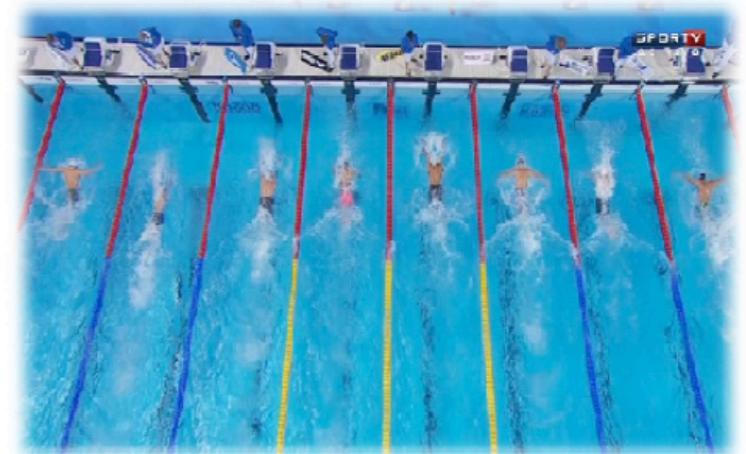


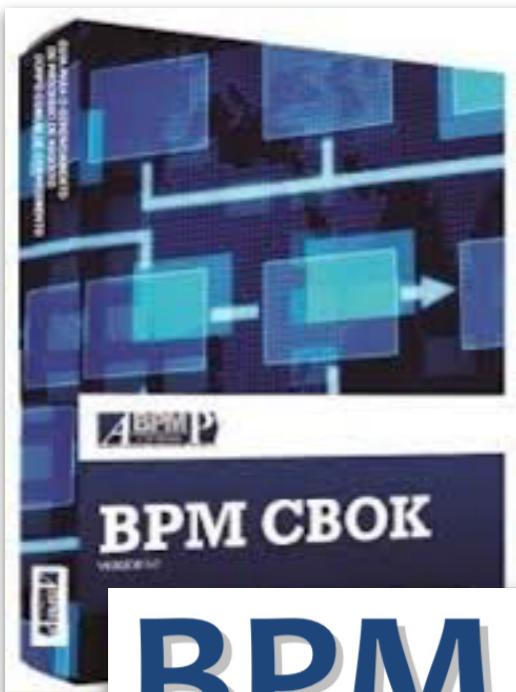
Aumentar o número
de trabalhadores

Processos fazendo a diferença!

Processos estão em toda parte, no nosso dia a dia. A questão é se vamos gerenciá-los de maneira sistemática e estruturada ou permitir que fluam livremente.

Melhorar os processos
Para aumentar
a produtividade





BPM CBOK

Guia para o
Gerenciamento de Processos de Negócio
Corpo Comum de Conhecimento
ABPMP BPM CBOK V3.0

1ª EDIÇÃO

© 2013 Association of Business Process Management Professionals
Brasil

- Guia de melhores práticas de mercado para o gerenciamento de **Processos de Negócio**, mantido pela associação internacional **ABPMP**.

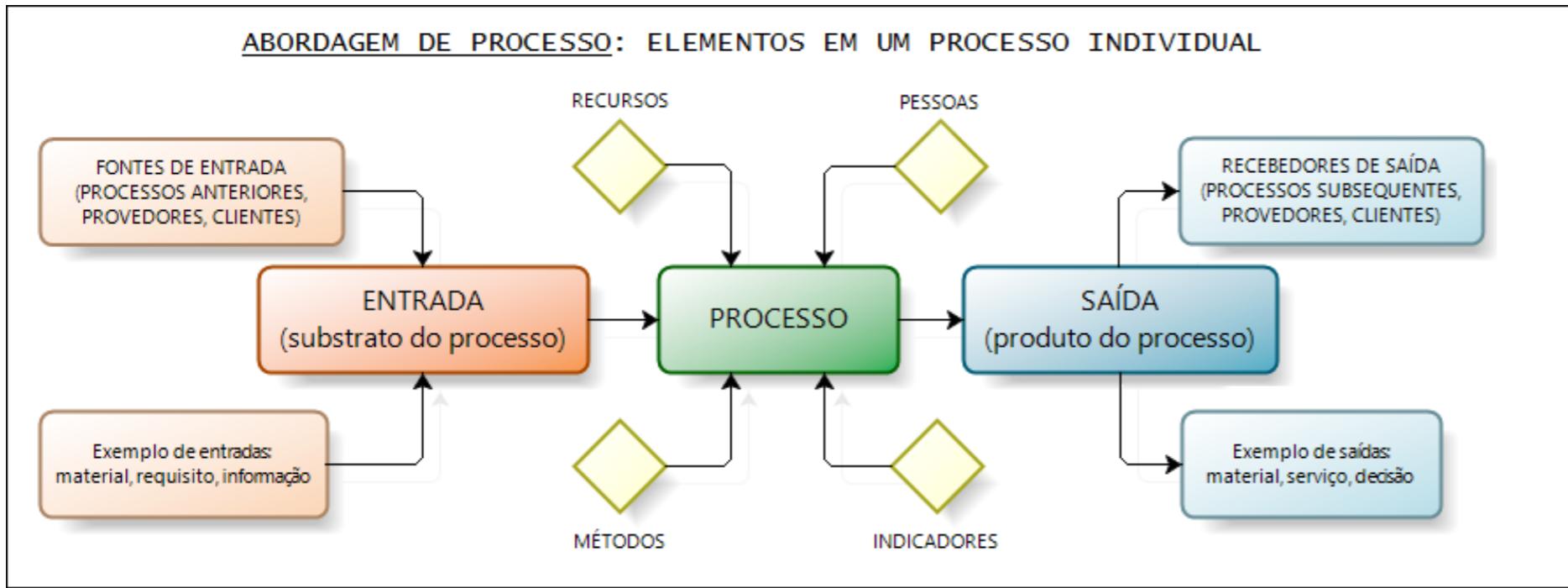


O **BPM CBOK** é dividido em **nove áreas do conhecimento**, todas relacionadas e complementares umas às outras:

Gerenciamento de Processos de Negócio
Modelagem de Processos
Análise de Processos
Desenho de Processos
Gerenciamento de Desempenho de Processos
Transformação de Processos
Organização do Gerenciamento de Processos
Gerenciamento Corporativo de Processos
Tecnologias de BPM

As 9 áreas de conhecimento do
BPM CBOK

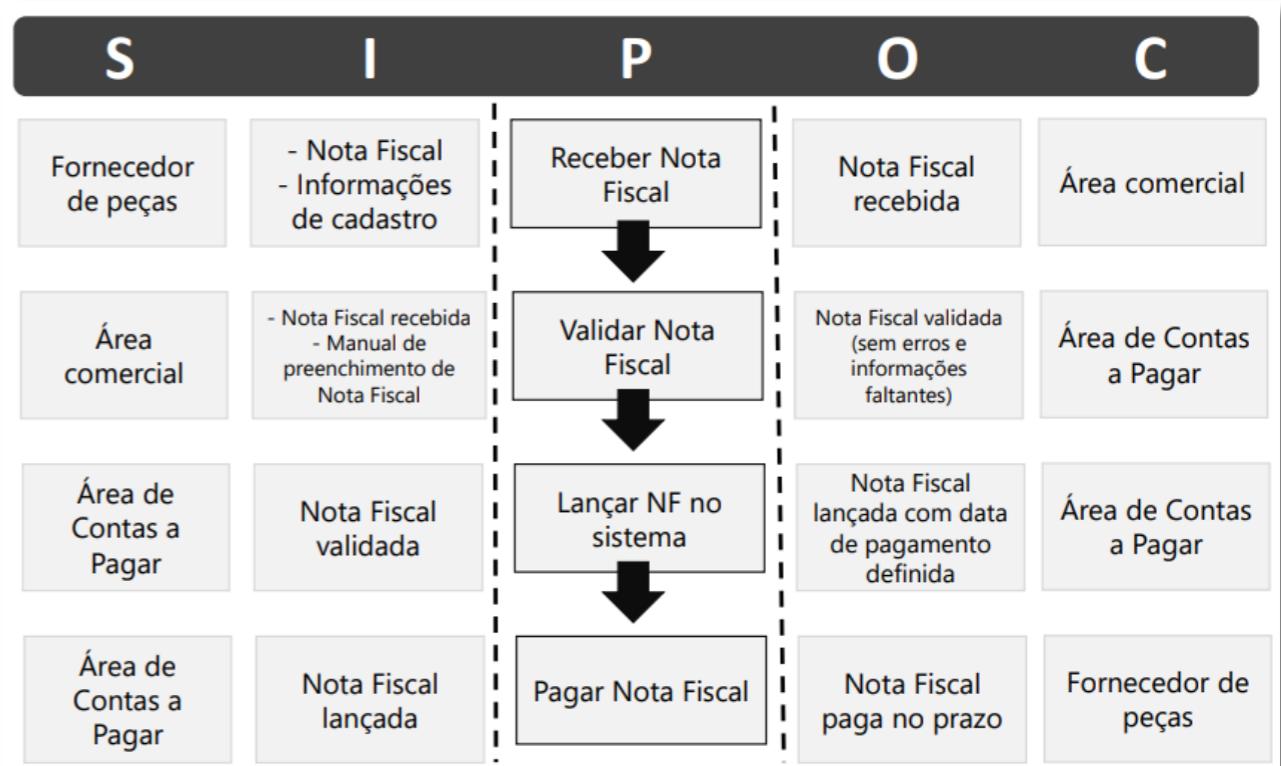
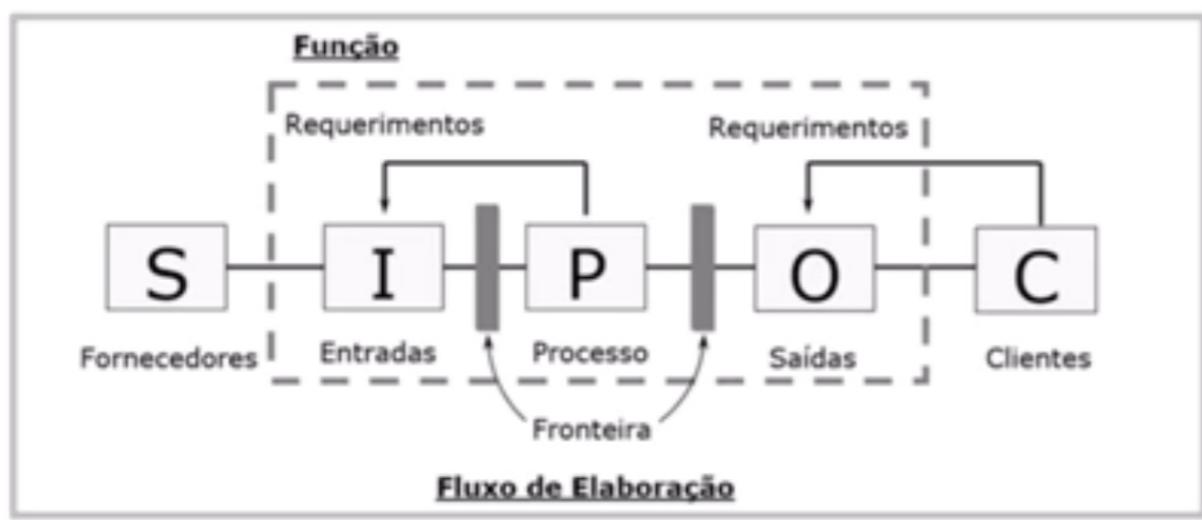
GERENCIAMENTO POR PROCESSOS



O que é SIPOC ?

“SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer) é uma técnica que descreve a sequência “Fornecedor-Entrada-Processo-Saída- Cliente” usada para verificar se as entradas do processo correspondem às saídas dos processos anteriores, bem como se as saídas do processo correspondem às entradas esperadas pelos processos seguintes”

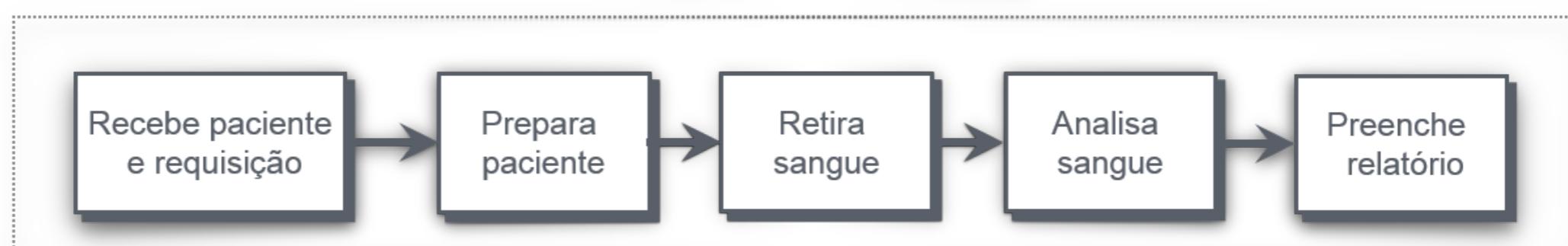
O SIPOC é um diagrama que tem como finalidade definir o principal processo envolvido no projeto de forma macro e, consequentemente, facilitar a visualização do escopo do trabalho.



EXEMPLO DE SIPOC

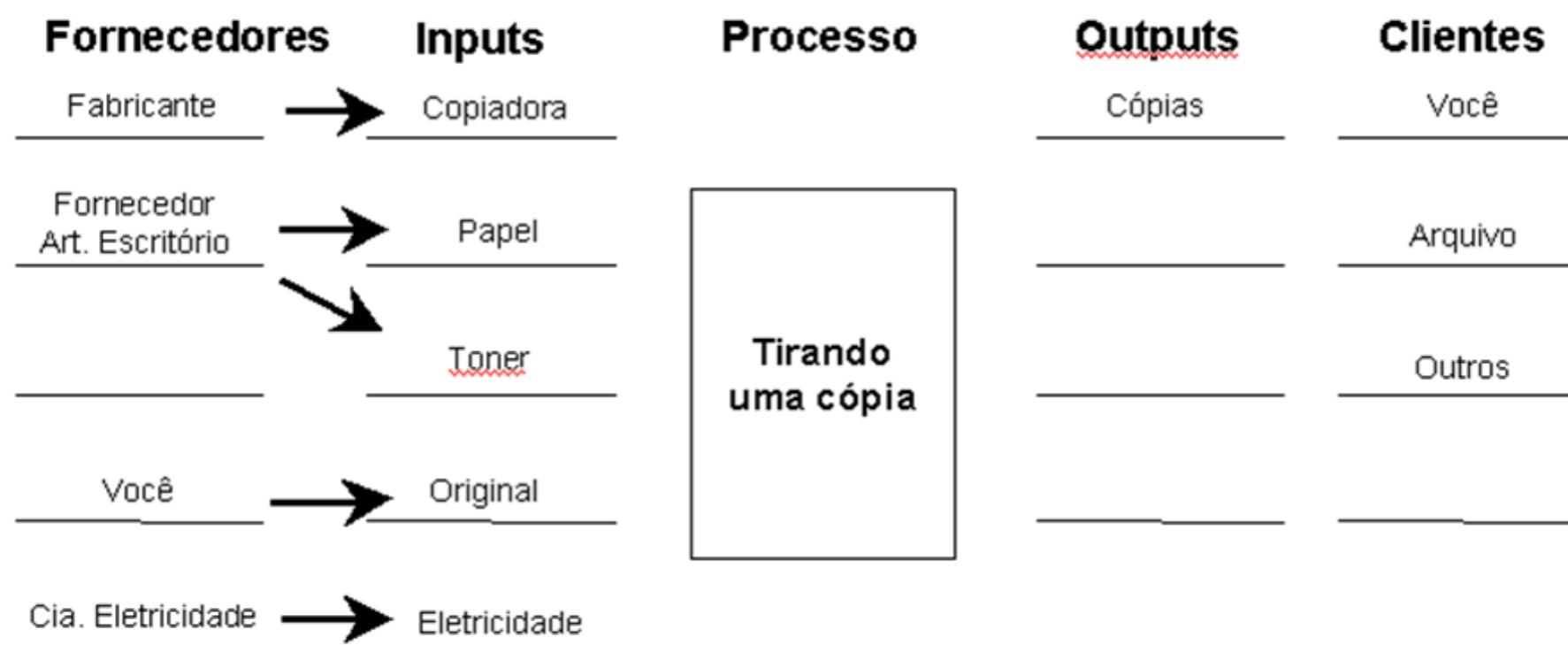
Fornecedores	Inputs	Processo	Outputs	Cientes
Médico	Paciente		Resultado	Médico
	Requisição			
Laboratório	Seringas	Realizar exame de sangue		
	Aguilhas			
	Álcool			
	Outros materiais			

Passos do Processo

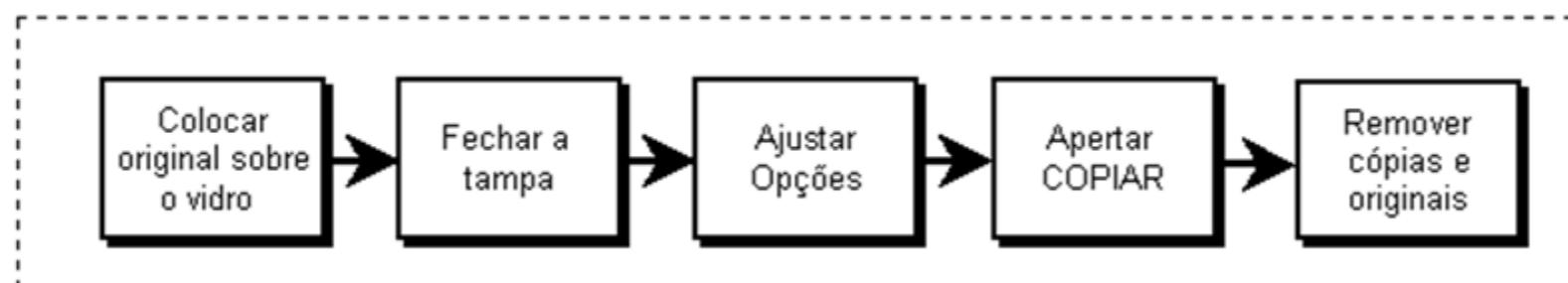


EXEMPLO DE SIPOC

Exemplo de SIPOC



Passos do Processo

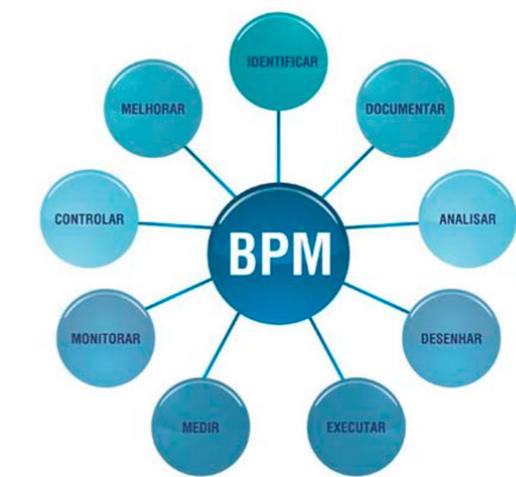


DEFINIÇÃO DE BPM



Definição de BPM de acordo com o CBOK®, v3.0

“Disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar, e estabelecer governança de processos”



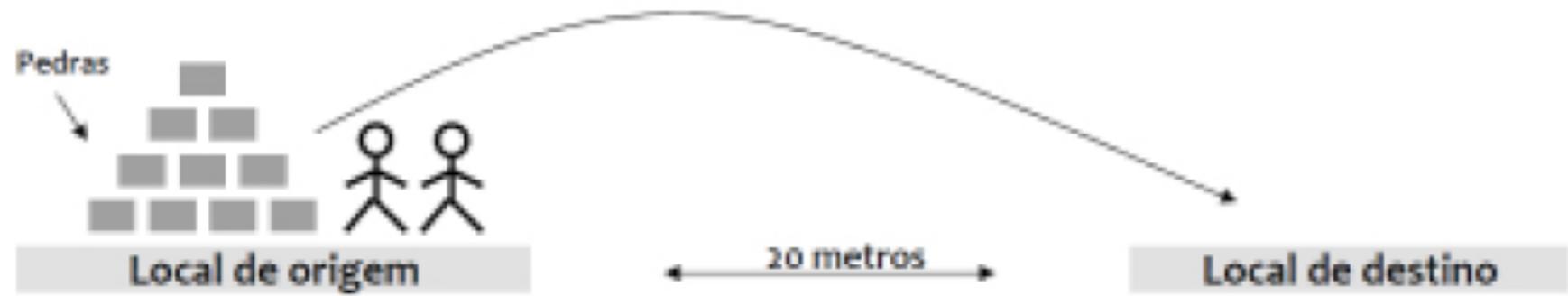
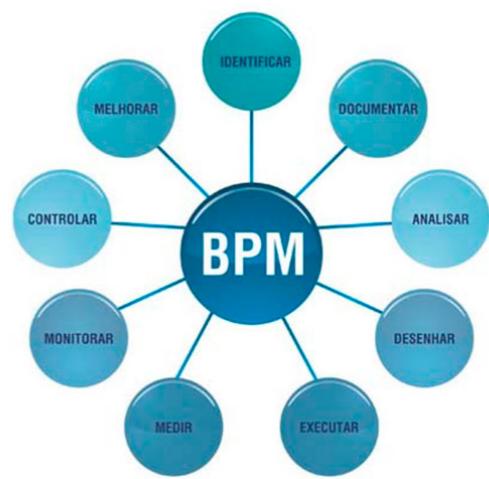
Tarefa: É uma decomposição ou detalhamento de uma atividade. É a menor unidade de trabalho com significado executada por uma pessoa ou máquina.

