



Workshop Gestão por Processos



RONDÔNIA
Governo do Estado

Prepared by Ordem da Fenix

Conheça nossa time!



David Ferreira

Consultor em Projetos e Processos



Henrique Costa

Analista em Processos

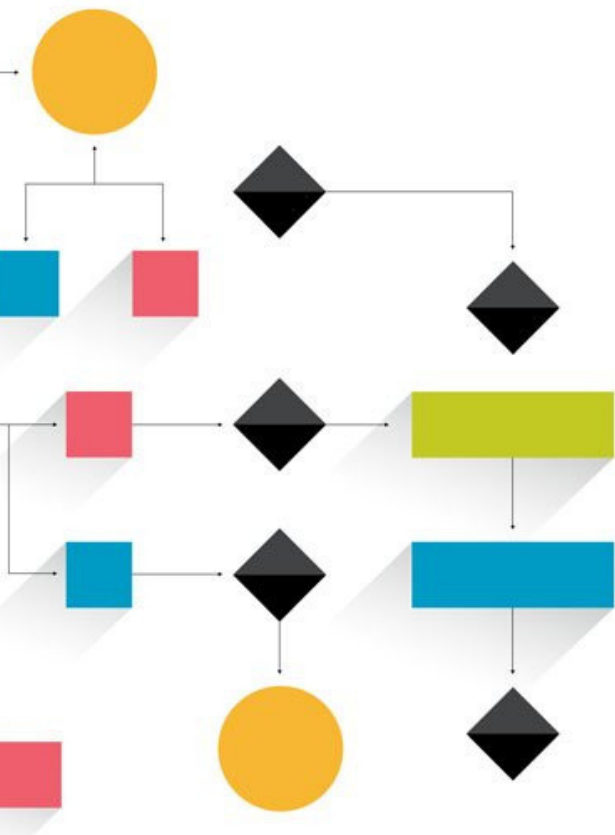


Julien Czelusniak

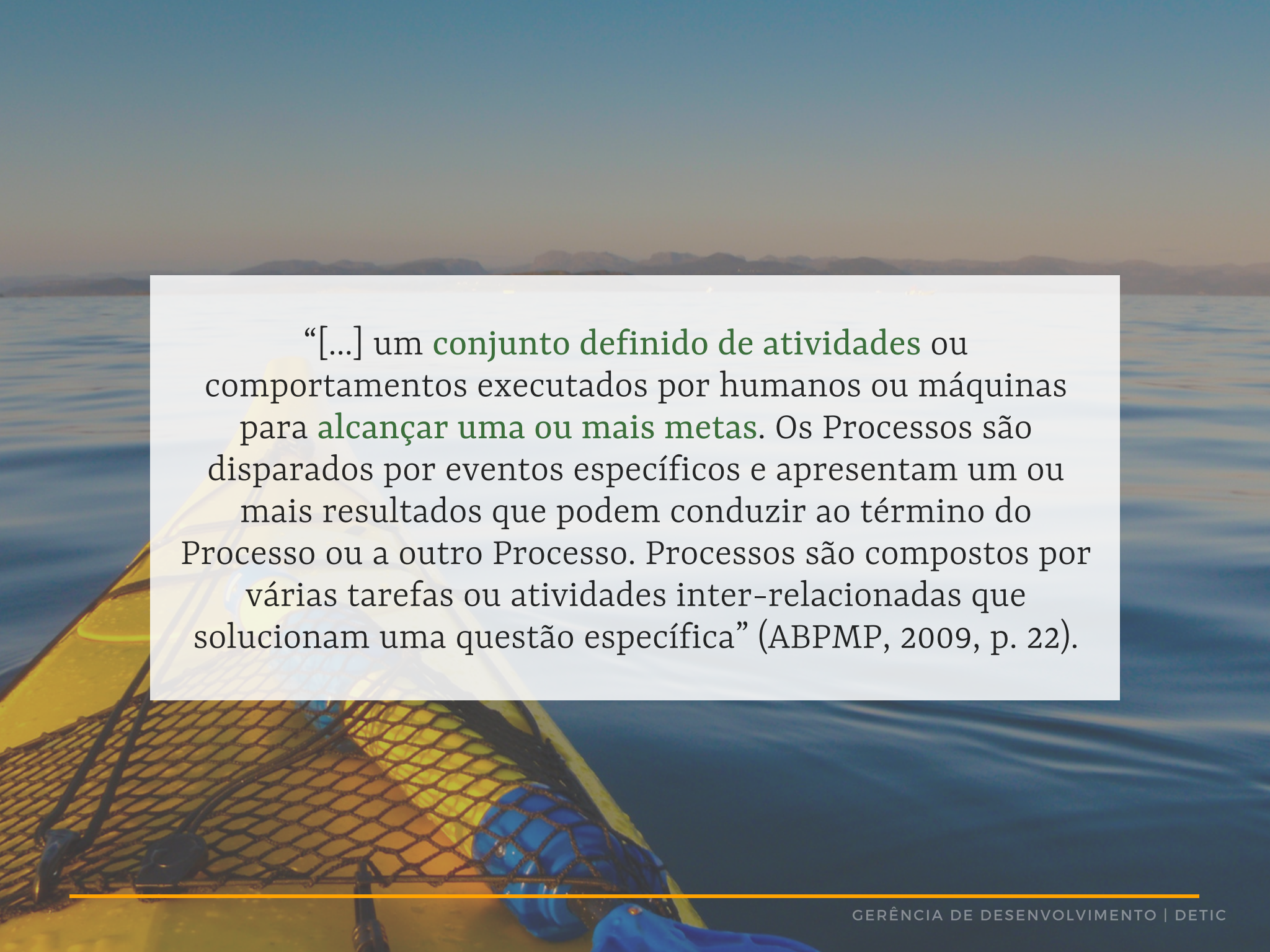
Consultora em Projetos e Processos

Vamos nos conhecer!





O QUE É PROCESSO?

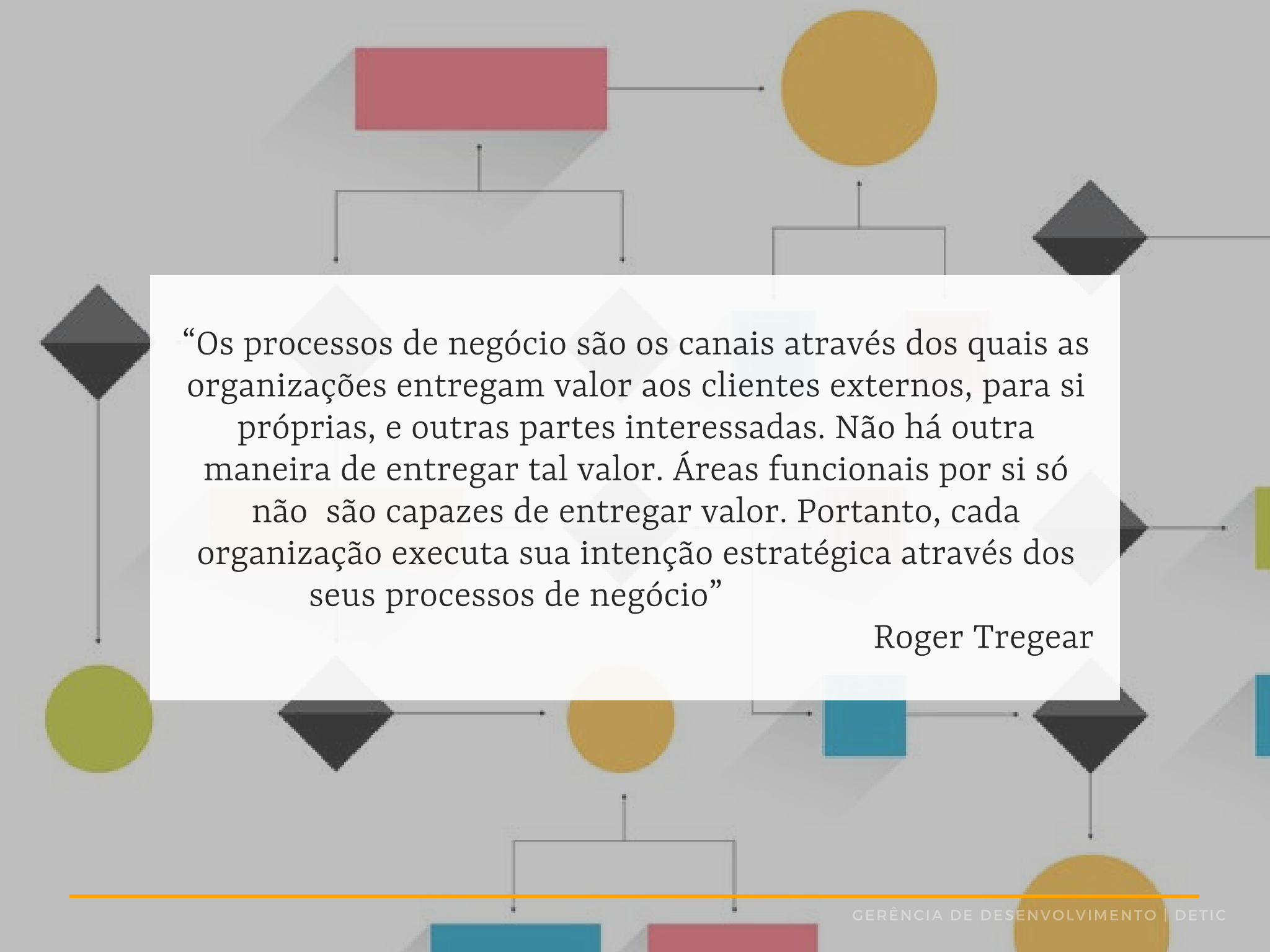


“[...] um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os Processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do Processo ou a outro Processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica” (ABPMP, 2009, p. 22).

A person with a backpack is riding a bicycle on a rocky mountain trail. The person is seen from behind, wearing a light-colored shirt and dark shorts. The trail is rocky and uneven, with some sparse vegetation. In the background, there is a mountain peak with a wooden cross-like structure on top. The sky is overcast with grey clouds.

" É um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, definidas, repetitivas e mensuráveis que agregam valor ao transformar insumos (entradas) em produtos (saídas)."

ISO 9000:2000

The background of the slide is a light gray with various abstract geometric shapes and lines. There are several circles in shades of gold, olive green, and blue. There are also diamonds in dark gray and light gray. Lines connect some of these shapes, creating a network-like structure. A large white rectangle is centered on the slide, containing the main text.

“Os processos de negócio são os canais através dos quais as organizações entregam valor aos clientes externos, para si próprias, e outras partes interessadas. Não há outra maneira de entregar tal valor. Áreas funcionais por si só não são capazes de entregar valor. Portanto, cada organização executa sua intenção estratégica através dos seus processos de negócio”

Roger Tregear



**PROCESSOS: POR QUE VOCÊ DEVERIA SE
PREOCUPAR COM ISSO?**

ENTREGAR VALOR AOS CLIENTES



sem valor

=



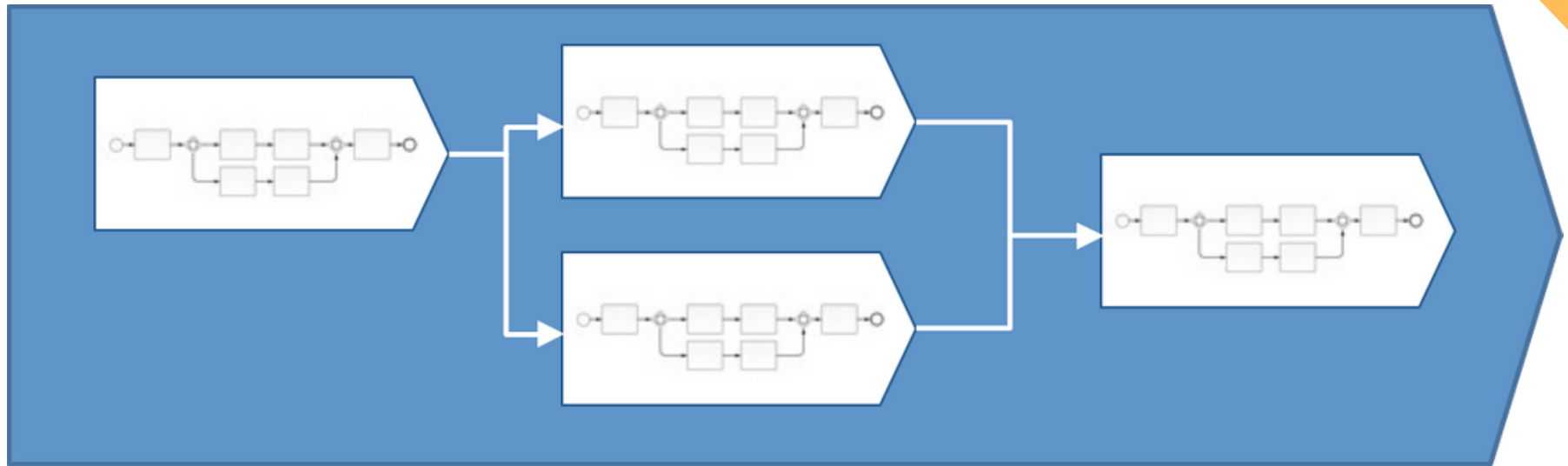
sem clientes

=



sem negócio

O PROCESSO É INDEPENDENTE DA ESTRUTURA E DA TECNOLOGIA

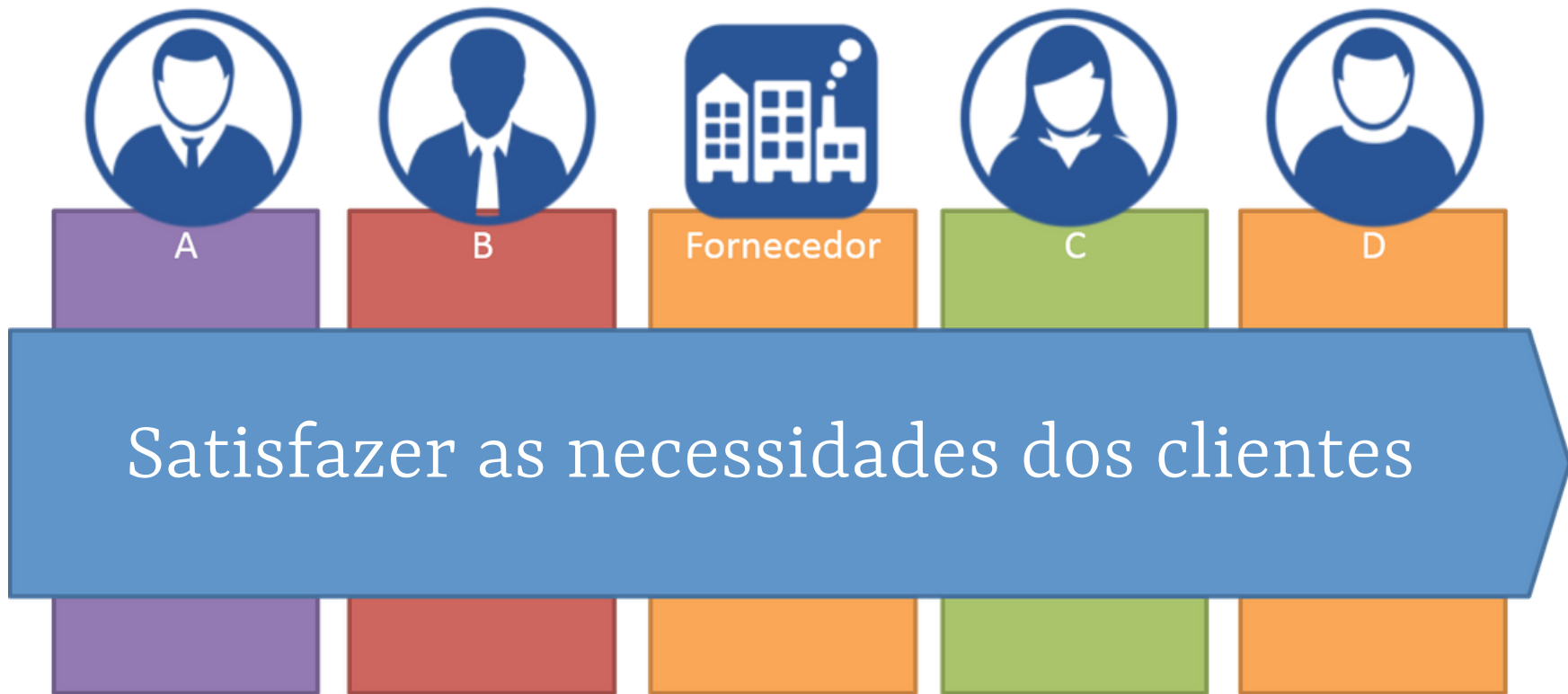


Estrutura



Tecnologia

PROCESSOS CRUZAM A ESTRUTURA E OUTRAS ORGANIZAÇÕES



ISSO VALE PARA QUALQUER TIPO DE ORGANIZAÇÃO...

*"Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, **o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços.**"*



SEM UMA ESTRUTURA DE PROCESSOS



Compreenderá
somente algumas
partes do negócio



O contexto da
medição não será
muito claro



Haverá muito
desperdício



Uma organização
frágil e dependente
de heróis

IDENTIFICAR E ELIMINAR DESPERDÍCIOS

Processos criam valor diretamente ou indiretamente para os clientes



Se não cria valor para o cliente
Trabalho=desperdício

IMPORTÂNCIA DE UMA ESTRUTURA DE PROCESSOS



Os processos
são o negócio



A experiência do
cliente é igual
aos processos



Você não consegue
melhorar o que
não pode ver



Imagem em alto nível
para alinhar as
pessoas ao propósito
da organização

CATEGORIAS DOS PROCESSOS

Integram e se complementam de maneira que a organização possa ser vista através de uma visão integrada.

