

Transformação Digital de Processos, Casos e Decisões



Maurício Bitencourt, CBPP
[linkedin.com/in/mbitencourt](https://www.linkedin.com/in/mbitencourt)
mauriciobitencourt.com

abpmp-br.org

ABPMP

ASSOCIATION OF
BUSINESS
PROCESS
MANAGEMENT

PROFESSIONALS
BRAZIL CHAPTER

BRASIL

HOME

INSTITUCIONAL

CAPACITAÇÃO

CERTIFICAÇÃO

CONTATO

10 novembro, 2017 by

BPM Day Mato Grosso, 23/11/2017

BPMDay

99ª edição do maior evento em BPM do mundo, o BPM Day da ABPMP Brasil, com mais de 30.000 participantes desde sua primeira edição em maio/2011, será em Cuiabá-MT.

Um dia completo dedicado à discussão de temas relacionados ao Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) com apresentação de casos práticos.

Uma excelente oportunidade para estar em contato com o que há de mais avançado em BPM no mundo e fazer networking com profissionais de vários segmentos de negócio.

Data	23/11/2017
Local	Auditório da Escola do Tribunal de Contas do MT

O evento

abpmp-br.org

Programação

Tarde

13h00	Credenciamento
13h30	Abertura e boas vindas
14h10	Palestra: Liderança humanizada – As mudanças que o BPM impõe nas empresas do século XXI (Orlando Pavani Junior)
15h00	Palestra: Dimensionamento da força de trabalho na Gestão Pública (Davi Almeida)
15h20	Palestra: Os desafios na implantação e operação do escritório de processos (Haylla Balzani)
15h40	BPM Case: Implantação de um Escritório de processos: 5 lições aprendidas (UFMT)
16h00	Café de Relacionamento
16h30	Palestra: A importância do gerenciamento por processos para as organizações que querem sobreviver na nova economia (Nivaldo Moraes)
17h20	BPM Case: Processo Solicitação de Viagem (Aprosoja)
17h40	Palestra: Transformação Digital de Processos, Casos e Decisões (Mauricio Bitencourt)
18h40	Mesa redonda
19h00	Encerramento

(*) Programação sujeita a alterações até o dia do evento

Resumo



A digitalização aumentou a velocidade dos negócios e o Gerenciamento de Processos e Decisões (BPM/BDM) estão no centro desta mudança de era, exigindo novas habilidades focadas no potencial dos indivíduos para a entrega contínua de ideias em software.

Demonstrarei novos paradigmas de desenvolvimento para endereçar a abrangência e a complexidade crescentes de sistemas não estáticos.

Serão abordadas arquiteturas, técnicas e tecnologias para ir da modelagem à execução de processos (BPMN), casos (CMMN) e decisões com base em regras de negócio (DMN) em software Open Source para ir além da especialização em determinadas partes para uma abordagem de melhoria e transformação do negócio de ponta a ponta.

Os slides estão publicados no meu blog e no Slideshare



<http://mauriciobitencourt.com/slides>

<https://www.slideshare.net/mauricio.bitencourt>

Direto ao assunto



O software está
revolucionando o
mundo



Não se assuste
com código e
algoritmos



Nerds falam
rápido e usam
termos técnicos



Tem muito
conteúdo aqui,
você poderá rever

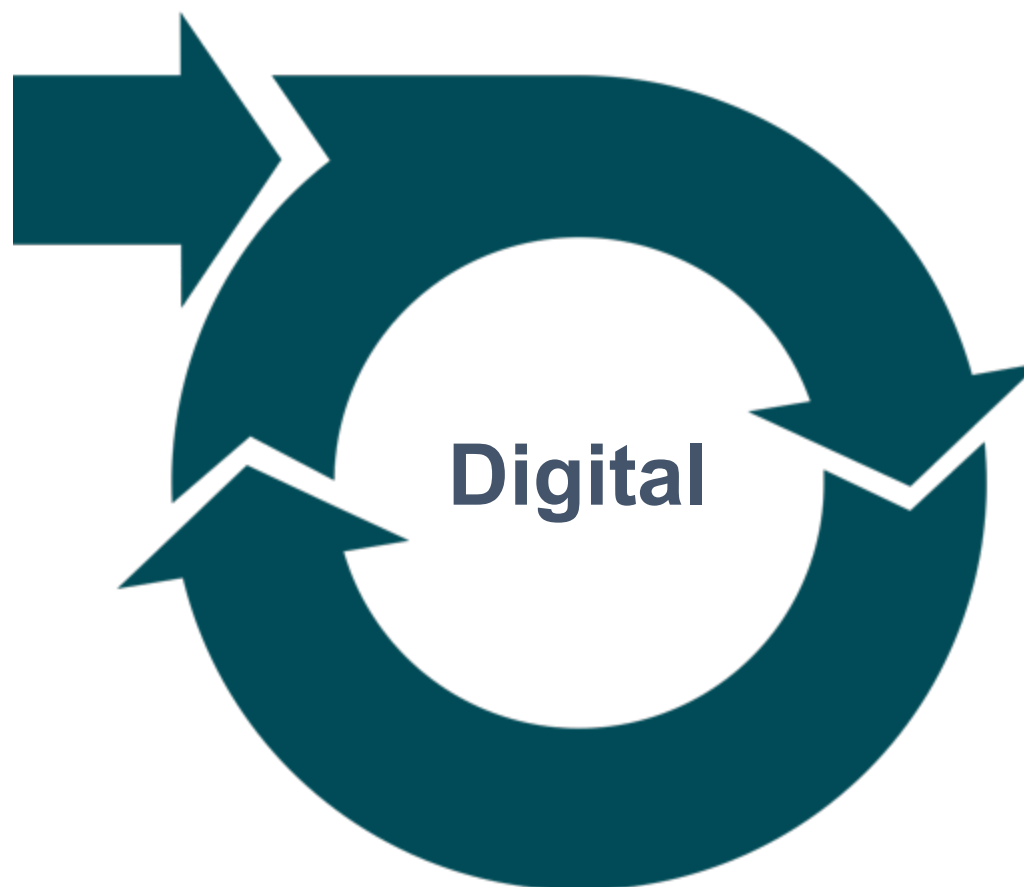
Analógico → Digital → Analógico



Digitalização



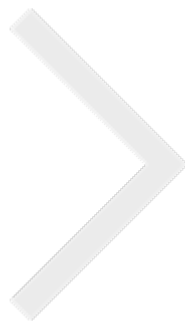
Analógico



Digital



TV Analógica



TV Digital



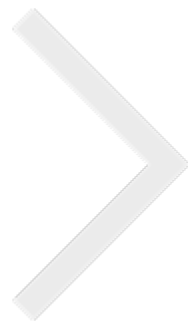
Celular



Smartphone



Formulários
em Papel



Formulários
Eletrônicos



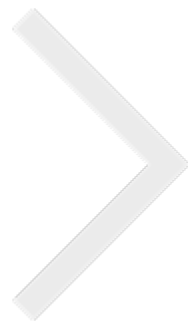
Fila para
entendimento



Processos e decisões
automatizados



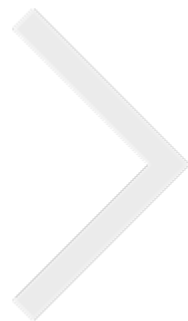
Presencial



Online



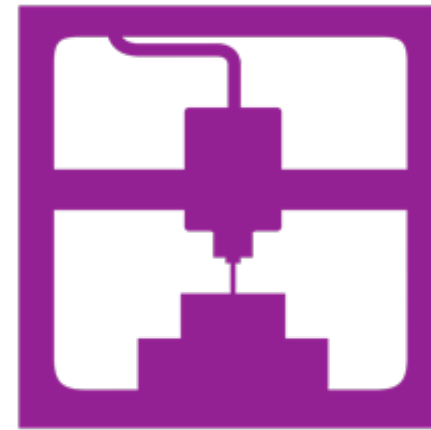
Produto



Assinatura



Adquirir pronto



Imprimir em 3D



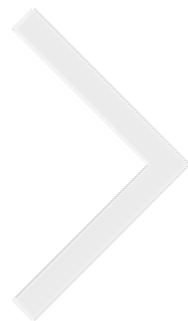
Dinheiro
tradicional



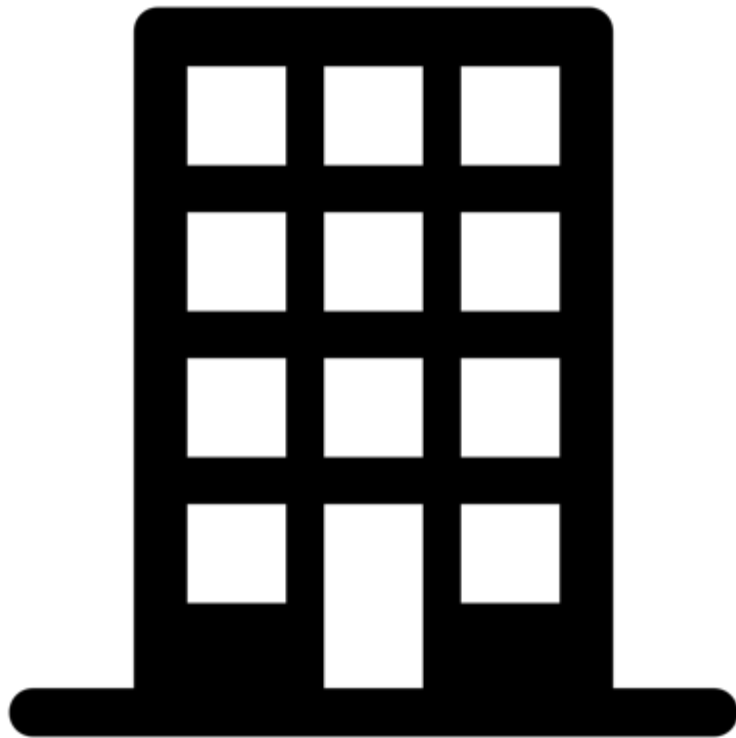
Desmonetização
e criptomoedas



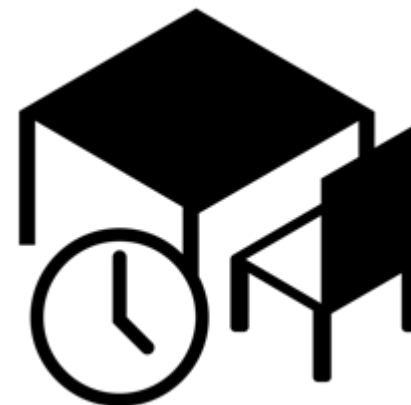
Motor a combustão



Motor elétrico



Corporação
monolítica



Compartilhamento
e agilidade



Projetos



Produtos



Back Office



Zero Back Office

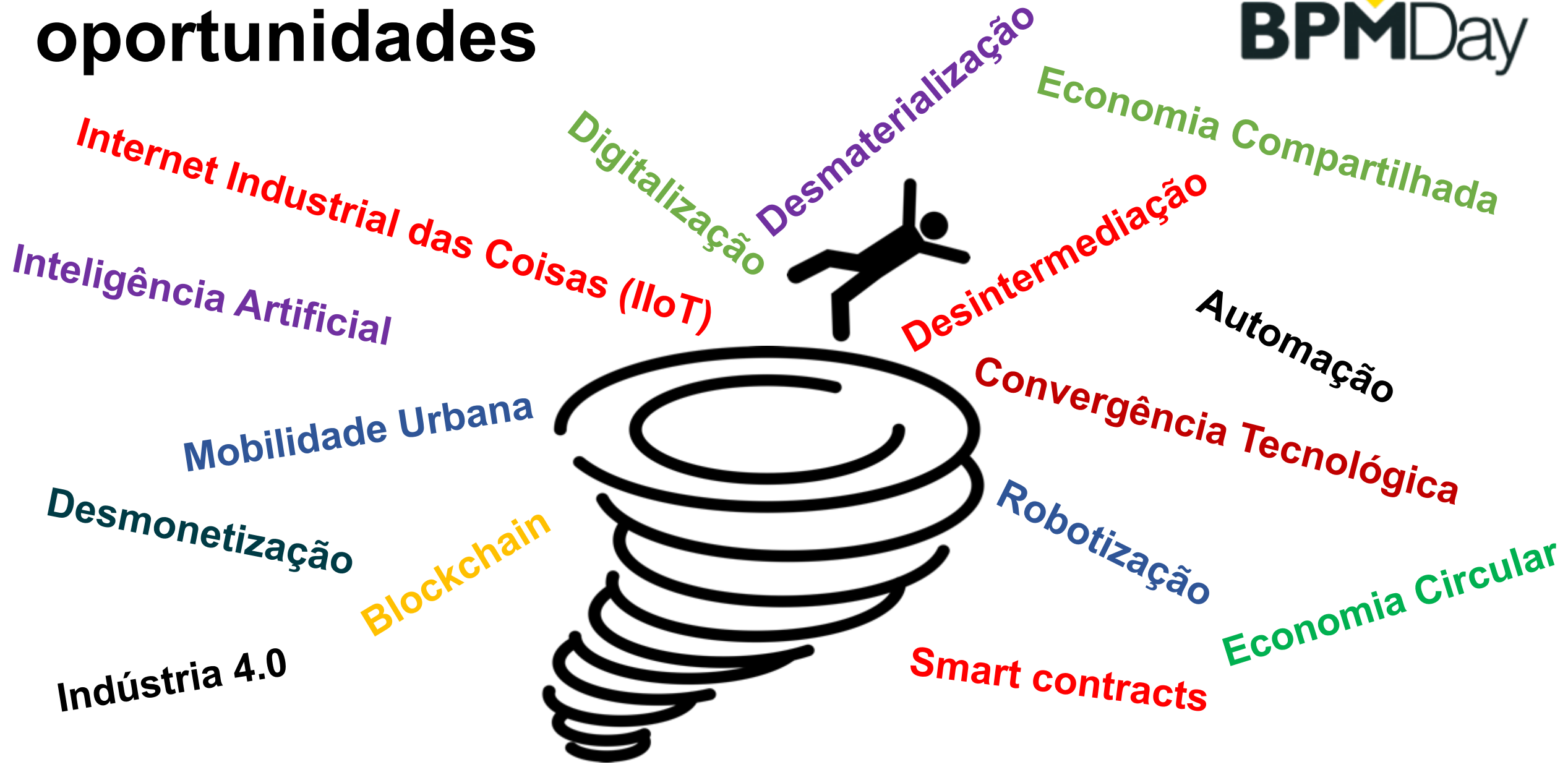


Atendimento
ao Cliente

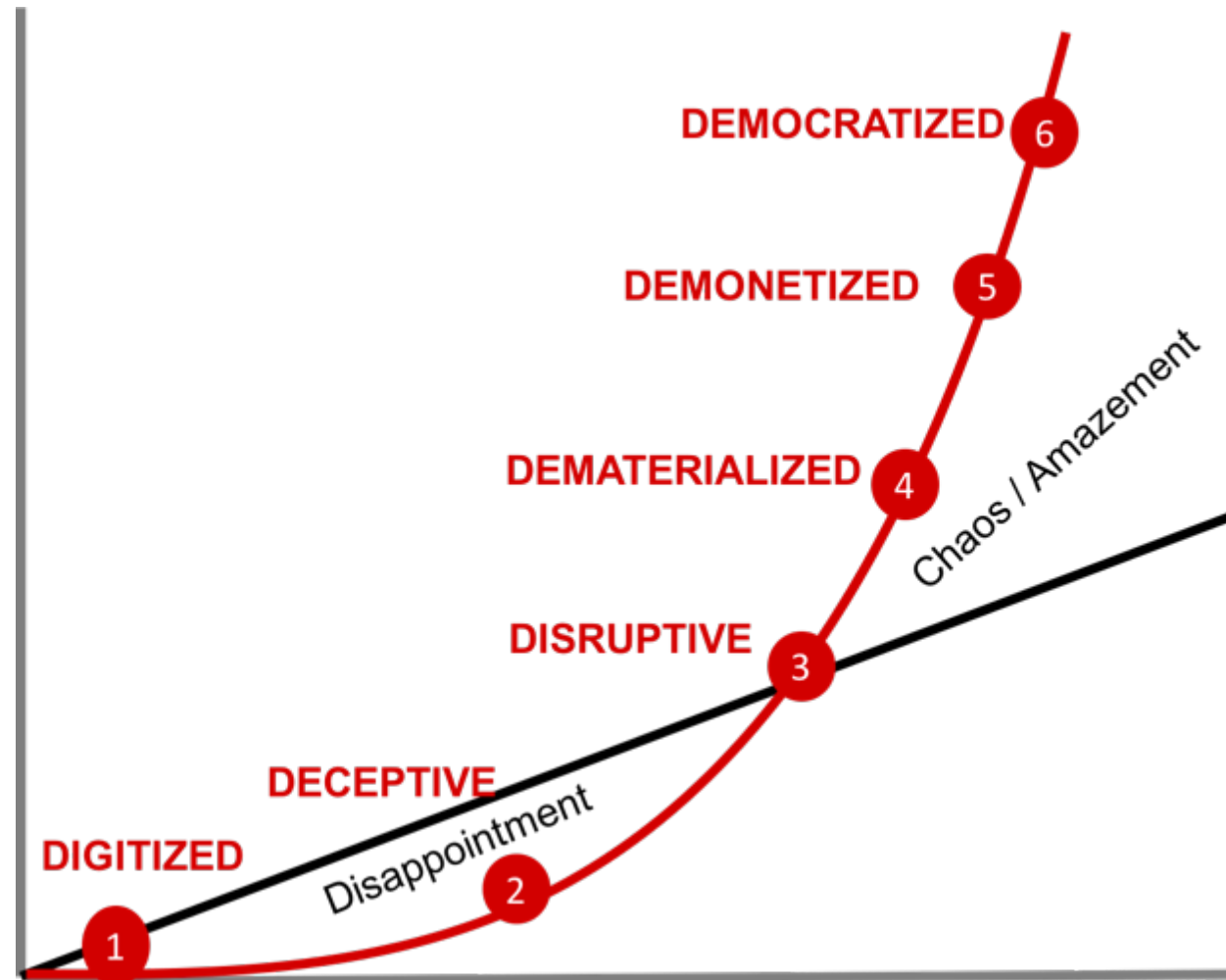


Experiência do
Usuário

Um tornado de mudanças e oportunidades

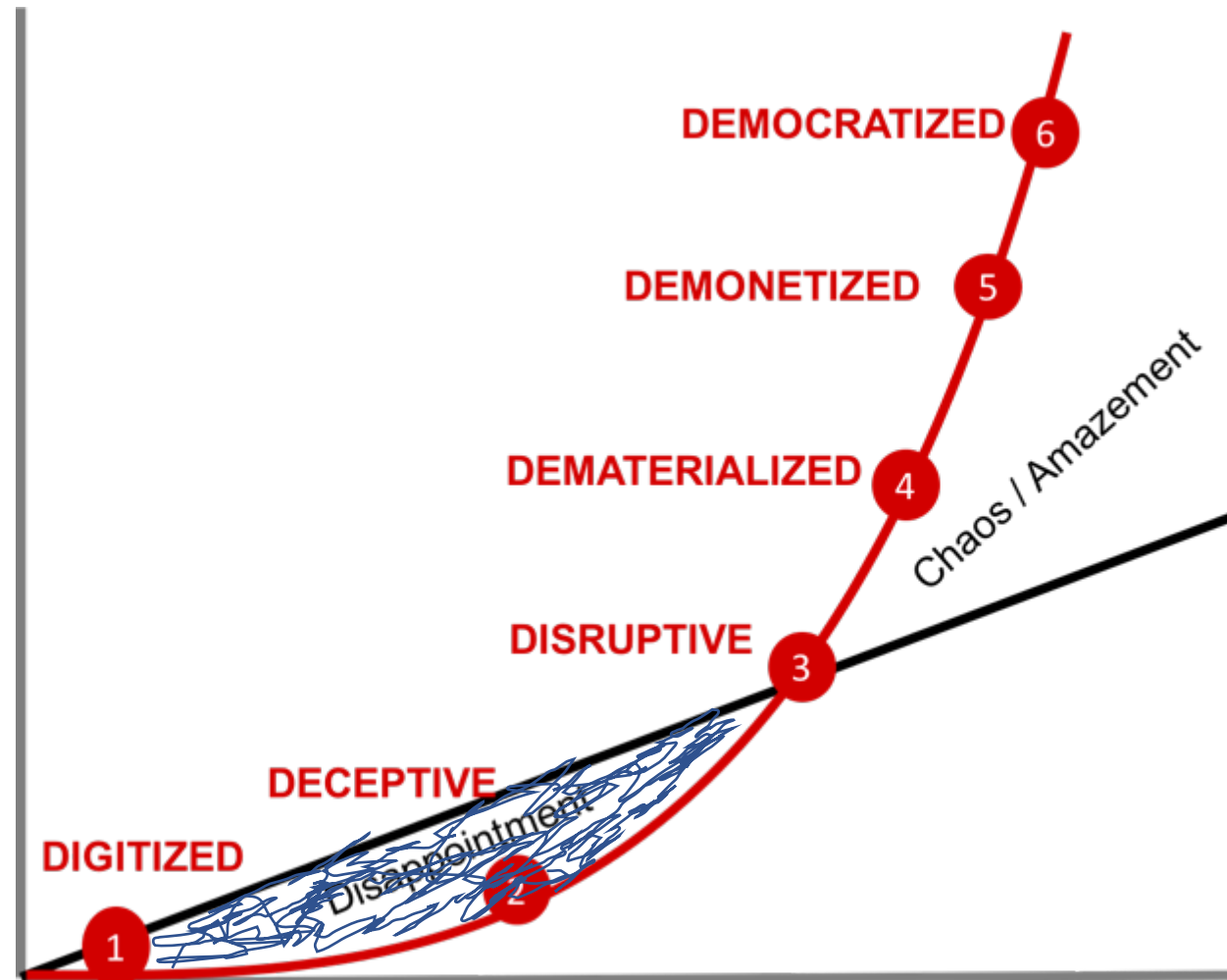


6Ds



Digitalizar → Decepção → Disrupção → Dematerializar → Demonetizar → Democratizar

6Ds



Digitalizar → **Decepção** → Disrupção → Dematerializar → Demonetizar → Democratizar

Século XX



Cadeia de valor "business as usual"



Cadeia de valor "business as usual"



Pensamento linear

- Extração
- Manufatura
- Distribuição
- Destinação final

Melhoria de processos



Texto citado:

*“Business Process Improvement (BPI) is a singular initiative or **project to improve** the alignment and performance of a particular process with the organizational strategy and customer expectations. BPI includes the selection, analysis, design, and implementation of the (improved) process.”*

2013, ABPMP BPM CBOK, Chapter 1 - Guide to the CBOK®



Tradução livre:

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 de processos de negócio inclui a seleção, análise, projeto e implementação do processo (melhorado).

Melhoria de processos



Texto citado:

*"Business Process Improvement (BPI) is a singular initiative or **project to improve** the alignment and performance of a particular process with the organizational*

strategy and

implementa

2013, ABPMF

**Um projeto para melhorar
o que já está estabelecido.**

Tradução livre:

Melhoria de

específica ou um **projeto para melhorar** o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Melhoria de processos de negócio inclui a seleção, análise, projeto e implementação do processo (melhorado).



Menu, telas e relatórios



O banco de dados como o "centro do universo"

Licitação: 23070.011001/2016-27 - PR 42/2016 -
Gestora: 1100 -
Assunto:
Tipo: MATERIAIS
Status: LICITAÇÃO - EM PREPARAÇÃO

LISTA DOS MATERIAIS					
Item	Especificação do Material	Unid.	Quant.	Valor	Total
NÃO ASSOCIADO(S) A LOTE/GRUPO					R\$ 25,95
1	22000000169 DETERGENTE PARA CARPETES Detergente para limpeza de Carpetes, tapetes e estofados. Concentrado. Biodegradável. Sem enxágue. Aplicação manual ou com máquinas. Uso institucional: auditórios com cadeiras almofadadas, carpetes, tapetes, revestimento em geral. Para clarear e tratar carpetes antigos, novos e tecidos em geral. Classe química dos ativos: solventes hidrossolúveis. Cores diversas: azul, transparente, essência diversas: floral, campestre, lavanda, flores do campo etc.. Frasco 500 ml. Quant. Int. 153052 - UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS	UNIDADE	5	R\$ 5,19	25,95
Não há cotações para este item.					
Detalhamento Por Unidade					
					R\$ 25,95
ACAO.					R\$ 25,95
					\$ 25,95

Registrar Maquetes, Protótipos, Softwares e Outros Cadastrados

Projeto Associado: Projeto de Pesquisa
Título do Projeto: [] IN
Título: Software Fauna Online: módulo tricológia
Local: Brasil
Autores: [] n
Informações Complementares: []
Área: Ciências Agrárias
Sub-Área: Agronomia
Tipo de Participação: Em Equipe como Responsável
Âmbito: Nacional
Tipo de Produção Tecnológica: Software
SELECIONE
Aerofotogramas
Equipamentos
Fotogramas
Instrumentos
Mapas/Cartas
Maquetes
NENHUM
Outro
Píloto
Projeto
Protótipos
Software

Data de Produção: 01/01/15
Ano de Referência: 2015
Premiada: []
Quantitativos
Docentes (incluindo você): 0
Docentes de outros Departamentos: 0
Estudantes: 0
Técnicos/Administrativos: 0
Outros: 0

Alterar Cancelar

* Campos de preenchimento obrigatório.

Portal do Docente

COMPUTACIONAIS - (42) 3521-1079 / (42) 3521-1090 | © UFG | sys-validacao-desenv - v4.0.71 06/05/2017 13:04

[illegible]

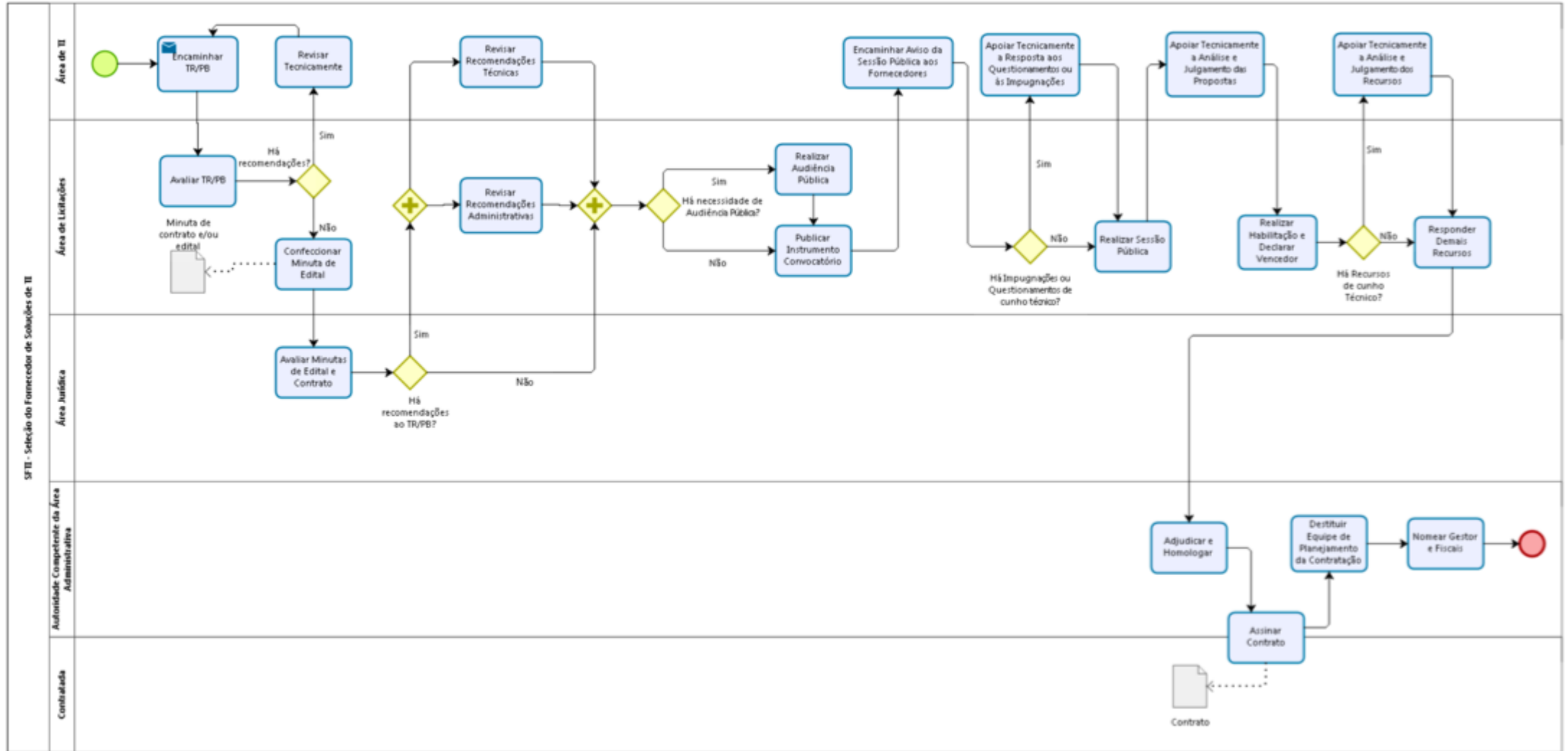
Menu, telas e relatórios

Alto custo de manutenção de
licenças de banco de dados,
servidor de aplicações e
barramento de serviços.

O banco de dados
o "centro do universo"

Ponto
Projeto
Protótipo
Software

Modelagem com foco na estrutura organizacional



Modelagem com foco na estrutura organizacional



Raias perpetuam estruturas rígidas de comando e controle que causam dificuldades para a mudança e sobrevivência no futuro.

