



**ESCOLA DE  
GOVERNO**  
DA CIDADE DO RECIFE



**RECIFE**  
PREFEITURA DA CIDADE

**Escola de Governo da Prefeitura da Cidade do Recife**

# Modelagem de Processos com BPMN 2.0

Paulo Andrade

## MÓDULO 01

### 1) Introdução ao BPM

- 1.1 A importância dos processos na Gestão Pública
- 1.2 A perspectiva outside-in
- 1.3 A Gestão por processos
- 1.4 O Alinhamento entre a estratégia e os processos
- 1.5 O Ciclo de vida do BPM

## MÓDULO 02

### 2) Modelagem de processos de negócio

- 2.2 Por que modelar processos?
- 2.2 Técnicas para levantamento dos processos

## MÓDULO 03

### 3) Notação BPMN

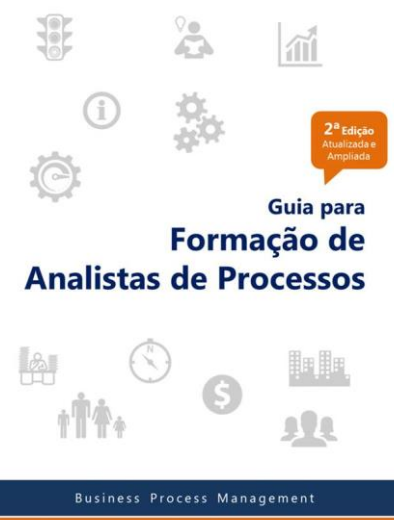
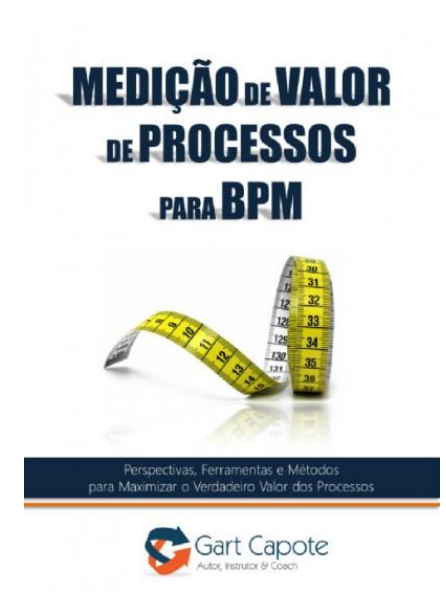
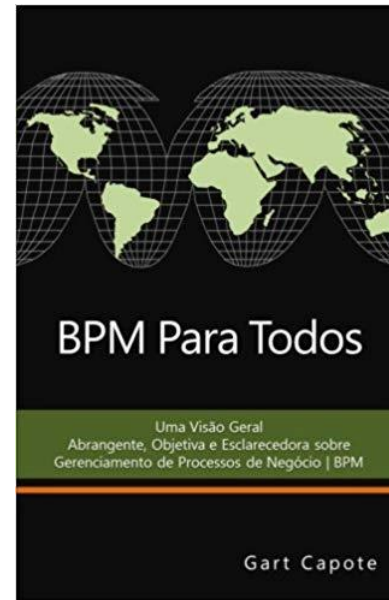
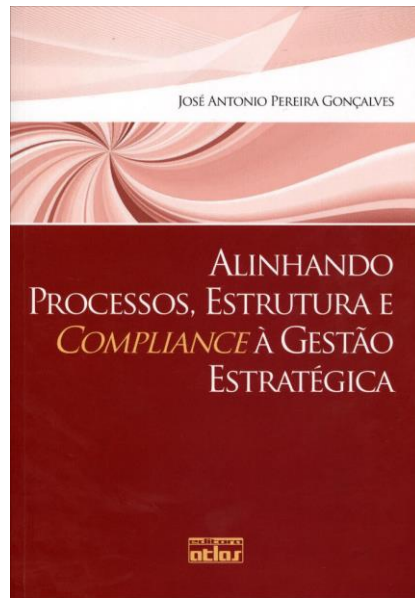
- 3.1 Níveis de modelagem: Diagrama, Mapa e Modelo
- 3.2 Processo, subprocesso, atividade e tarefa
- 3.3 Swimlanes
- 3.4 Eventos de início, intermediário e de término
- 3.5 Gateways
- 3.6 Conectores de mensagem
- 3.7 Artefatos e elementos de anotação
- 3.8 Melhores práticas em BPMN 2.0

## MÓDULO 04

### 4) Modelagem de processos de negócio no Bizagi Process Modeler

- 4.1 Funcionalidades do Bizagi Process Modeler
- 4.2 Workshop: Diagramando processos no Bizagi Process Modeler

# BIBLIOGRAFIA BASE

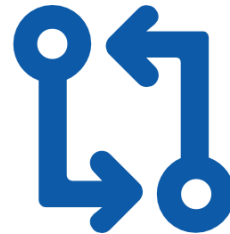


# APRESENTAÇÕES



## QUEM É VOCÊ?

- Nome
- Secretaria/Órgão
- Cargo



## O QUE SABE SOBRE BPM?

- Experiência em BPM?
- Possui algum conhecimento sobre a área?
- Onde já ouviu falar em BPM?



## QUAIS SUAS EXPECTATIVAS?

- Como o BPM pode agregar valor ao seu trabalho?
- Qual sua expectativa em relação ao curso?

**PAULO ANDRADE**

**GERENTE DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS**

**Secretaria de Planejamento e Gestão da Prefeitura do Recife.**



- Business Process Management Professional - CBPP®;
- Six Sigma Green Belt.

## CERTIFICAÇÕES



- MBA em Gestão Empresarial;
- Sistemas de Informação;
- Comunicação Social – Jornalismo.

## FORMAÇÃO



- 4 anos em Projetos de BPM na Prefeitura do Recife;
- 2 anos como Consultor em BPM com foco no Setor Público;
- Mentor em Gestão Estratégica e de Processos para Startups.

## EXPERIÊNCIA EM BPM

## THE ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS

- Associação internacional de profissionais de BPM;
- Sem fins lucrativos;
- Promoção dos conceitos e práticas de BPM;
- Eventos profissionais para compartilhar experiências e melhores práticas;
- Certificação profissional em BPM;

REGIÃO	CBPP
Brasil	908
Sudeste	334
Distrito Federal	188
Nordeste	148
Pernambuco	36

- Revisão dos requisitos de conhecimento para especialização em BPM.

# BPM CBOK

- Versão 3.0;
- Vocabulário comum e consensualizado;
- Visão geral das áreas de conhecimento necessárias para a prática do BPM.



