

BPM – Business Process Management

Gerenciamento de Processos de Negócios

Revisão, com foco em exercícios

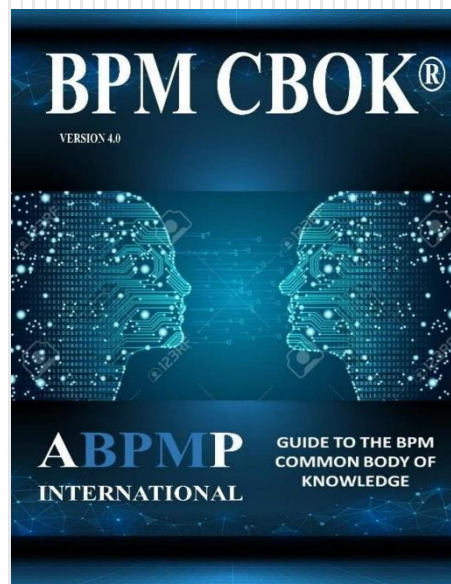
Prof. Fernando Escobar, PMP – MSc.



<https://www.linkedin.com/in/fernandoescobar/>



@professorfernandoescobar



PROCESSO

Mapa Conceitual



PROCESSO

Definição

Processo é um **conjunto de atividades sequenciadas que entregam valor ao cliente.**

Processos são **iniciados por eventos externos, claramente definidos.**

São **compostos por atividades e suporte necessários, para produzir e entregar um objetivo, resultado, produto ou serviço.**

Geralmente as atividades são **interfuncionais ou interorganizacionais**, que atuam juntas para produzir o objetivo final.

As atividades são apresentadas no contexto de relação de **sequência e fluxo.**

Esse contexto inclui um **conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos ou sistemas (ou combinação dos dois), para alcançar um ou mais objetivos.**

As **saídas do processo** podem resultar em seu fim ou em handoff para outro processo.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE - Técnico de Gestão Educacional (SEDF) / Apoio Administrativo / 2017

Com referência à gestão de processos e às técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o próximo item. De acordo com o guia BPM CBOK, a agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados é um conceito que se refere à cadeia de valor.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE - Técnico de Gestão Educacional (SEDF) / Apoio Administrativo / 2017

Com referência à gestão de processos e às técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue o próximo item. De acordo com o guia BPM CBOK, a agregação de atividades e comportamentos executados por seres humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados é um conceito que se refere à cadeia de valor.

- Certo
- ✓ Errado



PROCESSO

Definição

Processo é um **conjunto de atividades sequenciadas que entregam valor ao cliente**.

Processos são **iniciados por eventos externos, claramente definidos**.

São **compostos por atividades e suporte necessários, para produzir e entregar um objetivo, resultado, produto ou serviço**.

Geralmente as atividades são **interfuncionais ou interorganizacionais**, que atuam juntas para produzir o objetivo final.

As atividades são apresentadas no contexto de relação de **sequência e fluxo**.

Esse contexto inclui um **conjunto definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos ou sistemas (ou combinação dos dois), para alcançar um ou mais objetivos**.

As **saídas do processo** podem resultar em seu fim ou em handoff para outro processo.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE - Analista de Processos (MEC) / 2015

Tendo como referência o guia CBOK v.2.0, julgue o item a seguir, a respeito de gestão de processos de negócios.

De acordo com o guia para gerenciamento de processos de negócio, os processos podem ser classificados em produtivos, de suporte e de gestão.

- Certo
- Errado



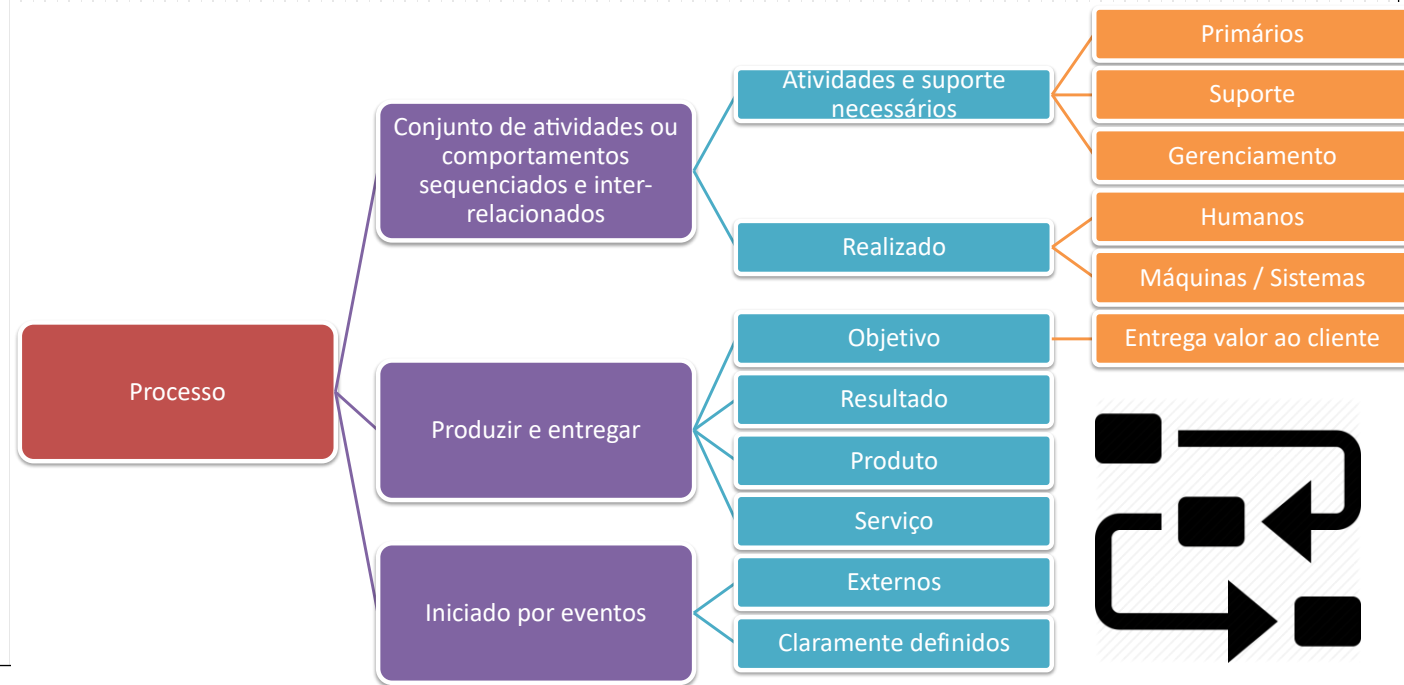
RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE - Analista de Processos (MEC) / 2015

Tendo como referência o guia CBOK v.2.0, julgue o item a seguir, a respeito de gestão de processos de negócios.

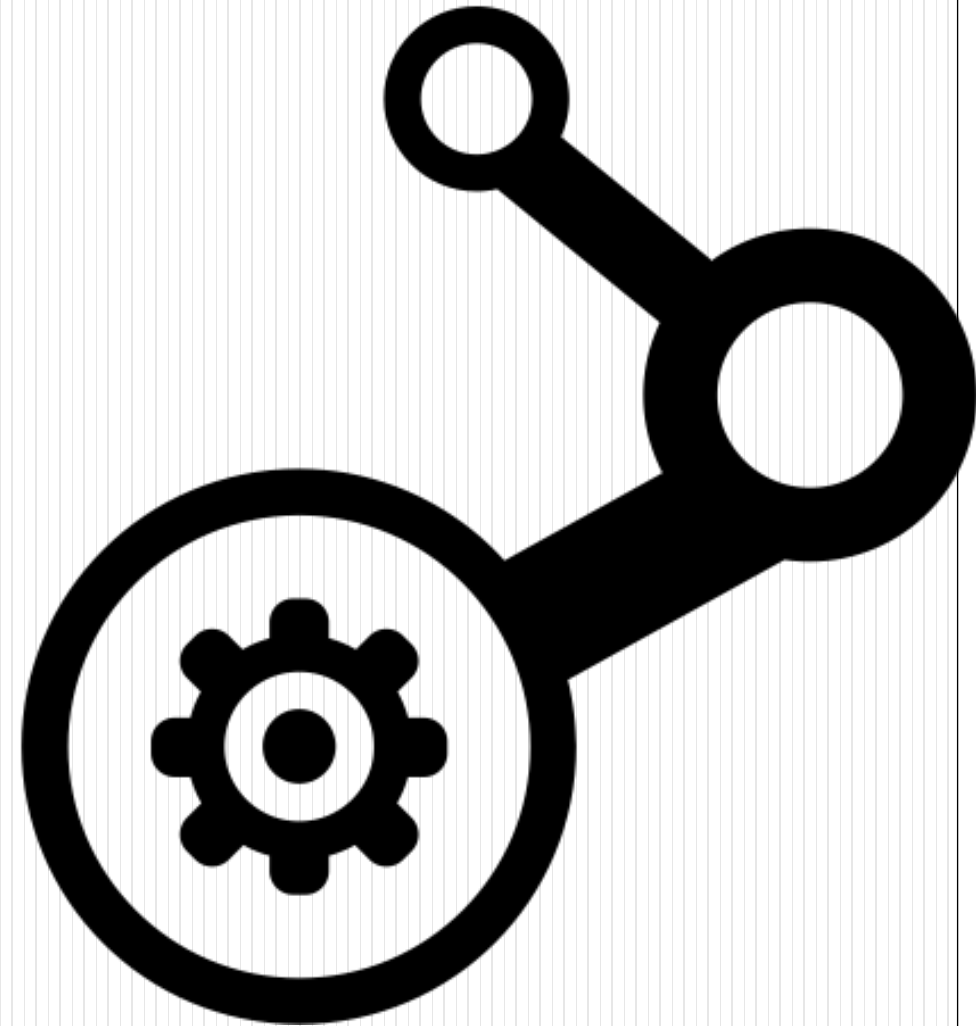
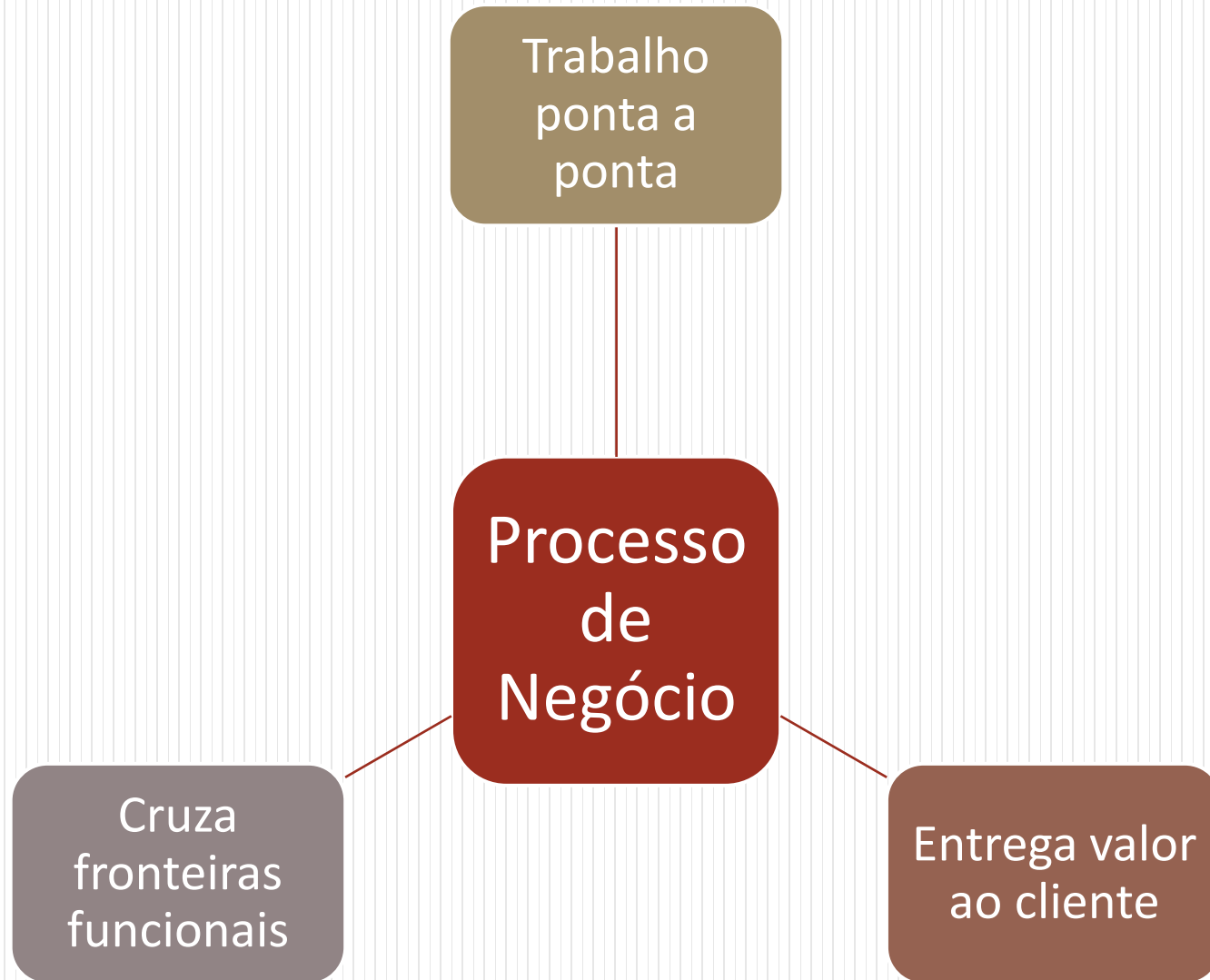
De acordo com o guia para gerenciamento de processos de negócio, os processos podem ser classificados em produtivos, de suporte e de gestão.

- Certo
- ✓ Errado



PROCESSO DE NEGÓCIO

Mapa Conceitual

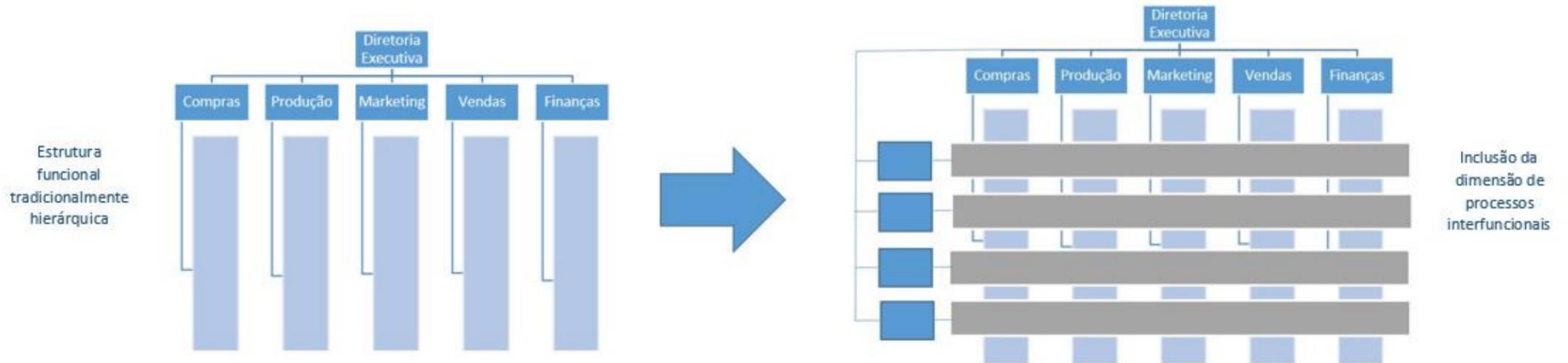


PROCESSO DE NEGÓCIO

Definição

Processo de negócio é definido como um **trabalho ponta a ponta que entrega valor ao cliente**.

A noção de trabalho ponta a ponta é crucial, já que **envolve todo o trabalho, cruzando qualquer fronteira funcional**, necessário para entregar de fato valor ao cliente.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2020

Acerca da gestão de processos de negócios ou BPM, julgue o item subsecutivo.

BPM representa uma forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho executado para entregar o serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais estejam envolvidas.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2020

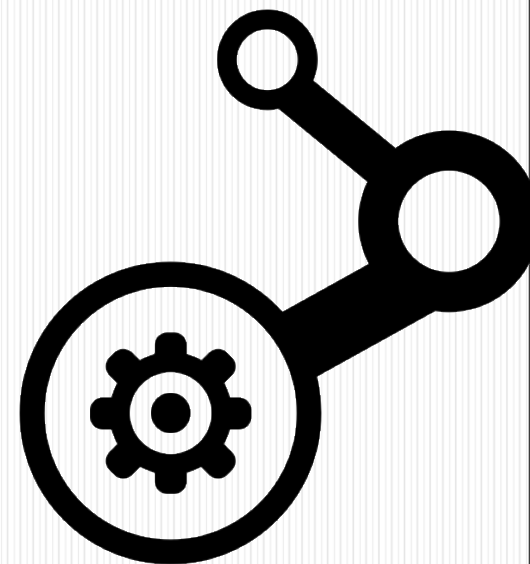
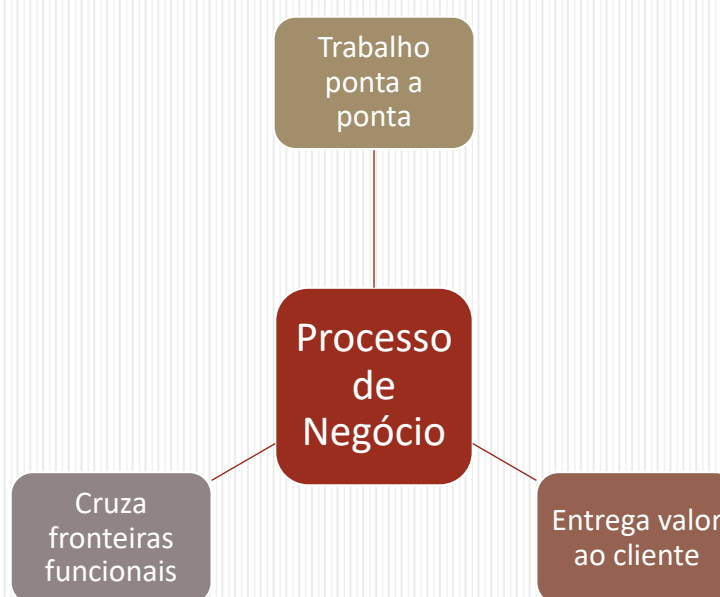
Acerca da gestão de processos de negócios ou BPM, julgue o item subsecutivo.

BPM representa uma forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais, compreendendo todo o trabalho executado para entregar o serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais estejam envolvidas.

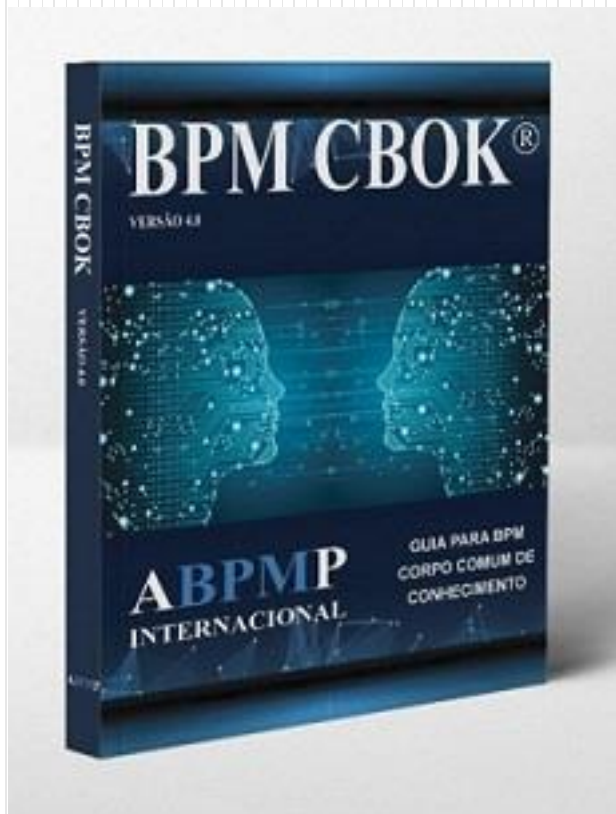
- ✔ Certo
- Errado

PROCESSO DE NEGÓCIO

Mapa Conceitual



O Guia CBOK 4.0



CBOK = Common Body of Knowledge (*Corpo Comum de Conhecimento*)

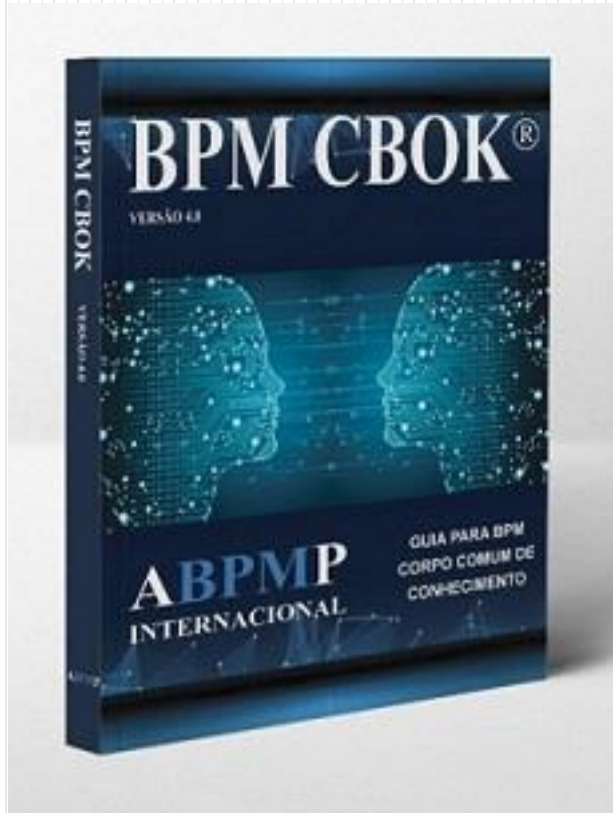
BPM CBOK = Business Process Management Common Body of Knowledge (*Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM*)

Uma **coleção de todo o conhecimento disponível** sobre as práticas atualmente aceitas de um tópico, incluindo todo o material publicado sobre o assunto.

Padrão **globalmente reconhecido** para a prática do Gerenciamento de Processos de Negócios.