Atividade típica de um processo analógico / "digitalizado"



Receber
arquivo
anexado
preenchido



Imprimir
formulário



Digitar no
sistema



Assinar
em papel

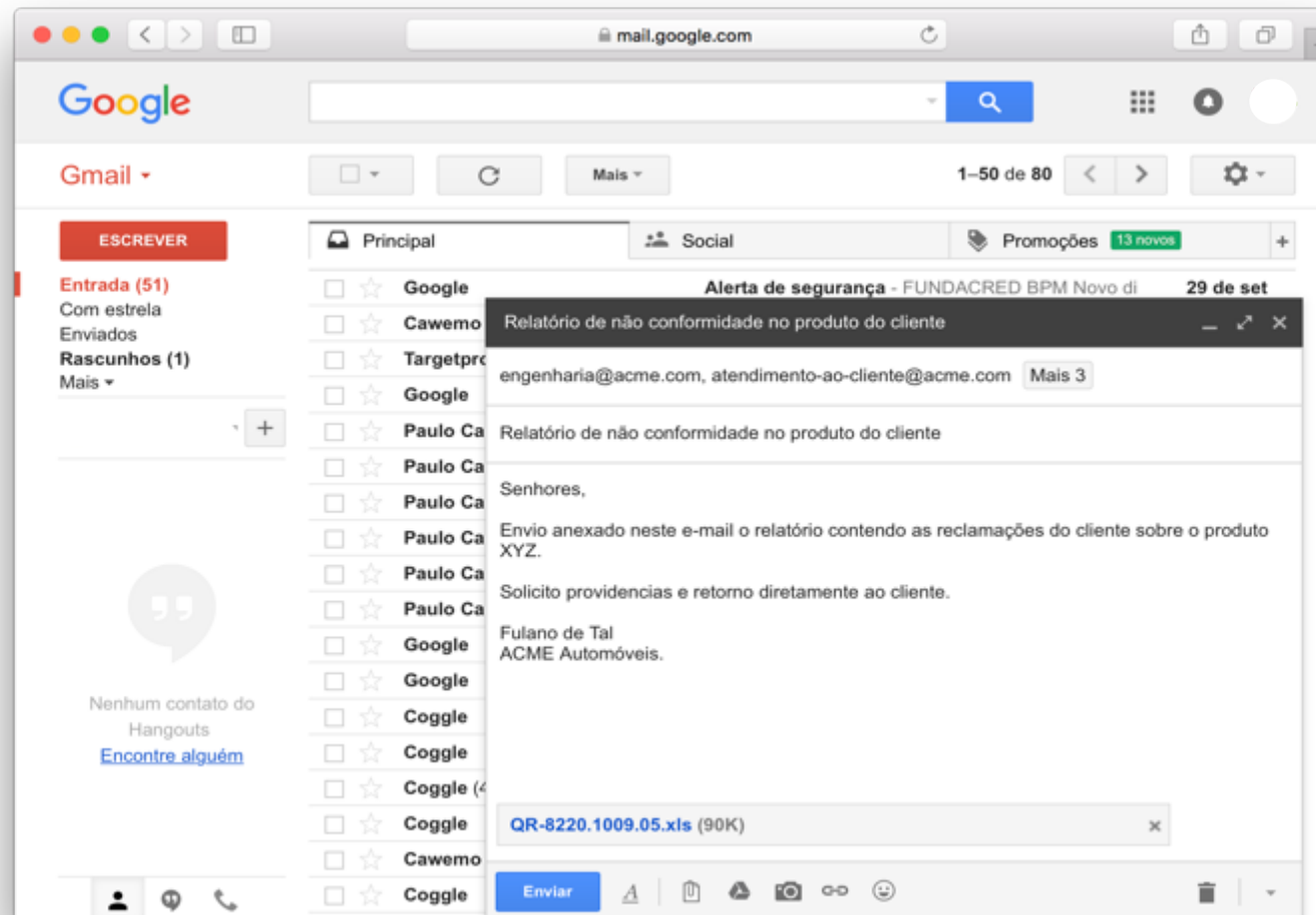


Escanear
o papel



Distribuir
arquivo
anexado
por e-mail

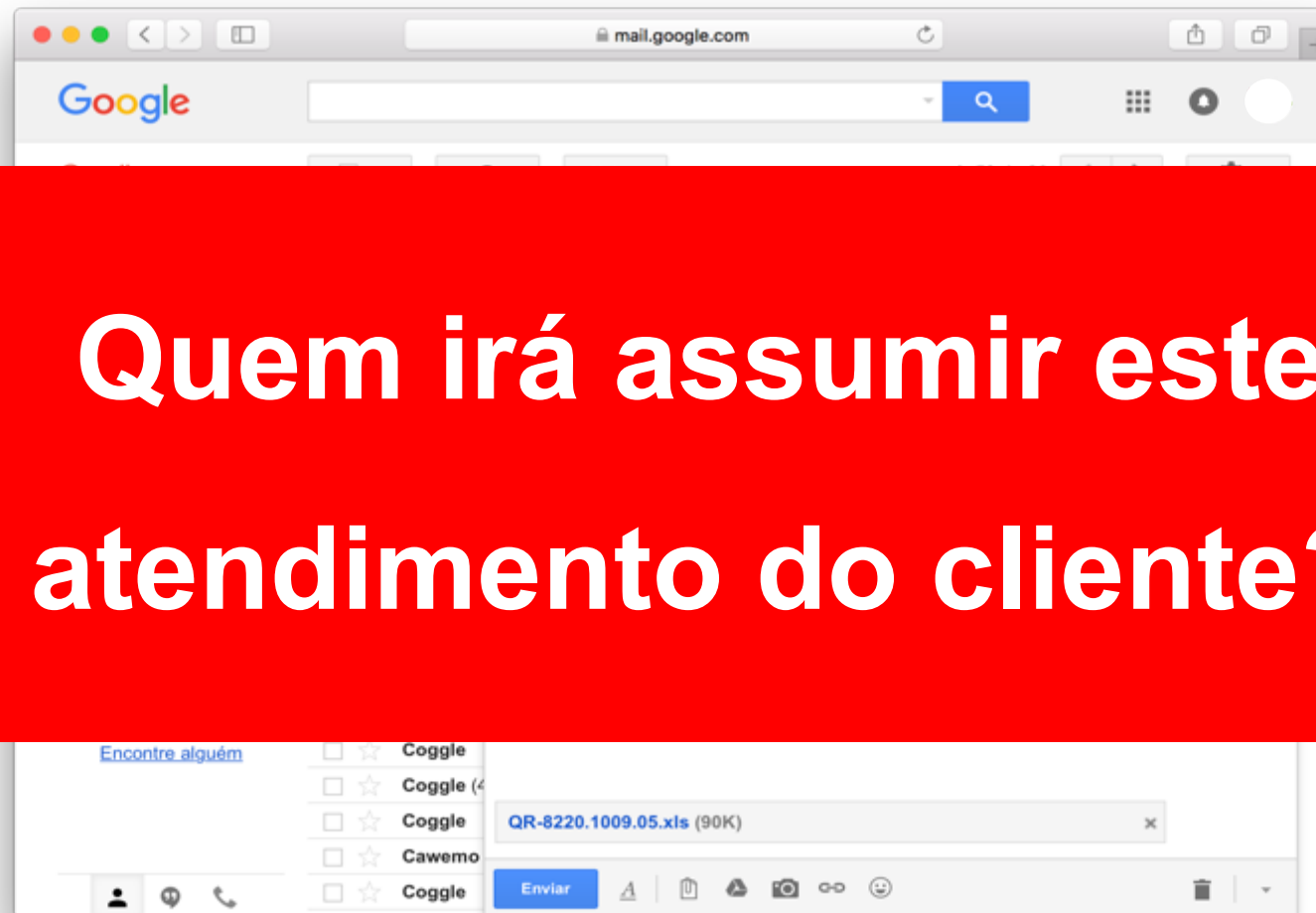
Processos com base em e-mails



Processos com base em e-mails



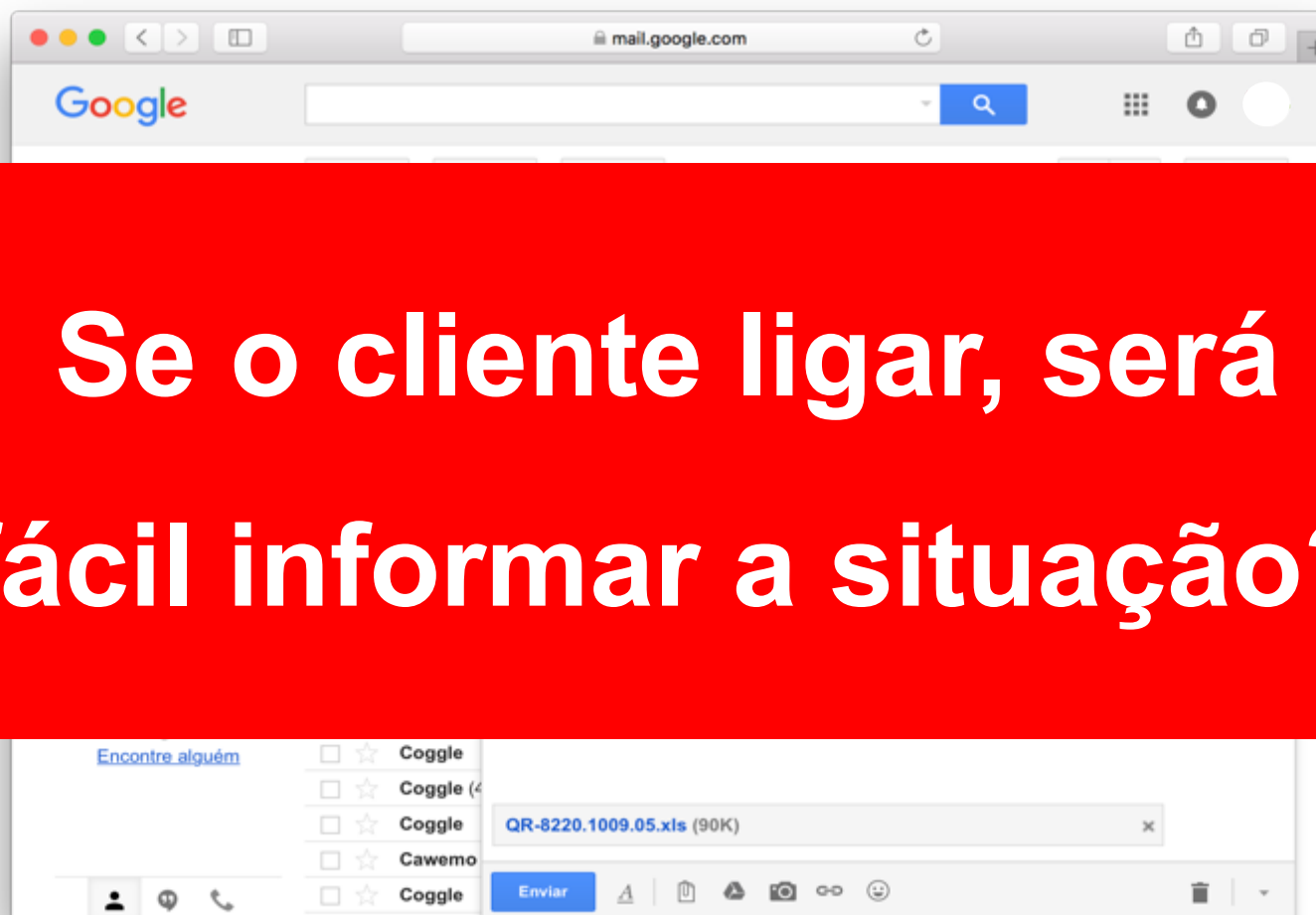
**Quem irá assumir este
atendimento do cliente?**



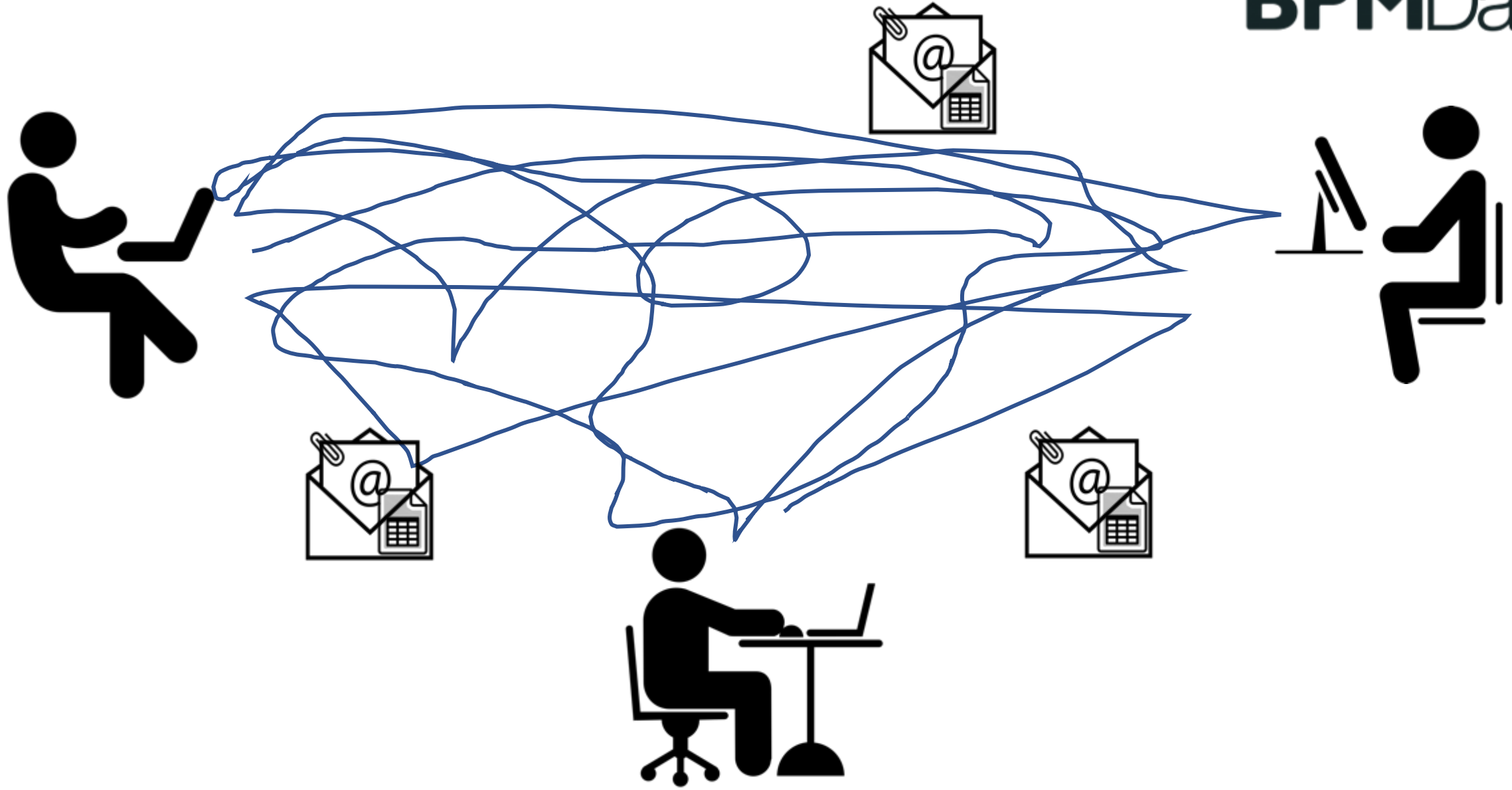
Processos com base em e-mails



**Se o cliente ligar, será
fácil informar a situação?**



Processo “entreverado”



Processo “entreverado”



**Trâmites manuais por e-mail
sem inovação, integrações,
controle e rastreabilidade.**



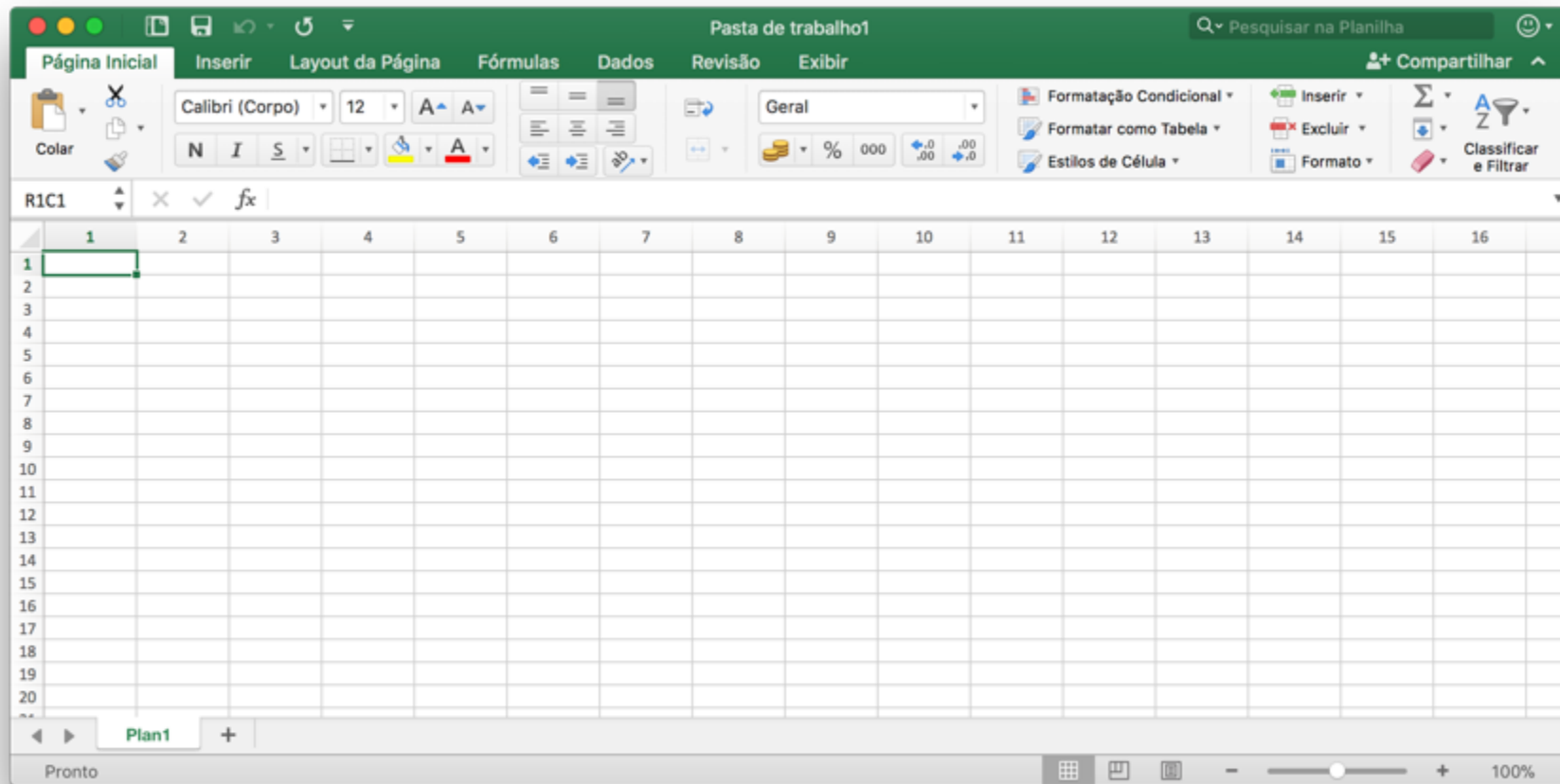
Processo “entreverado”



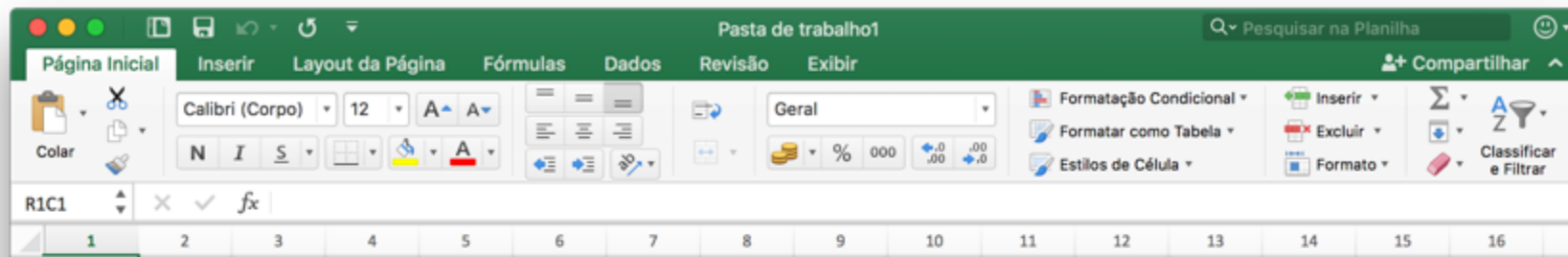
**Falta de indicadores,
níveis de serviço e
filas de trabalho.**



Controle de processo, lógica de decisão, gestão a vista, ...



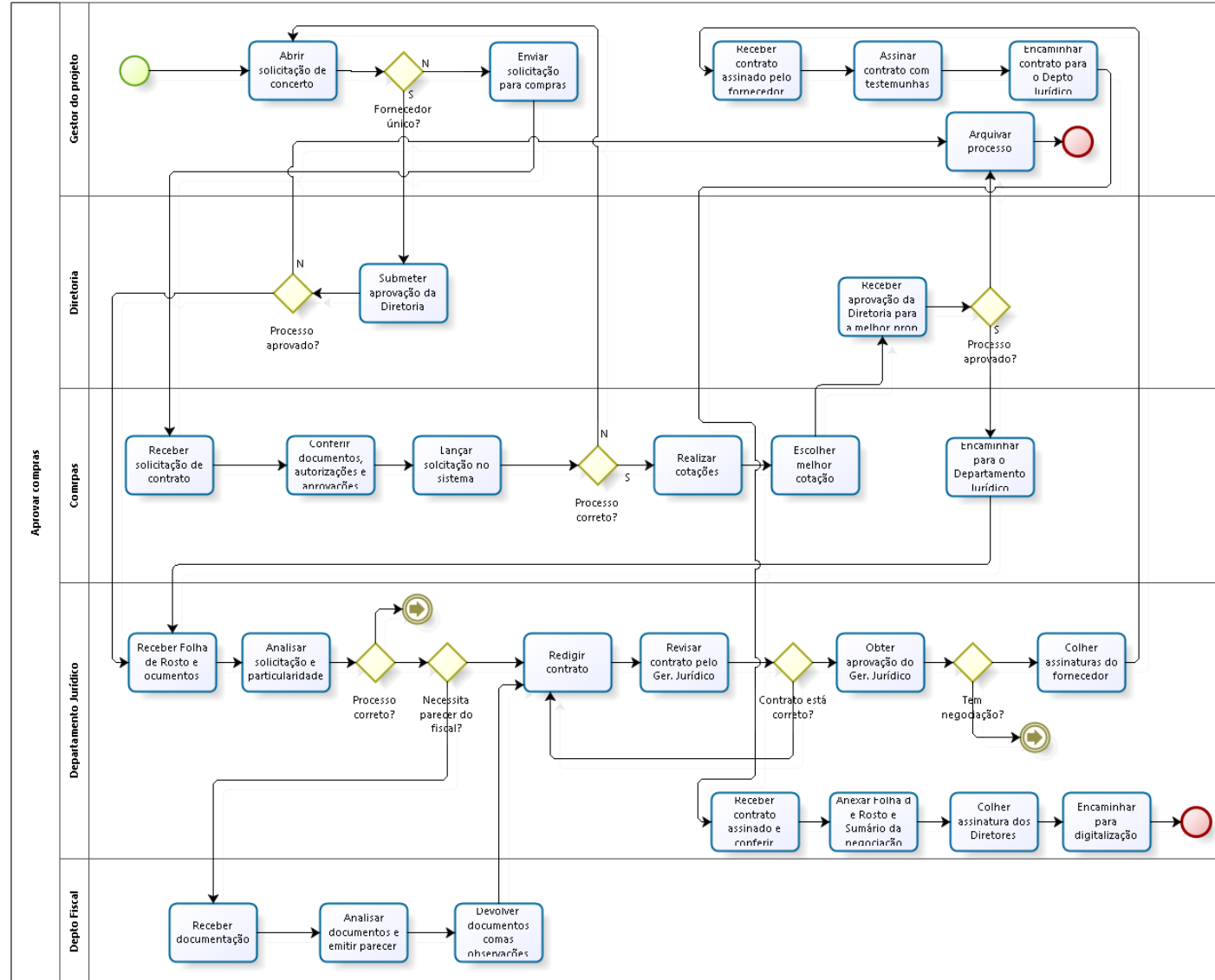
Controle de processo, lógica de decisão, gestão a vista, ...



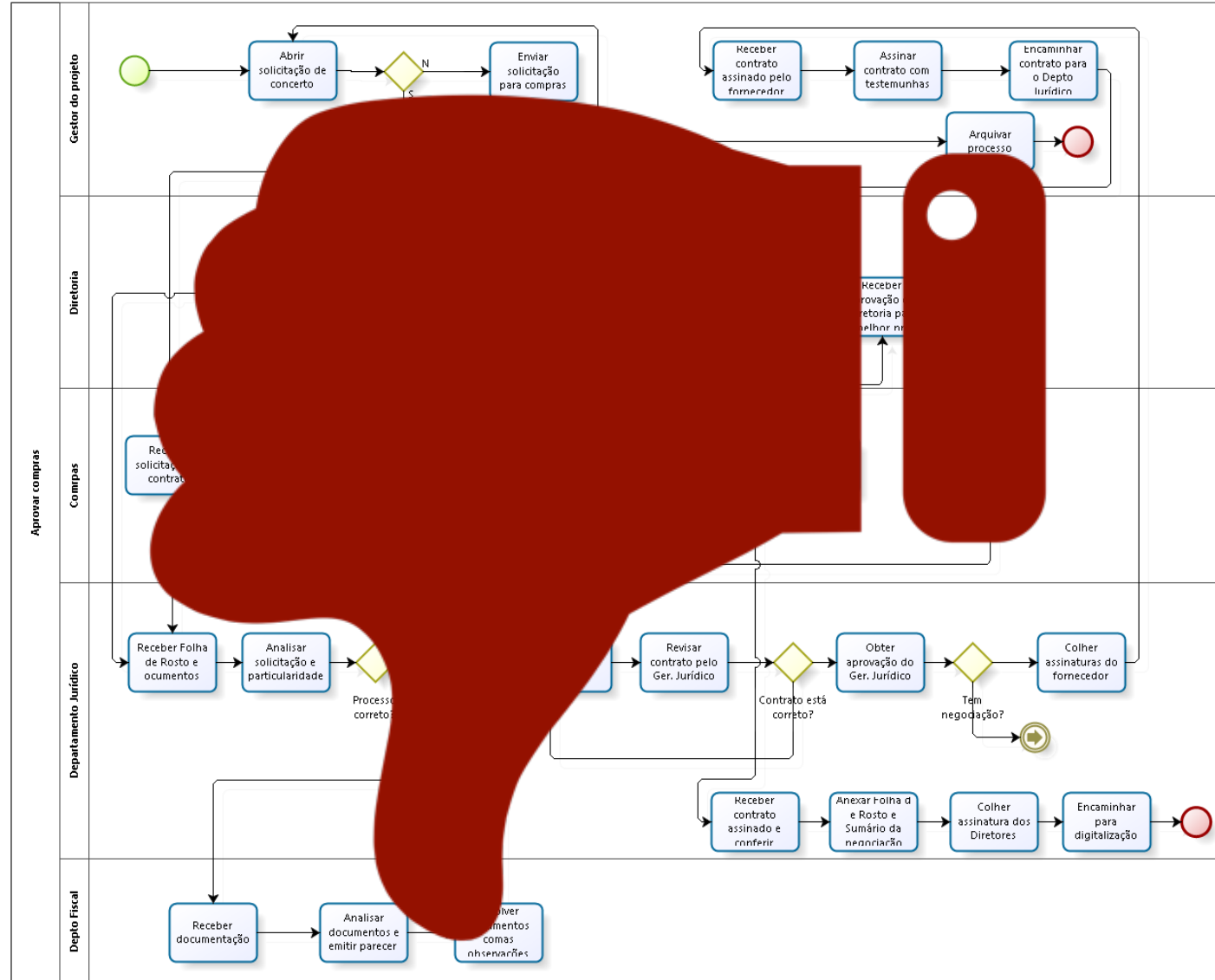
SAP: "Sistema Avançado de Planilhas"



Workflow “macarrônico”



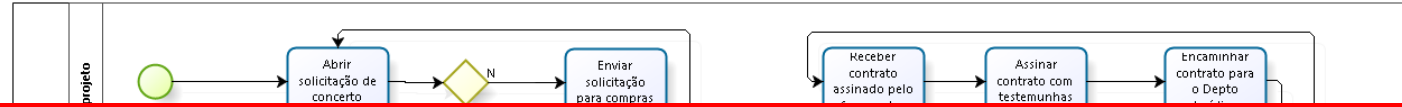
Workflow “macarrônico”



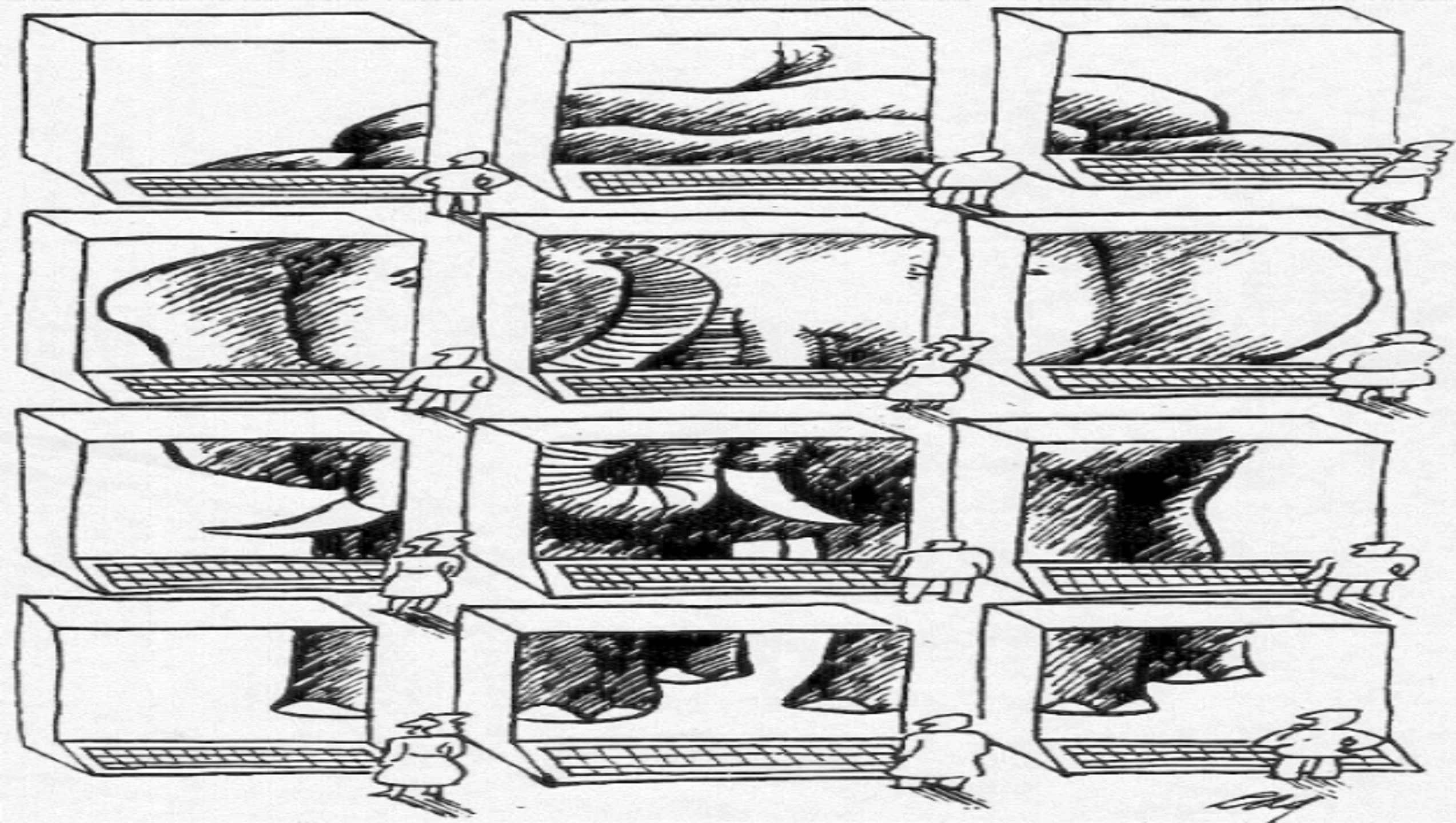
Workflow “macarrônico”