Gespública classifica os processos em:

GERENCIAIS;

FINALÍSTICOS; e

APOIO.

CATEGORIAS DOS PROCESSOS

PROCESSOS FINALÍSTICOS

Processo associado às atividades-fim da organização ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades do cliente.

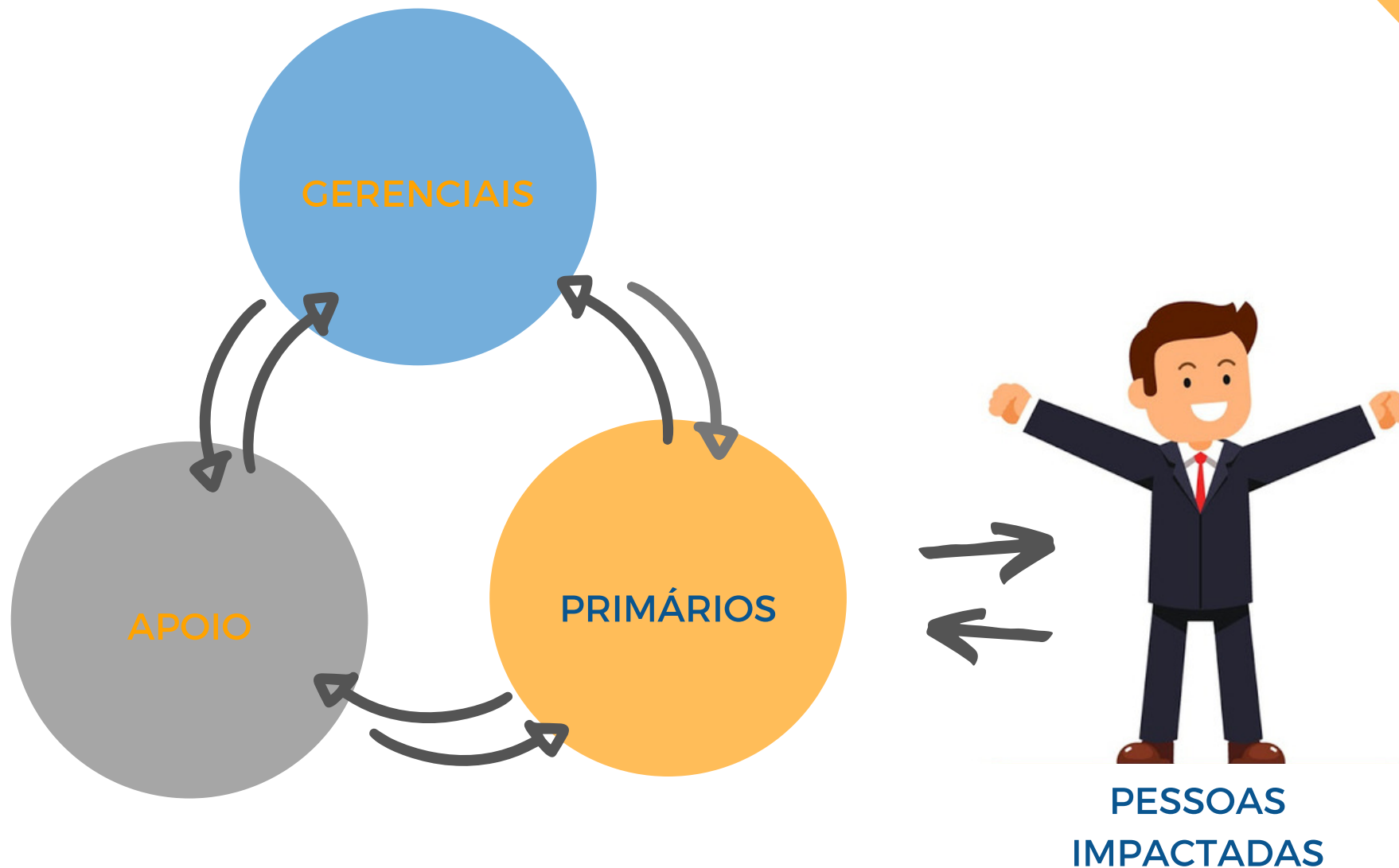
PROCESSOS DE APOIO

Processos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como: gestão de pessoas, gestão de material e gestão de TI.

PROCESSOS GERENCIAIS

Processos de informação e decisão necessária para coordenar as atividades de apoio aos processos finalísticos. Por exemplo: Planejamento estratégico, gestão de processos.

CATEGORIAS DOS PROCESSOS



GESTÃO DE PROCESSOS

VANTAGENS

- Maior facilidade de Controle e Gestão
- Envolve **menos** choques políticos
- Decisões tomadas mais **rapidamente**

DESVANTAGENS

- Melhorias de **baixo** valor agregado ao cliente
- **Aumento** de duplicação de esforço
- **Menor** visibilidade de problemas crônicos advindos das interfaces



GESTÃO DO DIA A DIA NA ÁREA DE "COMPRAS": Gerir o processo DA solicitação de compras recebida ATÉ a negociação efetuada.

GESTÃO POR PROCESSOS

VANTAGENS

- Melhorias de **alto** valor agregado ao cliente
- **Redução** de duplicação de esforço
- **Maior** visibilidade de problemas crônicos advindos das interfaces

DESVANTAGENS

- **Menor** facilidade de Controle e Gestão
- Envolve **mais** choques políticos
- Decisões tomadas mais **lentamente**



GESTÃO DO DIA A DIA NO PROCESSO "AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS": Gerir o processo DA necessidade de compra identificada ATÉ o produto ou serviço ser entregue e pago.

O BPM CBOK E AS NOVE 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

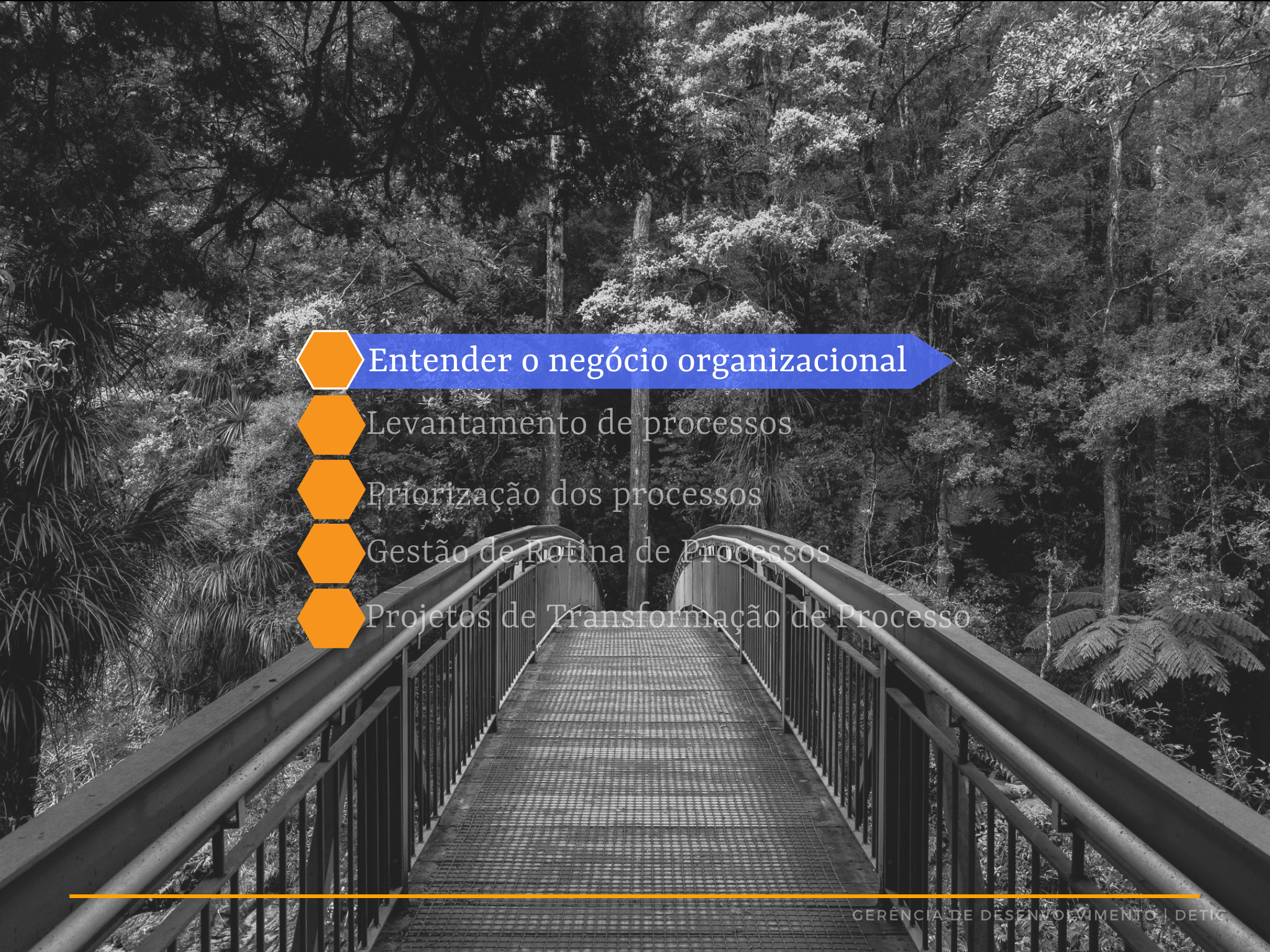
Análise de Processos

Desenho de Processos

Gerenciamento de Desempenho de processos

Transformação de Processos

Tecnologias de BPM

- 
- Entender o negócio organizacional
 - Levantamento de processos
 - Priorização dos processos
 - Gestão de Rotina de Processos
 - Projetos de Transformação de Processo

ENTENDENDO O NEGÓCIO

A organização deve sempre buscar o alinhamento da sua estratégia com a estratégia maior de Governo à qual está vinculada, planejando os processos e projetos para que contribuam para o alcance dos objetivos e metas de médio e longo prazo.



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de se iniciar de fato o trabalho relativo à gestão dos processos, recomenda-se que a organização compreenda da melhor forma possível o seu negócio, alinhando as principais frentes de atuação com o planejamento estratégico ao qual estão vinculadas, elencando também os principais clientes, produtos e suas características.



Como fazer?

- ✓ Caso a organização não tenha Planejamento Estratégico, recomenda-se elaborar um.
- ✓ Com o Planejamento Estratégico em mãos, precisamos analisa-lo e extrair suas diretrizes, serviços e produtos, para que possamos realizar uma gestão de processos voltada ao negócio.



LEVANTAMENTO DE PROCESSOS

Objetivo: Elaborar e analisar Arquitetura de Processos da Organização.

Entender quais são os principais clientes da organização e identificar os principais produtos que lhes serão entregues. Deve-se ter em mente que, geralmente, cada um dos principais produtos identificados será gerado por um macroprocesso.



LEVANTAR PROCESSOS

Posterior ao levantamento, sabendo-se dos grandes grupos de rotinas que a organização desenvolve para a geração de valor e criação de seus produtos, os macroprocessos devem ser desdobrados na forma de processos, com entradas e saídas bem definidas.





A construção da hierarquia de processos não é necessária para desenvolver todos os processos da organização, mas facilita a visualização e identificação dos processos que a compõem. A partir dessa visualização mais clara é possível fazer a priorização dos processos críticos da organização.

HIERARQUIA DE PROCESSOS

CADEIRA DE VALOR

Resumo das atividades chave da organização, compostos de processos

MACROPROCESSOS

Processos com visão geral

PROCESSOS

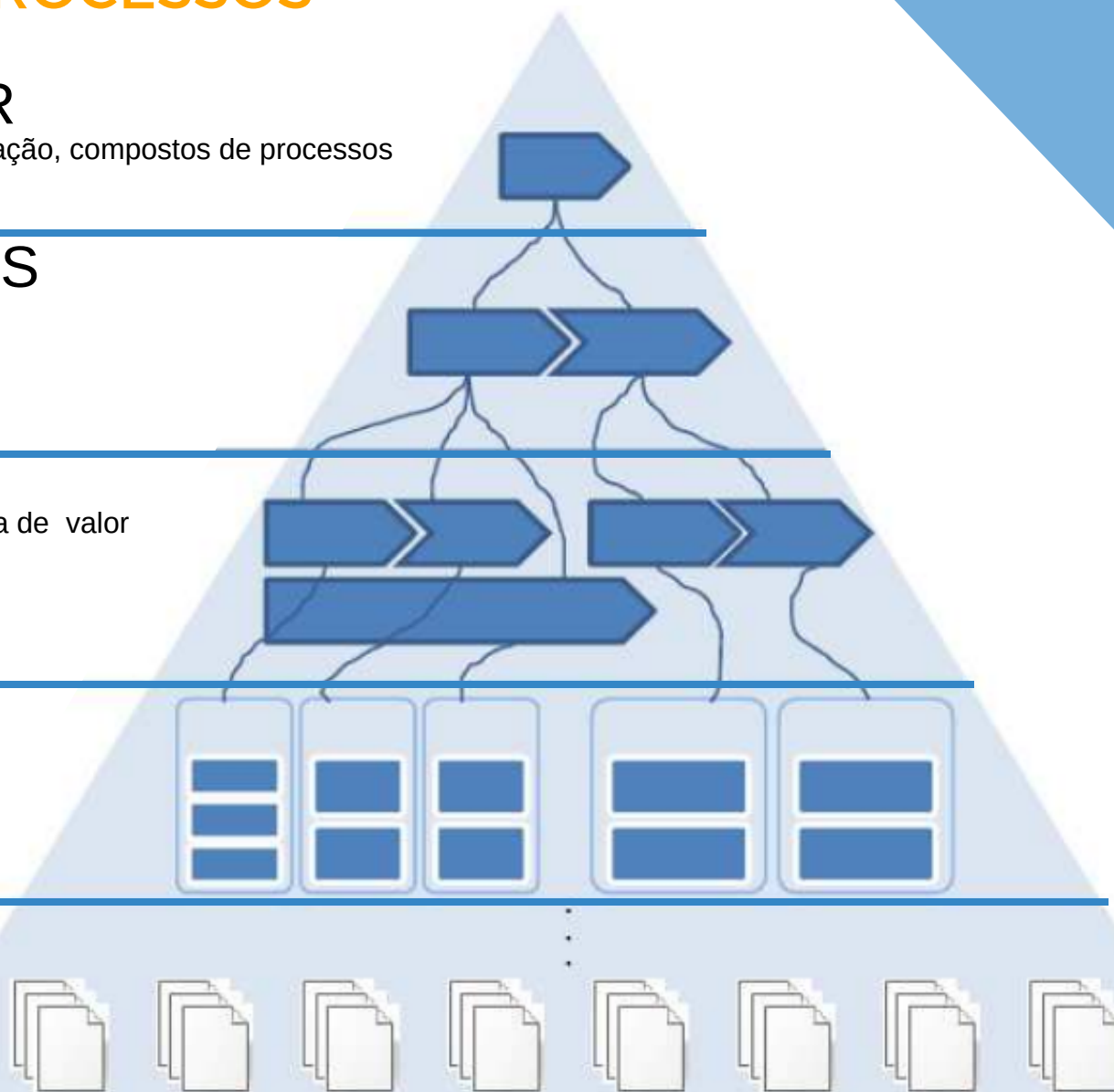
Atividades inter-relacionadas para entrega de valor

