

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."

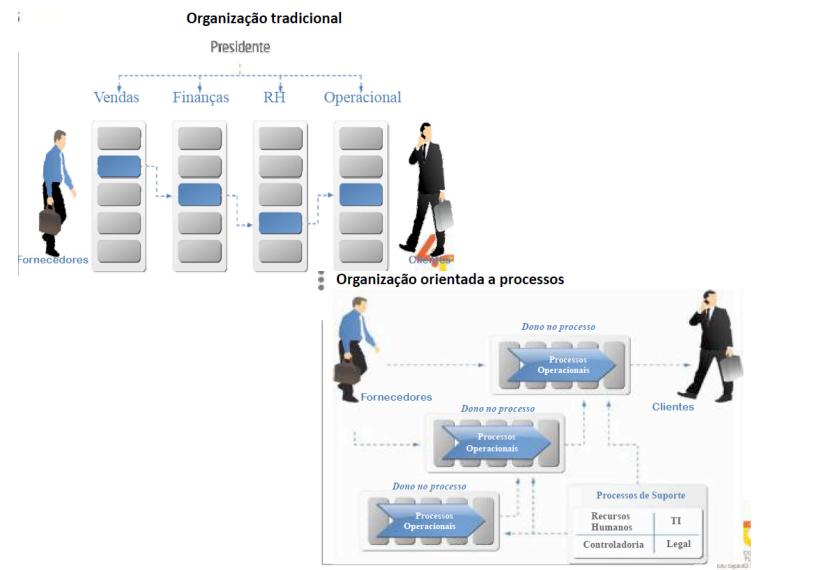
- ▶ Uma empresa que não conhece de forma clara seus **processos** está em total **desvantagem** frente as empresas que tanto conhecem como gerenciam e realizam melhorias constantes a cada dia.
- ▶ Sem conhecer os **processos** diários de uma empresa é praticamente impossível implantar **melhorias** ou 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



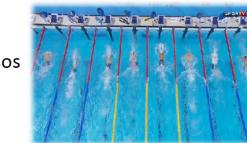
GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

► 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



Melhorar os processos
Para aumentar
a produtividade

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.

CBOK



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

ABPMP BRASIL | ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL CHAPTER

ABPMP INTERNATIONAL

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

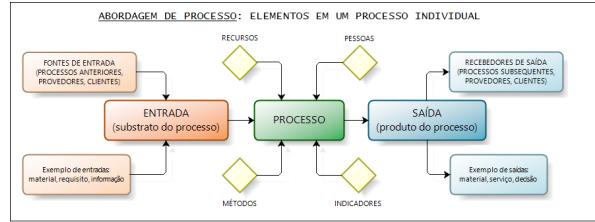
O **BPM CBOK** é dividido em **nove áreas do conhecimento**, todas relacionadas e complementares umas às outras:

- 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

ABORDAGEM DE PROCESSO: ELEMENTOS EM UM PROCESSO INDIVIDUAL

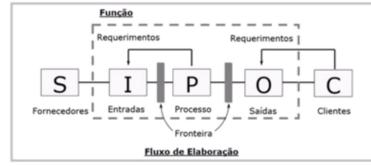


O que é SIPOC ?

"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."

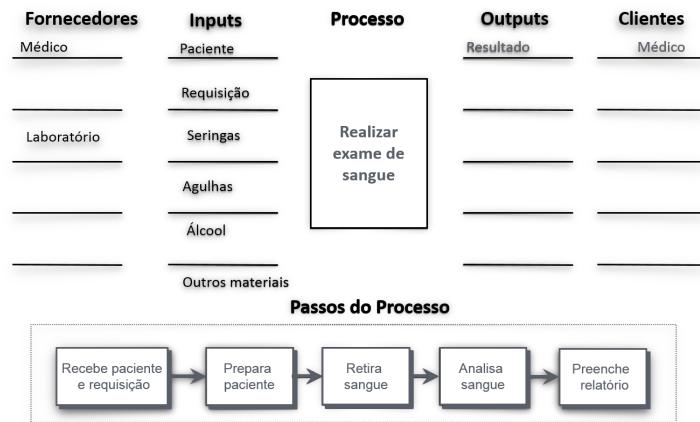
O SIPOC é um diagrama que tem como finalidade definir o principal processo envolvido no projeto de forma macro e, consequentemente, facilitar a visualização do escopo do trabalho.