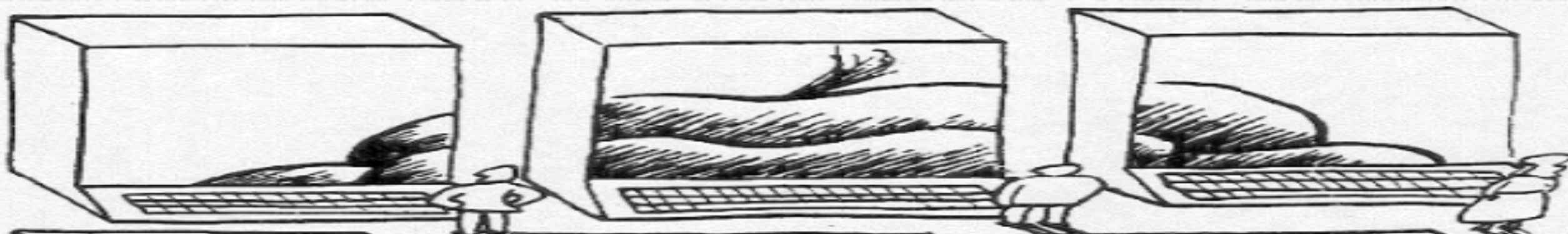


Workflow “macarrônico”

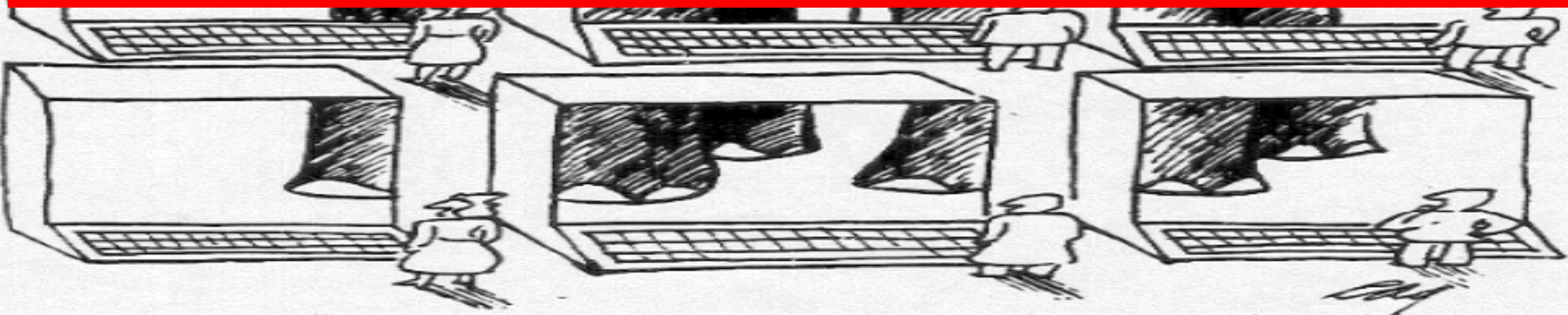


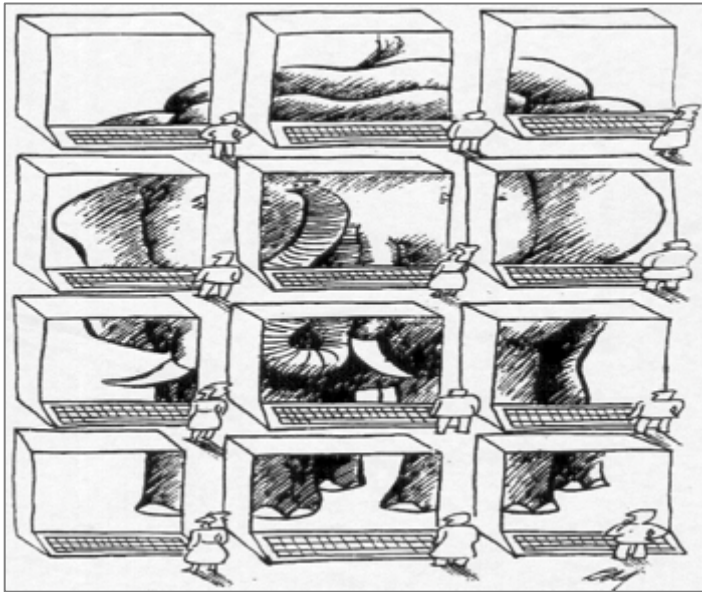
Modelagem com foco nas tarefas humanas sem considerar serviços de integração e decisões automatizadas com base em regras de negócio.





A arquitetura de soluções isoladas ainda é uma realidade em muitas organizações.

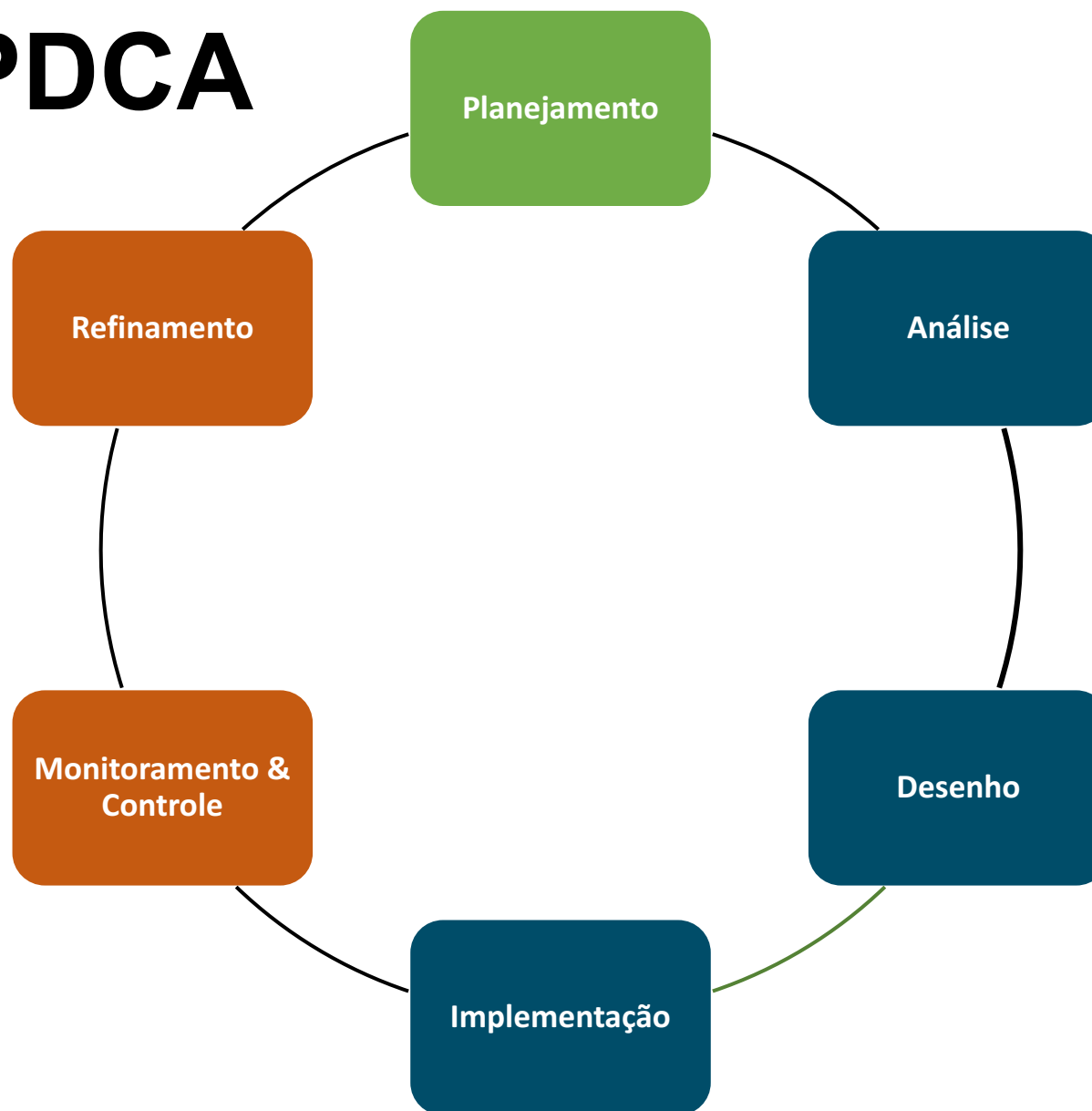




*“A ignorância no todo está
diretamente proporcional à
especialização na parte.”*

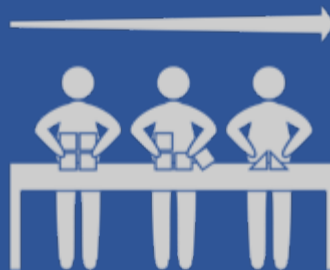
Edgard Morin

O ciclo de vida clássico PDCA

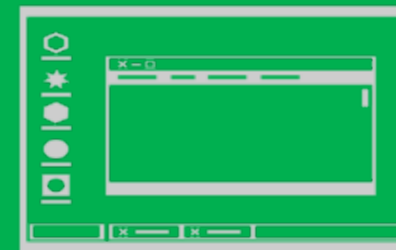




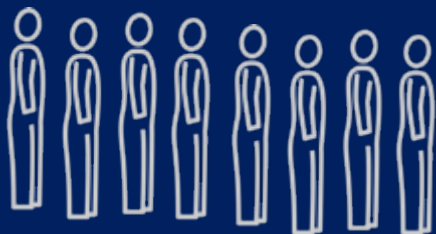
Minimizar handoffs que podem resultar em desconexões de processos



Reduzir trabalho em lote (*one piece flow*)



Substituir sistemas orientados a menu, telas e relatórios



Eliminar gargalos e restrições de capacidade que criam filas



Diminuir variação para aumentar a eficiência e usar menos recursos



Compreender custo de execução e priorizar melhorias



Desenhar em torno das interações com o cliente e caminho feliz



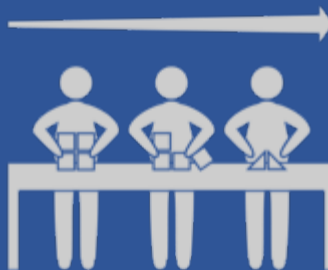
Redesenhar antes de implementar com novas tecnologias



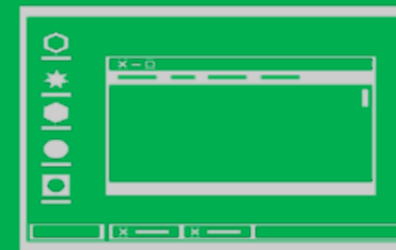
Potencializar o valor dos trabalhadores do conhecimento



Minimizar handoffs que podem resultar em desperdícios e atrasos



Reduzir trabalho em lote (batch work)



Substituir sistemas orientados a menu, telas e relatórios



Eliminar capacidade ociosa

Técnicas de Análise de Processo

Lean, Six Sigma, Business Analysis



Execução e análise



Desenhar em torno das interações com o cliente e caminho feliz



Redesenhar antes de implementar com novas tecnologias



Potencializar o valor dos trabalhadores do conhecimento

3 Regras para Análise de Processos



Evite julgamentos



Não proponha soluções imediatas

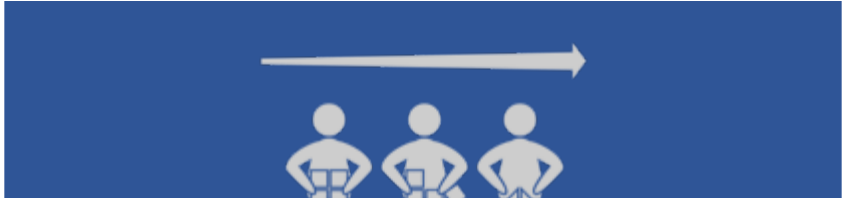


Não tome muito tempo das pessoas

Desenhar em torno das interações com o cliente e caminho feliz

Redesenhar antes de implementar com novas tecnologias

Potencializar o valor dos trabalhadores do conhecimento



Estilos de Redesenho de Processo

Redesenho Transacional

não questiona a estrutura do processo, identifica problemas e os resolve de forma incremental.

Redesenho Transformacional

questiona a existência estrutural do processo e propõe mudanças mais radicais.

Fonte: Marlon Dumas

Desenhar em torno das interações com o cliente e caminho feliz

Redesenhar antes de implementar com novas tecnologias

Potencializar o valor dos trabalhadores do conhecimento

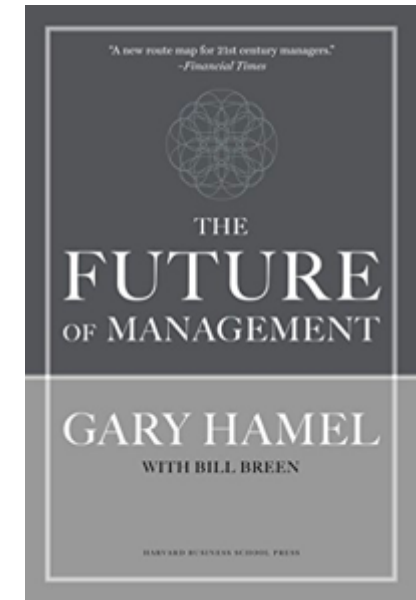


*“Insanidade é continuar fazendo
sempre a mesma coisa e
esperar resultados diferentes.”*

Albert Einstein

“As organizações competem no ambiente do **século XXI**, e no entanto ainda adotam práticas de gestão do **século XX**”

Gary Hamel

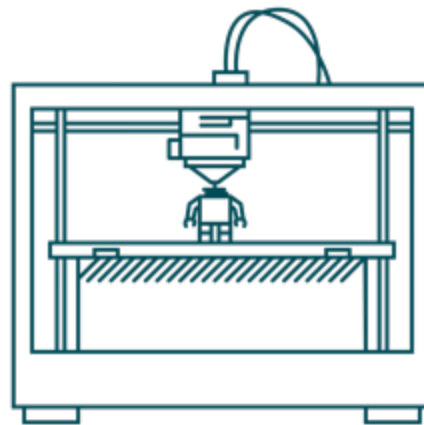


2017

Chegamos ao Século XXI



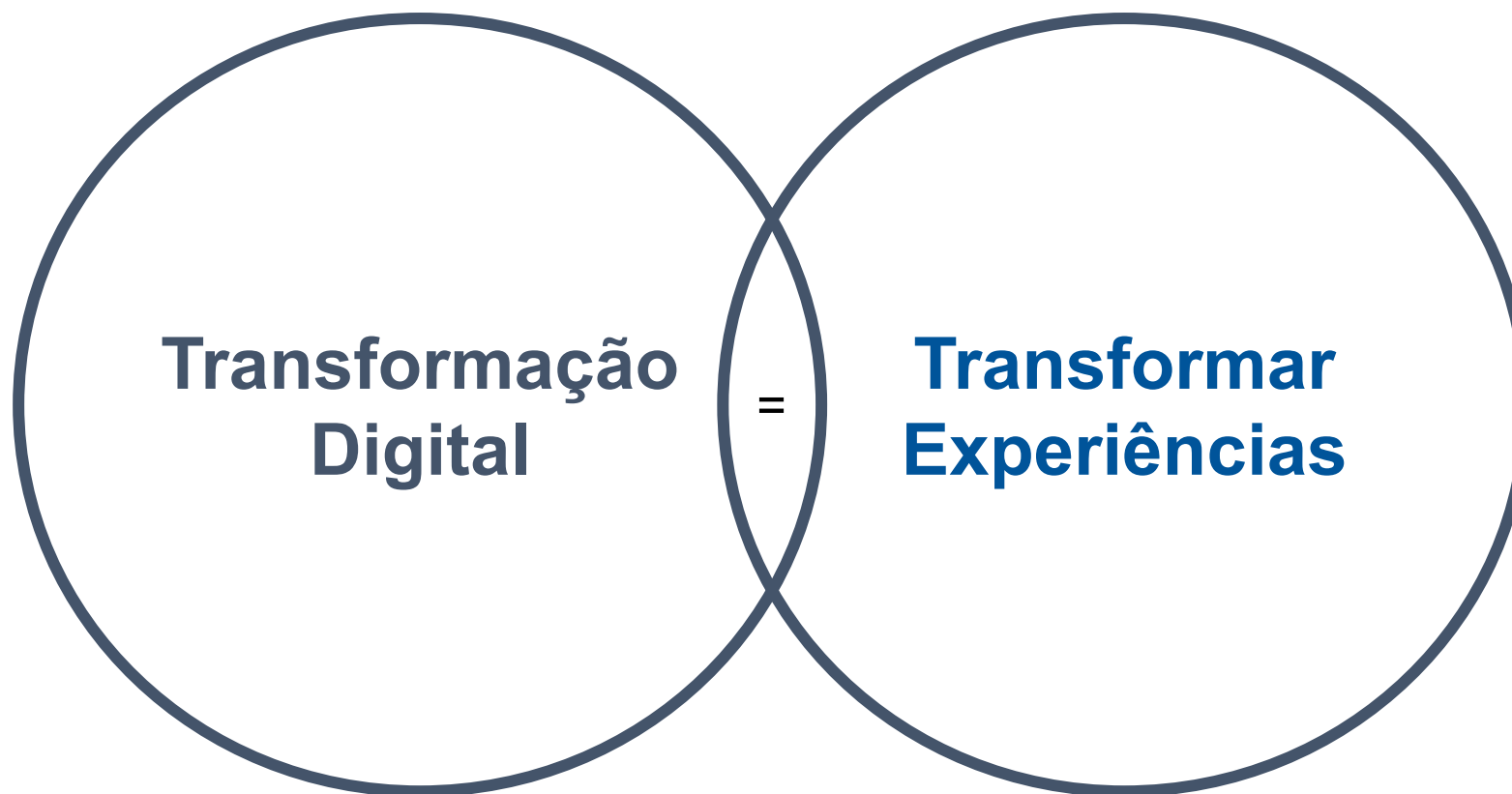
Computação em Nuvem



Impressão 3D



Digital Twin / IIoT





VALIDE
AQUI
SEU TICKET DE
ESTACIONAMENTO

SOMENTE CARTÕES DE DÉBITO E CRÉDITO

Ticket do Estacionamento
Aproxime o código de barras ao leitor



RECIBO



Fechado

Favor dirigir-se a
outro guichê.

Tabela de Valores

Valide seu ticket de estacionamento aqui

15 minutos - cortesia

CARROS

Até 4 horas - R\$ 5,00

Até 8 horas - R\$ 10,00

Acima de 8 horas - R\$ 24,00

Período - R\$ 30,00

MOTOS

Tarifa única - R\$ 4,00

Não aceita o ticket de estacionamento, para cobrada
a valor de R\$ 20,00.

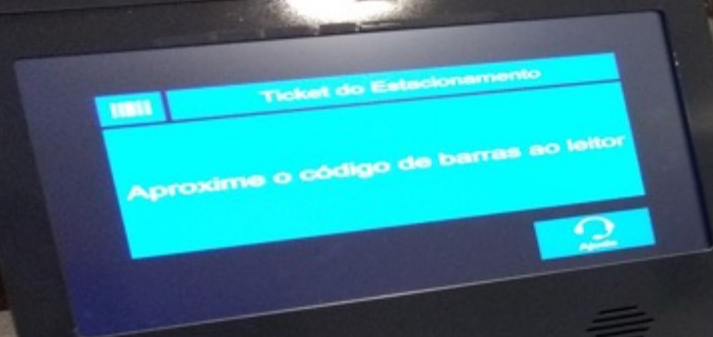


Tabela de Valores

Valide seu ticket de estacionamento aqui

15 minutos - cortesia

CARROS

Até 4 horas - R\$ 5,00
Até 8 horas - R\$ 10,00
Acima de 8 horas - R\$ 24,00
Pernoite - R\$ 30,00

MOTOS

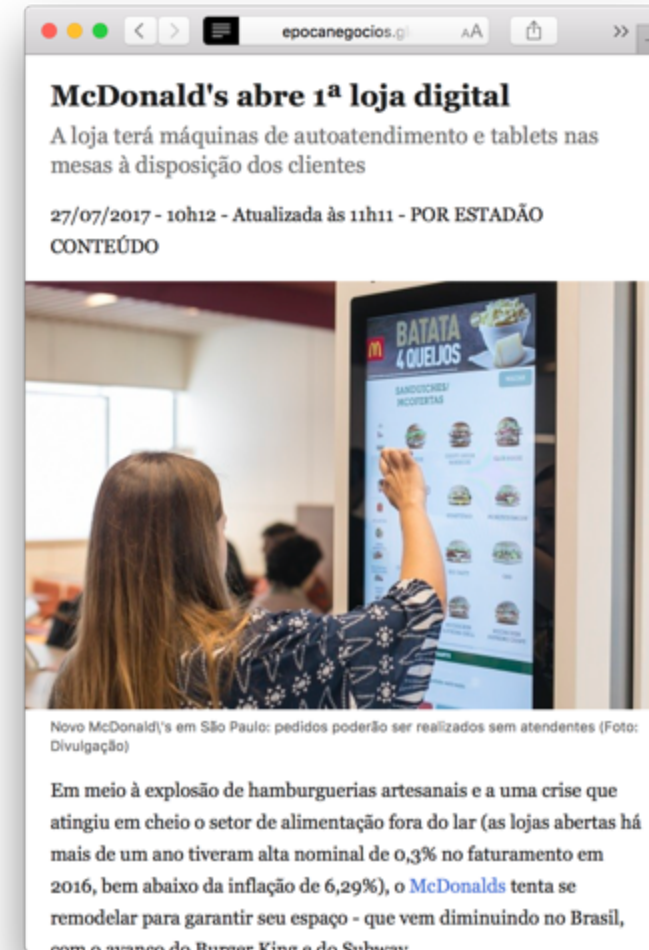
Tarifa única - R\$ 4,00

Não perde o ticket de estacionamento, para cobrá-lo a valor de R\$ 20,00.

Fechado
Favor dirigir-se a outro guichê.

O QUE PODERÁ SER DIGITAL,
SERÁ DIGITAL

O que poderá ser digital, será digital



Mudanças constantes



INCREMENTAL

a mudança é vista como um processo evolucionário, progressista e de **melhoria contínua.**



DISRUPTIVA

Promove mudanças por meio de rupturas das práticas organizacionais tradicionais ou uma **inovação tecnológica.**

Bimodal



INCREMENTAL

**O QUE SERÁ
MANTIDO?**



DISRUPTIVA

**O QUE SERÁ
TRANSFORMADO?**

Transformação organizacional



Texto citado:

*"Business transformation is bold, revolutionary, multi-year and expensive. It requires a long-term commitment to BPM optimize the operation. Given the advantages of a **BPMS-supported** BPM operating environment (see chapter 10, BPM Technology), it should also be **BPMS/BPM-based** to move the operation into a state of rapid continuous improvement. This sets the operation on a path of continuous change as it sustains optimization."*

2013, ABPMP BPM CBOK, Chapter 7 - Process Transformation



Tradução livre:

A transformação organizacional é evidente, revolucionária, longa e cara. Ela exige um compromisso de longo prazo para otimizar a operação. Dadas as vantagens de um ambiente operacional **suportado por BPMS** e BPM (ver capítulo 10, Tecnologia de BPM), ela deve ser também para mover a operação em um estado de melhoria contínua rápida **com base em BPMS/BPM**. Isso define a operação em um caminho de mudança contínua, uma vez que sustenta a otimização.

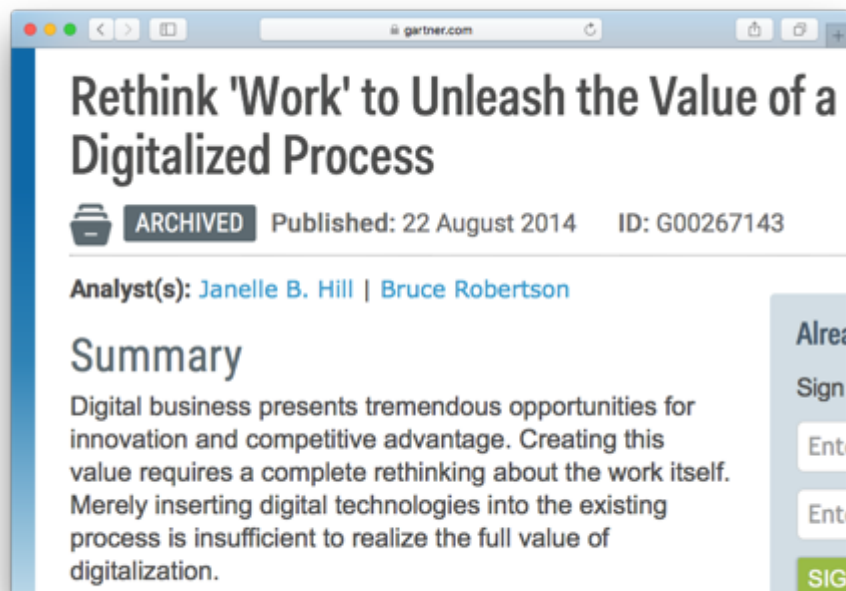
Transformação digital dos processos



Tradução livre:

Repensar o 'Trabalho' para Liberar o Valor de Processo Digitalizado

*O negócio digital apresenta grandes oportunidades para inovação e vantagem competitiva. **É necessário uma completa reavaliação do seu trabalho para criar este valor.** Simplesmente inserindo tecnologias digitais para o processo existente é insuficiente para realizar o valor total da digitalização.*



Novos paradigmas de desenvolvimento



- Análise
- Desenho
- Implementação
- Transição

MAIS RÁPIDO, BARATO E MELHOR

Transformar rapidamente ideias em software



Ofertas inovadoras



Modelo canvas



Mockups, experiência



MVP,
implementar rapidamente



Pivotar se necessário

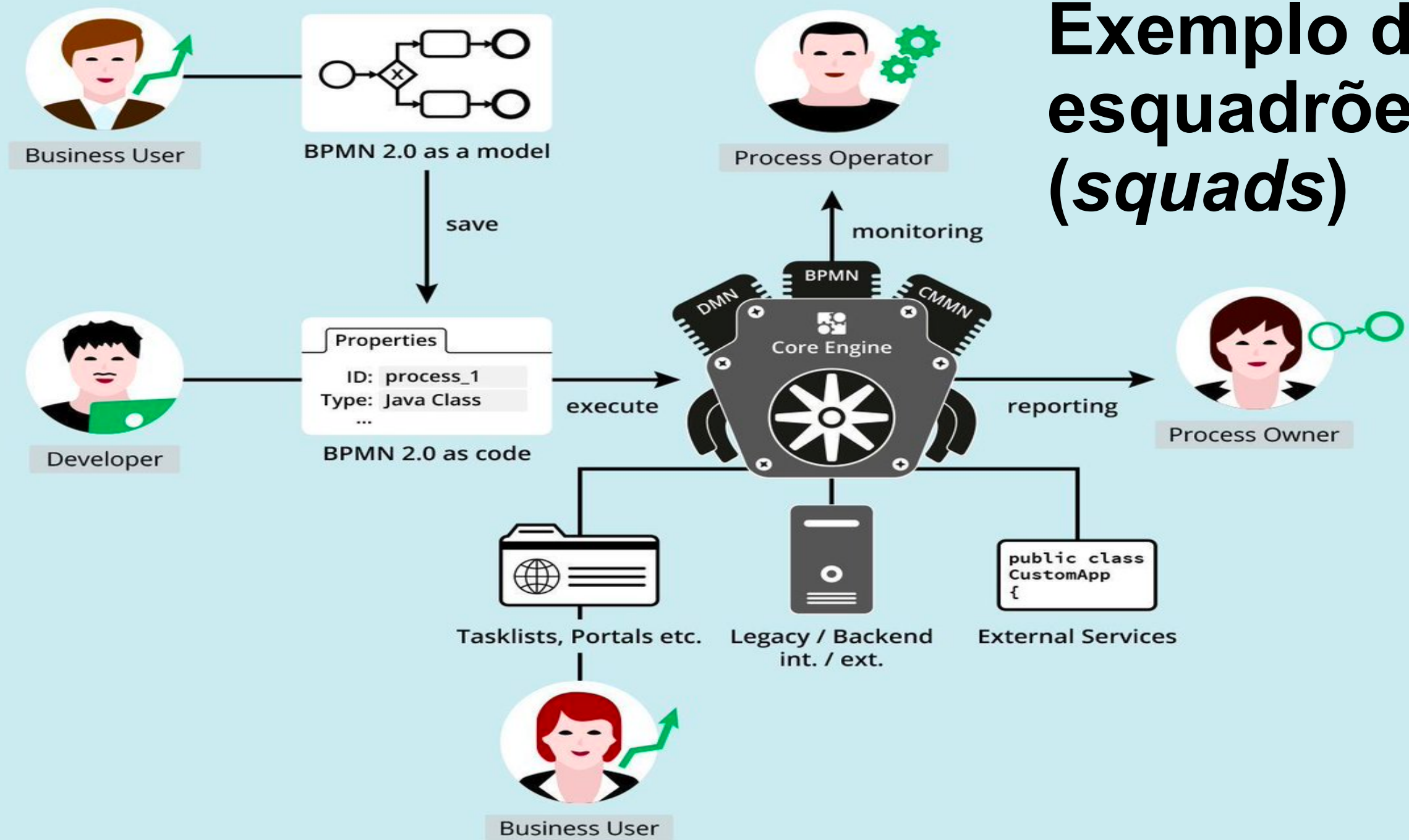


Repetir sucesso

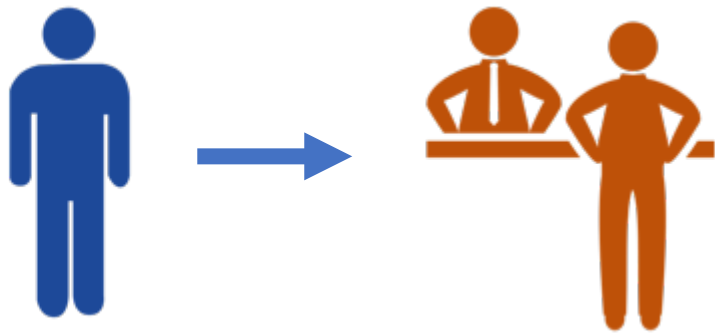


Ciclos menores da ideia à implementação
(*faster time to market*)