SUBPROCESSOS

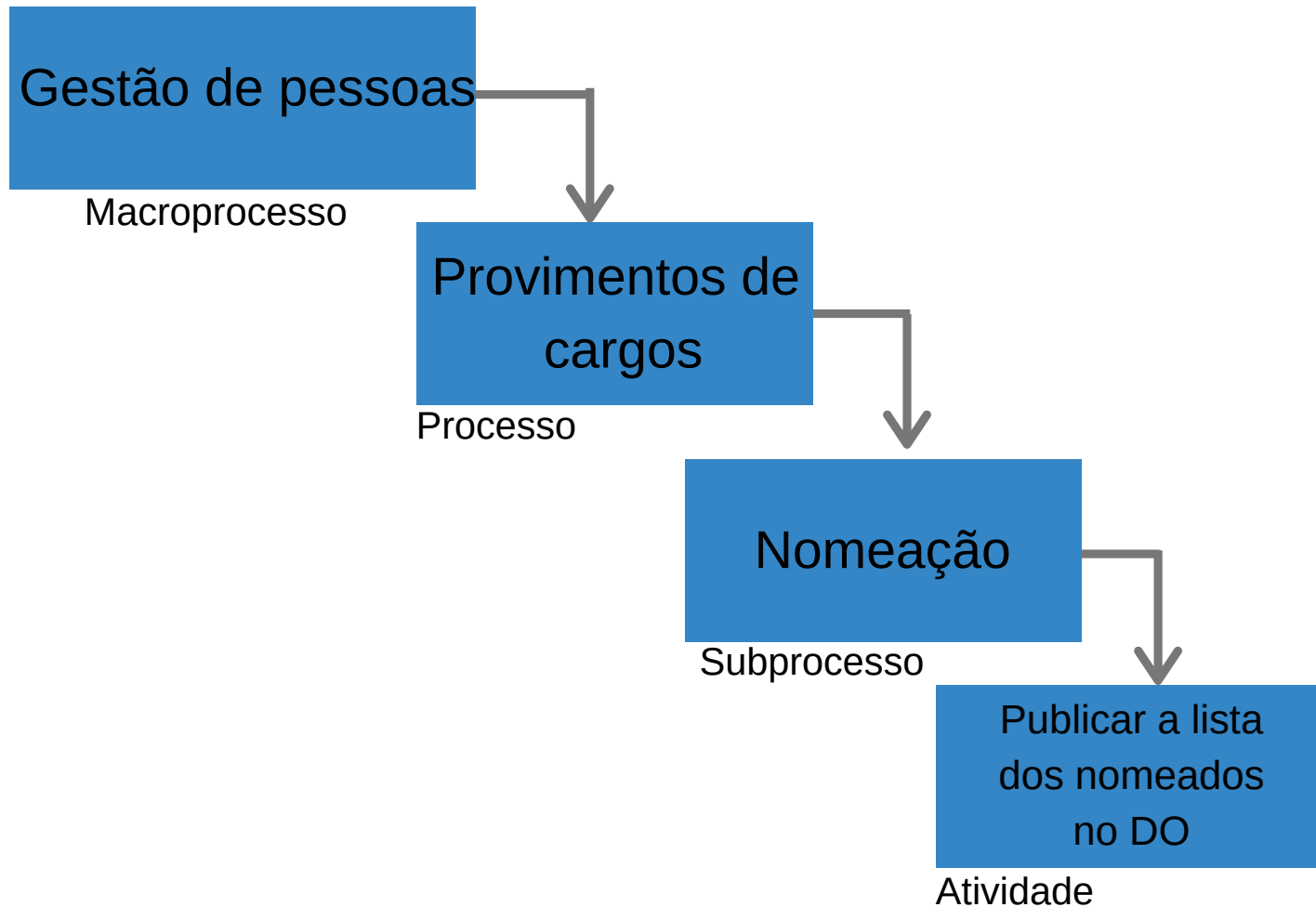
Decomposição do processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado desejado

ATIVIDADES

Conjunto de tarefas necessárias para entregar parte específica e definível de um produto ou serviço



HIERARQUIA DE PROCESSOS



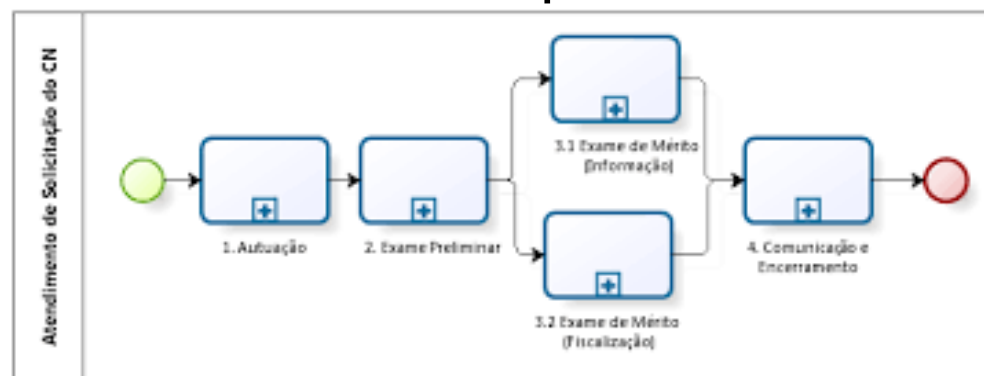
**ANTES DE CONTINUAR...
O QUE É MACROPROCESSO,
PROCESSO E ETC?**

MACROPROCESSOS

Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.

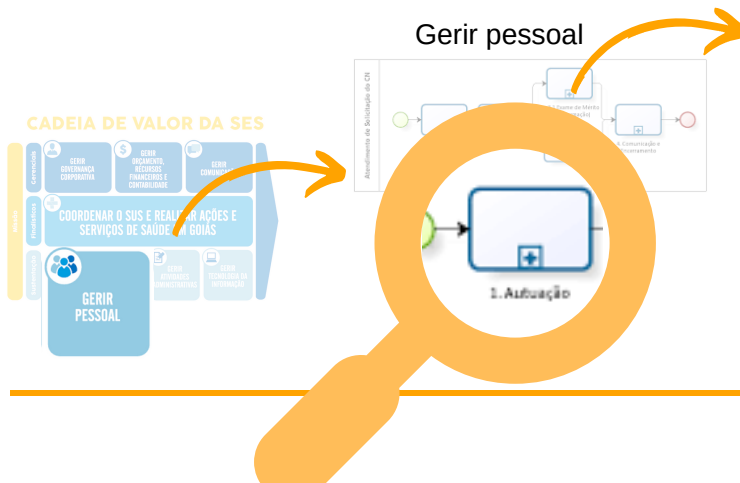
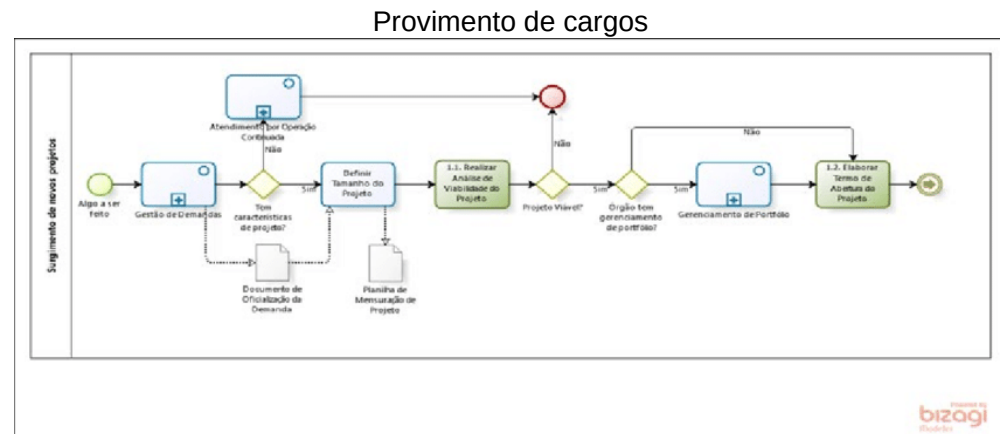


Gerir pessoal



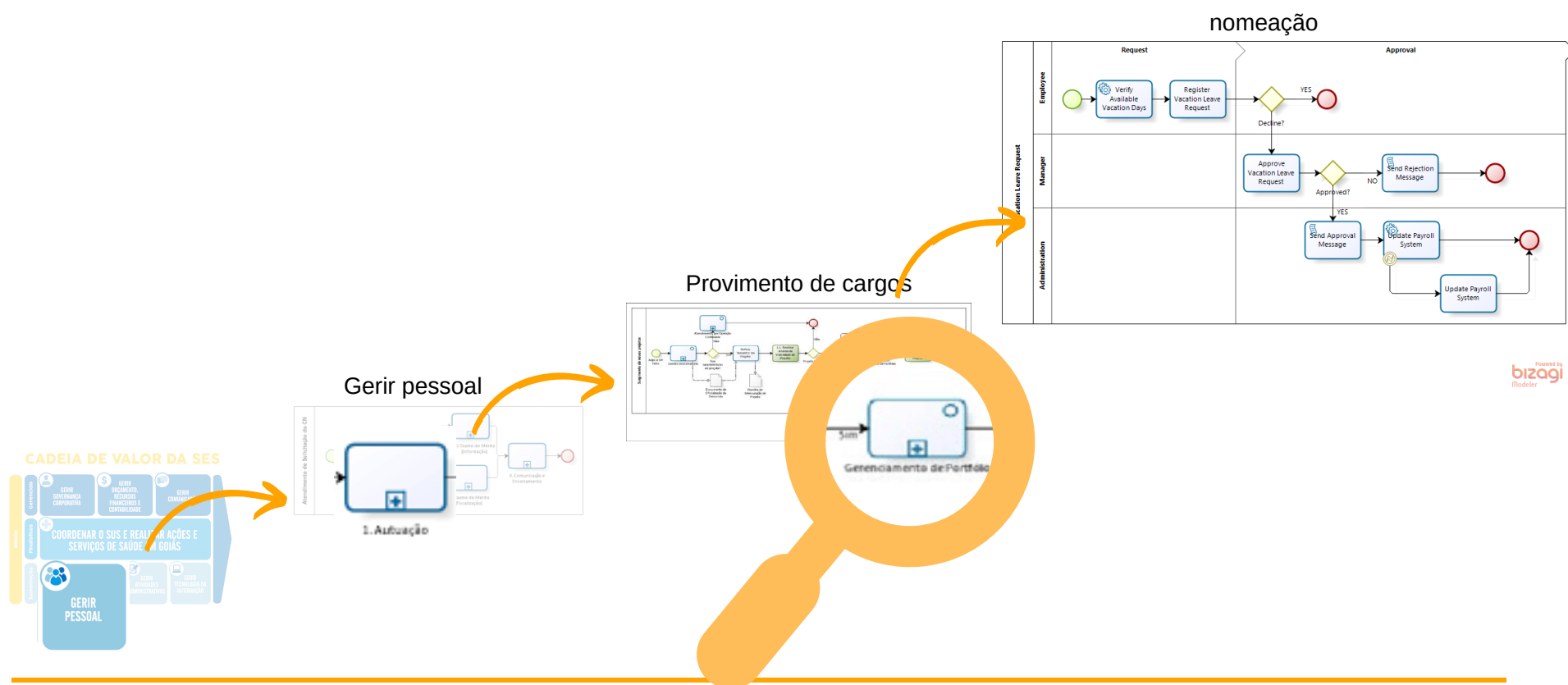
PROCESSOS

Cada macroprocesso engloba vários Processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Tais Processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.



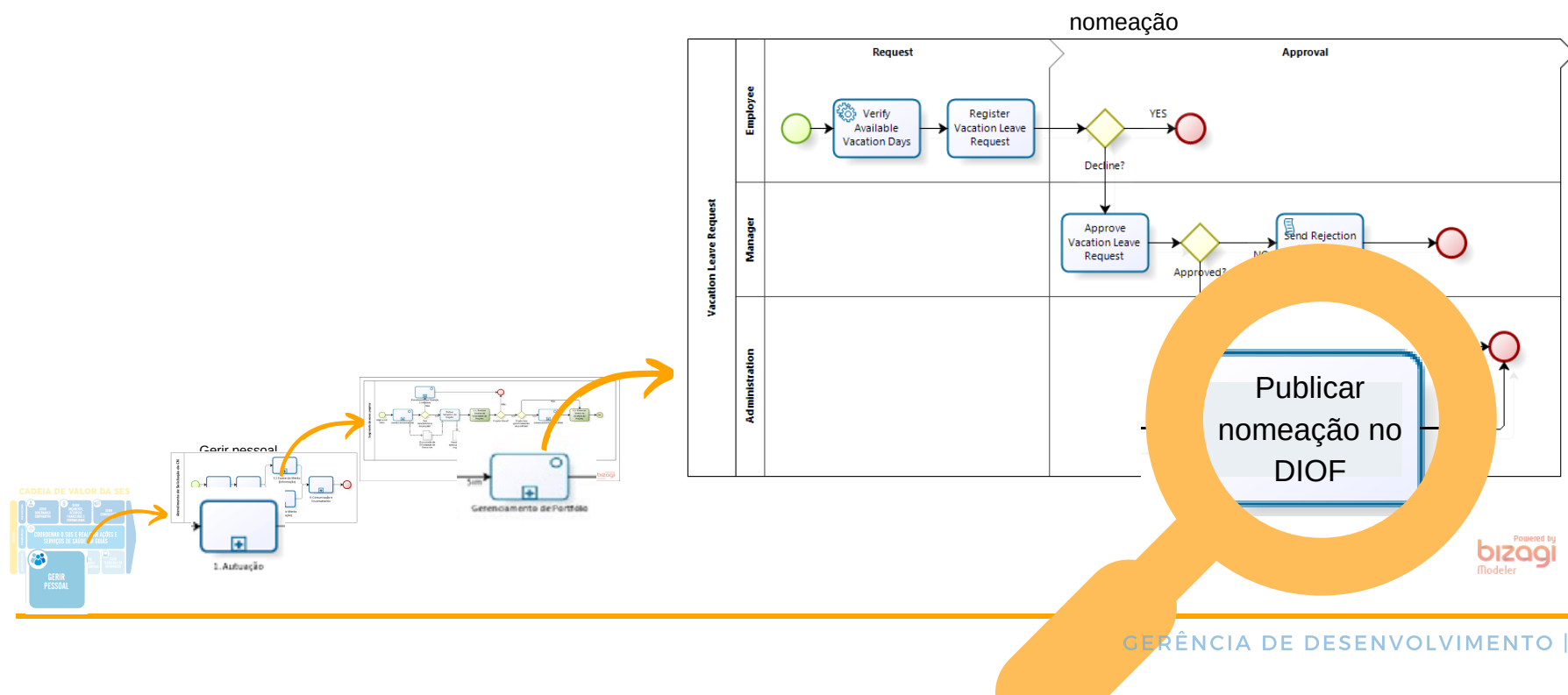
SUBPROCESSOS

Constituem-se em um nível maior de detalhamento dos Processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada Processo da organização.



ATIVIDADES

Uma atividade compreende o agrupamento de uma série de tarefas, similares e/ou complementares, correspondendo, assim, a um conjunto de tarefas/ações, caracterizada pelo consumo de recursos e orientada para um objetivo definido. As Atividades correspondem à “o quê” é feito e “como” é feito durante o Processo.



**AGORA SIM...
VOLTANDO AO
LEVANTAMENTO DE
PROCESSO**

Como fazer?

- ✓ Defina o escopo refletindo sobre quais áreas funcionais serão possivelmente impactadas, por exemplo, recursos humanos, financeiro, logística;
- ✓ Identifique os macroprocessos a partir do escopo delimitado;
- ✓ Construa a arquitetura.

PROCESS MAP MODEL CANVAS

Nome do Processo:

Elaborado por:

Em: dd/mm/aaaa

Versão:

ENTRADAS		PROCESSAMENTO		SAÍDAS	
Principais Fornecedores De onde vem os insumos e o processo? Qual a origem?  Adicione Texto Aqui	Principais Insumos Quais os inputs (informações, documentos, etc.) do processo que serão processados no processo?  Adicione Texto Aqui	Principais Atividades De posse dos insumos, quais as principais atividades desempenhadas para execução deste processo?  Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui	Principais Produtos Informações de saída geradas no processo (resultados)  Adicione Texto Aqui	Principais Clientes Beneficiários do processo, a quem se destinam os produtos gerados  Adicione Texto Aqui	
Recursos Humanos Quem e quantos são os responsáveis pelo processo, por função e cargo?  Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui		Indicadores de Performance Quais os indicadores (quantitativos) utilizados para apuração do resultado do processo?  Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui			
Recursos Tecnológicos Quais são os equipamentos e sistemas utilizados neste processo?  Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui		Finalidade e Melhorias Qual o objetivo da existência deste processo? Existem melhorias já propostas ou em andamento?  Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui		Controles Quais os controles utilizados para acompanhamento do processo?  Adicione Texto Aqui Adicione Texto Aqui	

Process Map Model Canvas é uma criação de Wellington P. L. Silva



A cadeia de valor representa o conjunto de processos desempenhados por uma organização desde a relação com os fornecedores até a fase de distribuição final

Vamos praticar!

Os representantes das unidades se unirão para construir o Canvas de Processos e a Cadeia de Valor da sua Organização.

Não se preocupem em construir uma Arquitetura Fidedigna, estamos apenas praticando e criando um mindset.



PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

Objetivo: composição de uma Carteira Estratégica de Processos.

Essa priorização se justifica na medida em que acompanhar e melhorar todos os processos existentes na organização simultaneamente e com o mesmo esforço é algo muito custoso, e dada a escassez de recursos frequentemente enfrentada pelas instituições, é importante escolher aqueles cuja intervenção mostra-se mais urgente.



Como fazer?