Descreve as **áreas de conhecimento** do gerenciamento de processos de negócios, **conceitos-chave e melhores práticas, geralmente aceitas (habilidades e competências)**, para orientar uma organização em uma **jornada liderada por processos**.

O Guia CBOK 4.0



O BPM CBOK **não** é uma metodologia!

O BPM CBOK **não** é uma tecnologia!

O CBOK é um conjunto de práticas a partir das quais os profissionais de BPM e as organizações podem definir suas metodologias para transformar seus processos e as suas organizações.

Isso porque o contexto importa!



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista Administrativo (ANATEL) / 2012

Com referência à gestão de processos e projetos, julgue os próximos itens.

O CBOK é uma metodologia de gerenciamento de processo de negócio adequada para as organizações que adotam a gestão por processos.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

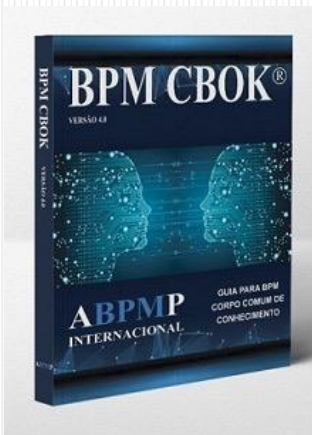
CESPE – Analista Administrativo (ANATEL) / 2012

Com referência à gestão de processos e projetos, julgue os próximos itens.

O CBOK é uma metodologia de gerenciamento de processo de negócio adequada para as organizações que adotam a gestão por processos.

- Certo
- ✓ Errado

O Guia CBOK 4.0



O BPM CBOK **não** é uma metodologia!

O BPM CBOK **não** é uma tecnologia!

O CBOK é um conjunto de práticas a partir das quais os profissionais de BPM e as organizações podem definir suas metodologias para transformar seus processos e as suas organizações.

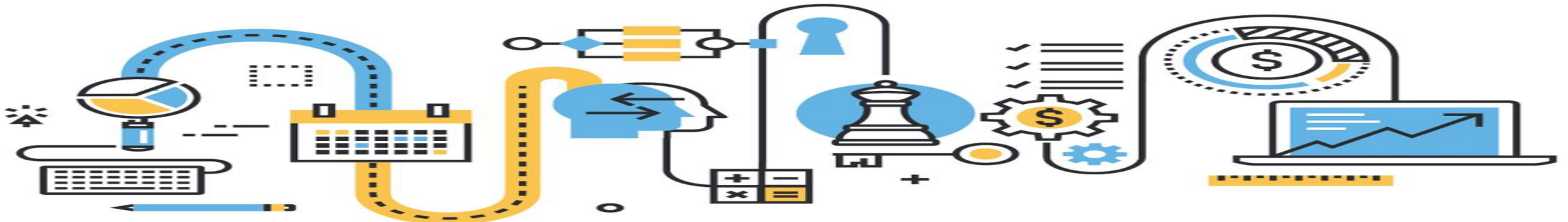
Isso porque o contexto importa!

BPM

Definição

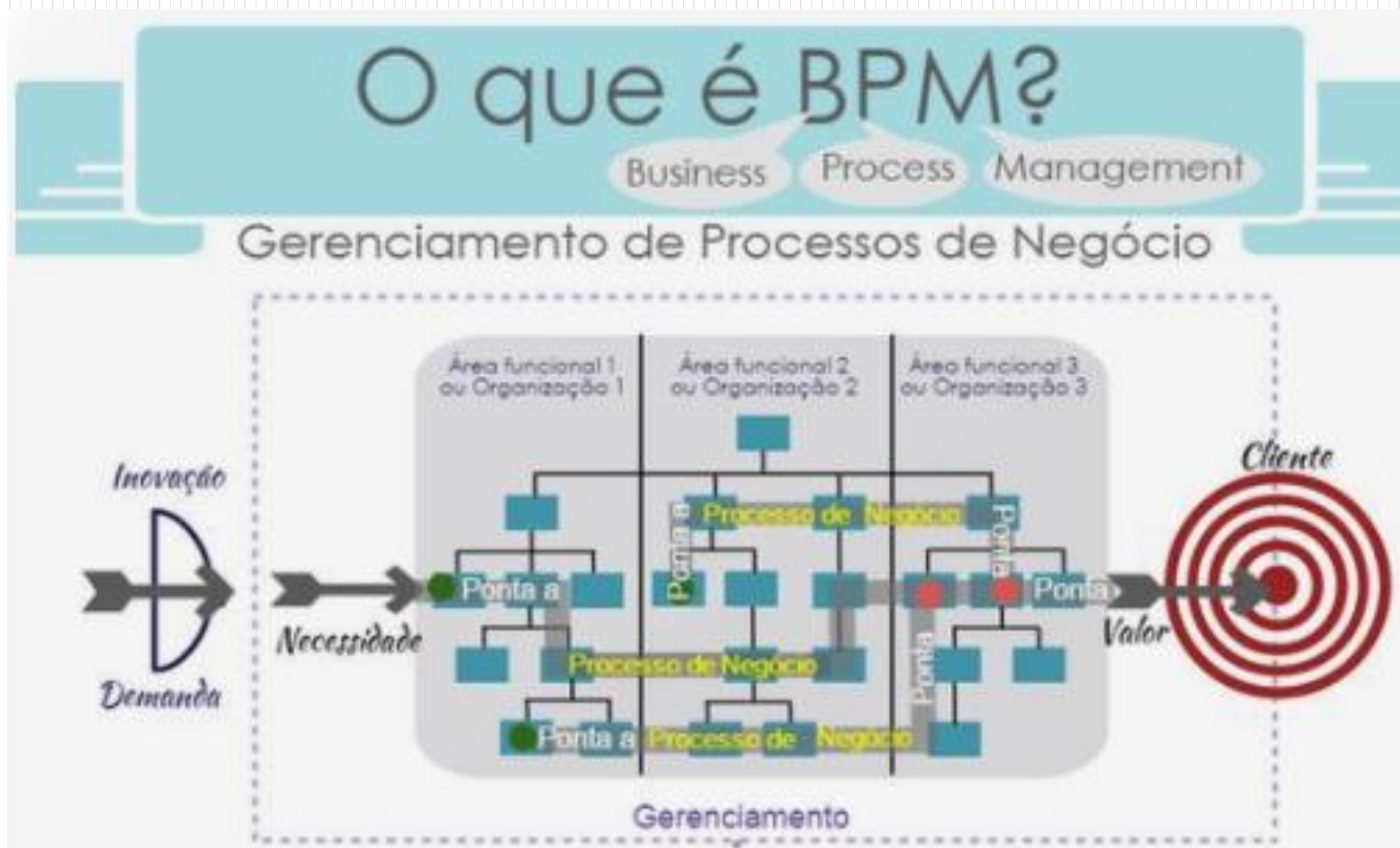
É uma **abordagem de gerenciamento disciplinada** para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio **automatizados ou não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos de uma organização.**

BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, a melhoria, a inovação e o **gerenciamento de processos de negócios ponta a ponta que geram resultados para o negócio**, criam valor para os clientes e permitem que uma organização **atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade.**



BPM

Definição





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Analista Administrativo (CRM-MS) / 2021

Assinale a alternativa que apresenta a sigla correspondente ao gerenciamento dos processos de um negócio, que se trata de um conjunto de práticas focadas na melhoria contínua dos processos de uma empresa.

- a) SIDOR
- b) SIAFI
- c) SRF
- d) BPM
- e) APO



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Analista Administrativo (CRM-MS) / 2021

Assinale a alternativa que apresenta a sigla correspondente ao gerenciamento dos processos de um negócio, que se trata de um conjunto de práticas focadas na melhoria contínua dos processos de uma empresa.

- a) SIDOR
- b) SIAFI
- c) SRF
- ✓ d) BPM
- e) APO

BPM

Definição

É uma **abordagem de gerenciamento disciplinada** para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio **automatizados ou não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos de uma organização.**

BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, a melhoria, a inovação e o **gerenciamento de processos de negócios ponta a ponta que geram resultados para o negócio**, criam valor para os clientes e permitem que uma organização **atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade.**



BPM

Definição



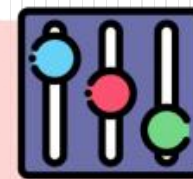
ESTRATÉGIAS:
processos precisam
ajudar a empresa
a alcançar sua visão
de futuro.



CULTURA:
a implantação de BPM
permite criar uma
cultura orientada por
processos.



OBJETIVOS:
uma definição clara
de processos contribui
para a conquista
dos objetivos
organizacionais.



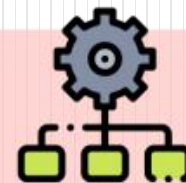
POLÍTICAS:
o BPM demanda a
existência de
alguns controles
sobre os
processos.



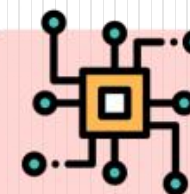
PAPÉIS:
todo processo deve
ter um "dono" e
"participantes",
para que as
responsabilidades
sejam nomeadas.



**ESTRUTURAS
ORGANIZACIONAIS:**
a forma como uma
organização se
estrutura influencia
na gestão de
processos.



MÉTODO:
existem métodos
próprios para gerenciar
processos e fazer uso
deles é essencial para
poder aprimorá-los.



TECNOLOGIAS:
no BPM, as
tecnologias devem
suportar os processos
para melhorar
a sua performance.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FCC – Auditor Fiscal (SEFAZ-BA) / 2019

O Business Process Management (BPM):

- I. possibilita a representação gráfica dos fluxos dos processos.
- II. permite redesenhar e otimizar processos já padronizados.
- III. utiliza o modelo vertical de gestão, centralizado no gestor do projeto.
- IV. é um método de planejamento de recursos humanos.

Está correto o que se afirma APENAS em:

- a) I e II
- b) II e III
- c) I e IV
- d) III e IV
- e) I, II e IV



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FCC – Auditor Fiscal (SEFAZ-BA) / 2019

O Business Process Management (BPM):

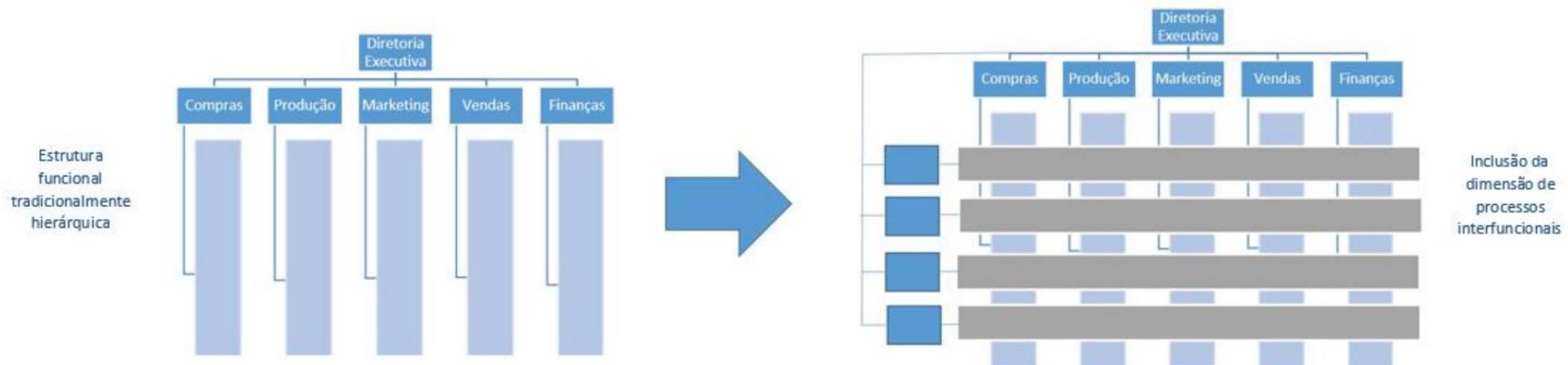
- I. possibilita a representação gráfica dos fluxos dos processos.
- II. permite redesenhar e otimizar processos já padronizados.
- III. utiliza o modelo vertical de gestão, centralizado no gestor do projeto.
- IV. é um método de planejamento de recursos humanos.



CULTURA:
a implantação de BPM
permite criar uma
cultura orientada por
processos.

Está correto o que se afirma APENAS em:

- ✓ a) I e II
- b) II e III
- c) I e IV
- d) III e IV
- e) I, II e IV





Áreas de Conhecimento de BPM



01. Gerenciamento de Processos de Negócios

 Apresenta os conceitos de BPM e os fatores-chave seu sucesso. |  Definir BPM e prover a base de entendimento para as demais áreas.



02. Modelagem de Processos

 Provê visão geral das habilidades e técnicas da modelagem, junto com o repositório de processos.
 Compreender, formalizar e comunicar.



03. Análise de Processos

 Apresenta o propósito da análise, das atividades de apoio, papéis e escopo.
 Compreender estado atual com visão de melhorar estado futuro.



04. Desenho de Processos

 Explora os papéis de desenho de processos, técnicas e princípios do bom desenho.
 Criar estado futuro para estratégia/objetivos/metás.



05. Medição do Desempenho de Processos

 Aborda a importância e os benefícios da medição do desempenho.
 Determinar a efetividade e a eficiência do processo.



06. Transformação de Processos

 Discute a mudança no contexto do ciclo de vida BPM, com reengenharia, redesenho e melhoria.
 Tratar mudança associada à transformação.

07. Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos

 Discute o que define uma organização orientada a processos, juntamente com aspectos culturais e de desempenho multifuncional baseado em equipes.
 Definir papéis, responsabilidades e estruturas de reporte para apoiar as organizações orientadas a processos.

08. Gerenciamento Corporativo de Processos

 Identifica ferramentas e métodos para aprimorar a maturidade em BPM. |  Maximizar os processos com a estratégia e com objetivos funcionais.

09. Tecnologia e Transformação

 Cobre tecnologias que apoiam a transformação dos negócios. |  Apoiar planejamento, padronização, análise, operação e monitoramento de BPM.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FCC - Analista Judiciário (TRF - 5ª REGIÃO) / Informática Desenvolvimento / 2017

O guia ABPMP-CBOK divide o Business Process Modeling – BPM em 9 Áreas de Conhecimento que refletem as capacidades que devem ser consideradas por uma organização que vise à implantação do BPM. Uma das áreas envolve a criação de novos processos de negócio e a especificação de como funcionarão, serão medidos, controlados e gerenciados dentro do contexto das metas de negócio e dos objetivos de desempenho dos processos. A área envolve a criação do modelo futuro de processos de negócio (to be), fornecendo planos e diretrizes sobre como fluxos de negócios, aplicações de negócio, plataformas de tecnologia, recursos de dados, controles financeiros e operacionais interagem com outros processos internos e externos. Esta área é denominada:

- a) Desenho de Processos
- b) Análise de Processos
- c) Modelagem de Processos
- d) Transformação de Processos
- e) Gerenciamento Corporativo de Processos




RESOLUÇÃO DE QUESTÃO


FCC - Analista Judiciário (TRF - 5ª REGIÃO) / Informática Desenvolvimento / 2017

O guia ABPMP-CBOK divide o Business Process Modeling – BPM em 9 Áreas de Conhecimento que refletem as capacidades que devem ser consideradas por uma organização que vise à implantação do BPM. Uma das áreas envolve a criação de novos processos de negócio e a especificação de como funcionarão, serão medidos, controlados e gerenciados dentro do contexto das metas de negócio e dos objetivos de desempenho dos processos. A área envolve a criação do modelo futuro de processos de negócio (to be), fornecendo planos e diretrizes sobre como fluxos de negócios, aplicações de negócio, plataformas de tecnologia, recursos de dados, controles financeiros e operacionais interagem com outros processos internos e externos. Esta área é denominada:

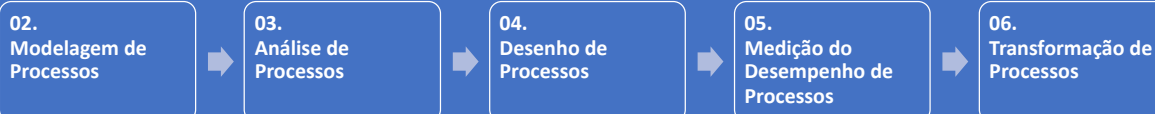
- ✓ a) Desenho de Processos
- b) Análise de Processos
- c) Modelagem de Processos
- d) Transformação de Processos
- e) Gerenciamento Corporativo de Processos

04. Desenho de Processos

 Explora os papéis de desenho de processos, técnicas e princípios do bom desenho.

 Criar estado futuro para estratégia/objetivos/metlas.

01. Gerenciamento de Processos de Negócios



07. Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos

08. Gerenciamento Corporativo de Processos

09. Tecnologia e Transformação



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FUNDATEC – Auditor Fiscal (SEFAZ-RS) / 2014

No ciclo de vida do Business Process Modeling (BPM), há uma de suas fases que tem as seguintes finalidades: (1) entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados; (2) obter e entender as informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processos, medições de desempenho e mudanças nos ambientes externos; e (3) entender completamente os processos de negócio da organização no escopo considerado. Nesse caso, assinale, dentre as alternativas abaixo, o nome da fase do ciclo de vida do BPM que tem tais finalidades.

- a) Análise de Processos de Negócio.
- b) Desenho e Modelagem de Processos de Negócio.
- c) Implementação de Processos.
- d) Monitoramento e Controle de Processos.
- e) Refinamento de Processos.

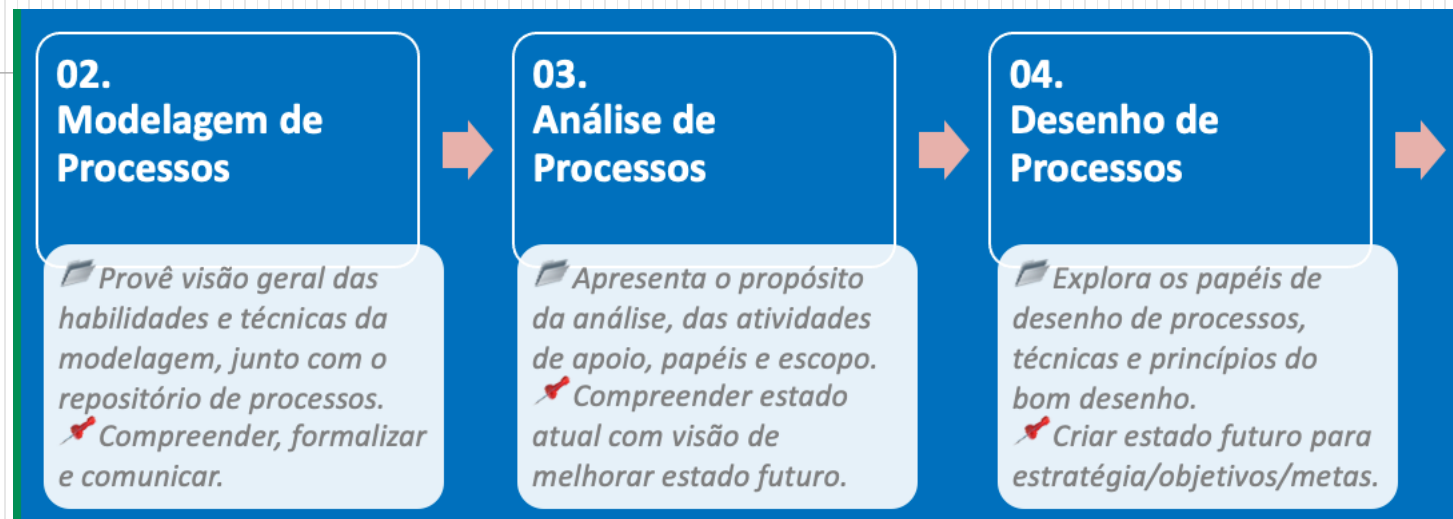


RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FUNDATEC – Auditor Fiscal (SEFAZ-RS) / 2014

No ciclo de vida do Business Process Modeling (BPM), há uma de suas fases que tem as seguintes finalidades: (1) entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados; (2) obter e entender as informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processos, medições de desempenho e mudanças nos ambientes externos; e (3) entender completamente os processos de negócio da organização no escopo considerado. Nesse caso, assinale, dentre as alternativas abaixo, o nome da fase do ciclo de vida do BPM que tem tais finalidades.

- ✓ a) Análise de Processos de Negócio.
- b) Desenho e Modelagem de Processos de Negócio.
- c) Implementação de Processos.
- d) Monitoramento e Controle de Processos.
- e) Refinamento de Processos.



Áreas de Conhecimento de BPM

01. Gerenciamento de Processos de Negócios

Áreas de Conhecimento de BPM

01. Gerenciamento de Processos de Negócios

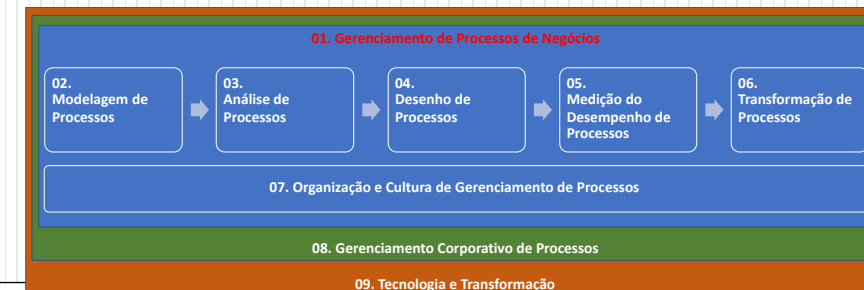
A área de conhecimento do Gerenciamento de Processos de Negócios **foca nos conceitos de BPM.**

Apresenta as definições-chave, como o conceito de processos ponta a ponta, o que é valor para o cliente, a natureza do trabalho interfuncional e multidisciplinar da disciplina de BPM.

Detalha os tipos de processos, os componentes de processos e o ciclo de vida de BPM.

Introduz e explora as habilidades críticas e os fatores de sucessos para as iniciativas de BPM.