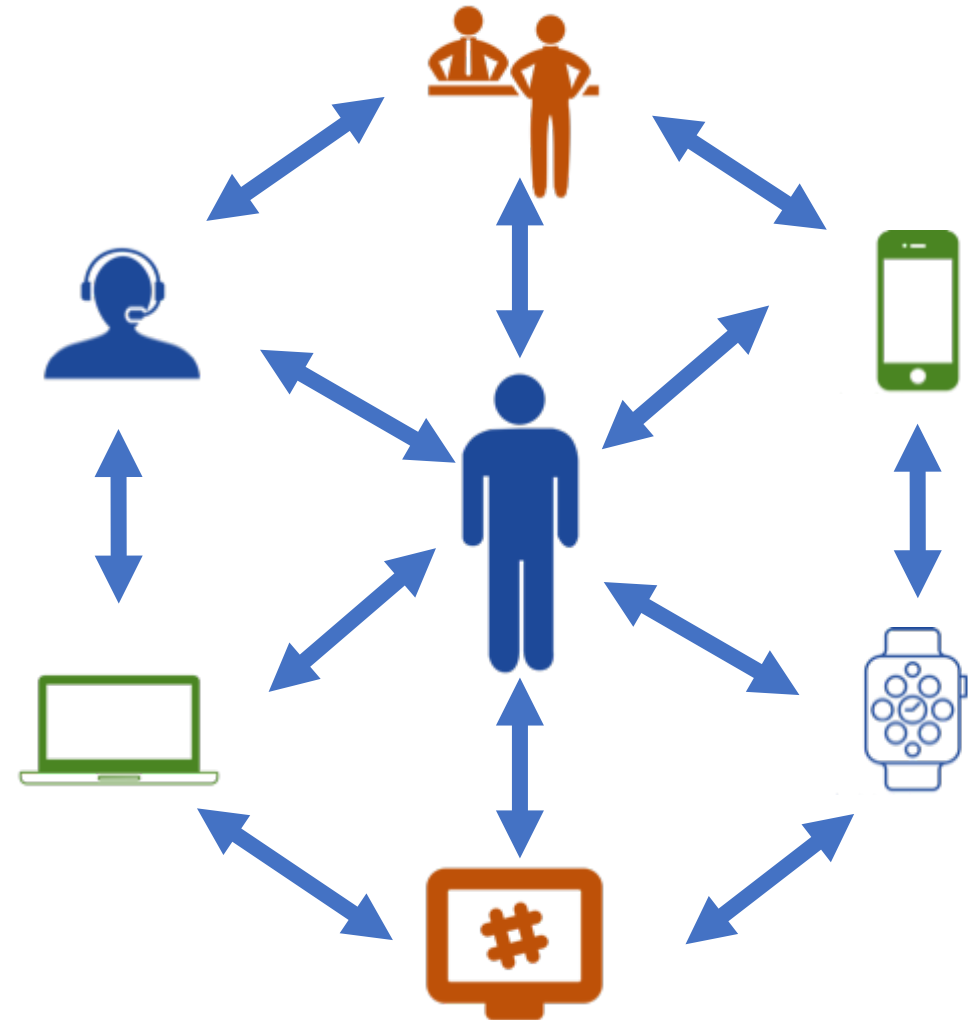
Exemplo de esquadrões (*squads*)



Omnicanal



Clientes querem usar
diversos canais e optar por
ambientes físicos e virtuais.

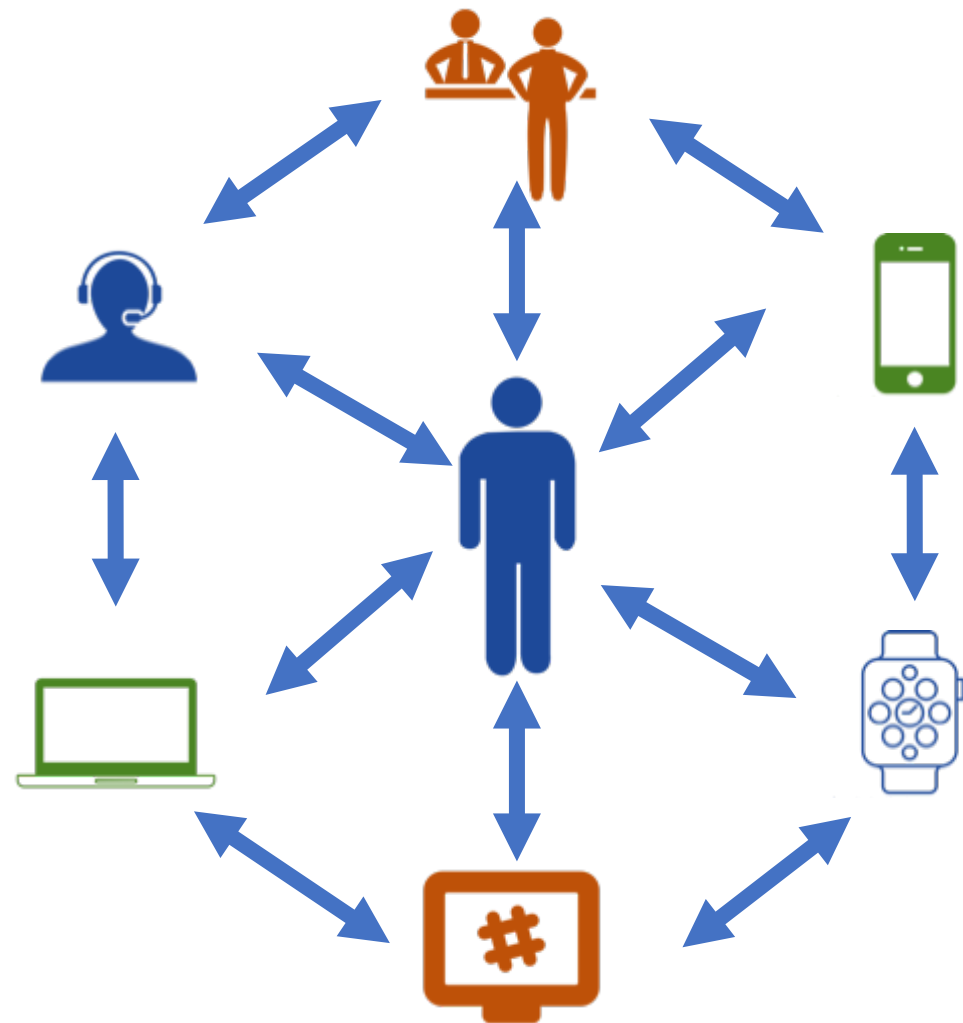


Omnicanal e UX

Transformação Digital:
experiências consistentes com
os clientes em diversos canais.



Interfaces para os
processos, casos e decisões
automatizados.



Entregar novas experiências digitais



Escalabilidade
exponencial



Enxuto, repetível e
eficiente



Agilidade e
rapidez



Com propósito e
impacto social



SIMPLIFICAR E GANHAR ESCALABILIDADE

O valor estratégico das APIs



Empresa	Geração de receita via API
Expedia.com	90%
Salesforce.com	50%
eBay	60%

“As APIs da Expedia permitem as pessoas que usam sites de terceiros aproveitem sua funcionalidade para reservar voos, carros e hotéis.”

O site do Expedia gerou somente 10% da receita.

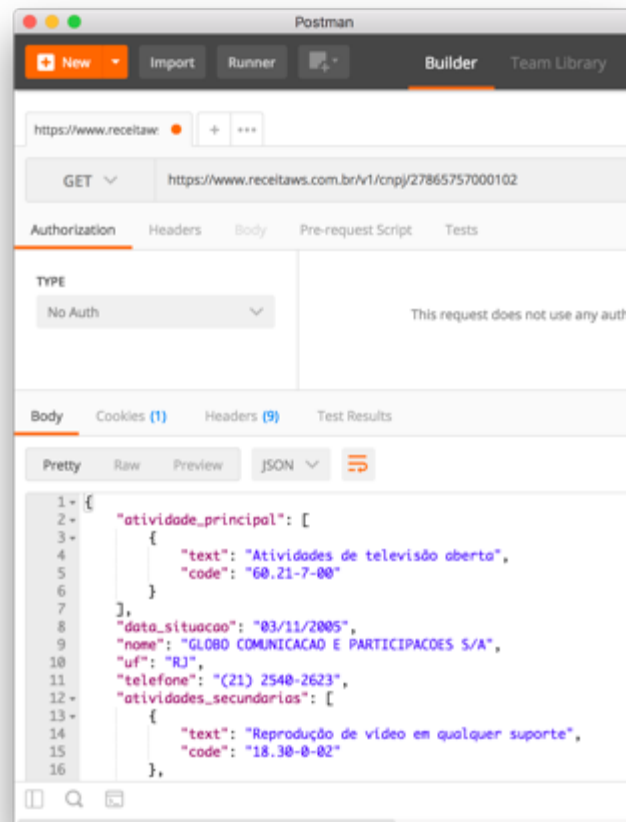
Quando não há acesso via API para orquestrar o fluxo de trabalho

This screenshot shows the initial page of the "Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral" (Issuance of Registration and Tax Status Certificate) on the Receita Federal website. It includes the site's header, a title, a brief explanation of the page's purpose, and a form for entering the CNPJ (Brazilian company tax ID) and a CAPTCHA verification box.This screenshot shows a CAPTCHA challenge titled "placas de rua" (street signs). The user is instructed to "Selecionar todos os quadrados com placas de rua" (Select all squares with street signs). The grid contains several images of street scenes with various signs. A "PULAR" (SKIP) button is visible at the bottom right.This screenshot shows a CAPTCHA challenge titled "vias" (streets). The user is instructed to "Selecionar todas as imagens com vias" (Select all images with streets). The grid contains several images of street scenes. A "VERIFICAR" (VERIFY) button is visible at the bottom right.This screenshot shows the final issued document, the "Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral". It is a formal document from the "REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL" and "CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA". It contains fields for the company's name, CNPJ, and other identification details, along with a digital signature and stamp.

Exemplo de APIs monetizadas



```
{
  "atividade_principal": [
    {
      "text": "Atividades de televisão aberta",
      "code": "60.21-7-00"
    }
  ],
  "data_situacao": "03/11/2005",
  "nome": "GLOBO COMUNICACAO E PARTICIPACOES S/A",
  "uf": "RJ",
  "telefone": "(21) 2540-2623",
  "atividades_secundarias": [
    {
      "text": "Reprodução de vídeo em qualquer suporte",
      "code": "18.30-0-02"
    },
    {
      "text": "Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet",
      "code": "63.19-4-00"
    },
    {
      "text": "Agenciamento de espaços para publicidade, exceto em veículos de comunicação",
      "code": "73.12-2-00"
    },
    {
      "text": "Programadoras",
      "code": "60.22-5-01"
    }
  ],
  "qsa": [
    {
      "qual": "10-Diretor",
      "nome": "CARLOS HENRIQUE SCHRODER"
    }
  ],
}
```



Evite reinventar a roda



Aplicativo de
mobilidade
urbana



Orquestração de
microserviços



API para
mapas



API para meios de
pagamento



API para
autenticar
usuários



API para notificar
por SMS e ligações

Evite reinventar a roda



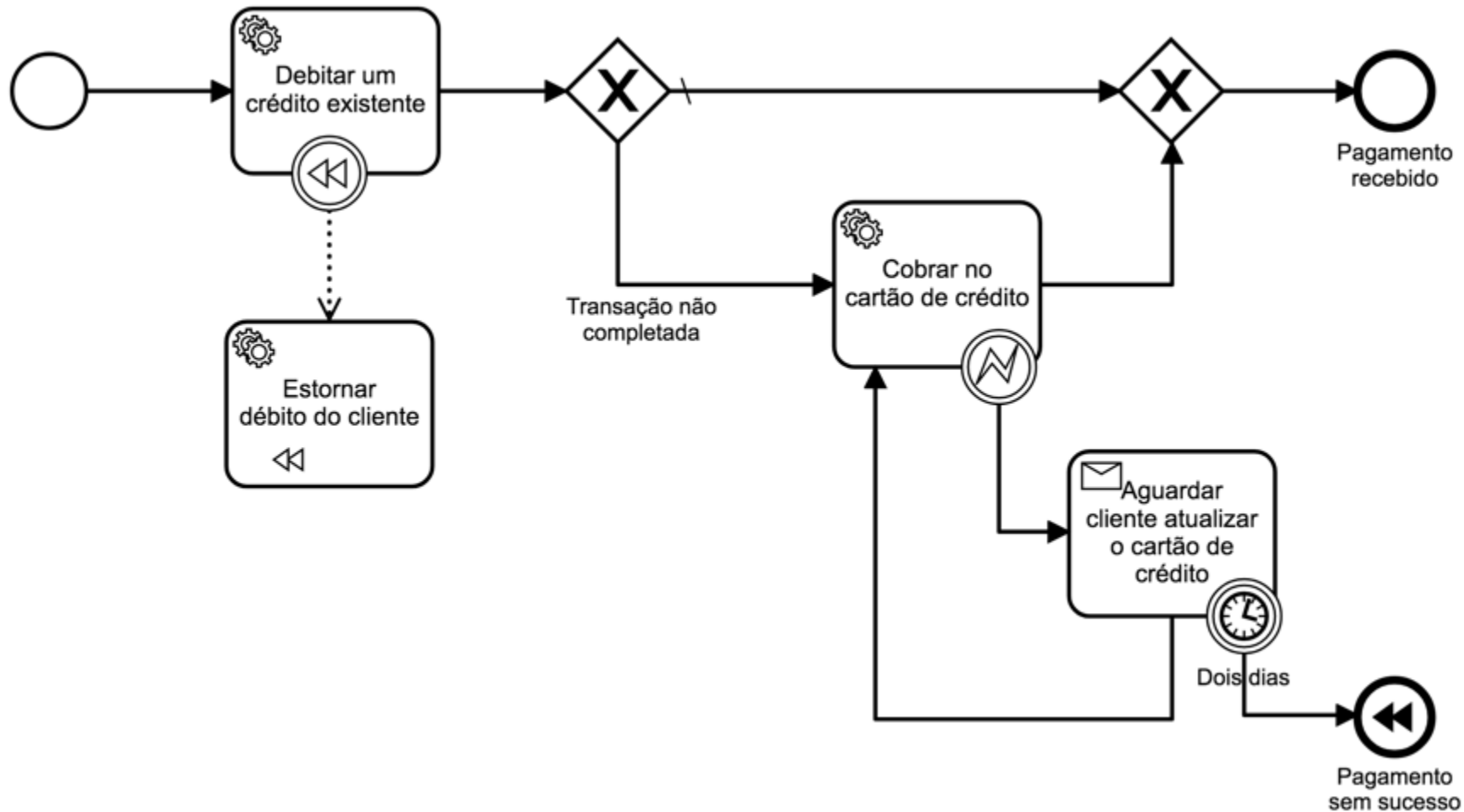
Aplicativo de
mobilidade
urbana



Orquestração de
microserviços



Orquestração de microserviços



Entrega plena de valor

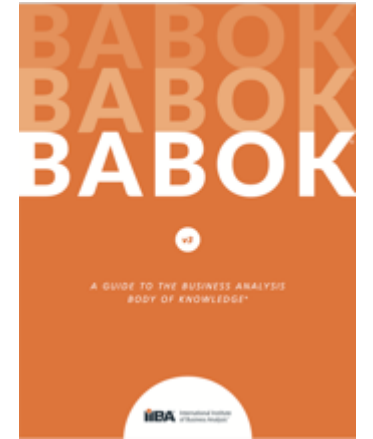
Texto citado:

*"The goal of BPM is to ensure that **value delivery** is optimized across **end-to-end processes**. A comprehensive BPM initiative can span the entire enterprise. A single BPM initiative can make an organization become more process-centric by providing insights into its processes. An organization's processes define what the organization does and how it does it. Possessing a thorough understanding of its processes allows stakeholders to adjust these processes to meet the evolving needs of both the organization and its customers."*

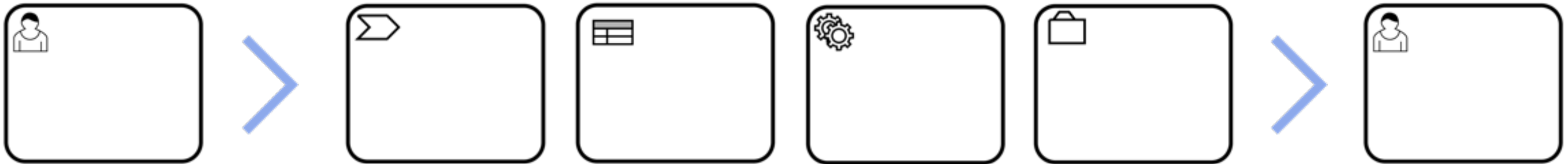
2015, BABOK A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge. V3.0 – 11.5 The Business Process Management Perspective

Tradução livre:

O objetivo do BPM é garantir que a **entrega de valor** seja otimizada em **processos de ponta a ponta**. Uma iniciativa BPM abrangente pode abranger toda a empresa. Uma única iniciativa de BPM pode fazer com que uma organização se torne mais centrada em processos, fornecendo informações sobre seus processos. Os processos de uma organização definem o que a organização faz e como ela a faz. Possuir uma compreensão completa de seus processos permite aos interessados ajustar esses processos para atender às necessidades em evolução da organização e seus clientes.



A entrega de valor dos processos ponta a ponta



Do **acionamento de um evento** de um cliente em uma ponta

Uma série de **decisões e atividades** interfuncionais que cruzam a organização na horizontal

Para no final **entregar resultados** para um cliente na outra ponta

A entrega de valor dos processos ponta a ponta

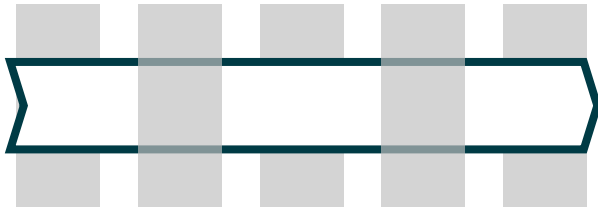
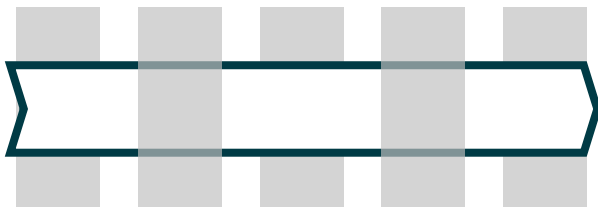
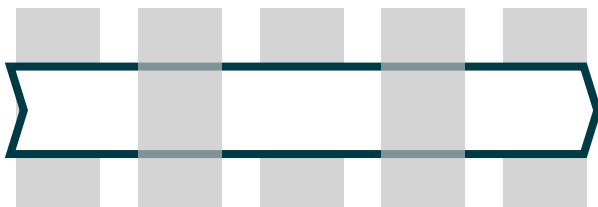


Iniciativas com escopo ponta a ponta são determinantes para a reduzir burocracia e tempo de tramitação dos processos.

Escopos de projeto a partir dos processos ponta a ponta



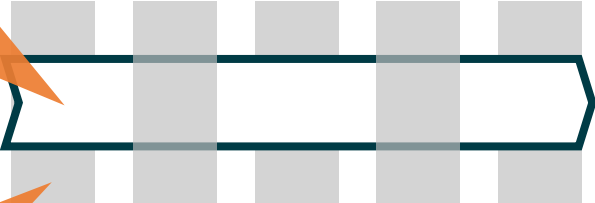
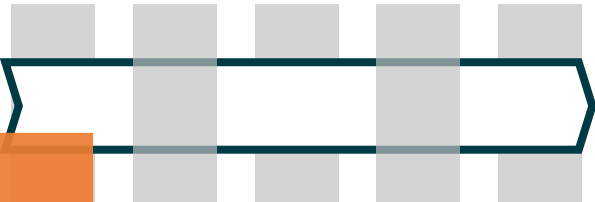
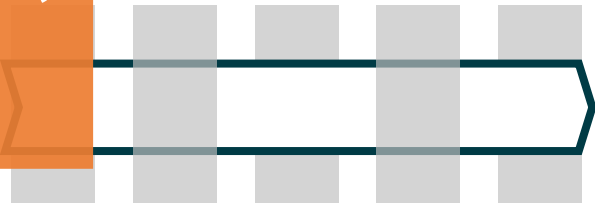
**Carta de
Serviços ao
Cidadão**

Processo ponta a ponta	Evento	Decisões e Atividades	Resultado
Do requerimento a renovação do passaporte			
Da solicitação a concessão da isenção de impostos na compra de veículos para pessoas com deficiências físicas e mentais			
Da solicitação a concessão de aposentadoria por tempo de contribuição			

Escopos de projeto a partir dos processos ponta a ponta



Lógico → Processos e decisões

Processo ponta a ponta	Evento	Decisões e Atividades	Resultado
Do requerimento a renovação do passaporte			
Da solicitação a concessão da isenção de impostos na compra de veículos para pessoas com deficiências físicas e mentais			
Da solicitação a concessão da aposentadoria por tempo de contribuição			



Carta de
Serviços ao
Cidadão

Físico → departamento, setor, atividade, tarefa, procedimento, ...

Ciclo de Vida BPM

Gerenciar processos em um ciclo contínuo para manter integridade e permitir a transformação.

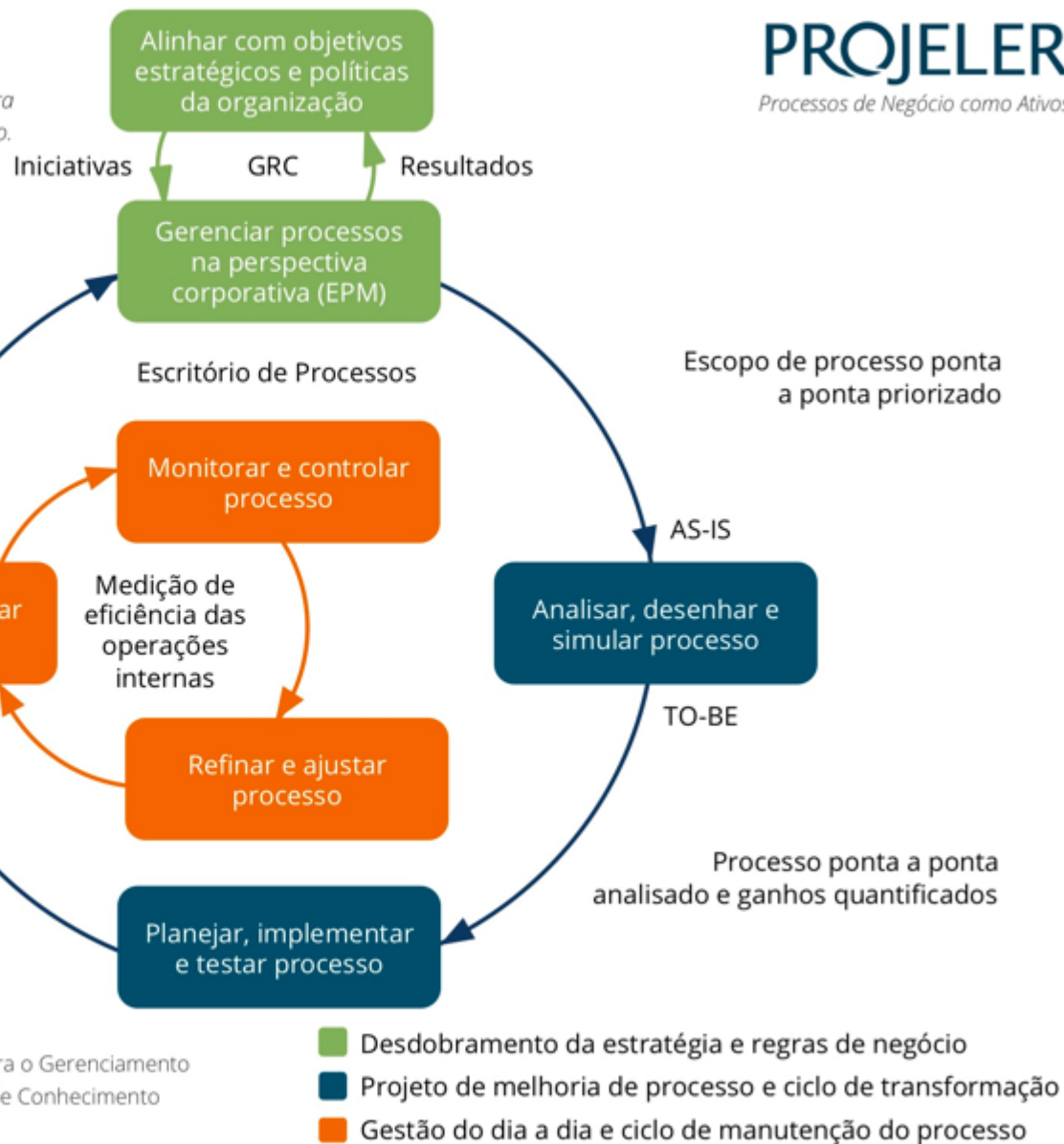
PROJELER
Processos de Negócio como Ativos



Medição de eficácia a partir da perspectiva do cliente e agências reguladoras

Processo ponta a ponta transformado e em operação

Estrutura de trabalho alinhada ao Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento
ABPMP BPM CBOK® V3.0



Escopo de processo ponta a ponta priorizado

AS-IS

TO-BE

Processo ponta a ponta analisado e ganhos quantificados

Priorização e Governança

Ciclo de Vida BPM

Gerenciar processos em um ciclo contínuo para manter integridade e permitir a transformação.

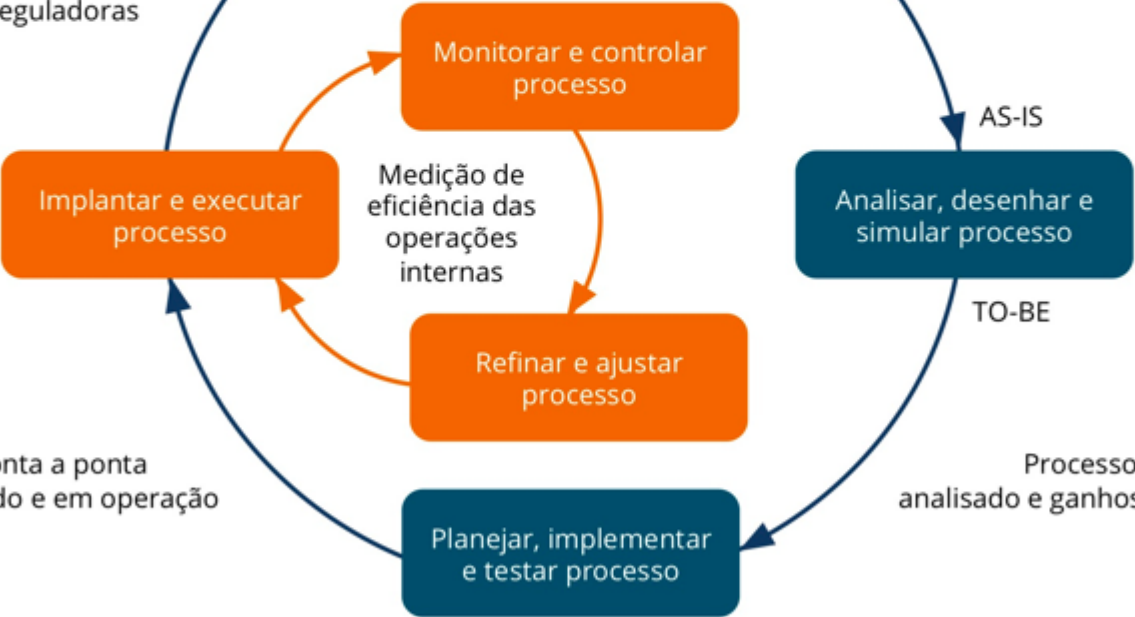
PROJELER
Processos de Negócio como Ativos



Medição de eficácia a partir da perspectiva do cliente e agências reguladoras



Escopo de processo ponta a ponta priorizado



Processo ponta a ponta transformado e em operação

Processo ponta a ponta analisado e ganhos quantificados

Estrutura de trabalho alinhada ao Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK® V3.0

- Desdobramento da estratégia e regras de negócio
- Projeto de melhoria de processo e ciclo de transformação
- Gestão do dia a dia e ciclo de manutenção do processo

Ciclo de Vida BPM

Gerenciar processos em um ciclo contínuo para manter integridade e permitir a transformação.