Fluxo de Elaboração

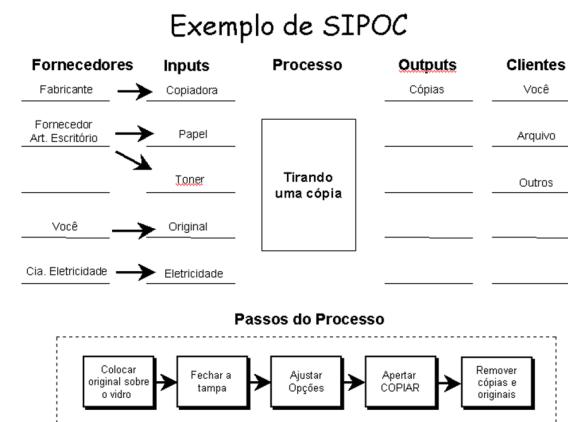


S	I	P	O	C
Fornecedor de peças	- Nota Fiscal - Informações de cadastro	Receber Nota Fiscal	Nota Fiscal recebida	Área comercial
Área comercial	- Nota Fiscal recebida - Matrícula - Preenchimento de Nota Fiscal	Validar Nota Fiscal	Nota Fiscal validada	Área de Contas a Pagar
Área de Contas a Pagar	Nota Fiscal validada	Lançar NF no sistema	Nota Fiscal lançada com data de pagamento definida	Área de Contas a Pagar
Área de Contas a Pagar	Nota Fiscal lançada	Pagar Nota Fiscal	Nota Fiscal paga no prazo	Fornecedor de peças

EXEMPLO DE SIPOC



EXEMPLO DE SIPOC



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.

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.
- ▶ Não é um cargo ou uma função organizacional.



Papéis do Dono de processo

- ▶ 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 negócios.
- ▶ 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

"Na perspectiva de BPM, cliente é somente aquele que se beneficia da geração de valor e está externo à organização." (BPM CBOK 3.0, pag. 47)

EXERCÍCIO

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

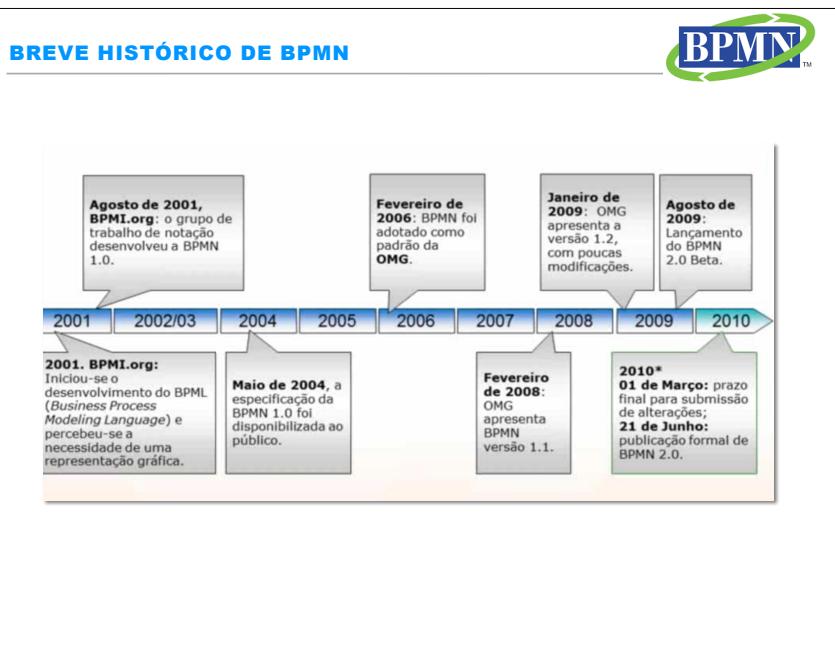
- ▶ Qual é o negócio da sua organização;
 - ▶ Nome do processo escolhido;
 - ▶ Identifique 3 atividades deste processo;
 - ▶ Quem poderia ser o dono deste processo;
 - ▶ Quem é o cliente deste processo.



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.

- » O BPMN é uma notação gráfica para a definição de processos de negócio
 - » É o standard internacional para modelação gráfica de processos
 - » É baseado nos tradicionais fluxogramas mas mais expressivo e com uma semântica mais precisa
 - » Permite documentar o fluxo de dados num processo através dos vários intervenientes
 - » É usado pelas áreas funcionais e técnicas para concordarem quanto à definição de um processo

BREVE HISTÓRICO DE BPMN



NOTAÇÃO BPMN

The screenshot shows the official BPMN 2.0 specification page on the Object Management Group (OMG) website. The header features the OMG logo and navigation links for Resource Hub, OMG Specifications, Programs, Membership, and Members Area. Below the header, a banner for 'BUSINESS PROCESS MODEL & NOTATION™ (BPMN™)' is displayed. The main content area contains the following text:

The Business Process Model and Notation (BPMN) is a standard notation for technical users. It is intended to be a simple language that is easy to learn and has an easy-to-use graphical notation.

The primary goal of BPMN is to support the modeling of business processes by providing a standard way to represent them.