## Perspectiva organizacional

Gerenciamento Corporativo de Processos

Organização do Gerenciamento de Processos

## Perspectiva de processo

Gerenciamento de Processo de Negócio

Modelagem de Processos

Análise de Processos

Desenho de Processos

Gerenciamento de Desempenho de Processos

Transformação de Processos

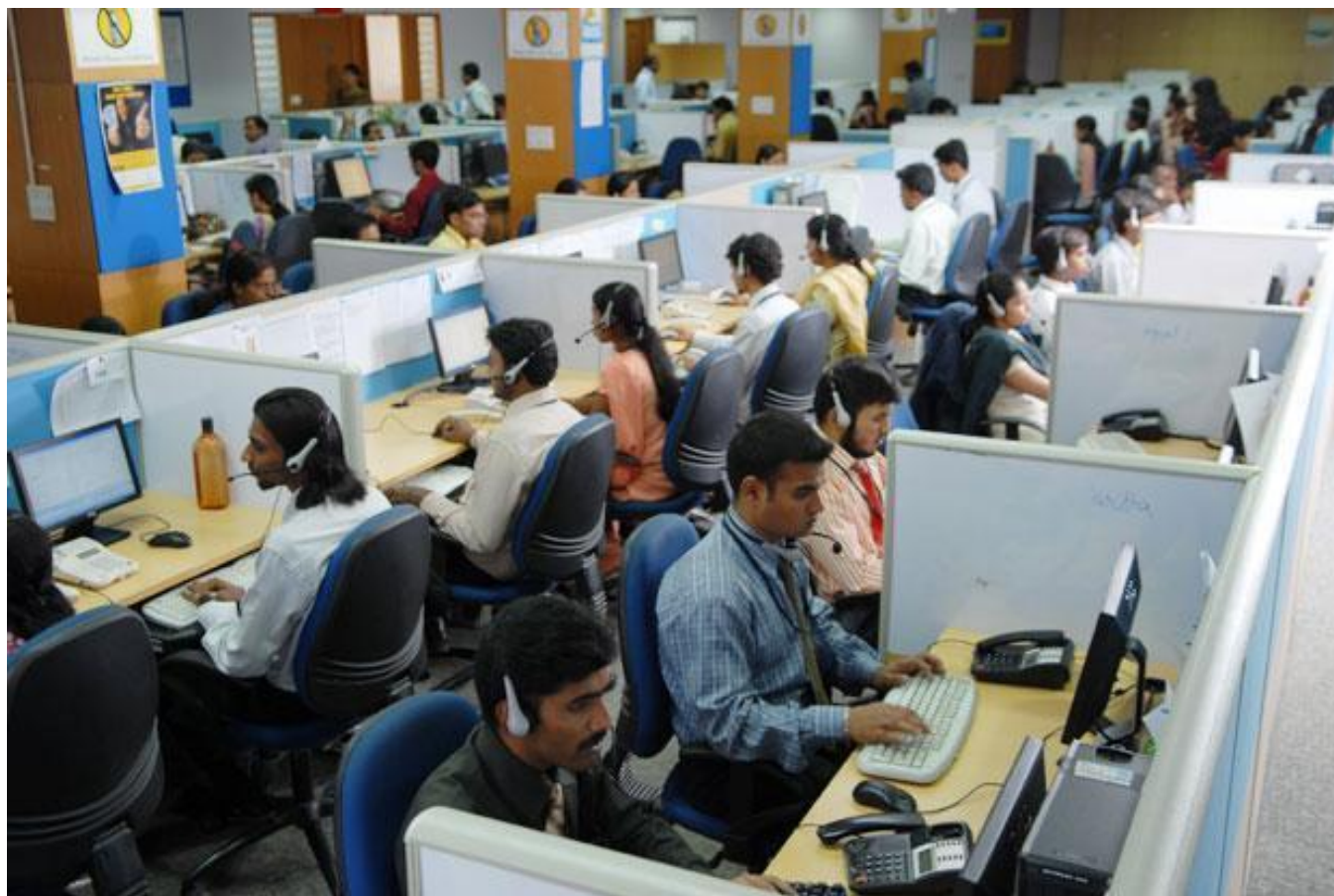
Tecnologias de BPM

# QUÃO SATISFEITO VOCÊ ESTÁ COM...



# SERVIÇO DE TELEFONIA MÓVEL

Precisa ligar para o call center da operadora de telefonia móvel para resolver assuntos referentes a sua linha telefônica.



# PESQUISA DE SATISFAÇÃO



# PESQUISA DE SATISFAÇÃO



# ATENDIMENTO BANCÁRIO

Precisa resolver algum problema no banco.



# PESQUISA DE SATISFAÇÃO



# PESQUISA DE SATISFAÇÃO



# COMPRAS PELA INTERNET



Comprou aquele produto tão esperado na internet e a entrega não é realizada dentro do prazo.

# PESQUISA DE SATISFAÇÃO





# PESQUISA DE SATISFAÇÃO



# PESQUISA DE SATISFAÇÃO

E quando alguém precisa de um serviço da sua **Organização/Secretaria/Órgão**, como ele se sente? Quão satisfeito o cliente está com os seus serviços?



## Senso comum sobre os serviços públicos:



# POR QUE ISSO ACONTECE NO SERVIÇO PÚBLICO?



# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

Século XX

**PATRIMONIALISTA**

**BUROCRÁTICA**

**GERENCIAL**

# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

Século XX

PATRIMONIALISTA

BUROCRÁTICA

GERENCIAL

- Estado como **Poder Soberano** - necessidades deveriam ser supridas através do fruto do trabalho da população;
- Funcionário Público (Taxado como de **Nobre**);
- Patrimônio **Público** = Patrimônio **Privado**.

# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

Século XX

PATRIMONIALISTA

BUROCRÁTICA

GERENCIAL

- Estado passa a gerir os seus recursos mais **eficientemente**, garantindo:
  - Aumento da qualidade dos serviços prestados;
  - Redução dos seus custos;
  - Garantia do bem-estar da população.
- **Controle rígido** dos procedimentos;
- Instituição da **carreira pública**.



# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

Século XX

PATRIMONIALISTA

BUROCRÁTICA

GERENCIAL

**RESULTADO**

# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

Século XX

PATRIMONIALISTA

BUROCRÁTICA

GERENCIAL

**RESULTADO**

*Engessamento dos processos*

# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

Século XX

PATRIMONIALISTA

BUROCRÁTICA

GERENCIAL

**RESULTADO**



**CONTROLE  
INTERNO  
DAS  
OPERAÇÕES**



**PRESTAÇÃO DE  
BONS SERVIÇOS À  
POPULAÇÃO.**

# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

Século XX

PATRIMONIALISTA

BUROCRÁTICA

GERENCIAL

- Crescimento das exigências da **sociedade** e das demandas sociais;
- Redução de **custos**;
- Aumento da **qualidade** dos serviços prestados;
- Orientação para **Resultados**;
- **Meritocracia**;
- Práticas de **Governança**.

# EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Século XVII

Século XIX

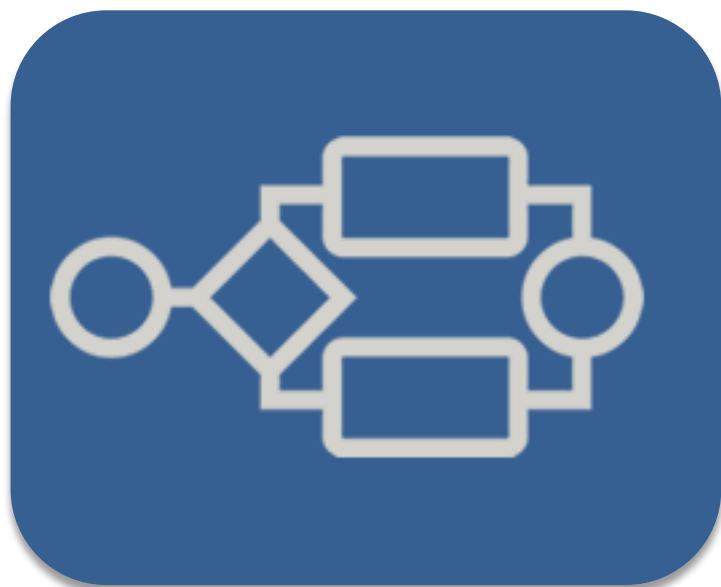
Século XX

PATRIMONIALISTA

BUROCRÁTICA

GERENCIAL

***Boas práticas implementadas  
no modelo de gestão da  
iniciativa privada passam a ser  
incorporadas na gestão pública.***



