

INTRODUÇÃO AO BPM E MODELAGEM COM BPMN 2.0 COM ÊNFASE EM CONTROLE INTERNO

Eixo: Gestão Estratégica de Processos





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Gestão Estratégica de Processos

Introdução ao BPM com ênfase em Controle Interno



CONTRATO DIDÁTICO



CONTEÚDO:

INTRODUÇÃO AO BPM

Contextualizando BPM, ABPMP®, BPM-CBOK®

Conceitos básicos:

- Negócio
- Processo
- Gestão de processos x Gestão por processos
- Tipos de processo
- Trabalho ponta a ponta
- Visão do cliente (cidadão)
- Ciclo de Vida do BPM
- Visão Geral de Estrutura Funcional x por Processos
- Como implantar BPM nas Organizações



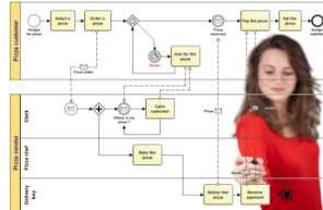
Apresentação Pessoal

- ❖ Nome
- ❖ Formação
- ❖ Órgão / Setor em que atua
- ❖ Experiência profissional
- ❖ Conhecimento sobre BPM
- ❖ Expectativa do treinamento



Propósito

- ❖ A revisão dos processos de trabalho e a eliminação de desperdícios podem alavancar resultados e ao mesmo tempo aumentar a satisfação das pessoas por estar dedicando sua energia em atividades realmente significativas.



- ❖ A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos em qualquer organização, cabendo à gestão promover melhoria de processos no âmbito da sua organização abrangendo, dentre outras ferramentas, o seu mapeamento.



Motivação

Com vistas à disseminação de conhecimentos acerca do mapeamento e melhoria de processos, trabalhamos para selecionar, adaptar e consolidar o referencial teórico aplicável às organizações públicas.

Assim nasceu este curso!

O conteúdo do curso abrange a metodologia de mapeamento de processos de trabalho, contemplando a notação e a utilização de ferramenta de mapeamento.



Melhoria de Desempenho

Os projetos de Melhoria de Desempenho podem abranger algumas ações:

1. Melhoria da Gestão

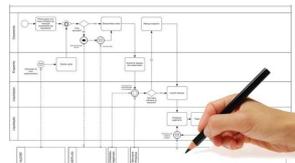
- Delimitar os problemas mais relevantes
- Identificar causas raízes
- Propor soluções
- Elaborar plano de ação
- Monitorar a implementação das ações



Melhoria de Desempenho

2. Mapeamento de Processos de Trabalho

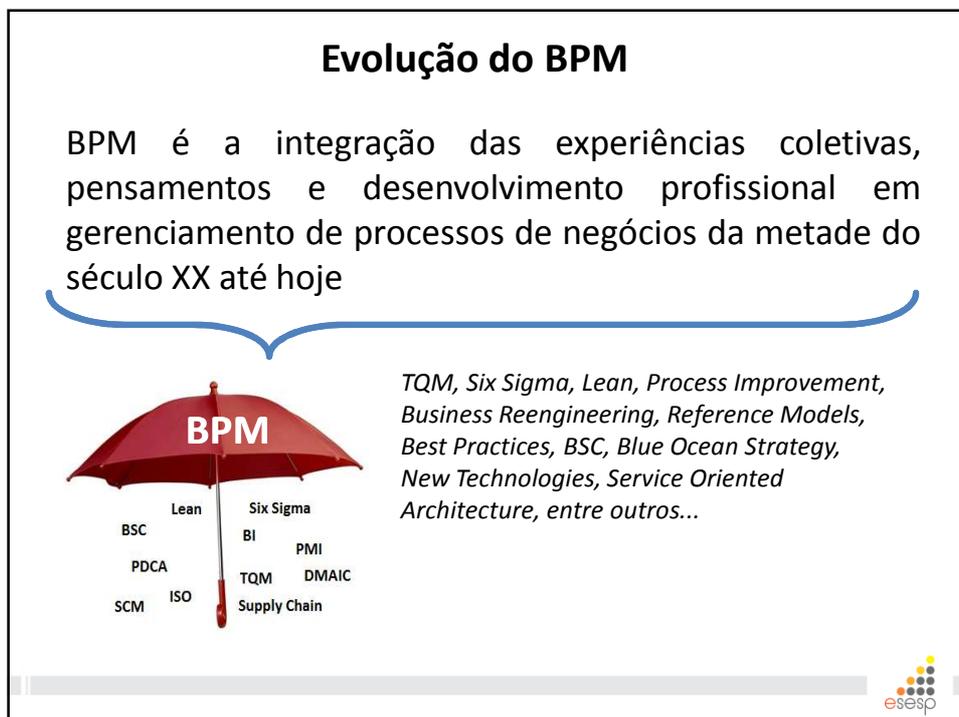
- Aprender a Notação BPMN
- Aprender a usar o Software Bizagi
- Desenhar o modelo do processo



3. Melhoria de Processos de Trabalho

- Simplificar o processo (eliminar atividades que não agregam valor)
- Melhorar o processo (mudar a forma de fazer)
- Monitorar a mudança do processo





O que difere BPM de outros enfoques?

BPM é sobre:

- Criar valor para o cliente (cidadão) em uma perspectiva ponta-a-ponta;
- Gerenciar o negócio por processos;
- Ter o foco do cliente (cidadão);
- Reduzir desperdícios e defeitos;
- Habilitar transformação de negócio através de processos otimizados ou inovação em processos;
- Reconhecer a importância chave de pessoas como atores de processos ou clientes de processos.





DECRETO Nº 4130-R, DE 17 DE JULHO DE 2017.

*Institui a Política de Modernização de Normas de Gestão
do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo.*

**DECRETO Nº 4112-R, DE 14 DE
JUNHO DE 2017.**

Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Estadual.

**DECRETO Nº 2010-R, DE 13 DE
FEVEREIRO DE 2008.**

Dispensa a apresentação dos documentos que especifica e simplifica a instrução e tramitação de processos no âmbito da Administração Pública Estadual direta e indireta, e dá outras providências.

**DECRETO Nº 4131-R, DE 18 DE
JULHO DE 2017.**

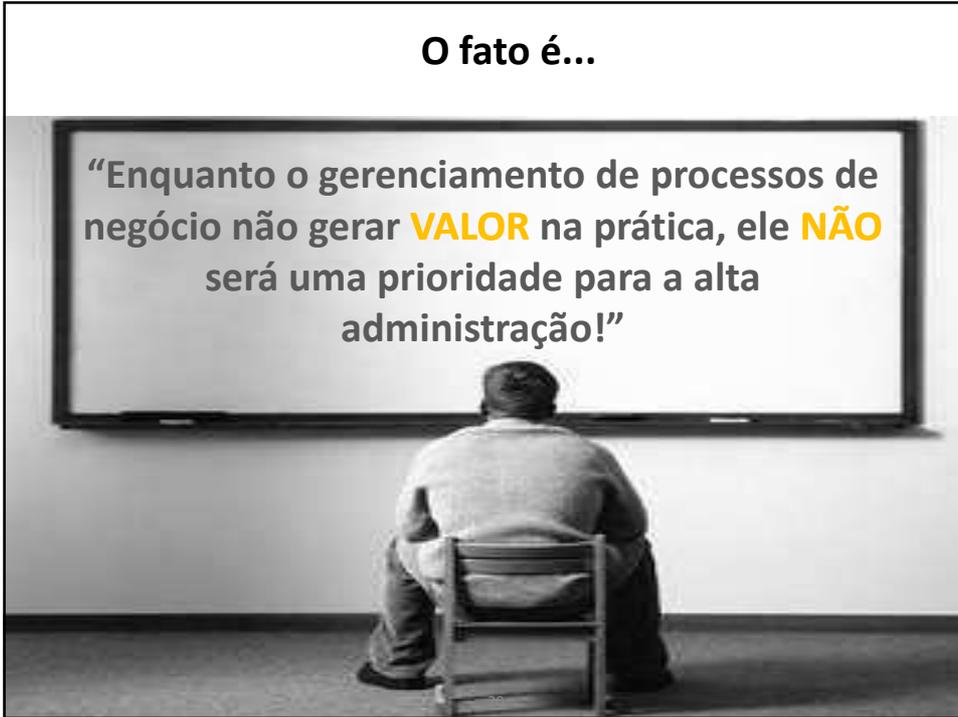
Regulamenta a instituição e atuação das Unidades Executoras de Controle Interno (UECI), previstas na Lei Complementar nº 856, de 16.05.2017.

Apesar disso, a importância do BPM nem sempre é percebida por todos

Pode haver resistência de algumas áreas dentro da organização

O fato é...

“Enquanto o gerenciamento de processos de negócio não gerar **VALOR** na prática, ele **NÃO** será uma prioridade para a alta administração!”



Visão



O que buscamos então alcançar com BPM?



CRESCIMENTO !

BPM = Melhor desempenho das organizações



“Fazer mais com o mesmo!”

- Otimização dos recursos
- Redução de desperdícios (custos)
- Redução nos tempos de duração dos processos
- Aumento da governabilidade
- Redução do risco
- Alinhamento entre negócios e tecnologia
- Inovar em serviços e produtos
- Transformar a experiência do cliente/cidadão

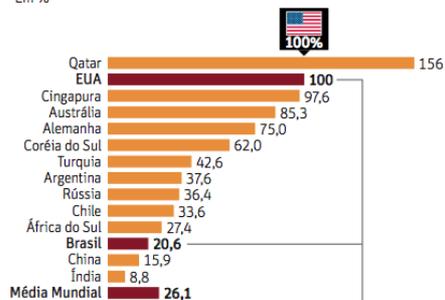
Melhoria e Transformação Contínuas



Produtividade

ABAIXO DA MÉDIA Produtividade do brasileiro é menor que a mundial

Produtividade do trabalhador em comparação a dos trabalhadores dos EUA*
Em %



Um americano produz em média a mesma riqueza que cinco brasileiros



Crescimento da produtividade dos trabalhadores
Variação média anual, em %



Serviço de limpeza urbana - Brasil



Serviço de limpeza urbana - Espanha

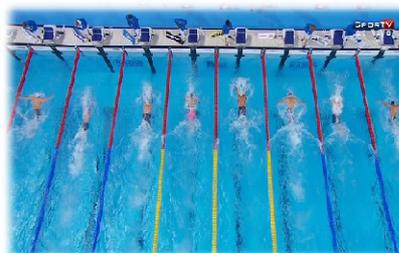


Alternativas para o crescimento



Aumentar o número de trabalhadores

Melhorar os processos
Para aumentar a produtividade

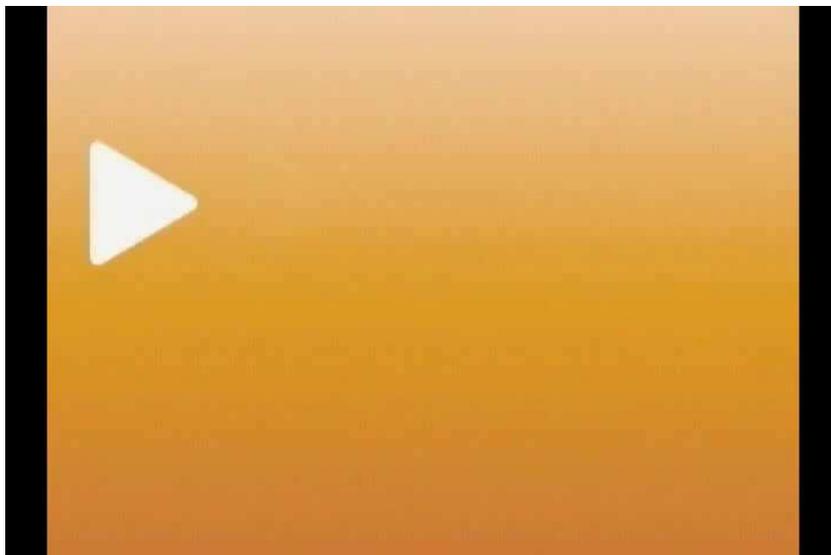




É possível aumentar
produtividade sem
tecnologia?



O serviço publico é voltado pro cidadão?



Conceitos utilizados em BPM



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.

BPMG

Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

ABPMP BPM CBOK® versão 3.0



Negócio

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.

ABPMP BPM CBOK® versão 3.0



Processo de negócio

Processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os cliente ou apoia/gerencia os outros processos que agregam valor.

Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional.

ABPMP BPM CBOOK® versão 3.0



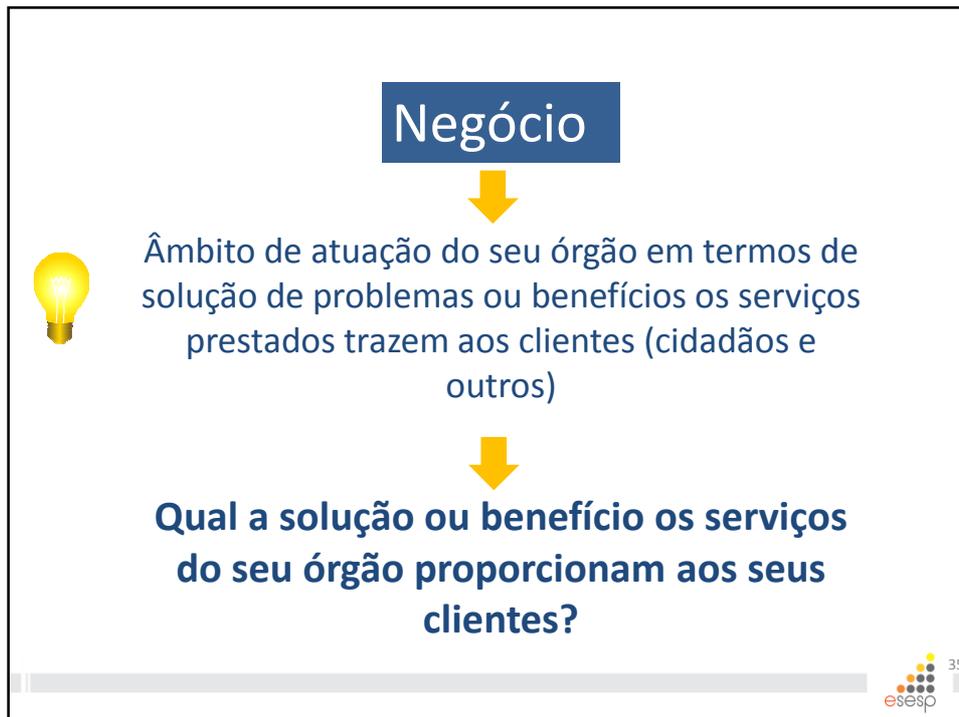
Gerenciamento de Processos de

Negócio?

Qual é o negócio do seu órgão?



34



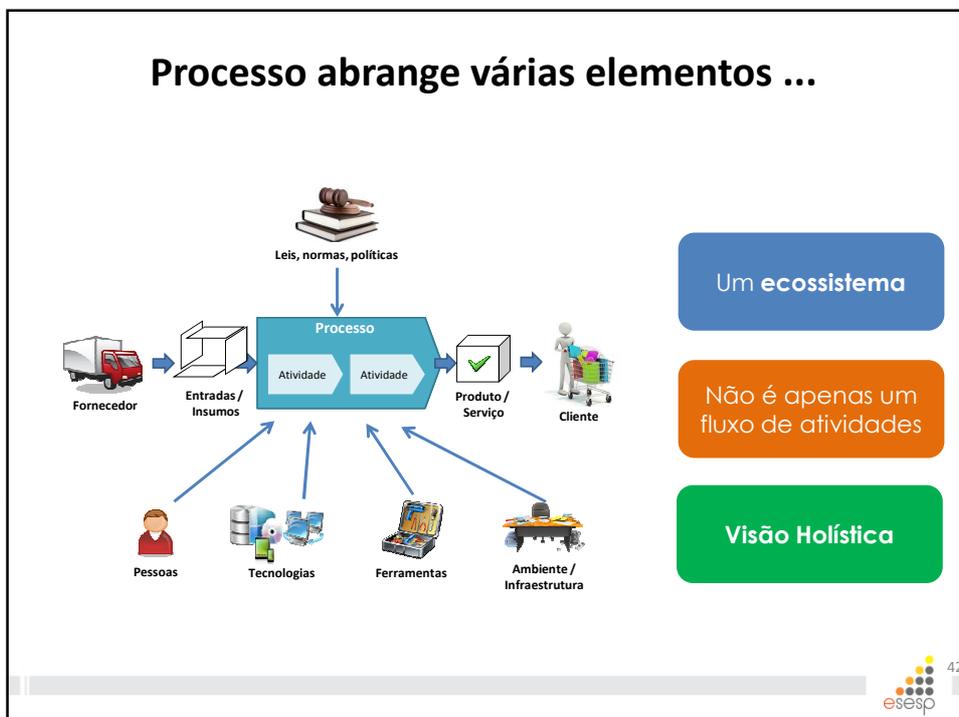
Gerenciamento de processos de negócio - BPM

“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”

ABPMP BPM CBOK® versão 3.0







Tipos de Atividade (ou Trabalhos, tarefas, passos, ...)