The Business Process Model and Notation (BPMN) is a standard notation for technical users. It is intended to be a simple language that is easy to learn and has an easy-to-use graphical notation.

The primary goal of BPMN is to support the modeling of business processes by providing a standard way to represent them.

Version 2.0

OMG Document Number: formal/2011-01-03
Standard document URL: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>
Associated Schema File: <http://www.omg.org/spec/BPMN/20100501/XSD/>
XSD: [BPMN20.xsd](http://www.omg.org/spec/BPMN/20100501/XSD/BPMN20.xsd)
[DC.xsd](http://www.omg.org/spec/BPMN/20100501/XSD/DC.xsd)
[DI.xsd](http://www.omg.org/spec/BPMN/20100501/XSD/DI.xsd)
[Task.xsd](http://www.omg.org/spec/BPMN/20100501/XSD/Task.xsd)
XSLT: [BPMN20-Frontend.xslt](http://www.omg.org/spec/BPMN/20100501/XSLT/BPMN20-Frontend.xslt)
[Infrastructure.xslt](http://www.omg.org/spec/BPMN/20100501/XSLT/Infrastructure.xslt)
[Semantics.xsd](http://www.omg.org/spec/BPMN/20100502/Semantics.xsd)

NOTAÇÃO BPMN



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

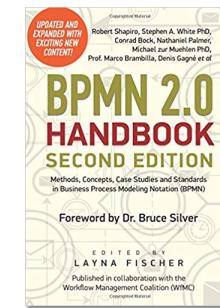
- BPMN Overview: escopo e usos
- Core BPMN utilizado para os diagramas
- Elementos do diagrama de Colaboração e Conversação
- Elementos do diagrama de Coreografia
- Elementos do diagrama de Orquestração
- Modelo visual de BPMN
- Semântica da execução de processos
- Formatos de intercâmbio e XSLT

NOTAÇÃO BPMN



O que não é BPMN ?

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

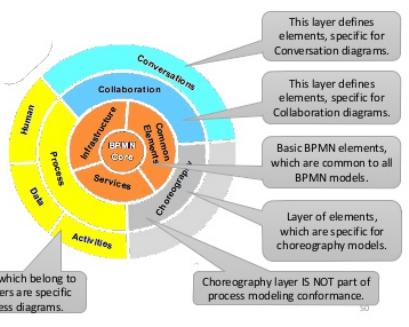


BPMN 2.0: ESTRUTURA EM CAMADAS



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."

BPMN 2.0: ELEMENTOS DO DIAGRAMA DE PROCESSO



Destas 5 categorias derivam outros 132 elementos!

BPMN 2.0: ELEMENTOS



Como a notação BPMN é realizada?

- ▶ O que a linguagem **BPMN** faz é representar cada ação com um símbolo.
- ▶ Uma agência 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

BPMN 2.0: OBJETOS DE FLUXO



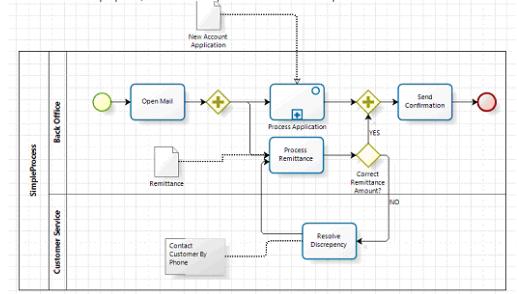
Os **objetos de fluxo** são divididos em três tipos:

- **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.



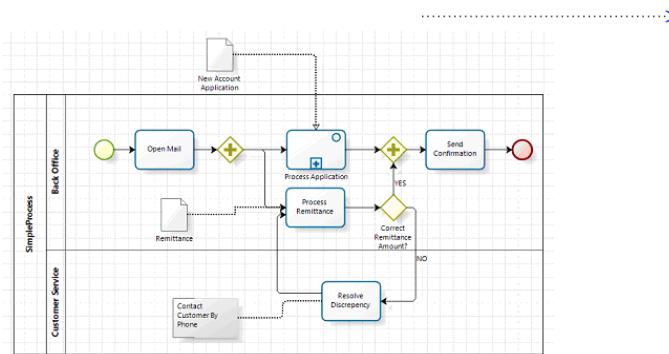
Segundo o conceito BPMN, os **artefatos** trazem um maior nível de detalhe ao diagrama, pois permitem que informações extras sejam trazidas.

BPMN 2.0: OBJETOS DE CONEXÃO



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.



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 externos ao processo que o influenciam.

1- Conectores:

Ligam diferentes elementos em um fluxo BPMN.