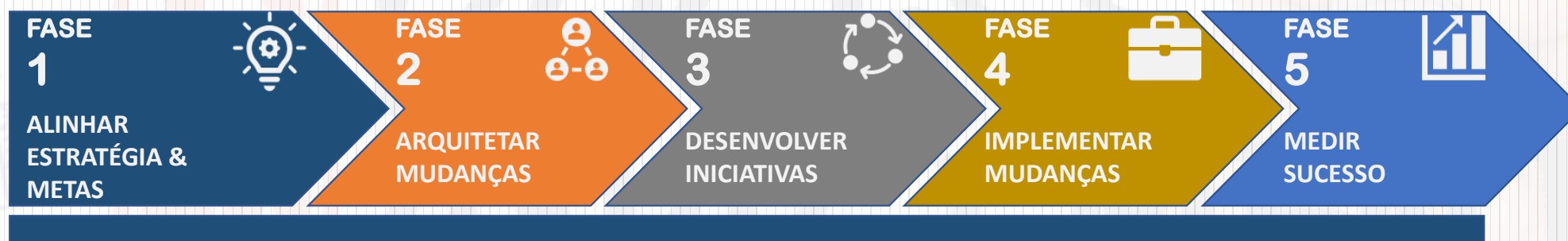
Define BPM e provê a base para explorar as áreas de conhecimento fundamentais do BPM.



Conceitos de BPM

BPM – Business Process Management

BPM é uma abordagem de gerenciamento disciplinada para **identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar** processos de negócio, tanto automatizados como não automatizados, para alcançar **resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização**.



BPM envolve a **definição deliberada, colaborativa** e, cada vez mais **assistida por tecnologia**, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio de ponta a ponta que direcionam resultados de negócio, **criam valor para os clientes** e permitem que uma organização atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade.

Conceitos de BPM

Tipos de processos de negócio

Há 3 tipos de processos de negócios de ponta a ponta:

- Processos primários (ou “core” ou “principais”);
- Processos de Suporte (ou “apoio”);
- Processos de Gerenciamento (ou “gestão”);





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Analista Administrativo (Prefeitura de Jataí-GO) / 2019

Conforme o BPM CBOK, o processo de negócio interfuncional que agrega valor diretamente para os clientes é denominado?

- a) função de negócio.
- b) secundário
- c) de gerenciamento
- d) de suporte
- e) primário



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Analista Administrativo (Prefeitura de Jataí-GO) / 2019

Conforme o BPM CBOK, o processo de negócio interfuncional que agrega valor diretamente para os clientes é denominado?

- a) função de negócio.
- b) secundário
- c) de gerenciamento
- d) de suporte
- ✓ e) primário





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Analista de Gestão (COMPESA) / 2018

O processo é um conjunto de atividades que ocorre de forma ordenada e com um fim definido.

Em um contexto organizacional, os processos possuem diferentes funções, sendo necessária a utilização de diversos tipos de processos.

Em relação aos processos de suporte, assinale a afirmativa correta.

- a) Não possuem relação direta com o cliente, mas trabalham auxiliando processos primários;
- b) Garantem o cumprimento dos escopos operacionais, financeiros e regulatórios, mas não ofereçam valor ao cliente;
- c) Entregam valor diretamente para o cliente da organização, sendo responsáveis pelas atividades finalísticas;
- d) Cruzam fronteiras entre os setores, visando garantir o relacionamento pós venda;
- e) Interagem diretamente com os clientes, mas possuem um caráter meramente simbólico.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Analista de Gestão (COMPESA) / 2018

O processo é um conjunto de atividades que ocorre de forma ordenada e com um fim definido.

Em um contexto organizacional, os processos possuem diferentes funções, sendo necessária a utilização de diversos tipos de processos.

Em relação aos processos de suporte, assinale a afirmativa correta.

- ✓ a) Não possuem relação direta com o cliente, mas trabalham auxiliando processos primários;
- b) Garantem o cumprimento dos escopos operacionais, financeiros e regulatórios, mas não ofereçam valor ao cliente;
- c) Entregam valor diretamente para o cliente da organização, sendo responsáveis pelas atividades finalísticas;
- d) Cruzam fronteiras entre os setores, visando garantir o relacionamento pós venda;
- e) Interagem diretamente com os clientes, mas possuem um caráter meramente simbólico.



Conceitos de BPM

Processos orquestrando atividades

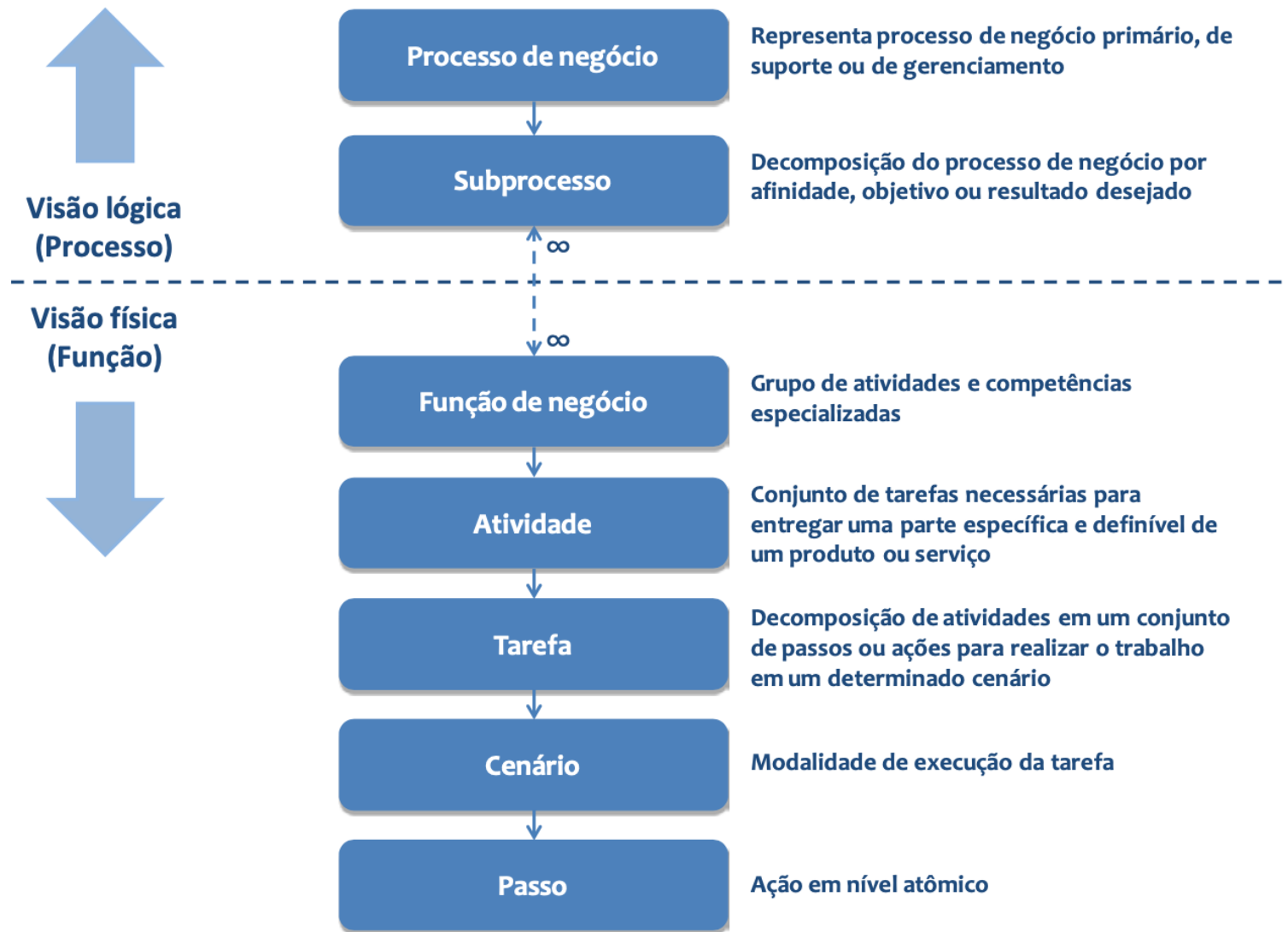


Figura 2.1 – Processos orquestrando atividades



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Analista (IBGE) / Planejamento e Gestão / 2016

Uma organização compreende todo o trabalho realizado para entregar o produto de um processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localidades estejam envolvidas. Nesse contexto, considerando-se o BPM CBOK, o conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível desse produto é chamado de:

- a) Processo de negócio.
- b) Subprocesso.
- c) Passo.
- d) Atividade.
- e) Cenário.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Analista (IBGE) / Planejamento e Gestão / 2016

Uma organização compreende todo o trabalho realizado para entregar o produto de um processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localidades estejam envolvidas. Nesse contexto, considerando-se o BPM CBOK, o conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível desse produto é chamado de:

- a) Processo de negócio.
- b) Subprocesso.
- c) Passo.
- ✓ d) Atividade.
- e) Cenário.



Figura 2.1 – Processos orquestrando atividades



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE - Analista Judiciário (TRE-PI) / 2016

De acordo com o CBOK 3, o gerenciamento de processos de negócio:

- a) trata o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado.
- b) trata parte do trabalho com as respectivas correlações das atividades ao longo das funções de negócio.
- c) dispensa investimentos nas capacidades de negócio.
- d) é uma prescrição de estrutura de trabalho, de metodologia ou de um conjunto de ferramentas.
- e) dispensa a implementação de novos papéis e responsabilidades.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE - Analista Judiciário (TRE-PI) / 2016

De acordo com o CBOK 3, o gerenciamento de processos de negócio:

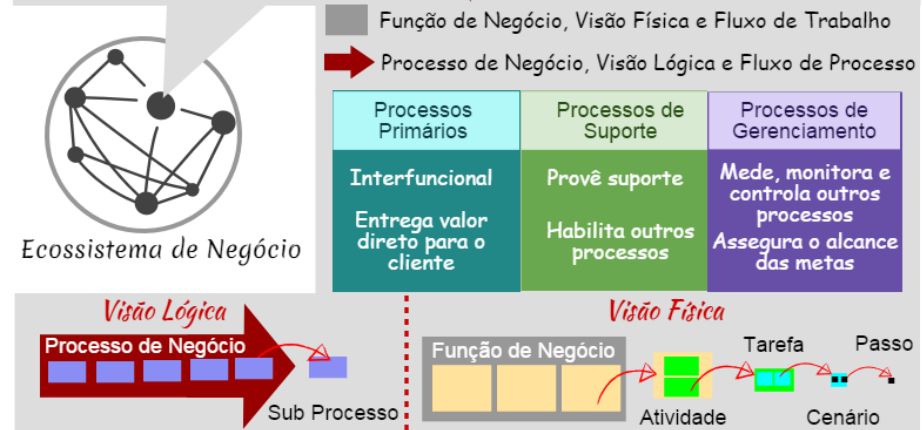
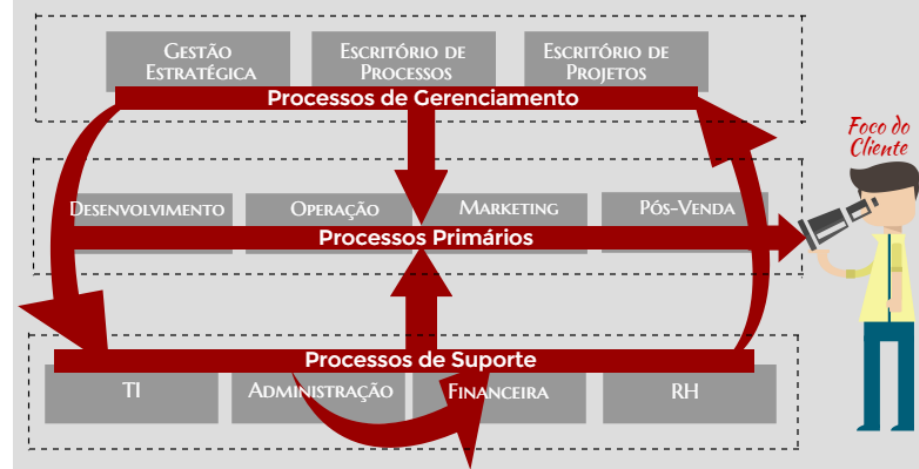
- ✓ a) trata o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado.
- b) trata parte do trabalho com as respectivas correlações das atividades ao longo das funções de negócio.
- c) dispensa investimentos nas capacidades de negócio.
- d) é uma prescrição de estrutura de trabalho, de metodologia ou de um conjunto de ferramentas.
- e) dispensa a implementação de novos papéis e responsabilidades.



Áreas de Conhecimento de BPM

01. Gerenciamento de Processos de Negócios

Gerenciamento de Processos de Negócio



+ Conceitos Fundamentais

- Disciplina Gerencial
- Direciona princípios e práticas
- Métodos, pessoas e tecnologias apropriados
- Visibilidade e entendimento dos processos
- Ciclo de melhoria contínua
- Novos papéis e responsabilidade
- A tecnologia desempenha papel de apoio

Fonte: BPM CBOK V3.0

<http://insightbpm.blogspot.com.br/>

Christiane Borba

Áreas de Conhecimento de BPM

02. Modelagem de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

02. Modelagem de Processos

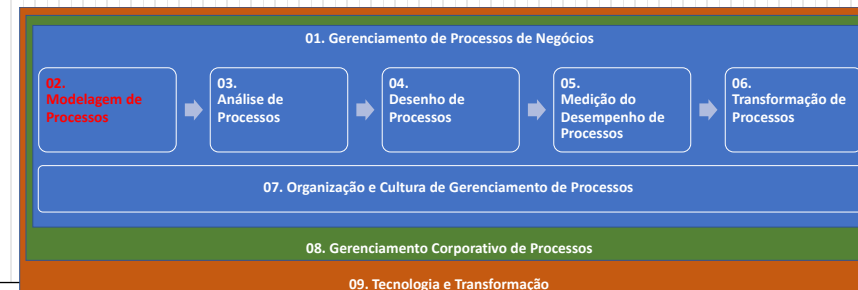
Modelagem de processos inclui o conjunto de habilidades e processos críticos que habilitam as pessoas a **compreender, comunicar, medir e gerenciar os componentes primários do processo de negócio**.

Considerada área central, a modelagem de processos provê uma visão geral dessas habilidades, atividades e definições-chave, juntamente com uma explicação do propósito e dos benefícios da modelagem de processos.

Apresenta os tipos e utilizações dos diferentes modelos de processos.

Apresenta as **ferramentas, técnicas e padrões para modelagem de processos**.

Na versão 4.0, o conceito de repositório de processos é incluído e referenciado nas demais áreas de conhecimento.



Modelagem de Processo de Negócio

Modelos de Processo – Diagrama / Mapa / Modelo

Os termos diagrama de processo, mapa de processo e modelo de processos são muitas vezes utilizados de forma intercambiável ou como sinônimos;

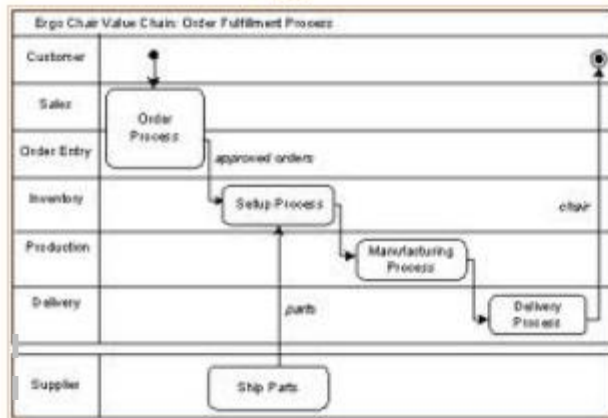
Contudo, **diagramas, mapas e modelos têm diferentes propósitos e aplicações**, sendo, na prática, **diferentes estágios do desenvolvimento**, cada qual agregando mais informação e utilidade para entendimento, análise e desenho de processos;



Modelagem de Processo de Negócio

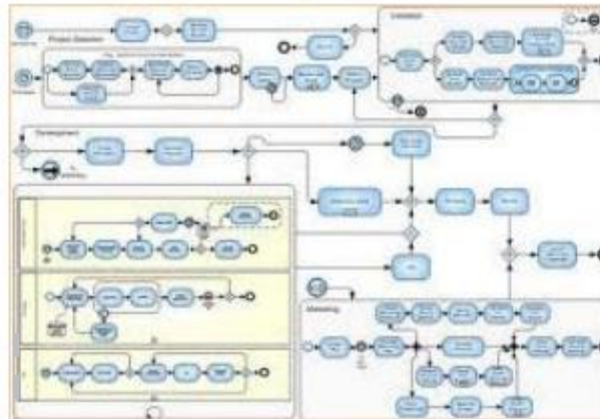
Modelos de Processo – Diagrama / Mapa / Modelo

Diagrama



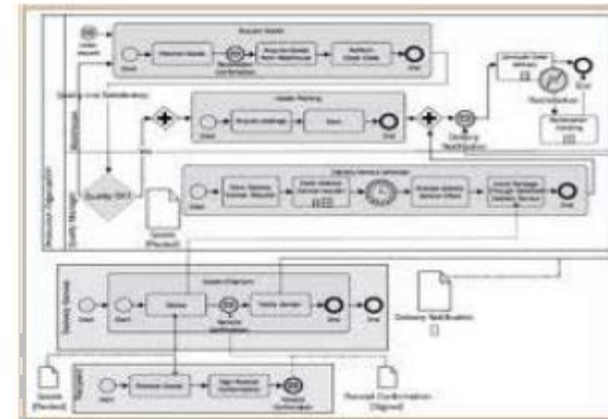
Um diagrama retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas **omite detalhes menores de entendimento dos fluxos de trabalho.**

Mapa



Um mapa fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresenta maior precisão do que um diagrama. Tenderá a **agregar maior detalhe acerca do processo e de alguns dos relacionamentos mais importantes** com outros elementos, tais como **atores, eventos e resultados.**

Modelo



Um modelo implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos. **Como é utilizado para representar com mais precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado, requer mais dados acerca do processo e dos fatores que afetam seu comportamento.**



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2020

Acerca da gestão de processos de negócios ou BPM, julgue o item subsecutivo.

O objetivo da modelagem de processos, conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio propostos, é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2020

Acerca da gestão de processos de negócios ou BPM, julgue o item subsecutivo.

O objetivo da modelagem de processos, conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio propostos, é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento.

- ✔ Certo
- Errado

3.2 Modelagem de processos de negócio

Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.





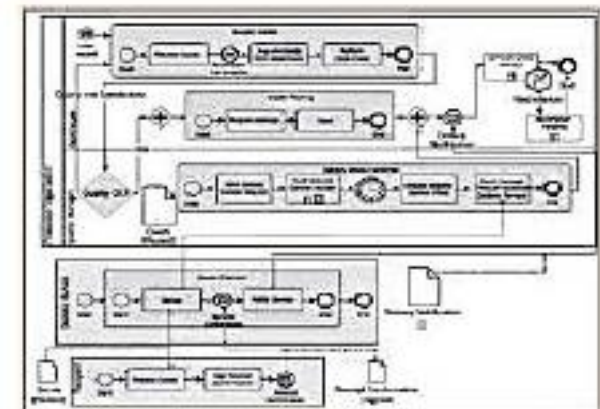
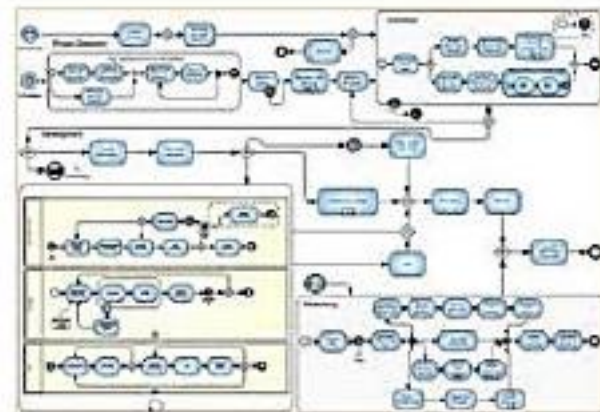
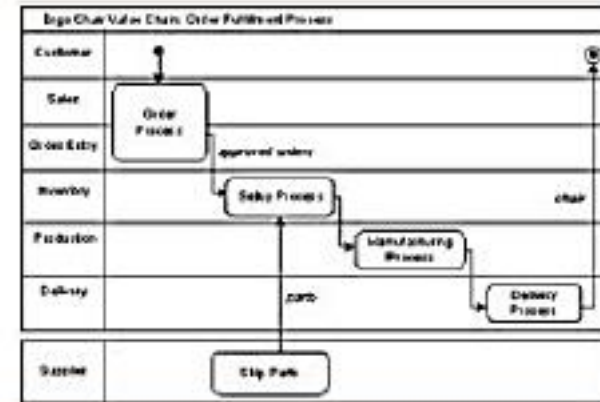
RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

IBFC – Técnico Judiciário (TRE-PA) / 2020

Quanto ao BPM CBOK (versão 3) e com base nas imagens abaixo, assinale a alternativa que especifica qual a imagem representa um MODELO, um DIAGRAMA e um MAPA conforme a sequência abaixo (de cima para baixo).

Assinale a alternativa correta.

- a) MAPA – DIAGRAMA – MODELO.
- b) MODELO – DIAGRAMA – MAPA.
- c) DIAGRAMA – MAPA – MODELO.
- d) MAPA – MODELO - DIAGRAMA.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

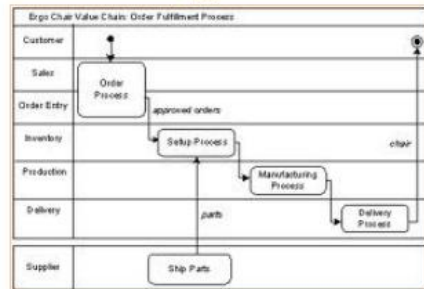
IBFC – Técnico Judiciário (TRE-PA) / 2020

Quanto ao BPM CBOK (versão 3) e com base nas imagens abaixo, assinale a alternativa que especifica qual a imagem representa um MODELO, um DIAGRAMA e um MAPA conforme a sequência abaixo (de cima para baixo).

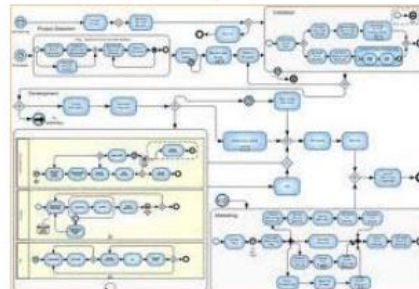
Assinale a alternativa correta.