Valor Agregado

Qualquer coisa que é feita e o cliente percebe como valor e estaria disposto a pagar

Sem Valor Agregado

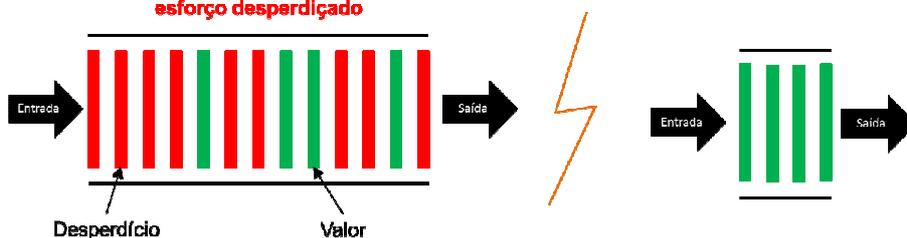
Qualquer coisa que não diretamente feita para o cliente mas é necessário para a organização.

Desperdício

Qualquer coisa desnecessária que só agrega custo aos processos e consequentemente custo ao serviço/produto entregue ao cliente

Como agilizar processos e reduzir custos?

40% a 90% do trabalho ou esforço realizado em um processo nada mais é do que **esforço desperdiçado**



Exercícios

- Escolha uma processo e :
 - Exemplifique **desperdícios** e os **impactos** você percebe atualmente nas atividades realizadas.

Dono de 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.

Dono de processo

Normalmente pessoas em nível gerencial ou executivo

Responsabilidades cruzam silos verticais

Podem ter autoridade direta ou indireta sobre estratégia, orçamento e recursos

Tem responsabilidade em nível corporativo pelo desempenho dos processos que impactam os resultados da organização



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 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



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



Exercício

- Identifique um processo do seu órgão:
 - Qual o nome do processo?
 - Qual o tipo (principal, suporte ou gerenciamento)?
 - Qual o escopo desses processos (de-até)?
 - Qual valor esses processos se propõem a entregar?
 - Represente o processo principal de maneira **simples** indicando as principais atividades.



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Gestão Estratégica de Processos

Introdução ao BPM com ênfase em Controle Interno

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



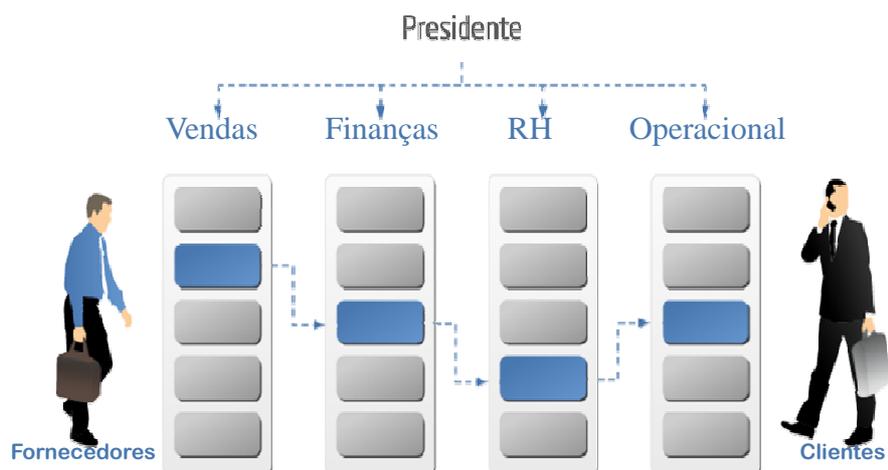
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

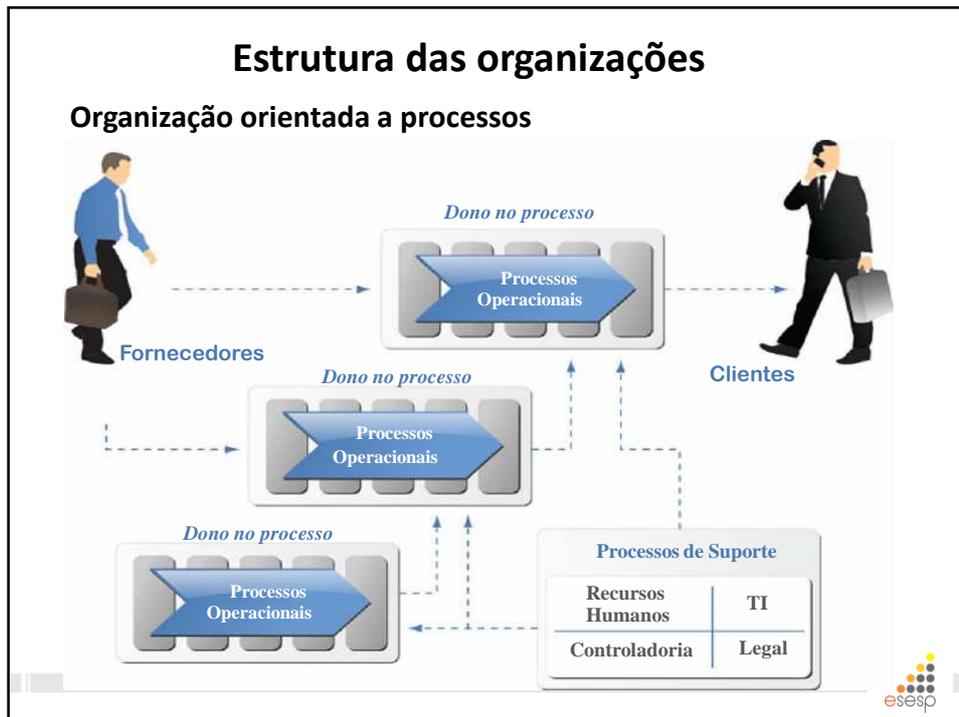
- Funcional
 - Criadas com visão voltada para realidade interna
 - Contentar o chefe
 - Gerenciamento vertical
 - Trabalho orientado a tarefas específicas
 - Baixa interação com outras funções
 - “isto não é problema meu”
 - Processos não tem dono

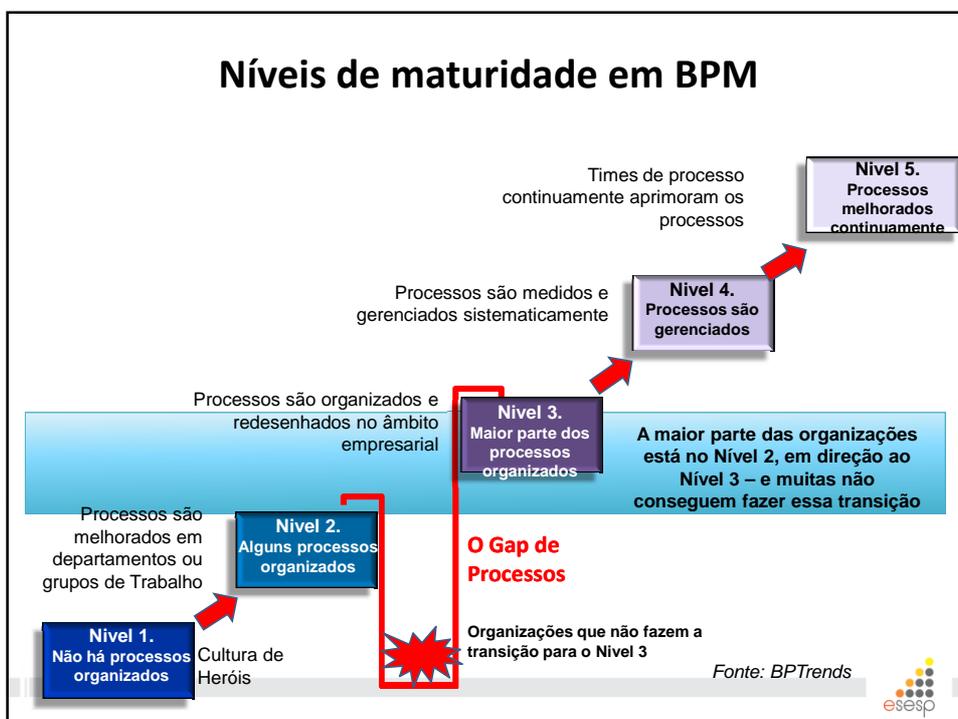
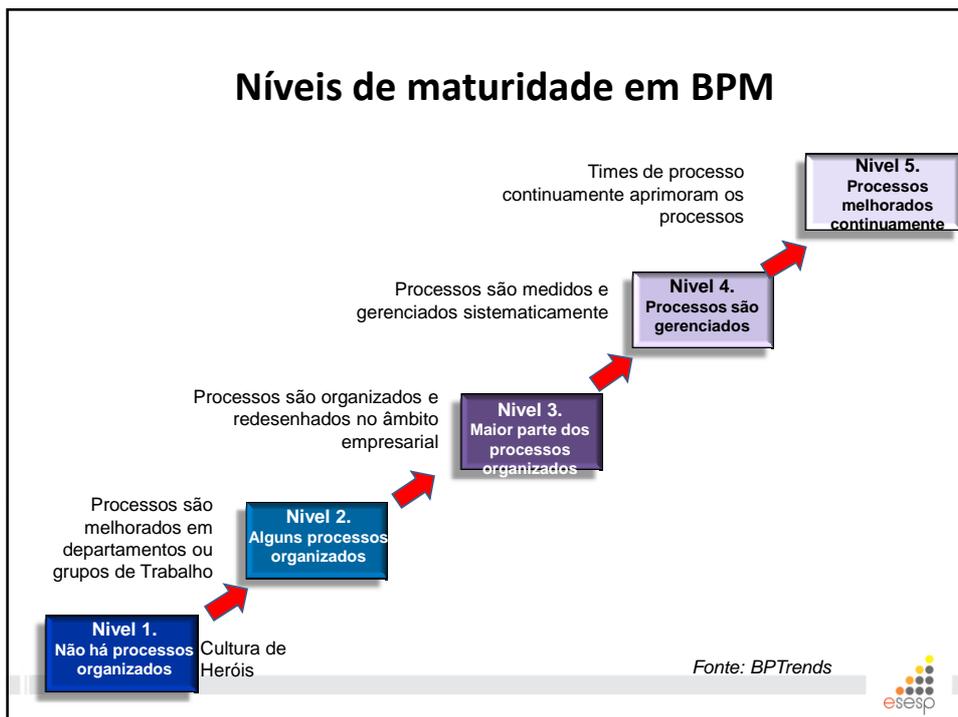


Estrutura das organizações

Organização tradicional







BPM é fundamental para as organizações entregarem melhores produtos e serviços



Considerações sobre processos

- Uma organização não consegue crescer sem processos estruturados
- Falta de bons processos prejudica os resultados do país
- Mais gente trabalhando para realizar as mesmas tarefas
- Processos ruins impedem o crescimento das organizações (burocracia, retrabalho, desperdício, ineficiência)

Processos ruins: todos perdem



Motivadores para implementar BPM



Gestão por processos

Desafio: Como implantar a Gestão por Processos ?



Para ter sucesso na implantação:

- Fazer um bom planejamento
- Utilizar ferramentas de produtividade
- Utilizar as melhores práticas
- Trabalhar a comunicação, motivação e conscientização
- Capacitar as pessoas

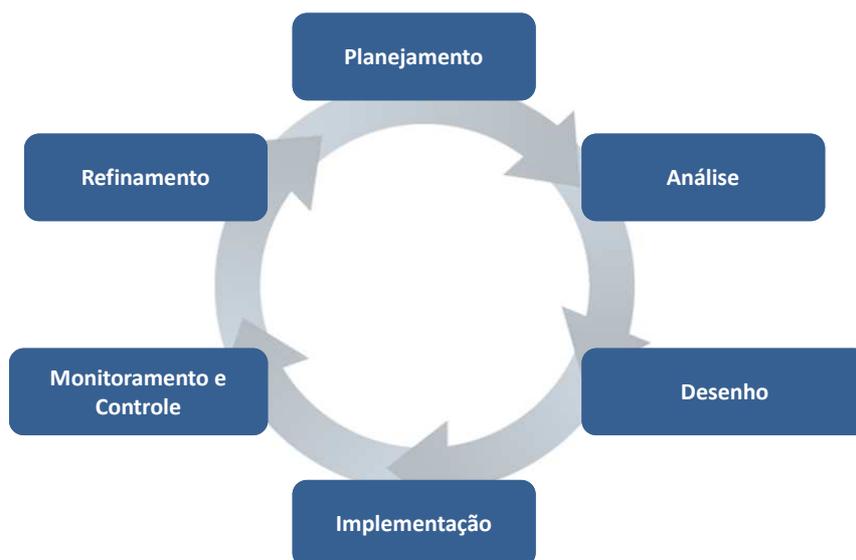


Para se obter resultados:

- Trabalhar a expectativa
- Preparar a mudança (choque do novo)
- Premiar o bom desempenho
- É necessário **recursos, esforço, comprometimento e dedicação...**



Ciclo de vida BPM



Pensamento “Outside-in”

Estabelecer a experiência do cidadão como ponto focal para o desenho de processo.

- Descobrir como o cidadão define pontos de início e fim, tempo de resposta aceitável, critérios de satisfação são elementos críticos para compreender sua experiência no processo.

Pensamento Outside-In



Garantindo ao cidadão
foco e relevância



Outside-in process design

Desenho de processos de fora para dentro da organização: Foco DO cliente

- A era das organizações imporem seus produtos/serviços ficou para trás
- Em vez de “empurrar”, produtos e serviços serão “puxados” pelos clientes;
- Não adianta melhorarmos o que nem deveria existir.



Jornada do cidadão

Caminho ou processo pelo qual os cidadãos passam ao consumir nossos serviços

Estágios da jornada do cidadão:



Jornada do Cidadão

NOME DO PROCESSO:		ÁREA:	DATA:
	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPA			
FAZ			
PENSA E SENTE			
EXPERIÊNCIA			
ATRIBUTOS DE VALOR			

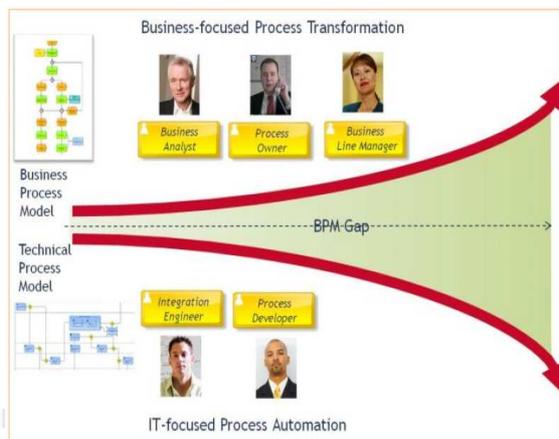
Exercício

Pense na Jornada do Cidadão do seu órgão. Exercite a empatia e pense:

- Que aspectos dos serviços oferecidos pelo seu órgão **prejudicam a experiência** do cliente/cidadão?
- Que ideias (mesmo que “fora da caixa”) poderiam ser implantadas para criar uma **experiência encantadora**?

Tecnologias para BPM

- Há grandes habilitadores tecnológicos
 - Modelagem de processo, workflow, automação, colaboração, integração, gerenciamento de documentos, BAM, BI
- Contudo, não há uma solução única que sirva a todos os propósitos



Tecnologia deve estar integrada aos processos e não apenas “alinhada” como se fosse uma entidade independente.

Redesenhe e então, automatize

- Crucial aplicar princípios de desenho de processos, benchmarking, melhores práticas e pensamento Lean antes de automatizar;
- A equipe de transformação de processo deve propor tecnologia apropriada para o novo processo.

Atenção!

Tecnologia nem sempre é a solução para qualquer problema



Tecnologia não é somente TI



Gerenciamento de mudança - Objetivos

- Criar uma cultura de transformação, desafiando a organização a encontrar novos caminhos, baseada em um ambiente de aprendizagem
- Comunicar a mudança e determinar meios adequados para criar senso de propriedade e obter aceitação
- Desenvolver habilidades e fornecer orientação para apoiar colaboradores a se adaptarem ao novo ambiente, tornando-os agentes da mudança
- Antecipar e identificar resistências e preocupações
- Monitorar indicadores de desempenho para implementar ações de melhoria contínua.



Resistência a mudança - Preocupações

- Perda de poder e controle
- Sobrecarga com responsabilidades atuais
- Falta de consciência sobre a necessidade de mudança
- Incerteza sobre possuir as capacidades necessárias para o TO-BE
- Medo e dúvida
- Conforto com o estado atual
- Percepção da iniciativa como trabalho extra que provavelmente não será implementado
- Medo de que a nova forma será mais trabalhosa ou que venha a fracassar



Boa prática

Envolver os principais interessados cedo e se comunicar frequentemente em pequenos incrementos tem se revelado um fator-chave de sucesso de qualquer iniciativa significativa de mudança



Gerenciamento de mudança - Objetivos

- Construir uma cultura de transformação, desafiando a organização a encontrar novos caminhos
- Criar um programa de capacitação que promova uma visão sistêmica completa do negócio-alvo da transformação
- Criar uma cultura de mudança baseada em um ambiente de aprendizagem
- Definir o impacto da mudança e as ações necessárias para seu gerenciamento
- Comunicar a mudança e determinar meios adequados para criar senso de propriedade e obter aceitação



Gerenciamento de mudança - Objetivos

- Desenvolver habilidades e fornecer orientação para apoiar colaboradores a se adaptarem ao novo ambiente, tornando-os agentes da mudança
- Antecipar e identificar resistências e preocupações
- Prover apoio e assistência para assegurar o alinhamento da cultura, estrutura organizacional, pessoas, políticas, processos e sistemas
- Monitorar indicadores de desempenho para implementar ações de melhoria contínua.