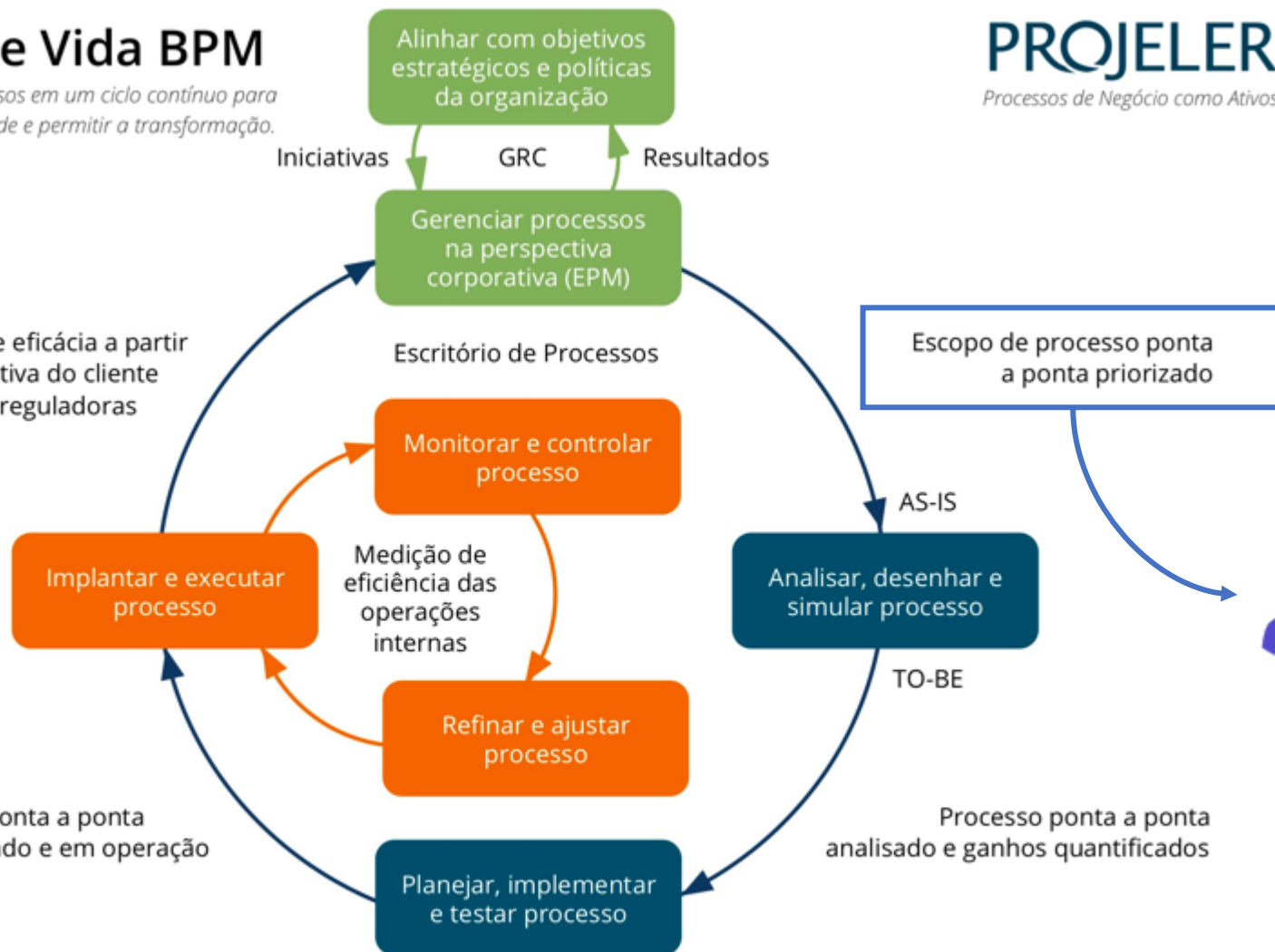
PROJELER
Processos de Negócio como Ativos



Medição de eficácia a partir da perspectiva do cliente e agências reguladoras

Processo ponta a ponta transformado e em operação

Estrutura de trabalho alinhada ao Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento
ABPMP BPM CBOK® V3.0



- Desdobramento da estratégia e regras de negócio
- Projeto de melhoria de processo e ciclo de transformação
- Gestão do dia a dia e ciclo de manutenção do processo

Ciclo de Vida BPM

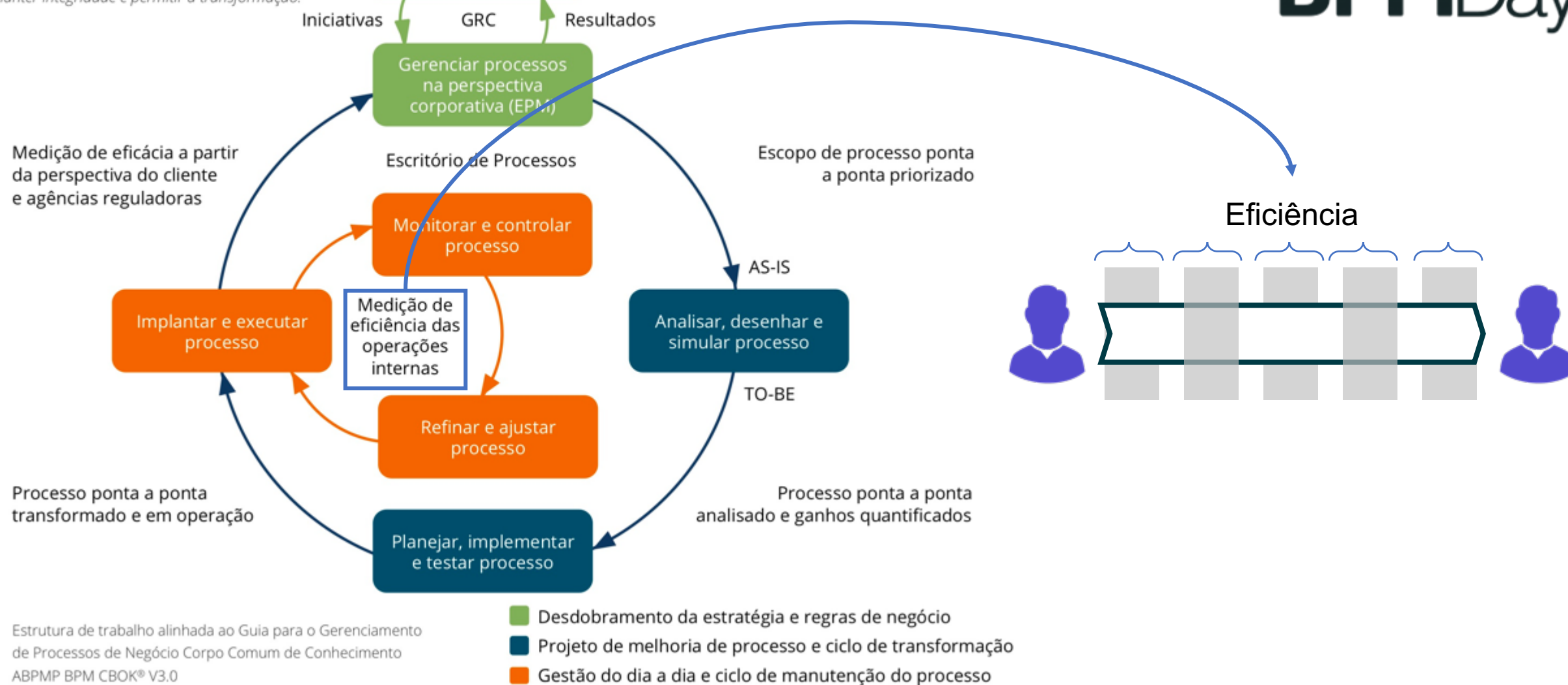
Gerenciar processos em um ciclo contínuo para manter integridade e permitir a transformação.

PROJELER

Processos de Negócio como Ativos



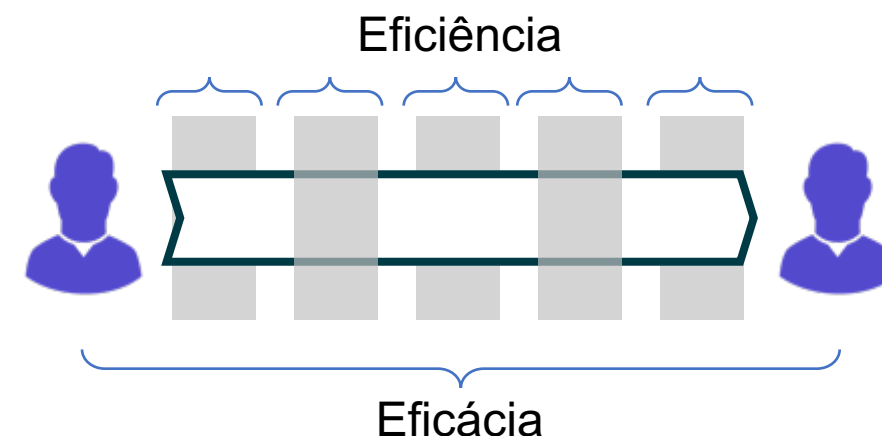
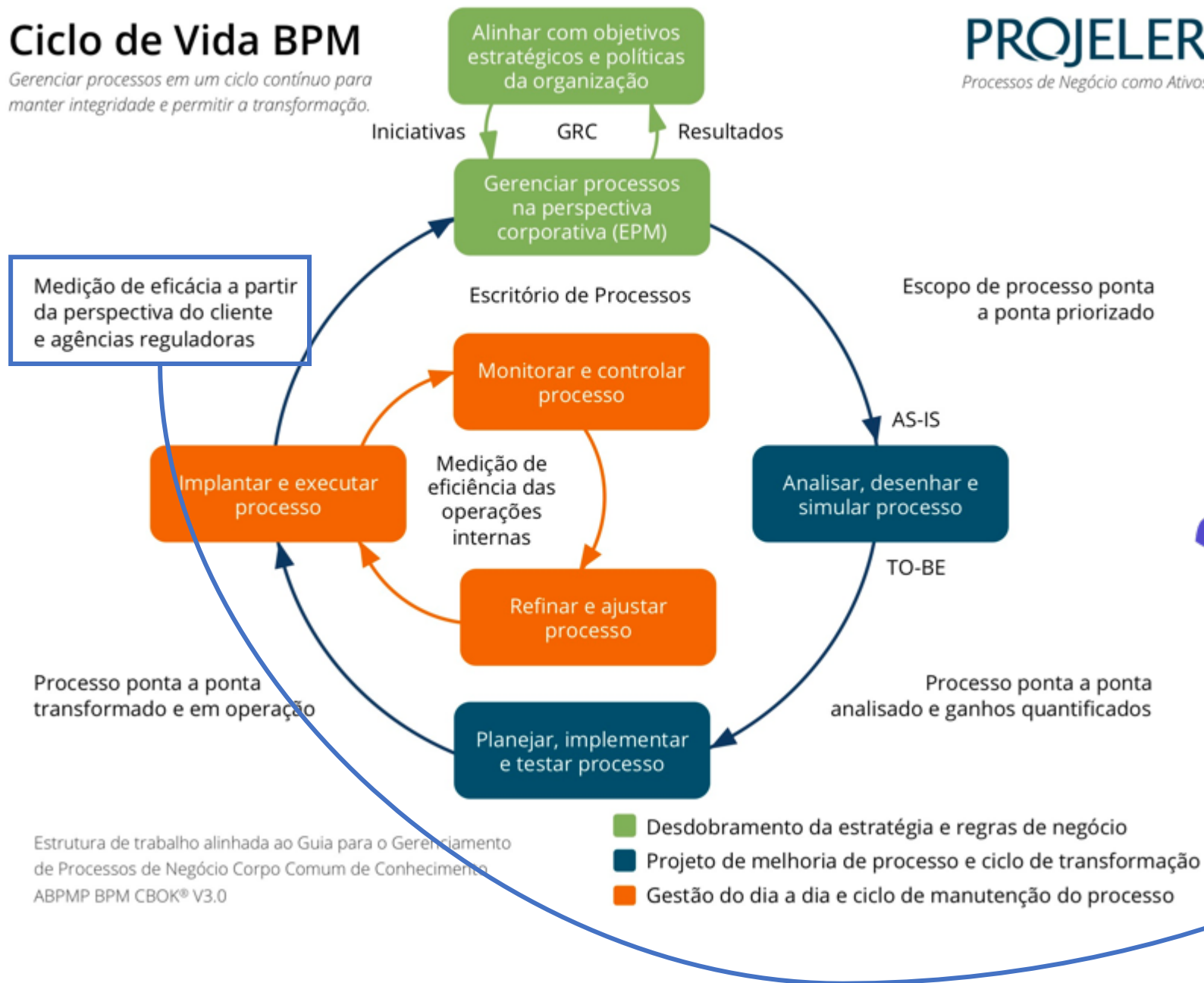
BPMDay



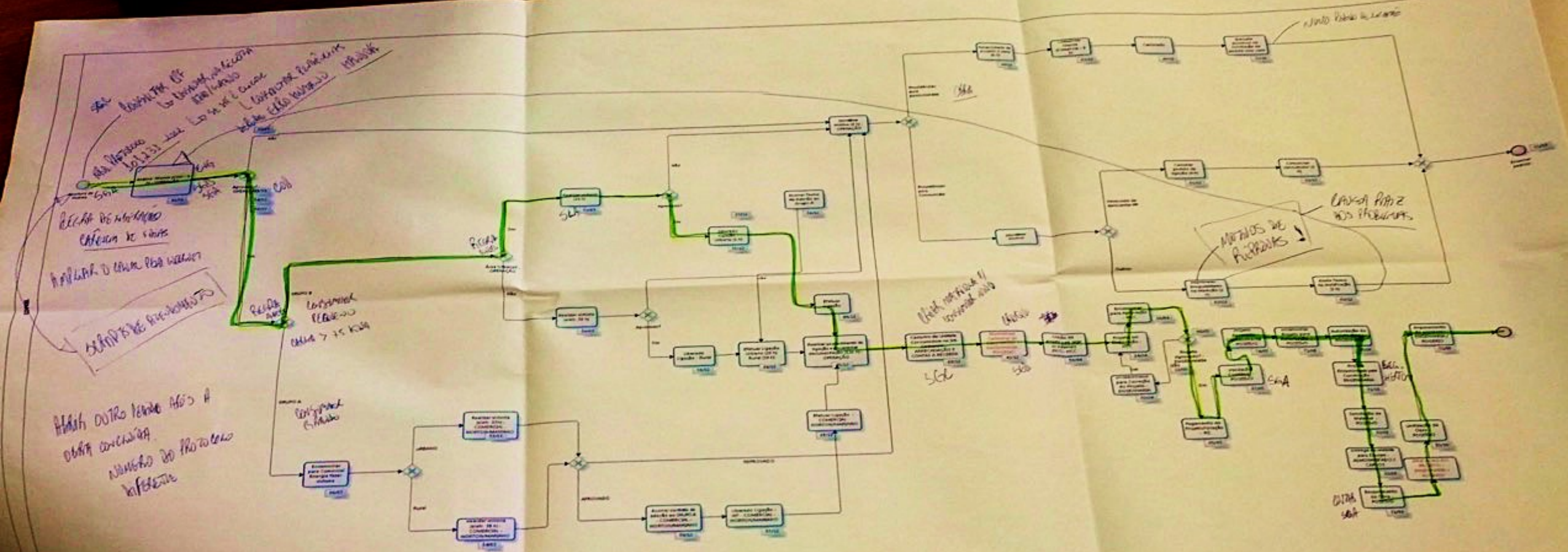
Ciclo de Vida BPM

Gerenciar processos em um ciclo contínuo para manter integridade e permitir a transformação.

PROJELER
Processos de Negócio como Ativos



Caminho feliz do processo

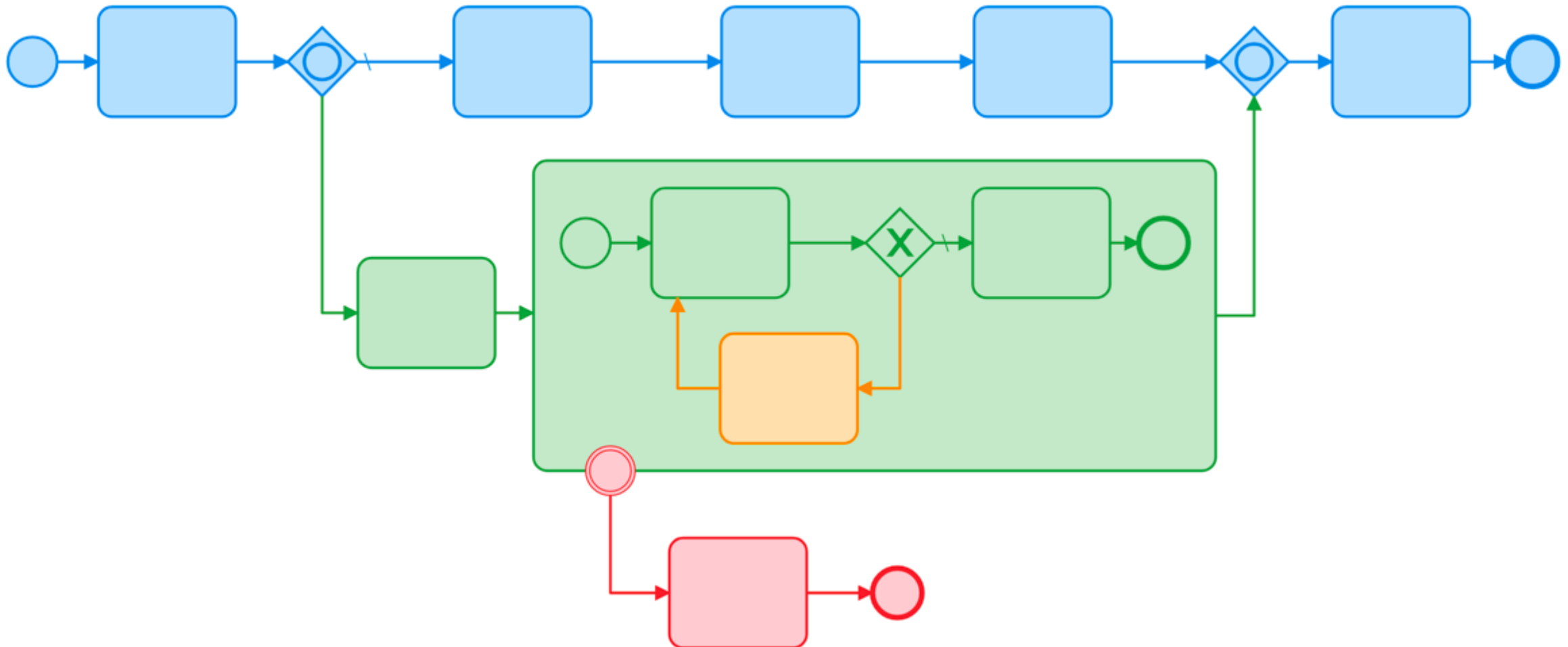


Caminho feliz do processo

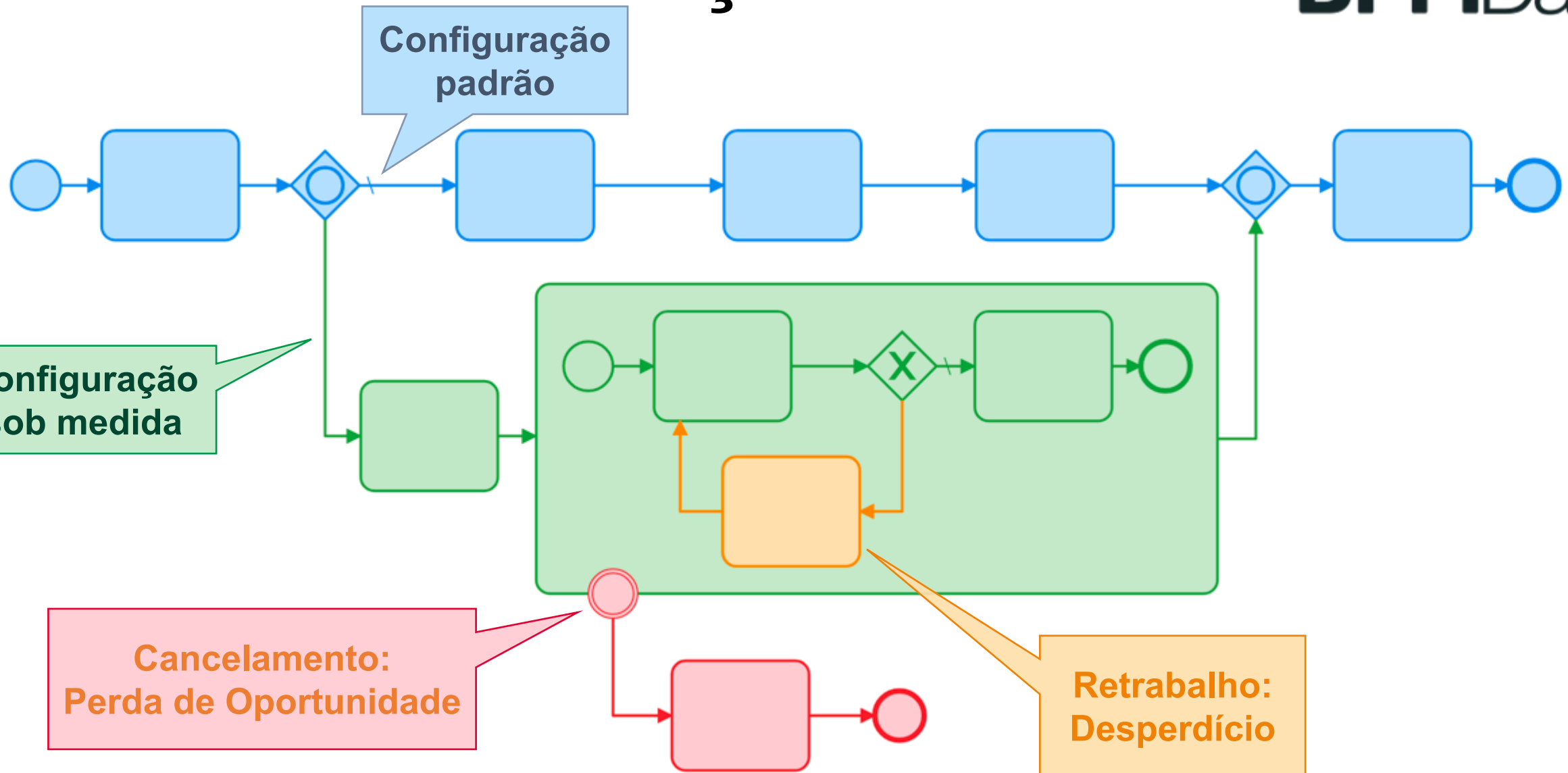
Do evento ao resultado



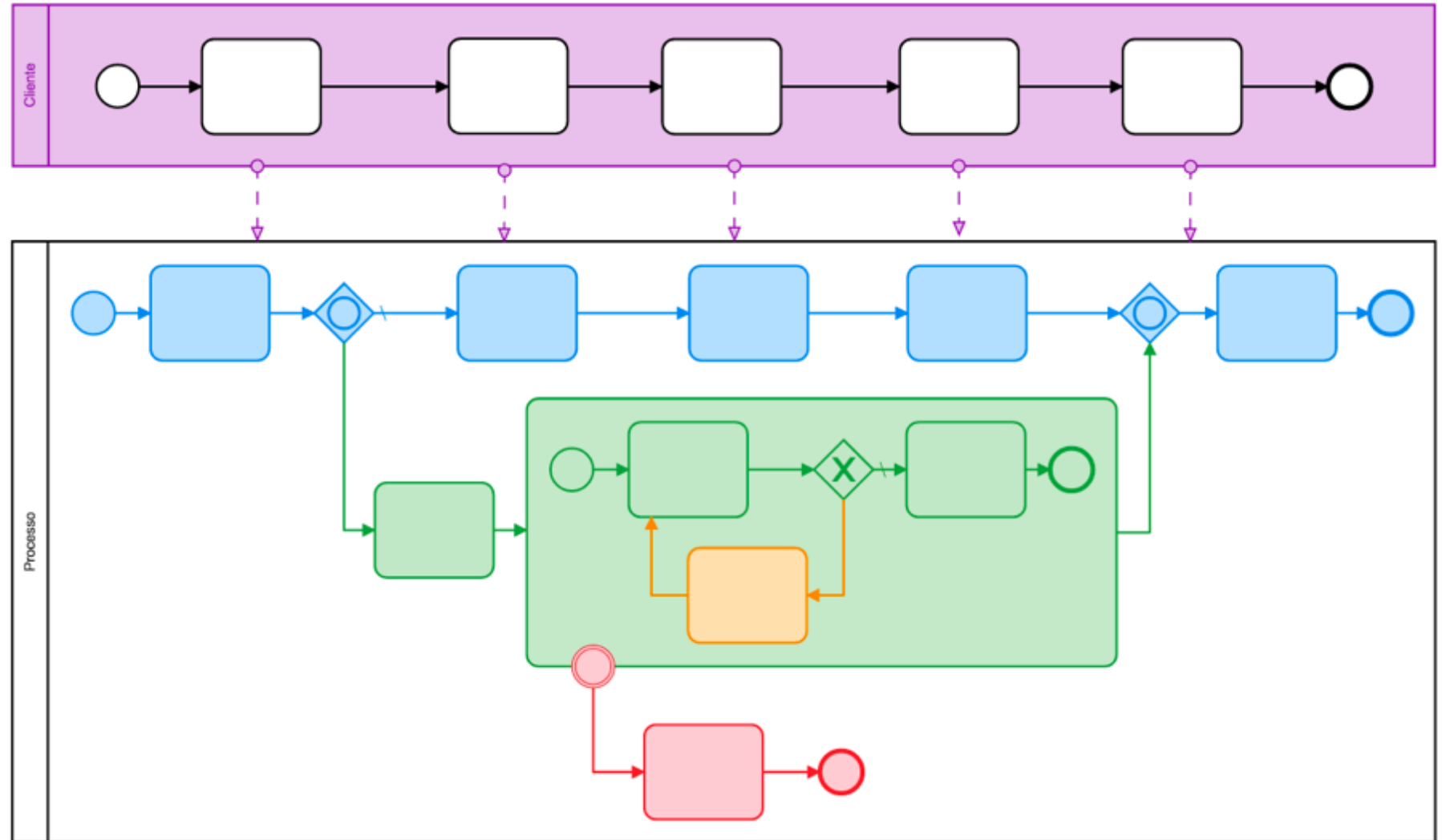
Caminho feliz, retrabalhos e exceções



Caminho feliz, retrabalhos e exceções



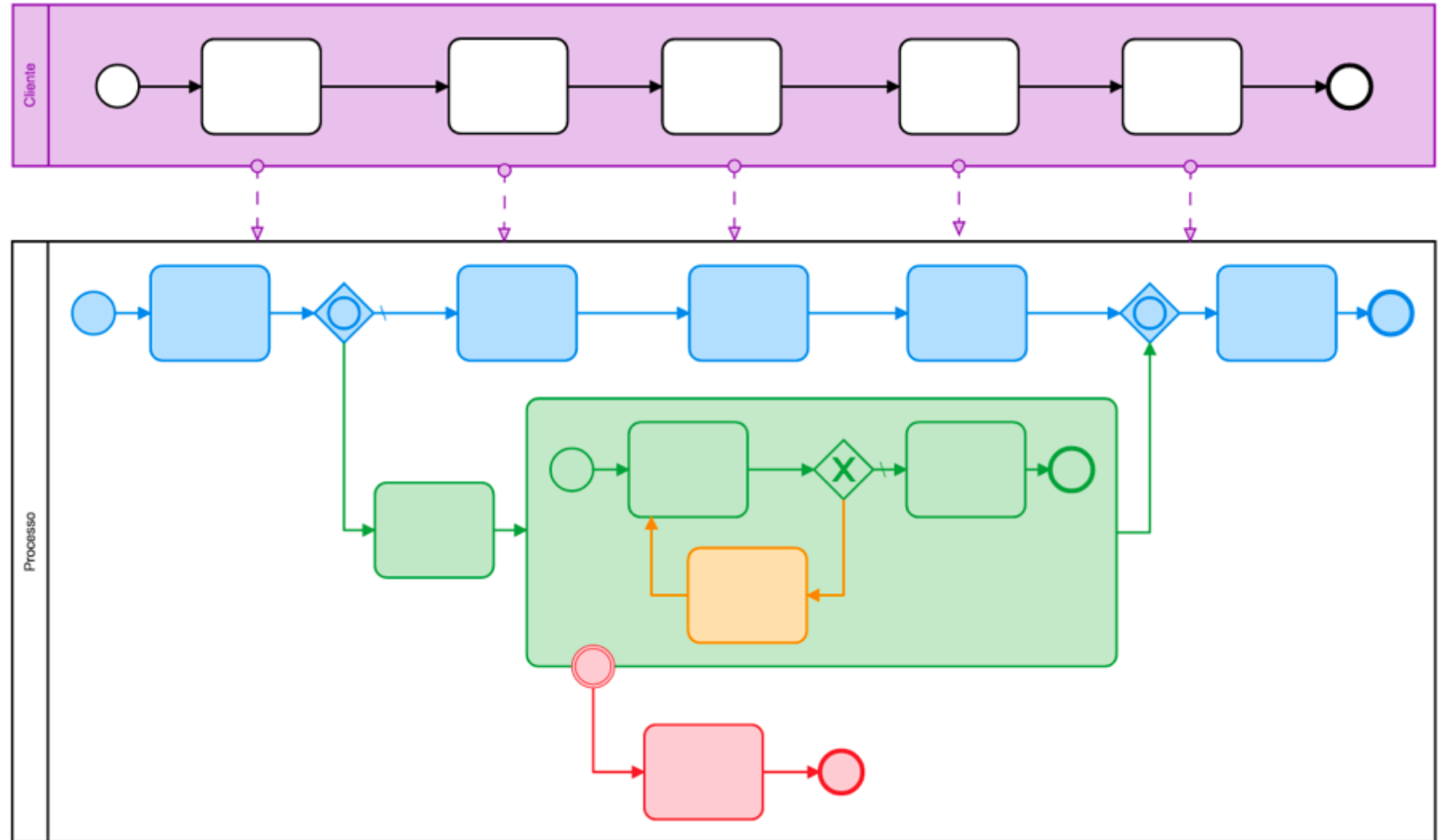
Jornada da experiência do cliente (CX)



Jornada da experiência do cliente (CX)



Vários dispositivos e interfaces responsivas

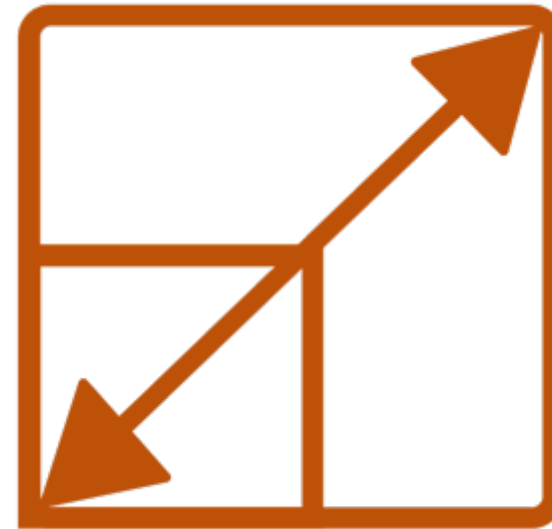


Processos ponta a ponta de longa duração

Atender demanda digital exponencial



- Usar a tecnologia para resolver problemas complexos em tempo real.
- Análise de dados e aprendizado de máquina (*machine learning*)



Internet de todas as coisas (IOT)



Inteligência embarcada está tornando os dispositivos mais autônomos e integrados aos processos de negócio.