- a) MAPA – DIAGRAMA – MODELO.
- b) MODELO – DIAGRAMA – MAPA.
- ☒ c) DIAGRAMA – MAPA – MODELO.
- d) MAPA – MODELO - DIAGRAMA.

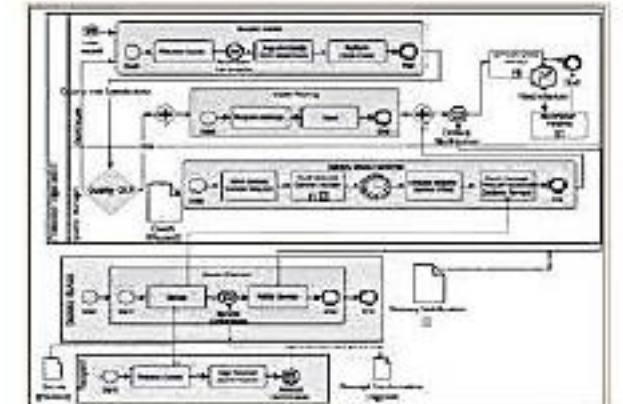
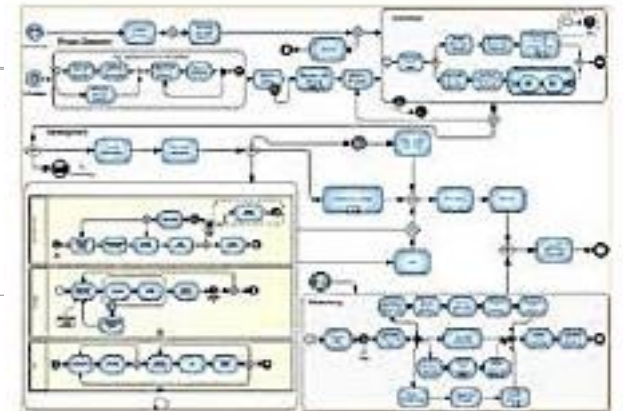
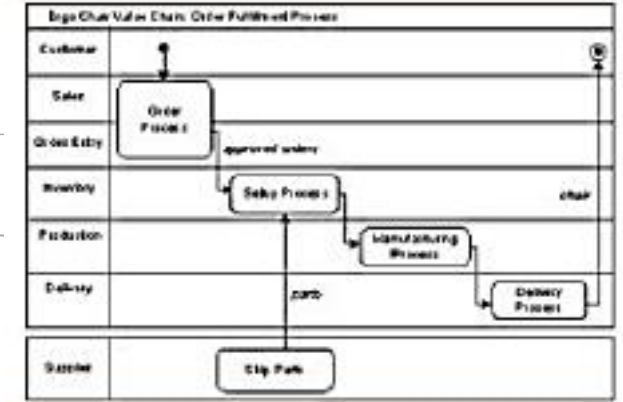
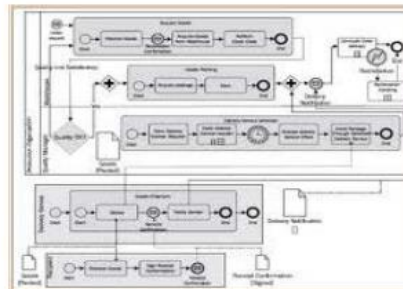
Diagrama



Mapa



Modelo



Notação de Modelagem	Descrição
Business Process Model and Notation – BPMN 2.0	Padrão criado pelo OMG; útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Event-driven Process Chain – EPC	Desenvolvido como parte do framework ARIS, considera eventos como gatilhos para / ou resultados de uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
Fluxograma	Originalmente aprovado como padrão ANSI, inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita o entendimento rápido do fluxo de um processo.
IDEFO – Integrated Definition Language	Padrão do Federal Information Processing Standard que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processos e claramente relaciona os níveis de detalhe do processo; bom ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
Raias	Não é uma notação distinta, mas uma adição à maioria das outras notações; ajuda a identificar handoffs em um processo.
UML – Unified Modeling Language	Mantido pelo OMG, é um padrão de notações técnicas de diagramação, notação primária para a descrição de requisitos de sistemas de informação.
Value Stream Mapping	Derivado do Lean Manufacturing; é um conjunto simples de símbolos usados para adicionar custos de recursos de processos e elementos de tempo a um modelo de processos para demonstrar sua eficiência.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Agente Administrativo (CRF-GO) / 2022

No que diz respeito à administração e a seus conceitos fundamentais, julgue o item.

A técnica IDEF (Integrated Definition), a exemplo da técnica BPMN, foi originalmente idealizada para representar e modelar processos de negócio, sendo a categoria IDEF1X a categoria relativa à descrição do processo.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Agente Administrativo (CRF-GO) / 2022

No que diz respeito à administração e a seus conceitos fundamentais, julgue o item.

A técnica IDEF (Integrated Definition), a exemplo da técnica BPMN, foi originalmente idealizada para representar e modelar processos de negócio, sendo a categoria IDEF1X a categoria relativa à descrição do processo.

- Certo
-  Errado

Modelagem de Processo de Negócio

Notações de Modelagem de Processos – IDEF0

Família de conceitos de notação de modelagem descritos no Federal Information Processing Standard. IDEF0 é a notação de modelagem e faz uso de um conjunto muito simples de símbolos que consiste em caixas de processo com setas mostrando entradas, saídas, controles e mecanismos.

Características

- Nível superior define o tópico a ser modelado;
- Níveis subsequentes exibem a decomposição;
- As etapas do processo têm entradas, saídas, controles e mecanismos representados por setas rotuladas;
- O sistema de rotulagem indica a relação com o nível (B1, B1.1, B.1.1.);

Quando usar

- Pode ser usado para qualquer nível de modelagem de atividades;
- Manufatura assistida por computador;

Vantagens

- Expressão precisa;
- Decomposição lógica fácil de seguir;
- Dicionário com nomes e definições utilizados;
- Pode concentrar o modelo em diagrama de nó de uma página;
- Documentação exhaustiva disponível;

Desvantagens

- Implementações podem ser visualmente desagradáveis;
- Notação de caixas e setas pode parecer desorganizado;
- Popularidade diminuiu;

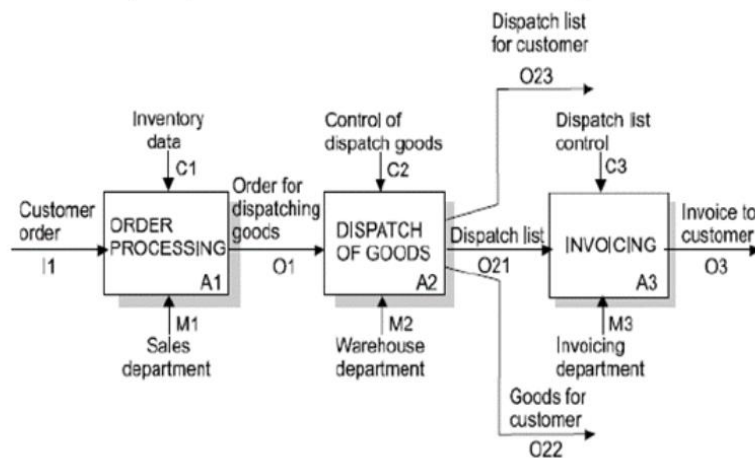


Figure 4.14 IDEF0 Sample Diagram



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

AOCP - Analista de Tecnologia da Informação (EBSERH) / Processos / 2015

Uma das notações mais difundidas pela OMG como padrão para a modelagem de processos e que possui recursos sofisticados é conhecida como:

- a) Fluxograma.
- b) Visio.
- c) UML.
- d) BPMN.
- e) CMMI.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

AOCP - Analista de Tecnologia da Informação (EBSERH) / Processos / 2015

Uma das notações mais difundidas pela OMG como padrão para a modelagem de processos e que possui recursos sofisticados é conhecida como:

- a) Fluxograma.
- b) Visio.
- c) UML.
- ✓ d) BPMN.
- e) CMMI.

Notação	Descrição
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
Value Stream Mapping	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Tabela 3.3 – Notações de modelagem de processos



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FUNDATEC – Auditor Fiscal (SEFAZ-RS) / 2014

A questão se baseia na Figura 4, sobre a qual devem ser considerados os seguintes aspectos: (1) essa Figura mostra, esquematicamente, um exemplo de modelagem de processo; e (2), nos locais apontados pelas setas nº 2, 3 e 5, substituiu-se, intencionalmente, determinadas palavras pelas inscrições "P1", "A" e "B".

A Figura 4 mostra um exemplo de processo de negócio, elaborado segundo o padrão de modelagem chamado:

- a) Business Process Model and Notation (BPMN).
- b) Event Process Chain (EPC).
- c) Unified Modeling Language (UML).
- d) Icam DEfinition for Function Modeling (IDEF-0).
- e) Systems Dynamics.

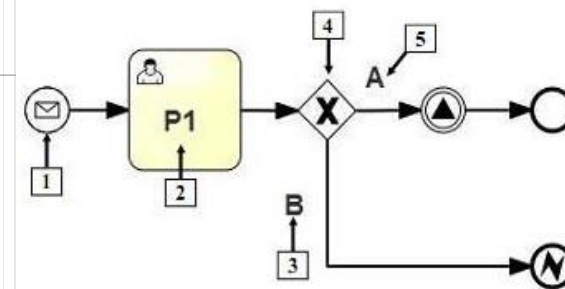


Figura 4 – Exemplo de modelagem de processo



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

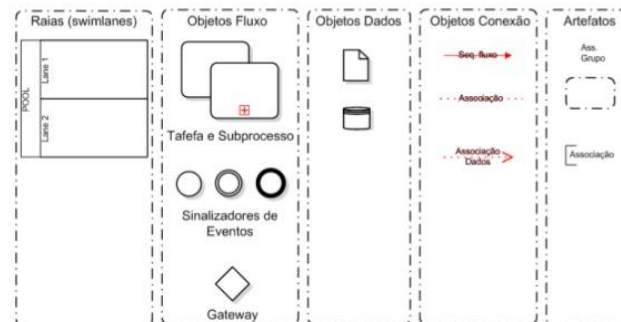
FUNDATEC – Auditor Fiscal (SEFAZ-RS) / 2014

A questão se baseia na Figura 4, sobre a qual devem ser considerados os seguintes aspectos: (1) essa Figura mostra, esquematicamente, um exemplo de modelagem de processo; e (2), nos locais apontados pelas setas nº 2, 3 e 5, substituiu-se, intencionalmente, determinadas palavras pelas inscrições "P1", "A" e "B".

A Figura 4 mostra um exemplo de processo de negócio, elaborado segundo o padrão de modelagem chamado:

- ✓ a) Business Process Model and Notation (BPMN).
- b) Event Process Chain (EPC).
- c) Unified Modeling Language (UML).
- d) Icam DEfinition for Function Modeling (IDEF-0).
- e) Systems Dynamics.

Conjuntos de Elementos BPMN 2.0



Prof. Saulo Barbã - saulobarba@ufmg.br

16

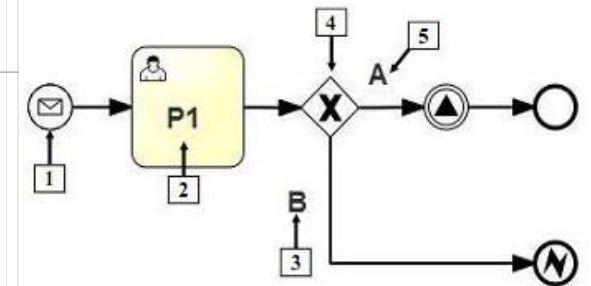


Figura 4 – Exemplo de modelagem de processo

Modelagem de Processo de Negócio

Notações de Modelagem de Processos – BPMN

BPMN tem crescente aceitação como padrão. Adotado nas ferramentas de modelagem mais usadas. Fornece um conjunto robusto de símbolos para modelar diversos aspectos dos processos de negócios.

Características

- A versão 2.0 representa maturação e solidificação da notação.
- Mais de 100 ícones no total.
- Notação muito precisa:
 - Eventos iniciais, intermediários e finais;
 - Atividades e fluxos de mensagens;
 - Comunicações intra-empresas e colaboração entre empresas;
 - Fluxos de atividades e dados;

Quando usar

- Apresentar um modelo de processo a vários conjuntos de públicos;
- Simular um processo de negócios com um mecanismo de processo;
- Para executar um processo;

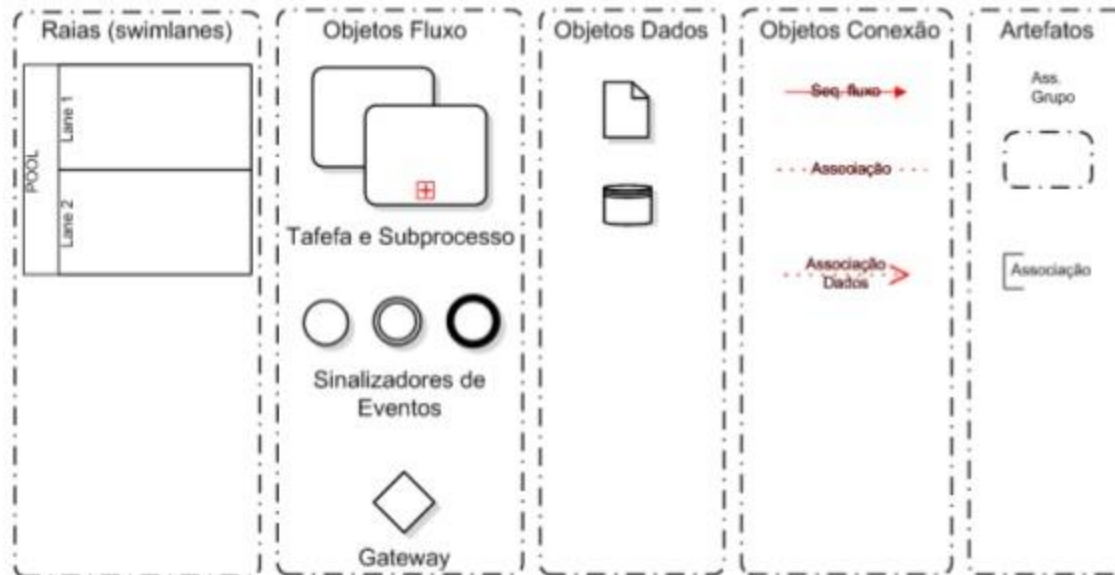
Vantagens

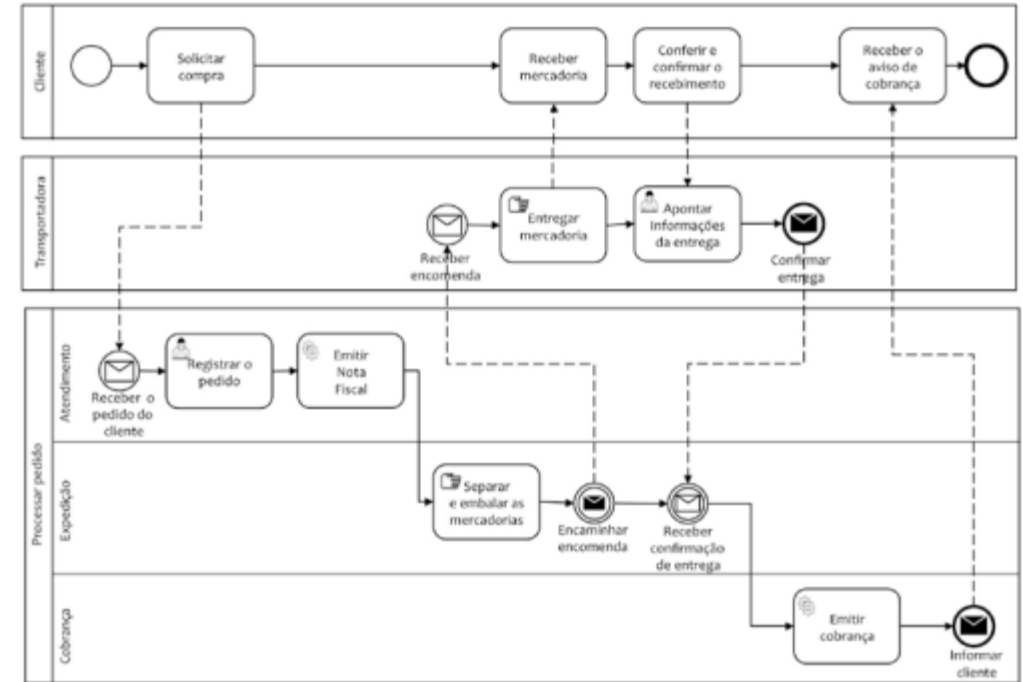
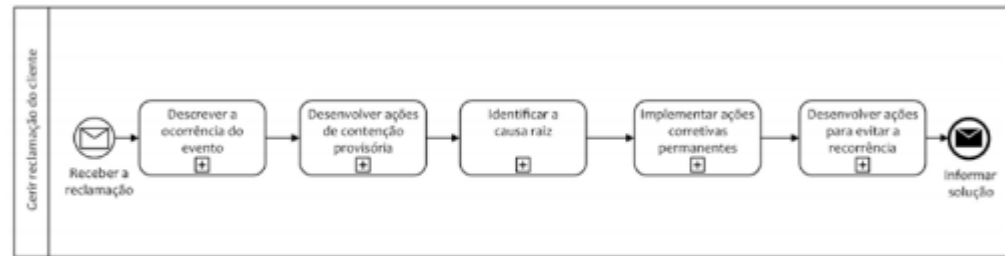
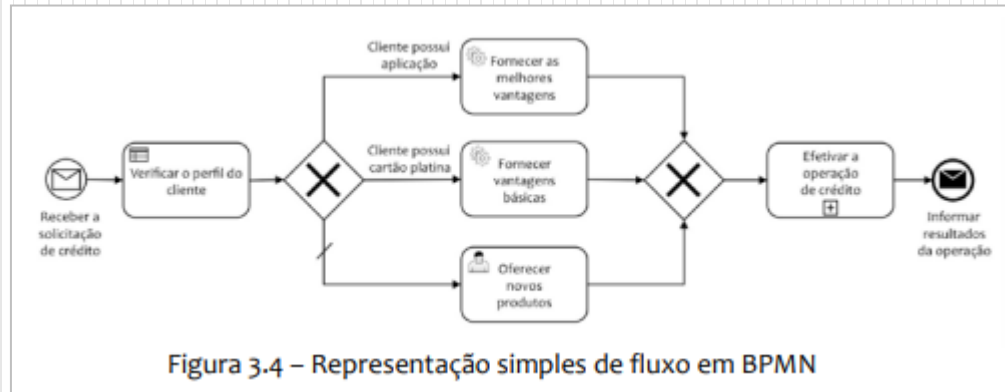
- Uso e entendimento generalizados;
- Considerado por muitos o padrão de fato nos EUA;
- Uma das notações mais poderosas e versáteis;

Desvantagens

- Requer treinamento e experiência;
- Difícil de ver relacionamentos entre vários níveis de um processo;
- Diferentes ferramentas de modelagem podem suportar diferentes subconjuntos da notação;
- Origem na TI pode inibir seu uso na área de negócios;

Conjuntos de Elementos BPMN 2.0







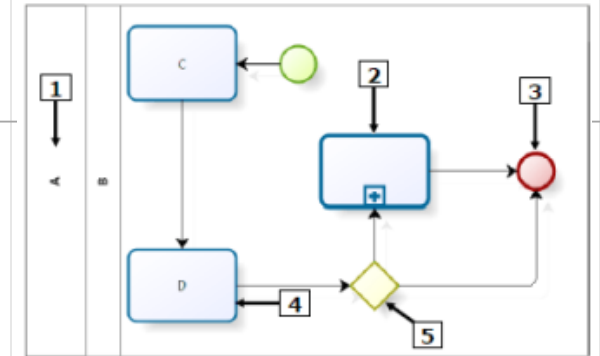
RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FUNDATEC – Analista de Gestão em Saúde (IPE Saúde) / 2022

A figura abaixo, elaborada na ferramenta Bizagi Modeler, versão 3.2.7.242, mostra um modelo de processo no qual se introduziu, em alguns locais, setas numeradas para facilitar o entendimento da questão.

Na figura, o símbolo que representa uma atividade é indicado pela seta número:

- a) 1.
- b) 2.
- c) 3.
- d) 4.
- e) 5.





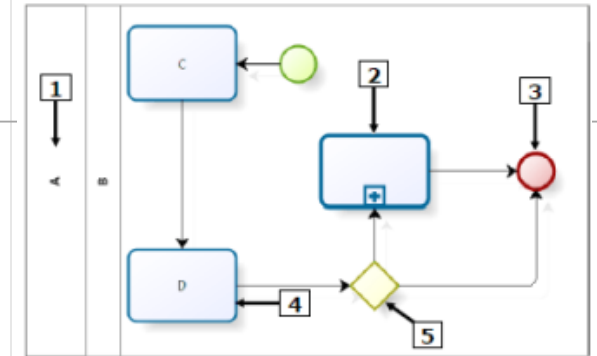
RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FUNDATEC – Analista de Gestão em Saúde (IPE Saúde) / 2022

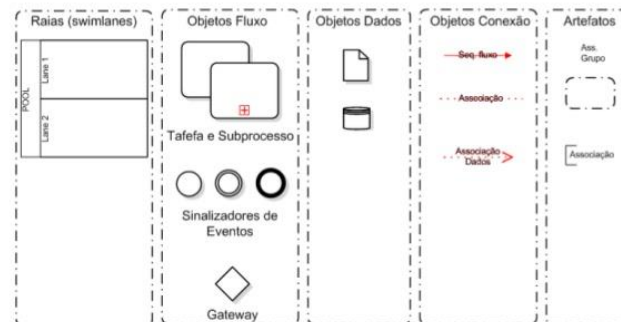
A figura abaixo, elaborada na ferramenta Bizagi Modeler, versão 3.2.7.242, mostra um modelo de processo no qual se introduziu, em alguns locais, setas numeradas para facilitar o entendimento da questão.

Na figura, o símbolo que representa uma atividade é indicado pela seta número:

- a) 1.
- b) 2.
- c) 3.
- ☒ d) 4.
- e) 5.