Resistência a mudança - Preocupações

- Perda de poder e controle
- Sobrecarga com responsabilidades atuais
- Falta de consciência sobre a necessidade de mudança
- Incerteza sobre possuir as capacidades necessárias para o TO-BE
- Medo e dúvida

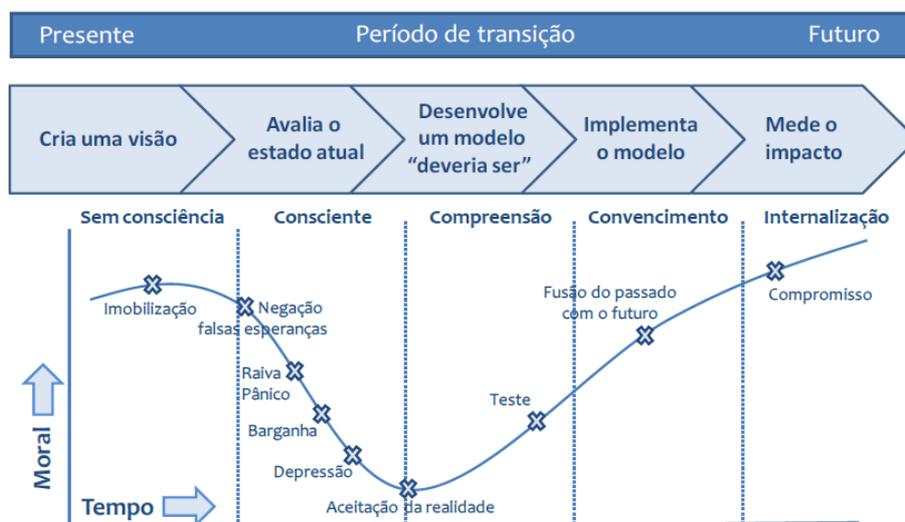


Resistência a mudança - Preocupações

- Possibilidade de demissões
- Falta de confiança nos objetivos da mudança
- Conforto com o estado atual
- Percepção da iniciativa como trabalho extra que provavelmente não será implementado
- Medo de que a nova forma será mais trabalhosa e que venha a fracassar



Ciclo de mudança



Gestão de mudança - Fatores críticos de sucesso

- Evocar benefícios tangíveis para o indivíduo e a organização
- Ter uma visão compartilhada e convincente
- Ter patrocinadores e líderes acessíveis e comprometidos
- Promover a participação das partes interessadas desde o início, de maneira frequente e ativa



Gestão de mudança - Fatores críticos de sucesso

- Construir um senso de propriedade e de prestação de contas
- Garantir comunicações efetivas integradas com sólidas práticas de gerenciamento de projetos
- Oferecer suporte apropriado durante e após o projeto
- Assistir à operação após implementação até que a adoção e o desempenho tenham alcançado os níveis esperados



Controle é responsabilidade de todos



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

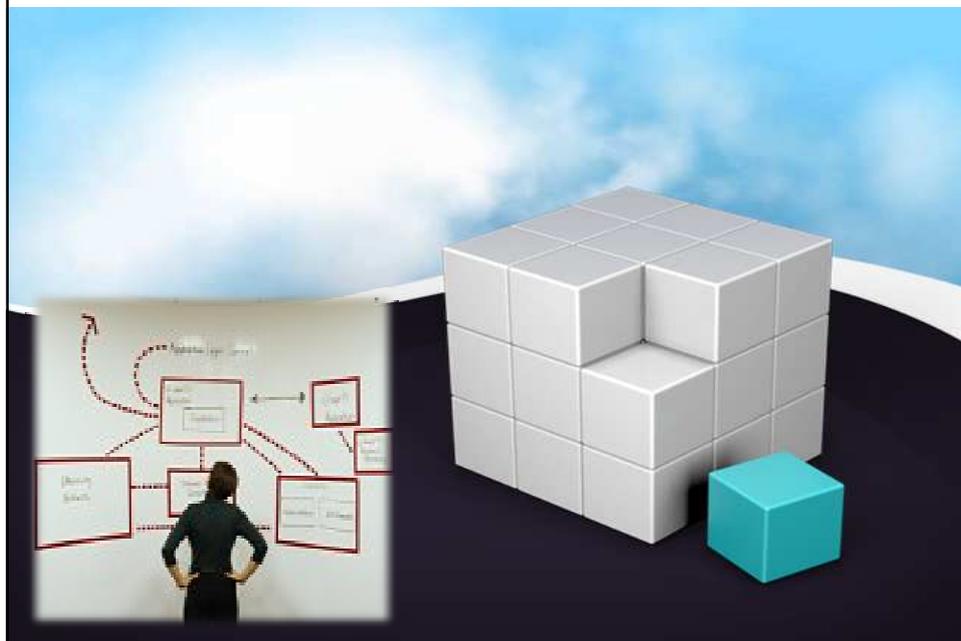
Gestão Estratégica de Processos

Introdução ao BPM

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



Por onde começar?



Compartilhar conhecimento

BPM – Business Process Management

ABPMP ASSOCIATION OF
INTERNATIONAL BUSINESS
PROFESSIONALS
MANAGEMENT
INTERNATIONAL
www.abpmp.org

ABPMP ASSOCIATION OF
BRASIL BUSINESS
PROFESSIONALS
MANAGEMENT
BRASIL CHAPTER
www.abpmp-br.org



PESSOAS - CAPACITAÇÃO é essencial!



Certified Business Process Professional



É a certificação internacional da **ABPMP** que atesta que o profissional está alinhado com os conhecimentos do **BPM CBOK®**



As áreas de conhecimento do BPM

- Perspectiva organizacional
- Gerenciamento Corporativo de Processos
- Organização do Gerenciamento de Processos
- Perspectiva de processo
- Gerenciamento de Processos de Negócio
- Modelagem de Processos
- Análise de Processos
- Desenho de Processos
- Gerenciamento de Desempenho de Processos
- Transformação de Processos
- Tecnologias de BPM



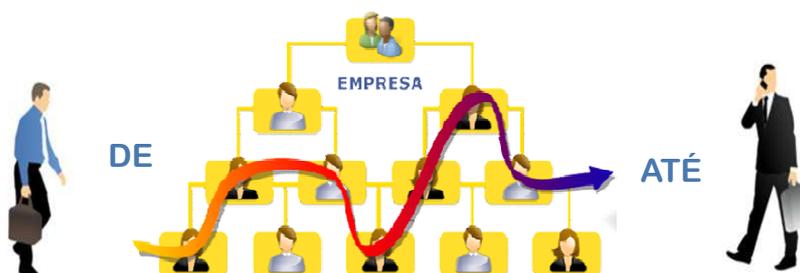
6 PASSOS PARA AVANÇAR NO GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS

1

Entender quem são os clientes da organização e o que agrega valor para eles

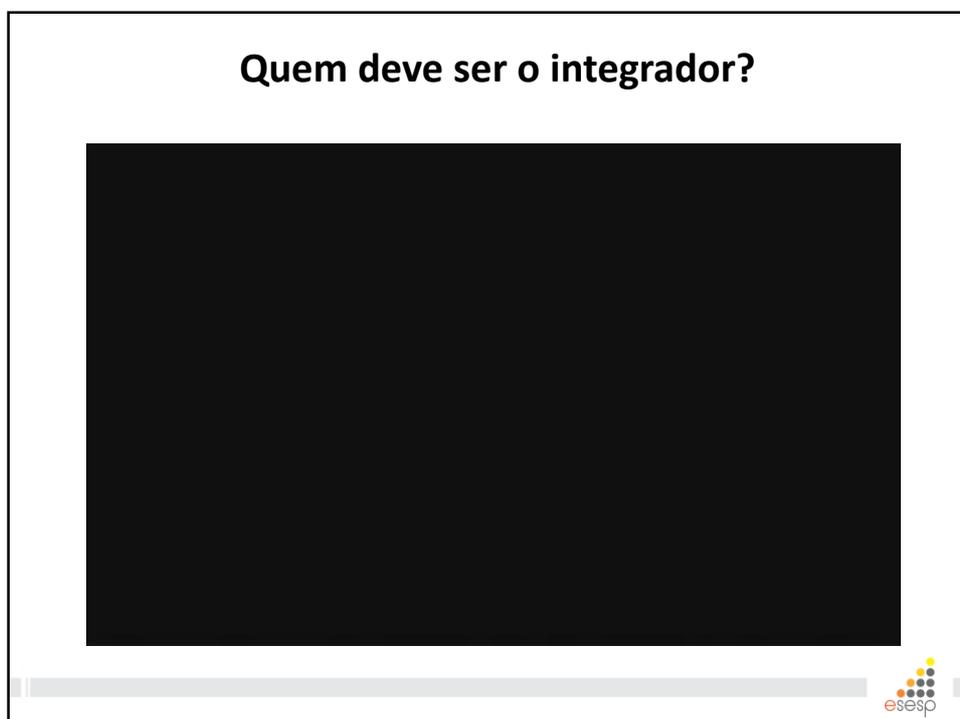
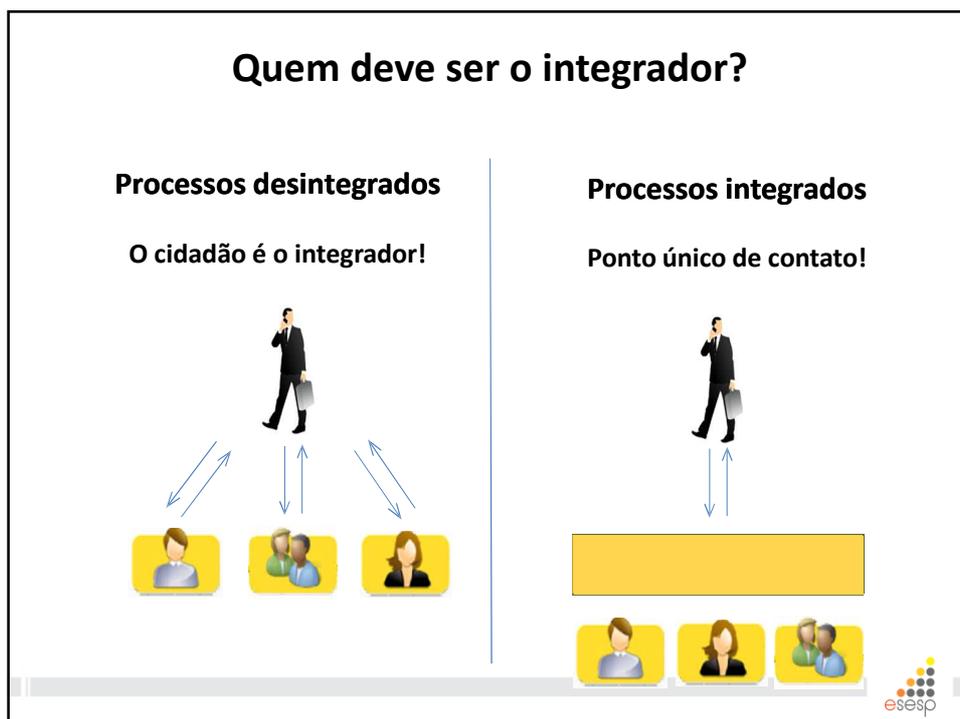


Entender quem são os clientes da organização e o que agrega valor para eles



✓ O que o cidadão realmente quer com o processo?





Fatores críticos de sucesso



**Pessoas:
Capacitação
e Motivação**





**Processos:
Gestão por
Processos**

**Produtos:
Uso de ferramentas
de produtividade**



A **Integração** das Pessoas, dos Processos e dos Produtos (Tecnologias & ferramentas) e bom **Plano de Comunicação** aumentam a chance de sucesso da Gestão por Processos.



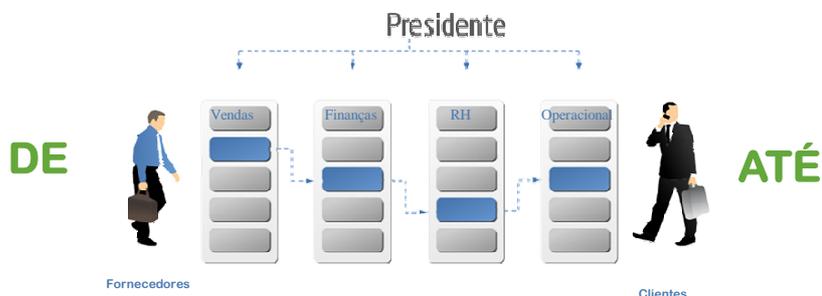
6 PASSOS PARA AVANÇAR NO GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS

2

Definir os grandes processos de negócio interfuncionais que agregam valor para o cliente/cidadão



Definir os grandes processos de negócio interfuncionais que agregam valor para o cliente / cidadão



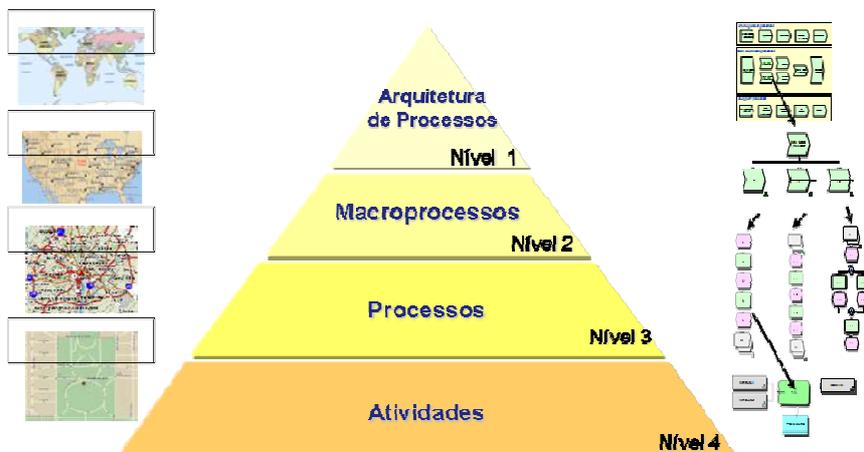
CADEIA DE VALOR

O que a organização deve entregar e o que está efetivamente entregando?



Arquitetura de processos / Cadeia de valor

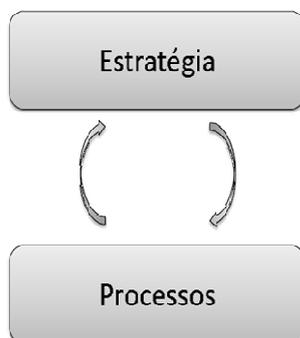
Que valor oferecemos?
Quem são nossos clientes?



As organizações reconhecem a importância da gestão de processos e sabem o que deve ser feito. Então, o que está faltando para que a grande mudança aconteça?



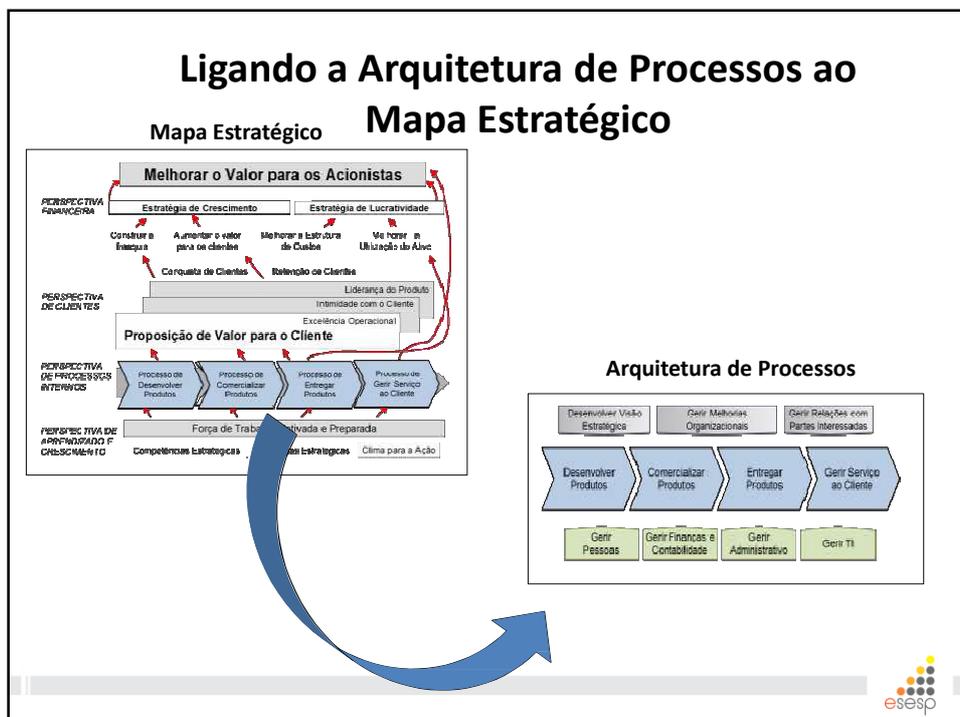
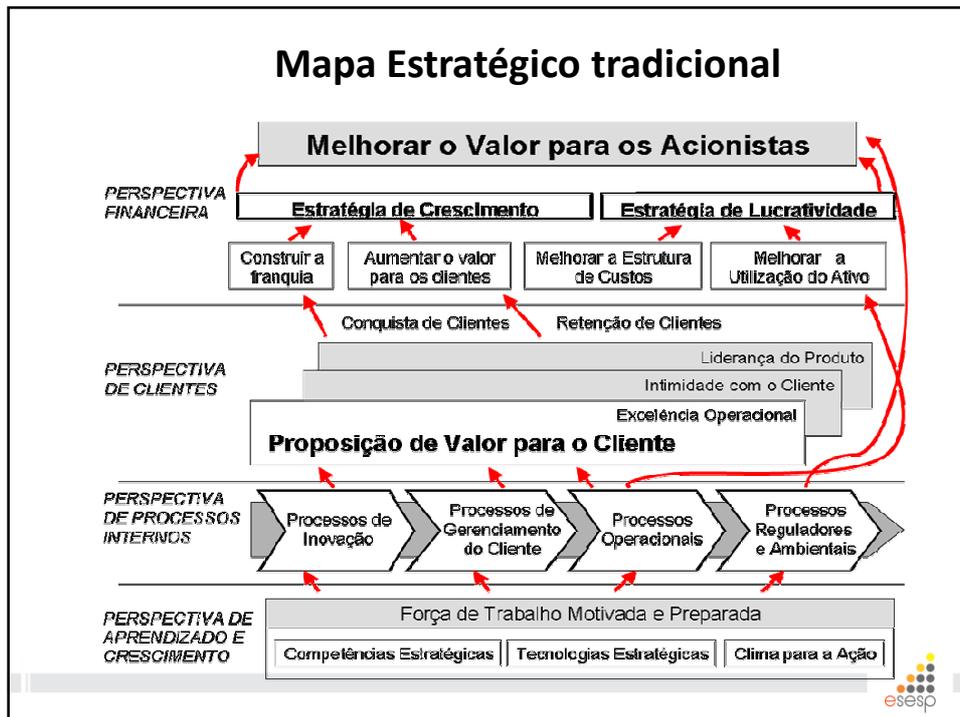
6 PASSOS PARA AVANÇAR NO GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS



3

Articular a estratégia da organização em termos de seus processos de negócio interfuncionais.