Internet em todo lugar

- Os dispositivos conectados geram bilhões de eventos diariamente para as **plataformas BPMS**.
- A melhoria ou transformação depende de **bons dados** para serem avaliados e mudar os rumos com menor risco.

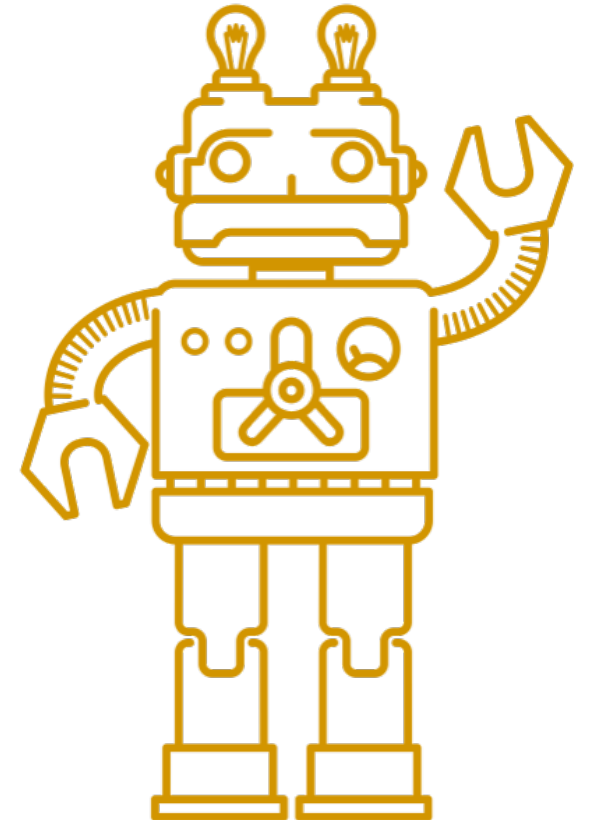


DATA-DRIVEN CHANGE

O BPMS é essencial para a Transformação Digital



Vários dispositivos inteligentes irão executar grandes volumes de **decisões**, capturar eventos complexos, instanciar **processos** estruturados e **casos** dinâmicos na plataforma BPMS.



O BPMS é essencial para a Transformação Digital

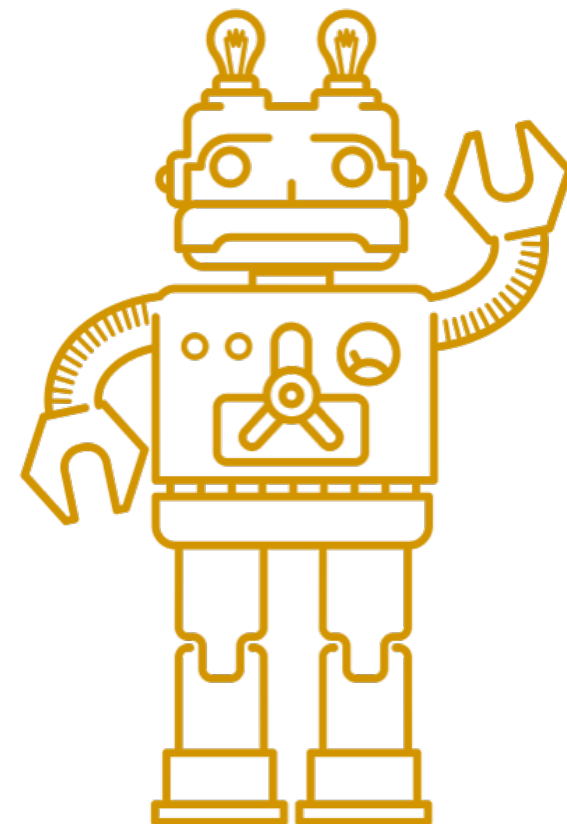


Vários dispositivos inteligentes irão executar grandes volumes de **decisões**, capturar eventos complexos, instanciar **processos** estruturados e **casos** dinâmicos na plataforma BPMS.

DMN

BPMN

CMMN



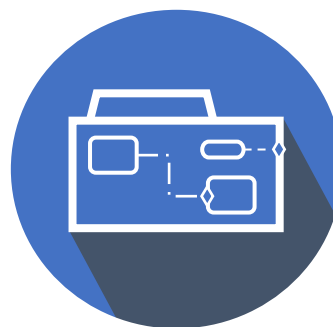
Definições

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

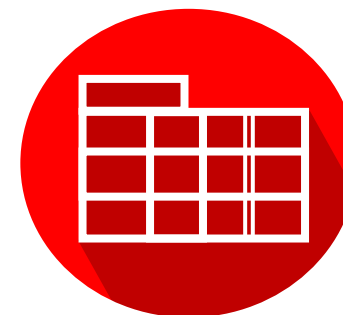
BPM Suite (BPMS)



BPMN
Processos



CMMN
Casos



DMN
Decisões

Definições

Disciplina Gerencial

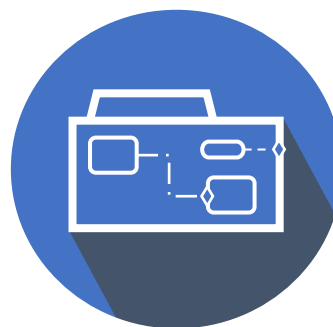


Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

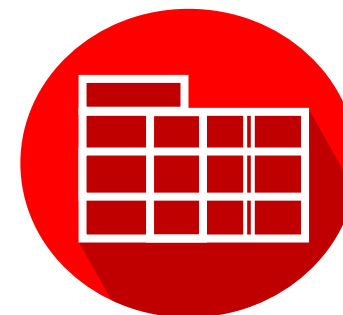
BPM Suite (BPMS)



BPMN
Processos



CMMN
Casos



DMN
Decisões

Áreas de conhecimento



Perspectiva organizacional

Gerenciamento Corporativo de Processos

Organização do Gerenciamento de Processos

Perspectiva de processo

Gerenciamento de Processos de Negócio

Modelagem de Processos

Análise de Processos

Desenho de Processos

Gerenciamento de Desempenho de Processos

Transformação de Processos

Tecnologias de BPM

abpmp-br.org



ASSOCIATION OF
BUSINESS
PROCESS
MANAGEMENT
PROFESSIONALS
BRAZIL CHAPTER

HOME INSTITUCIONAL CAPACITAÇÃO CERTIFICAÇÃO CONTATO

Profissionais Certificados

A certificação é válida por 3 (três) anos a partir da data de sua outorga. Após esse período, o CBPP deverá se recertificar comprovando participação em atividades de educação continuada. Caso o CBPP não atenda a esse requisito, terá sua certificação revogada.

As recertificações também têm validade de 3 (três) anos, portanto, o número de recertificações e as distinções obtidas são indicadores de compromisso de longo prazo com a profissão de BPM e senioridade profissional.

Column visibility Copy CSV PDF Print 10 resultados por página

Pesquisar

Maurício Bitencourt

Nome	Certif.	Distinção	Número	Cidade	UF	Expira em
Maurício Bitencourt	CBPP	Red Seal	2010BR00004	Porto Alegre	RS	07/03/2019

Mostrando de 1 até 1 de 1 registros (Filtrados de 867 registros)



**Mais de 800
profissionais
certificados em
BPM no Brasil**

Gestão por processos (BPM)



É uma disciplina gerencial que trata processos como ativos da organização para entregar valor aos clientes e *shareholders*.



A organização é estruturada, gerenciada, avaliada, compreendida e vivenciada através de seus processos.



Os objetivos da organização podem ser alcançados através da definição, desenho, controle e transformação de seus processos.

Definições

Tecnologia de BPM

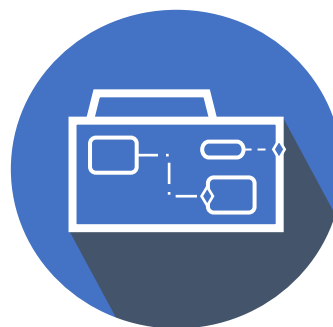


Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

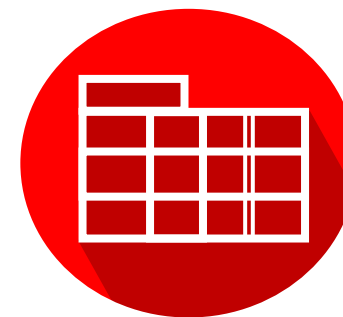
BPM Suite (BPMS)



BPMN
Processos



CMMN
Casos



DMN
Decisões

Visão geral de uma plataforma BPMS



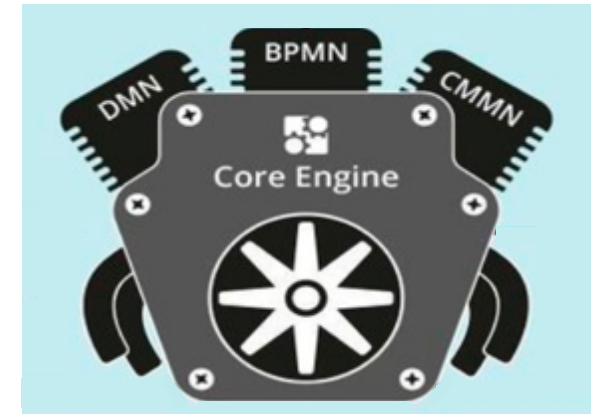
Agilidade para ir da modelagem à execução de processos, casos e decisões a partir dos diagramas visuais em modelos e notações abertas.

Orquestração de microserviços e integrações via APIs.

Liberdade para implementar as interfaces da lista de tarefas humanas nas filas de trabalho em várias linguagens e dispositivos (UX).

Gerenciamento de versões e capacidades de migração de grandes volumes de instâncias de longa duração em execução.

Analíticos para melhoria e transformação de processos.



Filas de trabalho



The screenshot shows the Camunda BPM 'Fila de Trabalho' (Task List) interface. The browser address bar shows 'localhost' and the page title is 'Fila de Trabalho'. The interface is divided into three main sections:

- Left Panel:** Contains a sidebar with 'Minhas tarefas (1)' (My tasks) and 'Todas tarefas' (All tasks). A filter bar at the top says 'Criar um Filtro +' and 'Criado' (Created).
- Center Panel:** Displays a task card for 'Avaliar tipo de curso' (Evaluate course type). The task ID is 'p050408-atender-solicitacao-de-participacao-em-evento-capacitacao'. It was created 7 minutes ago by 'Demo Demo' with a value of 50. A 'Filtrar Tarefas' (Filter tasks) button is visible.
- Right Panel:** Contains a form for the task. The description is 'Capacitar-se para modelar processos e regras de negocio.' (Train to model business processes and rules). The form includes fields for:
 - Data de início do evento** (Event start date): 25/07/2016
 - Data de fim do evento** (Event end date): 26/07/2016
 - Valor da inscrição no evento** (Event registration value): 990
 - Modalidade do evento de capacitação** (Event training modality): ead-aberto
 - Há divergências?** (Are there discrepancies?): ☒
 - Informações complementares** (Additional information): Faltou a ficha de inscrição preenchida.

At the bottom right of the form are two buttons: 'Salvar' (Save) and 'Completo' (Complete). The footer indicates 'Powered by camunda BPM / v7.5.2-ee'.

Contexto da tarefa do usuário no processo



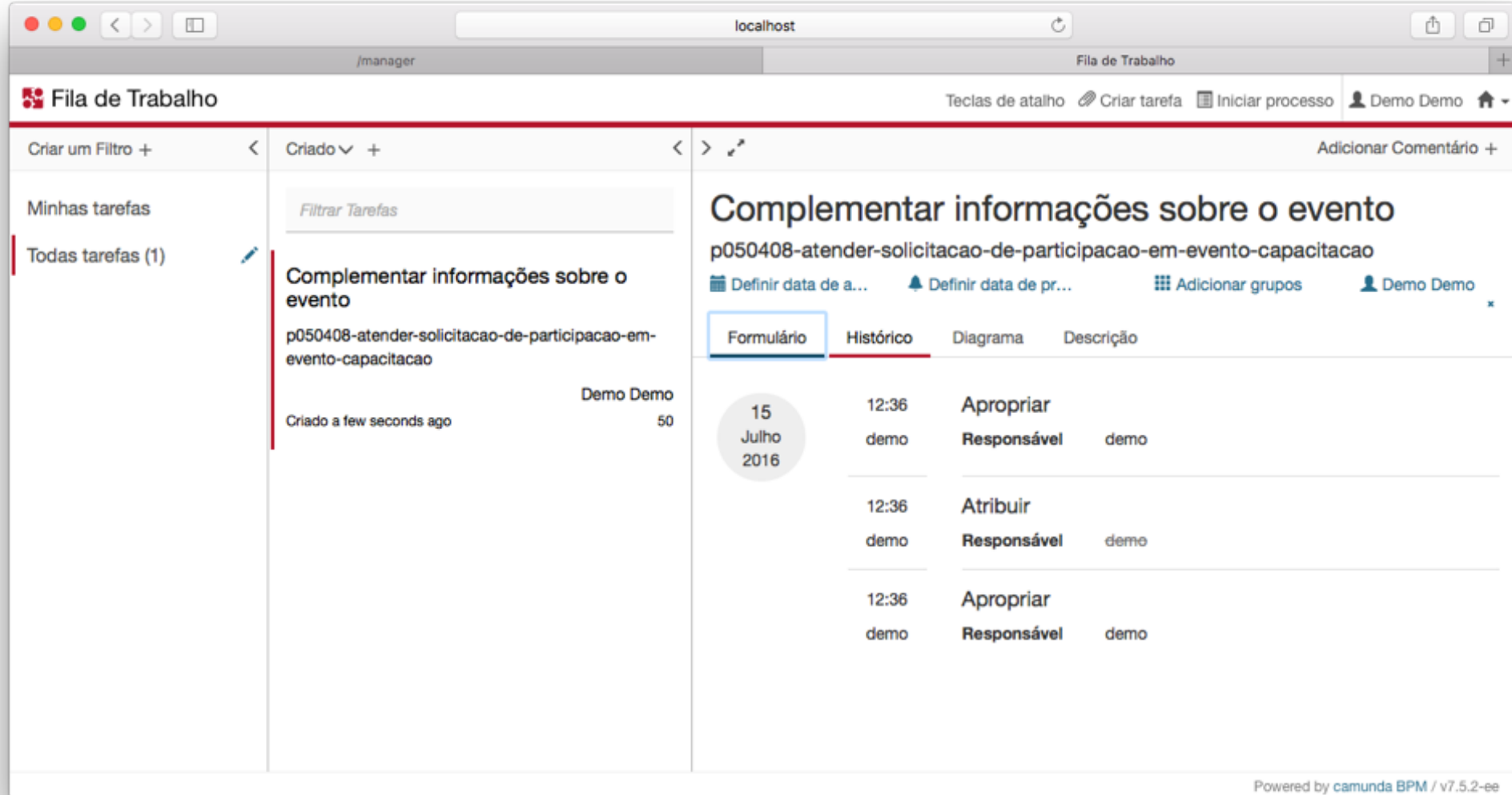
The screenshot displays a web-based BPM application interface. The top navigation bar includes a "Fila de Trabalho" (Work Queue) section with options like "Teclas de atalho" (Shortcuts), "Criar tarefa" (Create task), "Iniciar processo" (Start process), and a user profile "Demo Demo".

The main content area is divided into two panels. The left panel, titled "Fila de Trabalho", shows a list of tasks under the filter "Criado" (Created). The task "Complementar informações sobre o evento" (p050408-atender-solicitacao-de-participacao-em-evento-capacitacao) is highlighted, showing it was created "a few seconds ago" and has a count of 50.

The right panel displays the "Diagrama" (Diagram) view of the selected task. The diagram is a BPMN flowchart titled "Complementar informações sobre o evento" for the process "p050408-atender-solicitacao-de-participacao-em-evento-capacitacao". The flow starts with "Receber solicitação de participação" (Receive participation request), followed by a decision point "Analisar solicitação" (Analyze request). If the request is approved, it leads to "Adicionar a solicitação" (Add request), then "Participar de capacitação" (Participate in training), and finally "Comprovar participação no evento" (Prove participation in the event). If the request is not approved, it leads to "Complementar informações sobre o evento" (the current task), then "Adicionar justificativas" (Add justifications), then "Informar demanda não autorizada" (Report unauthorized demand), and finally "Cancelar solicitação" (Cancel request). The diagram also includes a "Formulário" (Form) and "Histórico" (History) tab.

At the bottom right, the text "Powered by camunda BPM / v7.5.2-ee" is visible.

Linha do tempo das tarefas



The screenshot shows the Camunda BPM web interface. The top navigation bar includes the title "Fila de Trabalho" and several action buttons: "Teclas de atalho", "Criar tarefa", "Iniciar processo", and a user profile "Demo Demo". The main content area is divided into three sections. On the left, a sidebar shows "Minhas tarefas" with a filter "Todas tarefas (1)". The middle section displays a task card for "Complementar informações sobre o evento" with ID "p050408-atender-solicitacao-de-participacao-em-evento-capitacao", assigned to "Demo Demo". The right section shows the task details, including a "Formulário" tab and a "Histórico" tab. The "Histórico" tab displays a timeline of task events.

Timestamp	Event	Responsible	Details
15 Julho 2016 12:36	Apropriar	Responsável	demo
12:36	Atribuir	Responsável	demo
12:36	Apropriar	Responsável	demo

Powered by [camunda BPM](#) / v7.5.2-ee

Mapa de calor



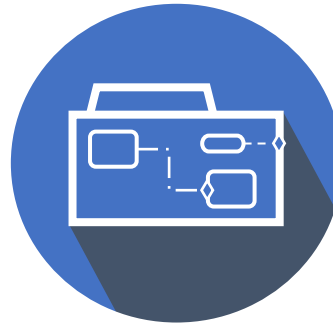
Definições

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)

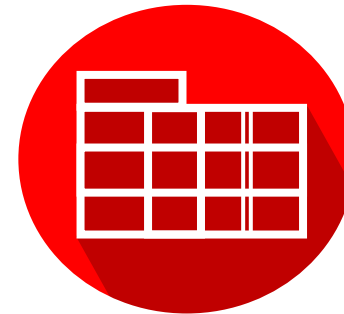
BPM Suite (BPMS)



BPMN
Processos



CMMN
Casos



DMN
Decisões

Técnicas

Técnicas



BPMN
Processos



CMMN
Casos

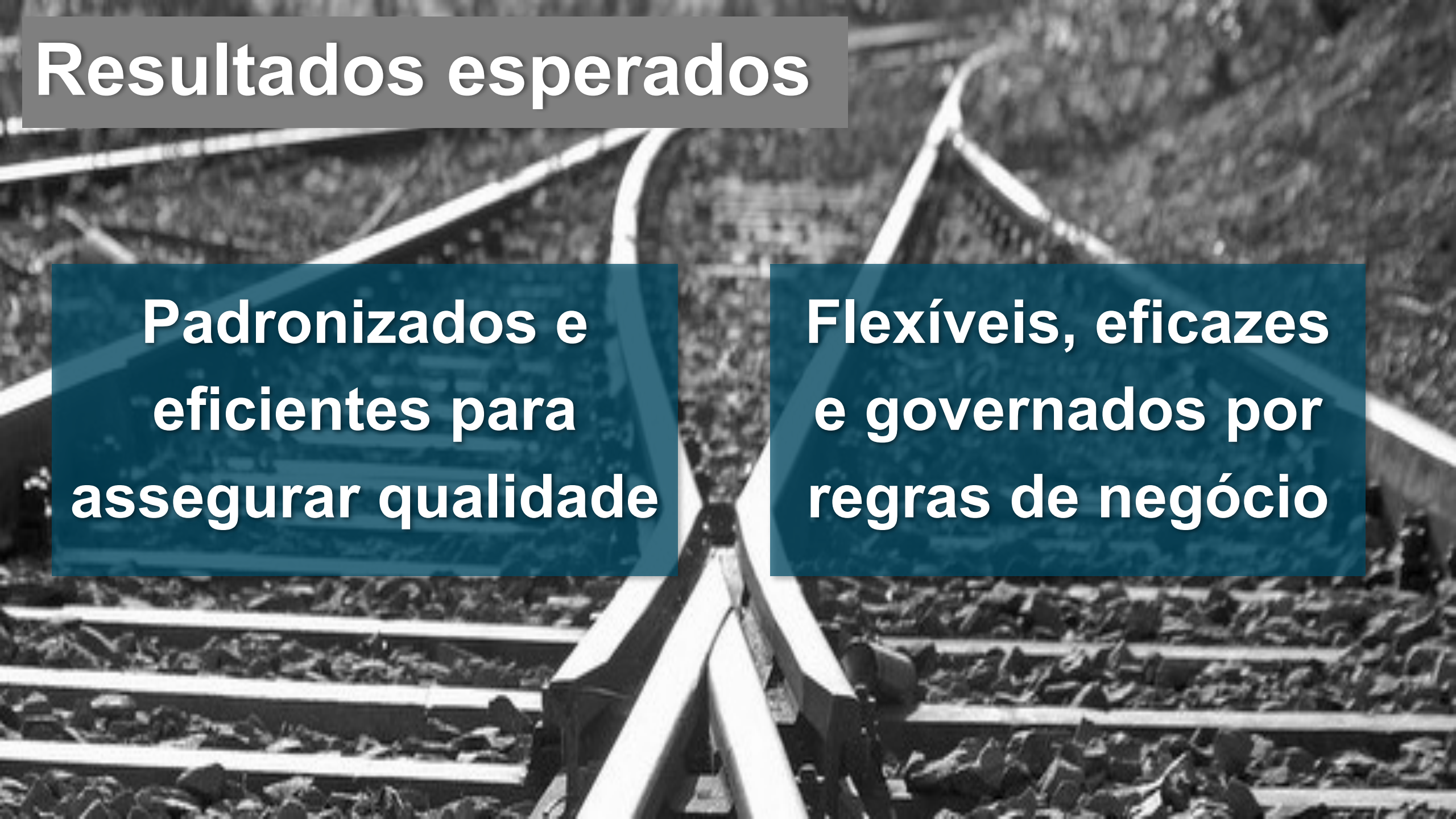


DMN
Decisões

Processos previsíveis

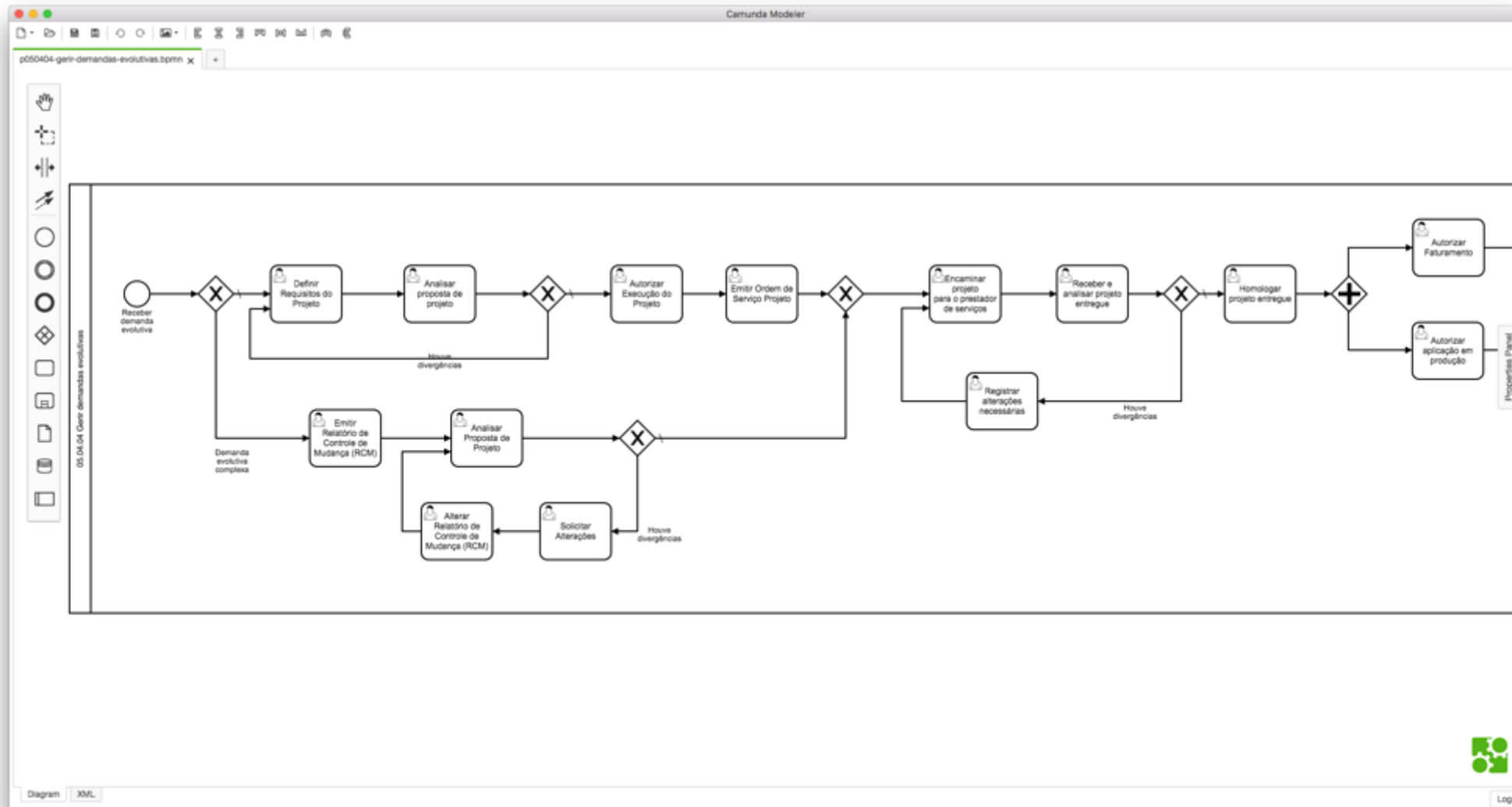


Resultados esperados



**Padronizados e
eficientes para
assegurar qualidade**

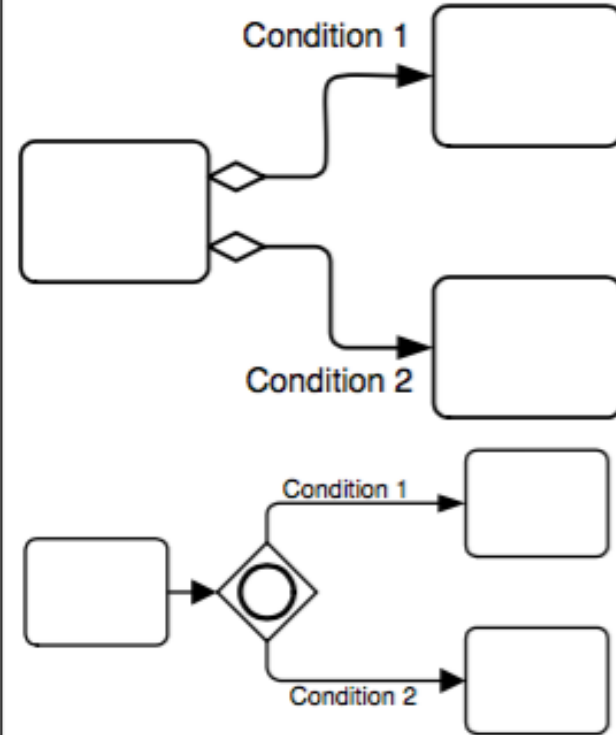
**Flexíveis, eficazes
e governados por
regras de negócio**



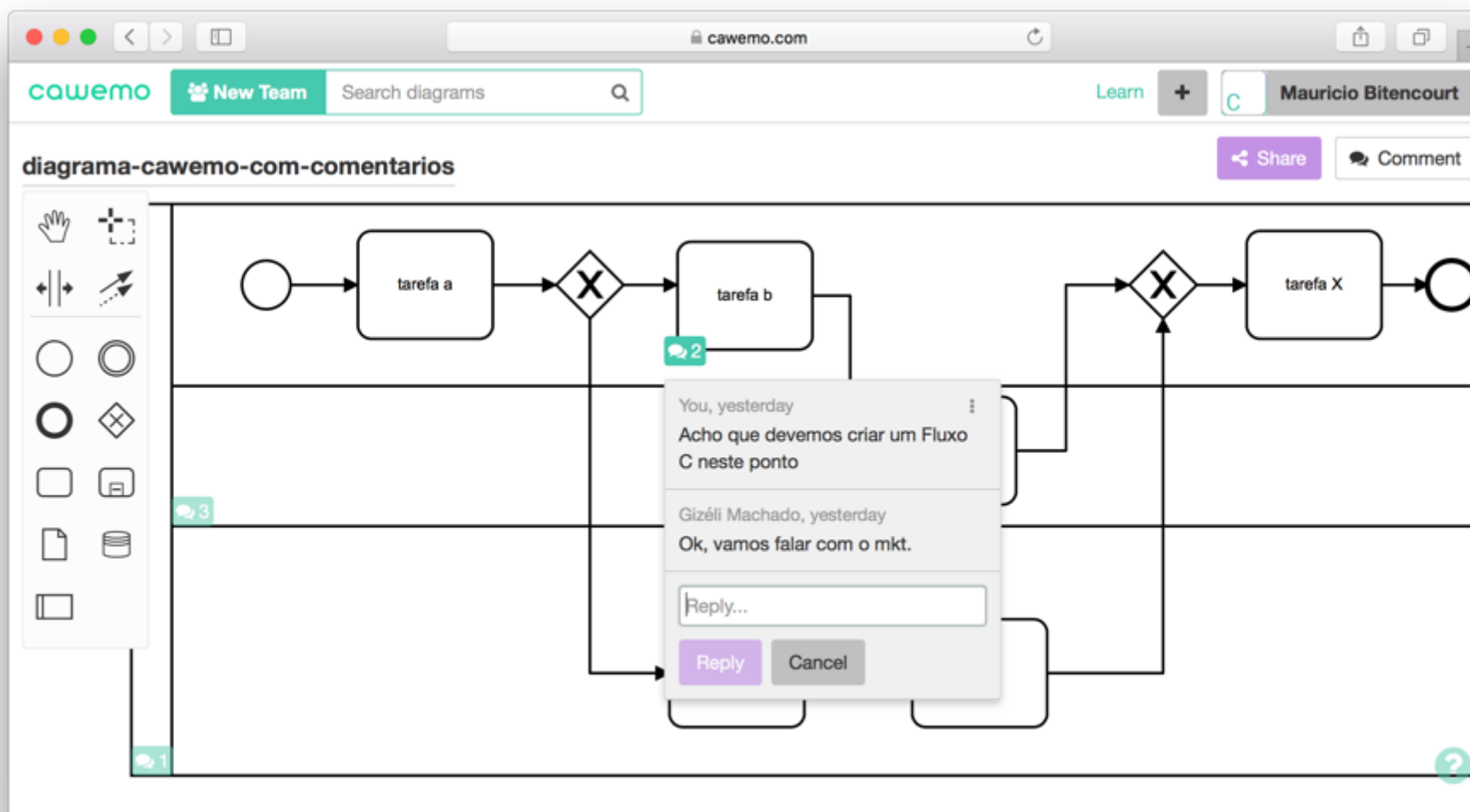
BPMN é um padrão ISO

ISO/IEC 19510:2013(E)