Conjuntos de Elementos BPMN 2.0





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Auditor Técnico de Controle Externo - TI (TCE-AM) / 2021

Uma empresa pública pretende desenvolver um novo sistema de software para apoiar parte de seus processos de negócio. Assim, primeiramente, foi decidido que seria feita a identificação e o mapeamento dos processos de negócio por meio da utilização da notação Business Process Modeling Notation (BPMN). Na construção do modelo de processo AS IS, vários gateways foram utilizados, conforme apresentado abaixo. Sobre o elemento gateway da notação BPMN, é correto afirmar que:

- a) o Gateway Inclusivo baseia-se em eventos para divisão do fluxo em mais de um caminho;
- b) o Gateway Intermediário Exclusivo Baseado em Eventos requer a sincronização de eventos a partir de um ponto;
- c) o Gateway Paralelo possibilita a execução das atividades em diferentes fluxos em qualquer ordem de sequência;
- d) um fluxo, dividido e sincronizado por meio de um Gateway Exclusivo, aguarda a execução dos fluxos divididos pelo gateway para prosseguir;
- e) a sincronização de fluxos por meio de um Gateway Inclusivo permite o prosseguimento do processo quando pelo menos um dos fluxos divididos e ativados pelas condições verdadeiras do gateway de entrada, finalizar sua execução.

	Gateway Inclusivo
	Gateway Exclusivo
	Gateway Intermediário Exclusivo Baseado em Eventos
	Gateway Paralelo



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Auditor Técnico de Controle Externo - TI (TCE-AM) / 2021

Uma empresa pública pretende desenvolver um novo sistema de software para apoiar parte de seus processos de negócio. Assim, primeiramente, foi decidido que seria feita a identificação e o mapeamento dos processos de negócio por meio da utilização da notação Business Process Modeling Notation (BPMN). Na construção do modelo de processo AS IS, vários gateways foram utilizados, conforme apresentado abaixo. Sobre o elemento gateway da notação BPMN, é correto afirmar que:

- a) o Gateway Inclusivo baseia-se em eventos para divisão do fluxo em mais de um caminho;
- b) o Gateway Intermediário Exclusivo Baseado em Eventos requer a sincronização de eventos a partir de um ponto;
- ☒ c) o Gateway Paralelo possibilita a execução das atividades em diferentes fluxos em qualquer ordem de sequência;
- d) um fluxo, dividido e sincronizado por meio de um Gateway Exclusivo, aguarda a execução dos fluxos divididos pelo gateway para prosseguir;

Gateways



Exclusivo: o fluxo segue por uma condição exclusiva



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



Inclusivo: o fluxo segue por uma condição inclusiva, para cada fluxo de sequência é avaliada uma fórmula, se for retornado o valor verdadeiro o caminho é usado.



Complexo: Controla condições complexas de divergência e também convergência.



Inicial exclusivo (eventos): divide o fluxo iniciando um processo ao ocorrer um evento exclusivo.



Intermediário exclusivo (eventos): usado para dividir o fluxo iniciando um processo ao ocorrer um evento exclusivo.

... meio de um Gateway Inclusivo permite o prosseguimento do processo quando pelo menos um dos condições verdadeiras do gateway de entrada, finalizar sua execução.



Gateway Inclusivo



Gateway Exclusivo



Gateway Intermediário Exclusivo Baseado em Eventos



Gateway Paralelo



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

AOCP – Analista Censitário (IBGE) / 2019

Um analista de sistemas do IBGE utilizou os seguintes elementos da BPMN para modelar um processo de negócios. Assinale a alternativa que apresenta corretamente o nome dos símbolos utilizados.



[1]



[2]



[3]



[4]



[5]

- a) [1] atividade tipo batch; [2] atividade tipo sequencial; [3] atividade tipo ir para próxima; [4] evento data/hora; [5] evento alerta.
- b) [1] atividade tipo paralelismo; [2] atividade tipo automática; [3] atividade tipo indicação; [4] evento sequencial; [5] evento alerta.
- c) [1] atividade tipo subprocesso; [2] atividade tipo script; [3] atividade tipo manual; [4] evento temporizador; [5] evento sinal.
- d) atividade tipo documento anexo; [2] atividade tipo anotações; [3] atividade tipo análise; [4] evento temporizador; [5] evento notificação.
- e) [1] atividade tipo sequência; [2] atividade tipo documento; [3] atividade tipo ir para próxima; [4] evento data/hora; [5] evento erro.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

AOCP – Analista Censitário (IBGE) / 2019

Um analista de sistemas do IBGE utilizou os seguintes elementos da BPMN para modelar um processo de negócios. Assinale a alternativa que apresenta corretamente o nome dos símbolos utilizados.



[1]



[2]



[3]

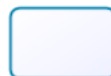


[4]



[5]

- a) [1] atividade tipo batch; [2] atividade tipo sequencial; [3] atividade tipo ir para próxima; [4] evento data/hora; [5] evento alerta.
- b) [1] atividade tipo paralelismo; [2] atividade tipo automática; [3] atividade tipo indicação; [4] evento sequencial; [5] evento alerta.
- ✓ c) [1] atividade tipo subprocesso; [2] atividade tipo script; [3] atividade tipo manual; [4] evento temporizador; [5] evento sinal.
- d) atividade tipo documento anexo; [2] atividade tipo anotações; [3] atividade tipo análise; [4] evento temporizador; [5] evento notificação.
- e) [1] atividade tipo sequência; [2] atividade tipo erro.



Tarefa Abstrata: É o tipo de atividade mais frequentemente usado durante os estágios iniciais do desenvolvimento do processo.



Tarefa de Serviço: É uma atividade que ocorre automaticamente, sem necessidade de intervenção humana.



Tarefa de Recebimento: É uma atividade de recebimento de mensagem. Tem característica similar ao evento intermediário de recebimento de mensagem.



Tarefa de Envio: É uma atividade de envio de mensagem. Tem característica similar ao evento intermediário de envio de mensagem.



Tarefa de Usuário: É utilizada quando a atividade é executada por uma pessoa com o auxílio/por intermédio de um sistema.



Tarefa de Execução de Script: É utilizado quando na execução da atividade existe um roteiro a ser seguido (check list).



Tarefa Manual: É uma atividade que é executada por uma pessoa, sem qualquer intervenção de sistema.



Tarefa de Regra de Negócio: propicia um mecanismo para o processo enviar informações a um Business Rules Engine (motor de regras de negócio) e obter o resultado do cálculo que o motor de regras pode prover.

; [4] evento data/hora; [5] evento

Notação Básica de Tipos de Eventos

Evento de Início (Start Events)	Evento Intermediário (Intermediate Events)	Evento de Fim (End Events)
 Inicia um processo	 Acontece durante o curso de um processo	 Finaliza o fluxo do processo

Eventos mais complexos

Evento de Início	Evento Intermediário	Evento de Fim	Descrição
 Mensagem de início	 Mensagem	 Mensagem de fim	Uma mensagem de início chega de um participante ou gatilho de início do processo, ou continua o processo, neste caso um evento intermediário. Uma mensagem de fim denota a mensagem que será gerada ao fim do processo.
 Temporizador de início	 Temporizador	 O temporizador não pode ser um evento de fim	Um tempo específico ou ciclo (por exemplo, a cada segunda-feira às 9:00AM) pode ser ajustado para realizar o início de um processo, ou a continuação do processo, no caso de evento intermediário.
 Regra de início	 Regra	 A regra não pode ser um evento de fim	O evento é iniciado quando a condição da regra for verdadeira, tal como "faça novo pedido quando a quantidade do estoque for menor de 10%".



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista Judiciário (TJ-AM) / Analista de Sistemas / 2019

Na modelagem de processos de negócio, três notações gráficas podem ser identificadas: EPC (Event-driven Process Chain), BPMN (Business Process Model and Notation) e DMN (Decision Model and Notation). A respeito dessas notações, julgue o item a seguir.

No BPMN, o swimlane do tipo lane (raia) é empregado quando se deseja subdividir um swimlane do tipo pool (piscina) para decompor as atribuições de uma unidade de negócio

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

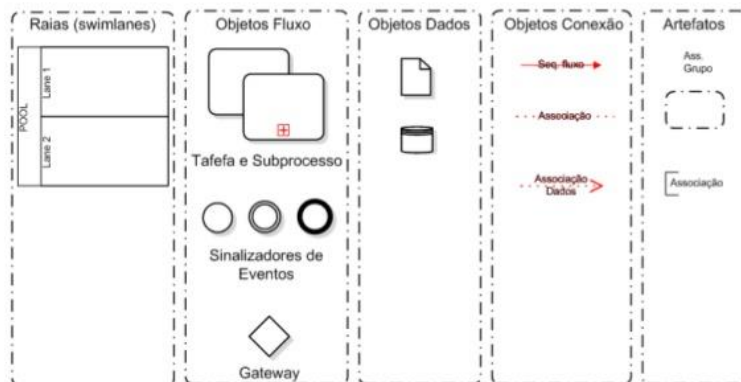
CESPE – Analista Judiciário (TJ-AM) / Analista de Sistemas / 2019

Na modelagem de processos de negócio, três notações gráficas podem ser identificadas: EPC (Event-driven Process Chain), BPMN (Business Process Model and Notation) e DMN (Decision Model and Notation). A respeito dessas notações, julgue o item a seguir.

No BPMN, o swimlane do tipo lane (raia) é empregado quando se deseja subdividir um swimlane do tipo pool (piscina) para decompor as atribuições de uma unidade de negócio

- ✔ Certo
- Errado

Conjuntos de Elementos BPMN 2.0



Prof. Saulo Barará - saulobarbara@ufrrj.br

16

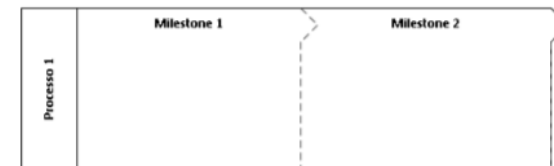
Pool ou Piscina: Representa um processo ou uma entidade.



Lane ou Raia: É uma subpartição dentro da pool. São usadas para organizar e categorizar a pool.



Milestone ou Etapa: É uma subpartição dentro do processo. São usadas para organizar o processo em etapas.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FCC – Técnico da Fazenda (Pref. Manaus-AM) / 2019

Tendo em vista que a Fazenda Municipal irá utilizar a notação do BPMN em seus processos, é importante o conhecimento dessa notação. Assim, sejam os dois símbolos abaixo utilizados no BPMN:



Esses símbolos indicam os fluxos de:

- a) associação (I) e mensagem (II).
- b) padrão (I) e exclusão (II).
- c) junção (I) e associação (II).
- d) mensagem (I) e sequência (II).
- e) exclusão (I) e padrão (II).



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FCC – Técnico da Fazenda (Pref. Manaus-AM) / 2019

Tendo em vista que a Fazenda Municipal irá utilizar a notação do BPMN em seus processos, é importante o conhecimento dessa notação. Assim, sejam os dois símbolos abaixo utilizados no BPMN:

Esses símbolos indicam os fluxos de:

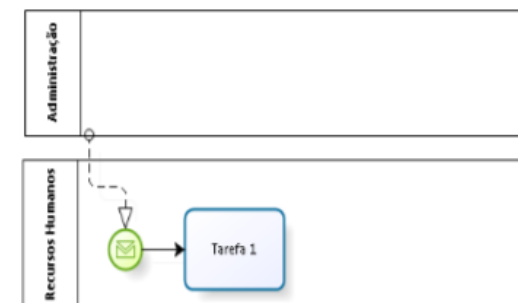
- a) associação (I) e mensagem (II).
- b) padrão (I) e exclusão (II).
- c) junção (I) e associação (II).
- ☒ d) mensagem (I) e sequência (II).
- e) exclusão (I) e padrão (II).



→ **Fluxo de Sequência:** É usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas. Cada fluxo tem só uma origem e só um destino.



Fluxo de Mensagem: É usado para mostrar o fluxo de mensagem entre dois participantes, ou seja, entre duas pools.



Associação: Usada para associar informações com objetos de fluxos.



Áreas de Conhecimento de BPM

02. Modelagem de Processos



Fonte: BPM CBOK V3.0

<http://insightbpm.blogspot.com.br/>

Cristiane Borba

Áreas de Conhecimento de BPM

03. Análise de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

03. Análise de Processos

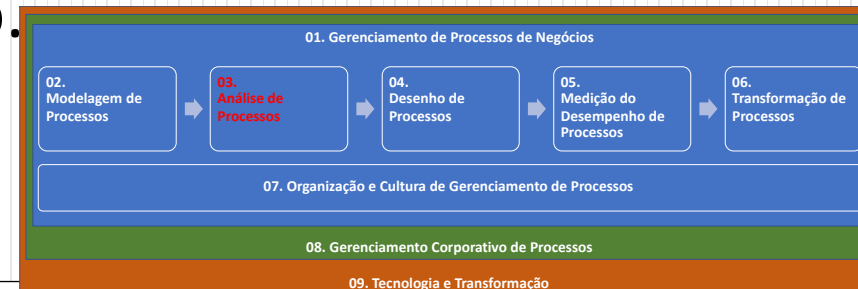
Análise de processos envolve uma **revisão sistemática e um exame, em profundidade, dos processos de negócios, incluindo os conceitos de eficiência e efetividade dos processos de negócios.**

Explora o propósito da análise de processos, suas atividades de apoio ao processo de decomposição e a estrutura analítica resultante.

Cobre os papéis, o escopo, os contextos de negócio, as regras e métricas de desempenho que compõem as atividades de análise de processos.

O foco é na compreensão dos processos do estado atual (AS-IS) com a visão de alcançar melhorias no estado futuro (TO-BE), que ainda será desenhado.

A variedade dos tipos de processo analítico, as ferramentas e as técnicas aplicáveis são debatidas nesta área de conhecimento.



ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos proporciona uma **compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas;**

Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo;

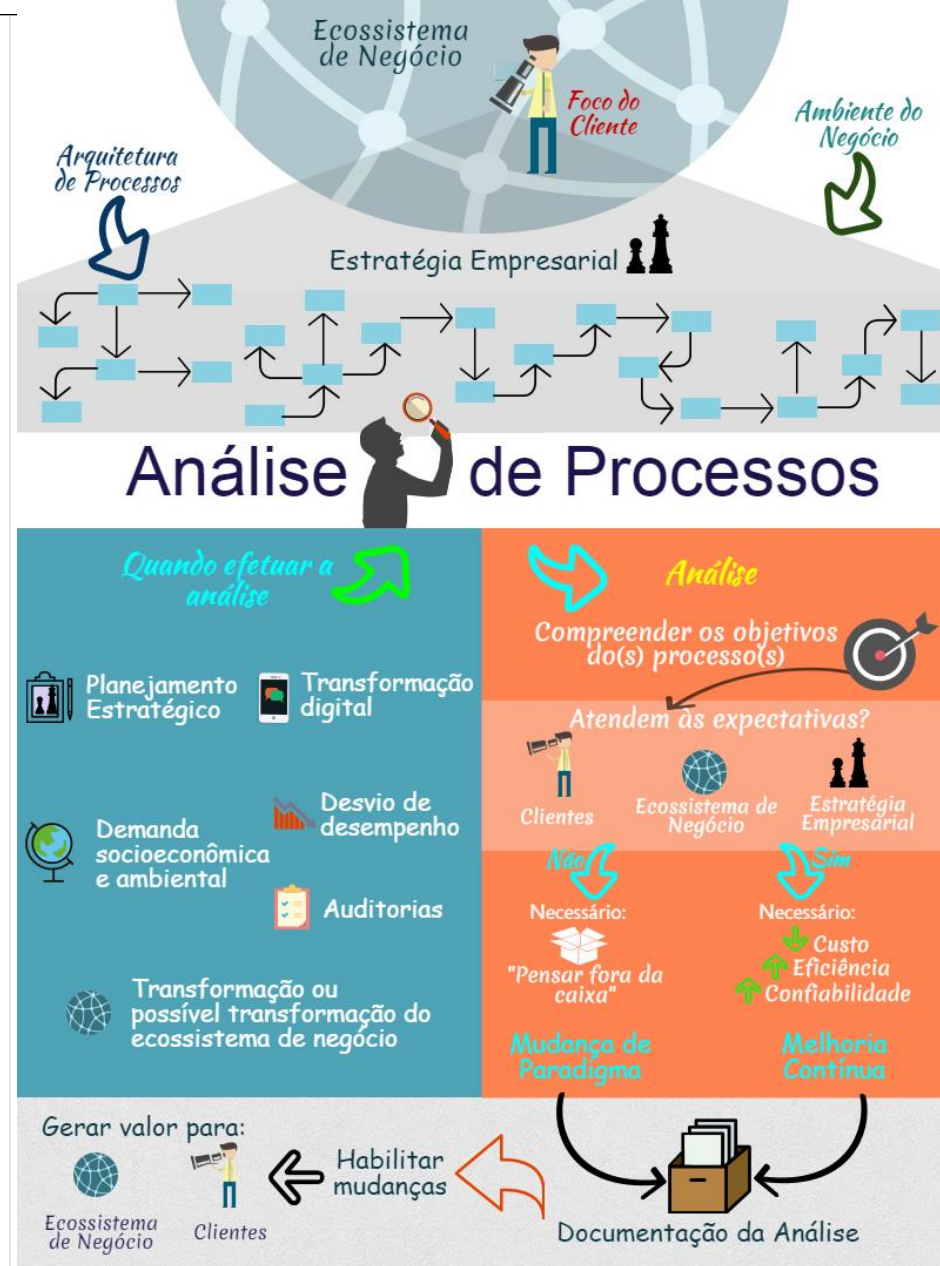
É realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras;

Muitas vezes, contempla estudo do ambiente de negócio, contexto organizacional do processo, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do segmento de negócio, regulamentações governamentais e do segmento de negócio, pressões de mercado e da concorrência;

A análise de processos constitui a base para o desenho de processos.

Áreas de Conhecimento de BPM

03. Análise de Processos



Fonte: BPM CBOK V3.0

<http://insightbpm.blogspot.com.br/>

Christiane Borba



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2021

Com relação a conceitos e técnicas da gestão e modelagem por processos, julgue o item que se segue.

A análise de um processo de negócio demanda conhecimento sobre o ambiente de negócio (contexto organizacional, marco regulatório e concorrência, por exemplo) e sobre como ocorre o processo de negócio na prática.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2021

Com relação a conceitos e técnicas da gestão e modelagem por processos, julgue o item que se segue.
A análise de um processo de negócio demanda conhecimento sobre o ambiente de negócio (contexto organizacional, marco regulatório e concorrência, por exemplo) e sobre como ocorre o processo de negócio na prática.

- ✔ Certo
- Errado

ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise de processos proporciona uma **compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas**;

Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo;

É realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras;

Muitas vezes, contempla estudo do ambiente de negócio, contexto organizacional do processo, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do segmento de negócio, regulamentações governamentais e do segmento de negócio, pressões de mercado e da concorrência;

A análise de processos constitui a base para o desenho de processos.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Analista (CREA-GO) / 2019

Julgue o item, relativo à gestão de processos.

O desenho do novo processo deve ser feito a partir do modelo “to-be” e da análise dos desperdícios e defeitos.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Analista (CREA-GO) / 2019

Julgue o item, relativo à gestão de processos.

O desenho do novo processo deve ser feito a partir do modelo “to-be” e da análise dos desperdícios e defeitos.

- Certo
- ✓ Errado



Figura 5.3 – Do estado atual ao estado futuro



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista Ministerial (MPE-CE) / 2020

No que se refere à gestão de processos, julgue o item subsequente.

Observação em campo e análise de documentação existente são técnicas utilizadas para mapeamento de processos, e a identificação de gargalos possibilita a adoção de ações para solucionar tarefas que atrasem o fluxo do processo.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista Ministerial (MPE-CE) / 2020

No que se refere à gestão de processos, julgue o item subsequente.

Observação em campo e análise de documentação existente são técnicas utilizadas para mapeamento de processos, e a identificação de gargalos possibilita a adoção de ações para solucionar tarefas que atrasem o fluxo do processo.



Certo

• Errado

4.4.1 Métodos de levantamento de informações

Informações podem ser levantadas aplicando-se métodos como:

- Pesquisa
- Entrevista
- Workshop estruturado
- Conferência via web
- Observação direta
- Fazer em vez de observar
- Análise de vídeo
- Simulação de atividades

Pesquisa

Podemos começar por pesquisar qualquer documentação ou notas sobre o processo existente, incluindo documentação escrita quando o processo foi criado, transações ou registros de auditoria e diagramas de processo. Caso essas informações não estejam disponíveis ou a documentação esteja desatualizada ou parcialmente atualizada, a equipe de análise pode solicitar descrições escritas do processo às partes interessadas e aos atores do processo.

Observação direta

Outro método importante de coleta de informação, e similar à entrevista, é a observação direta do processo. A observação direta é uma boa maneira de documentar detalhes do processo atual. Pode revelar atividades e tarefas que, de outra forma, poderiam não ser reconhecidas e pode ser eficaz na identificação de variações e desvios que ocorrem no dia a dia do trabalho. No entanto, por ser necessariamente limitada a um tamanho de amostra relativamente pequeno, a observação direta pode não capturar a gama de variações entre os diversos grupos de executores e locais. A observação direta também implica o risco dos executores fazerem aquilo que acham que o observador quer ver e não o que normalmente fazem.

4.4.7 Gargalo

Gargalo é uma restrição de capacidade que cria uma fila. As seguintes perguntas podem ajudar a compreender a natureza de gargalos:

- Quais são os fatores que contribuem para o gargalo: pessoas, sistemas, infraestrutura, fatores organizacionais?
- O gargalo ocorre em torno de *handoffs*?
- O gargalo é resultado de uma restrição interna ou externa? Qual é a natureza da restrição? Disponibilidade de recursos? Regras? Dependências de processos?



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Administrador (FUB) / 2018

A respeito de análise e melhoria de processos, julgue o item seguinte.

A padronização é indispensável para a melhoria dos processos, visto que indica os meios e os fins para a execução dos trabalhos.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Administrador (FUB) / 2018

A respeito de análise e melhoria de processos, julgue o item seguinte.

A padronização é indispensável para a melhoria dos processos, visto que indica os meios e os fins para a execução dos trabalhos.

- ✔ Certo
- Errado

Áreas de Conhecimento de BPM

03. Análise de Processos

Análise de processos envolve uma **revisão sistemática e um exame, em profundidade, dos processos de negócios, incluindo os conceitos de eficiência e efetividade dos processos de negócios.**

Explora o propósito da análise de processos, suas atividades de apoio ao processo de decomposição e a estrutura analítica resultante.