Exercício

1. Quais são os principais Objetivos Estratégicos do seu órgão?
2. Quais principais Processos de Negócio serão impactados pelos Objetivos Estratégicos?
3. De que forma é possível medir o Desempenho desses processos?
4. O que deverá acontecer com esses Processos para que os Objetivos Estratégicos sejam alcançados?



6 PASSOS PARA AVANÇAR NO GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS

4

Atribuir responsabilidade de prestação de contas para melhoria e gerenciamento dos processos interfuncionais da organização

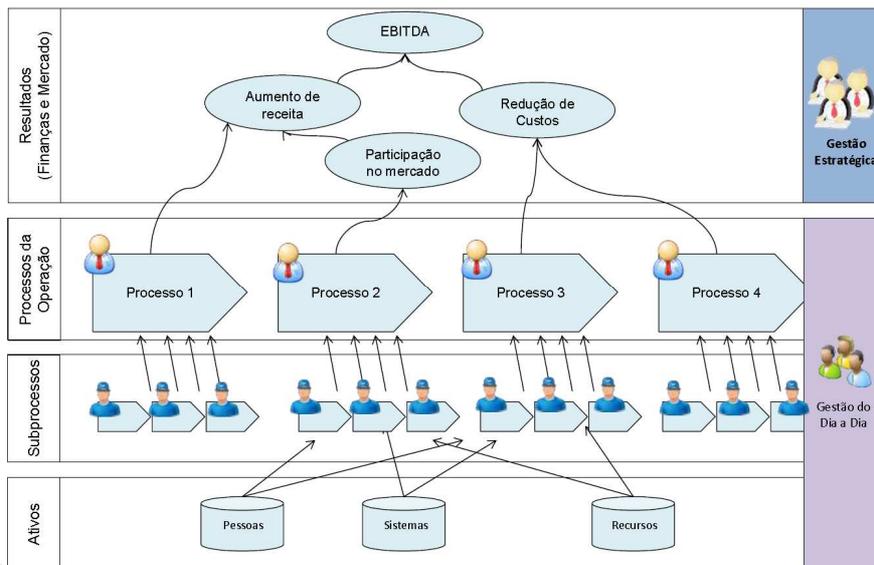


Dono de processo na prática...

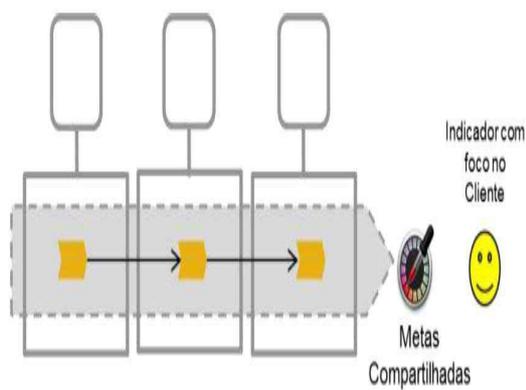
Você foi selecionado para ser um Dono de Processo!



Responsabilidade a partir dos processos



6 PASSOS PARA AVANÇAR NO GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS

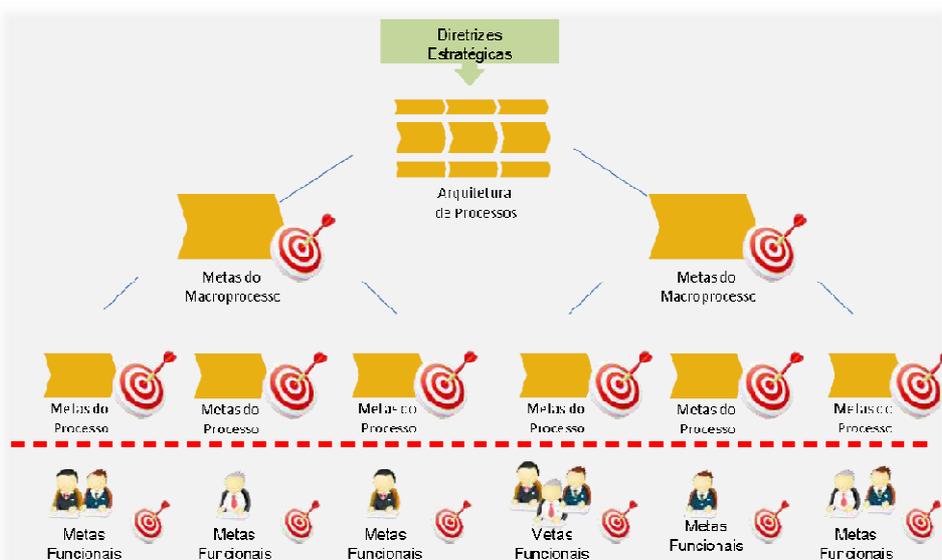


5

Definir métricas de desempenho que importam aos clientes.



Arquitetura de processos e indicadores



6 PASSOS PARA AVANÇAR NO GERENCIAMENTO CORPORATIVO DE PROCESSOS

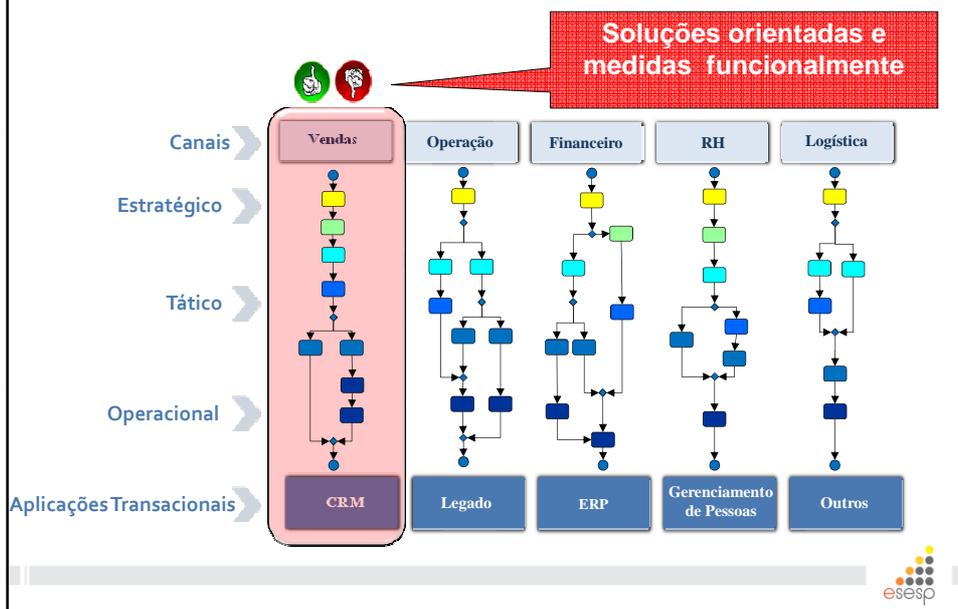


6

Definir o nível de desempenho da organização em termos dessas métricas centradas no cidadão.

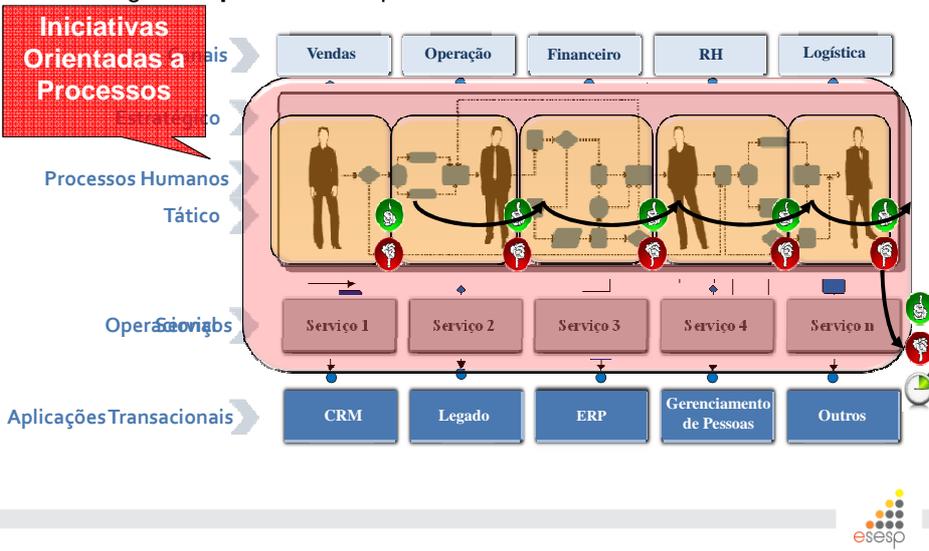


Organizações funcionais demais



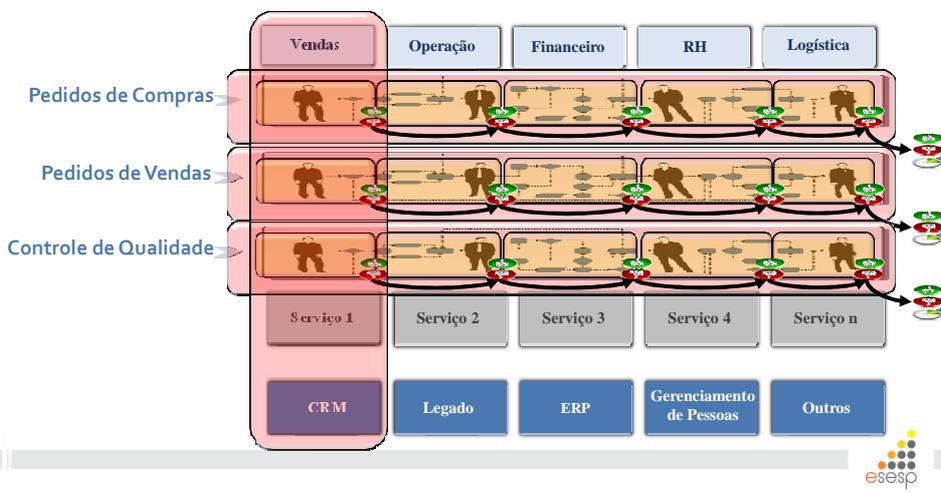
Funcional na visão ponta a ponta

- Precisam ter uma visão interdepartamental (ponta a ponta) onde a tecnologia **complementa** os processos.



Funcional na visão ponta a ponta

- A medição do desempenho torna-se muito mais **realista** sem perder as **características funcionais**.



Indicadores precisam ser confiáveis



ASSUSTADOS?



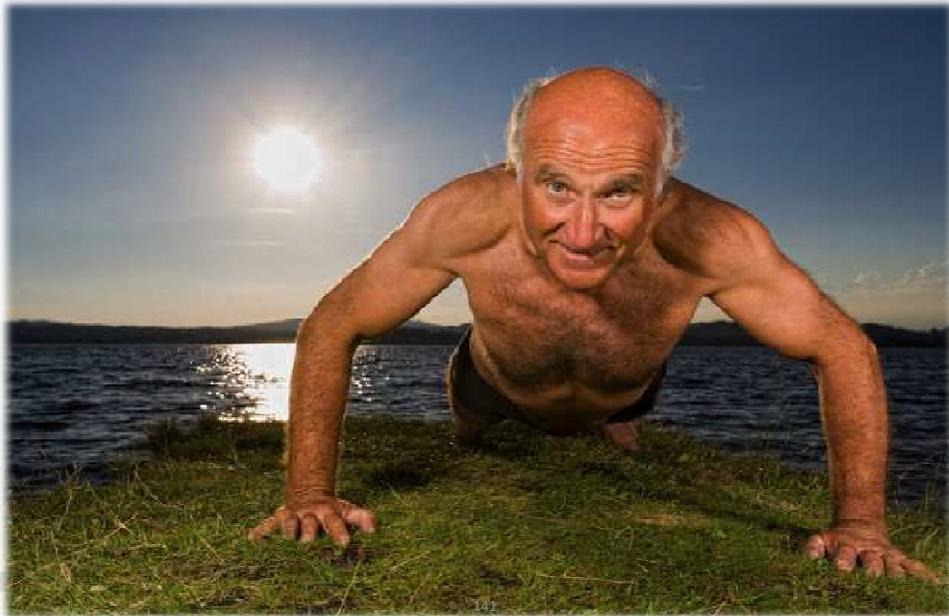
O caminho ainda é longo!

Nossa realidade

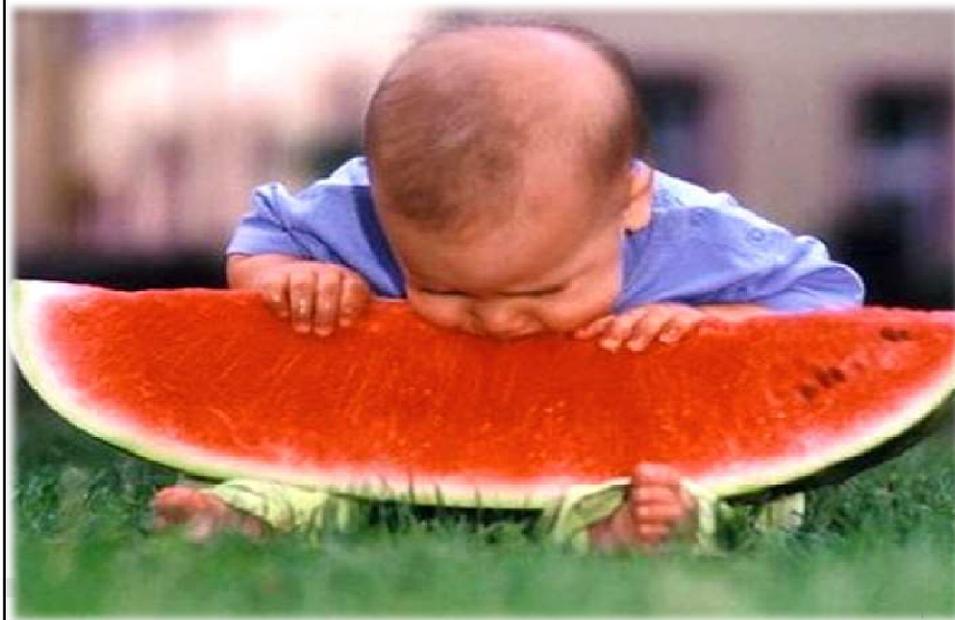
Nossa visão



O esforço é grande...



... mas só depende do nosso apetite!



MUITO OBRIGADO!

Marco Túlio Perdigão Mendes

mtulio.perdigao@gmail.com

 27-99660-9696

 <http://br.linkedin.com/in/marcotulioperdigao>



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Gestão Estratégica de Processos

Modelagem de processos com BPMN 2.0



MODELAGEM DE PROCESSOS COM BPMN 2.0

Conteúdo

- O que é modelagem de processos
- Diagramas, mapas e modelos
- Propósito e benefícios da modelagem
- Qualidade e perspectivas da modelagem
- Técnicas e ferramentas para mapeamento de processos
- Notação padrão para modelagem de processos (BPMN)
- Bizagi Process Modeler
- Melhores práticas na modelagem de processos de negócio
- Diagrama de escopo do processo
- Dinâmicas em grupo e exercícios práticos



Modelagem de processos

DEFINIÇÃO

Modelagem de processos combina um conjunto de habilidades e técnicas que permite compreender, comunicar e gerenciar os componentes de processos de negócio.

Comunicação não é o que você fala, mas sim o que o outro entende.



O que é Modelagem de Processos de Negócio

- Conjunto de atividades envolvidas na representação de processos;
- Pode ter uma perspectiva de ponta-a-ponta ou segmentada;
- Desde a visão mais abstrata até a mais operacional (depende do objetivo);
- Representação completa e precisa sobre o funcionamento do processo de negócio.