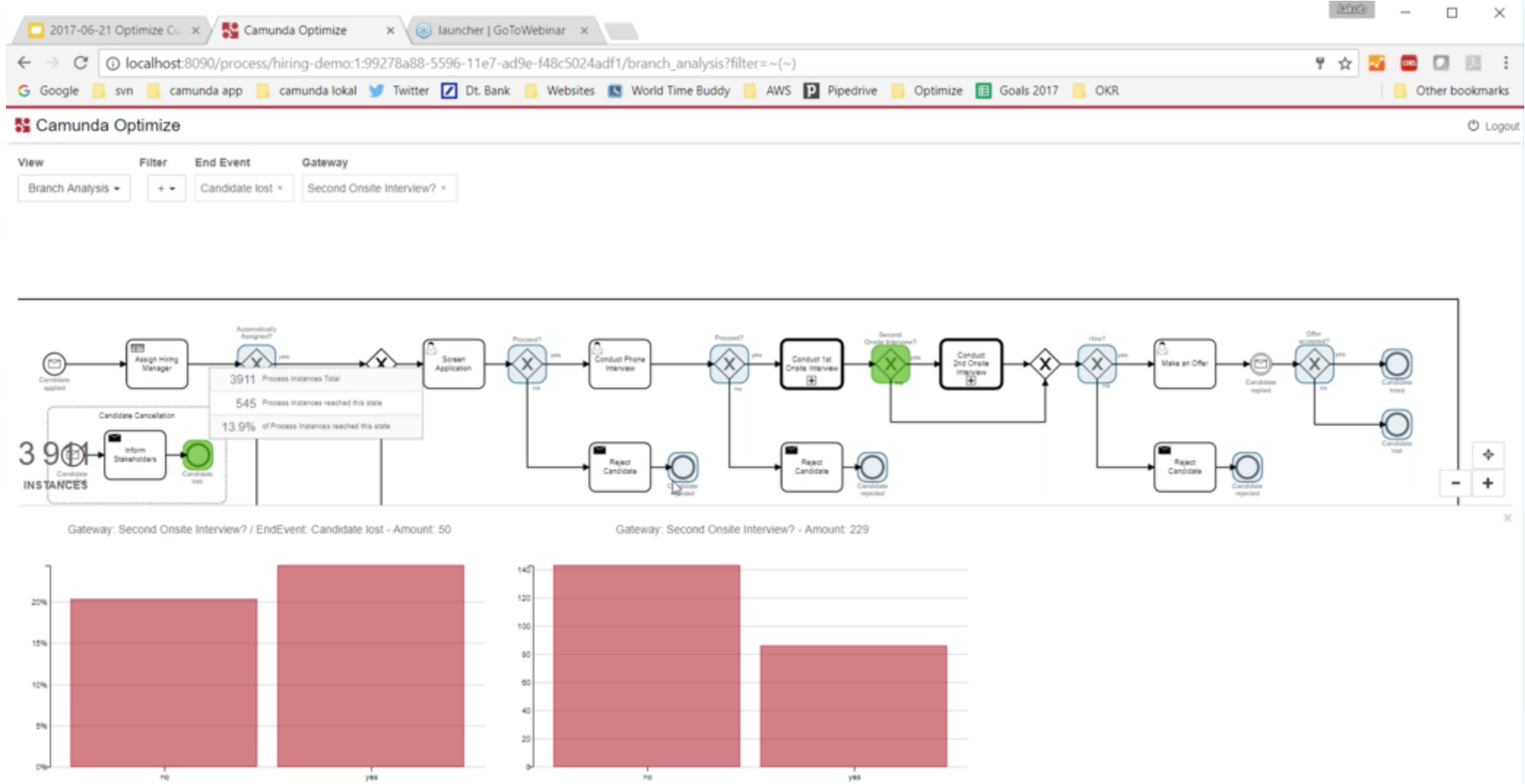
Table 7.2 – BPMN Extended Modeling Elements

Inclusive	This Decision represents a branching point where Alternatives are based on conditional Expressions contained within the outgoing Sequence Flows (see page 291). In some sense it is a grouping of related independent Binary (Yes/No) Decisions. Since each path is independent, all combinations of the paths MAY be taken, from zero to all. However, it should be designed so that at least one path is taken. A Default Condition could be used to ensure that at least one path is taken. There are two versions of this type of Decision: • The first uses a collection of conditional Sequence Flows, marked with mini-diamonds (see top-right figure). • The second uses an Inclusive Gateway (see bottom-right picture).	
-----------	---	--

Modelagem colaborativa



Otimização com base na análise de dados da execução dos processos



Técnicas



BPMN
Processos



CMMN
Casos



DMN
Decisões

Casos dinâmicos

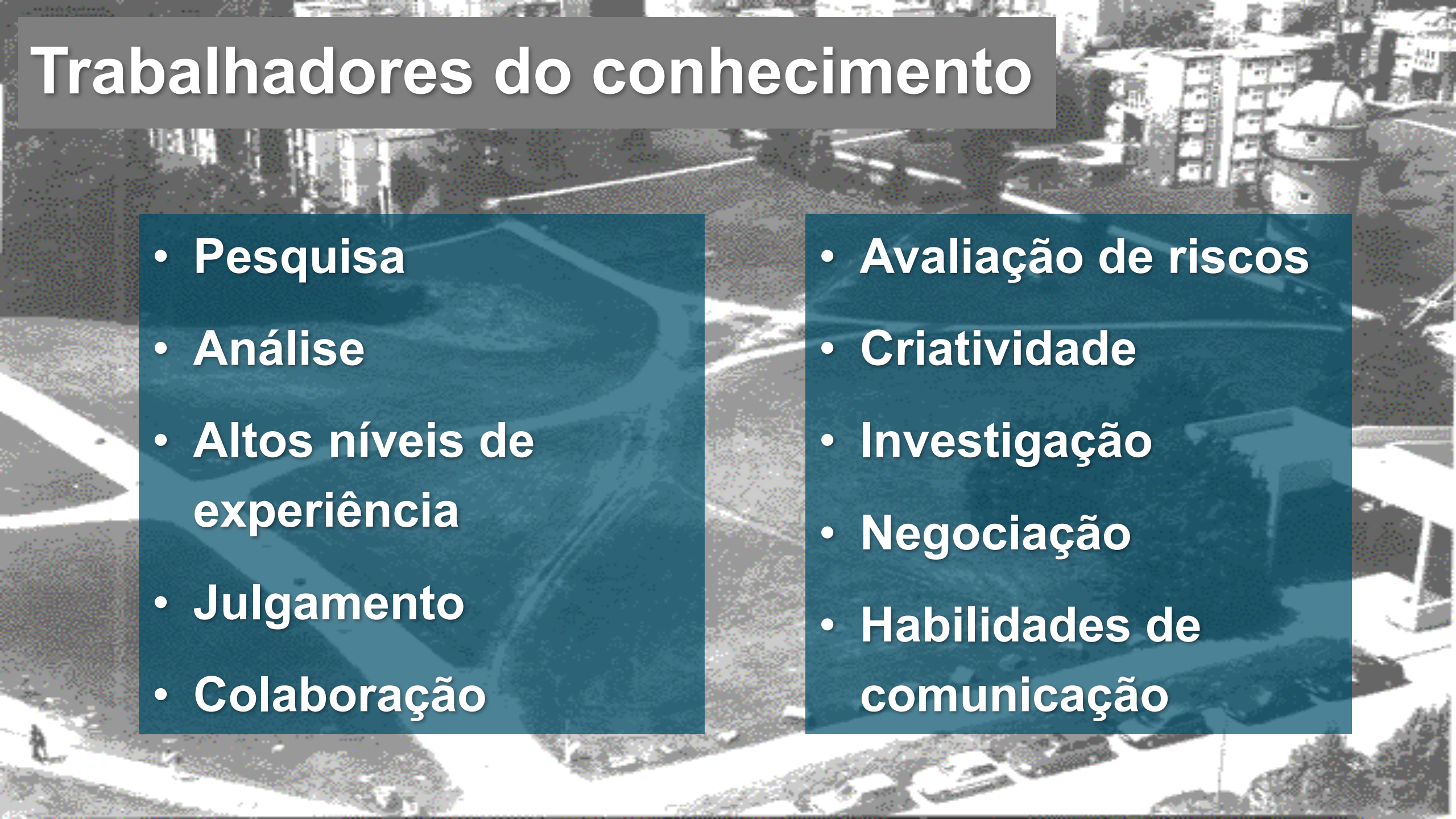


Casos dinâmicos

An aerial photograph of a city park. The park features several large, irregular green spaces separated by light-colored, winding paths. In the background, there are several multi-story buildings, including one with a prominent dome. The overall scene is a mix of urban development and green space.

**Foco da notação CMMN:
User Experience (UX)**

Trabalhadores do conhecimento



- Pesquisa
- Análise
- Altos níveis de experiência
- Julgamento
- Colaboração

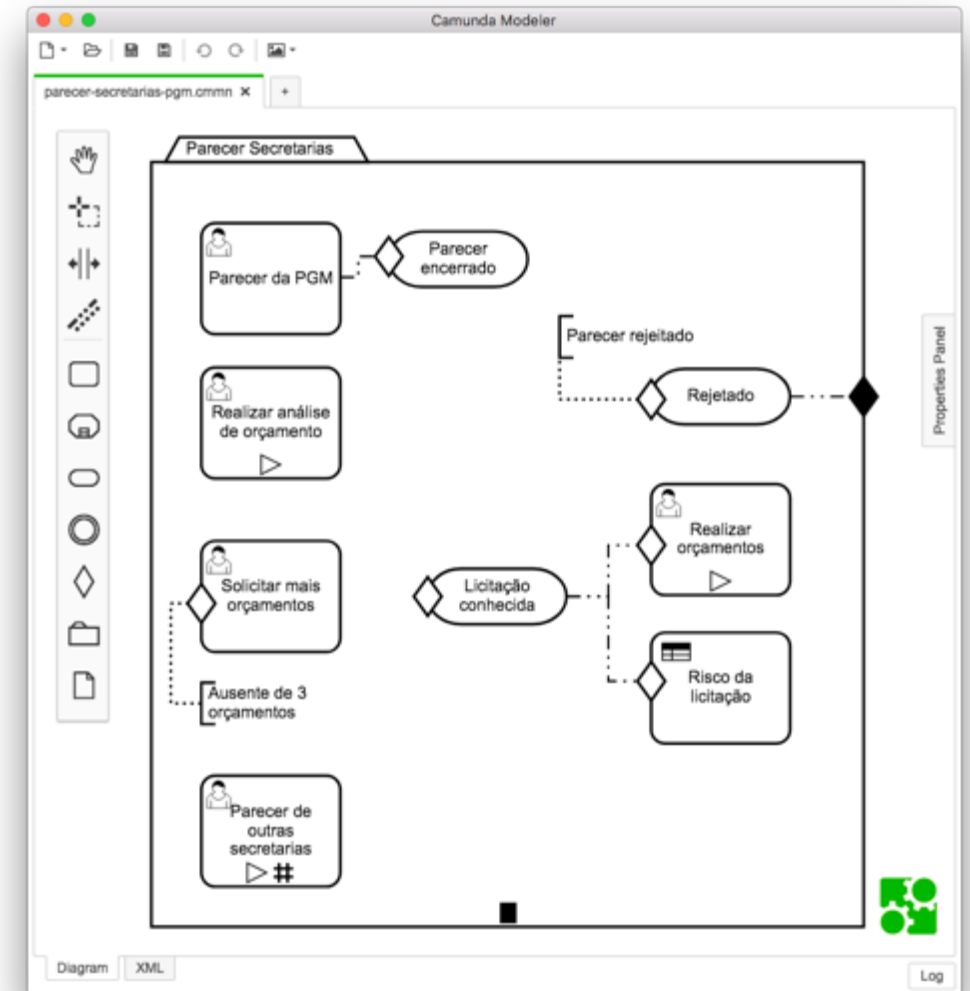
- Avaliação de riscos
- Criatividade
- Investigação
- Negociação
- Habilidades de comunicação

Casos dinâmicos



Automação de processos menos estruturados sem o “engessamento” do trabalho.

Criar condições para a inovar e transformar em ativo de conhecimento executável da organização.



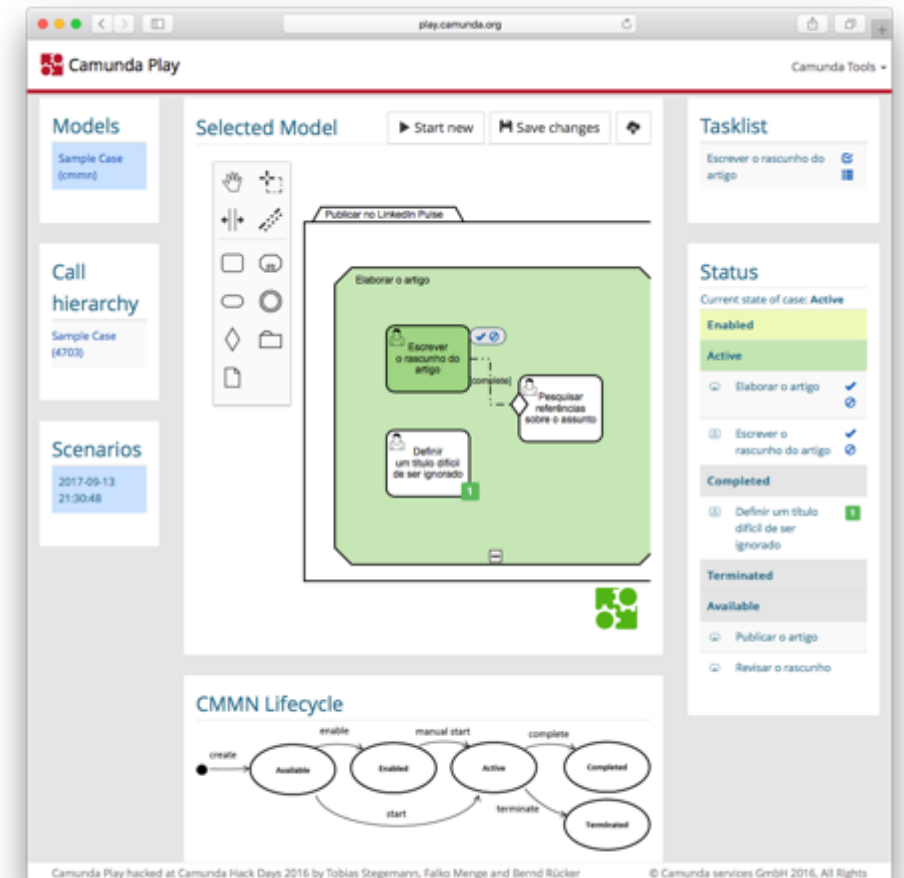
Simulação de casos



Simula as condições dos sentinelas do caso em CMMN.

Demonstra número de passagens pelas tarefas e estágios do caso (“episódios”).

Comportamento dos decoradores de completação automática, ativação manual, obrigatoriedade e repetição.



Camunda Play hacked at Camunda Hack Days 2016 by Tobias Stegemann, Falko Menge and Bernd Röcker

© Camunda services GmbH 2016, All Rights

Técnicas



BPMN
Processos



CMMN
Casos



DMN
Decisões

Decisões em todos os níveis

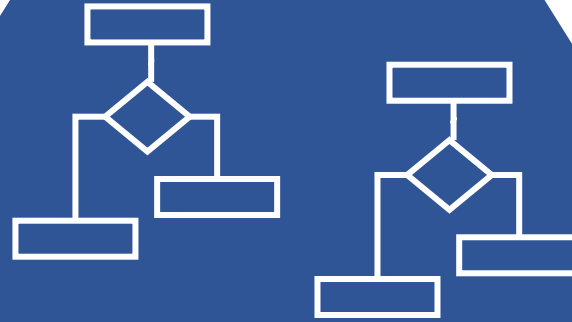


Decisões Estratégicas



Baixo volume, alto impacto

Decisões Táticas



Gerenciamento e controle,
impacto intermediário

Decisões Operacionais



Diariamente,
alto volume,
baixo impacto

Decisões em todos os níveis

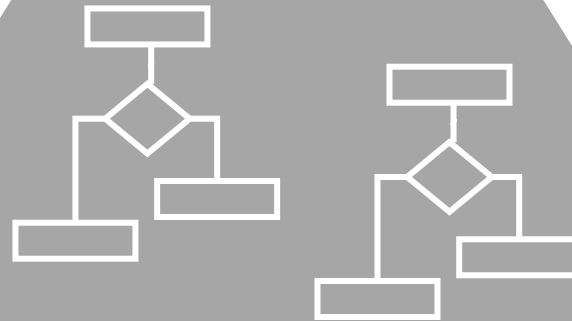


Decisões Estratégicas



Baixo volume, alto impacto

Decisões Táticas



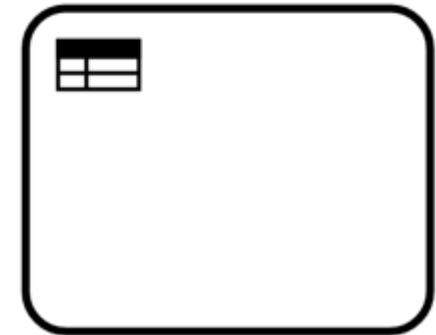
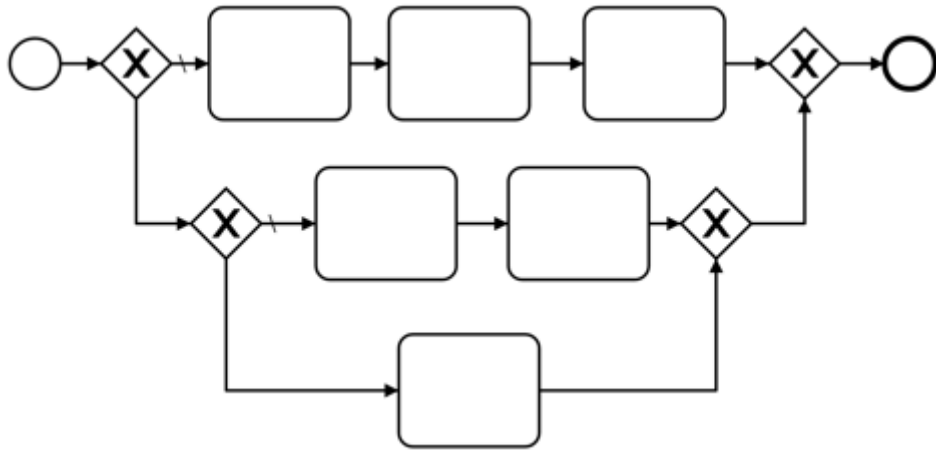
Gerenciamento e controle,
impacto intermediário

Decisões Operacionais



Diariamente,
alto volume,
baixo impacto

Diminuir a complexidade



Impacto da automação de decisões operacionais



Aumento de Regulação

Transparência e atendimento a leis anticorrupção

Garantir o cumprimento de políticas e regras

Evitar multas por não cumprimento de normas

Agilidade para implementar requisitos do negócio

Assegurar Cumprimento

Impacto da automação de decisões operacionais



Aumento de Regulação

Transparência e atendimento a leis anticorrupção
Garantir o cumprimento de políticas e regras
Evitar multas por não cumprimento de normas
Agilidade para implementar requisitos do negócio

Assegurar Cumprimento

Transformação Digital

Capturar e correlacionar eventos complexos
Executar grandes volumes de decisões
Resolver problemas complexos em tempo real
Combinar decisões com analíticos (big data)

Decisões mais Inteligentes

Impacto da automação de decisões operacionais



Aumento de Regulação

Transparência e atendimento a leis anticorrupção
Garantir o cumprimento de políticas e regras
Evitar multas por não cumprimento de normas
Agilidade para implementar requisitos do negócio

Transformação Digital

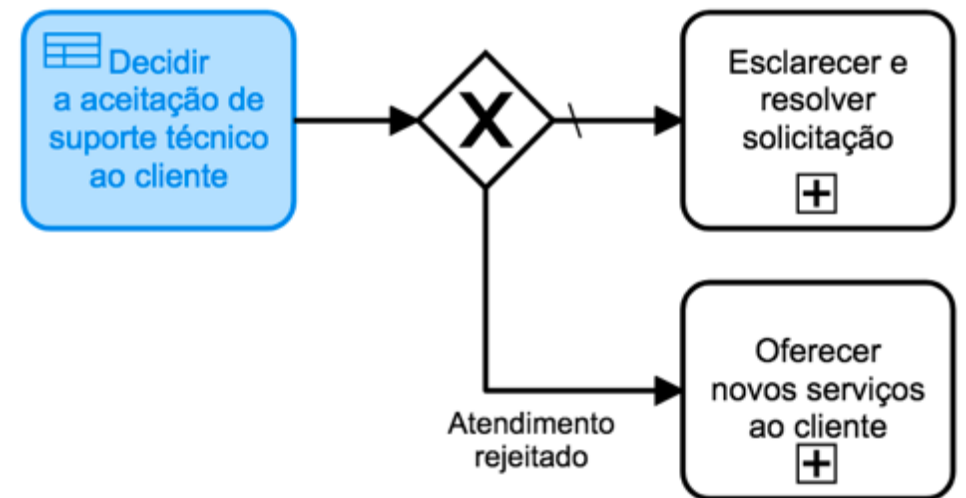
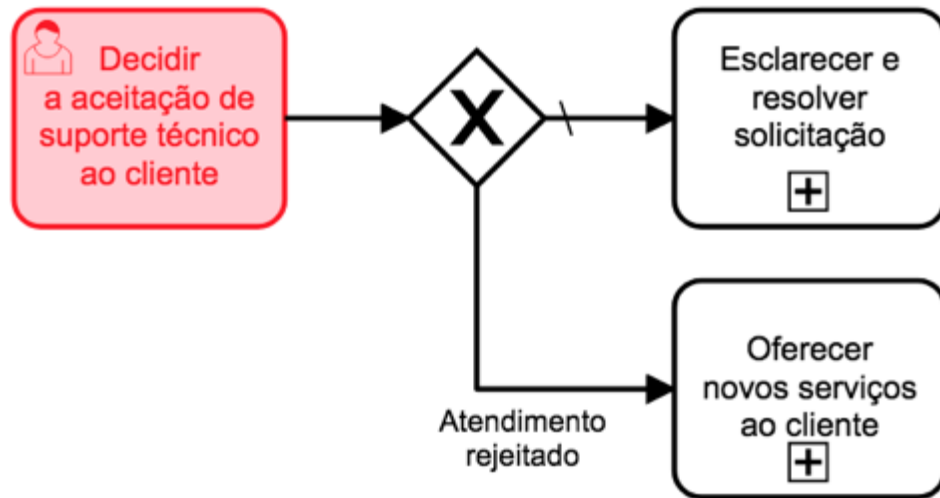
Capturar e correlacionar eventos complexos
Executar grandes volumes de decisões
Resolver problemas complexos em tempo real
Combinar decisões com analíticos (big data)