Avalie os critérios:

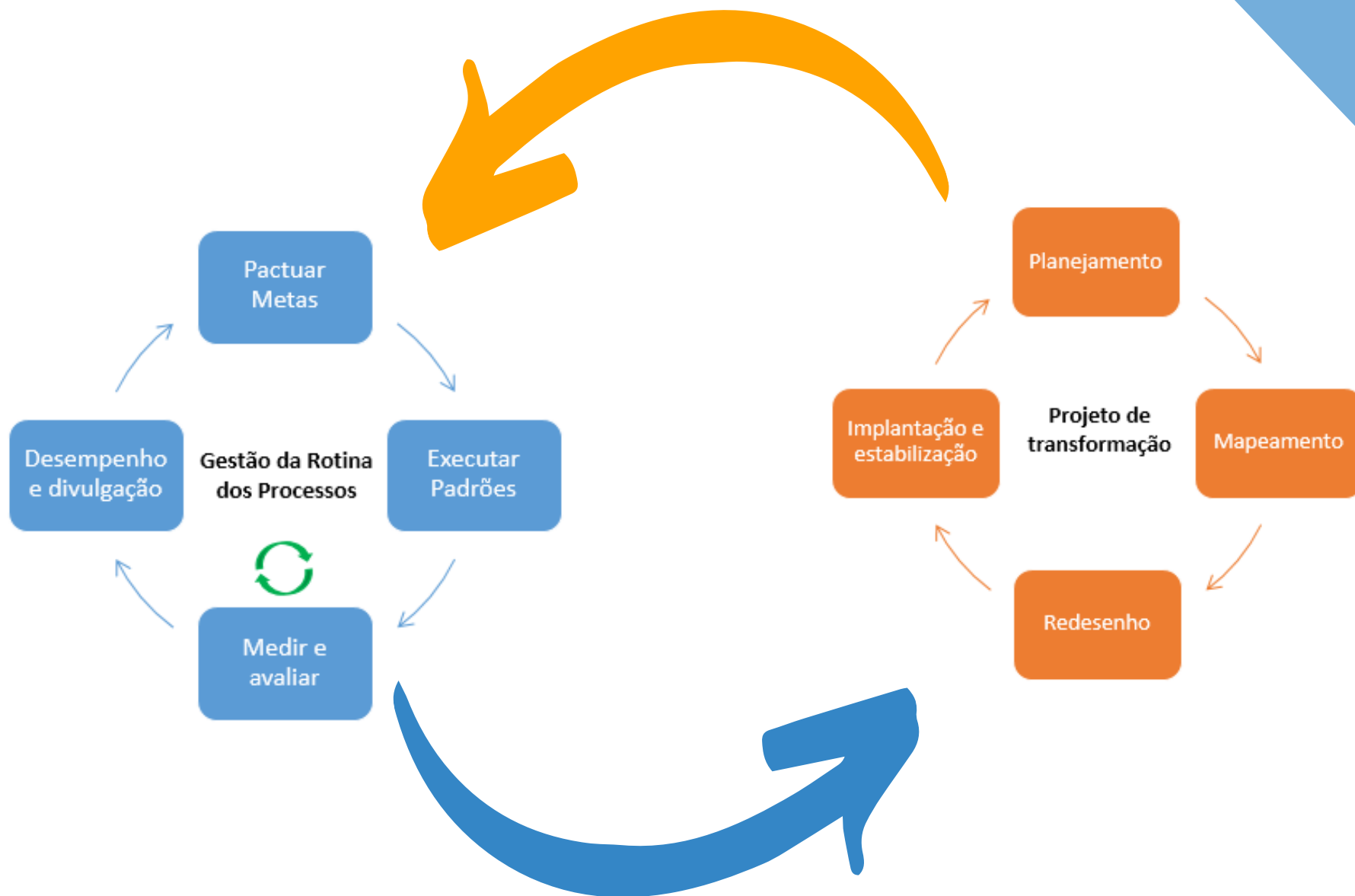
- ✓ Impacto na vida do cidadão;
- ✓ Relevância para a estratégia de Governo;
- ✓ Impacto na reputação do Governo;
- ✓ Volume de recursos financeiros envolvidos.

Processo	CRITÉRIOS DE ANÁLISE				NOTA	Está contido no Plano de Governo?
	1. Impacto na vida do Cidadão (35%)	2. Relevância para a Estratégia do Governo (20%)	3. Impacto na reputação do Governo (15%)	4. Volume de Recursos Financeiros envolvidos (30%)		
Gerir Compras Governamentais	Impacto alto	Relevância Alta	Impacto alto	Alta alocação de recursos	100	Não
	4	4	4	4		
	35	20	15	30		
Licenciar Empreendimentos	Impacto alto	Relevância Alta	Impacto alto	Média alocação de recursos	92.5	Sim
	4	4	4	3		
	35	20	15	22.5		
					#VALOR!	

**Como estamos
indo até agora?**

E agora?

-  Entender o negócio organizacional
-  Levantamento de processos
-  Priorização dos processos
-  Gestão de Rotina de Processos
-  Projetos de Transformação de Processo



AVISOS

-  Porquê estão aqui?
-  Reboot
-  Que bom, que tal, que pena

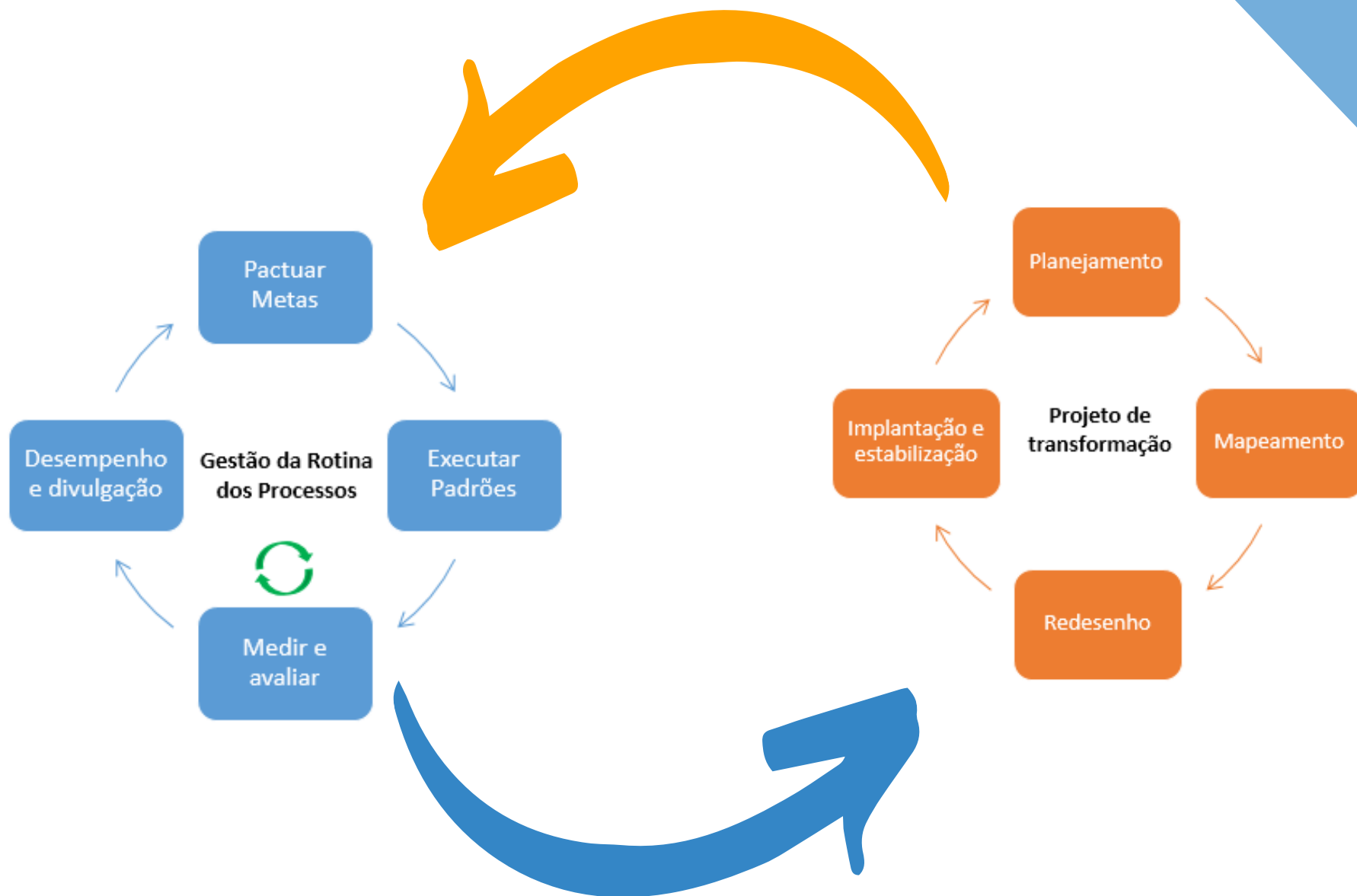
E agora?

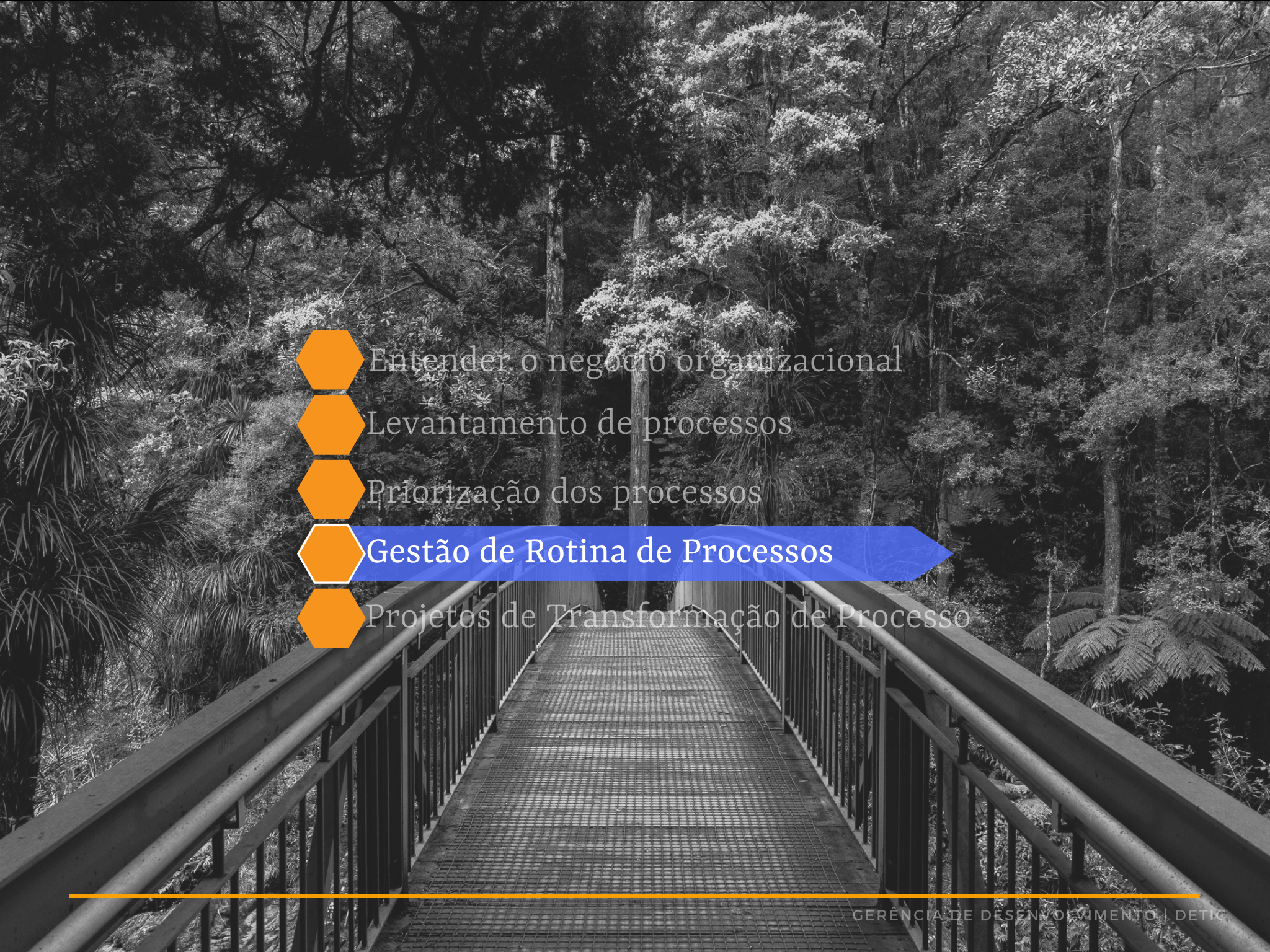
-  Entender o negócio organizacional
-  Levantamento de processos
-  Priorização dos processos
-  Gestão de Rotina de Processos
-  Projetos de Transformação de Processo

GESTÃO DE ROTINAS



PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO



- 
- Entender o negócio organizacional
 - Levantamento de processos
 - Priorização dos processos
 - Gestão de Rotina de Processos**
 - Projetos de Transformação de Processo

GESTÃO DE ROTINAS

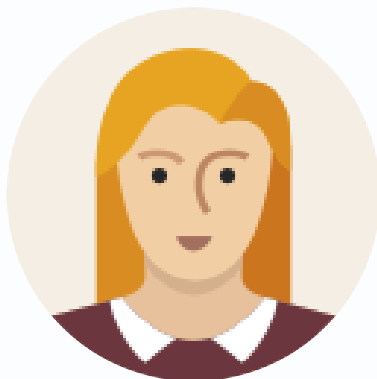
Tarefas realizadas continuamente, de forma a monitorar e acompanhar o andamento do Processo em seu dia-a-dia, podendo perceber irregularidades ou anomalias que prejudiquem ou distorçam o alcance dos resultados desejados. Podem gerar melhorias incrementais e estruturais.



**ANTES DE COMEÇAR...
VAMOS ENTENDER OS
ATORES!**



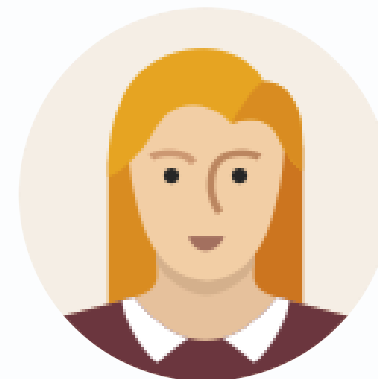
Patrocinador



Dono do Processo



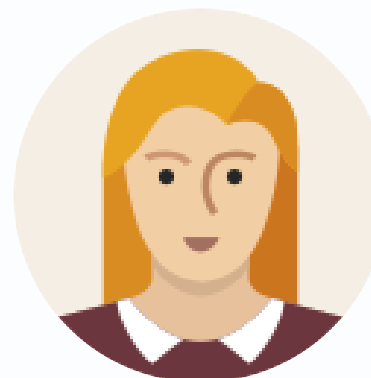
Líder do Processo



Coordenador Local



**Colaboradores
Técnicos**



Analista de Processo

PATROCINADOR

Representante da alta administração que garante a ligação estratégica do projeto. Este personagem é responsável por definir as diretrizes e assegurar a cooperação das áreas envolvidas.



DONO DO PROCESSO

O Dono do Processo deve conceber, avaliar, evoluir e institucionalizar o processo. Ele não executa o processo.

Pode ser um gestor funcional da área mais atuante no processo, um comitê multifuncional, um profissional designado com dedicação exclusiva.





Deve-se discutir quais processos da Cadeia de Valor realmente demandam a formalização de um Dono.

O que vai depender da complexidade, que é determinada pela quantidade de áreas funcionais envolvidas e a diversidade de instâncias hierárquicas as quais o processo precisa percorrer e da relevância estratégica do processo.

LÍDER DO PROCESSO

O principal objetivo deve ser satisfazer às necessidades do destinatário final do produto ou serviço gerado pelo processo.

Importante na coordenação de esforços, propiciando alinhamento da execução do processo e seus padrões com a estratégia traçada pela organização.

Devendo estimular a análise crítica do funcionamento em busca da melhoria contínua.



COORDENADOR LOCAL

Facilitador interno responsável por articular o andamento do projeto de modelagem, assessorando a coordenação técnica quanto a logística e comunicação do mesmo.



ANALISTA DE PROCESSO

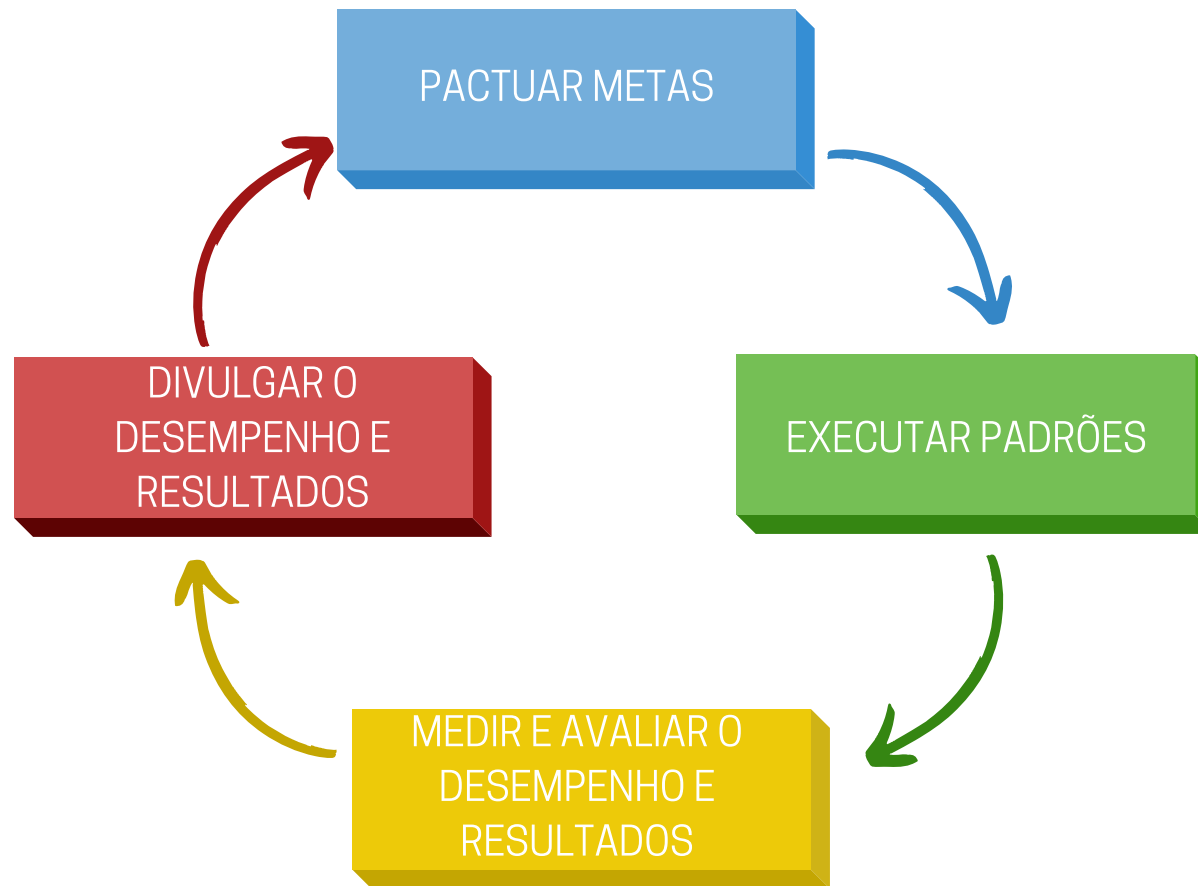
Representante (s) interno (s) e/ou externo (s) a organização com conhecimento na metodologia de Modelagem de Processos.