# Business Process Management

**GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE NEGÓCIO**

# GERENCIAMENTO DE **PROCESSO** DE NEGÓCIO



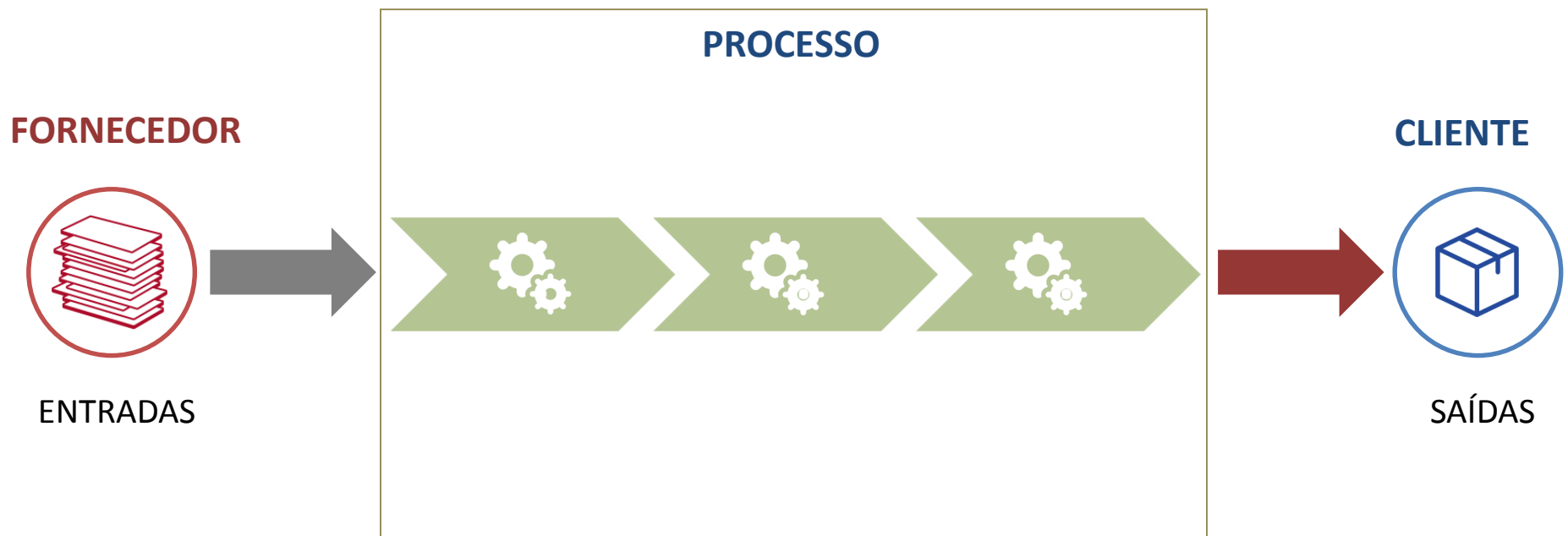
# GERENCIAMENTO DE **PROCESSO** DE NEGÓCIO





# GERENCIAMENTO DE **PROCESSO** DE NEGÓCIO

→ Um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1994).



# GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE **NEGÓCIO**

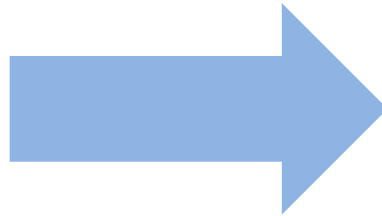
“Refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de **entrega de valor** para os clientes e gerar retorno às partes interessadas.”

(BPM CBOK® v.3.0, 2013, p.35)

# GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE NEGÓCIO

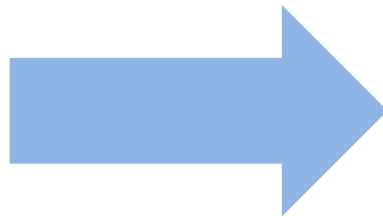
Um processo de negócio é definido como um trabalho **ponta-a-ponta** que **entrega valor** aos clientes ou apoia/gerencia outros processos. (**BPM CBOK**).

**ENTREGA  
DE VALOR**



**ENTENDER e ATENDER**  
às reais necessidades do  
**cliente/cidadão.**

**ENTREGA  
DE VALOR**



**ENTENDER e ATENDER**  
às reais necessidades do  
**cliente/cidadão.**



**SER EFETIVO**

# CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

- **Processo Primário;**
- **Processo de Suporte;**
- **Processo de Gerenciamento.**

# CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

## → Processo Primário

- Tipicamente **interfuncional** ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta);
- Agrega **valor** diretamente para o **cliente**;
- Representam as atividades essenciais que uma organização executa para **cumprir sua missão**;
- Relacionados à **experiência de consumo** do produto ou serviço;
- "**Momentos da Verdade**" resultantes da experiência de consumo.

### EXEMPLOS

Processo de venda de um produto

Processo de atendimento ao cliente

Processo de pós-venda

# CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

## → Processo de Suporte;

- Frequentemente **interfuncional**;
- Prover **suporte** a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte ou processos de gerenciamento;
- Entregam valor para outros processos e **não diretamente para os clientes**;
- Fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que **umentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários**.

### EXEMPLOS

Processo de compras e aquisições

Processo de contratação de pessoal

Processo de suporte em TI



# CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

## → Processo de Gerenciamento;

- Podem ser **interfuncionais**;
- Tem o propósito de **medir, monitorar, controlar atividades e administrar** o presente e o futuro do negócio;
- **Não agregam valor** diretamente para os clientes;
- **Assegurar** que a organização opere de acordo com seus **objetivos e metas** de desempenho.

### EXEMPLOS

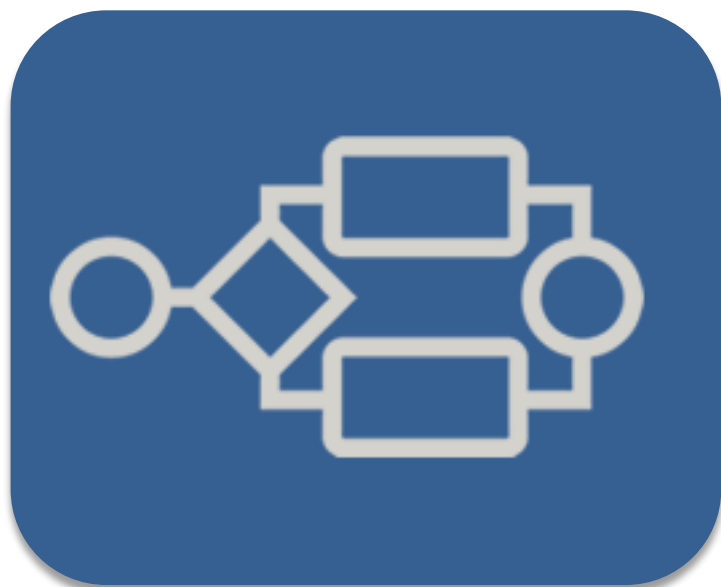
Processo de planejamento estratégico

Processo de monitoramento de metas e desempenho

Processo de auditoria

**Na sua Secretaria/Órgão, quais são os:**

- Processos Primários;
- Processos de Suporte;
- Processos de Gerenciamento.