Assegurar Cumprimento

Decisões mais Inteligentes

UMA ÚNICA FONTE DA VERDADE NA ORGANIZAÇÃO

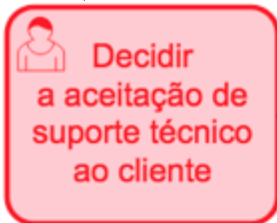
Modelagem de decisões sem julgamento



Modelagem de decisões sem julgamento

Decisão humana

Desvio exclusivo



Esclarecer e resolver solicitação
+

Oferecer novos serviços ao cliente
+

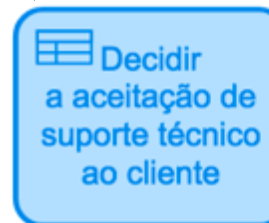
Atendimento rejeitado

Resultado a partir da fila de trabalho



Decisão automatizada

Desvio exclusivo



Esclarecer e resolver solicitação
+

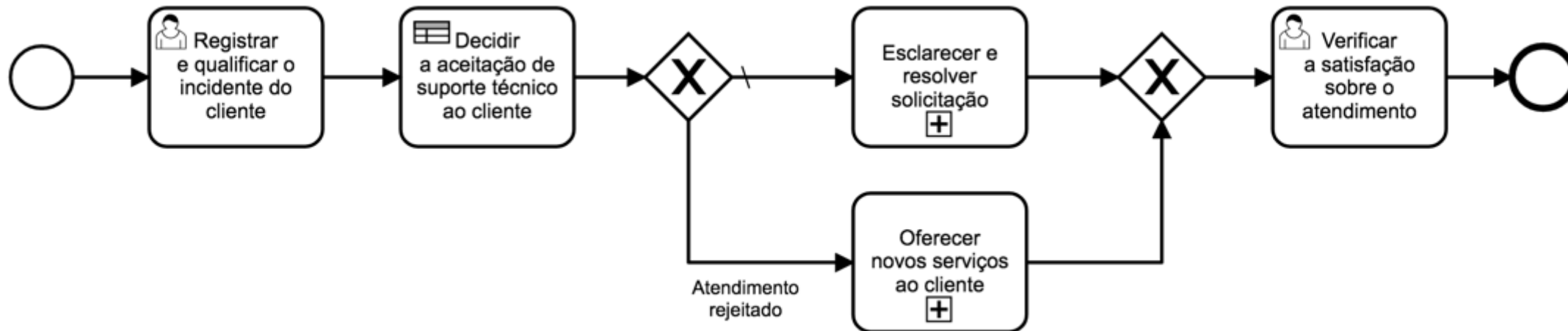
Oferecer novos serviços ao cliente
+

Atendimento rejeitado

Resultado instantâneo

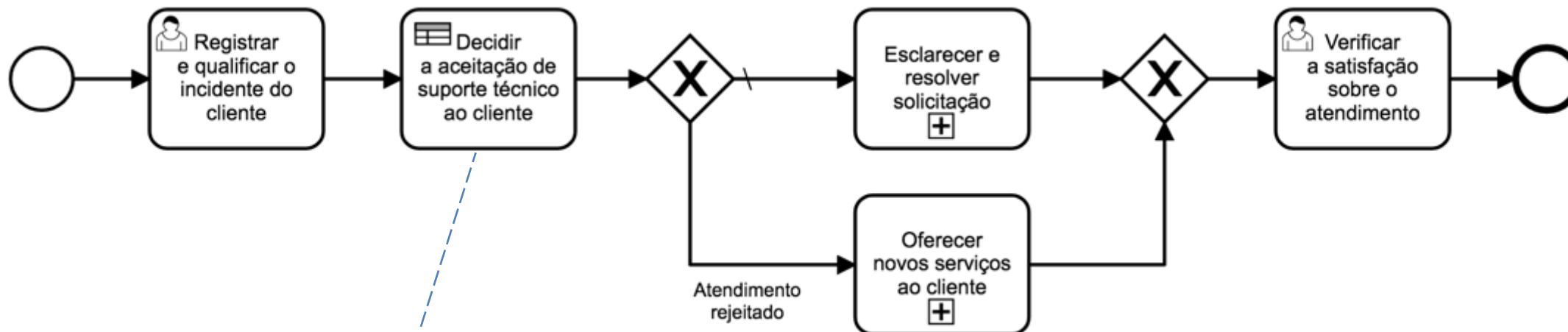
Processos e decisões

BPMN

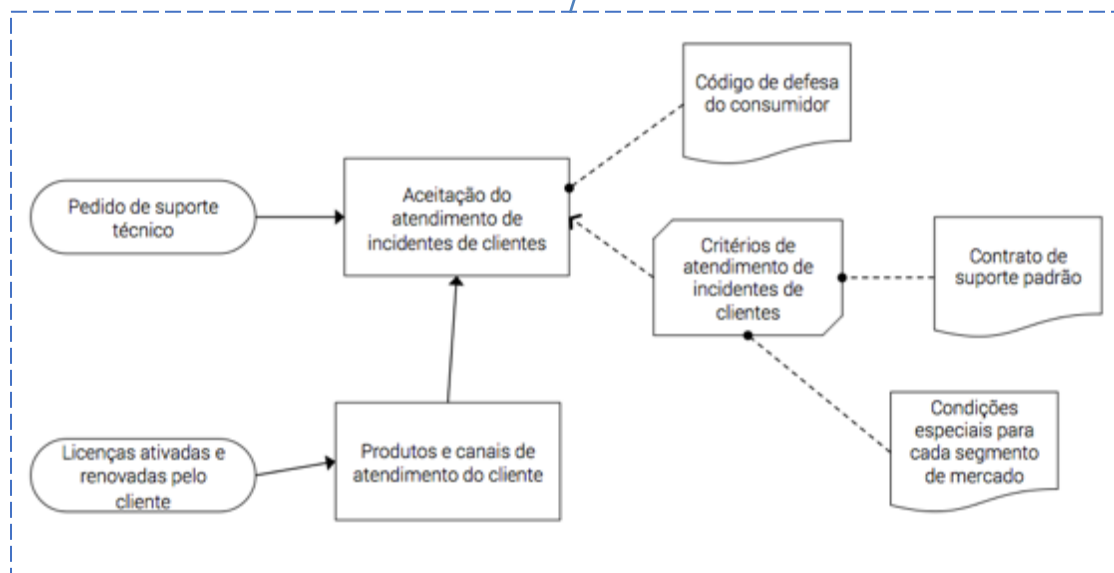


Processos e decisões

BPMN

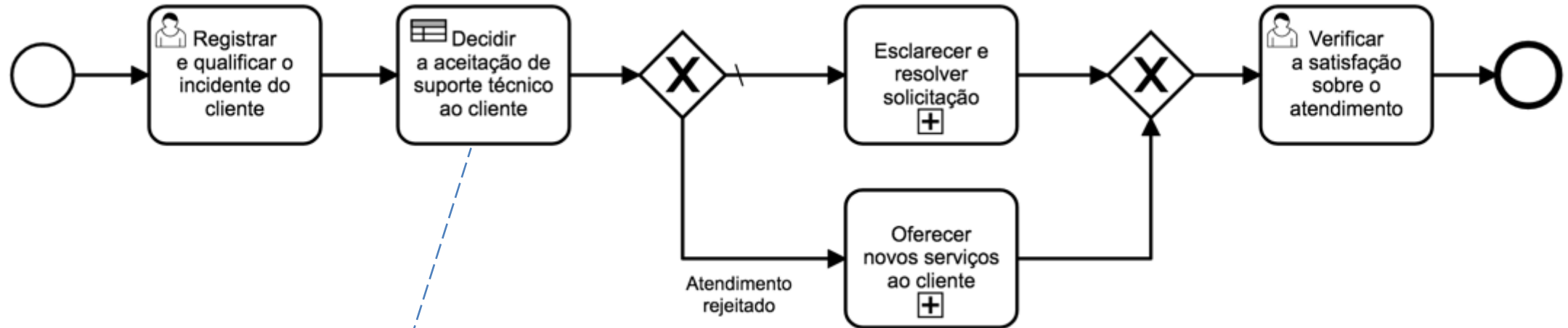


DMN

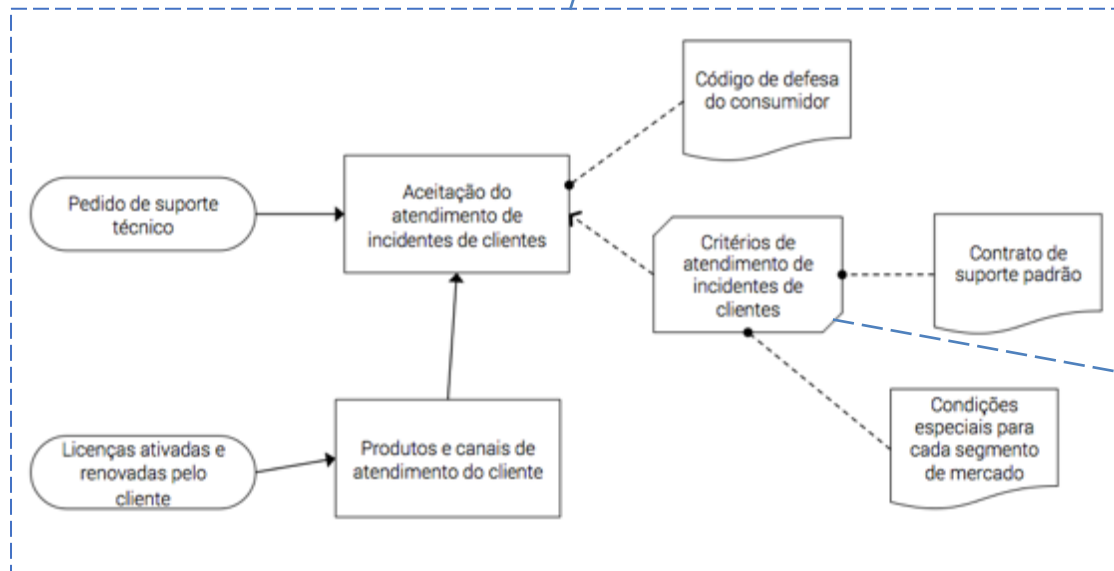


Processos e decisões

BPMN



DMN

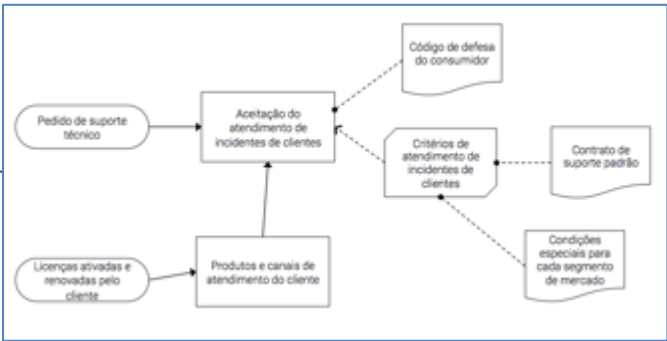
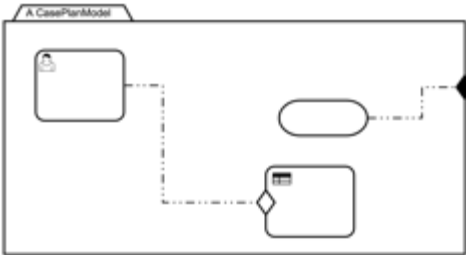
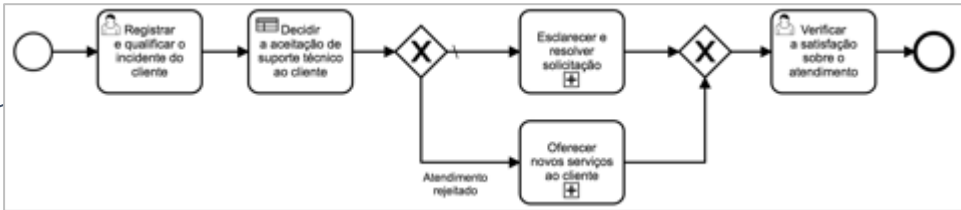
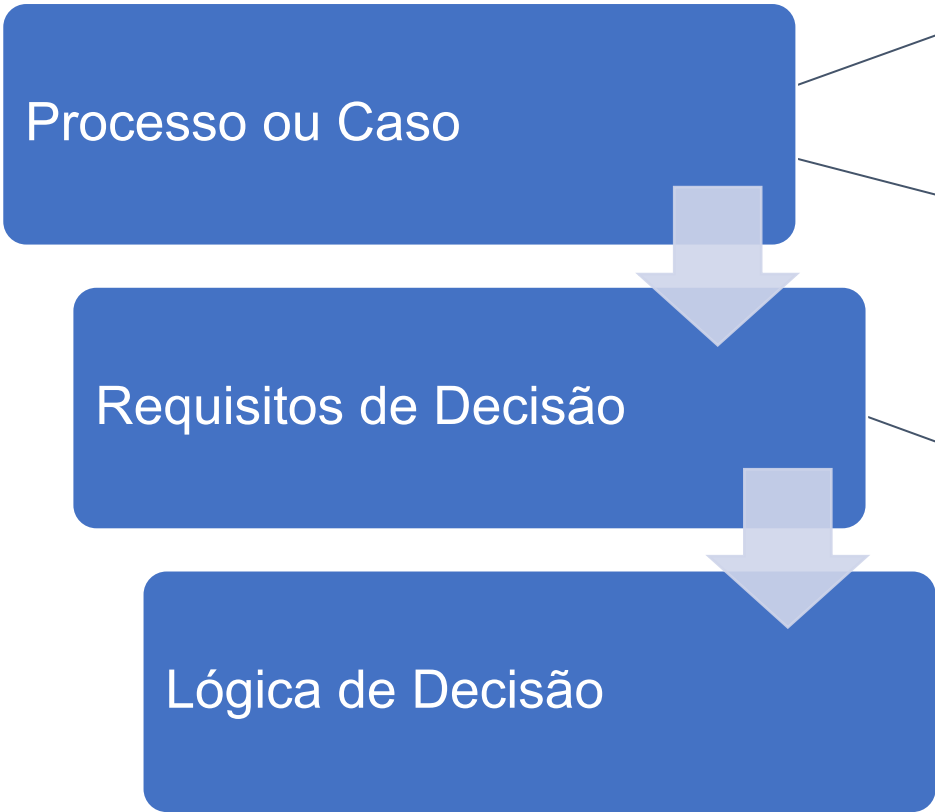


Nome da tabela de decisão			
Regra	Expressão de entrada 1	Expressão de entrada 2	Nome da saída
1	Valor de entrada 1a	Valor de entrada 2a	Resultado 1a
2		Valor de entrada 2b	Resultado 1b
3	Valor de entrada 1c	-	Resultado 1c

Tipos de diagramas

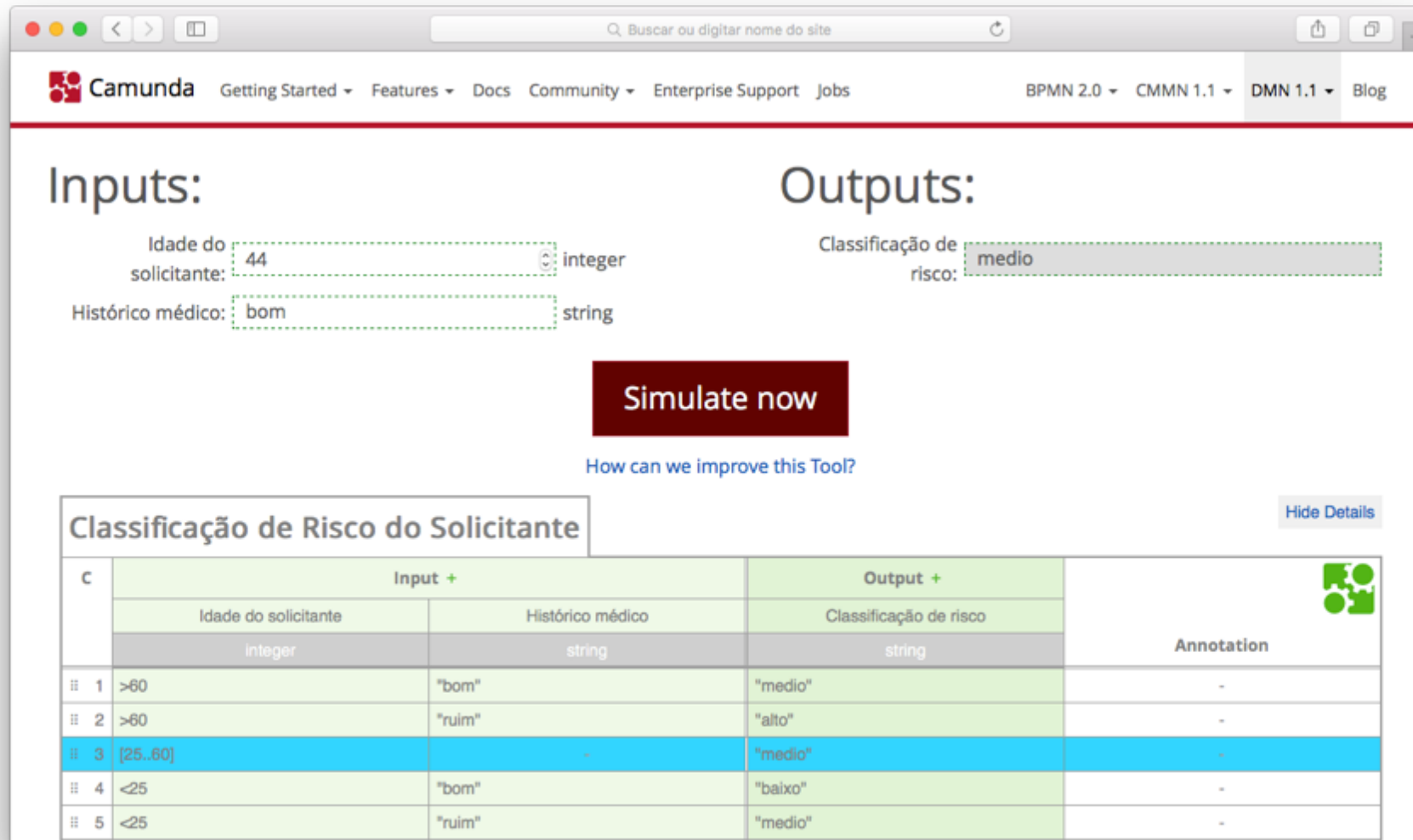


Mais detalhes



Nome da tabela de decisão			
Regra	Expressão de entrada 1	Expressão de entrada 2	Nome da saída
1	Valor de entrada 1a	Valor de entrada 2a	Resultado 1a
2		Valor de entrada 2b	Resultado 1b
3	Valor de entrada 1c	-	Resultado 1c

Simulação de decisões em DMN

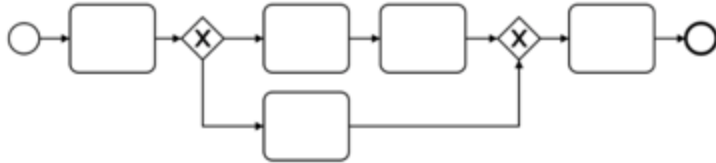


The screenshot shows the Camunda DMN Simulator web application. At the top, there's a navigation bar with the Camunda logo and links for Getting Started, Features, Docs, Community, Enterprise Support, and Jobs. On the right, there are tabs for BPMN 2.0, CMMN 1.1, and DMN 1.1 (which is selected), along with a Blog link. The main content area is divided into two sections: 'Inputs:' and 'Outputs:'. Under 'Inputs:', there are two fields: 'Idade do solicitante:' with a value of '44' and type 'integer', and 'Histórico médico:' with a value of 'bom' and type 'string'. Under 'Outputs:', there is a field 'Classificação de risco:' with a value of 'medio'. Below these fields is a red 'Simulate now' button. Underneath the button is a link that says 'How can we improve this Tool?'. At the bottom, there is a table titled 'Classificação de Risco do Solicitante' with a 'Hide Details' link on the right. The table has four columns: 'C' (Case), 'Input +', 'Output +', and 'Annotation'. The 'Input +' column is further divided into 'Idade do solicitante' and 'Histórico médico'. The 'Output +' column is further divided into 'Classificação de risco'. The table contains five rows of data, with the third row highlighted in blue.

C	Input +		Output +	Annotation
	Idade do solicitante	Histórico médico	Classificação de risco	
	integer	string	string	
1	>60	"bom"	"medio"	-
2	>60	"ruim"	"alto"	-
3	[25..60]	-	"medio"	-
4	<25	"bom"	"baixo"	-
5	<25	"ruim"	"medio"	-

Frequência das mudanças

Processo de Negócio



Estrutura da Decisão (colunas)

Nome da tabela de decisão			
U	Expressão de entrada 1	Expressão de entrada 2	Nome da saída
1	Valor de entrada 1a	Valor de entrada 2a	Resultado 1a
2		Valor de entrada 2b	Resultado 1b
3	Valor de entrada 1c	-	Resultado 1c

Gestão de mudança e
esforço de analistas e desenvolvedores

Frequência baixa
(anos e meses)

Regras de Negócio (linhas)

Nome da tabela de decisão			
U	Expressão de entrada 1	Expressão de entrada 2	Nome da saída
1	Valor de entrada 1a	Valor de entrada 2a	Resultado 1a
2		Valor de entrada 2b	Resultado 1b
3	Valor de entrada 1c	-	Resultado 1c

Mudanças simples e
manutenção direta

Frequentemente
(semanas e dias)

Um bom gerenciamento de versões é fundamental

Processo de Negócio



Estrutura da Decisão (colunas)

Nome da tabela de decisão			
U	Expressão de entrada 1	Expressão de entrada 2	Nome da saída
1	Valor de entrada 1a	Valor de entrada 2a	Resultado 1a
2		Valor de entrada 2b	Resultado 1b
3	Valor de entrada 1c	-	Resultado 1c

Gestão de mudança e
esforço de analistas e desenvolvedores

Frequência baixa
(anos e meses)

Regras de Negócio (linhas)

Nome da tabela de decisão			
U	Expressão de entrada 1	Expressão de entrada 2	Nome da saída
1	Valor de entrada 1a	Valor de entrada 2a	Resultado 1a
2		Valor de entrada 2b	Resultado 1b
3	Valor de entrada 1c	-	Resultado 1c

Mudanças simples e
manutenção direta

Frequentemente
(semanas e dias)

Da modelagem à execução de decisões



“A modelagem de decisões extrai lógica de negócios complexa de sistemas de software e permite que especialistas em negócios gerenciem a lógica em um repositório central.

O mais importante, a lógica nos modelos de decisão é expressa em termos de negócios (não técnicos)
definidos por pessoas de negócios e vinculados
por pessoas técnicas a fontes de dados reais.”



O Valor do Gerenciamento de Decisões (BDM)



De acordo com a Harvard Business Review, o valor de uma empresa é apenas a soma das decisões que faz e executa. A pesquisa mostrou que a eficácia da decisão e os resultados financeiros correlacionaram-se a um nível de confiança de 95% ou superior para cada país, indústria e tamanho da empresa na amostra. Ficou claro que a **eficácia da decisão é fundamental para o sucesso de uma organização.**

Analógico → Digital



Empresa
Analógica



Empresa
Digital

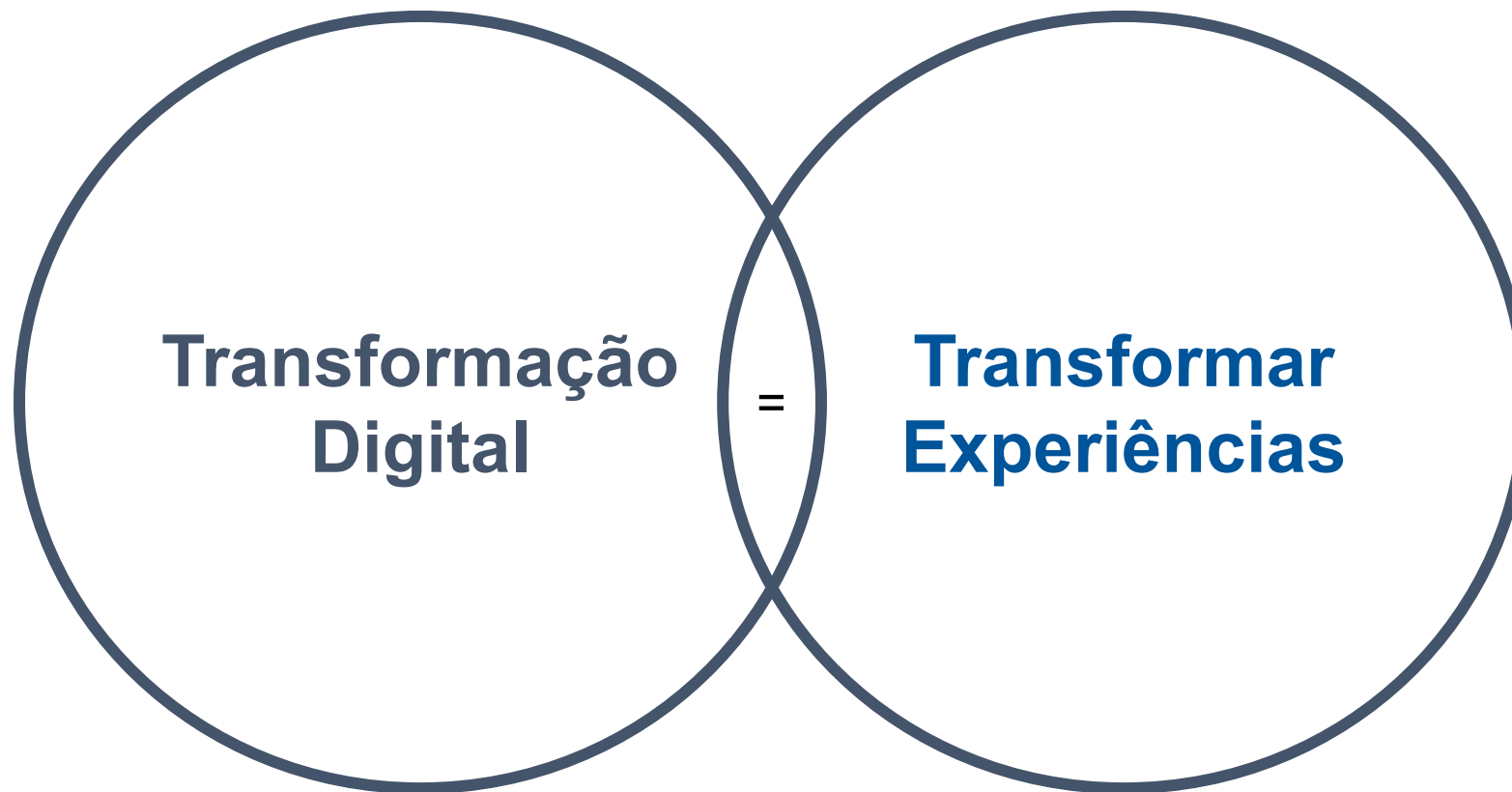
Analógico → Digital



Independente do estágio que a organização está, todas tem em comum vários processos, casos e decisões.

Empresa
Analógica

Empresa
Digital



Interfaces das
Filas de Trabalho



Orquestração de
Microserviços



Decisões
Automatizadas



Melhores
Serviços

Algumas crenças



1

Com a desmaterialização da economia,
o que poderá ser digital, será digital.

Algumas crenças



1

Com a desmaterialização da economia, o que poderá ser digital, será digital.

2

Iniciativas com escopo do processo ponta a ponta entregam mais valor para os clientes.

Algumas crenças



1

Com a desmaterialização da economia, o que poderá ser digital, será digital.

2

Iniciativas com escopo do processo ponta a ponta entregam mais valor para os clientes.

3

Padrões abertos evoluem mais rapidamente e dão mais liberdade para escolhas Open Source.

Algumas crenças



1

Com a desmaterialização da economia, o que poderá ser digital, será digital.

2

Iniciativas com escopo do processo ponta a ponta entregam mais valor para os clientes.

3

Padrões abertos evoluem mais rapidamente e dão mais liberdade para escolhas Open Source.

4

Pense grande. Inicie pequeno. Erre cedo. Amplie o que der certo. Assine serviços de suporte.

Algumas crenças



1

Com a desmaterialização da economia, o que poderá ser digital, será digital.

2

Iniciativas com escopo do processo ponta a ponta entregam mais valor para os clientes.

3

Padrões abertos evoluem mais rapidamente e dão mais liberdade para escolhas Open Source.

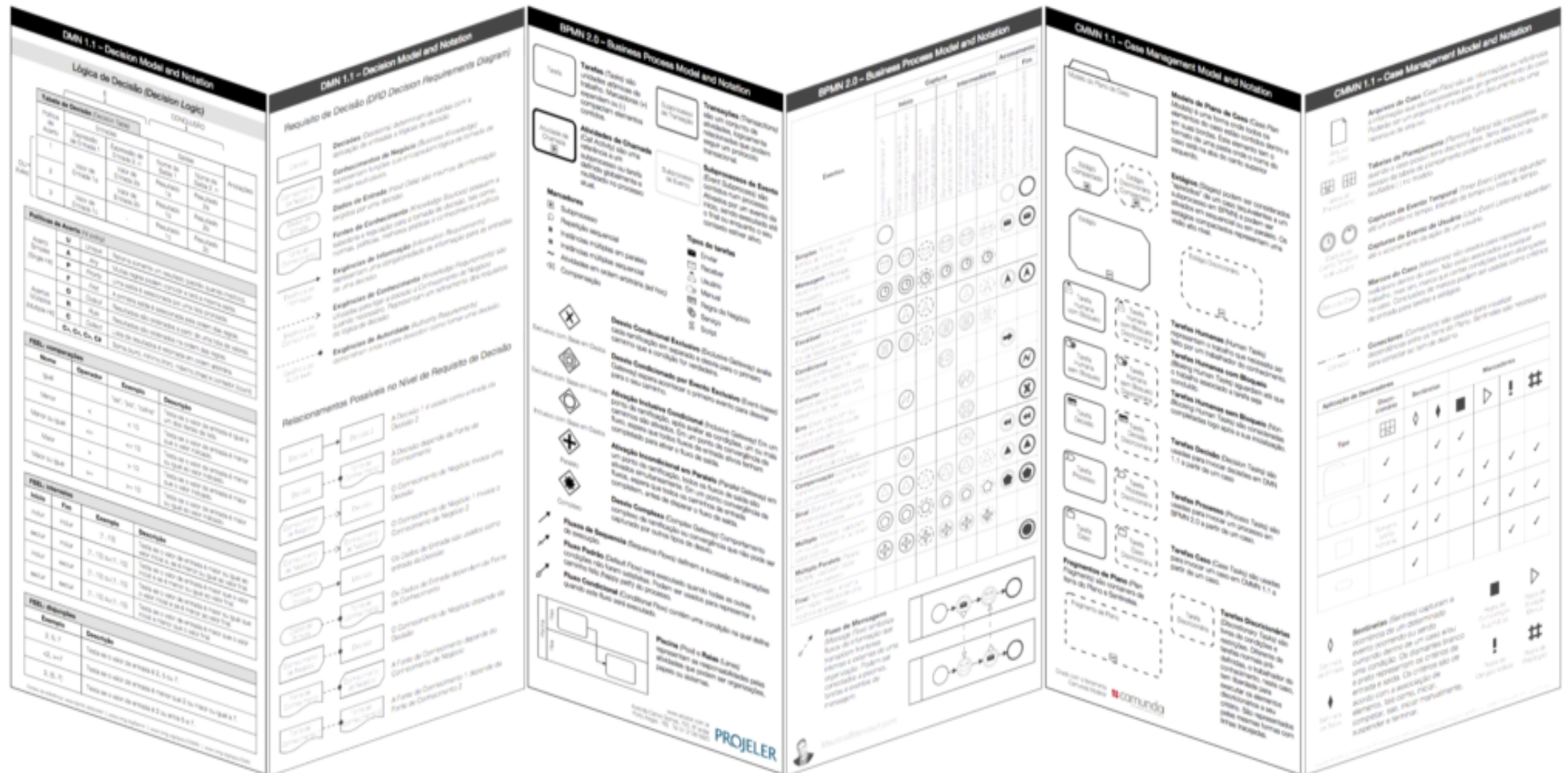
4

Pense grande. Inicie pequeno. Erre cedo. Amplie o que der certo. Assine serviços de suporte.

5

O software está revolucionando o mundo, portanto, não se iluda com plataformas BPMS “low-code”.

Solicite a sua Guia de Referência



Solicite a sua Guia de Referência



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying "mauriciobitencourt.com". The page layout includes a sidebar on the left with a profile picture of Mauricio Bitencourt, his name, title "Business Architect, Process and Decision Management, Digital Transformation", and social media icons for LinkedIn, Twitter, YouTube, and Facebook. Below this is a "Publicado" section with the date "29 de março de 2017" and a vertical menu with links: "home", "cursos", "eventos", "slides", "vídeos", "cases", "publicações", and "contato". The main content area features a large image of a three-page A3 reference guide. Below the image, the text "em teorias" is followed by the title "Guia de Referência para Modelar Processos, Casos e Decisões em BPMN, CMMN e DMN". A small "G+" icon is present. The body text reads: "Criei uma guia de referência para modelar processos com BPMN 2.0, casos com CMMN 1.1 e decisões com DMN 1.1 em português para distribuição grátis." At the bottom, it says: "Acesse aqui o arquivo PDF para você imprimir como guia em folha tamanho A3 ou".

mauriciobitencourt.com

Maurício Bitencourt
Business Architect, Process and Decision Management, Digital Transformation

in t y f

Publicado
29 de março de 2017

home
cursos
eventos
slides
vídeos
cases
publicações
contato

em teorias

Guia de Referência para Modelar Processos, Casos e Decisões em BPMN, CMMN e DMN

G+

Criei uma guia de referência para modelar processos com BPMN 2.0, casos com CMMN 1.1 e decisões com DMN 1.1 em português para distribuição grátis.

Acesse aqui o arquivo PDF para você imprimir como guia em folha tamanho A3 ou



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'mauriciobitencourt.com'. The website features a circular profile picture of Mauricio Bitencourt, a man with short dark hair and a beard, wearing a dark jacket. Below the photo is his name 'Maurício Bitencourt' in a bold, dark blue font, followed by his title 'Business Architect, Process and Decision Management, Digital Transformation' in a smaller, italicized font. A row of social media icons (LinkedIn, Twitter, YouTube, Facebook) is displayed below the title. A horizontal navigation menu contains the following links: 'home', 'cursos', 'eventos', 'slides', 'vídeos', 'cases', 'publicações', and 'contato'. The main content area has a large heading 'Entre em contato comigo' in a bold, dark blue font. Below this heading is a small red 'G+' icon, followed by a paragraph of text: 'Maurício Bitencourt, Administrador de Empresas pela PUCRS é especialista apaixonado por melhoria e transformação digital de processos e decisões para reduzir a fragmentação organizacional e criar experiências novas e melhores para as organizações e seus clientes/beneficiários em escala exponencial.' Below the paragraph is a bold heading 'Envie uma mensagem via LinkedIn' followed by the URL 'www.linkedin.com/in/mbitencourt'. Further down is another bold heading 'Contato e inscrições nos cursos' followed by the URL 'www.projeler.com.br'. At the bottom left, the address 'Avenida Carlos Gomes, 700, 8º and 90480-000 Porto Alegre-RS Brasil' and phone number 'Tel +55 51 2139 5920' are listed. A small QR code is located at the bottom right of the website content.

Maurício Bitencourt
Business Architect, Process and Decision Management, Digital Transformation

in t y f

home cursos eventos slides vídeos cases publicações contato

Entre em contato comigo

G+

Maurício Bitencourt, Administrador de Empresas pela PUCRS é especialista apaixonado por melhoria e transformação digital de processos e decisões para reduzir a fragmentação organizacional e criar experiências novas e melhores para as organizações e seus clientes/beneficiários em escala exponencial.

Envie uma mensagem via LinkedIn
www.linkedin.com/in/mbitencourt

Contato e inscrições nos cursos
www.projeler.com.br

Avenida Carlos Gomes, 700, 8º and
90480-000 Porto Alegre-RS Brasil
Tel +55 51 2139 5920



Maurício Bitencourt, CBPP
linkedin.com/in/mbitencourt
mauriciobitencourt.com
@mbitencourt