Negócio: Grupo de indivíduos interagindo para realizar um conjunto de atividades e entregar valor aos clientes (fins lucrativos ou não, e governamental).

Processo de Negócio: É um trabalho realizado Ponta a Ponta, que ultrapassa qualquer fronteira funcional necessária, e que entrega valor aos clientes.

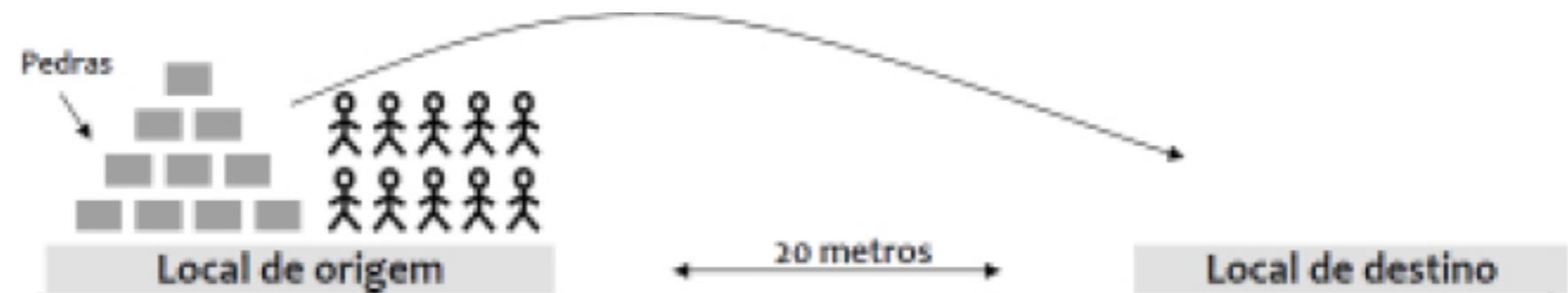
EXERCÍCIO

- Crie um processo para que **2 pessoas** movam pedras do local de origem para o local de destino



EXERCÍCIO

- ▶ Melhore o processo para que **10 pessoas** movam pedras do local de origem para o local de destino



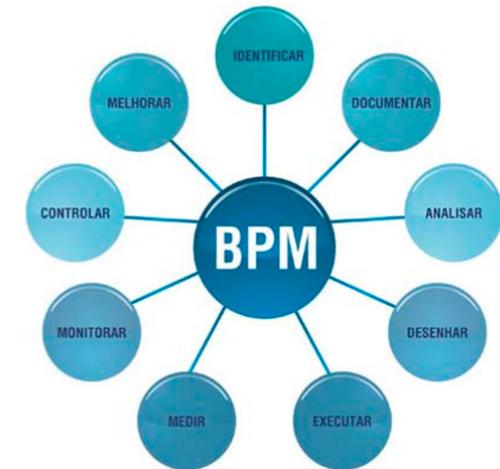
CONCLUSÕES DO EXERCÍCIO

- ▶ Processo **não é imutável**, algo “escrito em pedra”;
- ▶ Processo varia em função do tamanho da organização, da infraestrutura, das ferramentas disponíveis e outros fatores dinâmicos;
- ▶ Processos que ontem pareciam bons, hoje podem não atender mais às necessidades;
- ▶ Pessoas **x** procedimentos **x** ferramentas estão interconectados e se influenciam mutuamente.



DONO DO PROCESSO

- ▶ **Dono do processo** pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a **responsabilidade** e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio.
- ▶ A propriedade dos processos pode ser uma **responsabilidade** em tempo integral ou parcial.
- ▶ **Papel** central na implementação de BPM com responsabilidade geral pelo processo ponta a ponta.
- ▶ **Responsável** pelo desenho, desempenho, defesa e suporte dos processos



Dono de processo - Papéis

- ▶ Envolve as partes interessadas para definir contexto dos processos e assegurar alinhamento estratégico.
- ▶ Patrocina iniciativas de transformação de processos.
- ▶ Colabora com donos de outros processos para garantir alinhamento.
- ▶ Facilita a adoção de processos de negócio.
- ▶ Atua como instância máxima nas questões relacionadas ao processo.

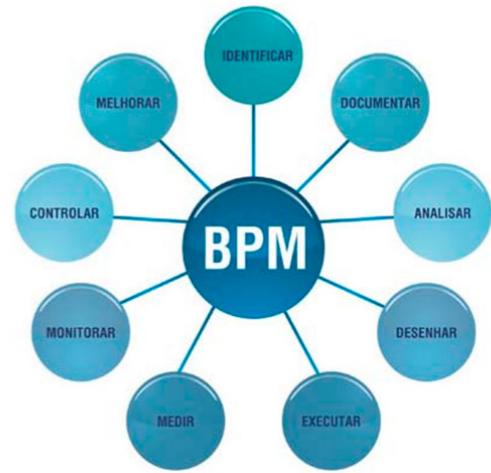
DONO DO PROCESSO



Dono de processo - Responsabilidades

- ▶ Responsabilidade e prestação de contas sobre o desenho do processo.
- ▶ Prestação de contas pelo desempenho do processo.
- ▶ Defesa e suporte do processo junto às partes interessadas, assegurando a correta alocação de recursos.

CLIENTE DO PROCESSO



QUEM É O CLIENTE ?

- ▶ Todas as pessoas que consomem ou utilizam os produtos / serviços fornecidos por organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos.
- ▶ Todo aquele que percebe valor nos produtos /serviços prestados.

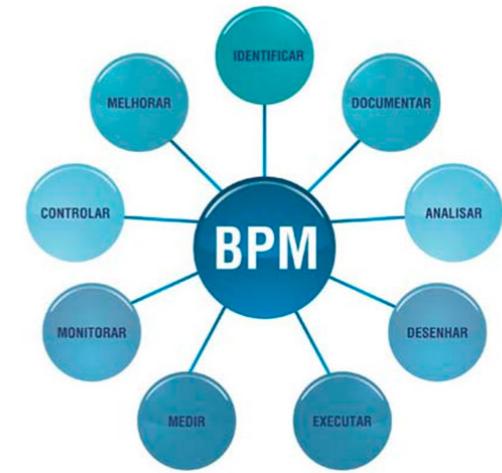
QUEM É O CLIENTE ?

- ▶ Em BPM:
 - **Cliente Interno** é um ator do processo ou outro processo;
 - Pessoas são os verdadeiros clientes
 - ✓ Se esquecermos as pessoas, não estamos fazendo BPM

EXERCÍCIO

Escolha um **processo** do seu dia-a-dia no trabalho e identifique:

- ▶ Qual é o negócio da sua organização;
- ▶ Nome do processo escolhido;
- ▶ Identifique 3 atividades deste processo;
- ▶ Quem poderia ser o dono deste processo;
- ▶ Quem é o cliente deste processo.





Business Process Model and Notation

é uma notação gráfica que tem por objetivo prover uma gramática de símbolos para representar, de maneira padrão, todos os processos de negócio de uma organização.

BREVE HISTÓRICO DE BPMN



NOTAÇÃO BPMN



The screenshot shows the official OMG website for BPMN. At the top, there's a navigation bar with links for HOME, SITE MAP, and LEGAL, along with social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, and RSS. A search bar is also present. Below the navigation is the OMG logo and the text "OBJECT MANAGEMENT GROUP®". The main header reads "BUSINESS PROCESS MODEL & NOTATION™ (BPMN™)". On the right side of the header, there are links for RESOURCE HUB, OMG SPECIFICATIONS, PROGRAMS, MEMBERSHIP, and MEMBERS AREA. A sub-header "GRAPHICAL NOTATIONS FOR BUSINESS PROCESSES" is visible. To the left, there's a large image of a BPMN diagram showing various nodes and flows. To the right of the diagram, there's descriptive text about the specification, mentioning its goal to support Business Process Modeling by providing a standard notation comprehensible to business users while representing complex process semantics for technical users. It also notes that BPMN has become a de-facto standard for business processes diagrams and is used by stakeholders from business analysts to technical developers. The text concludes by stating that the primary goal of BPMN is to provide a notation understandable by all business users, from initial drafts to final implementation.

The Business Process Model and Notation (BPMN) specification provides a graphical notation for specifying business processes in a Business Process Diagram. Its goal is to support Business Process Modeling by providing a standard notation that is comprehensible to business users yet represents complex process semantics for technical users.

Business Process Modeling Notation has become the de-facto standard for business processes diagrams. It is intended to be used directly by the stakeholders who design, manage and realize business processes, but at the same time be precise enough to allow BPMN diagrams to be translated into software process components. BPMN has an easy-to-use flowchart-like notation that's independent of any particular implementation environment.