Responsável por coordenar e conduzir as atividades de modelagem e análise sob o ponto de vista técnico/ metodológico.

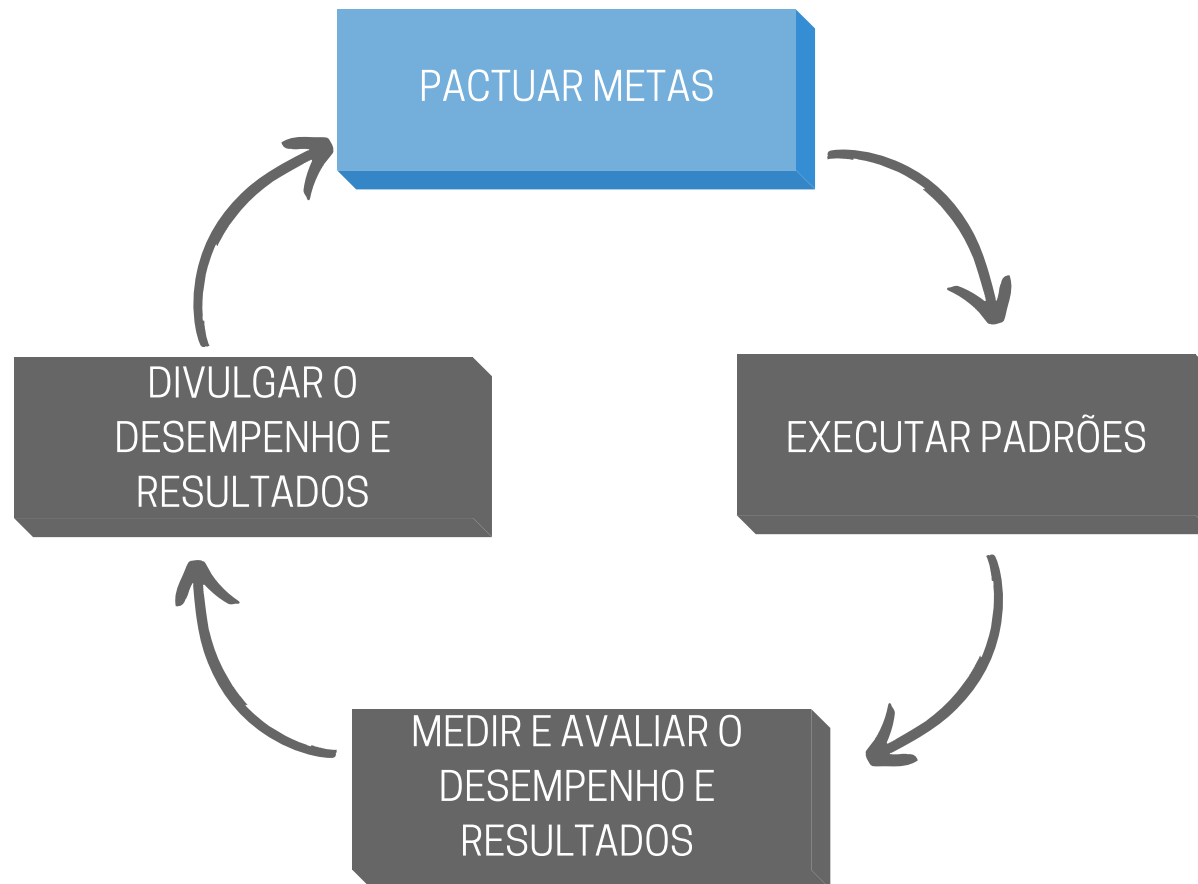


**AGORA, VAMOS CONHECER
A GESTÃO DE ROTINAS!**

GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS



GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS





Caso seja um desdobramento de um Projeto de transformação, a elaboração do Diagrama de Escopo não se faz necessária novamente.

No entanto, caso a organização esteja pretendendo realizar melhorias no processo iniciando com Gestão de Rotinas, então, a elaboração do diagrama de escopo será a primeira etapa.

DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

elogroup▶

NOME DO PROCESSO:

DONO DO PROCESSO:

OBJETIVO

CLIENTES

REGULADORES

EXECUTORES

EVENTO INICIAL :

EVENTO FINAL :

INTERFACES
DE ENTRADA



ENTRADAS



ETAPAS



SAÍDAS



INTERFACES
DE SAÍDA



SISTEMAS

INDICADORES

Como fazer?

NOME DO PROCESSO

Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?

DIAGRAMA DE ESCOPO				elogroup
 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?	
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES	
Para que o processo exista? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?	Quem são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?	Quais legislações regulam o processo? Quais normativas e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?	
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?	

DONO DO PROCESSO

Quem atualmente é responsável por zelar pelo desempenho do processo?

DIAGRAMA DE ESCOPO

elogroup

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a existência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
Para que o processo exista? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?	Quais legislações regulam o processo? Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?

OBJETIVO

Para que o processo existe? Qual a missão do processo?
Que necessidades e/ou expectativas do cliente ele busca atender?

DIAGRAMA DE ESCOPO

elogroup

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a existência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
Para que o processo exista? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?	Quais legislações regulam o processo? Quais normativas e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?

CLIENTE

Este processo foi projetado para atender as necessidades de qual ator?

DIAGRAMA DE ESCOPO

elogroup

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a existência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
Para que o processo exista? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?	Quais legislações regulam o processo? Quais normativas e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?

INDICADORES

Quais indicadores que existem hoje e são mensurados?
Quais outros indicadores importantes poderiam mensurar a eficiência e eficácia do processo?

DIAGRAMA DE ESCOPO

elogroup

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a existência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
Para que o processo exista? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?	Quais legislações regulam o processo? Quais normativas e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?

REGULADORES

Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais legislações regulam o processo?

DIAGRAMA DE ESCOPO				elogroup			
 NOME DO PROCESSO		Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a existência do que o processo entrega?		 DONO DO PROCESSO		Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?	
 OBJETIVO		 CLIENTES		 INDICADORES		 REGULADORES	
Para que o processo exista? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?		Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?		Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?		Quais legislações regulam o processo? Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?	
 EVENTO INICIAL (DE)		Qual o estímulo que dispara a execução do processo?		 RESULTADO (ATÉ)		Qual é o resultado esperado do processo?	

EVENTO INICIAL / EVENTO FINAL

Exemplo: Nome do Processo: Planejar Orçamento
Evento Inicial: Período Orçamentário Iniciado
Evento Final: Orçamento Aprovado e Publicado

 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?
 INTERFACES DE ENTRADA	Quais processos antecedem o processo em análise oferecendo entradas para a sua execução? Quais clientes ou atores externos oferecem entradas para a execução do processo?		
 ENTRADAS	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo?		
 ETAPAS	Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo?		
	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo?		

INTERFACES/ ENTRADAS/ SAÍDAS

Quais informações, ofícios, comunicações internas, relatórios, insumos ou produtos entram ou são produzidos durante a execução do processo?

 INTERFACES DE ENTRADA	Quais processos antecedem o processo em análise oferecendo entradas para a sua execução? Quais clientes ou atores externos oferecem entradas para a execução do processo?
 ENTRADAS	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo?
 ETAPAS	Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo?
 SAÍDAS	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo?
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?

EXECUTORES

Quais unidades internas, órgãos, fornecedores e parceiros externos são envolvidas na execução do processo?

 SAÍDAS		
 INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?	
 EXECUTORES	 SISTEMAS E EQUIPAMENTOS	
Quais áreas internas de organização executam atividades no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos executam atividades no processo?		Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?

HEALTH CHECK

Apresenta problemas e oportunidades críticas que comprometem desempenho final do processo

Apresenta problemas e oportunidades incrementais com impacto moderado no desempenho final do processo

Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham relevância para o desempenho final do processo

GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO | DETIC

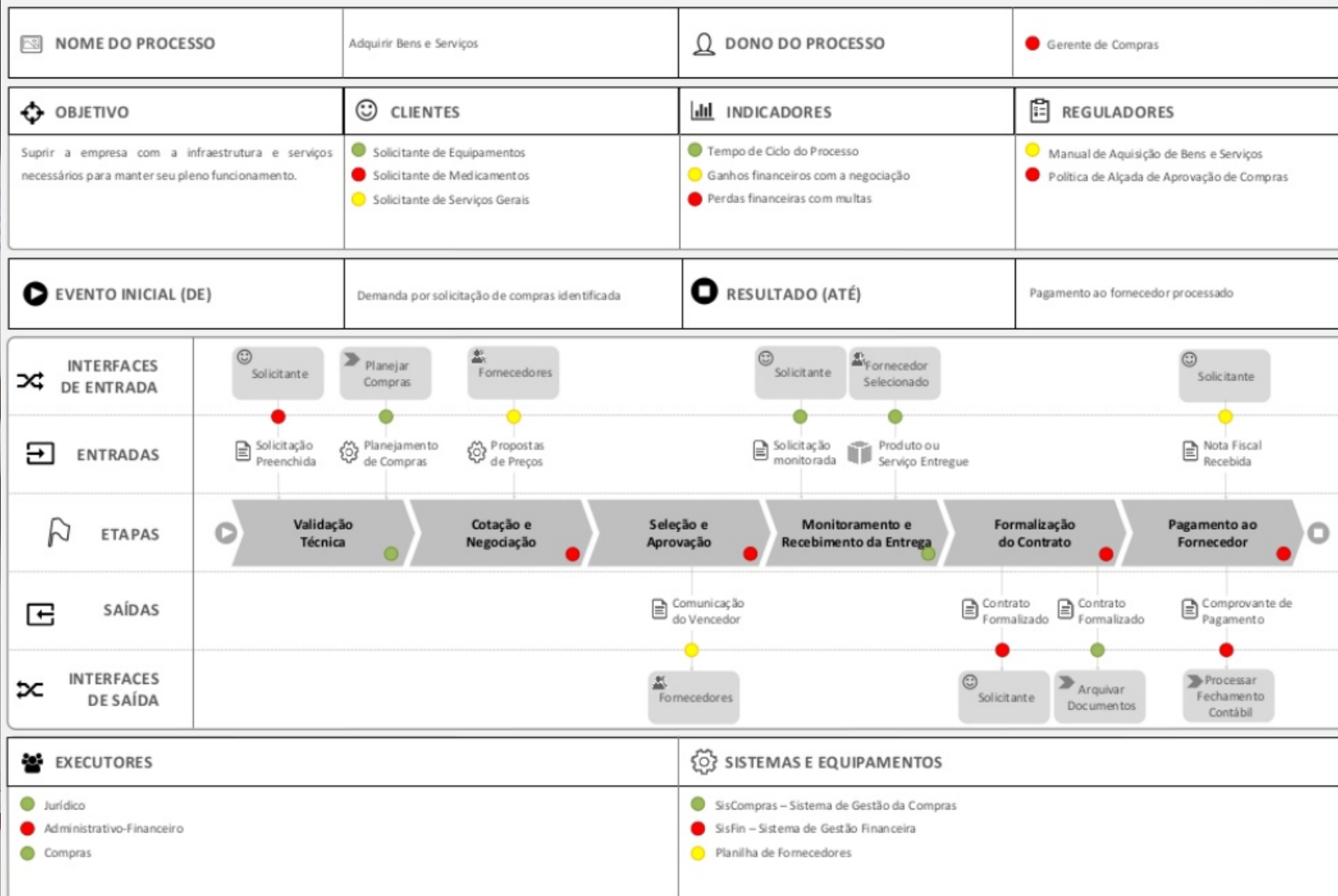
SISTEMAS

Quais sistemas de informações, planilhas de controle ou equipamentos suportam a execução e gestão do processo?

 SAÍDAS		
 INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?	
 EXECUTORES	 SISTEMAS E EQUIPAMENTOS	
Quais áreas internas de organização executam atividades no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos executam atividades no processo?	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?	
HEALTH CHECK  Apresenta problemas e oportunidades críticas que comprometem desempenho final do processo  Apresenta problemas e oportunidades incrementais com impacto moderado no desempenho final do processo  Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham relevância para o desempenho final do processo		

DIAGRAMA DE ESCOPO

elogroup



HEALTH CHECK

Apresenta problemas e aponta pontos de crítica que comprometem o desempenho final do processo
 Apresenta problemas e aponta pontos de melhoria, sem impactar negativamente o desempenho final do processo
 Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham relevância para o desempenho final do processo

PACTUAR METAS



Objetivo: estabelecer metas para os indicadores de resultado e desempenho do processo.

Deve-se estabelecer e mensurar indicadores que sinalizarão como está o desempenho do processo, assim como, avaliá-los e pactuar metas segundo as diretrizes e objetivos organizacionais.

MEMÓRIA DE GANHOS

Server para planejamento dos indicadores, os quais devem ser estabelecidos em conjunto com os executores do processo, a fim de que haja maior mobilização, envolvimento, entendimento e cooperação no cumprimento.



MEMÓRIA DE GANHOS

elogroup

GANHO

DEFINIÇÃO DO
INDICADOR

FÓRMULA

PERIODICIDAD
E

UNIDAD
E

POLARIDAD
E

RESPONSÁVEL
COLETA

POSSÍVEIS RECORTES

PROCEDIMENTO DE
COLETA

CURVA DE CAPTURA

ANÁLISE

GANHO

O ganho de desempenho estruturado em [objeto] + [valor] + [prazo]

MEMÓRIA DE GANHOS

elgroup

GANHO

DEFINIÇÃO DO
INDICADOR

FÓRMULA

DEFINIÇÃO DO INDICADOR

Deve-se elaborar uma breve explanação sobre o que significa o indicador que está sendo medido.

MEMÓRIA DE GANHOS

elogroup

GANHO

DEFINIÇÃO DO
INDICADOR

FÓRMULA

FÓRMULA

Corresponde à operação matemática que calcula o indicador descrito

MEMÓRIA DE GANHOS

elgroup

GANHO

DEFINIÇÃO DO
INDICADOR

FÓRMULA

PERIODICIDADE

De quanto em quanto tempo teremos um referencial comparativo de análise

PERIODICIDADE E	UNIDADE E	POLARIDADE E	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

UNIDADE

Unidade de medida do indicador

PERIODICIDAD E	UNIDAD E	POLARIDAD E	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

POLARIDADE

Apresenta duas opções: quanto maior, melhor ou quanto menor, melhor.

PERIODICIDADE E	UNIDADE E	POLARIDADE E	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

POSSÍVEIS RECORTES

Neste item se propõe um olhar diferente sob o mesmo indicador para aprimorar a análise, por exemplo, avaliando-se o indicador por etapa do processo, por região do Estado, ou por tipo de produto.

PERIODICIDADE E	UNIDADE E	POLARIDADE E	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

RESPONSÁVEL PELA COLETA

Pessoal que ficará responsável por coletar os dados a serem analisados.

PERIODICIDAD
E

UNIDAD
E

POLARIDAD
E

RESPONSÁVEL
COLETA

POSSÍVEIS RECORTES

PROCEDIMENTO DE
COLETA

PROCEDIMENTO DE COLETA

Escreve-se como os dados do indicador serão coletados e consolidados.

PERIODICIDADE

UNIDADE

POLARIDADE

RESPONSÁVEL
COLETA

POSSÍVEIS RECORTES

PROCEDIMENTO DE
COLETA

CURVA DE CAPTURA

Gráfico da trajetória que o indicador irá percorrer ao sair da situação atual para atingir a meta definida.

CURVA DE CAPTURA

ANÁLISE

ANÁLISE

Faz-se uma breve descrição sobre conclusões que podemos extrair do indicador.

CURVA DE CAPTURA

ANÁLISE

MEMÓRIA DE GANHOS

elgroup

GANHO

Aumentar o prazo médio de pagamentos para 35 dias até Agosto de 2017

DEFINIÇÃO DO INDICADOR

Indica o número de dias em média que a empresa leva para pagar seus fornecedores

FÓRMULA

Σ (Indica o número de dias em média que a empresa leva para pagar seus fornecedores) / Quantidade total de títulos pagos

PERIODICIDADE

Mensal

UNIDADE

Dias

POLARIDADE

Quanto maior melhor

RESPONSÁVEL

COLETA
Carlos Silva

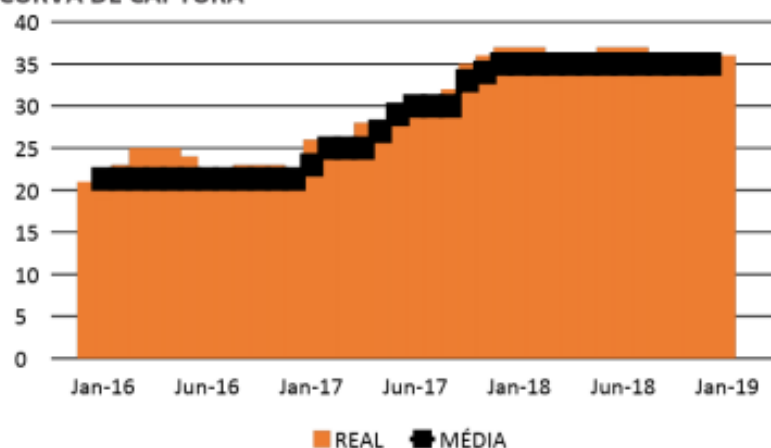
POSSÍVEIS RECORTES

- Por tipo de fornecedor

PROCEDIMENTO DE

COLETA
Extração de log do Sistema XYZ e consolidar indicador na Planilha ABC.