Cobre os papéis, o escopo, os contextos de negócio, as regras e métricas de desempenho que compõem as atividades de análise de processos.

O foco é na compreensão dos processos do estado atual (AS-IS) com a visão de alcançar melhorias no estado futuro (TO-BE), que ainda será desenhado.

A variedade dos tipos de processo analítico, as ferramentas e as técnicas aplicáveis são debatidas nesta área de conhecimento.



Áreas de Conhecimento de BPM

04. Desenho de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

04. Desenho de Processos

Desenho de processos envolve **criar o estado futuro ou desenho dos processos de negócios (TO-BE) dentro do contexto da estratégia organizacional e a vinculação dos objetivos de desempenho do processo com as estratégias e as metas organizacionais.**

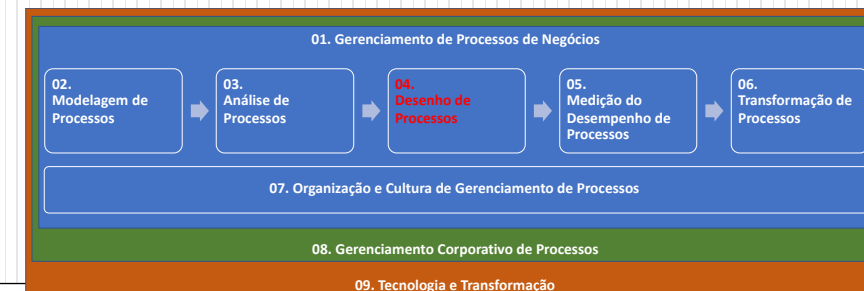
Fornece os planos e as diretrizes de como os processos de trabalho se desenvolvem e como as regras são aplicadas.

Aborda simulação do estado futuro (TO-BE) e sua conformidade normativa e legal, além dos controles operacionais.

O valor do desenho de processos é discutido juntamente com o planejamento de como os processos de negócios funcionam, são medidos, governados e gerenciados.

Explora os papéis de desenho de processos, técnicas, e princípios de um “bom desenho”.

Traz considerações sobre liderança e alinhamento.



DESENHO DE PROCESSOS – Fundamentos

Diferentes abordagens podem ser utilizadas para focar desenhos iterativos e melhorar problemas específicos ou incorporar transformações radicais:

Melhoria contínua – evolução incremental de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos;

Redesenho – é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente;

Reengenharia – é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio;

Mudança de paradigma – a mudança de paradigma em processos posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes, como um monopólio temporário;

Qualquer que seja a abordagem, deve corresponder à necessidade e ao objetivo para assegurar que serão usadas da maneira certa;

Ao abordar desenho de processo é importante entender se será tratado um processo interfuncional ponta a ponta ou a solução de um problema específico, com esforço concentrado em fluxo de trabalho;

Essa distinção é crítica na determinação do escopo, abordagem, nível de esforço, governança, resultados e benefícios.

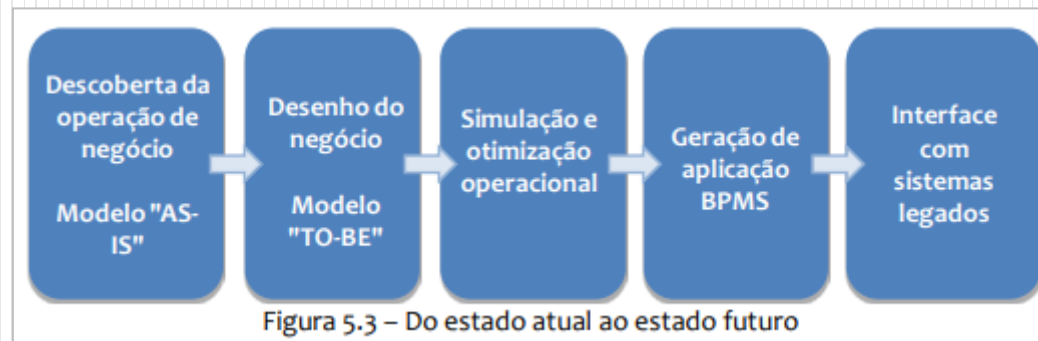
DESENHO DE PROCESSOS – O Estado Futuro

Nesse ponto, o modelo de estado atual “AS-IS” terá sido analisado para criar ideias sobre como transformar a operação;

Limitações e requisitos também terão sido formalmente definidos para serem utilizados em qualquer mudança necessária;

Agora, o trabalho passa a ser de desenho das operações de negócio;

O desenho é onde a criatividade é elemento crítico e as pessoas devem pensar “fora da caixa”.



Áreas de Conhecimento de BPM

04. Desenho de Processos

Desenho de Processos



Fonte: BPM CBOK V3.0
Business Transformation:
Construindo as Organizações do Século 21

<http://www.insightbpm.com.br>

Cristiane Borba



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2021

Com relação a conceitos e técnicas da gestão e modelagem por processos, julgue o item que se segue.
Desenhar o processo de negócio é um pré-requisito necessário para se realizar a análise do processo.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Auditor Fiscal (SEFAZ-AL) / 2021

Com relação a conceitos e técnicas da gestão e modelagem por processos, julgue o item que se segue.
Desenhar o processo de negócio é um pré-requisito necessário para se realizar a análise do processo.

- Certo
- ✓ Errado

02. Modelagem de Processos

✍ Provê visão geral das habilidades e técnicas da modelagem, junto com o repositório de processos.
📌 Compreender, formalizar e comunicar.



03. Análise de Processos

✍ Apresenta o propósito da análise, das atividades de apoio, papéis e escopo.
📌 Compreender estado atual com visão de melhorar estado futuro.



04. Desenho de Processos

✍ Explora os papéis de desenho de processos, técnicas e princípios do bom desenho.
📌 Criar estado futuro para estratégia/objetivos/metabolismos.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista em Tecnologia da Informação (MPOG) / Cargo 12 / 2015

No que se refere à gestão de processos de negócio, julgue o item subsequente.

A análise do processo As-Is, com o intuito de prover melhoria, somente pode ocorrer na forma proativa, uma vez que a forma reativa cabe apenas na análise To-Be. Isso acontece porque as handoffs entre as atividades se comportam de forma distinta entre a análise do processo As-Is e a do To-Be.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista em Tecnologia da Informação (MPOG) / Cargo 12 / 2015

No que se refere à gestão de processos de negócio, julgue o item subsequente.

A análise do processo As-Is, com o intuito de prover melhoria, somente pode ocorrer na forma proativa, uma vez que a forma reativa cabe apenas na análise To-Be. Isso acontece porque as handoffs entre as atividades se comportam de forma distinta entre a análise do processo As-Is e a do To-Be.

- Certo
- ✓ Errado

- **AS-IS:** É o trabalho de levantamento e documentação da **situação atual** do processo, comumente chamado de AS IS, a qual é representada em fluxo ou diagrama. Nesta mesma oportunidade levantam-se também os problemas ou fragilidades, bem como as oportunidades de melhoria do processo. **(REATIVO)**
- **TO-BE:** É o trabalho de discussão, definição e documentação da **situação futura** do processo, comumente chamado de TO BE, a qual é representada em fluxo ou diagrama – também chamado de redesenho. **(PROATIVO)**
- **HANDOFF** (Transferência de controle): Atividades que passam o controle do processo para outro departamento ou organização.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Administrador (MS) / 2013

Acerca da gestão por processos, julgue os próximos itens.

Durante a fase de desenho de processos (To be), é essencial utilizar o conhecimento gerado pela análise de processos.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Administrador (MS) / 2013

Acerca da gestão por processos, julgue os próximos itens.

Durante a fase de desenho de processos (To be), é essencial utilizar o conhecimento gerado pela análise de processos.

- ✔ Certo
- Errado

SOBRE A ANÁLISE DE PROCESSOS...

A análise de processos é essencial para avaliar como os processos de negócio estão operando. O principal benefício de analisar o estado atual ("AS-IS") é o entendimento comum de como o trabalho é feito. Com a criação de uma avaliação inicial baseada em fatos documentados e validados, a análise do "AS-IS" pode ajudar na transformação de processos e melhor atender os objetivos de negócio.

SOBRE O DESENHO DE PROCESSOS...

Compreender a história e a operação atual é a base para qualquer novo desenho, independentemente do escopo de transformação. O novo desenho deve resolver problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização se beneficie. Tentativas de pular a análise inicial têm apresentado diferentes resultados – de soluções que simplesmente não funcionam da forma como as pessoas acham que deveriam funcionar a soluções que até pioram a situação. Então, neste ponto, devemos aceitar que esta informação é necessária e seu entendimento é fator-chave.

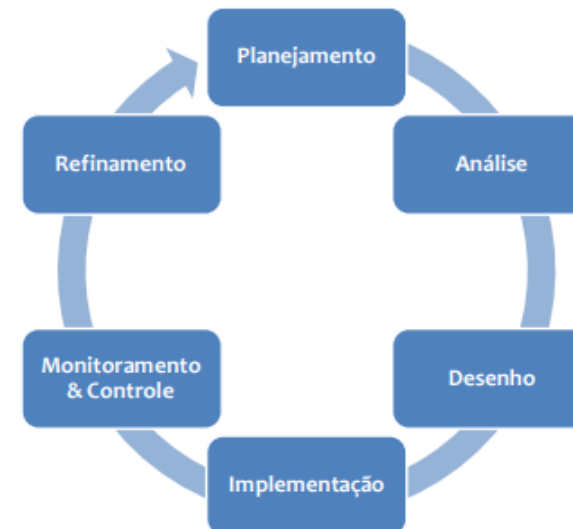


Figura 2.9 – Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível (pré-modelados)

Áreas de Conhecimento de BPM

05. Medição do Desempenho de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

05. Medição do Desempenho de Processos

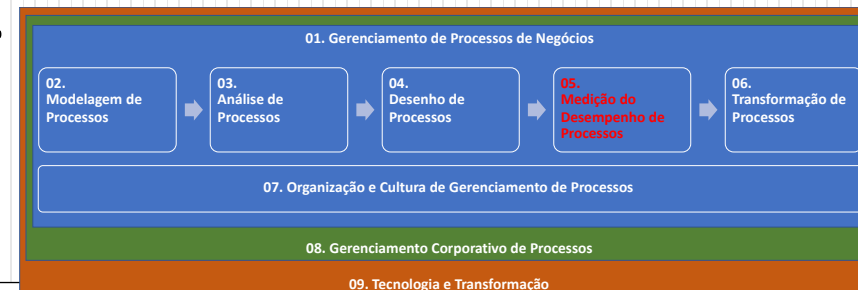
Medição do desempenho do processo é o **monitoramento formal e sistemático da execução do processo e do acompanhamento dos resultados**.

O objetivo é **determinar a eficiência e efetividade do processo**.

Essa informação é utilizada para tomar decisões sobre melhoria ou retirada de processos existentes e/ou a introdução de novos processos, de forma a atender aos objetivos estratégicos da organização.

Os tópicos cobertos nesta área de conhecimento incluem a importância e os benefícios de medição de desempenho, definições sobre desempenho-chave de processos e operações de monitoramento e controle.

Inclui, também, alinhamento de processos de negócios com o desempenho organizacional, definindo o que medir e como medir.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

UFMT – Tecnólogo em Gestão Pública (UFMT) / 2021

Sobre a perspectiva do processo que utiliza Painéis de Monitoramento como ferramenta, assinale a alternativa correta.

- a) Análise de Processos
- b) Gerenciamento do Desempenho de Processos
- c) Desenho de Processos
- d) Modelagem de Processos



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

UFMT – Tecnólogo em Gestão Pública (UFMT) / 2021

Sobre a perspectiva do processo que utiliza Painéis de Monitoramento como ferramenta, assinale a alternativa correta.

- a) Análise de Processos
- ✓ b) Gerenciamento do Desempenho de Processos
- c) Desenho de Processos
- d) Modelagem de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

05. Medição do Desempenho de Processos

Medição do desempenho do processo é o **monitoramento formal e sistemático da execução do processo e do acompanhamento dos resultados**.

O objetivo é **determinar a eficiência e efetividade do processo**.

Essa informação é utilizada para tomar decisões sobre melhoria ou retirada de processos existentes e/ou a introdução de novos processos, de forma a atender aos objetivos estratégicos da organização.

Os tópicos cobertos nesta área de conhecimento incluem a importância e os benefícios de medição de desempenho, definições sobre desempenho-chave de processos e operações de monitoramento e controle.

Inclui, também, alinhamento de processos de negócios com o desempenho organizacional, definindo o que medir e como medir.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Técnico Bancário (BANESE) / 2021

Acerca de modelagem de processos de negócio, julgue os próximos itens.

Ao estabelecer indicadores de processos, deve-se considerar os critérios de estabelecimento de metas para o processo em questão.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Técnico Bancário (BANESE) / 2021

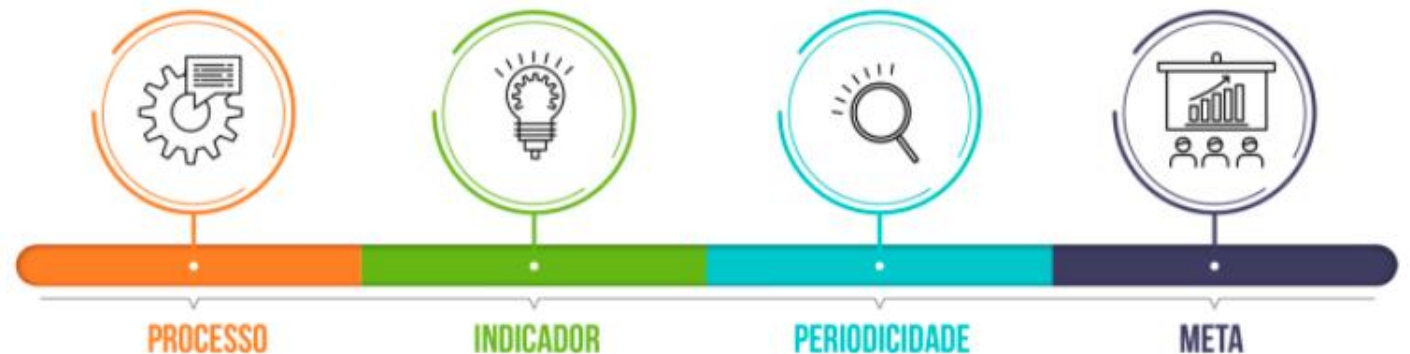
Acerca de modelagem de processos de negócio, julgue os próximos itens.

Ao estabelecer indicadores de processos, deve-se considerar os critérios de estabelecimento de metas para o processo em questão.

- ✓ Certo
- Errado

Indicador

É uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Auxiliar Administrativo (CRMV-RO) / 2021

Acerca da gestão de processos, julgue o item.

De acordo com as definições de qualidade, possui qualidade o produto que satisfaz o cliente.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Auxiliar Administrativo (CRMV-RO) / 2021

Acerca da gestão de processos, julgue o item.

De acordo com as definições de qualidade, possui qualidade o produto que satisfaz o cliente.

- ☒ Certo
- ☐ Errado



Áreas de Conhecimento de BPM

06. Transformação de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

06. Transformação de Processos

A transformação de processos **ênfatiza que o ciclo de vida de BPM, incluindo negócios e/ou transformação digital, começa com a estratégia e vai até a execução.**

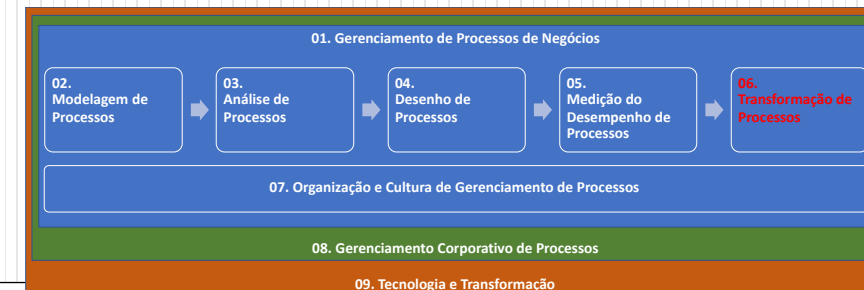
Trata de mudança na gestão associada a essas transformações.

Mudanças no processo são discutidas no contexto do ciclo de vida de BPM desde o planejamento até a implementação.

Várias melhorias de processo, replanejamentos e metodologias de reengenharia são exploradas.

Aborda também as tarefas associadas com construção, controle de qualidade e a introdução de avaliação de novos processos.

Foca na gestão de mudança organizacional, com com apresentação das melhores práticas.



TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS – Melhoria

DEFINIÇÃO

- **Melhoria de processos de negócio (BPI – Business Process Improvement) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente.**
- **Melhoria contínua é uma evolução incremental de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos;**
- Muitas pessoas confundem BPM com iniciativas de melhoria de processos de negócio;
 - Iniciativas de melhoria de processos tipicamente dizem respeito a melhorias específicas ou ajustes em processos e implicam em projetos que culminam na proposição de um conjunto de melhorias a serem implementadas;
- Entretanto, o uso de abordagens de melhoria de processos não implica que a organização esteja comprometida com a prática de BPM.

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS – Redesenho

DEFINIÇÃO

- **Redesenho de processos é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente.**
- No entanto, embora possa levar a mudanças significativas, essas mudanças continuam a ser baseadas em conceitos fundamentais do processo existente;
- Isso o torna diferente da reengenharia que começa a partir do zero e se baseia em uma mudança radical para o processo.

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS – Reengenharia

DEFINIÇÃO

- **Reengenharia de processos (BPR – Business Process Reengineering) é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio.**
- O objetivo é a aplicação criativa de novas abordagens de negócio, modelos de gestão, técnicas e tecnologias;
- Nesse repensar fundamental de negócio, nenhuma ideia está descartada;
- Em um cenário, a organização é colocada em uma realidade virtual que permite fazer apostas;;
- **O contrário disso é a melhoria contínua do que já existe, a persistência em querer extrair resultados de um negócio que, muitas vezes, está ultrapassado ou próximo a isso;**
- Melhoria não é o objetivo, mas o subproduto de uma mudança radical na maneira como o processo é abordado e executado;
- **Esse nível de mudança é por natureza invasivo e disruptivo.**

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS – Mudança de Paradigma

- O encolhimento do ciclo de negócios faz diminuir a possibilidade de se sedimentar o uso e obter retorno de investimento;
- Poucos estão dispostos a liderar mudanças radicais, pensar em um todo organizacional interagente, criar e inovar;
- **Aumentar receitas e reduzir custos, a fórmula clássica de maximizar rentabilidade, pode não ser suficiente no confronto com concorrentes que quebram convenções e ortodoxias por meio de uma abordagem de mudança de paradigma, indo além da melhoria contínua;**
- Organizações devem ser capazes de se reinventarem não apenas uma vez por década, em meio a crises de substituição de seus presidentes ou diminuição nas receitas, mas de forma permanente;
- **Em vez de otimizar processos para competir melhor, a mudança de paradigma em processos posiciona a organização como a única opção, sem concorrentes, como um monopólio temporário.**



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Professor Substituto (SE-DF) / Administração / 2021

De acordo com o Guia BPM (2009), processo é uma sequência definida de atividades ou etapas, executadas por equipamentos ou por pessoas que visem a atingir uma meta. Considerando essa informação, julgue o item no que se refere à gestão de processos.

A reengenharia visa a alcançar melhorias em indicadores de desempenho, tais como lucratividade, competitividade e efetividade.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

Quadrix – Professor Substituto (SE-DF) / Administração / 2021

De acordo com o Guia BPM (2009), processo é uma sequência definida de atividades ou etapas, executadas por equipamentos ou por pessoas que visem a atingir uma meta. Considerando essa informação, julgue o item no que se refere à gestão de processos.

A reengenharia visa a alcançar melhorias em indicadores de desempenho, tais como lucratividade, competitividade e efetividade.

- Certo
-  Errado

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS – Melhoria

DEFINIÇÃO

- **Melhoria de processos de negócio (BPI – Business Process Improvement) é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente.**
- **Melhoria contínua é uma evolução incremental de um processo utilizando uma abordagem disciplinada para assegurar que o processo continue atingindo seus objetivos;**
- Muitas pessoas confundem BPM com iniciativas de melhoria de processos de negócio;
 - Iniciativas de melhoria de processos tipicamente dizem respeito a melhorias específicas ou ajustes em processos e implicam em projetos que culminam na proposição de um conjunto de melhorias a serem implementadas;
- Entretanto, o uso de abordagens de melhoria de processos não implica que a organização esteja comprometida com a prática de BPM.

TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS – Reengenharia

DEFINIÇÃO

- **Reengenharia de processos (BPR – Business Process Reengineering) é um repensar fundamental e um redesenho radical de processos para obter melhorias dramáticas no negócio.**
- O objetivo é a aplicação criativa de novas abordagens de negócio, modelos de gestão, técnicas e tecnologias;
- Nesse repensar fundamental de negócio, nenhuma ideia está descartada;
- Em um cenário, a organização é colocada em uma realidade virtual que permite fazer apostas;
- **O contrário disso é a melhoria contínua do que já existe, a persistência em querer extrair resultados de um negócio que, muitas vezes, está ultrapassado ou próximo a isso;**
- Melhoria não é o objetivo, mas o subproduto de uma mudança radical na maneira como o processo é abordado e executado;
- **Esse nível de mudança é por natureza invasivo e disruptivo.**



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista de Gestão Educacional (SE-DF) / Administração / 2017

Julgue o item que se segue, referente à gestão de processos.

Modelagem e redesenho de processos são técnicas equivalentes: ambas se caracterizam pela intervenção direta sobre os processos com o objetivo de melhorar seu desempenho nas organizações.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Analista de Gestão Educacional (SE-DF) / Administração / 2017

Julgue o item que se segue, referente à gestão de processos.

Modelagem e redesenho de processos são técnicas equivalentes: ambas se caracterizam pela intervenção direta sobre os processos com o objetivo de melhorar seu desempenho nas organizações.

- Certo
- ✓ Errado

3.2 Modelagem de processos de negócio

Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

7.2.1.2 Redesenho de processos

É diferente de melhoria de processos, pois toma uma perspectiva holística para o processo em vez de identificar e implementar mudanças incrementais.