The primary goal of BPMN is to provide a notation that is readily understandable by all business users, from the business analysts that create the initial drafts of the processes, to the technical developers responsible for implementing the technology that will perform those processes, and finally, to the business people who will

Especificação: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>

Business Process Modeling Notation

até a versão 1.2



294 páginas

- BPMN Overview
- Definição do *Business Process Diagram*
- Elementos gráficos e seus relacionamentos
- Detalhes e características dos objetos para representação gráfica
- Detalhes e características das representações de conexão entre objetos gráficos
- Exemplos

Business Process Model and Notation

a partir da versão 2.0

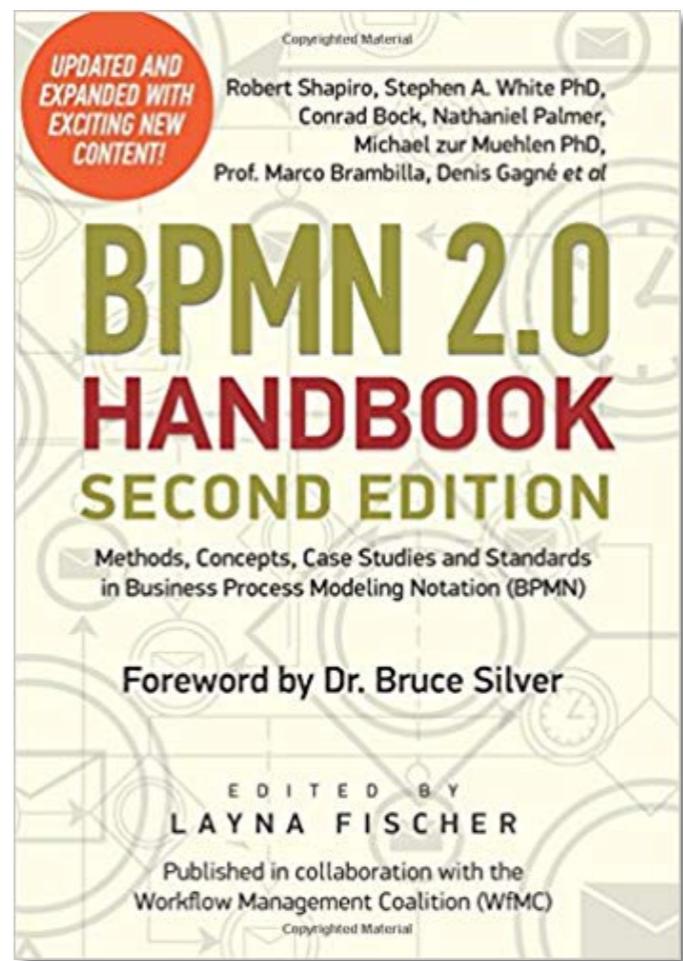


538 páginas

- BPMN Overview: escopo e usos
- Core BPMN utilizado para os diagramas
- Elementos do diagrama de Colaboração e Conversação
- Elementos do diagrama de Coreografia
- Elementos do diagrama de Orquestração
- Modelo visual de BPMN
- Semântica da execução de processos
- Formatos de intercâmbio e XSLT

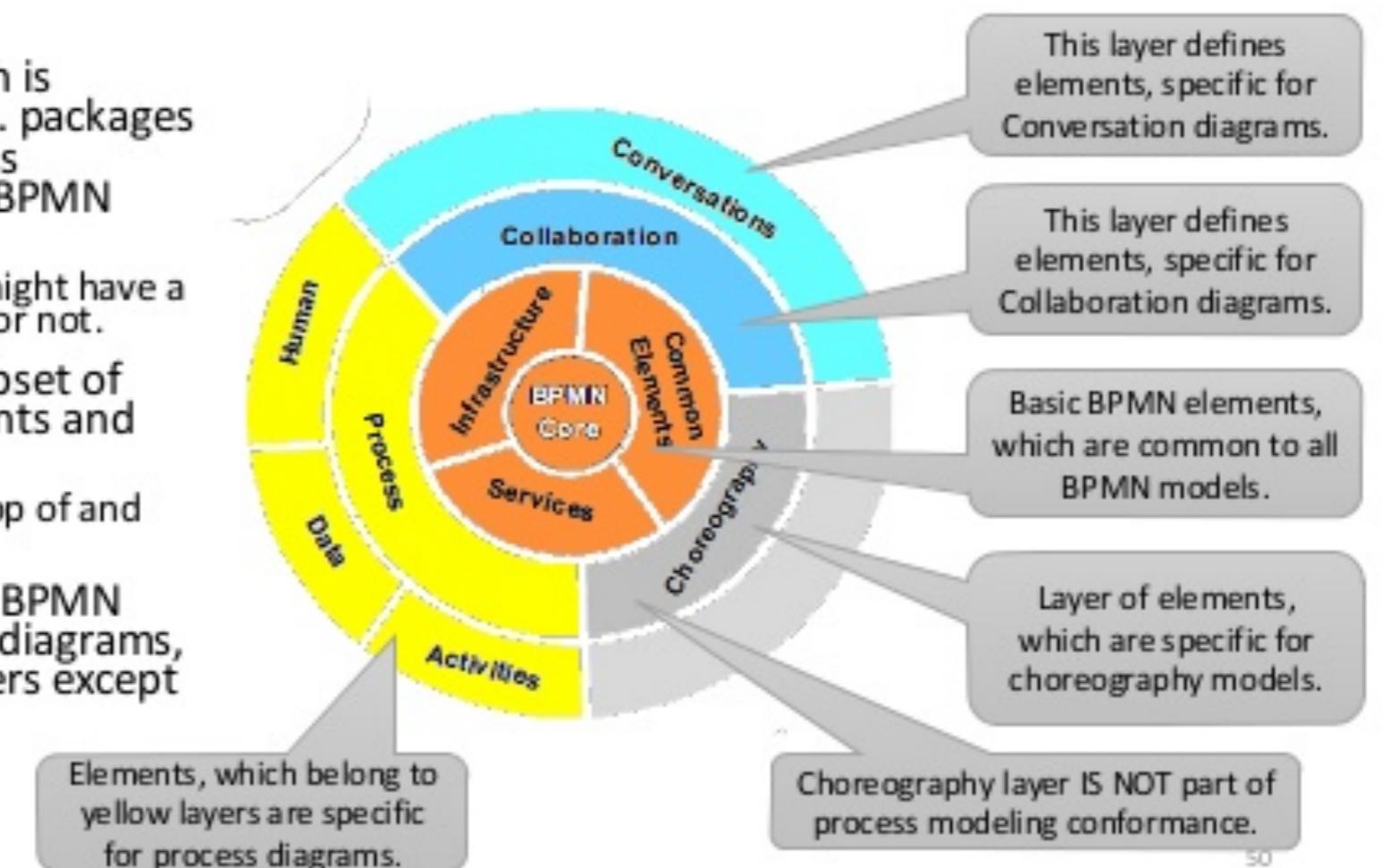
O que não é BPMN ?

- ▶ BPMN não é uma metodologia.
- ▶ BPMN não é uma ferramenta.
- ▶ BPMN não é linguagem de programação.



BPMN Layered Structure

- The BPMN specification is structured in layers (i.e. packages of classes, where a class represents a semantic BPMN element).
 - A semantic element might have a visual representation or not.
- Each layer defines a subset of BPMN semantic elements and models.
 - Each layer builds on top of and extends lower layers.
- Process modeling with BPMN includes elements and diagrams, which belong to all layers except choreography.



"Somente podemos mudar o que entendemos, e somente entendemos o que podemos visualizar."

Como a notação BPMN é realizada?

- ▶ O que a **linguagem BPMN** faz é representar cada ação com um símbolo.
- ▶ Uma agencia de viagens que recebe um pedido de um possível cliente.
 1. O **processo de planejamento** de viagem começa com esse pedido, e passa pelos orçamentos de hotel, passagens de avião, aluguel de carro e tours turísticos.
 2. Depois, tudo é reunido e consolidado, terminando com o envio da proposta ao cliente.
 3. Se aceita, um novo processo se inicia, o **processo de venda**. Cada um desses passos e a relação entre eles é representado no diagrama **BPMN** por um símbolo, fazendo com que o processo se torne um padrão dentro da empresa, e que seja entendido por todos.
- ▶ Podemos identificar quatro tipos de símbolos **BPMN 2.0** referentes a elementos que representam o comportamento do processo:
 - Objetos de fluxo
 - Objetos de conexão
 - Swim lanes
 - Artefatos

Os **objetos de fluxo** são divididos em três tipos:

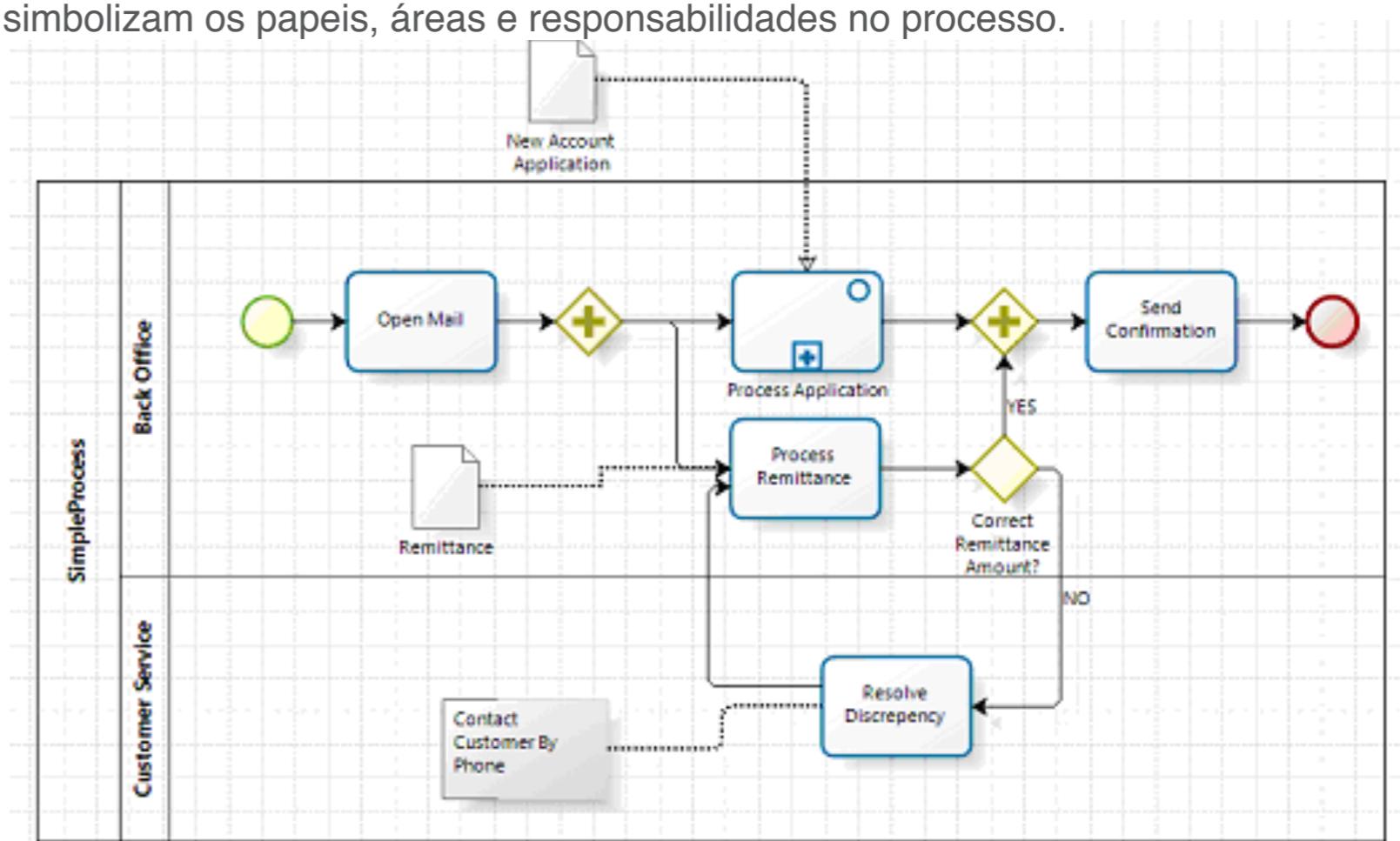
- **Atividades** – o trabalho que é executado, algo que é feito (por exemplo a cotação do hotel), simbolizados por quadrados.
- **Eventos** – as ocorrências, algo que acontece (por exemplo o início do processo, o pedido de plano), simbolizados por círculos.
- **Gateways** – pontos de desvio que determinarão o caminho que o processo seguirá (por exemplo a decisão de consolidar as informações), simbolizados por diamantes.