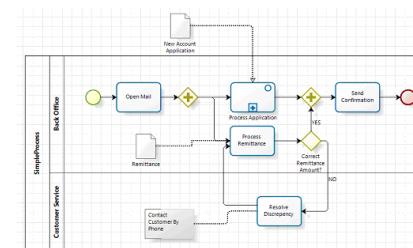
Fluxo de sequência das atividades:



Fluxo de mensagens:



Associação de artefatos e elementos do fluxo:



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.

2- Atividades

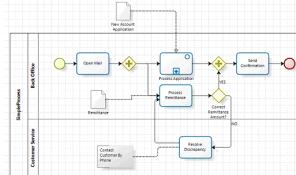
São as tarefas que devem ser realizadas. Podem ser discriminadas com pequenos símbolos BPMN no canto superior esquerdo do retângulo que as representam.

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.

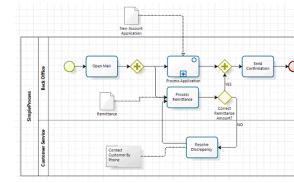
Tarefa de envio de mensagem: Envia uma mensagem para outra piscina ou processo e avança automaticamente para a próxima tarefa, que normalmente é uma tarefa de recebimento ou um evento intermediário de captura de mensagem.



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.

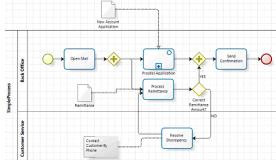
Tarefa de usuário: Representa o trabalho realizado por um usuário de um sistema conectado ao engine de workflow. Exemplo: Cadastrar funcionário.



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 inicio (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.

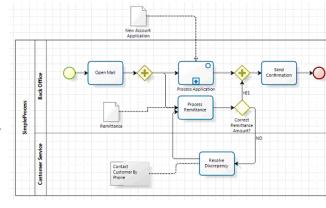
É importante lembrar que dependendo do evento, diferentes consequências ocorrerão tanto no início, como na fase intermediária ou final do processo, segundo a notação BPMN 2.0.

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.



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



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

Condicional: uma condição lógica determina o inicio do evento.



Condição

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

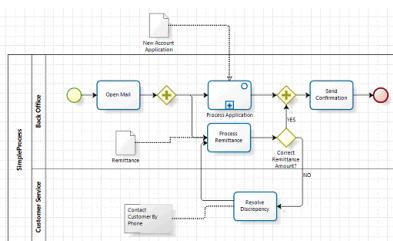


Sinal

Múltiplo: um de muitos eventos possíveis iniciam o processo.



Múltiplo



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. **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.

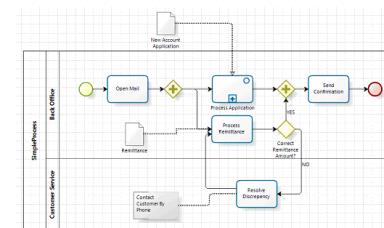


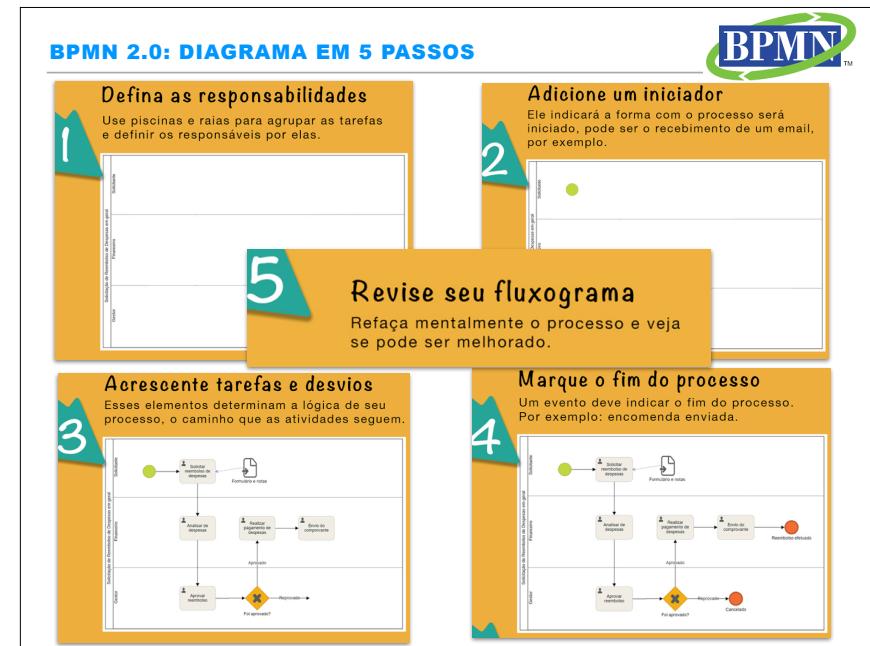
Exclusivo

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



Paralelo





BPMN 2.0: MODELANDO COM HELLO



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