Definição:

Redesenho de processos é o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Analista Legislativo Municipal (Câmara de Salvador-BA) / Gestão de Pessoas / 2018

O ciclo PDCA, uma das principais ferramentas utilizadas na gestão da qualidade, baseia-se na realização de 4 etapas e tem como objetivo primordial:

- a) a aplicação do benchmarking.
- b) a departamentalização processual.
- c) a prevenção de choques na cultura organizacional.
- d) a horizontalidade decisória.
- e) a melhoria contínua dos processos.

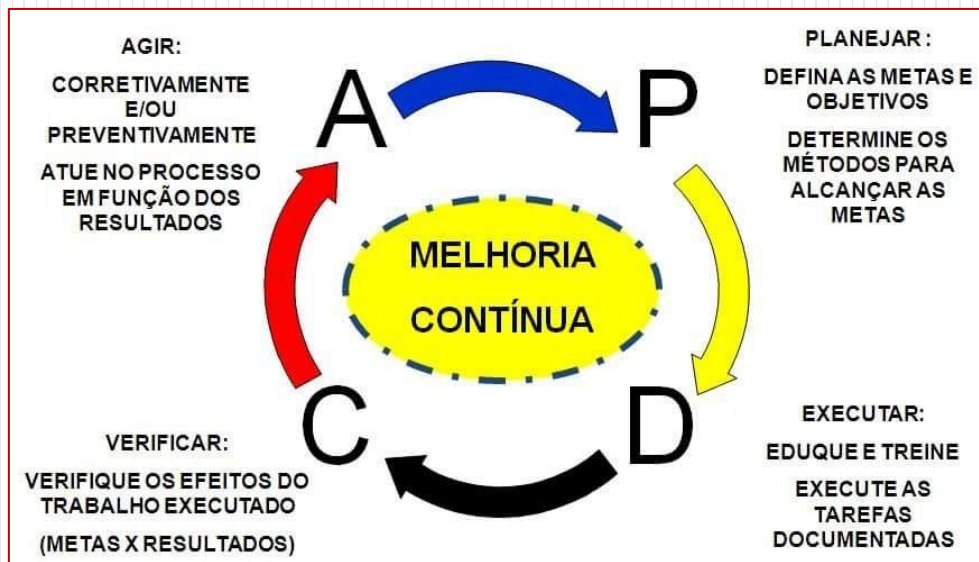


RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FGV – Analista Legislativo Municipal (Câmara de Salvador-BA) / Gestão de Pessoas / 2018

O ciclo PDCA, uma das principais ferramentas utilizadas na gestão da qualidade, baseia-se na realização de 4 etapas e tem como objetivo primordial:

- a) a aplicação do benchmarking.
- b) a departamentalização processual.
- c) a prevenção de choques na cultura organizacional.
- d) a horizontalidade decisória.
- ✓ e) a melhoria contínua dos processos.



Áreas de Conhecimento de BPM

07. Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

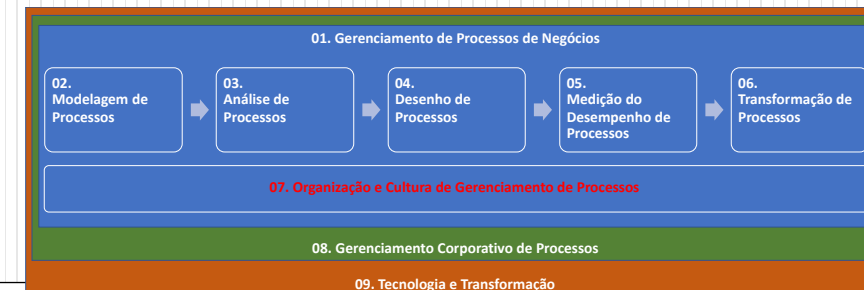
07. Organização e Cultura de Gerenciamento de Processos

Organização e cultura de gerenciamento de processos **trata dos papéis, responsabilidades e estruturas de reporte para apoiar as organizações orientadas a processos.**

Inclui a discussão do que define uma organização orientada a processos juntamente com considerações culturais e de desempenho multifuncional baseado em equipes.

A importância da governança de processos de negócios é explorada, juntamente com uma variedade de estruturas de governança e a noção do Centro de Excelência em BPM.

A versão 4.0 destaca o papel da colaboração em BPM e referencia em outros capítulos.



ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS

Migrando de estrutura funcional para estrutura orientada por processos

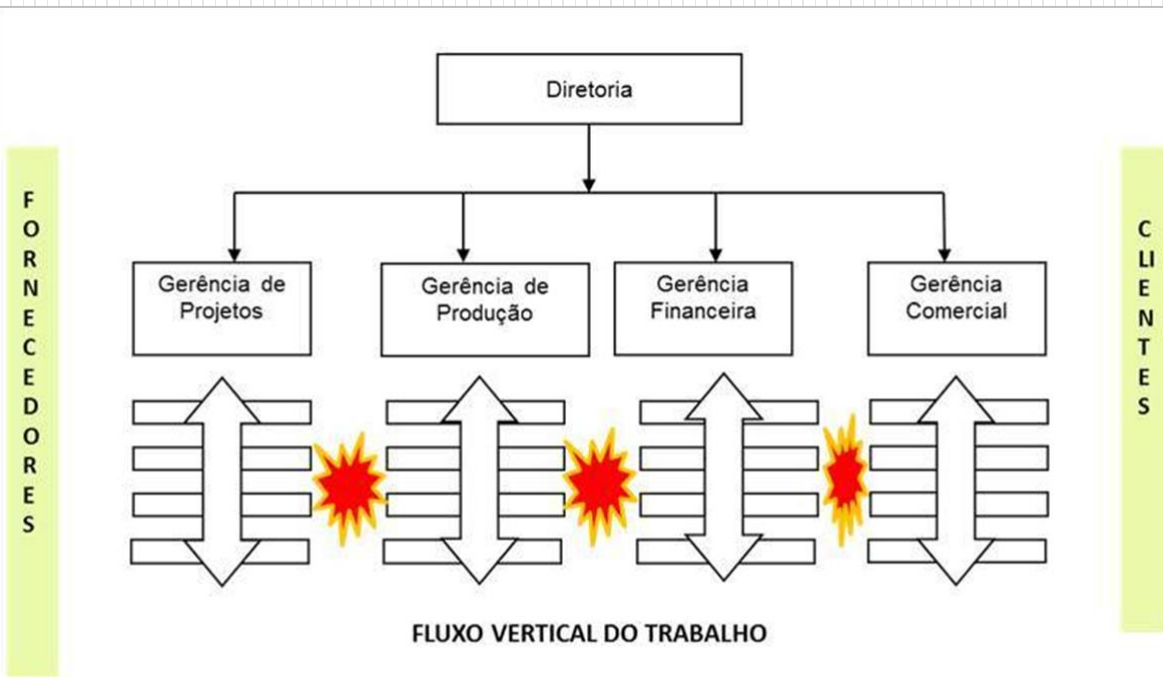


Figura 1: Organização Funcional Tradicional. Adaptado de: TENNER, Arthur R.; DeTORO, Irving J. *Process redesign – Implementation Guide for Managers*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

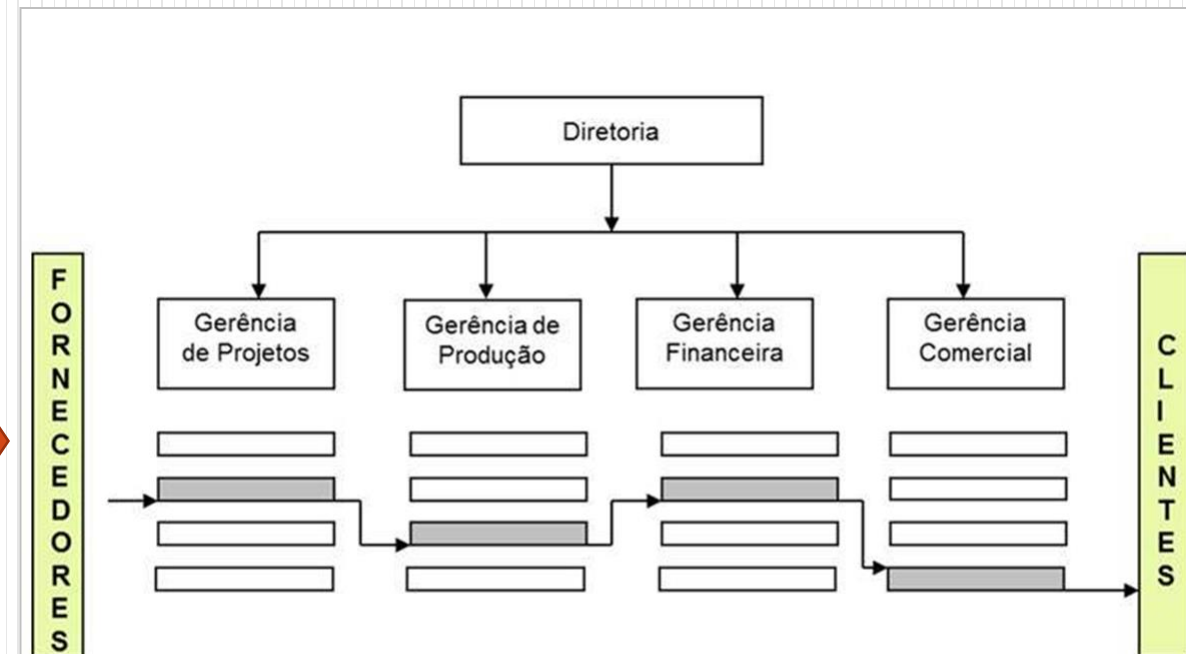
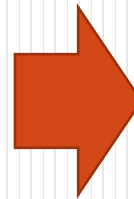


Figura 2: Organização Orientada a Processos. Adaptado de: TENNER, Arthur R.; DeTORO, Irving J. *Process redesign – Implementation Guide for Managers*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS – Papéis

- **A orientação por processos requer novos papéis e integração horizontal do trabalho dos executores.**
- Organizações orientadas por processos nos diversos estágios de desenvolvimento, incluem indivíduos que realizam ou proveem suporte à execução e transformação de processos, dentre os quais se destacam os seguintes papéis:
 - Dono de processos;
 - Gerente de processos;
 - Analista de processos;
 - Designer de processos;
 - Arquiteto de processos;
 - Representante funcional;
 - Analista de negócios;
 - Especialista;
 - Patrocinador;
 - Tecnólogo.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Técnico Judiciário (TRT-7ª Região) / Tecnologia da Informação / 2017

No gerenciamento de processos, a modelagem do estado futuro de um processo — TO BE — é realizada por:

- a) arquitetos de processos.
- b) donos de processos.
- c) gerentes de processos.
- d) designers de processos.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Técnico Judiciário (TRT-7ª Região) / Tecnologia da Informação / 2017

No gerenciamento de processos, a modelagem do estado futuro de um processo — TO BE — é realizada por:

- a) arquitetos de processos.
- b) donos de processos.
- c) gerentes de processos.
- ✓ d) designers de processos.

8.4.6 Arquiteto de processos

Definição:

Arquitetos de processos são responsáveis por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos.

8.4.3 Gerente de processos

Em organizações mais maduras, um dono de processos tem subordinado a si um gerente de processos com atribuições de apoio no dia a dia.

Definição:

Gerente de processos coordena e gerencia o desempenho dos processos no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos.

8.4.1 Dono de processos

Definição:

Dono de processos 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.

8.4.5 Designer de processos

Definição:

Designers de processos desenham novos processos e transformam processos de negócio.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Tecnologia da Informação (Min. Economia) / 2020

A respeito do gerenciamento de processos de negócio, julgue os seguintes itens.

O analista de processos é responsável por providenciar as documentações dos processos levantados e por validá-las junto ao dono do processo, que é uma das partes interessadas.

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Tecnologia da Informação (Min. Economia) / 2020

A respeito do gerenciamento de processos de negócio, julgue os seguintes itens.

O analista de processos é responsável por providenciar as documentações dos processos levantados e por validá-las junto ao dono do processo, que é uma das partes interessadas.

- ✔ Certo
- Errado

8.4.4 Analista de processos

Analistas de processos tipicamente possuem grande habilidade em entendimento e documentação de processos e padrões de desempenho. Criam modelos de estado atual ("AS-IS"), realizam análise e avaliação de processos, sugerem melhorias de processos e alternativas de desenho, e fazem recomendações de transformação.

Dependendo da estratégia de implementação de BPM, o analista de processos pode ter responsabilidades em todas as fases do ciclo de vida de processos de negócio ou se especializar em um ou mais aspectos-chave da disciplina. Uma amostragem de responsabilidades típicas inclui:

- Modelagem de processos de negócio da organização (sob direção dos donos de processos ou gerentes de processos e com assessoria de especialistas funcionais)
- Colaboração com dono de processos e gerente de processos para diagnosticar problemas e propor soluções
- Realização de análises, tais como análise de desempenho, análise de impacto e simulação de processo, conforme solicitado pelo dono de processos ou gerente de processos
- Normalmente, participação na equipe que avalia e prioriza solicitações de mudança de processo
- Normalmente, participação em equipes de implementação de mudanças em processos

Áreas de Conhecimento de BPM

08. Gerenciamento Corporativo de Processos

Áreas de Conhecimento de BPM

08. Gerenciamento Corporativo de Processos

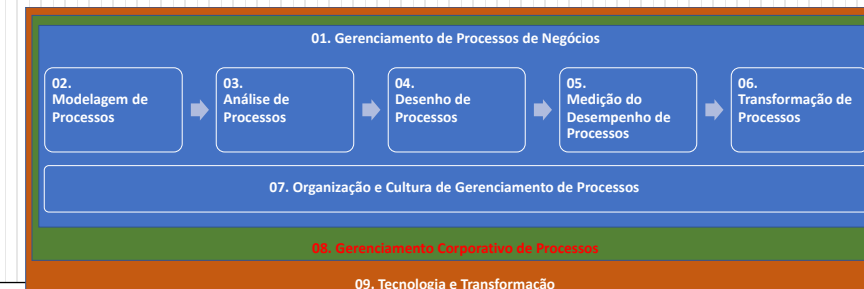
O gerenciamento corporativo de processos **é dirigido pela necessidade de maximizar os processos de negócios consistentes com as estratégias de negócio bem definidas e com os objetivos funcionais baseados nessas estratégias.**

A gestão do portfólio de processos assegura que o conjunto de processos apoie as estratégias corporativas ou da unidade de negócio e forneça um método para gerenciar e avaliar essas iniciativas.

Identifica as ferramentas e os métodos para estimar o nível de maturidade do gerenciamento de processos - BPM.

Frameworks de processos de negócios são discutidos, juntamente com a noção da integração de processos.

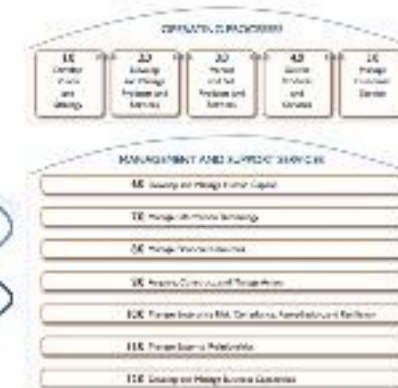
Os tópicos da arquitetura de processos e as melhores práticas do gerenciamento corporativo de processos são abordados.



Áreas de Conhecimento de BPM

08. Gerenciamento Corporativo de Processos

Evolução do Gerenciamento Corporativo de Processos





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FCC – Analista Judiciário (TRT-3ª Região) / Tecnologia da Informação / 2015

O ADM é um componente do TOGAF 9 que é:

- a) uma definição estruturada das organizações, competências, funções e responsabilidades.
- b) um modelo para a estruturação de um repositório virtual.
- c) uma sequência iterativa de passos para desenvolver uma arquitetura para toda a empresa.
- d) um conjunto de métodos para a classificação de artefatos de arquitetura e de solução.
- e) um modelo detalhado de produtos de trabalho de arquitetura tais como entregáveis e Blocos de Construção



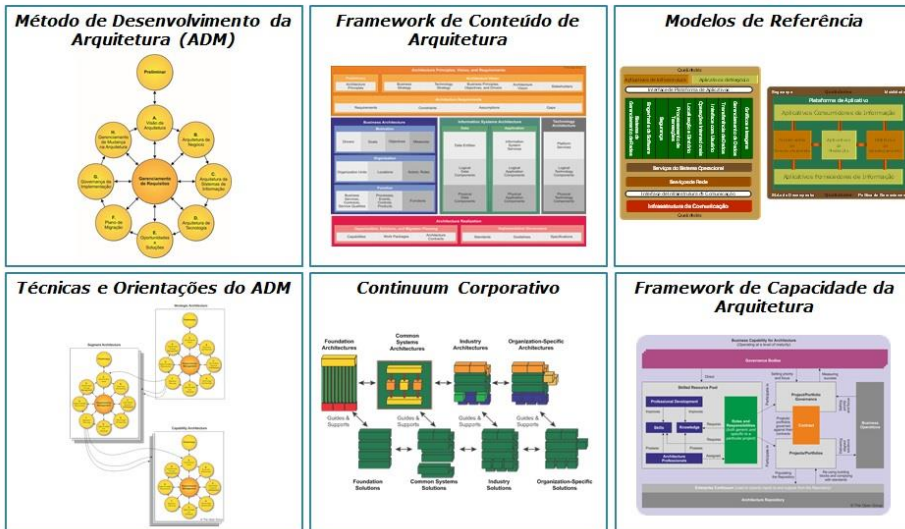
RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

FCC – Analista Judiciário (TRT-3ª Região) / Tecnologia da Informação / 2015

O ADM é um componente do TOGAF 9 que é:

- a) uma definição estruturada das organizações, competências, funções e responsabilidades.
- b) um modelo para a estruturação de um repositório virtual.
- ☒ c) uma sequência iterativa de passos para desenvolver uma arquitetura para toda a empresa.
- d) um conjunto de métodos para a classificação de artefatos de arquitetura e de solução.
- e) um modelo detalhado de produtos de trabalho de arquitetura tais como entregáveis e Blocos de Construção

TOGAF® THE Open GROUP



•O TOGAF é um framework de arquitetura corporativa. Ele é desenvolvido e mantido pelo Fórum de Arquitetura do The Open Group, teve sua primeira versão publicada em 1995 e, atualmente, está na versão 9.1.

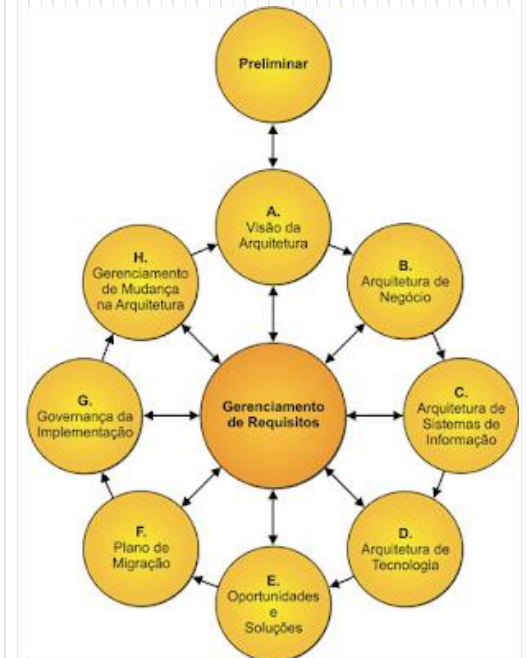
•O TOGAF é composto por seis partes.

•Sua parte central é o Método de Desenvolvimento de Arquitetura (ADM).

•O método é operado pela capacidade de arquitetura e tem sua execução apoiada por uma série de técnicas e orientações.

•Todo o conteúdo produzido é organizado pelo Framework de Conteúdo de Arquitetura e armazenado no repositório, que é classificado de acordo com o Continuum Corporativo.

•O repositório, inicialmente, é preenchido considerando-se os Modelos de Referência.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESGRANRIO – Analista de Sistemas Júnior (Petrobras) / Processos de Negócios / 2011

A gestão de processos de negócio (BPM) exige um método sistemático e confiável de análise do impacto dos processos de negócio e de introdução de inovações.

PORQUE

O gerenciamento de um portfólio de processos de negócios, entre outros, analisa requisitos do cliente.

Analisando-se as afirmativas acima, conclui-se que:

- a) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- d) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- e) as duas afirmações são falsas.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESGRANRIO – Analista de Sistemas Júnior (Petrobras) / Processos de Negócios / 2011

A gestão de processos de negócio (BPM) exige um método sistemático e confiável de análise do impacto dos processos de negócio e de introdução de inovações.

PORQUE

O gerenciamento de um portfólio de processos de negócios, entre outros, analisa requisitos do cliente.

Analisando-se as afirmativas acima, conclui-se que:

- a) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- ☒ b) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- d) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- e) as duas afirmações são falsas.

Áreas de Conhecimento de BPM

09. Tecnologia e Transformação

Áreas de Conhecimento de BPM

09. Tecnologia e Transformação

Tecnologia e transformação **cobre tecnologias empresariais que apoiam a transformação de negócios organizacionais.**

Tecnologias empresariais, como BPM, habilitam a transformação de negócios e transformações digitais.

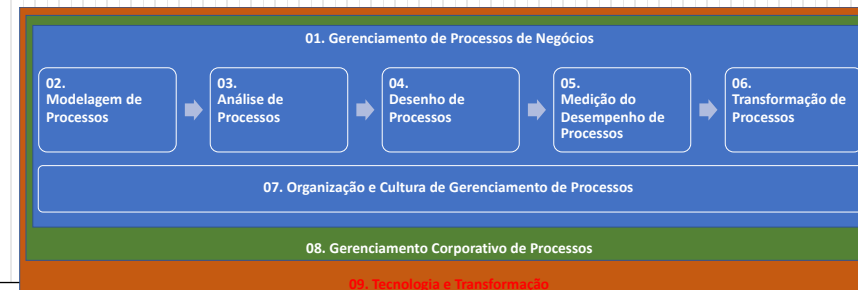
BPM é uma disciplina de gestão habilitada e suportada por tecnologia.

Aborda tecnologias de BPM disponíveis para apoiar o ciclo de vida de BPM.

Essas tecnologias incluem pacotes de aplicações, ferramentas de desenvolvimento, tecnologias de infraestrutura e dados e base de informações.

iBPMS, repositório de processos, plataformas baseadas em nuvem.