# Business Process Management

**GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE NEGÓCIO**

# GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE NEGÓCIO

É uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com **expectativas e necessidades do clientes**, por meio do foco em **processos ponta a ponta. (BPM CBOK).**

## O QUE NÃO É BPM

Metodologia

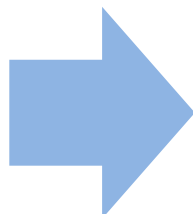
Filosofia

Tecnologia

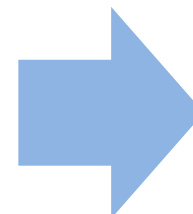
Conjunto de ferramentas

# GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE NEGÓCIO

## ENGLIBA

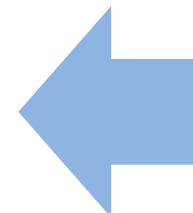


- Analisar
- Desenhar
- Implementar
- Gerenciar desempenho
- Transformar
- Estabelecer governança



P  
R  
O  
C  
E  
S  
S  
O  
S

**RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**



# **POR QUE GERENCIAR E MELHORAR PROCESSOS É IMPORTANTE?**

# FORMULA 1 PIT STOPS



0:03 / 2:09



**PROCESSOS SÃO  
DIRETAMENTE  
RESPONSÁVEIS PELO  
DESEMPENHO DA SUA  
ORGANIZAÇÃO!**



# MINDSET DO BPM



# MINDSET DO BPM



QUEM É SEU CLIENTE?

VOCÊ REALMENTE SABE QUEM É SEU CLIENTE?

O QUE É  
UM  
CLIENTE?



# QUEM É O CLIENTE?



# QUEM É O CLIENTE?



# QUEM É O CLIENTE?



# QUEM É O CLIENTE?

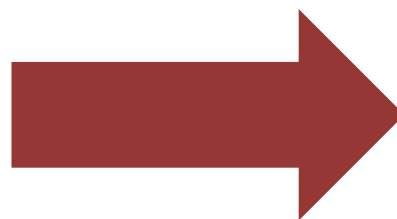


# QUEM É O CLIENTE?

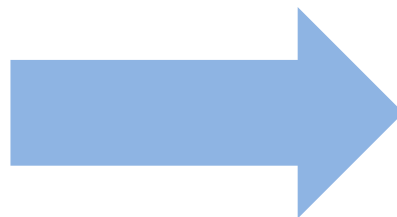




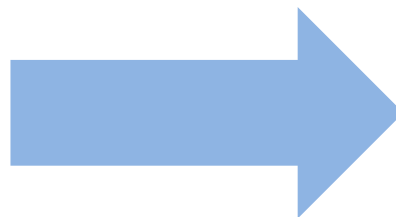
# QUEM É O CLIENTE?



# QUEM É O CLIENTE?



# QUEM É O CLIENTE?



**MERCADO  
DE  
TRABALHO**

# CONCEITO DE CLIENTE

*Nem sempre quem paga a conta é o cliente.*

## CONCEITO DE CLIENTE

*Nem sempre quem paga a conta é o cliente.*

**Cliente é quem se beneficia do valor gerado, podendo pagar ou não por isso.**

# ENTREGA DE VALOR

**FOCO**  
**NO**  
**CLIENTE**

The diagram consists of two blue circles, each with a vertical and a horizontal line passing through its center. The left circle contains the text 'FOCO NO CLIENTE' and the right circle contains 'FOCO DO CLIENTE'. A large 'X' is positioned between the two circles, indicating a transition or comparison between the two states.

**FOCO**  
**DO**  
**CLIENTE**

Como a **SAÚDE PÚBLICA** entrega valor ao cidadão?

O que o  
cidadão espera  
da Saúde Pública?



**SAÚDE PÚBLICA**

Como a **SAÚDE PÚBLICA** entrega valor ao cidadão?

O que o  
cidadão espera  
da Saúde Pública?



**SAÚDE PÚBLICA**



**BONS CANAIS DE  
ATENDIMENTO**



**BOA  
INFRAESTRUTURA**



**BONS  
PROFISSIONAIS**



# NÃO PRECISAR DA SAÚDE



BONS CANAIS DE  
ATENDIMENTO

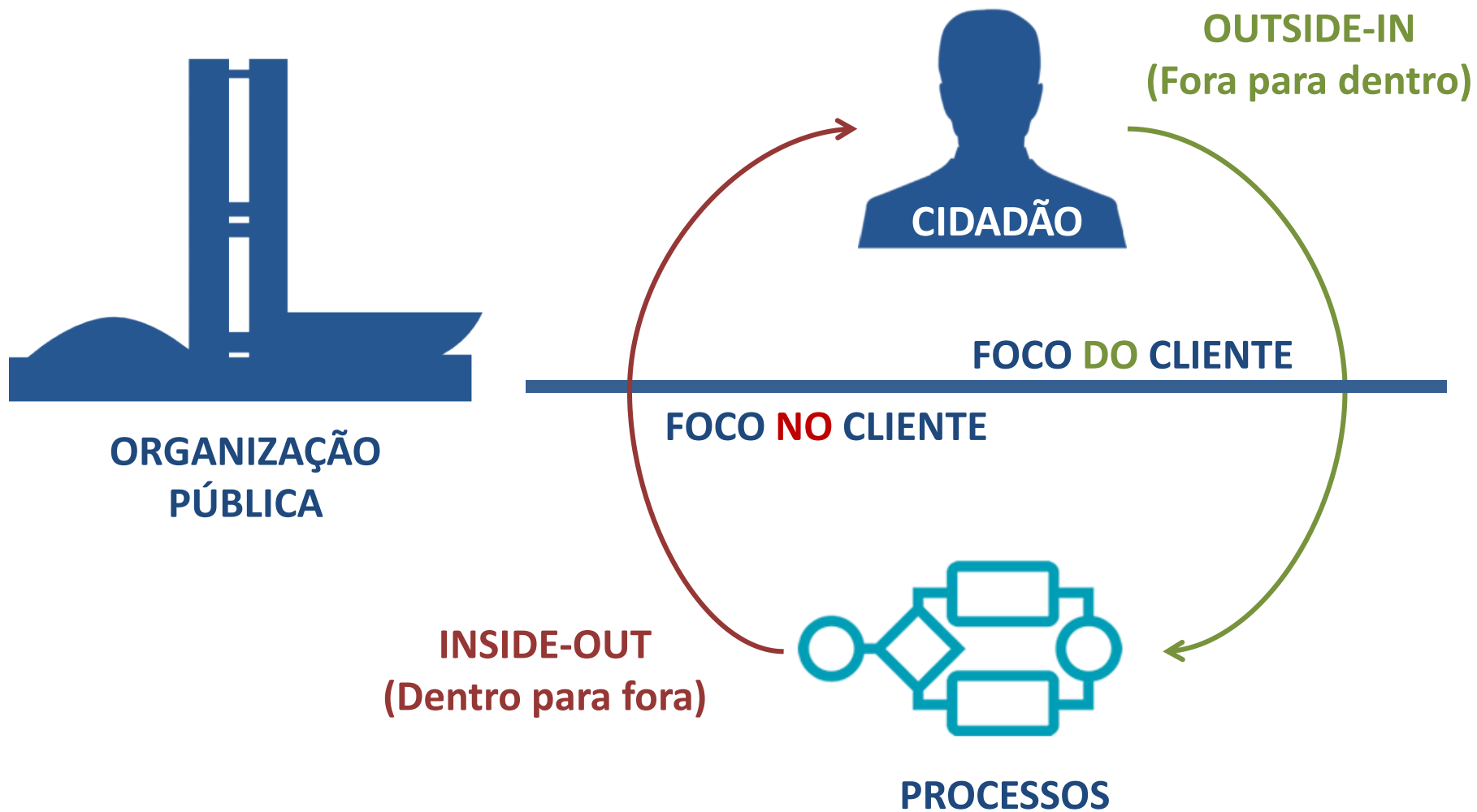


BOA  
INFRAESTRUTURA



BONS  
PROFISSIONAIS

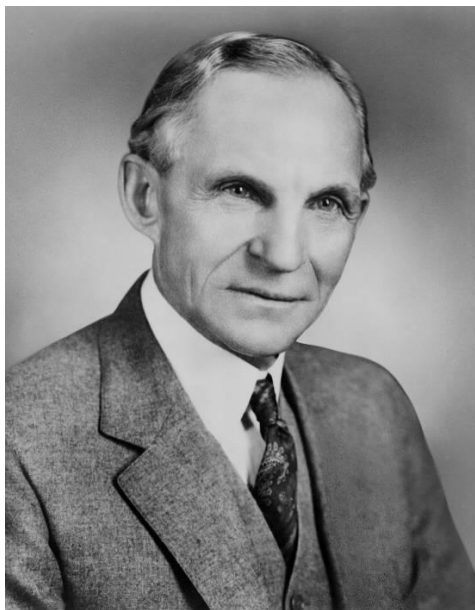
# PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO



# ENTREGA DE VALOR

## FOCO NO CLIENTE

PERSPECTIVA INSIDE-OUT



**Henry Ford**

**"Qualquer cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto."**

## FOCO DO CLIENTE

PERSPECTIVA OUTSIDE-IN



**Walt Disney**

**Dizem que o Walt andava de joelhos pelo parque da Disney para ver como tudo ficava pela perspectiva da criança.**

## PERSPECTIVA OUTSIDE-IN

Para **Outside-in**, não basta ir para o fim da fila e viver somente a própria experiência do relacionamento. É preciso identificar os tipos de cliente na fila, qual a **expectativa** de cada um e com isso diferenciar as interações e **personalizar** cada relacionamento conforme o **valor** de cada um dos clientes na fila.  
(CAPOTE, 2013, p. 87).

# ORGANIZAÇÃO COM FOCO DO CLIENTE



The image shows a screenshot of a YouTube video player. The browser address bar at the top displays the URL [https://www.youtube.com/watch?v=1GrXncjN\\_NQ](https://www.youtube.com/watch?v=1GrXncjN_NQ). The YouTube logo and the search bar with the text "jornada do cliente" are visible. The video content features a stylized illustration of a burger restaurant counter. On the left, a customer is seen from behind, interacting with a server. On the right, two employees are visible behind the counter. A large orange burger icon is in the background. A subtitle at the bottom of the video reads: "Para descobrir isso, é necessário conhecer mais sobre nossos clientes." The video player interface includes a progress bar showing 0:11 / 2:43 and various control icons.

Para descobrir isso, é necessário  
conhecer mais sobre nossos clientes.

Mapa da Jornada do Cliente

# MINDSET DO BPM



# MINDSET DO BPM



## Estratégia

*Estratégia, em seu sentido original, é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar um exército inimigo.*

**“Uma fórmula ampla para o modo como uma empresa vai competir”.**

Michael Poter



# PESQUISA: PMI E THE ECONOMIST 2013

88%



“SEGUIR O PLANO ESTRATÉGICO É  
PRIMORDIAL PARA ENTREGAR  
RESULTADOS”


61%




“APRESENTAM DIFICULDADES EM PREENCHER  
A LACUNA ENTRE A ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA  
E SUA IMPLEMENTAÇÃO NO DIA A DIA”

# CONEXÃO BPM E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Organizações existem para entregar valor para os clientes por meio de seus produtos e/ou serviços.




Objetivos organizacionais devem, portanto, estar conectados à entrega de valor para os clientes.



Processos de negócio são meios pelos quais produtos e serviços são criados e entregues para os clientes.

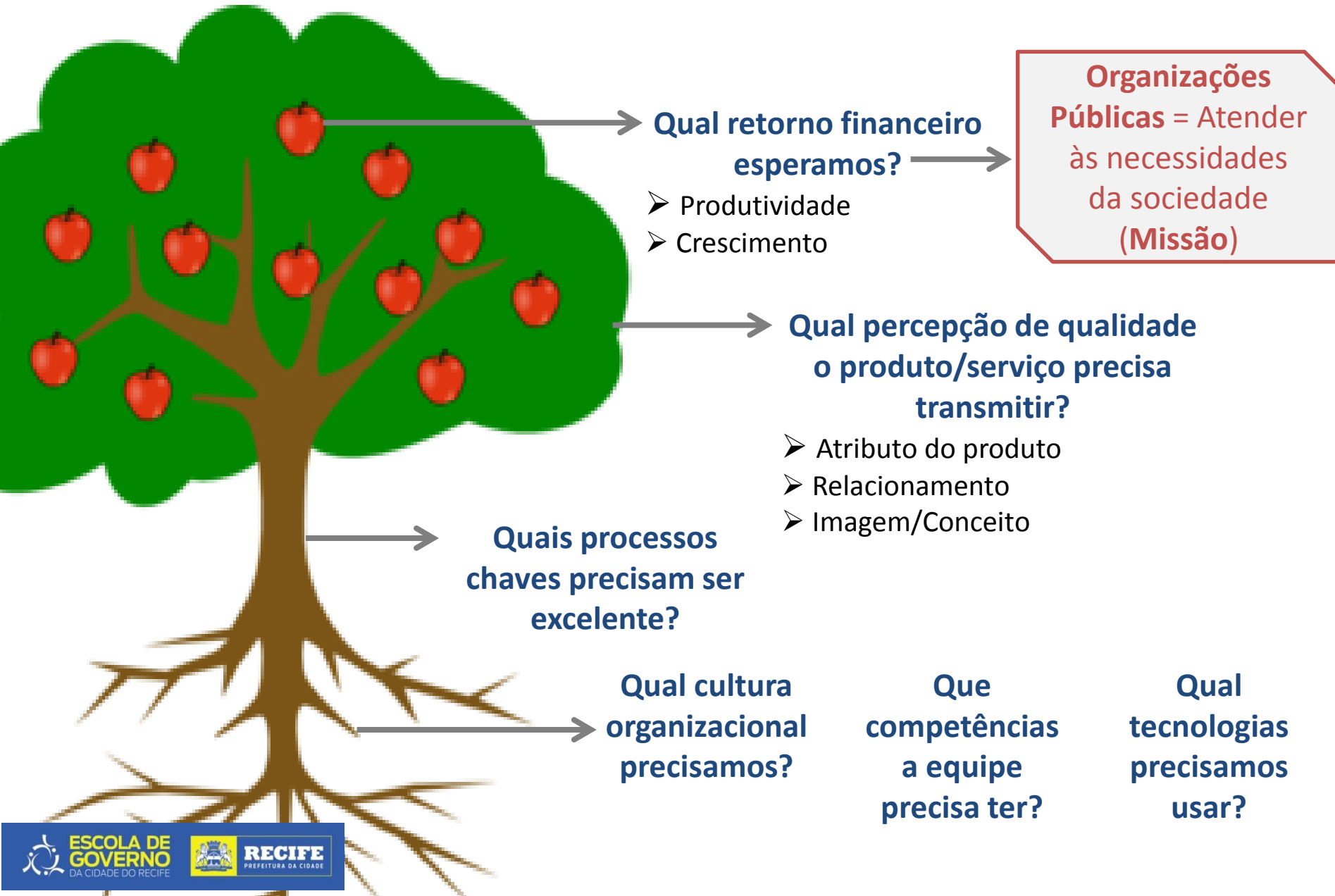


Gerenciamento de processo de negócio estabelece a forma pela qual os processos de negócio são gerenciados, executados e transformados.



Portanto, objetivos organizacionais podem ser atingidos por meio de um gerenciamento centrado em processos de negócio.