CURVA DE CAPTURA



ANÁLISE

- Utilizado para a gestão do ciclo financeiro da empresa
- Deve ser comparado com o indicador de prazo médio de recebimentos para fins de gestão financeira

Como fazer?

- ✓ Defina os ganhos de acordo com a diretriz, é fundamental termos claro quais são os ganhos pretendidos na execução do Processo.
- ✓ Estabeleça o indicador e colete os dados, cada ganho deve ter um indicador associado que será monitorado.
- ✓ Analise os resultados e comunique aos envolvidos, mantenha o gráfico sempre atualizado e comunique os resultados aos envolvidos.

Expor aos executores os resultados gerados pelo seu trabalho, mostrando o que foi alcançado ou os pontos que ficaram aquém do esperado, os desvios e pontos positivos observados, as possíveis necessidades de mudança e melhoria e possibilitar a análise do processo e suas entregas pelos próprios executores.

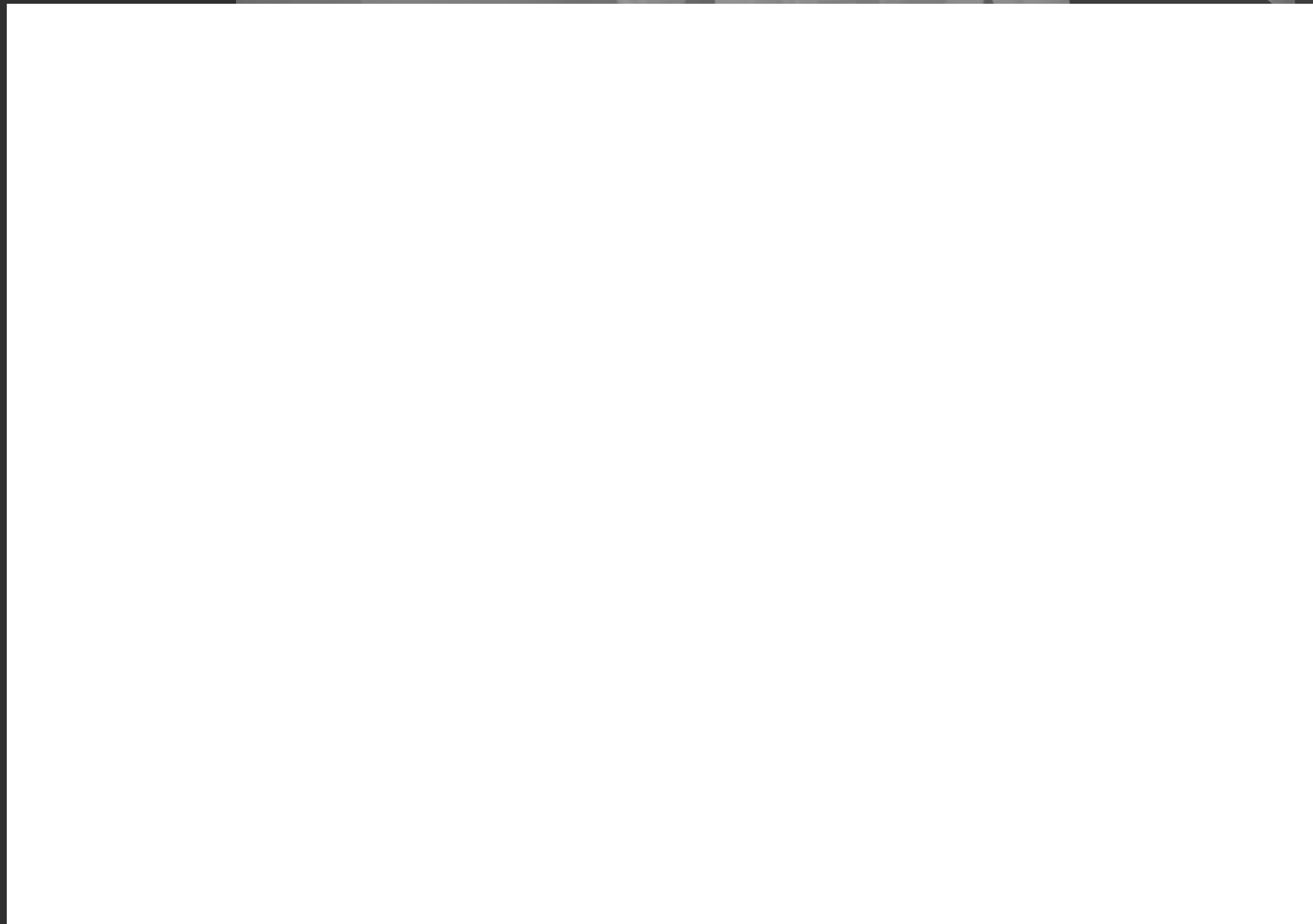


Os acontecimentos não usuais podem ser, por exemplo, uma reclamação de um cliente, um erro em um relatório, um desempenho acima do normal, um novo método de trabalho identificado, entre outros.

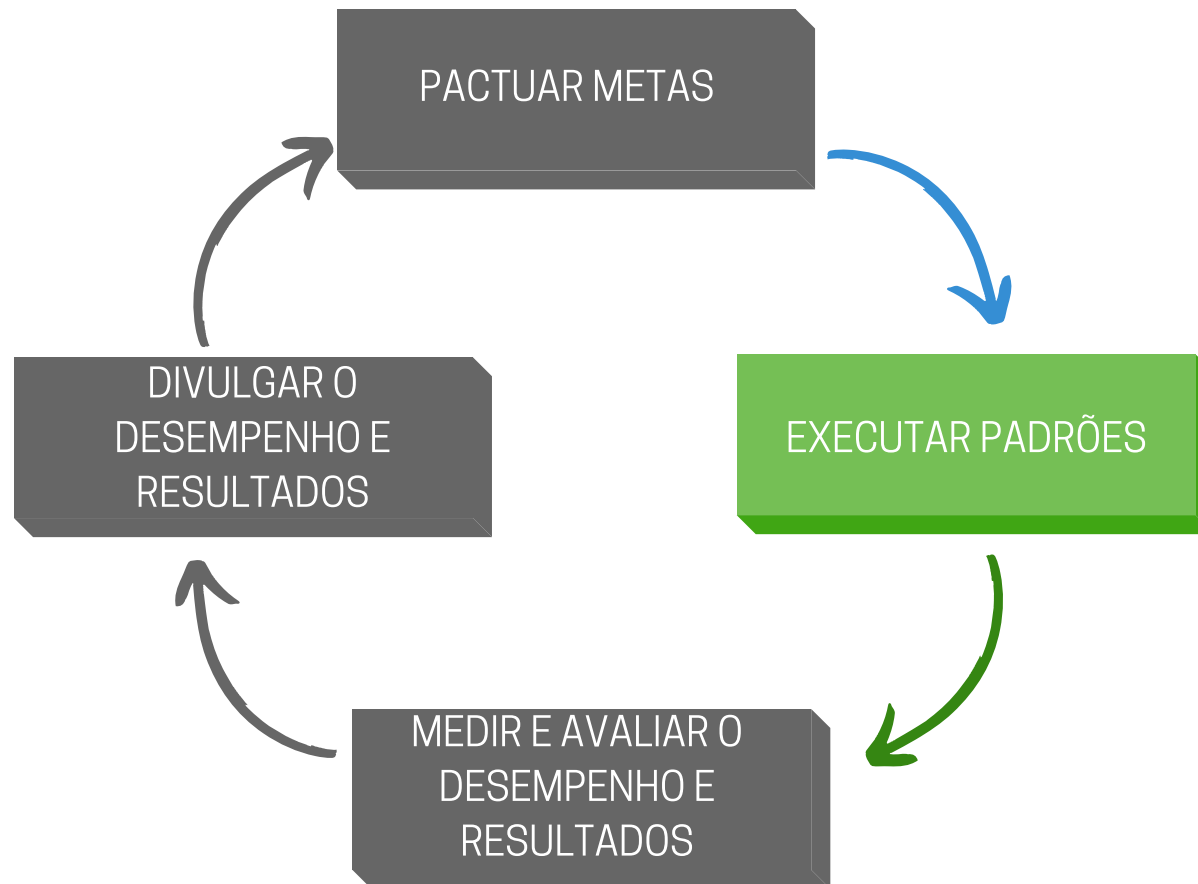


Como fazer?

- ✓ Uma vez definido o modelo de painel a ser utilizado, preencha com as informações de caracterização do processo.
- ✓ Facilite o manuseio, a disponibilização do instrumento pode se dar em meio físico (em locais de fácil acesso) ou eletronicamente, em sites institucionais ou redes internas de amplo acesso.



GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS



EXECUTAR PADRÕES

Objetivo: Acompanhar o desempenho do processo e a implantação das melhorias.

Após a pactuação de metas, deve-se analisar a execução das atividades. Partindo-se da ideia de que o processo possui uma ordenação ou fluxo de atividades definido (representado simplificadaamente no Fluxograma do Processo).

Como fazer?

- ✓ Verificar periodicamente a necessidade de atualizações nos POPs, aplicar capacitações e relatar ocorrências que se diferenciam do padrão são práticas que devem ser realizadas no dia a dia.

Vamos testar!

Todos nesta sala a partir de agora são funcionários da fabrica Czelus Náuticos. Cada grupo faz parte de um setor da empresa e deverão executar suas respectivas atividades para que a linha de produção tenha cada vez maior produção de barcos de papel. Precisamos de 1 único dono de processo e de 1 Líder de processo para cada grupo. Eis seus setores:

- Administrativo e Financeiro**
- Venda e Pós Venda**
- Personalização**
- Produção**
- Marketing**

AS EQUIPES SÃO LIVRES PARA FAZER O QUE ACHAR NECESSÁRIO

Vamos testar!

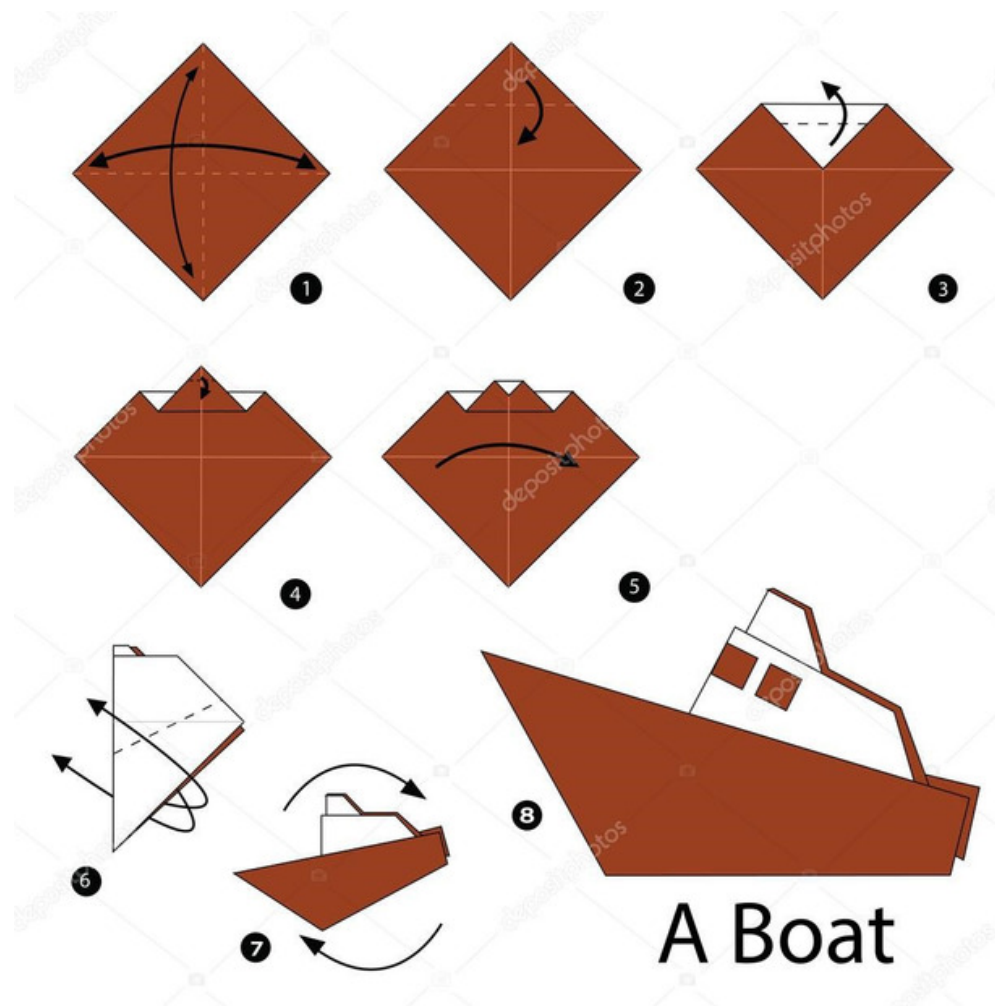
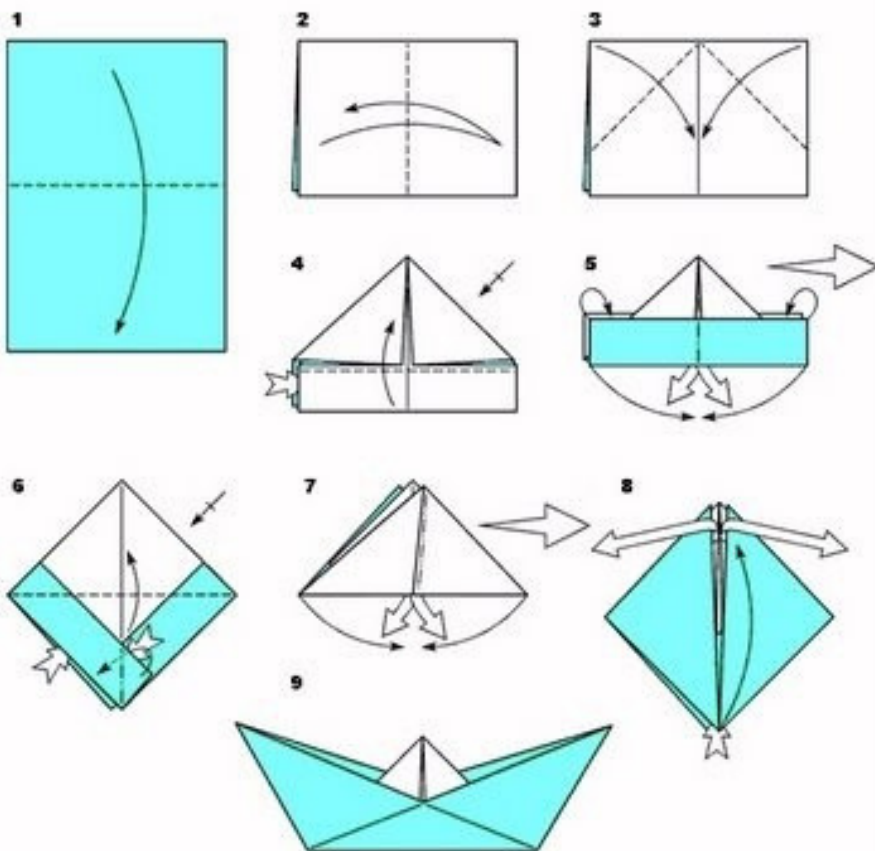
A fabrica Czelus Náuticos, está no mercado a um ano. A procura por seus barcos nos últimos meses aumentou, após estudo de mercado e capacidade de produção e a área estratégica decidiu fabricar outros modelos de barco para ampliar a carteira de clientes.

- Administrativo e Financeiro: Fornecer o material
- Venda e Pós Venda: Satisfazer os clientes
- Personalização: Personalizar barcos
- Produção: Fabricar barcos
- Marketing: Design do produto e publicidade

AS EQUIPES SÃO LIVRES PARA FAZER O QUE ACHAR NECESSÁRIO

Vamos testar!

barco



A Boat

Vamos testar!

CZELUS NÁUTICOS

I FASE - Executar

II FASE - Elaborar Diagrama de Escopo e Memória de Ganhos

III FASE - Executar

IV FASE - Elaborar Painel de Gestão

V FASE - Executar

VI FASE - Alimentar Painel de Gestão





Em um mesmo processo podemos encontrar atividades de diferentes níveis de complexidade e criticidade, as atividades são consideradas críticas quando apresentam elevado potencial para comprometer os resultados do processo caso sejam realizadas de forma indevida. Para essas atividades, recomenda-se a elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP).

EXECUTAR PADRÕES PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Nem todos os processos ou atividades precisam ser padronizadas ao nível de Procedimento Operacional. Atividades repetitivas e com baixo potencial de inovação, como “processar pagamento”, são boas candidatas para esse nível de padronização.