Sobre as **swim lanes**, existem dois tipos a analisar:

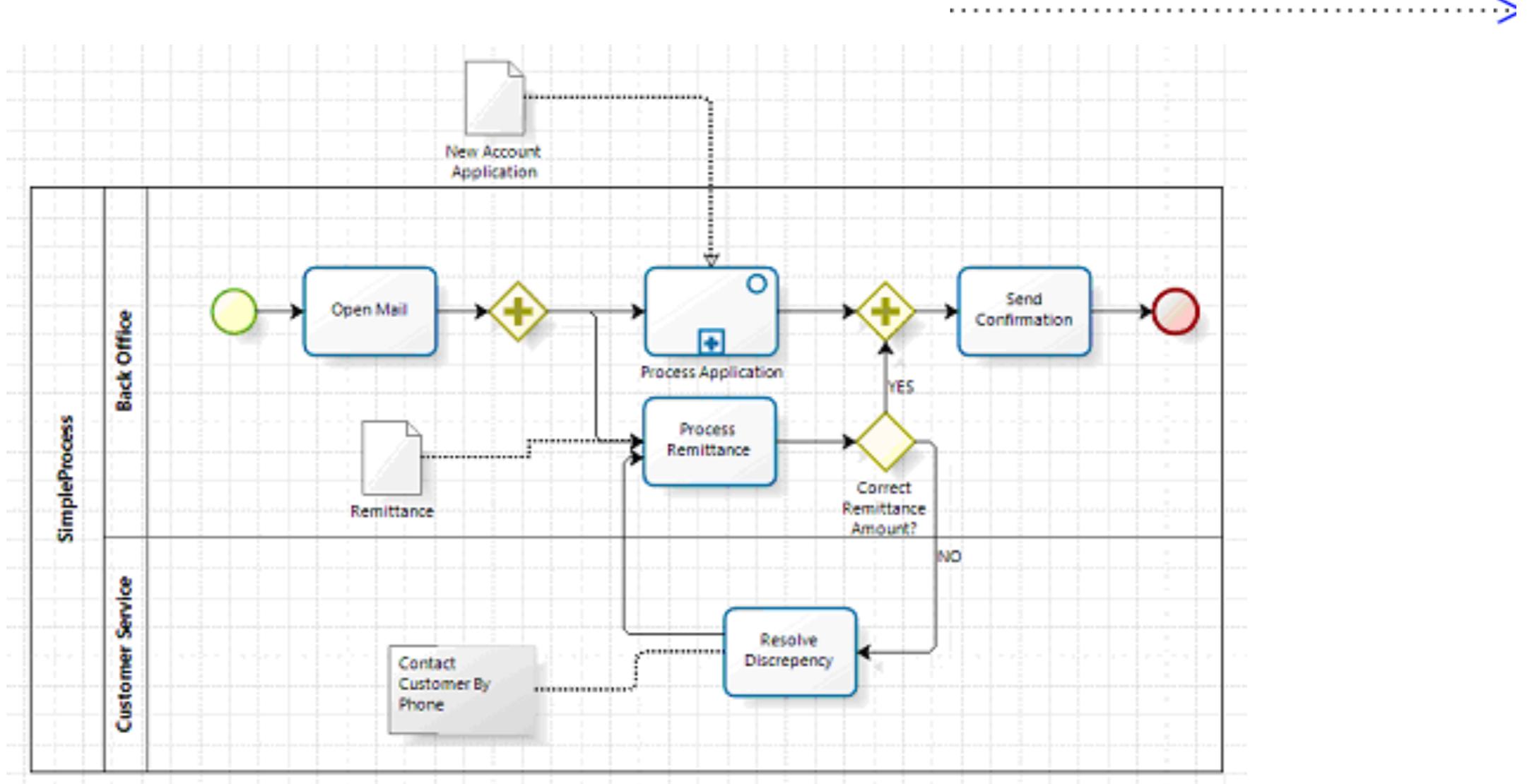
- **Piscinas** – representam processos e participantes no processo.
- **Raias** – cada piscina possui várias raias, que simbolizam os papéis, áreas e responsabilidades no processo.

Segundo o conceito BPMN, os **artefatos** trazem um maior nível de detalhe ao diagrama, pois permitem que informações extras sejam trazidas.



Os **objetos de fluxo** são uma simbologia BPMN que precisa conectar-se entre si de alguma forma e isso se dá através dos **objetos de conexão**.

- **Fluxo de sequência** – mostra em que ordem as atividades são executadas, e é simbolizado por uma linha cheia e uma seta adiante.
→
- **Fluxo de mensagens** – indica quais as mensagens que fluem entre dois processos/piscinas, e é representada por uma linha tracejada, e uma seta aberta no fim.
→
- **Associação** – conecta os artefatos aos objetos de fluxo, e é simbolizado por uma linha tracejada.



Seria extremamente longo apresentar todos os ícones e símbolos **BPMN 2.0**. Por isso, vamos apresentar apenas alguns deles, divididos em **4 tipos principais** que são aplicados no desenho de processos BPMN:

1. **Conectores**: elementos de ligação da sequência dos fluxos de trabalho.
2. **Atividades**: representam o trabalho que será realizado.
3. **Gateways**: mostram a ramificação e a reunião do fluxo de tarefas.
4. **Eventos**: indicam eventos exteriores ao processo que o influenciam.

1- Conectores:

Ligam diferentes elementos em um fluxo BPMN.

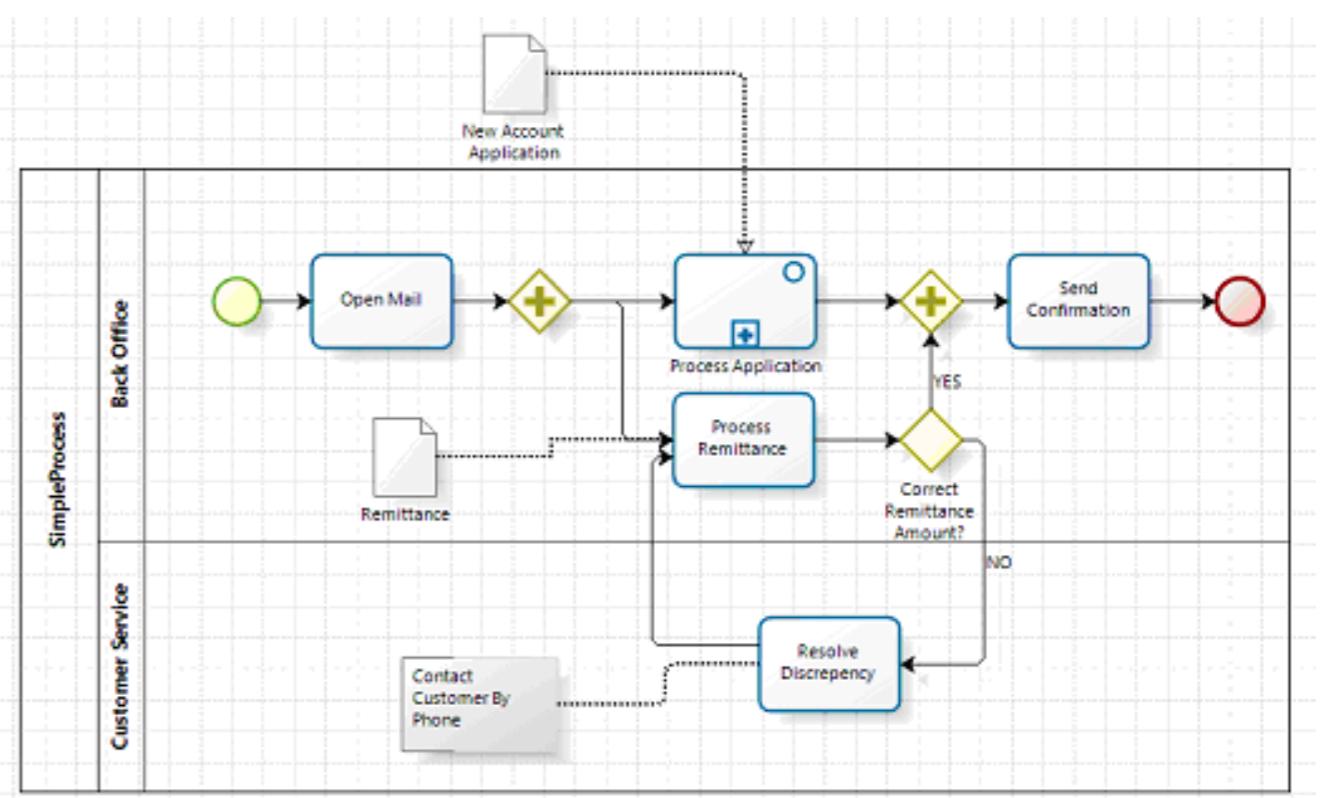
Fluxo de sequência das atividades:



Fluxo de mensagens:



Associação de artefatos e elementos do fluxo:



Seria extremamente longo apresentar todos os ícones e símbolos **BPMN 2.0**. Por isso, vamos apresentar apenas alguns deles, divididos em **4 tipos principais** que são aplicados no desenho de processos BPMN:

1. **Conectores**: elementos de ligação da sequência dos fluxos de trabalho.
2. **Atividades**: representam o trabalho que será realizado.
3. **Gateways**: mostram a ramificação e a reunião do fluxo de tarefas.
4. **Eventos**: indicam eventos exteriores ao processo que o influenciam.