# ÁRVORE DA ESTRATÉGIA



**Organizações  
Públicas = Atender  
às necessidades  
da sociedade  
(Missão)**

**Qual retorno financeiro  
esperamos?**

- Produtividade
- Crescimento

**Qual percepção de qualidade  
o produto/serviço precisa  
transmitir?**

- Atributo do produto
- Relacionamento
- Imagem/Conceito

**Quais processos  
chaves precisam ser  
excelente?**

**Qual cultura  
organizacional  
precisamos?**

**Que  
competências  
a equipe  
precisa ter?**

**Qual  
tecnologias  
precisamos  
usar?**

## Balanced Scorecard



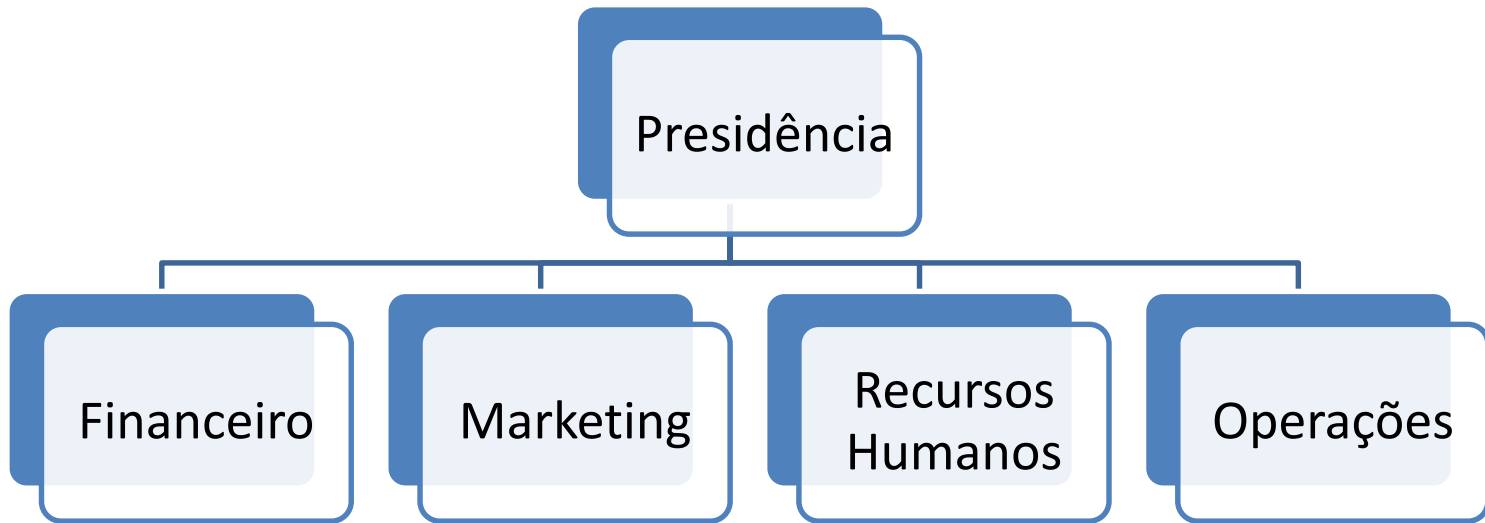
# MINDSET DO BPM



# MINDSET DO BPM

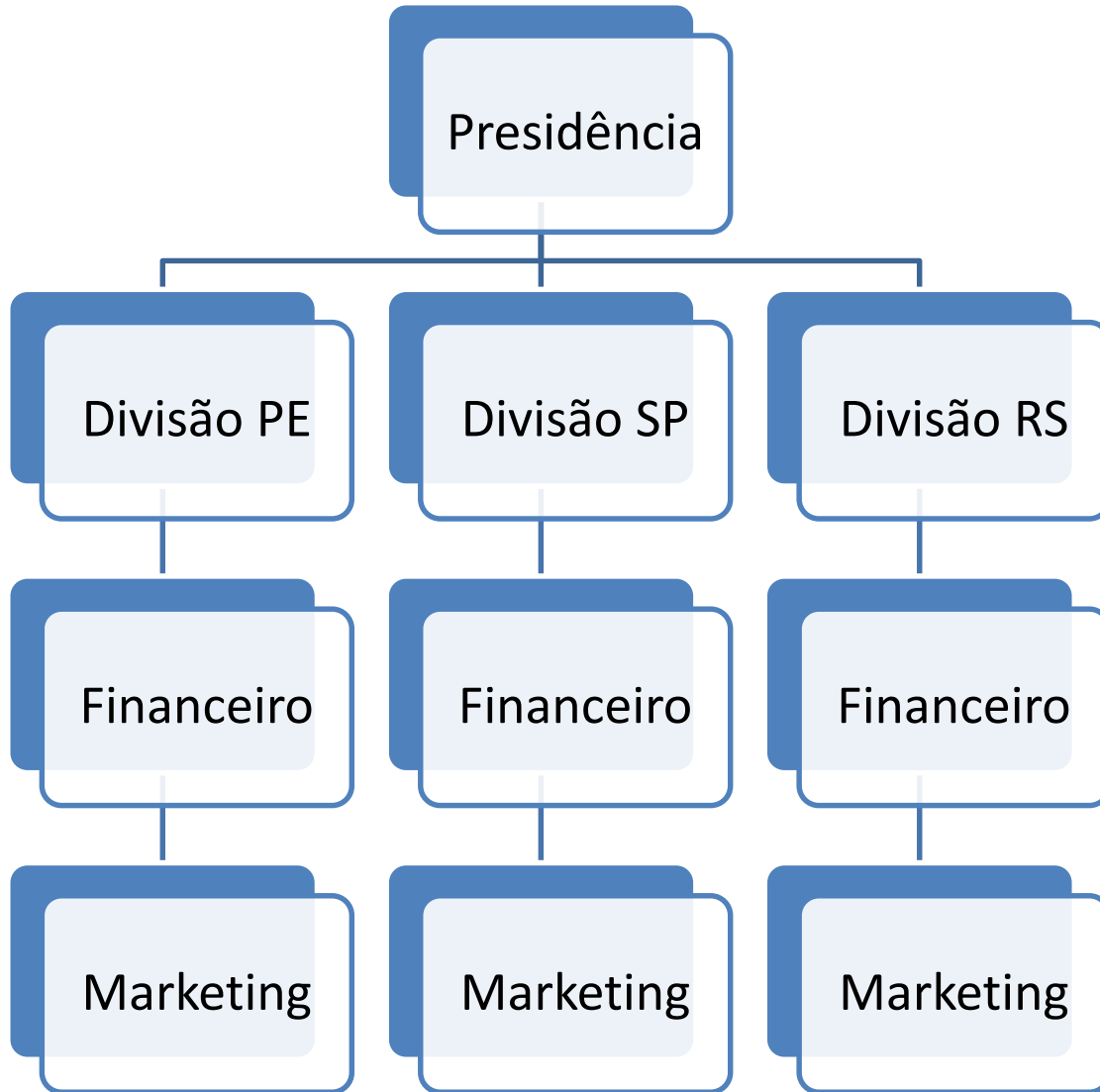


# ESTRUTURA FUNCIONAL



- Agrupa seus departamentos por meio de **funções semelhantes** ou de uma **especialização**;
- Melhor supervisão técnica;
- Hierarquização vertical acentuada (centralização em chefia);
- Comunicação descentralizada;