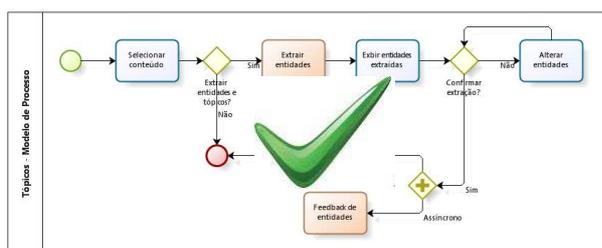


O que é um modelo?

DEFINIÇÃO

É uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses elementos.

Exemplos de modelos



Exemplos de modelos



Propósito da modelagem

- Documentar claramente os processos;
- Utilizar como suporte de treinamento;
- Avaliar os padrões e conformidades requeridas;
- Entender o processo em diferentes situações usando simulação;
- Servir de base para análise e identificação de melhorias;
- Desenhar novo processo para um processo existente;
- Fornecer base para comunicação;
- Descrever requisitos para nova operação do negócio.

Diagrama x Mapa x Modelo

DEFINIÇÃO

São diferentes estágios do desenvolvimento, cada qual agregando mais informação, utilidade e capacidade no entendimento, análise e desenho de processos.

Diagrama x Mapa x Modelo

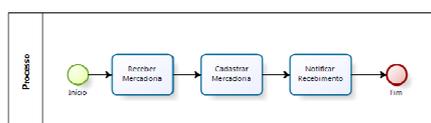
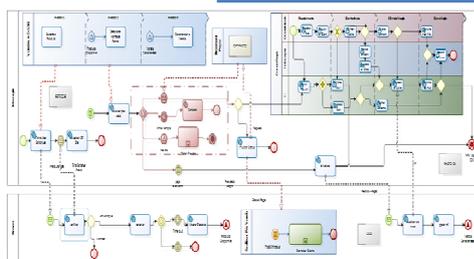
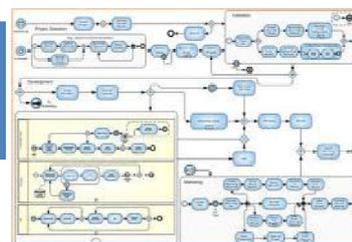


Diagrama de Processos

Mapa de processos



Modelo de Processos

Modelo de processos

DEFINIÇÃO

Representação de um estado do processo de negócio e dos recursos envolvidos. Retrata com precisão o funcionamento do processo, requer dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento.



Diagramas, Mapas e Modelos

Diagrama ou Mapa de Processo	Modelo de Processo
Notação ambígua, ícones "inventados"	Convenção padronizada da notação
Baixa precisão	Tão preciso quanto necessário
Menos detalhado	Mais detalhado
Relacionamentos retratados visualmente	Relacionamentos detalhados em anotações, glossário e narrativas de processo
Representa ideias simples ou contexto de alto nível	Pode representar um processo altamente detalhado e complexo
Pode ser criado com ferramenta simples de diagramação	Deve ser criado com ferramenta adequada ao objetivo
Não permite explorar a informação de forma detalhada	Possui informações detalhadas e permite a simulação do processo
Não adequado para importação por um BPMS	Pode ser importado por um BPMS



Qualidade da modelagem de processos

Nível 1 – Diagrama básico

Nível 2 – Documentação / treinamento

Nível 3 – Operacional / controle



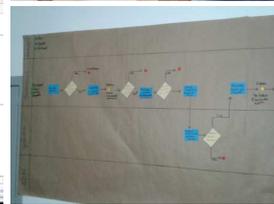
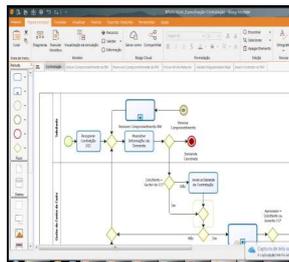
Capturando informações

- Observação direta
- Entrevista
- Observação e feedback escrito
- Workshop estruturado
- Videoconferência



Técnicas e ferramentas de modelagem

- Quadro branco
- Flip chart e papéis adesivos (post-it)
- Ferramenta de desenho e reporte
- Modelagem e projeção audiovisual



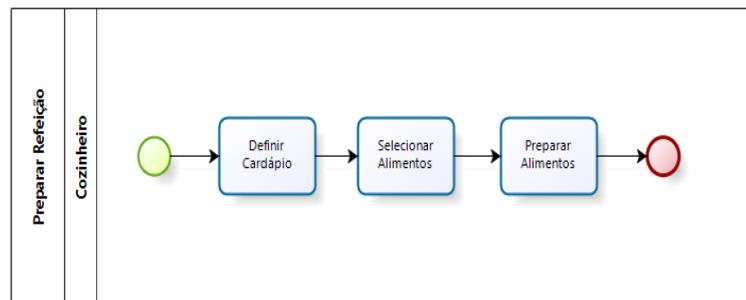
Simulação de Processo

- Validar o modelo proposto
- Prever o desempenho do processo em diferentes cenários
- Determinar variáveis que tem maior influência no desempenho do processo
- Comparar desempenho de diferentes desenhos de processo

Conceitos

Processo: é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados

Atividades: Tarefas ou trabalhos (humanos ou sistêmicos) realizados por recursos específicos



Conceitos

BPMN - *Business Process Model and Notation* Notação da Object Management Group (OMG) para representar a modelagem de processos de negócio. Segundo a própria OMG – mantenedora da notação, BPMN é uma notação gráfica que permite descrever as etapas e o fluxo ponta a ponta de um processo de negócio.

BPMS - *Business Process Management Suite* – *System Software/Sistema* auxiliar na realização de BPM. Um BPMS é uma ferramenta complexa que, em linhas gerais, é responsável pela realização de grande parte do ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio.

Atividade

Definição

Decomposição de um processo. Atividade é um **trabalho realizado** na organização composta de:

- a) **Entrada** – objeto real ou abstrato ou informação que sofrerá transformação pela atividade;
- b) **Regras de negócio** – objeto ou informação que restringe a atividade e regula a transformação de entradas em saídas;
- c) **Saídas** – objeto ou informação produzida como resultado da execução da atividade;
- d) **Executor** – recursos (equipamentos, pessoas) necessários para execução da atividade.



Tipos de atividade

Valor agregado: atividades que geram valor para o processo e contribuem de forma positiva para seu resultado.

Handoff: atividades que transferem o controle do processo para outro departamento ou organização.

Controle: atividades que asseguram que os processos alcancem as metas planejadas, estejam dentro da tolerância desejada e de acordo com os padrões e requisitos estabelecidos. Estabelecem respostas aos riscos para ter segurança razoável do atingimento dos objetivos.



Tarefa

Definição

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



Principais componentes

Entrada: pode ser uma requisição, uma solicitação (ex: um pedido) .

Atividade ou Tarefa: é o trabalho que vai transformar a entrada em saída

Saída: é o resultado da transformação, que pode ser um produto ou serviço

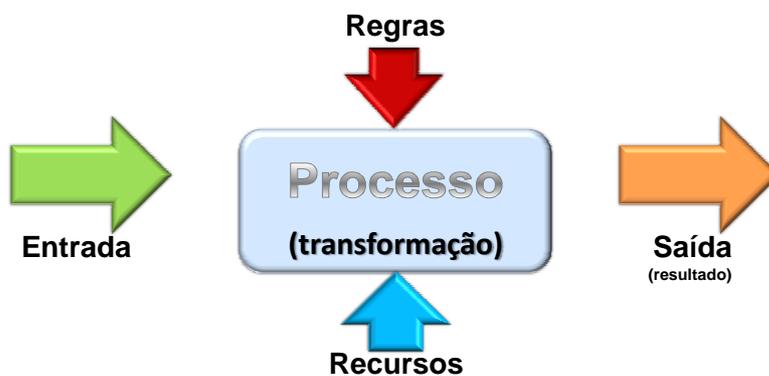


Entretanto para transformar uma entrada em um saída (resultado) a transformação depende de outros dois elementos...



Principais componentes

- **Regras:** São os documentos (políticas, procedimentos, manuais, regras de negócio, regulamentações, especificações) que guiam (orientam) as tarefas. Ex.: política da qualidade



- **Recursos:** É tudo aquilo que é necessário para fazer a transformação. Ex.: humanos (pessoas), financeiro (dinheiro) e infraestrutura (equipamentos, instalações, etc)



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Gestão Estratégica de Processos

Modelagem de processos com BPMN 2.0



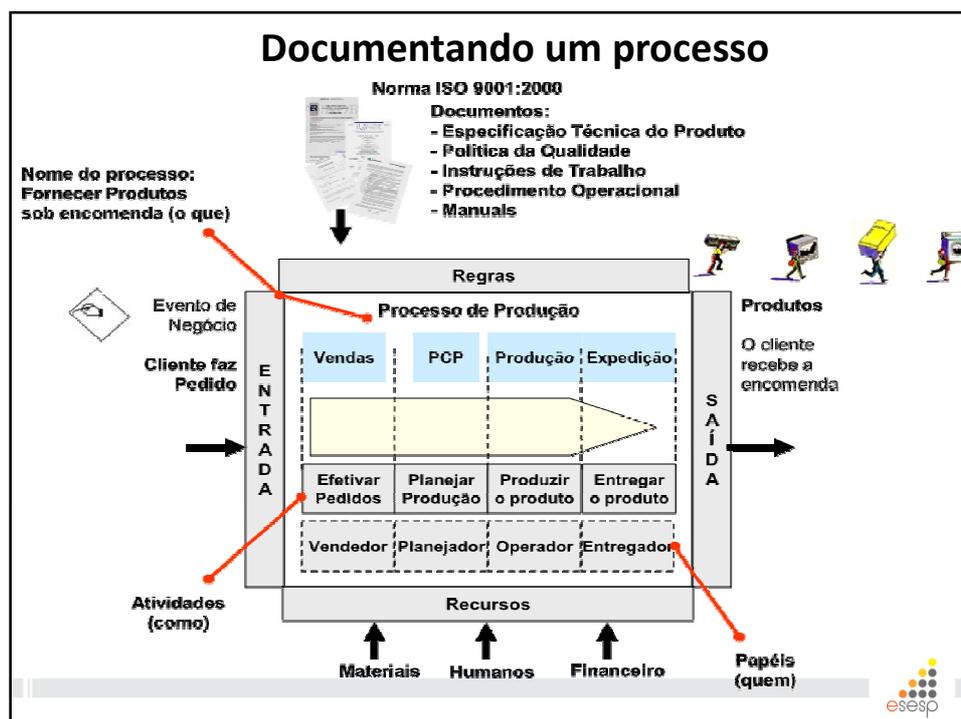
Regras de negócio

- Cérebro do processo
- Define O QUE, QUANDO, ONDE, PORQUE e COMO será feito
- Devem ser o mais simples possível (conjunto de regras)
- Impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo
- Regras ineficazes = Operação ineficaz
- Devem ser revisadas sempre que necessário (voláteis)



Processos x Regras de negócio





Atributos e características do processo

DEFINIÇÃO

São amostras de dados úteis que podem ser obtidos nos modelos de processo.

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| ✓ Entradas / saídas | ✓ Padrões de chegada / |
| ✓ Eventos / resultados | distribuições |
| ✓ Valor agregado | ✓ Custos (diretos e indiretos) |
| ✓ Papéis / organizações | ✓ Regras de entrada |
| ✓ Dados / informações | ✓ Regras de saída |
| ✓ Probabilidades | ✓ Regras para decisões |
| ✓ Enfileiramento | ✓ Regras de junção |
| ✓ Tempo de transmissão | ✓ Tempo de trabalho / manuseio |
| ✓ Tempo de espera | ✓ Agrupamento |
| | ✓ Recursos (humanos e materiais) |

Considerações finais

- ✓ Todo **processo** deve **adicionar valor** (percebido pelos clientes);
- ✓ Todo **processo** deve ter um **dono**;
- ✓ A **execução dos processos** pode ser de **responsabilidade de uma ou mais unidades** organizacionais;
- ✓ O **compartilhamento de responsabilidades** representa um rompimento na visão estanque do funcionamento das organizações, onde **cada** unidade/departamento representa um elo (um parte) em uma cadeia de valor agregado;



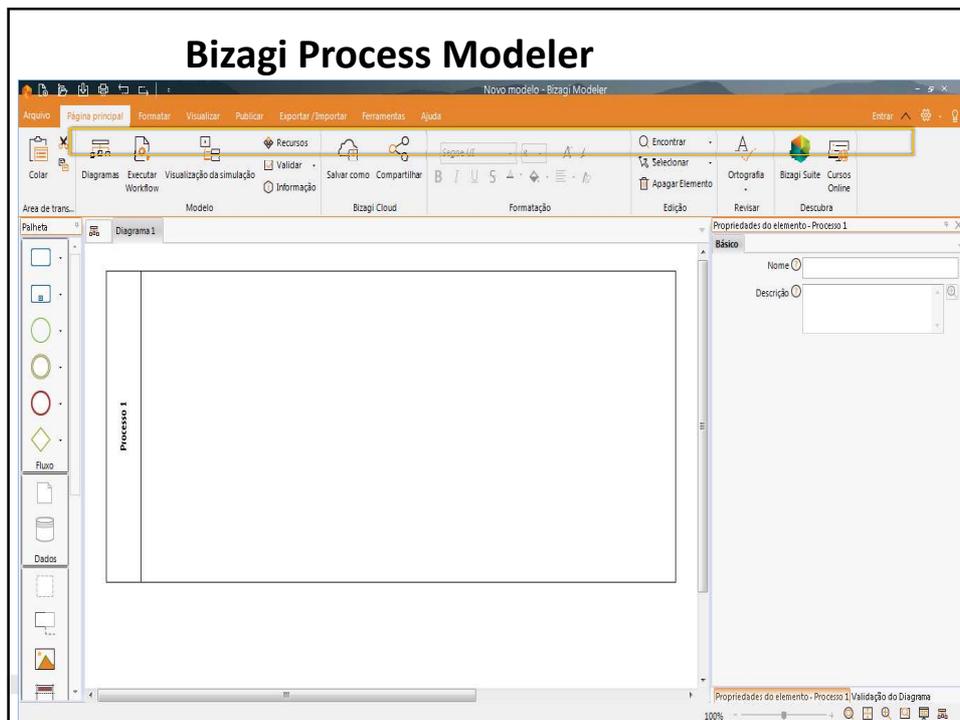
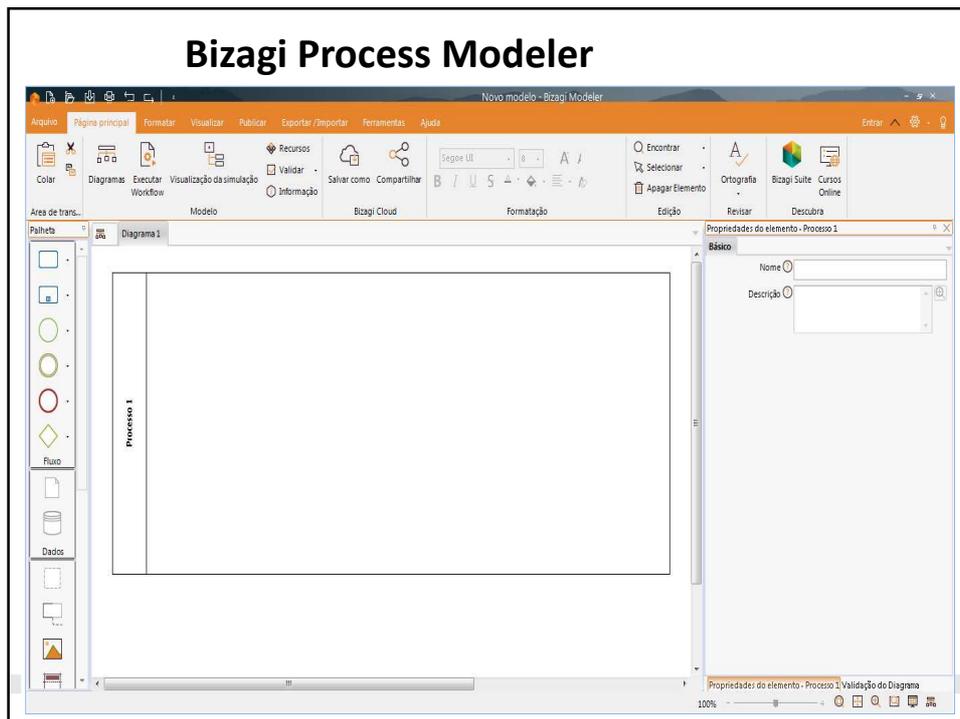
Considerações finais