2- Atividades

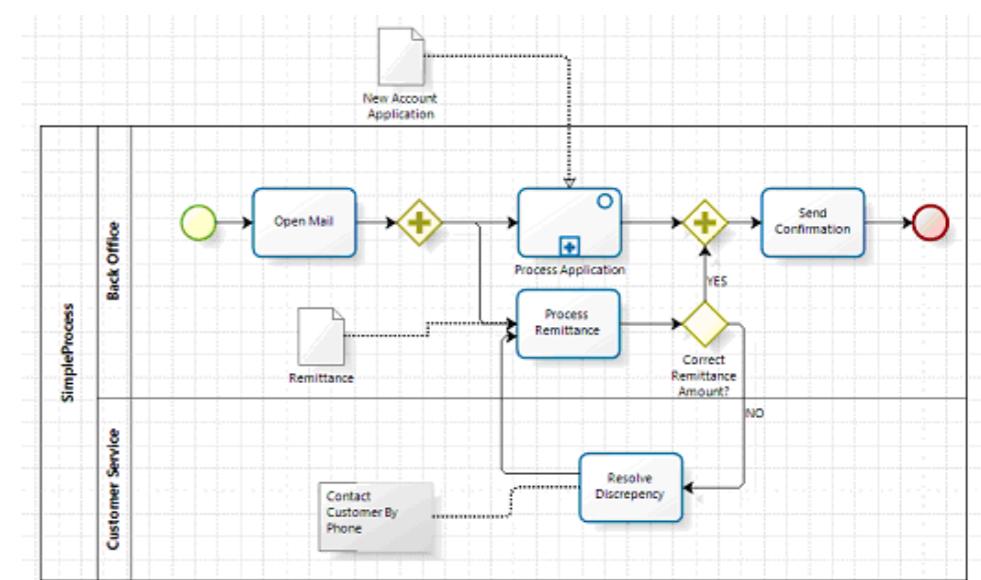
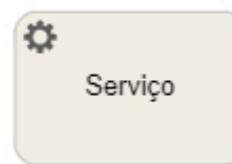
São as tarefas que devem ser realizadas. Podem ser discriminadas com pequenos símbolos BPMN no canto superior esquerdo do retângulo que as representam.

Veja alguns exemplo:

Tarefa simples: Uma tarefa representa um trabalho realizado no processo. Pode ter associado um formulário para entrada de dados.



Tarefa de serviço: Executa um web service e é utilizado para implementar integrações com sistemas de informação.



BPMN 2.0: PRINCIPAIS SÍMBOLOS DA NOTAÇÃO



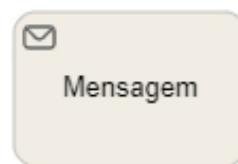
Seria extremamente longo apresentar todos os ícones e símbolos **BPMN 2.0**. Por isso, vamos apresentar apenas alguns deles, divididos em **4 tipos principais** que são aplicados no desenho de processos BPMN:

1. **Conectores**: elementos de ligação da sequência dos fluxos de trabalho.
2. **Atividades**: representam o trabalho que será realizado.
3. **Gateways**: mostram a ramificação e a reunião do fluxo de tarefas.
4. **Eventos**: indicam eventos exteriores ao processo que o influenciam.

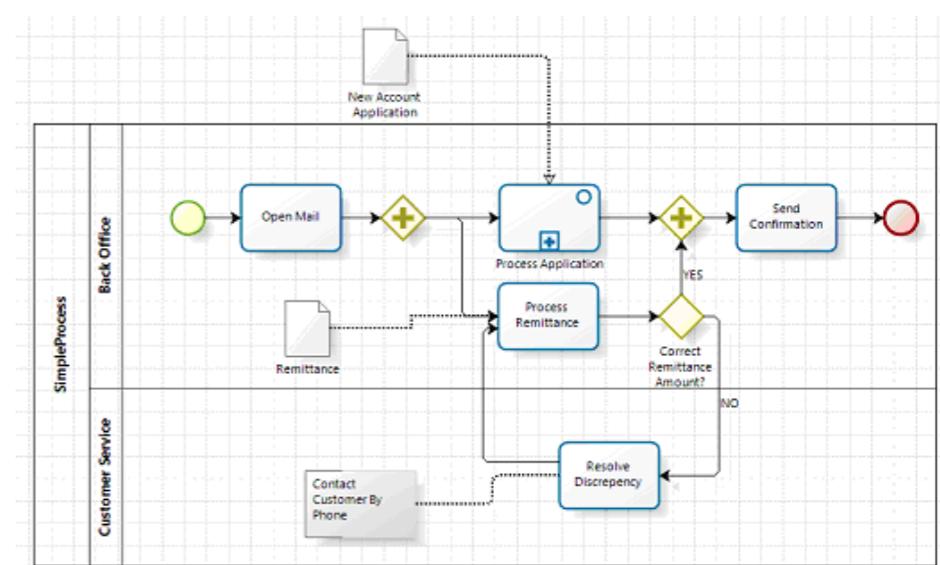
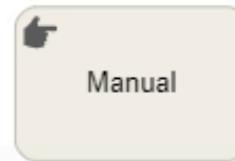
Tarefa de envio de mensagem: Envia uma mensagem para outra piscina ou processo e avança automaticamente para a próxima tarefa, que normalmente é uma tarefa de recebimento ou um evento intermediário de captura de mensagem.



Tarefa de recebimento de mensagem: Aguarda o recebimento de uma mensagem a partir de outra piscina ou processo. Normalmente está posicionado após uma tarefa de envio de mensagem ou evento intermediário de lançamento de mensagem.



Tarefa manual: Representa uma tarefa realizada por uma pessoa que não utiliza um sistema de workflow. Exemplo: Servir café.



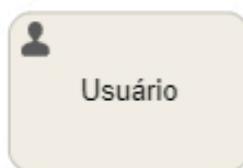
BPMN 2.0: PRINCIPAIS SÍMBOLOS DA NOTAÇÃO



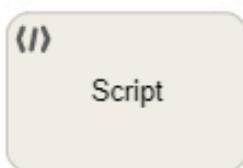
Seria extremamente longo apresentar todos os ícones e símbolos **BPMN 2.0**. Por isso, vamos apresentar apenas alguns deles, divididos em **4 tipos principais** que são aplicados no desenho de processos BPMN:

1. **Conectores**: elementos de ligação da sequência dos fluxos de trabalho.
2. **Atividades**: representam o trabalho que será realizado.
3. **Gateways**: mostram a ramificação e a reunião do fluxo de tarefas.
4. **Eventos**: indicam eventos exteriores ao processo que o influenciam.

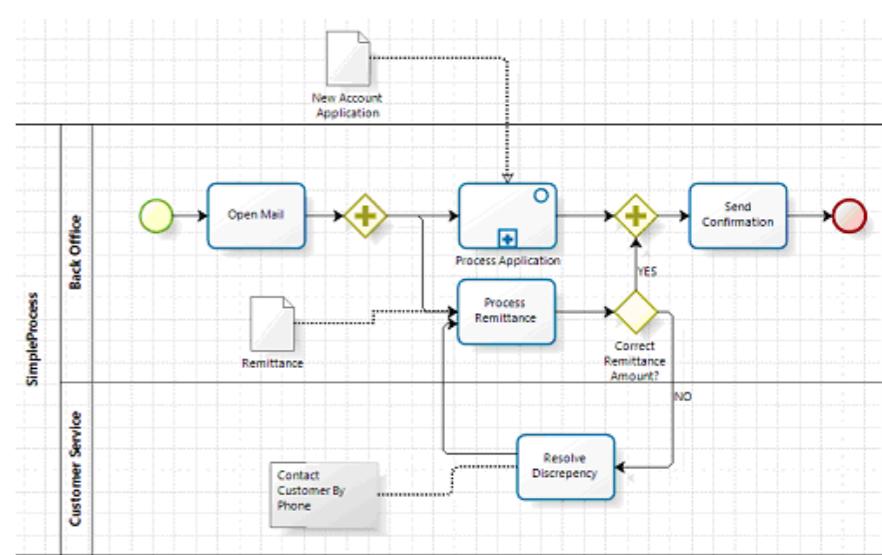
Tarefa de usuário: Representa o trabalho realizado por um usuário de um sistema conectado ao engine de workflow. Exemplo: Cadastrar funcionário.



Tarefa de script: Executa uma sequência de comandos utilizando o próprio motor de processos. Pode ser usado, por exemplo, para rodar um script Powershell.



Tarefa de regra de negócio: Aciona uma regra de negócios que retorna um valor para comparação. Pode ser realizado por meio de uma chamada de web service.



BPMN 2.0: PRINCIPAIS SÍMBOLOS DA NOTAÇÃO



Seria extremamente longo apresentar todos os ícones e símbolos **BPMN 2.0**. Por isso, vamos apresentar apenas alguns deles, divididos em **4 tipos principais** que são aplicados no desenho de processos BPMN:

1. **Conectores**: elementos de ligação da sequência dos fluxos de trabalho.
2. **Atividades**: representam o trabalho que será realizado.
3. **Gateways**: mostram a ramificação e a reunião do fluxo de tarefas.
4. **Eventos**: indicam eventos exteriores ao processo que o influenciam.