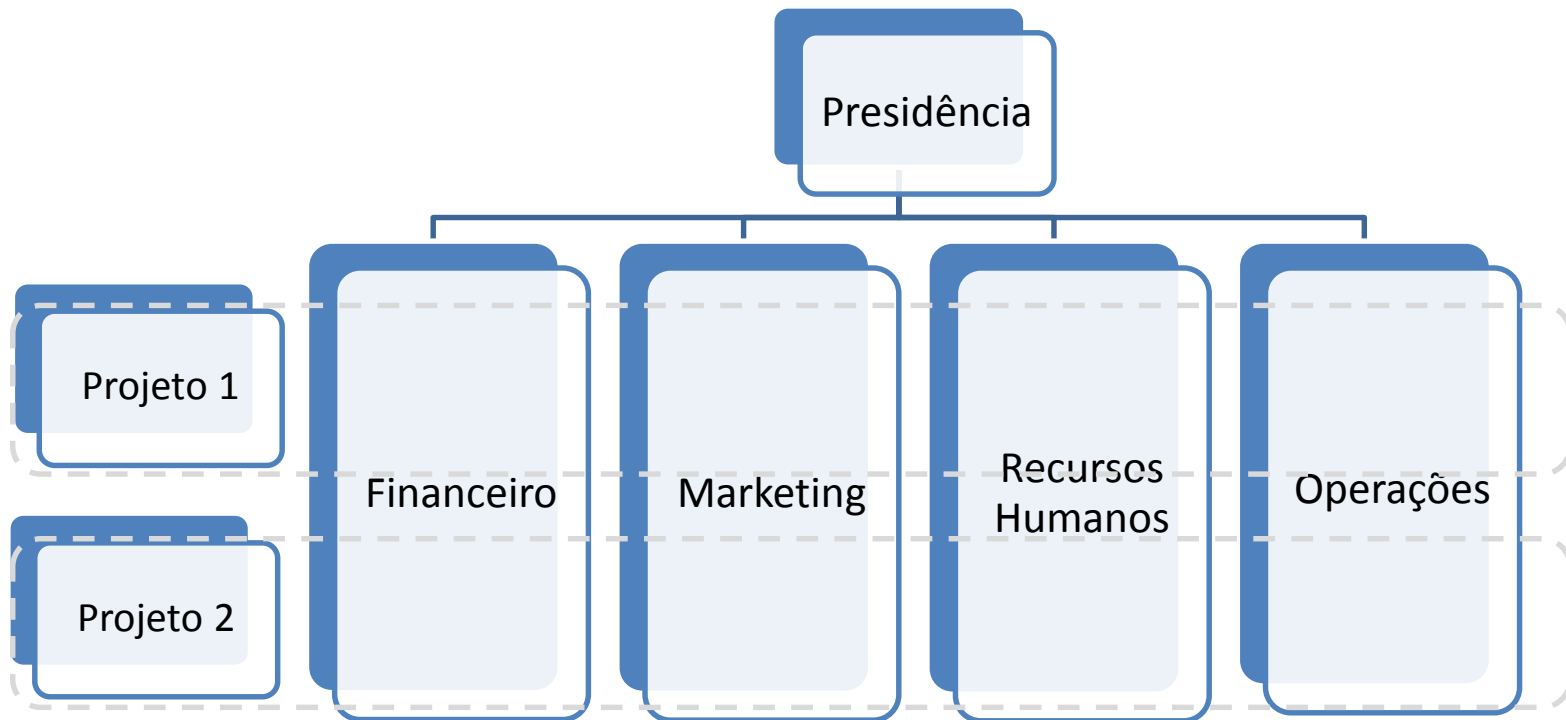
# ESTRUTURA DIVISIONAL



- Divisão territorial baseada no **agrupamento de atividades** de acordo com a localização das operações da organização.
- Cada divisão possui uma divisão de **funções internas individuais** que respondem diretamente a matriz da organização.
- **Descentralização da tomada de decisão**, exigindo um controle maior por parte da administração.



# ESTRUTURA MATRICIAL (PROJETOS)



- Compartilhamento flexível dos recursos;
- Dupla subordinação;
- Comum em empresas de Tecnologia.

# PROCESSOS PONTA-A-PONTA

→ Assegura a perspectiva outside-in dos processos  
**Entregar valor ao cliente, não ao chefe;**