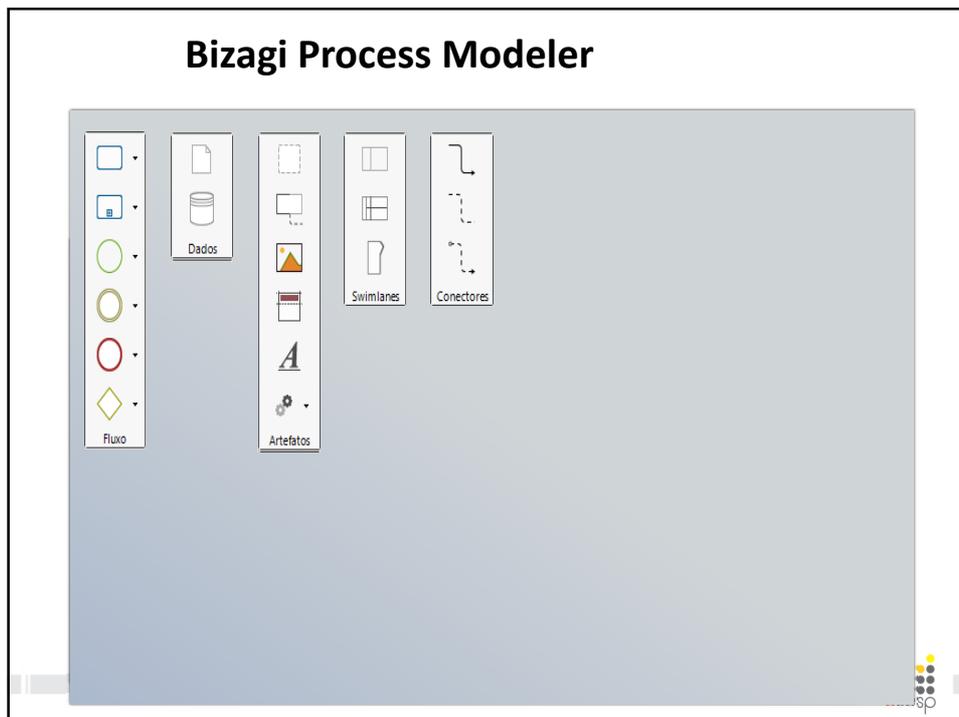
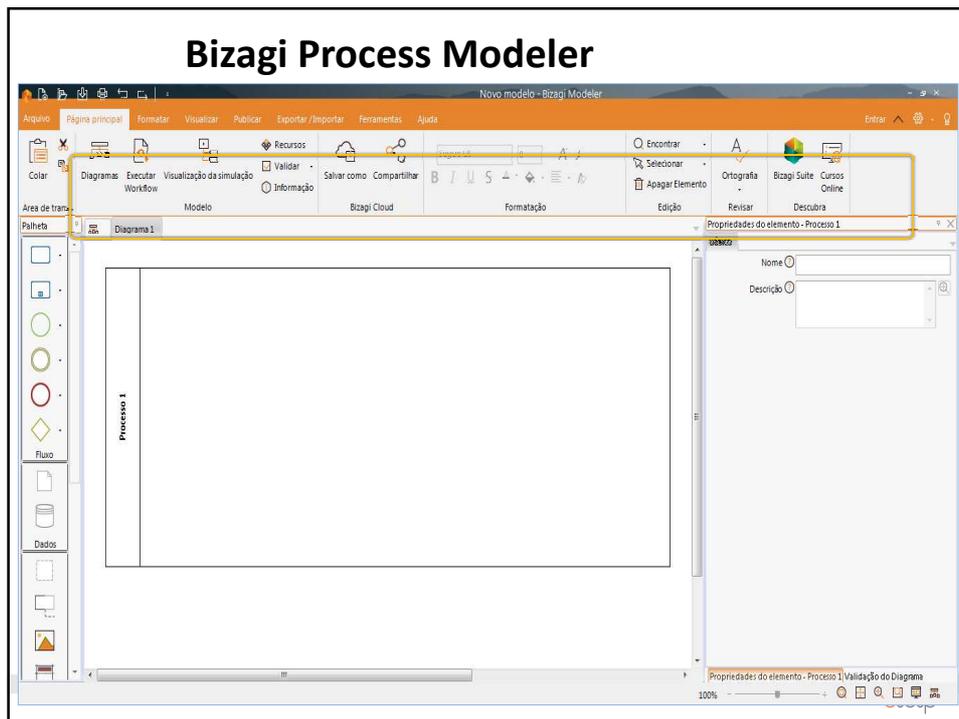
- ✓ Na **visão de processos**, o fluxo de trabalho, de modo geral, **percorre horizontalmente** a estrutura da organização, promovendo **sinergia** e **integração** do conjunto;
- ✓ A utilização da **Gestão por Processos induz a uma visão sistêmica** da organização que levará a uma Gestão por Processos;
- ✓ Na Gestão por Processos o **foco é o cliente**;
- ✓ **Processos não são linhas. Eles geralmente são conectados, formando um rede.**



Bizagi Process Modeler







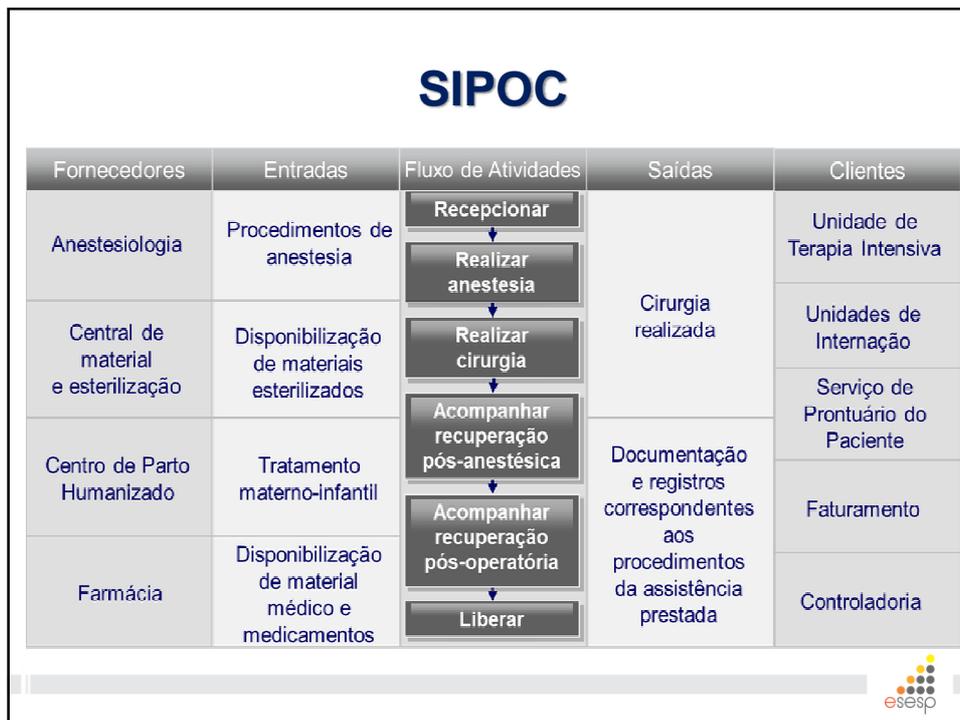
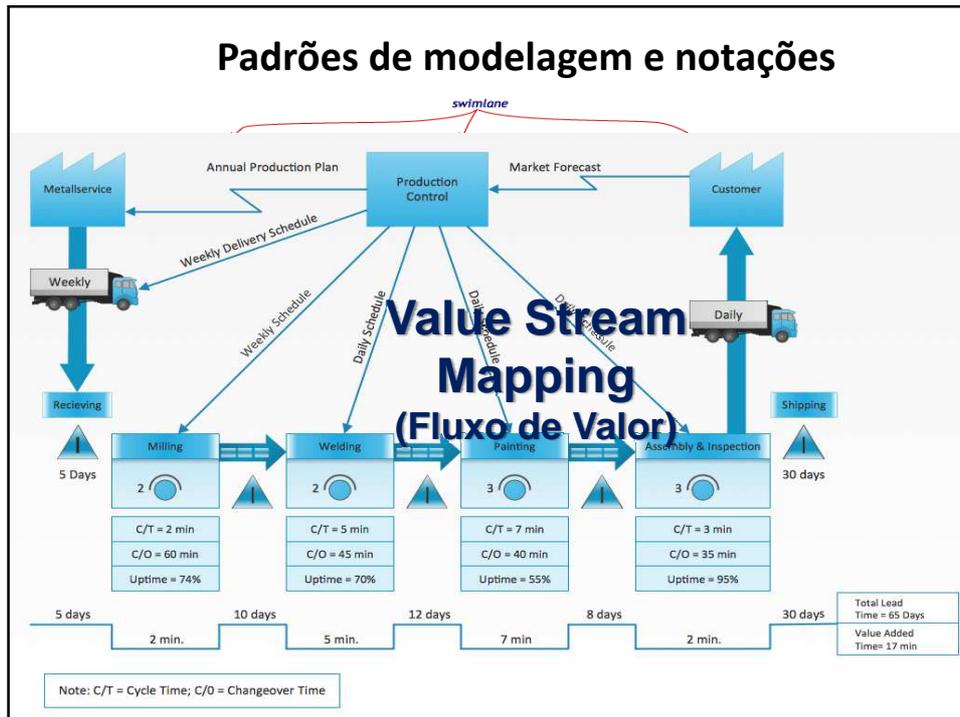
Padrões e técnicas de modelagem



Vantagens no uso de notação

- Conjunto de símbolos, linguagens e técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar
- Consistência em forma e significado dos modelos de processos resultantes
- Importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas
- Geração de aplicações a partir de modelos de processos





Modelagem de processos

BPMN - Business Process Model and Notation

Padrões de modelagem e notações

BPMN – Business Process Model and Notation


 Evento


 Atividade


 Desvio


 Sequência


 Mensagem


 Associação

Piscina



Raia



Objeto de Dado



Agrupamento



Anotação



História do BPMN

- BPMN foi desenvolvido pelo BPMI (Business Process Management Initiative);
- Começou como uma notação para BPEL;
- BPMN 1.0 foi publicada em 2004;
- Foi padronizada em 2006 pelo OMG (Object Management Group);
- BPMN 1.1 foi publicada em 2008;
- BPMN 2.0 foi publicada em Janeiro/2011.



BPMN – Business Process Model and Notation

Diagrama de processos

- Dentro do padrão BPM é definido como BPD – Business Process Diagram;
- BPD é um diagrama desenhado para ser usado por analistas de processo, que desenharam, gerenciam e controlam os processos;
- Um BPD pode conter vários processos.



BPMN – Business Process Model and Notation

Processos

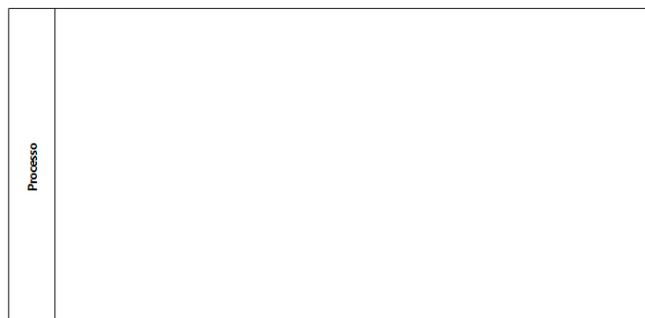
- Um processo em BPMN é uma sequencia de atividades (ações);
- Inicia quando é instanciado;
- Termina quando é completado;
- Os elementos são dispostos de forma hierárquica.



BPMN – Business Process Model and Notation

Processos

- Os processos estão contidos dentro de um piscina (pool).



BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos básicos de um BPD

Atividade



- Retângulo com bordas arredondadas
- Representam o trabalho realizado dentro de uma organização

Gateway



- Losangos
- Os gateways são elementos utilizados para controlar pontos de divergência e convergência de um fluxo



BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos básicos de um BPD

Eventos

Um evento representa algo que ocorre ou pode ocorrer durante o curso de um processo

Existem 3 tipos de eventos, são baseados em como interagem no fluxo



➤ Eventos de início



➤ Eventos intermediários



➤ Eventos de fim



BPMN – Business Process Model and Notation

Evento de início

- Indica quando um processo inicia;
- Não possui fluxos de sequencia de entrada;
- Não é obrigatório, exceto se o processo for automatizado;
- É recomendável que o processo tenha somente um evento de início;
- O evento de início é independente para cada processo ou subprocesso.

BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos básicos de um BPD

Fluxos de sequência



- Seta
- Representam o controle do fluxo e a sequência das atividades
- São utilizados para representar a sequência dos objetos de um fluxo onde se encontram as atividades, os gateways e os eventos



BPMN – Boas práticas

Objetos de fluxo podem ser conectados em qualquer um dos lados

Modelo deve ser claro, simples e fácil de seguir

Fluxos de sequência: da esquerda para a direita ou de cima para baixo

Fluxos de mensagem como linhas verticais

Gateway deve ser divergente **OU** convergente

Pontos de divergência e convergência devem ser abertos e fechados usando os gateways apropriados



BPMN – Boas práticas

Verbos no infinitivo nos nomes de atividades

Nome da atividade deve identificar a principal ação envolvida em sua execução (“Aprovar solicitação de Viagem”; “Emitir contrato de prestação de serviços”, etc.)

Evite uso de cargos e funções no nome de raias (lanes)

Procure manter coerência entre os nomes das raias em um mesmo diagrama

Não devem ser atribuídos ações de tarefas aos nomes dos gateways



BPMN – Boas práticas

Gateway representa a lógica de roteamento do processamento

Evite utilizar mais de um evento de início

Utilize quantos eventos de fim forem necessário

Evite cruzar os objetos de fluxo

Utilize eventos de link

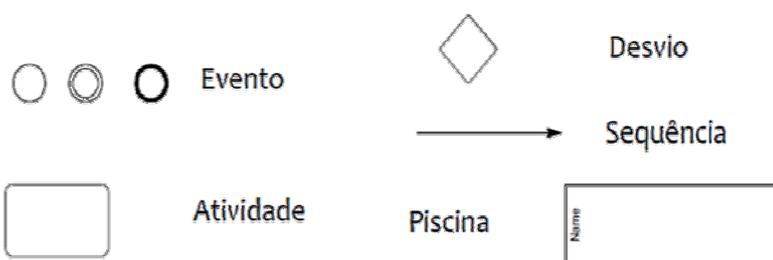
Procure agrupar conjunto de atividades em subprocessos sempre que necessário

Utilize artefatos de dados, anotações e grupos com moderação



EXERCÍCIO 1

Utilizando os elementos básicos da notação BPMN, desenhe um **diagrama** simples para representar o processo de preparação de uma macarronada:





Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Gestão Estratégica de Processos

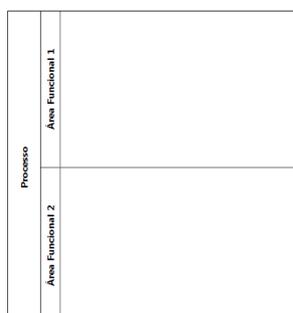
Modelagem de processos com BPMN 2.0



BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos de um BPD

Raia (lane)

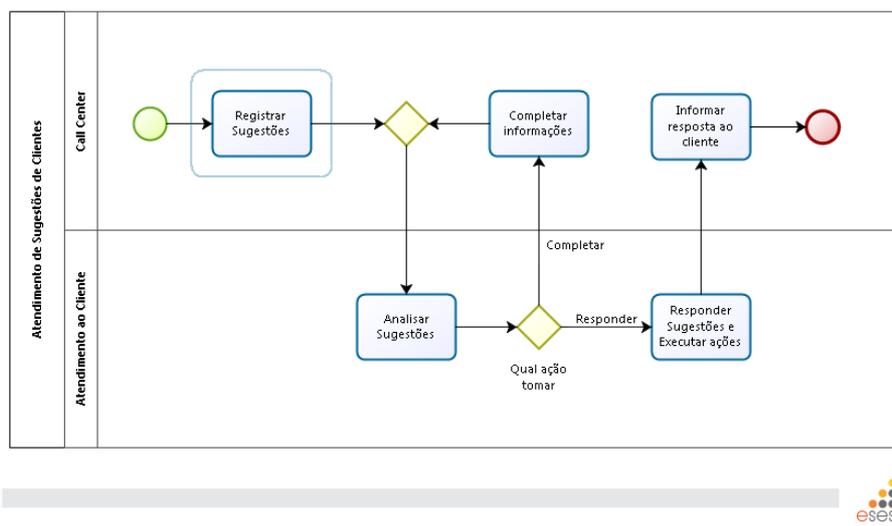


- Definem as equipes de pessoas que realizam as atividades e tarefas;
- Uma área funcional pode ser responsável por muitas tarefas;
- As áreas funcionais não determinam as designações das tarefas, são utilizadas como uma forma de organização e uma ajuda para uma visualização gráfica do processo.



BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos de um BPD



BPMN – Business Process Model and Notation

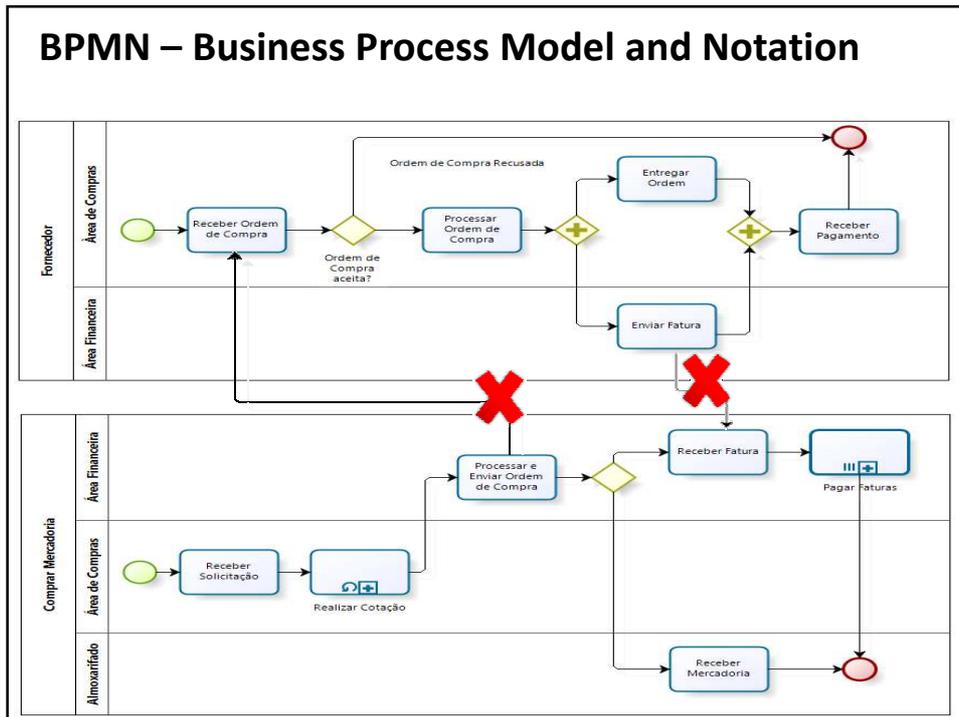
Elementos de um BPD

Fluxos de mensagem

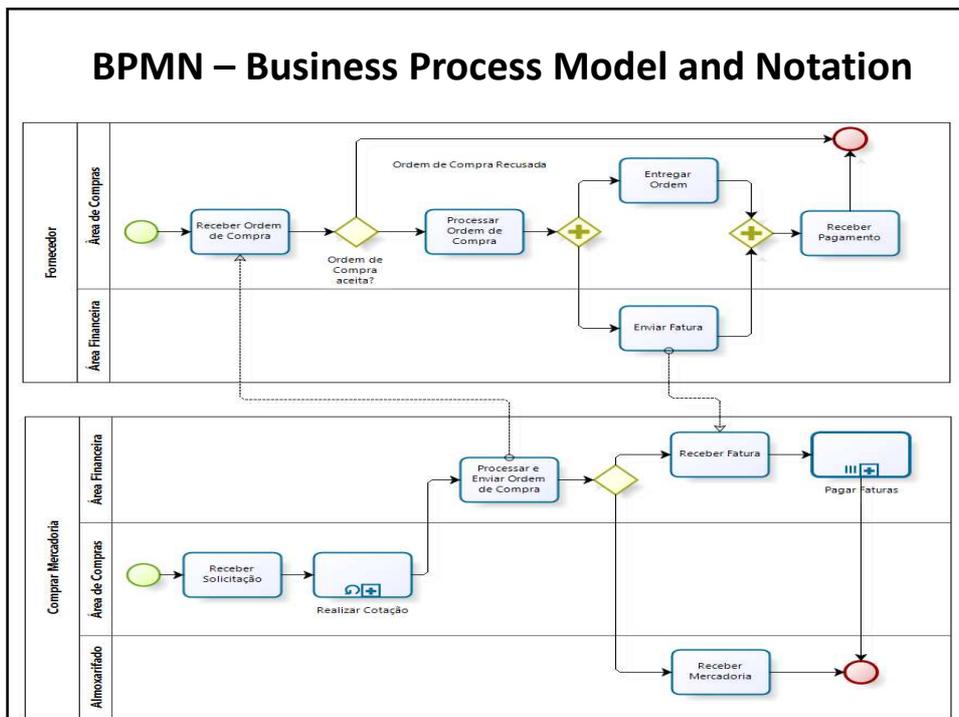


- Seta pontilhada;
- Representam a interação entre várias entidades ou processos distintos;
- É usado para mostrar um fluxo de uma mensagem entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las;
- Em BPMN dois Pools diferentes no Diagrama podem representar as duas entidades.

BPMN – Business Process Model and Notation

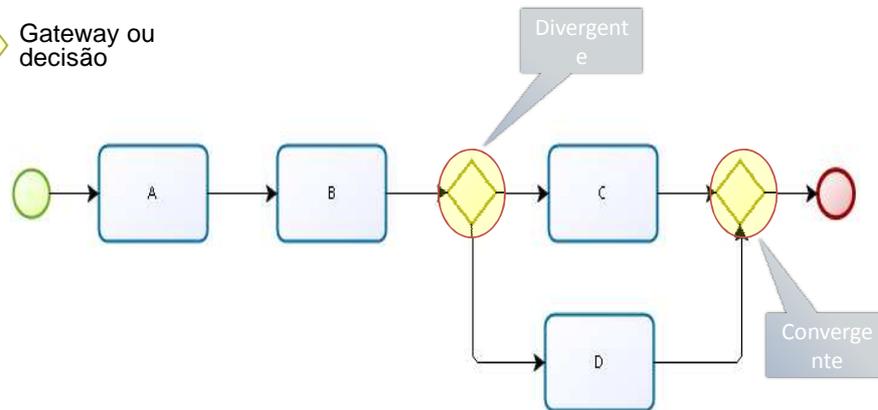


BPMN – Business Process Model and Notation



BPMN – Business Process Model and Notation

◇ Gateway ou decisão



Gateways são objetos de decisões que são usadas para controlar a divergência e convergência do fluxo. Estes elementos determinam as ramificações, bifurcações, combinações e fusões dentro de um processo.



BPMN – Business Process Model and Notation

◇ Gateway ou decisão

- São representados pela figura de um losango;
- Marcadores internos determinam os tipos que podem ser;
- Desenhos dentro do losango indicam o tipo de comportamento de controle no fluxo.

◇ Gateway Exclusivo

◇ Gateway baseado em evento exclusivo

◇ Gateway Paralelo

◇ Gateway baseado em evento exclusivo

◇ Gateway Inclusivo

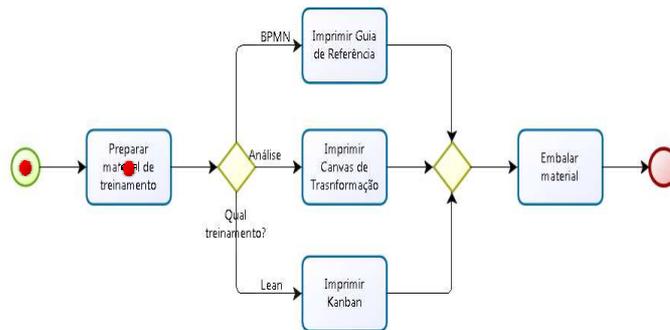
◇ Gateway baseado em evento paralelo

◇ Gateway Complexo



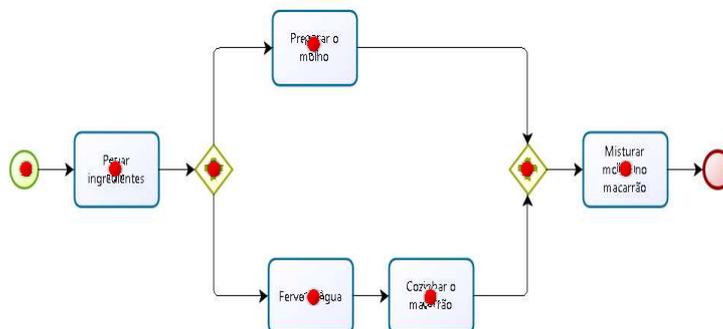
BPMN – Business Process Model and Notation

- Um **Gateway exclusivo** divergente (Decisão) é usado para criar caminhos alternativos dentro de um fluxo de processo. Este é basicamente o "ponto de divergência no fluxo" para um Processo. Para uma determinada instância do Processo, apenas um dos caminhos pode ser tomado.



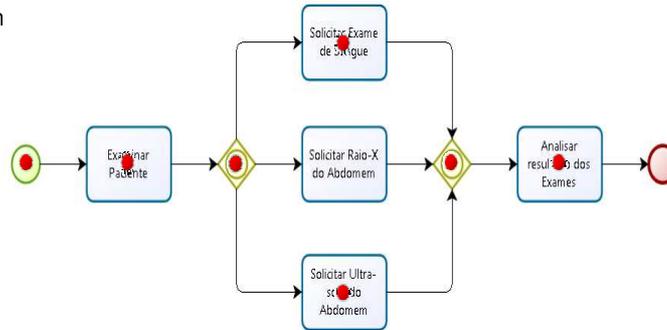
BPMN – Business Process Model and Notation

- Um **Gateway Paralelo** é usado para sincronizar (combinar) fluxos paralelos. O gateway paralelo deve utilizar um marcador que está na forma de um sinal de adição e é colocado dentro do diamante Gateway para distingui-lo de outros gateways.



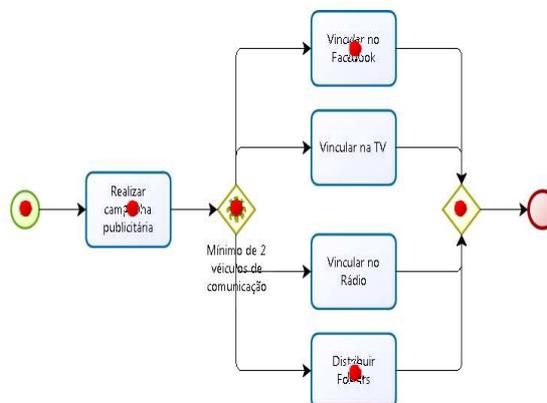
BPMN – Business Process Model and Notation

❖ **Gateway Inclusivo** pode ser usado para criar caminhos paralelos alternativos, mas também dentro de um fluxo de processo. Ao contrário do Gateway Exclusivo, todas as expressões de condição são avaliadas. Como cada fluxo é considerado independente, todas as combinações dos caminhos podem ser tomadas. No entanto, ele deve ser projetado para que pelo menos um caminho



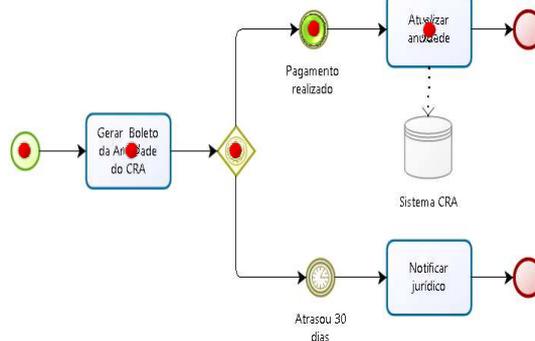
BPMN – Business Process Model and Notation

❖ O **Gateway Complexo** pode ser usado para modelar comportamento de sincronização complexo. Por exemplo, esta Expressão poderia especificar que tokens em dois dos três Fluxos de Sequência de entrada são necessários para ativar o Gateway.



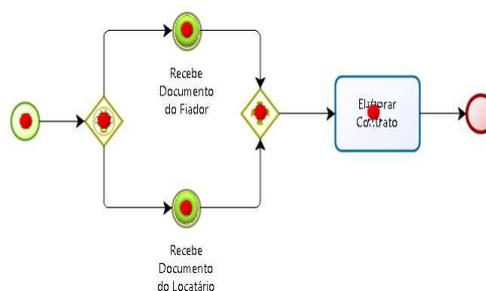
BPMN – Business Process Model and Notation

- ◆ Gateway baseado em evento- Quando o primeiro Evento na configuração do Gateway de Eventos é disparado, o caminho que segue aquele Evento será usado (um token será enviado pelos Fluxos de Sequência de Saída do Evento). Todos os caminhos restantes da configuração do Gateway de Eventos não serão mais válidos. Basicamente, a configuração do Gateway de Eventos é uma condição de corrida em que o primeiro Evento que é acionado ganha.



BPMN – Business Process Model and Notation

- ◆ O Gateway baseado em evento paralelo é um tipo de condição de “corrida”. Neste caso, quando o primeiro Evento é acionado e o Processo é instanciado, os outros Eventos da configuração do Gateway não são desativados. Os outros eventos ainda estão em espera e espera-se que sejam acionados antes que o processo possa (normalmente) ser concluído.



BPMN – Business Process Model and Notation

Atividades

- Representam o trabalho realizado dentro de uma organização (pessoas ou máquinas);
- Consomem recursos;
- Podem ser simples ou compostas.

Atividades

➤ Tarefas: Atividades atômicas



➤ Subprocessos: Atividades compostas.



BPMN – Business Process Model and Notation

Atividades

Tipos de Atividades



Usuário: realizada por uma pessoa ou usuário com ajuda de um sistema ou software;



Serviço: utiliza ou executa um serviço externo (web service ou outra aplicação);



Script: executa uma expressão ou script



Manual: Atividade realizada por uma pessoa ou usuário sem ajuda de um sistema ou software;



Regra de negócio: atividade executada por um sistema sem a intervenção humana;



Envio de mensagem: Envia uma mensagem a um participante externo

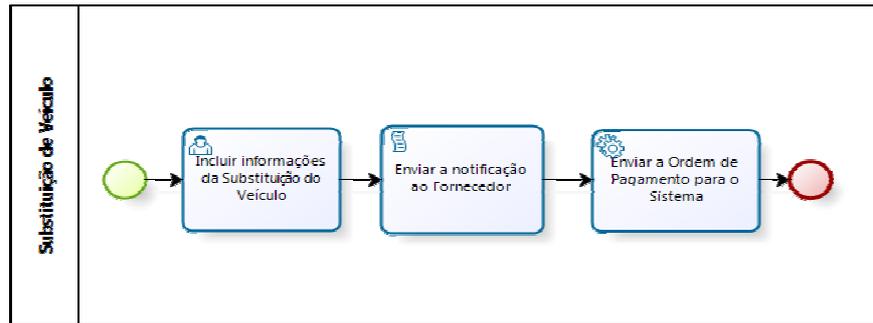


Recebimento de mensagem: Aguarda o recebimento de uma mensagem a ser enviada por um participante externo

BPMN – Business Process Model and Notation

Atividades

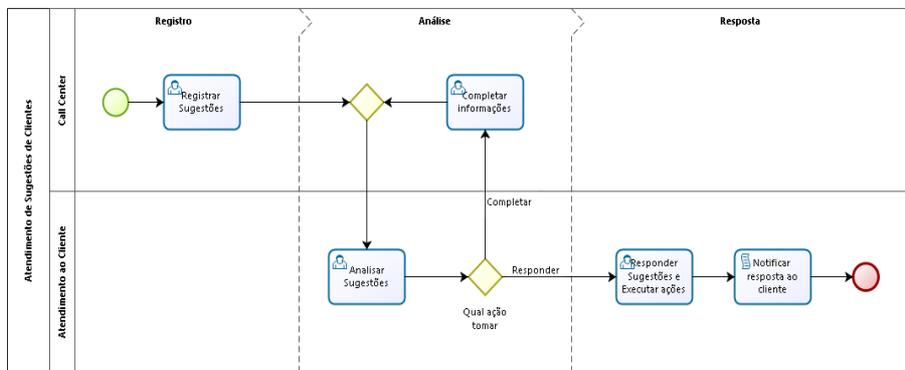
Exemplo:



BPMN – Business Process Model and Notation

Atividades

Exemplo:



BPMN – Business Process Model and Notation

Subprocesso



- É uma atividade composta incluída dentro de um processo;
- É composta por um conjunto de atividades em uma sequência lógica (processo) que indica que essas atividades podem ser analisadas em um nível mais detalhado.
- Simultaneamente representa uma tarefa e um processo;
- Pode ser observada de forma expandida ou minimizada.

BPMN – Business Process Model and Notation

Subprocesso

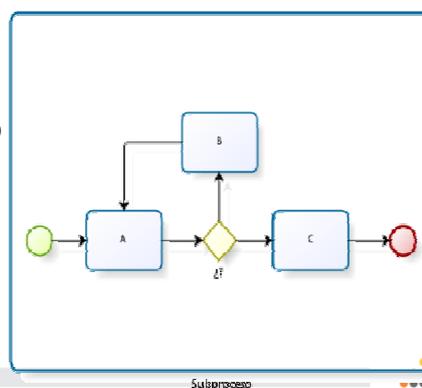


Representação do Subprocesso

- Minimizado



- Expandido



BPMN – Business Process Model and Notation

Subprocesso



➤ Loop

Se repete enquanto uma condição for satisfeita



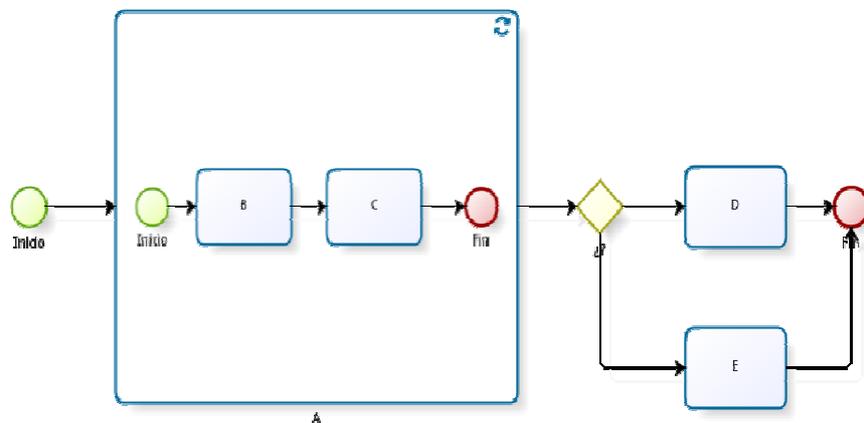
➤ Múltiplas Instâncias

Se repete por um número determinado de vezes



BPMN – Business Process Model and Notation

Subprocesso



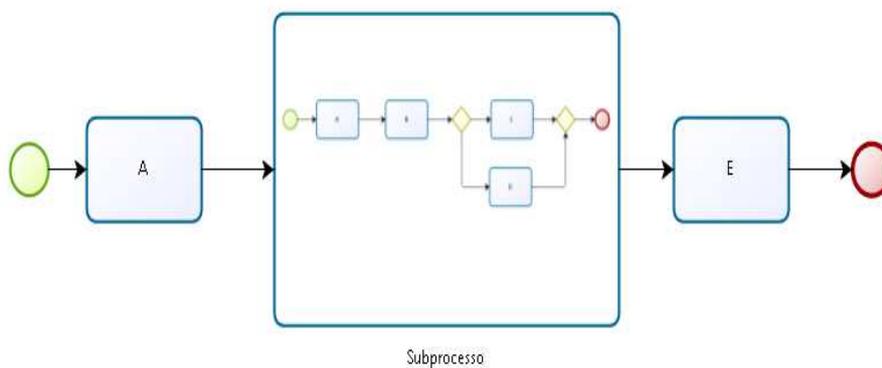
BPMN – Business Process Model and Notation

Evento de Início 

- Indica quando um inicia um processo;
- Possui fluxos de sequência saindo a partir dele.