Como fazer?

- ✓ Preencha o seu cabeçalho com o título, quem foi responsável pela sua elaboração e aqueles que o aprovaram;
- ✓ Defina revisões periódicas para períodos futuros;
- ✓ Defina qual o objetivo do POP, sua abrangência, bem como as referências (sistemas, legislação) para a execução dos passos descritos no POP;

Como fazer?

- ✓ No item passo a passo, descreva, de forma bem simples e detalhada, como a tarefa deve ser realizada, de modo que mesmo uma pessoa que não conheça a execução daquela tarefa, consiga realizá-la da maneira adequada;
- ✓ Anexe formulários, telas de sistema, imagens de objetos que são utilizados para a execução e que possam facilitar o entendimento do passo a passo pelo leitor do POP.

Abertura e Fechamento de Caixa

Aprovado por:

Revisado por:

Elaborado por:

Data aprovação:

Data Revisão:

Data Elaboração:

1º passo: Ligue as máquinas de cartão, o computador e a impressora.

5º passo: Durante a jornada de trabalho registre as entradas e saídas financeiras que ocorrerem, utilizando o sistema de forma correta para cada operação, conferindo e anexando documentos que as comprovam.

2º passo: Cheque se todos os equipamentos estão em perfeitas condições de uso, caso contrário avise o gerente.

6º passo: As sangrias de caixa devem ser sempre anotadas, e da mesma forma, o suprimento ou reforço de caixa só deve ocorrer em situações especiais – como, por exemplo, falta de troco.

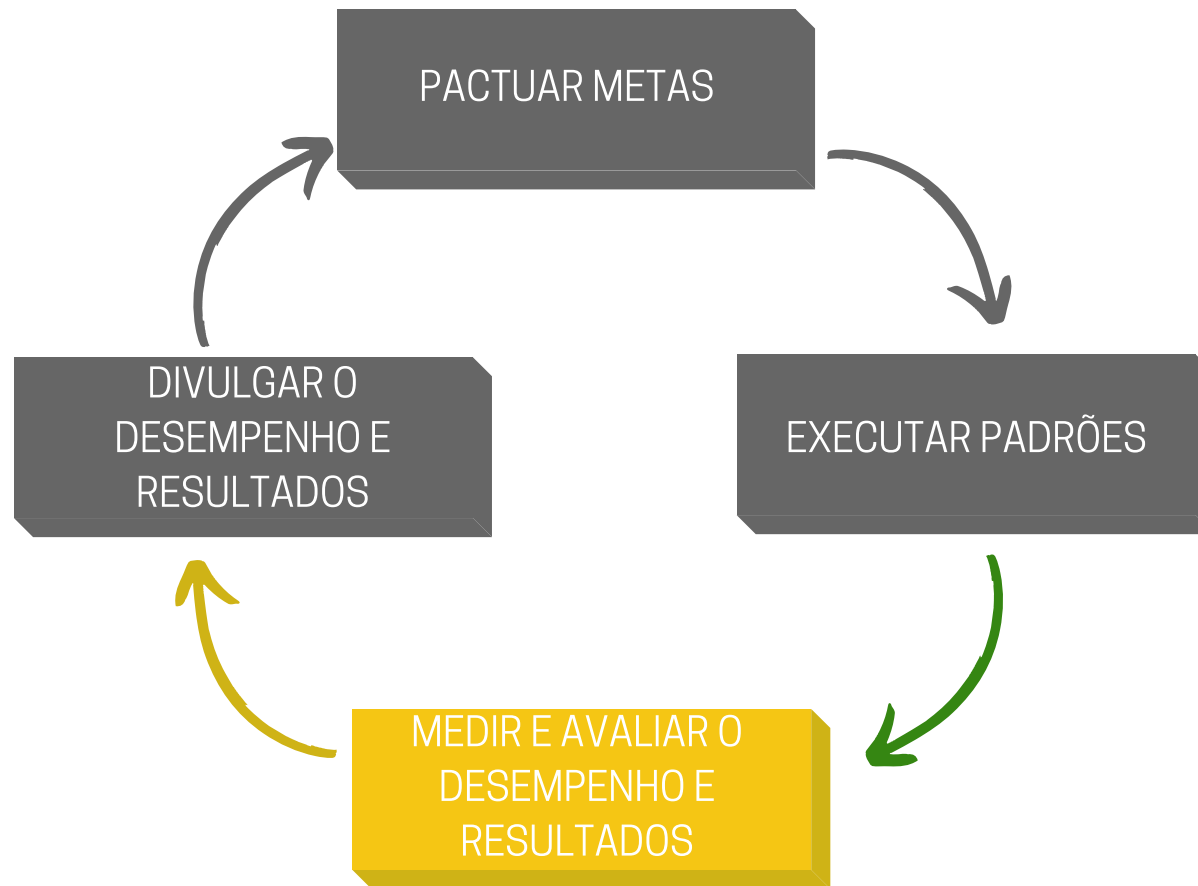
3º passo: Inicie o sistema utilizando seu login e senha, e caso haja algum problema avise o gerente.

7º passo: No final do expediente, faça a contagem dos comprovantes de pagamentos por cartões, separando por bandeiras

4º passo: Observe a limpeza do local e providencie

8º passo: Faça o mesmo contando os cheques, os tiquetes e o dinheiro. Contabilize eventuais pagamentos extras,

GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS



MEDIR E AVALIAR DESEMPENHOS

Objetivo: avaliar se o trabalho realizado de fato está alcançando o resultado esperado.

Esta etapa busca avaliar como o Processo está funcionando (relativo a desempenho e resultados) e analisar possíveis correções e mudanças a serem introduzidas para deixá-lo ainda mais eficaz e eficiente.

Como fazer?

- ✓ 1 - Levantamento de dados quantitativos: deve ser realizado periodicamente pelo responsável pelo indicador, que alimentará o indicador, devendo preencher o Gráfico de Controle do indicador.

Esse instrumento irá registrar as informações coletadas, possibilitando o confronto entre o que se espera como meta e o que de fato foi realizado

Como fazer?

- ✓ 2 - Reunião de gestão da rotina: tem o objetivo de avaliar o desenvolvimento dos indicadores, extrair percepções sobre a execução do Processo e, avaliar as ideias e ocorrências relatadas no Painel de Gestão do Processo. Caberá ao Dono do Processo consolidar as informações necessárias para a Reunião.

As melhorias aprovadas deverão ser classificadas em melhoria estrutural ou melhoria incremental.

**MELHORIAS INCREMENTAIS
X
MELHORIAS ESTRUTURAIS**

MELHORIAS INCREMENTAIS

As melhorias incrementais são melhorias de baixa complexidade, realizadas por meio de intervenções mais simples, sem necessidade da estruturação de um projeto para sua implantação.





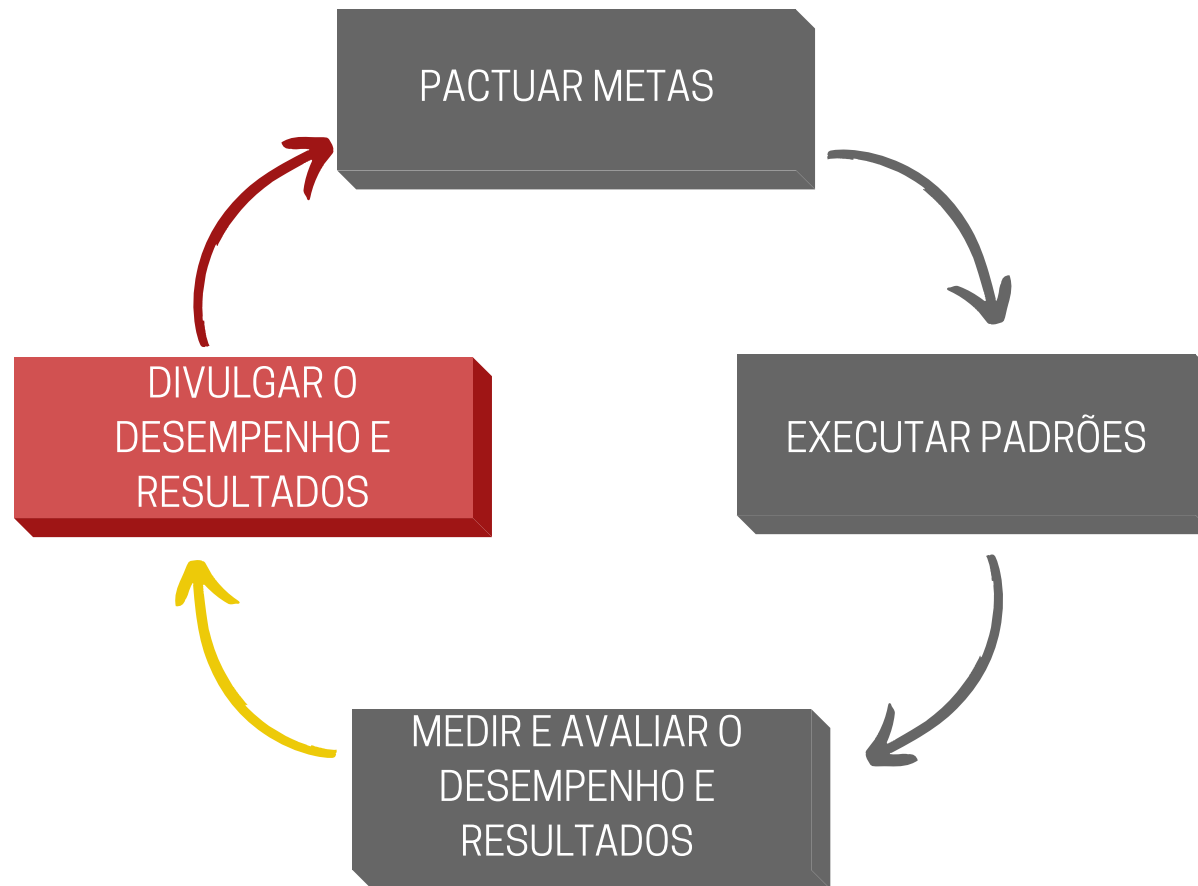
Destaca-se a importância de alinhar o entendimento sobre a introdução da melhoria incremental com os envolvidos com o processo. Isso é necessário, pois, à primeira vista, uma melhoria que traria benefício a um executor pode atrapalhar a execução das atividades posteriores que são realizadas por outra pessoa.

MELHORIA ESTRUTURAL

Melhorias estruturais, são denominadas projetos de transformação, as quais são ações estruturadas e realizadas geralmente por meio de um esforço organizado em formato de projeto, dada a necessidade de modificações/ melhorias de alta complexidade a serem implementadas e cujo objetivo é dar um salto acentuado de performance, elevando o desempenho do processo a um novo patamar.



GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS



DIVULGAR DESEMPENHO

OBJETIVO: Divulgar os resultados para os Stakeholders do processo.

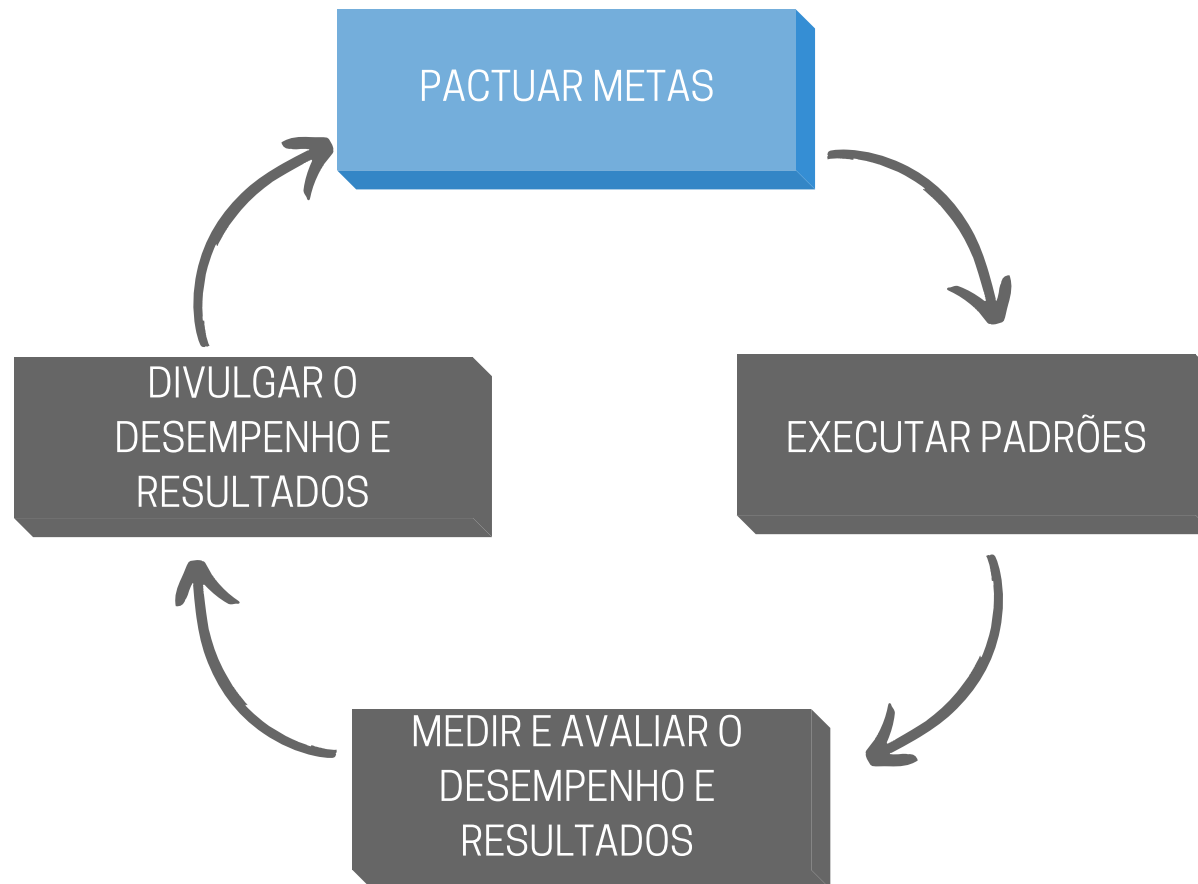
A atuação nessa etapa segue a política de Gestão à Vista. O princípio norteador da Gestão à Vista é divulgar e dar transparência às ações desenvolvidas e aos resultados aferidos, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos.

Como fazer?

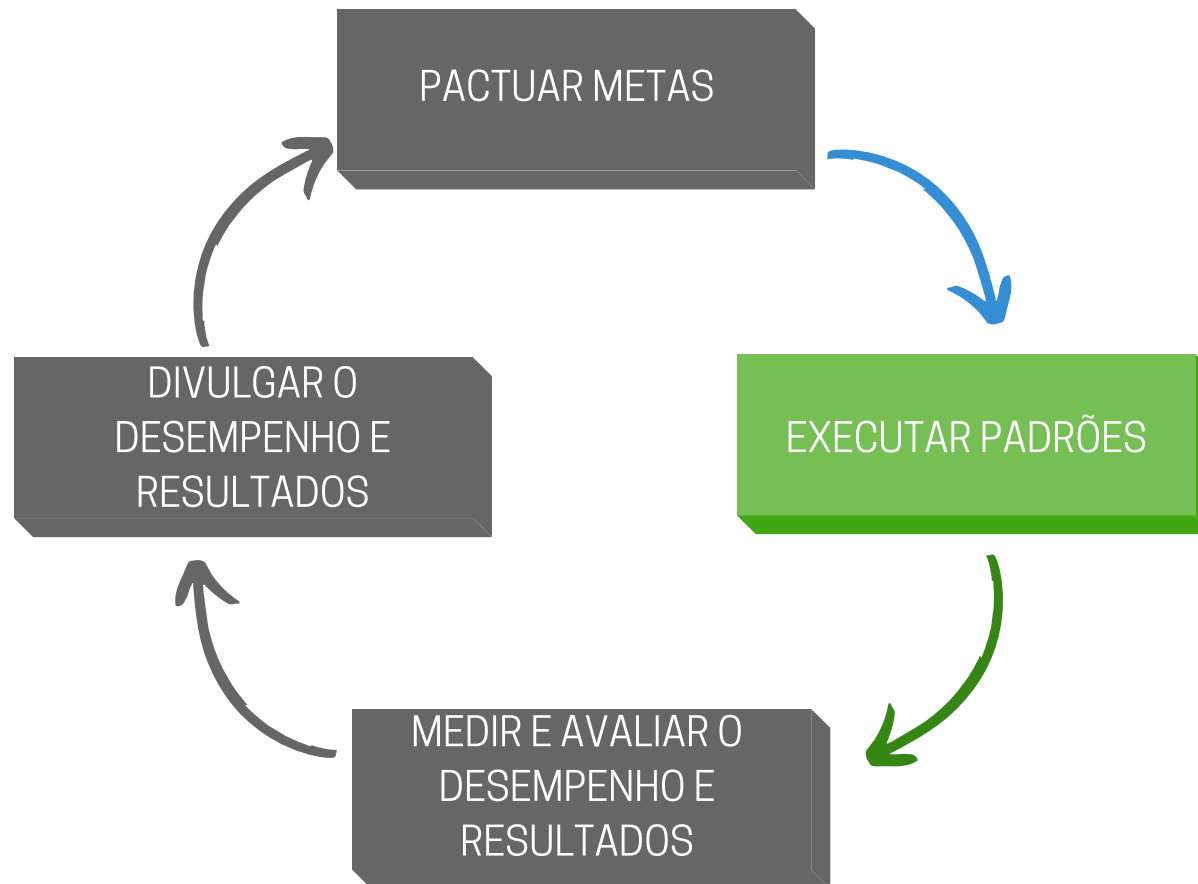
- ✓ Expor o Painel de Gestão do Processo com as seguintes informações:
 - i. Gráficos de Controle atualizados.
 - ii. Post its validados para implantação de ideias e correção de desvios.
 - iii. Planos de ação com o andamento das melhorias incrementais.
 - iv. Cronogramas dos Projetos de Transformação atualizados.