Para a versão 4.0, são discutidos RPA, blockchain, IA, ML e IoT.



TECNOLOGIAS DE BPM

Principais usos	BPA	EA	BRMS	BPMS	BAM	SOA EAI	Repos- itory
Análise de processo (tempo, custo, capacidade, qualidade)	Sim	Sim		Sim	Sim		
Modelagem de processos	Sim	Sim		Sim			Sim
Arquitetura de processos	Sim	Sim		Sim			Sim
Simulação	Sim		Sim	Sim			
Gerenciamento de dados		Sim		Sim			Sim
Desenho de arquitetura de informações, hardware e aplicações		Sim					
Monitoramento e gerenciamento de arquitetura de informações, hardware e aplicações		Sim					
Desenho e armazenamento de regras de negócio			Sim	Sim			
Execução de regras de negócio			Sim	Sim			
Interface para aplicação				Sim	Sim	Sim	
Geração de aplicação				Sim	Sim		
Execução de processo				Sim			
Medição de processo				Sim	Sim		

Tabela 10.1 – Principais tecnologias de BPM

- Business Process Analysis (BPA)
- Enterprise Architecture (EA)
- Business Rules Management Systems (BRMS)
- Business Process Management Suite (BPMS)
- Business Activity Monitoring (BAM)
- Service Oriented Architecture e Enterprise Application Integration (SOA/EAI)
- Enterprise Repository



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Tecnologia da Informação (Min. Economia) / 2020

Com relação ao gerenciamento de processos, julgue os itens que se seguem.

Em BPMS, para se realizar a codificação de atividades de processos que são executáveis, deve ser utilizado o padrão XML (extensible markup language).

- Certo
- Errado



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

CESPE – Tecnologia da Informação (Min. Economia) / 2020

Com relação ao gerenciamento de processos, julgue os itens que se seguem.

Em BPMS, para se realizar a codificação de atividades de processos que são executáveis, deve ser utilizado o padrão XML (extensible markup language).

- Certo
- ✓ Errado

10.2.4 Business Process Management Suite (BPMS)

Finalidade: Modelagem de processo, modelagem de fluxo de trabalho, definição de regras, simulação de operações de negócio, automação de processos, operação de negócio, acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividades

Em um BPMS, os modelos de processos de negócio são construídos, quase sempre, usando a notação BPMN. Esses símbolos representam tarefas, decisões, ações automatizadas. E são únicos naquilo que representam, organizados e executados na ordem definida pelo fluxo nos modelos de processos de negócio. O código de programação tem espaços em branco que são automaticamente preenchidos pelo BPMS com as regras associadas pelos modelos de negócio com uso de símbolos e dados. Formulários são associados a tarefas dentro do BPMS. Reportes também são definidos.

Para auxiliar no controle de utilização de SOA, o mercado tem aceitado um grande número de padrões internacionais que fornecedores, consultores e publicações associam com SOA. O principal padrão é o "Extensible Markup Language" (XML) publicado pelo World Wide Web Consortium (W3C). XML é um padrão para definição de um "vocabulário" que descreve a informação sendo movida entre sistemas. XML permite a programadores descrever a sintaxe da informação, mas não a estrutura ou semântica da informação. O esquema padrão XML também publicado pelo W3C provê o vocabulário para descrever a estrutura e semântica do documento XML. O termo "documento XML" se refere a qualquer coisa codificada utilizando o vocabulário XML, por exemplo, arquivos de texto, uma ordem de compra, mensagem trocada entre partes ou um esquema descrevendo banco de dados.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

VUNESP - Analista de Banco de Dados (Pref. Presidente Prudente) / 2016

O BPMS (Business Process Management Suite) se constitui em uma ambiente cujo foco mais amplo é automatizar, em uma empresa:

- a) a gestão de processo de negócio.
- b) a gestão dos recursos financeiros.
- c) o controle de estoques.
- d) o controle dos projetos de tecnologia da informação.
- e) o controle de recursos humanos.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

VUNESP - Analista de Banco de Dados (Pref. Presidente Prudente) / 2016

O BPMS (Business Process Management Suite) se constitui em uma ambiente cujo foco mais amplo é automatizar, em uma empresa:

- ✓ a) a gestão de processo de negócio.
- b) a gestão dos recursos financeiros.
- c) o controle de estoques.
- d) o controle dos projetos de tecnologia da inform
- e) o controle de recursos humanos.

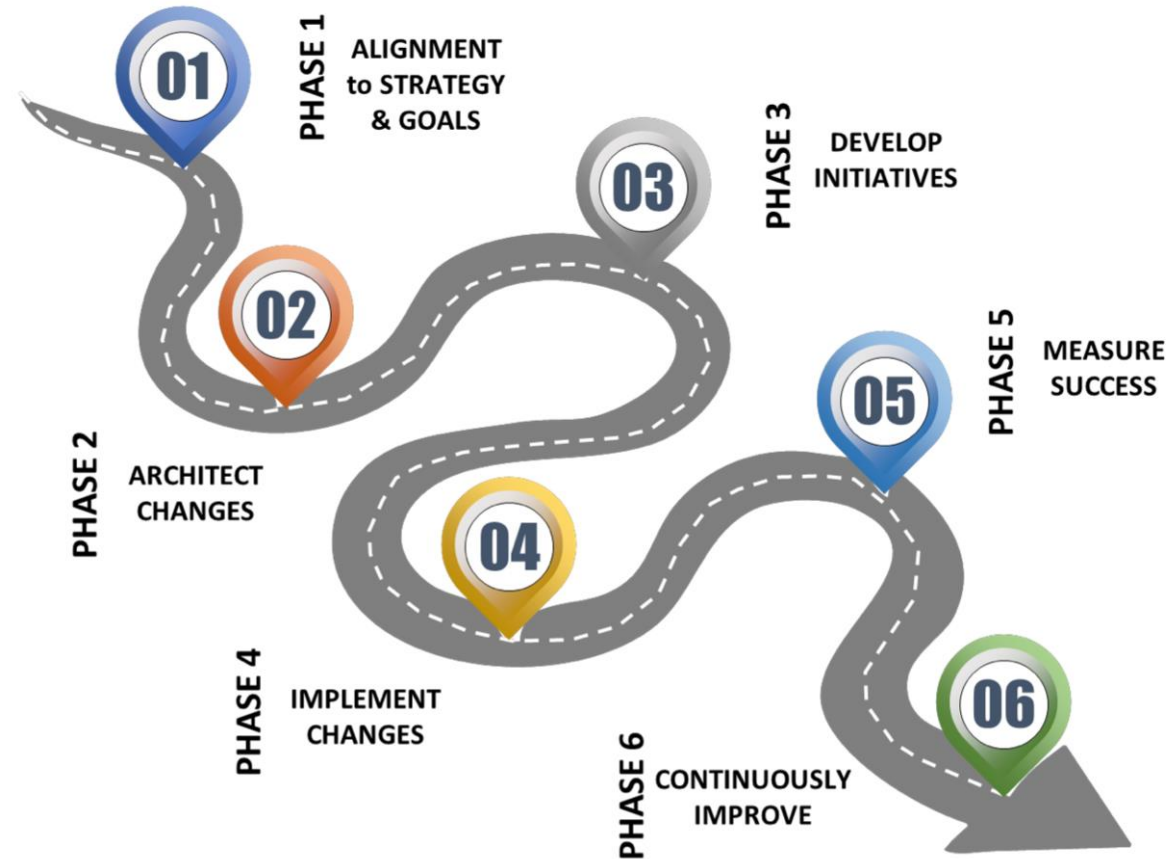
10.2.4 Business Process Management Suite (BPMS)

Finalidade: Modelagem de processo, modelagem de fluxo de trabalho, definição de regras, simulação de operações de negócio, automação de processos, operação de negócio, acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividades

BPMS fornece um novo tipo de ambiente de negócio que integra negócio e tecnologia da informação. O termo "ambiente" é empregado para descrever a operação resultante da utilização de BPMS, pois gera aplicações e fornecem o suporte às operações de negócio na sua execução. Por meio de modelos de negócio, o contexto para a operação em BPMS é definido como uma estrutura passo a passo. A partir desses modelos são definidos requisitos para utilização de dados e sistemas legados. Interfaces fornecem pontos de integração e requisitos de dados a serem utilizados. Regras definidas e adicionadas ao desenho fornecem a lógica ou "a inteligência" para execução das operações. O BPMS pode, então, simular cenários possíveis e avaliar resultados com base em testes que espelham a situação real na qual a aplicação será usada.

DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAP

For the Customer Journey



RPA é ...



Código de computador



Programas que simulam os humanos executando tarefas repetitivas baseadas em regras



Macros multifuncionais de aplicativos

RPA não é ...



Robos andando e falando



Máquinas de processamento fisicamente existentes



Inteligencia artificial ou software de reconhecimento e resposta de voz

O que o RPA pode fazer

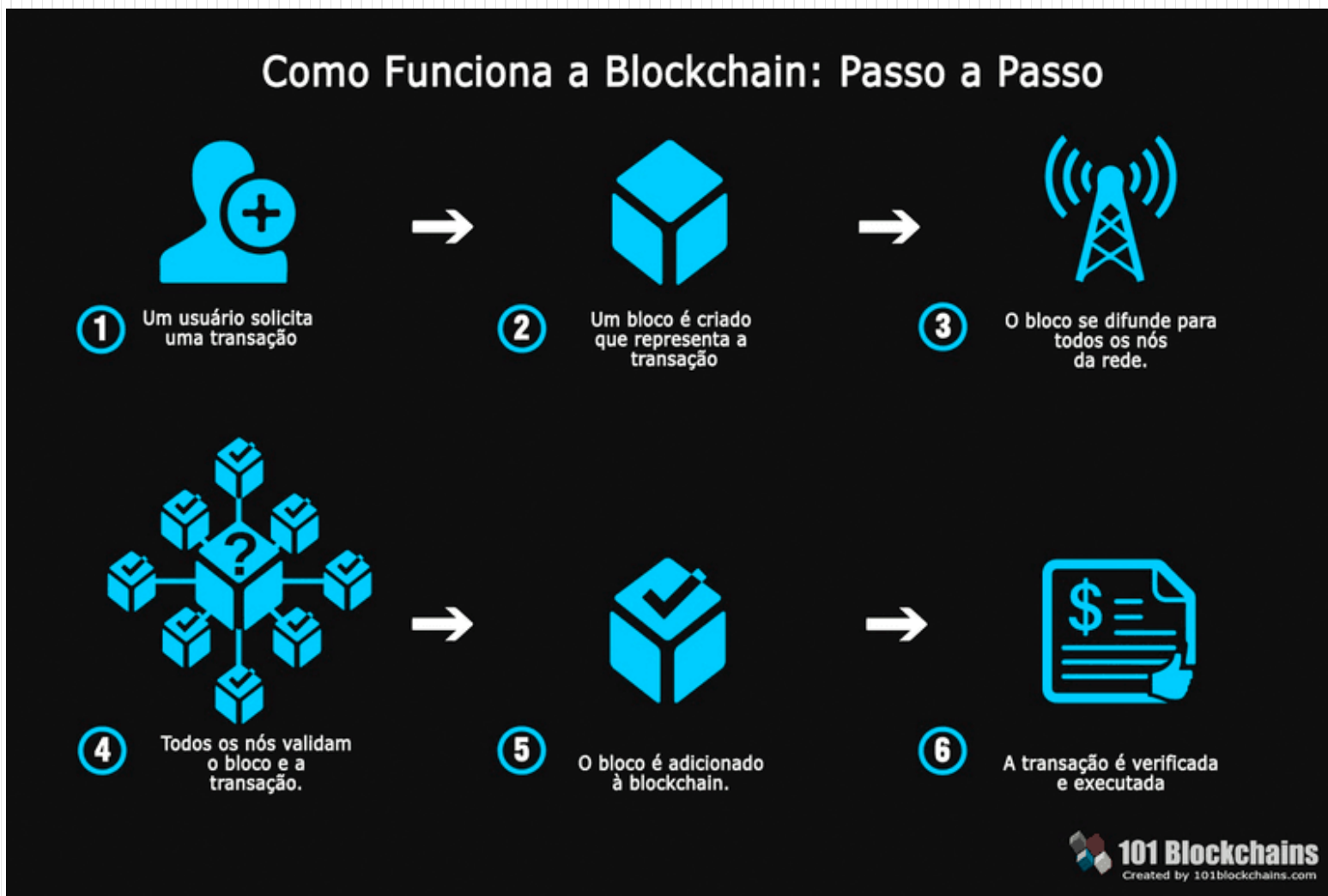
Abertura de emails e anexos
Logar na web e aplicativos corporativos
Mover arquivos e pastas
Copiar e colar
Preencher formulários
Ler e escrever em bancos de dados



Obter dados da web
Conectar ao sistema de API's
Fazer cálculos
Extrair dados e estrutura de documentos
Coletar estatística de mídias sociais
Faça isso ou aquilo com base em regras

A tecnologia Blockchain nada mais é do que um livro de razão pública (ou livro contábil) que faz o registro de uma transação de moeda virtual (a mais popular delas é o Bitcoin), de forma que esse registro seja confiável e imutável.

Ou seja, a blockchain registra informações como: a quantia de bitcoins (ou outras moedas) transacionadas, quem enviou, quem recebeu, quando essa transação foi feita e em qual lugar do livro ela está registrada. Isso mostra que a transparência é um dos principais atributos da blockchain.



Diferenças entre IA, ML E DP

Inteligência Artificial

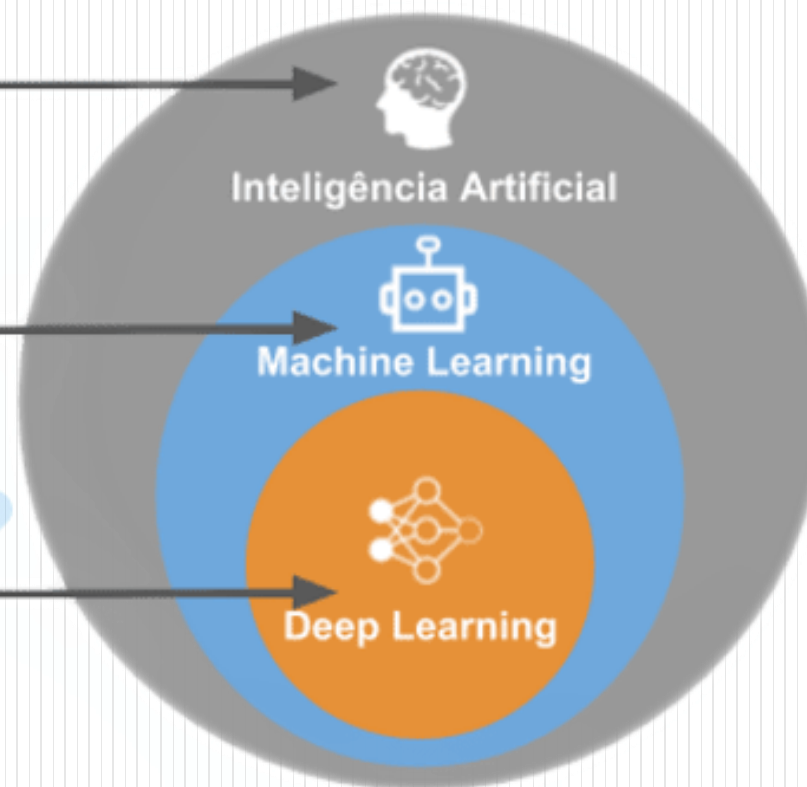
Qualquer técnica que permite computadores imitarem o comportamento humano.

Machine Learning

Subárea da Inteligência Artificial que usa métodos estatísticos para ensinar máquinas a aprenderem com a experiência.

Deep Learning

Subárea do Machine Learning focada no uso de redes neurais para o aprendizado.



1. Inteligência Artificial – IA

Campo de estudo da computação que busca meios para fazer com que a máquina tenha capacidade de resolver problemas que normalmente são resolvidos por humanos.

Ex.: reconhecimento de voz e carros autônomos.

2. Machine Learning – ML

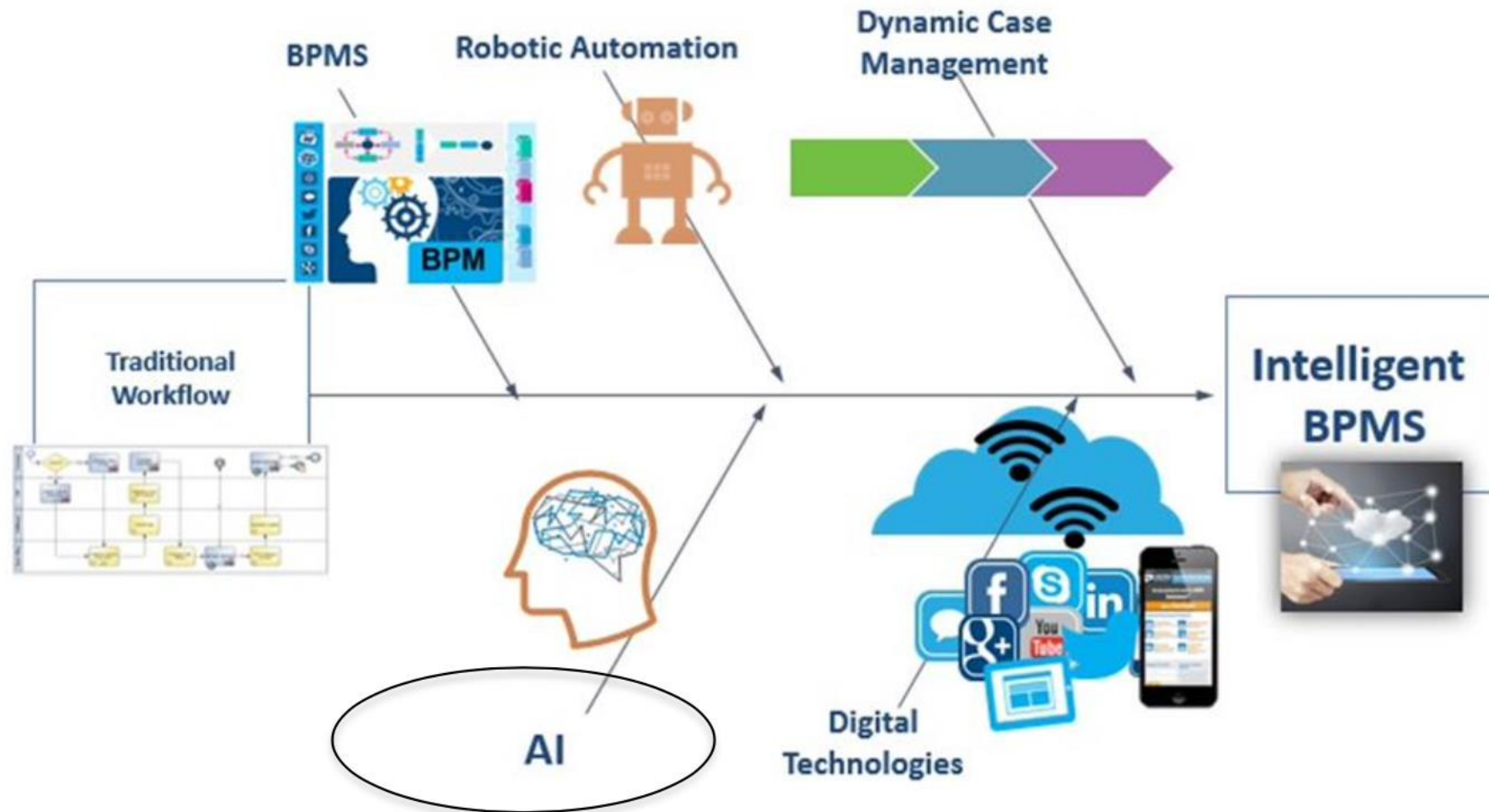
Subárea da IA que busca através de algoritmos fazer com que a máquina faça ações sem ser explicitamente programada.

Ex.: recomendação de conteúdo.

3. Deep Learning – DL

É um subtipo de ML, um sistema de AUTO-ENSINO treinado por muitos conjuntos de dados e uma rede neural com camadas.

Ex.: tradução automática, face id.





RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

VUNESP – Analista Legislativo (Câmara Mogi Mirim - SP) / Tecnologia da Informação / 2020

Uma das medidas mais tomadas pelas organizações atualmente é a solução informatizada para a gestão de documentos. Isso se deve em função da necessidade de redução de custos e da otimização dos processos permitida pelas novas tecnologias da informação. Uma das ferramentas mais utilizadas, possibilitada pelo apoio de softwares especializados e plataformas de gestão de documentos, é:

- a) a Microfilmagem.
- b) o Gerenciamento Eletrônico de Documentos.
- c) a Transformação Digital.
- d) o Fluxo de Trabalho Simplificado.
- e) a Automação Robótica de Processos.



RESOLUÇÃO DE QUESTÃO

VUNESP – Analista Legislativo (Câmara Mogi Mirim - SP) / Tecnologia da Informação / 2020

Uma das medidas mais tomadas pelas organizações atualmente é a solução informatizada para a gestão de documentos. Isso se deve em função da necessidade de redução de custos e da otimização dos processos permitida pelas novas tecnologias da informação. Uma das ferramentas mais utilizadas, possibilitada pelo apoio de softwares especializados e plataformas de gestão de documentos, é:

- a) a Microfilmagem.
- ✓ b) o Gerenciamento Eletrônico de Documentos.
- c) a Transformação Digital.
- d) o Fluxo de Trabalho Simplificado.
- e) a Automação Robótica de Processos.

O que é Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)?

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) é definido por um conjunto de tecnologias que facilitam o controle, bem como o armazenamento, compartilhamento e recuperação de dados existentes em uma determinada instituição, seja ela privada ou pública.

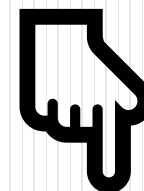
O que é Automação Robótica de Processos (RPA)?

Automação robótica de processos (RPA) é uma tecnologia de software fácil de usar para automatizar tarefas digitais. Com RPA, os usuários de software criam robôs de software, ou “bots”, que podem aprender, simular e executar processos de negócios baseados em regras.

Fim do Módulo



Continue com a gente nas redes sociais



PROVAS DE TI
TUDO PARA VOCÊ PASSAR



<https://www.linkedin.com/in/fernandoescobar/>



@professorfernandoescobar