BPMN – Business Process Model and Notation

Evento de início 



BPMN – Business Process Model and Notation

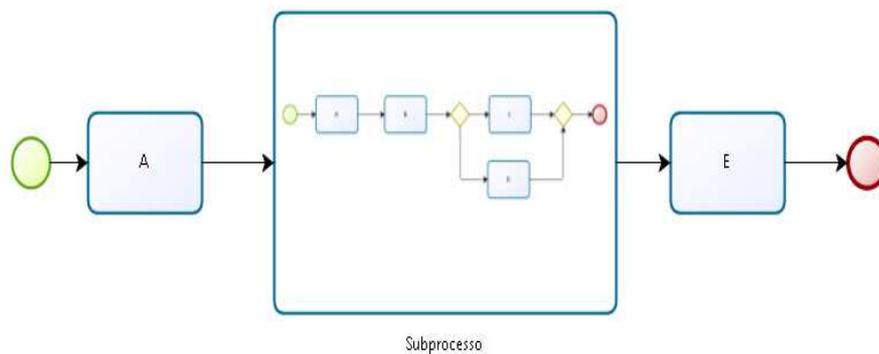
Evento de fim

- Indica quando um caminho do processo finaliza;
- Não é obrigatório, exceto se o processo for automatizado;
- Não possui fluxos de sequência saindo a partir dele.



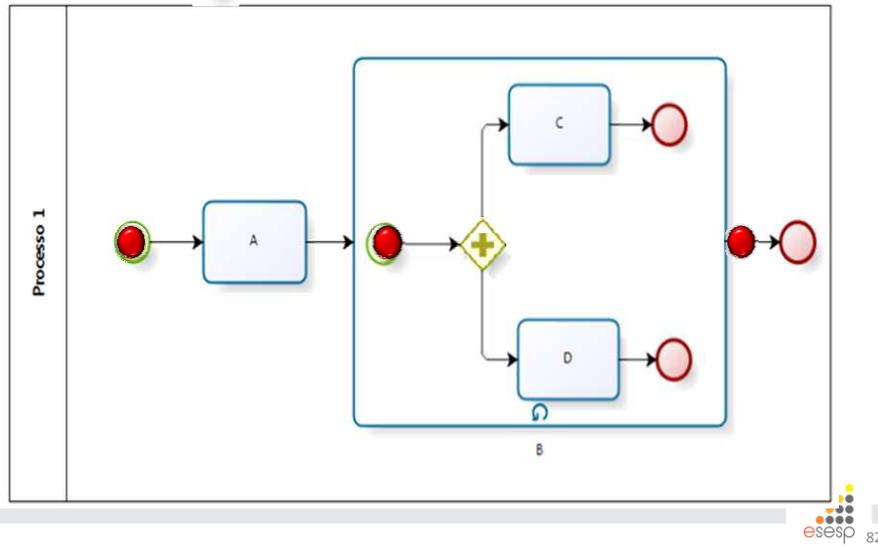
BPMN – Business Process Model and Notation

Evento de fim



BPMN – Business Process Model and Notation

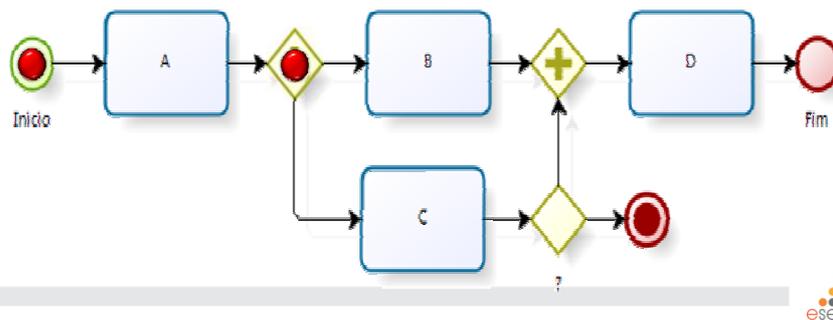
Evento de fim 



BPMN – Business Process Model and Notation

Evento de fim terminal 

- Indica o Fim do processo.
- Somente pode existir um por fluxo;
- Se o processo alcança esse evento, o mesmo é encerrado.



EXERCÍCIO 2

Represente o modelo de um processo de negócio do seu órgão que você conheça, procurando identificar os atores envolvidos.



Escola de Serviço Público do
Espírito Santo - Esesp

Gestão Estratégica de Processos

Modelagem de processos com BPMN 2.0

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos



BPMN – Business Process Model and Notation

Eventos de Início

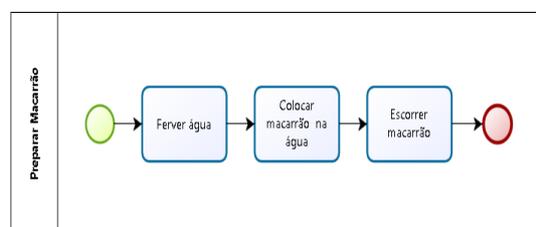
- Como o nome indica, o Evento de Início indica onde um Processo particular será iniciado.
- Em termos de Fluxos de Sequência, não terá fluxo de seqüência de entrada
- A espessura da linha deve ser fina para que o evento de início possa ser distinguido do Eventos intermediários e finais.

	Evento indefinido		Evento Paralelo
	Evento Temporal		Evento de Recebimento de Sinal
	Evento de Recebimento de Mensagem		Evento Recebimento Múltiplo
	Evento Condicional		



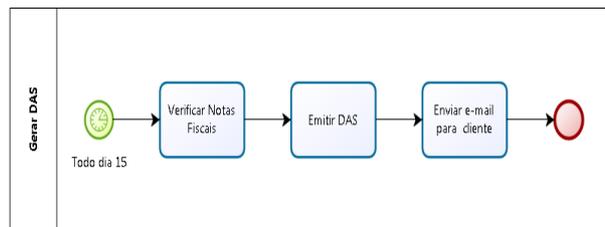
BPMN – Business Process Model and Notation

Eventos de Início não Definido



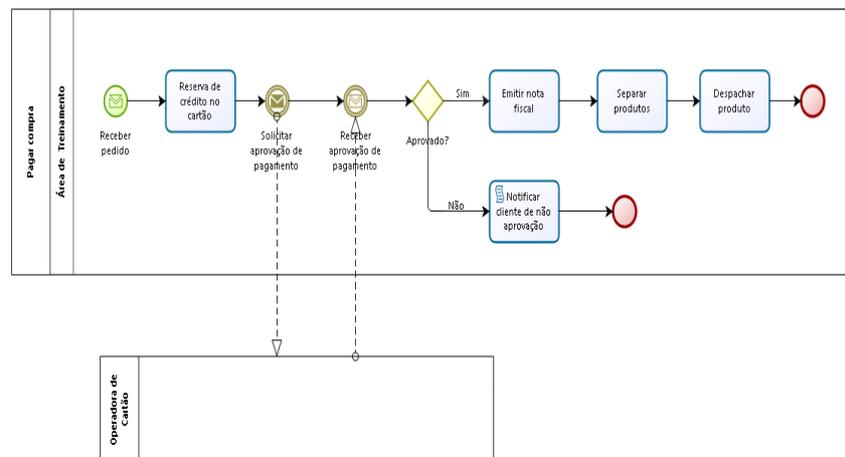
BPMN – Business Process Model and Notation

Os **Eventos Temporais** são eventos que são acionados por um temporizador definido. Eles podem ser usados como evento de início, evento intermediário ou evento de limite.



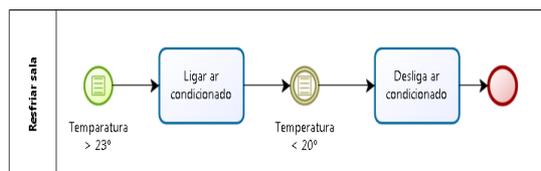
BPMN – Business Process Model and Notation

Eventos com marcadores de **Mensagem** representam um gatilho pra o envio e recebimento de mensagens



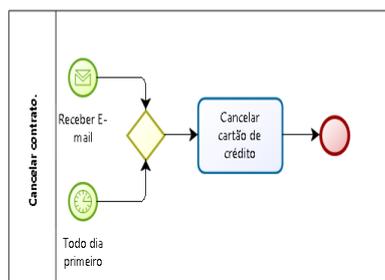
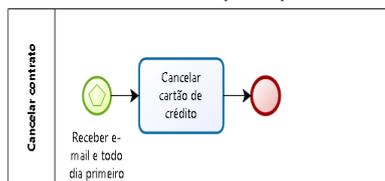
BPMN – Business Process Model and Notation

- O evento com marcadores de **condicional** são usados com base nas condições de negócios alterados ou regras de harmonização.. (Ex. Quando temperatura chegar 80° C.)



BPMN – Business Process Model and Notation

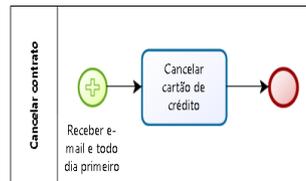
- Múltiplo:** capturam um dentro um conjunto de eventos, ou lançam um ou mais eventos de qualquer dos tipos definidos



BPMN – Business Process Model and Notation



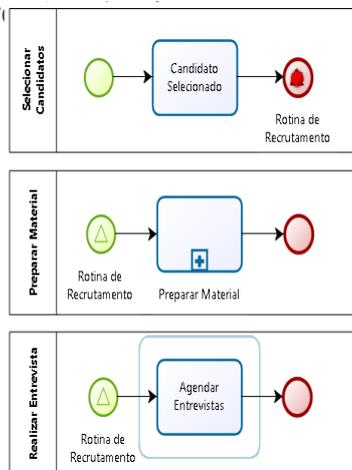
Múltiplo Paralelo: capturam, de uma só vez, todos os eventos de um conjunto de eventos que ocorrem em paralelo



BPMN – Business Process Model and Notation



Os eventos de **sinal** são eventos que fazem referência a um sinal nomeado. Um sinal é um evento de âmbito global (semântica de broadcast) e os manipuladores ativos.



BPMN – Business Process Model and Notation

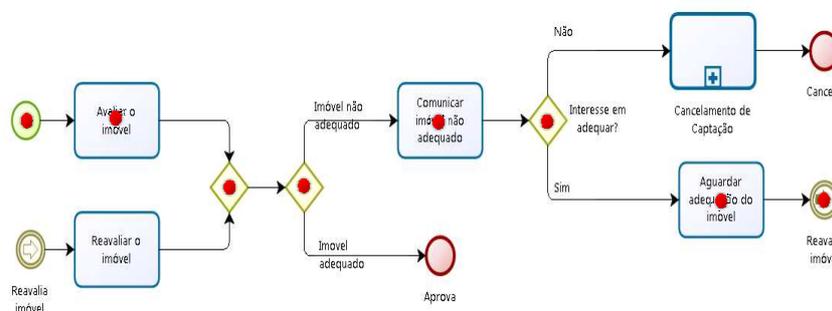
Eventos Intermediários

- Os eventos intermediários são tarefas que afetam o fluxo normal do processo e podem ocorrer em qualquer momento;
- Não dependem do usuário e sim de uma condição provocada externamente;
- Os eventos intermediários podem não ocorrer dentro de um processo;
- O evento intermediário pode ser ativado manualmente pelo usuário ou de forma automática.



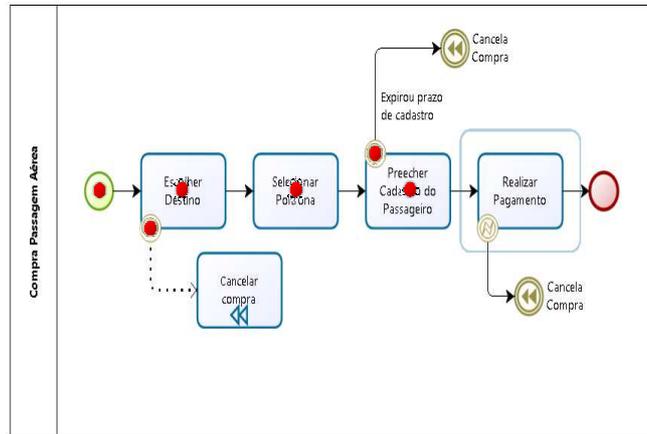
BPMN – Business Process Model and Notation

- Os Eventos de **Link** são um caso especial - não tem nenhuma semântica de execução especial, mas serve como um "GoTo" para outro ponto no mesmo modelo de processo



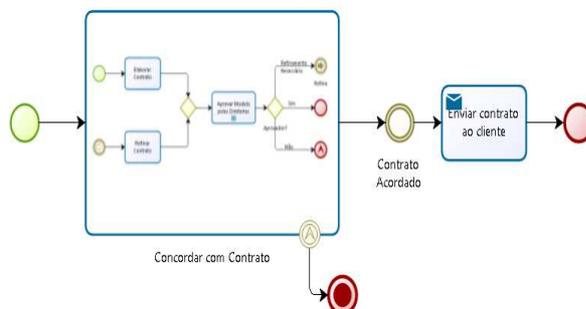
BPMN – Business Process Model and Notation

- Os eventos de **compensação** são utilizados no contexto do disparo ou tratamento da compensação. Há quatro variações: um evento de início, um evento intermediário catch e throw e um de término



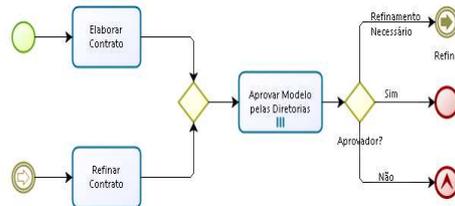
BPMN – Business Process Model and Notation

- Escalção são eventos que fazem referência a uma escalonamento nomeado. Eles são usados principalmente para se comunicar de um Sub-Processo para um processo superior.



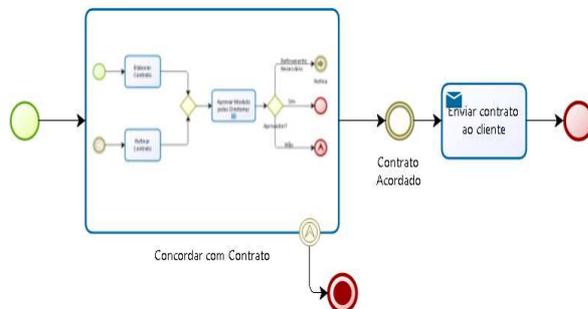
BPMN – Business Process Model and Notation

- Ⓐ Escalação são eventos que fazem referência a uma escalonamento nomeado. Eles são usados principalmente para se comunicar de um Sub-Processo para um processo superior.



BPMN – Business Process Model and Notation

- Ⓐ Escalação são eventos que fazem referência a uma escalonamento nomeado. Eles são usados principalmente para se comunicar de um Sub-Processo para um processo superior.



BPMN – Business Process Model and Notation

○ Eventos Término

- Pode haver múltiplos eventos finais dentro de um único nível de um Processo.
- Se houver um evento de início, então DEVE ter pelo menos um evento final.

○ Evento indefinido

⬆️ Evento Envio Múltiplo

✉️ Evento de Envio de Mensagem

⚠️ Evento de Erro

📡 Evento de Envio de Sinal

⊗ Evento de Cancelamento

⏪ Evento Compensação

⬆️ Evento Escalação



Exercício 3 – Entrevista

Divididos os em grupos de 2 participantes, selecionar um processo real do órgão em que trabalha um dos participantes

Um participante deve descrever o processo e o(s) outro(s) deve(m) desenhar o processo de acordo com seu entendimento

As dúvidas sobre o processo devem ser esclarecidas pelo participante que apresentou o processo



Exercício 04 – Atendimento ao Cliente

Entidades / Processo

- Cliente
- Operadora (Atendimento ao Cliente)

Cliente

- Através de ligação telefônica ao Call Center da operadora, cliente solicita visita técnica para solução de problema
- Após receber visita do técnico responsável, o cliente é contatado pela operadora para verificação do serviço realizado

Operadora

- Recebe contato do cliente informando problema e solicitando visita técnica
- O problema relatado recebe uma prioridade (Normal ou Emergencial), de acordo com a política da empresa, registradas em documento específico.
 - Quando um atendimento é classificado como **Emergência**, deve-se elevar a prioridade do atendimento, procurar o técnico disponível e sinalizar o sistema de chamados
 - Quando um atendimento é classificado como **Normal**, o atendente deve apenas realizar o agendamento da visita.
- Após o agendamento ou sinalização de chamados , a visita técnica deve ser realizada pelo técnico responsável.
- O setor de atendimento deve entrar em contato com o cliente verificando o resultado do serviço realizado
 - Problema solucionado, o atendimento é finalizado
 - Problema não solucionado: Deve ser realizada uma nova visita técnica.



MUITO OBRIGADO!

Marco Túlio Perdigão Mendes

tulio@pentago.com.br



27-99660-9696



<http://br.linkedin.com/in/marcotuliperdigao>