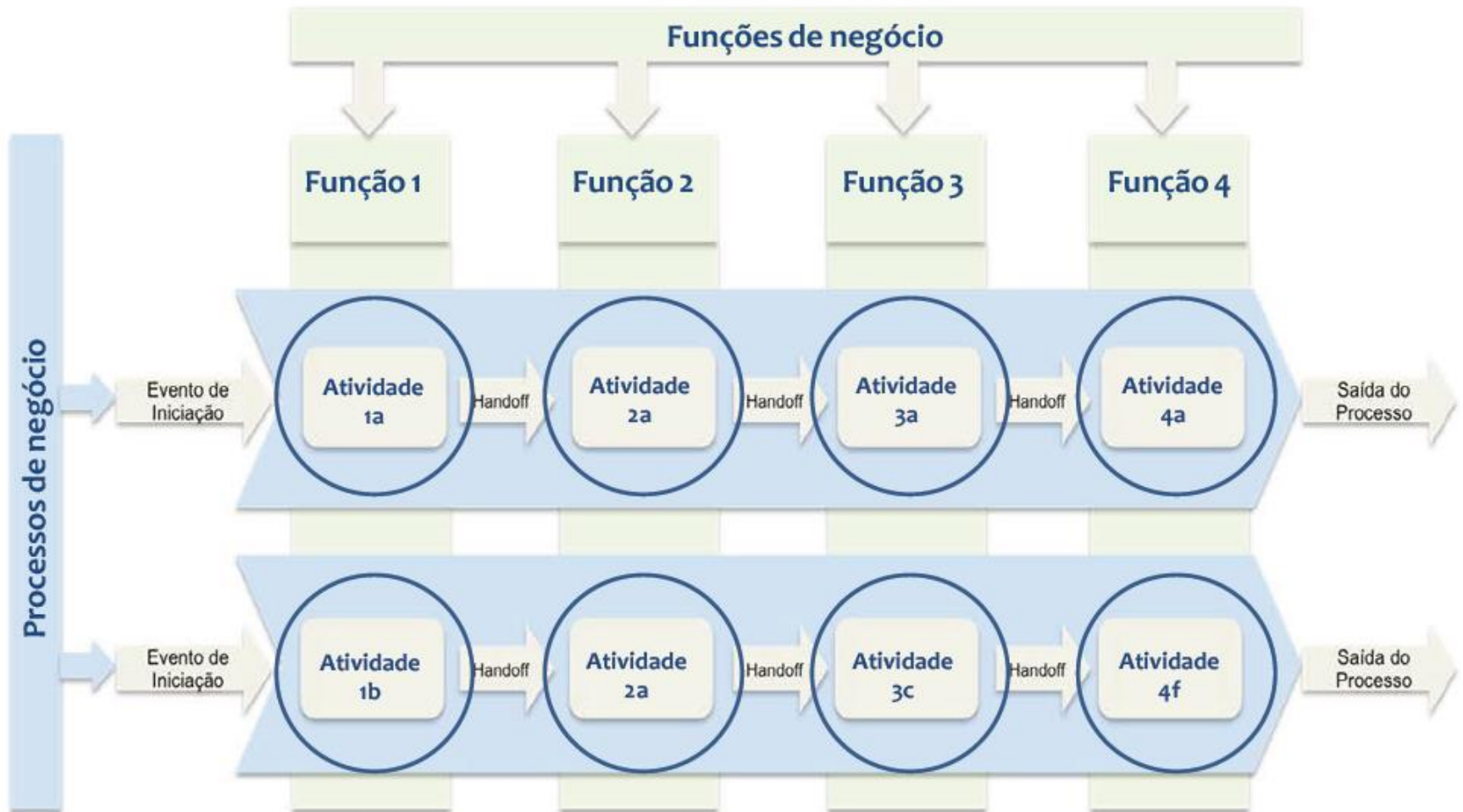
→ Visão sistêmica

**Os processos são vistos como um todo, ignorando silos funcionais (Criação de Service Level Agreement);**

→ Gerenciamento interfuncional

**(Processos passam a ter responsáveis diretos por sua execução de ponta-a-ponta – Dono do Processo).**

# PROCESSOS PONTA-A-PONTA

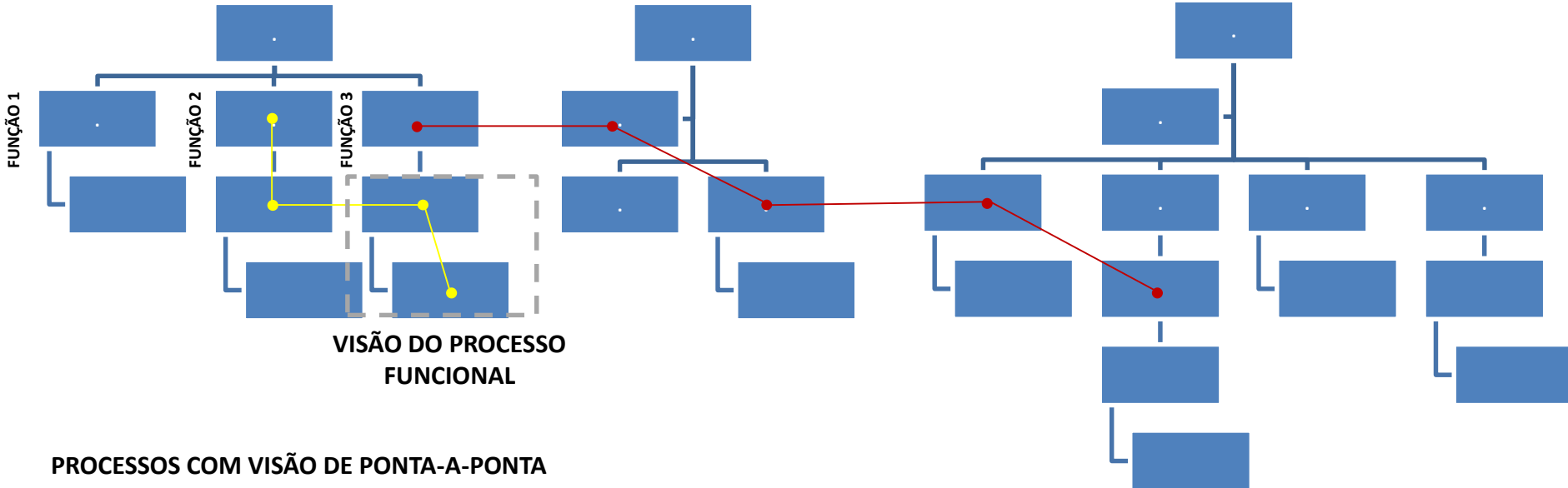


# PROCESSOS PONTA-A-PONTA

SECRETARIA A

SECRETARIA B

SECRETARIA C



PROCESSOS COM VISÃO DE PONTA-A-PONTA

PROCESSO 1



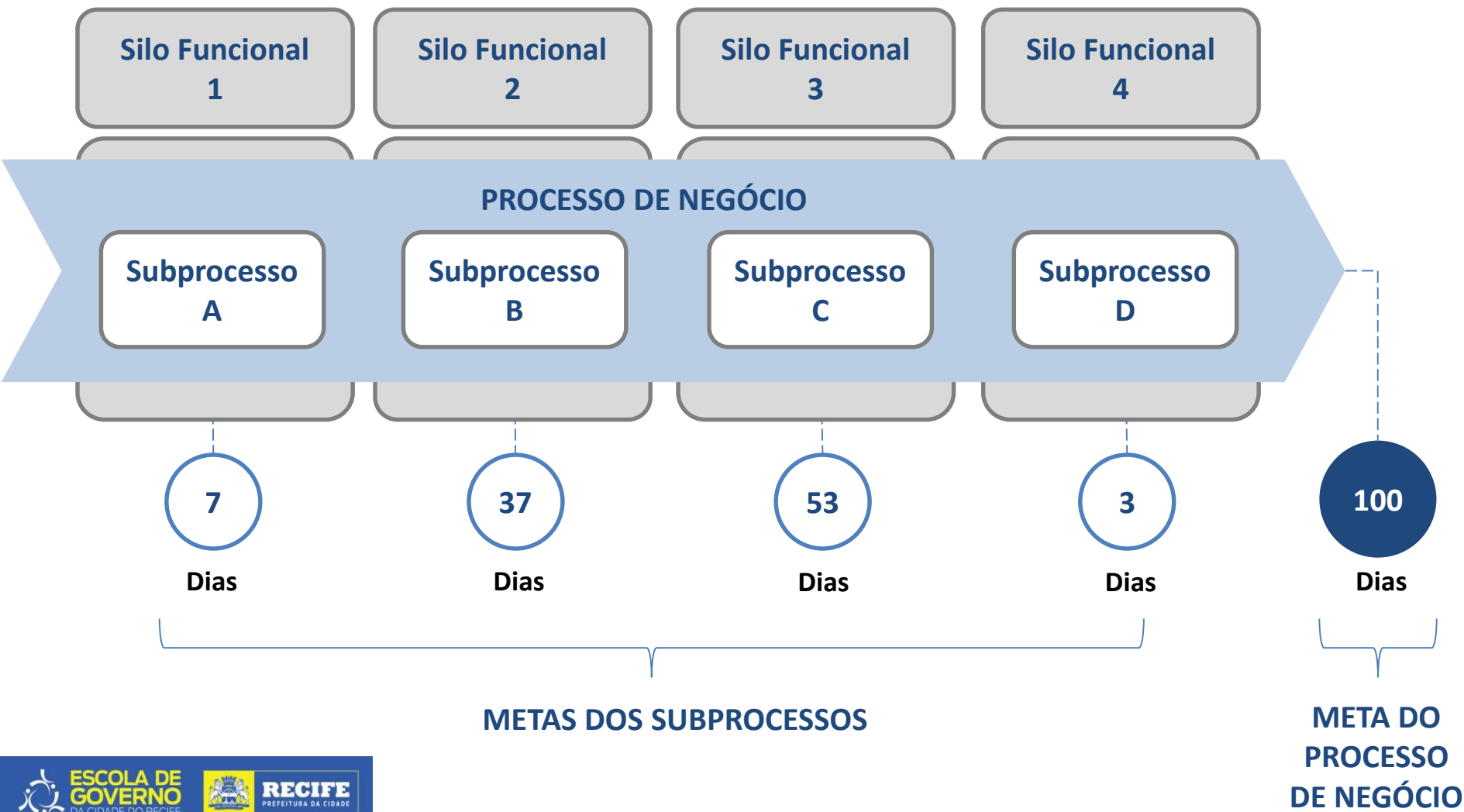
PROCESSO 2



# DONO DO PROCESSO

- **Pessoa ou grupo de pessoas;**
- Responsável pela **prestação de contas** do desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio;
- Assegurar que cada **instância** do processo atenda à essa meta;
- Responsabilidade em **tempo integral ou parcial;**
- São normalmente indivíduos em **nível executivo**, tipicamente diretores ou acima, com **responsabilidades que cruzam silos verticais**. Podem ter autoridade direta ou indireta sobre **estratégia, orçamentos e recursos**.

# DONO DO PROCESSO



# DONO DO PROCESSO



# DÚVIDAS?