3- Eventos

Para todos os tipos de eventos, via de regra, uma linha fina de contorno significa início (pode ser usada também a cor verde), uma linha dupla mostra um evento intermediário (pode ser usada a cor azul) e uma linha grossa indica um evento final (pode ser usada a cor vermelha), com algumas exceções em que não haveria sentido haver um evento final desse tipo.

É importante lembrar que dependendo do evento, diferentes consequências ocorrerão tanto no início, como na fase intermediária ou final do processo, segundo a notação BPMN 2.0.

Como exemplo, vejamos os eventos referentes a início de processos:

Início de processo simples. Normalmente é utilizado para representar o início manual de um processo.

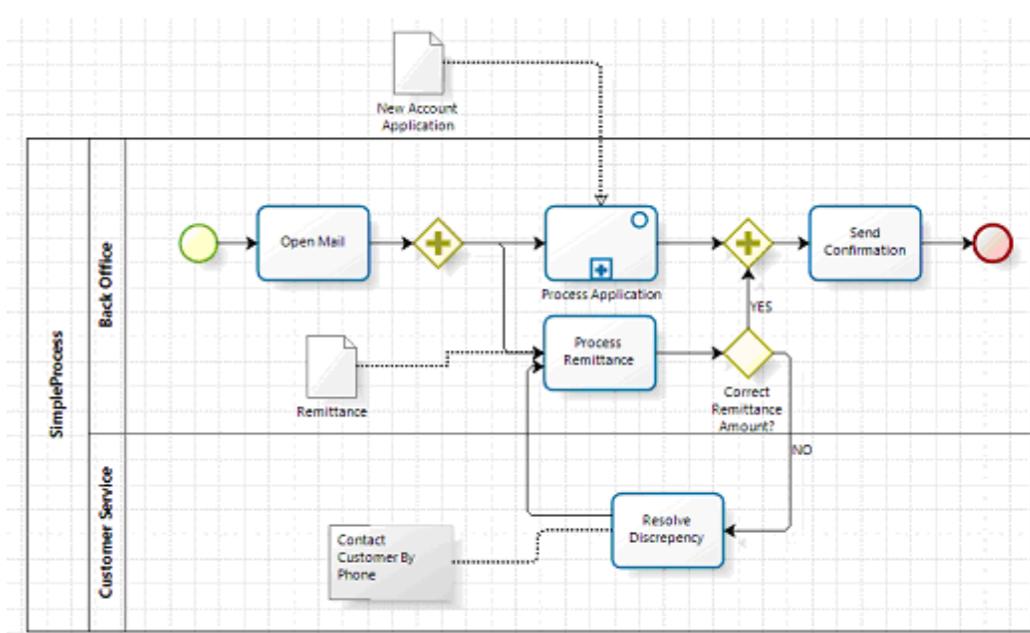


Início

O processo é iniciado com a chegada de uma mensagem enviada por outro processo.



Mensagem



BPMN 2.0: PRINCIPAIS SÍMBOLOS DA NOTAÇÃO



Seria extremamente longo apresentar todos os ícones e símbolos **BPMN 2.0**. Por isso, vamos apresentar apenas alguns deles, divididos em **4 tipos principais** que são aplicados no desenho de processos BPMN:

1. **Conectores**: elementos de ligação da sequência dos fluxos de trabalho.
2. **Atividades**: representam o trabalho que será realizado.
3. **Gateways**: mostram a ramificação e a reunião do fluxo de tarefas.
4. **Eventos**: indicam eventos exteriores ao processo que o influenciam.

Tempo: o processo é iniciado por uma condição de tempo.



Temporizador

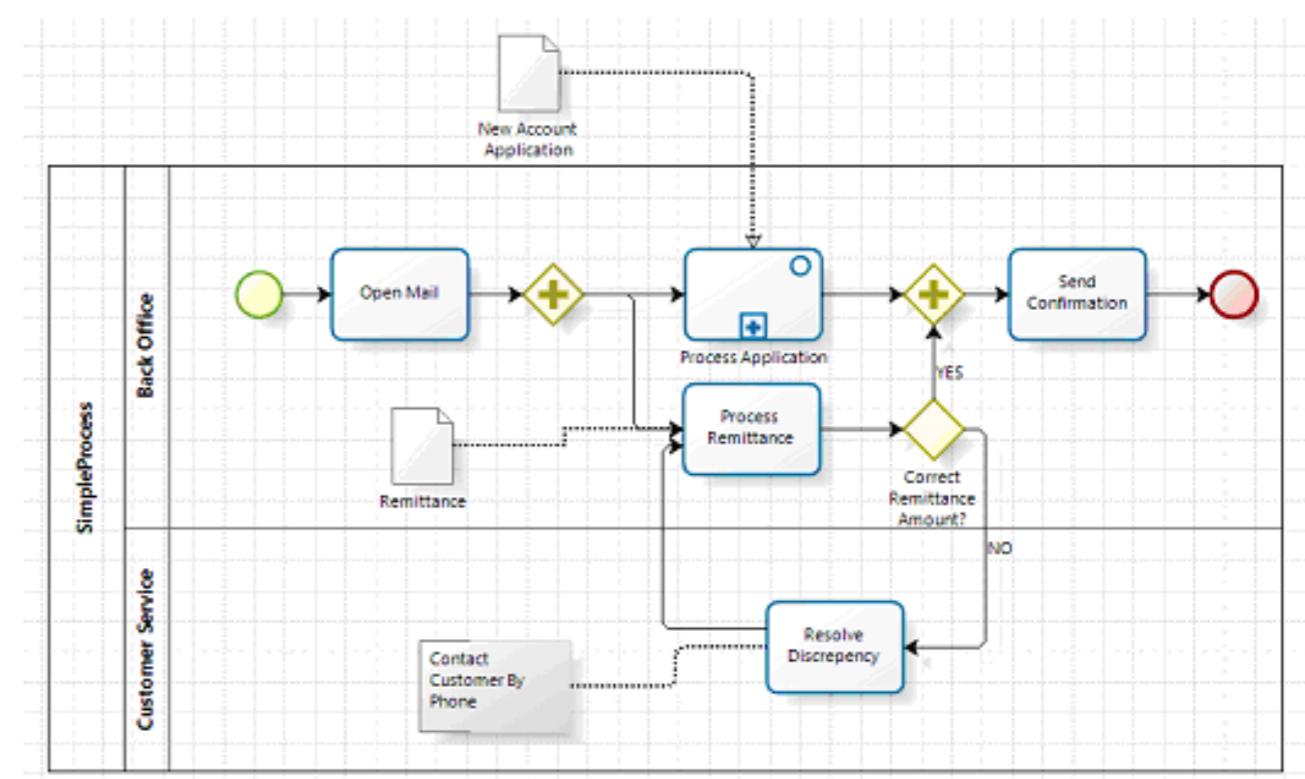
Condisional: uma condição lógica determina o início do evento.



Sinal: um sinal vindo de outro processo inicia este processo.



Múltiplo: um de muitos eventos possíveis iniciam o processo.



Múltiplo

Seria extremamente longo apresentar todos os ícones e símbolos **BPMN 2.0**. Por isso, vamos apresentar apenas alguns deles, divididos em **4 tipos principais** que são aplicados no desenho de processos BPMN:

1. **Conectores**: elementos de ligação da sequência dos fluxos de trabalho.
2. **Atividades**: representam o trabalho que será realizado.
3. **Eventos**: indicam eventos exteriores ao processo que o influenciam.
4. **Gateways**: mostram a ramificação e a reunião do fluxo de tarefas.

4- Gateways

Exclusivo: o fluxo segue por apenas um dos fluxos de saída. Pode ser utilizado para representar um desvio no fluxo.

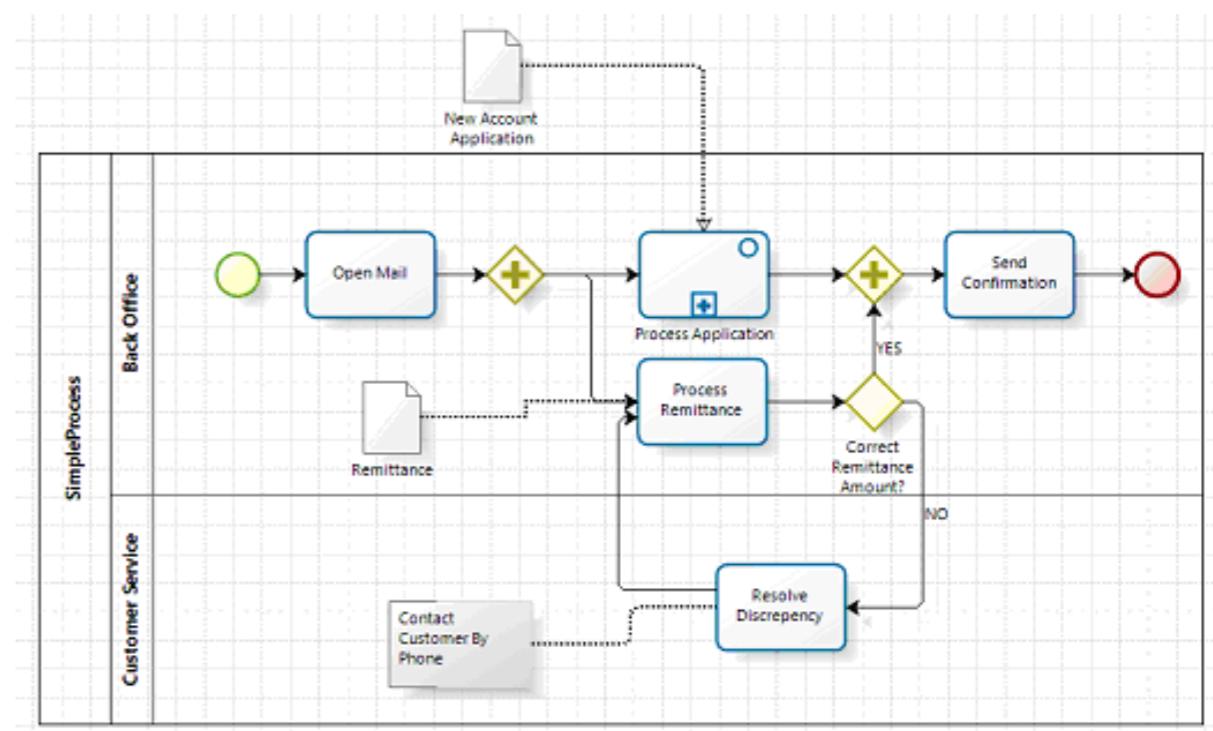


Exclusivo

Paralelo: o fluxo se divide em outros que ocorrem em paralelo.



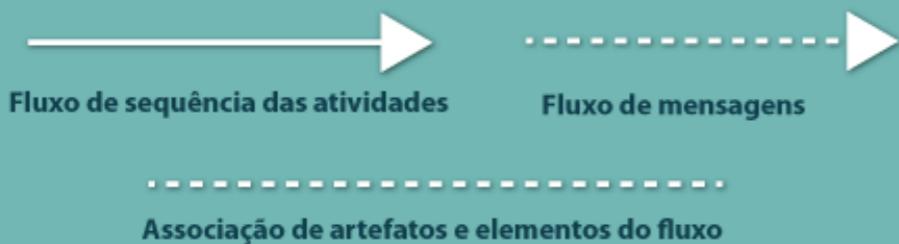
Paralelo



Notação BPMN 2.0

conheça alguns símbolos

Conectores



Gateways

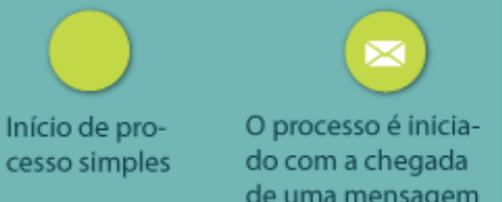
	Exclusivo: o fluxo segue por uma condição exclusiva		Paralelo: o fluxo se divide em outros que ocorrem em paralelo
	Inclusivo: o fluxo segue por uma condição inclusiva, para cada fluxo de sequencia é avaliada uma fórmula, se for retornado o valor verdadeiro o caminho é usado.		
	Complexo: Controla condições complexas de divergência e também convergência.		Inicial exclusivo (eventos): divide o fluxo iniciando um processo ao ocorrer um evento exclusivo.
	Intermediário exclusivo (eventos): usado para dividir o fluxo iniciando um processo ao ocorrer um evento exclusivo.		

Atividades



Eventos

Eventos Iniciais



Tempo: o processo é iniciado por uma condição lógica determina o início de tempo

Condisional: uma condição lógica determina o início do evento

Múltiplo: um de muitos eventos possíveis iniciam o processo.

Múltiplo paralelo: múltiplos eventos devem ocorrer para iniciar o processo.

Eventos Intermediários

Escalação: uma exceção de negócio inicia o processo

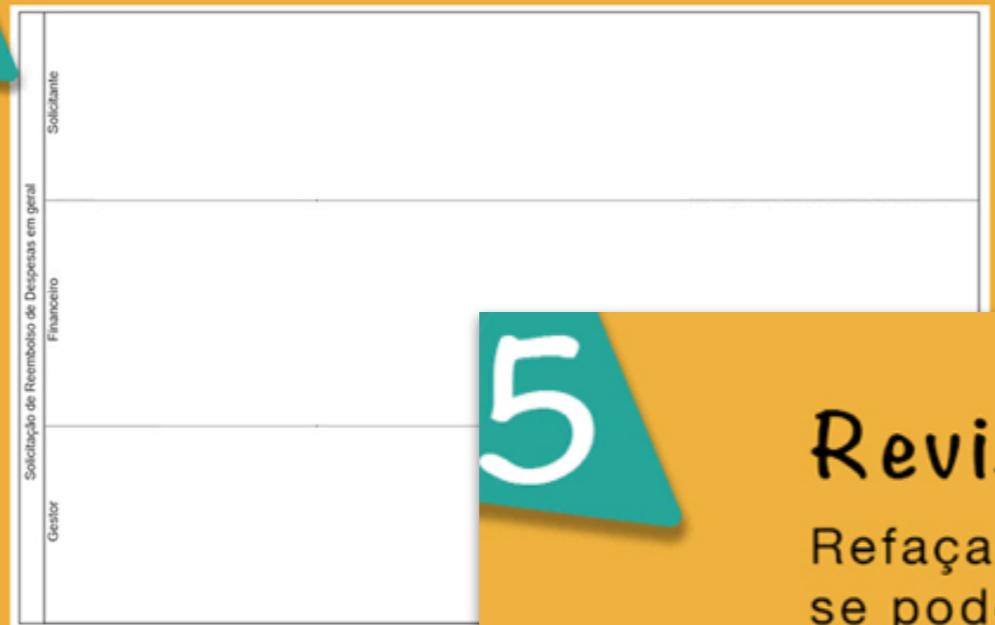
Link: um link é acessado durante o processo

Final:

Defina as responsabilidades

Use piscinas e raias para agrupar as tarefas e definir os responsáveis por elas.

1



5

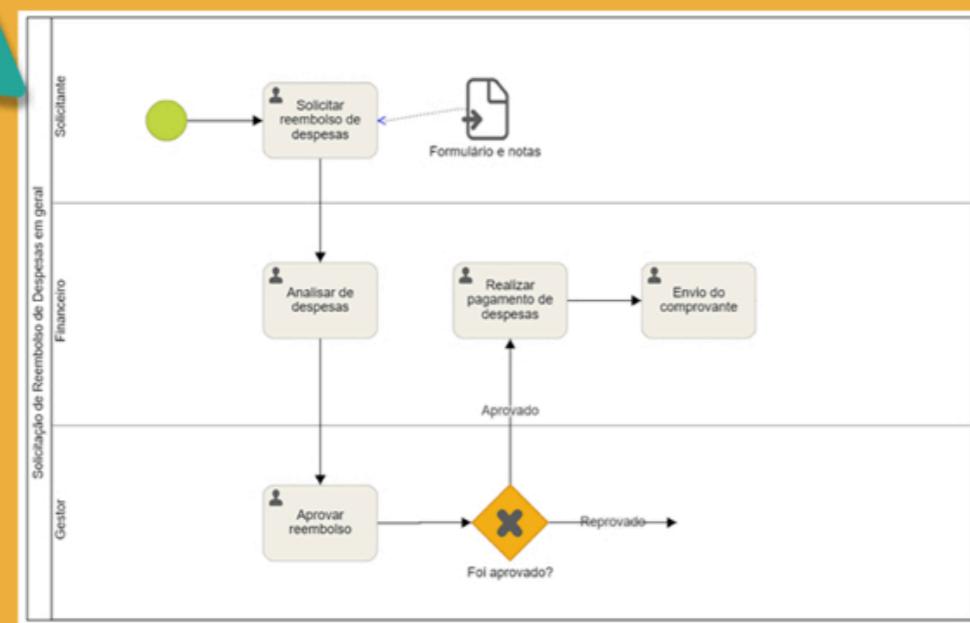
Revise seu fluxograma

Refaça mentalmente o processo e veja se pode ser melhorado.

3

Acrescente tarefas e desvios

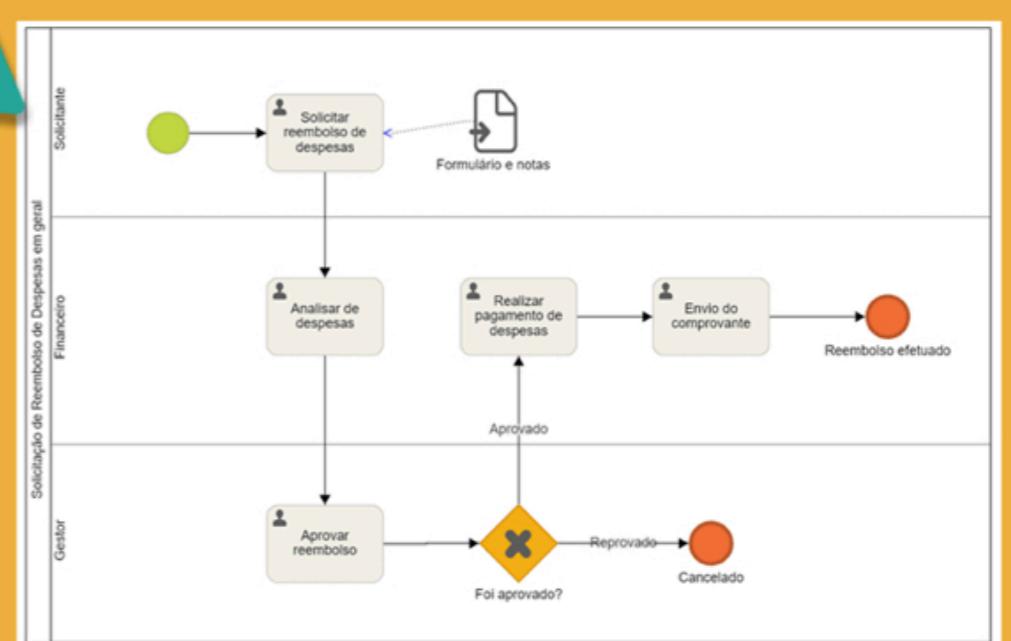
Esses elementos determinam a lógica de seu processo, o caminho que as atividades seguem.



4

Marque o fim do processo

Um evento deve indicar o fim do processo. Por exemplo: encomenda enviada.



2

Adicione um iniciador

Ele indicará a forma com o processo será iniciado, pode ser o recebimento de um email, por exemplo.



BPMN 2.0: MODELANDO COM HELLO

HEFLO

Conheça Planos Parceria Aprendizagem [CRIAR CONTA](#) [ENTRAR](#)

Organize sua empresa, melhore a produtividade e alcance resultados superiores

[INICIAR MINHA AVALIAÇÃO](#)

Experimente todos os recursos por até 15 dias



A yellow background banner features the HEFLO logo at the top left. Below it, a navigation bar includes links for 'Conheça', 'Planos', 'Parceria', 'Aprendizagem', 'CRIAR CONTA' (in a teal button), and 'ENTRAR' (in an orange button). The main text 'Organize sua empresa, melhore a produtividade e alcance resultados superiores' is centered. Below this is a teal button with the text 'INICIAR MINHA AVALIAÇÃO' and an arrow icon. Further down, the text 'Experimente todos os recursos por até 15 dias' is displayed. To the right of the text is a colorful illustration of two people (a man and a woman) standing on blue blocks, interacting with a process flowchart made of circles and arrows. One person is holding a red balloon.

Plataforma única para gerenciar processos de negócio

<https://www.heflo.com.br>