VAMOS REVISAR O QUE É
GESTÃO DE ROTINAS?

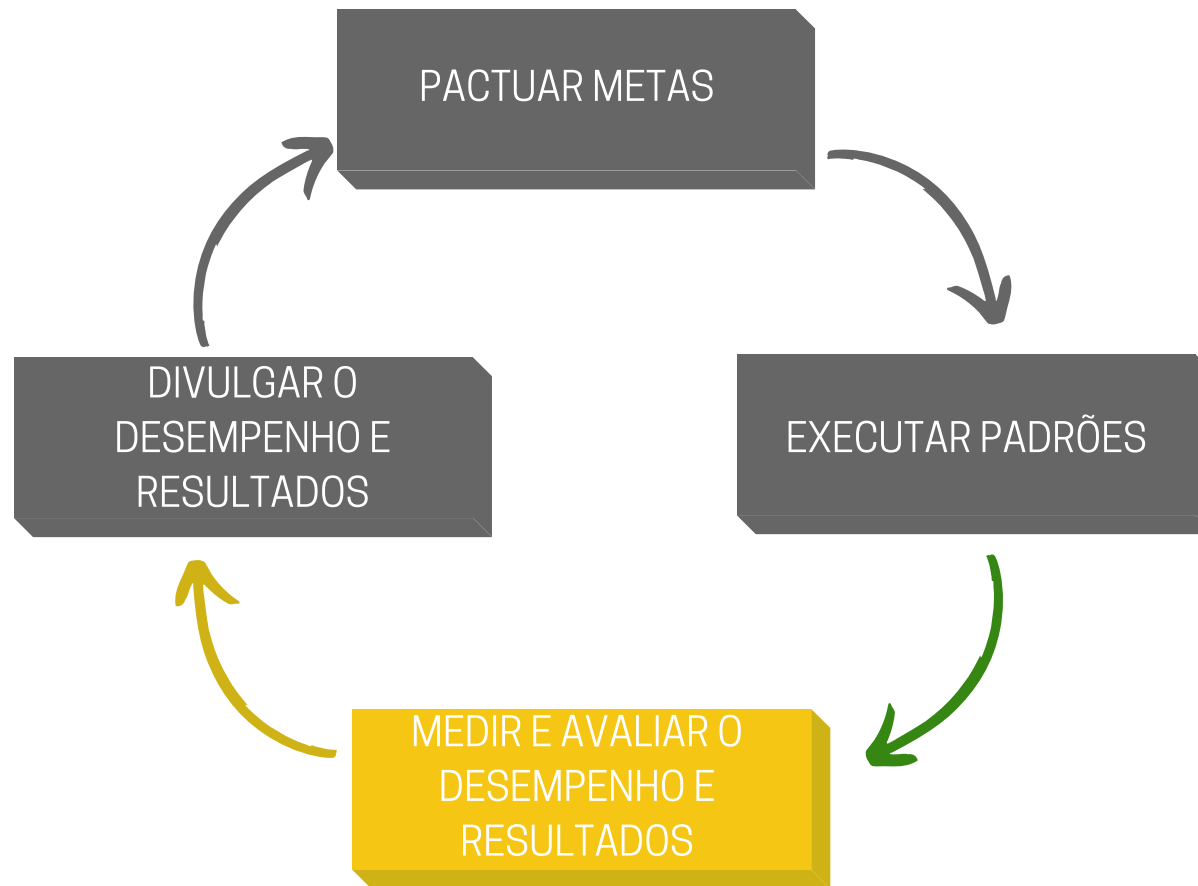
GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS



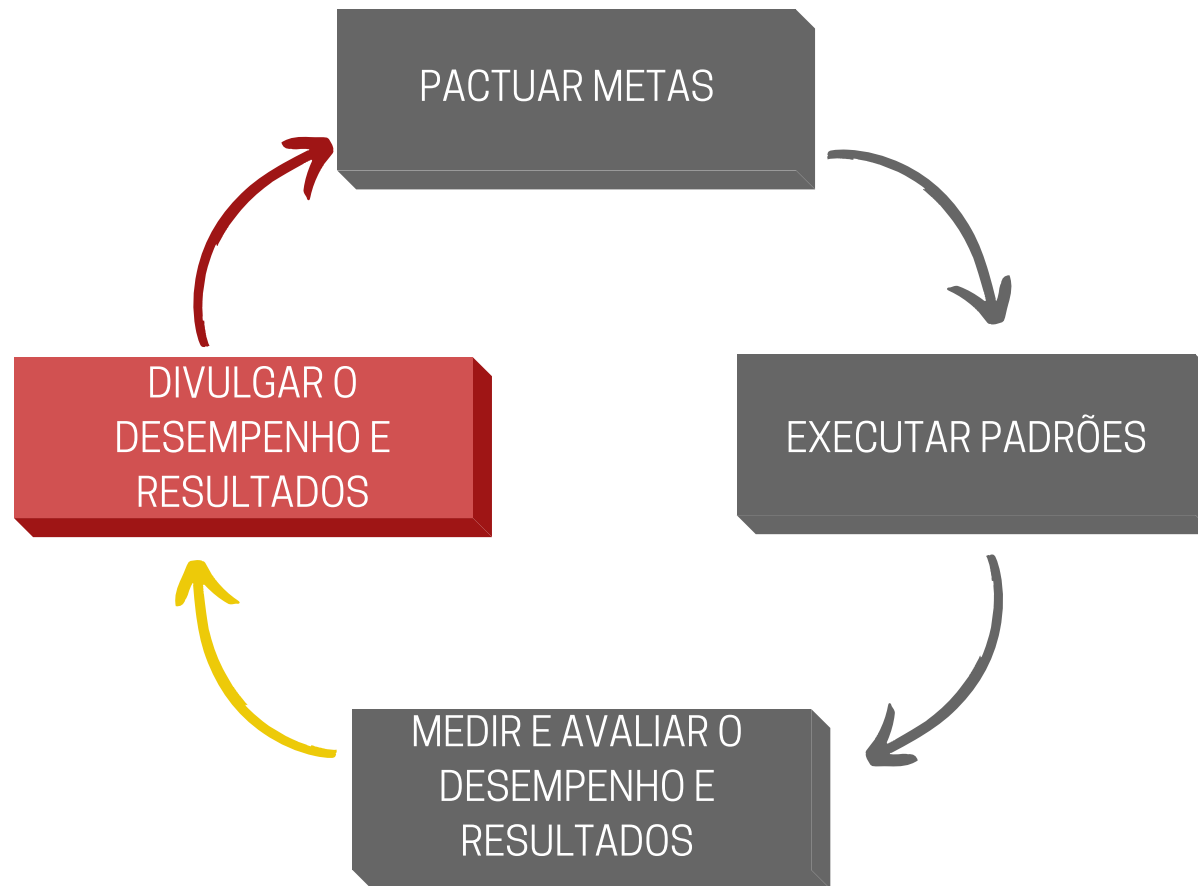
GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS

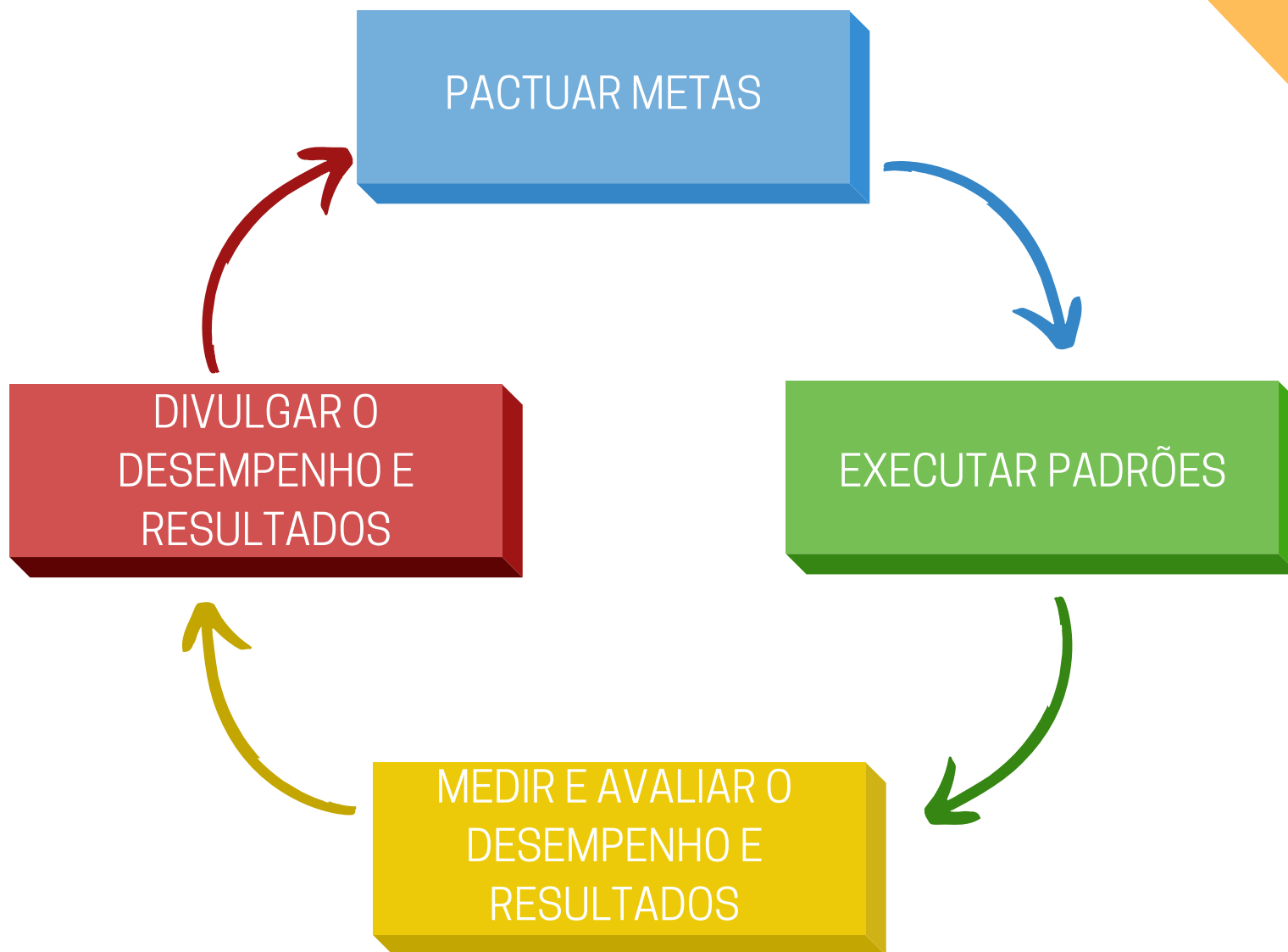


GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS



GESTÃO DE ROTINA DE PROCESSOS





**Como estamos
indo até agora?**

E agora?

-  Entender o negócio organizacional
-  Levantamento de processos
-  Priorização dos processos
-  Gestão de Rotina de Processos
-  Projetos de Transformação de Processo

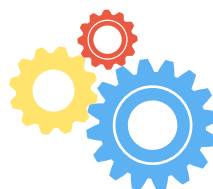
- 
- Entender o negócio organizacional
 - Levantamento de processos
 - Priorização dos processos
 - Gestão de Rotina de Processos
 - Projetos de Transformação de Processo**

PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO

Gestão Estratégica Corporativa



Demandas por melhorias organizacionais através de processos



Entrega de valor a partir do projeto de melhoria de processos



Planejamento:
Definição do Escopo
de Atuação

Mapeamento: Imersão
para Análise da
Situação Atual

Redesenho: Ideação
Colaborativa e
Padronização

Implantação e
Estabilização



Treinamento &
Coaching

Automação dos
processos

Melhoria Continua
(PDCA)

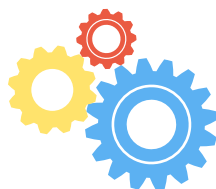
Governança dos
processos

PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO

Gestão Estratégica Corporativa



Demandas por melhorias organizacionais através de processos



Entrega de valor a partir do projeto de melhoria de processos



Planejamento:
Definição do Escopo
de Atuação

Mapeamento: Imersão
para Análise da
Situação Atual

Redesenho: Ideação
Colaborativa e
Padronização

Implantação e
Estabilização

PLANEJAMENTO

No planejamento da transformação de uma rotina, pode-se utilizar a lógica de sprints ou método ágil, em que as melhorias são implementadas em blocos de determinadas semanas, para que a entrega de valor seja mais frequente e perceptível pela organização.



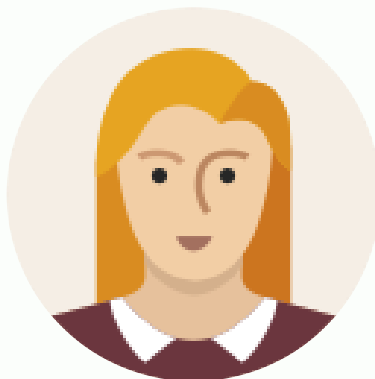
ENTENDENDO O NEGÓCIO

A organização deve sempre buscar o alinhamento da sua estratégia com a estratégia maior de Governo à qual está vinculada, planejando os processos e projetos para que contribuam para o alcance dos objetivos e metas de médio e longo prazo.

ATORES



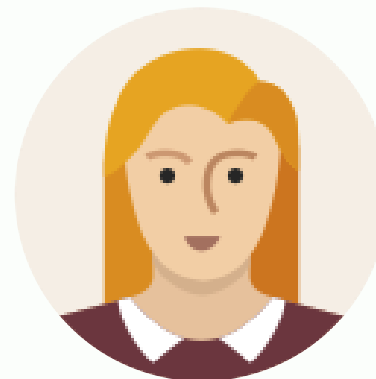
Patrocinador



Dono do Processo



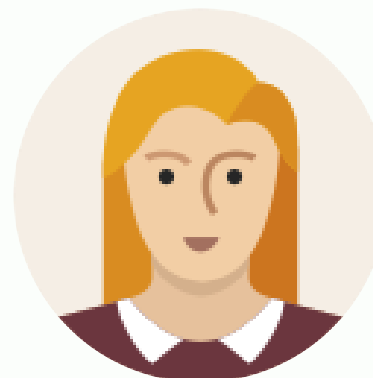
Líder do Processo



Coordenador Local



**Colaboradores
Técnicos**



Analista de Processo

DIAGRAMA DE ESCOPO

Por meio do diagrama de escopo será possível harmonizar o entendimento inicial do que é o processo e apresentar, de forma estruturada, os principais elementos para a sua identificação, permitindo a compreensão do processo, além de captar percepções sobre os principais pontos problemáticos que afetam o desempenho deste.

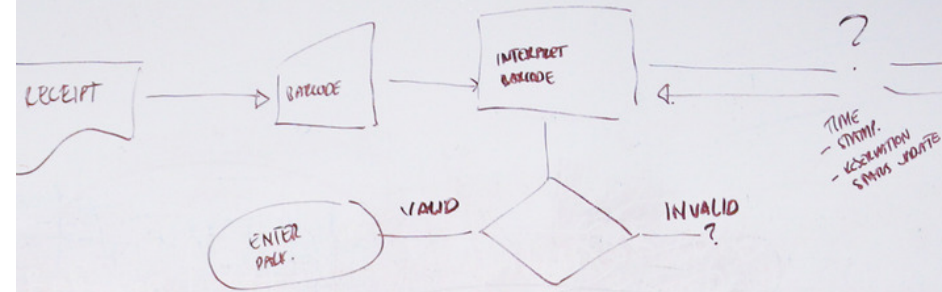


DIAGRAMA DE ESCOPO DO PROCESSO

Katanyay Sousa

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 OBJETIVO	 CLIENTES ou FAVORECIDOS	 INDICADORES	 REGULADORES
Para que o processo existe? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a organização está atendendo?	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo? Exemplos: Beneficiários, Pacientes OU Favorecidos, internos, a organização como: Áreas e/ou Processos.	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?	Quais legislações regulam o processo? Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem na maneira como o processo ocorre?
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?
 INTERFACES DE ENTRADA	Quais processos antecedem o processo em análise oferecendo entradas para a sua execução? Quais clientes ou atores externos oferecem entradas para a execução do processo?		
 ENTRADAS	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo?		
 ETAPAS	Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo?		
 SAÍDAS	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo?		
 INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?		
 EXECUTORES	 SISTEMAS E INFRAESTRUTURA		
Quais áreas internas da organização executam atividades no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos executam atividades no processo?	Quais sistemas de informação, planilhas de controle, equipamentos ou instalações físicas e lógicas suportam a execução e gestão do processo?		

CTPK_E01_Diag Escopo Processo

SAÚDE DO PROCESSO:



Apresenta problemas e oportunidades críticas que comprometem desempenho final do processo



Apresenta problemas e oportunidades incrementais com impacto moderado no desempenho final do processo



Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham relevância para o desempenho final do processo

Como fazer?

- ✓ Preencha o diagrama: reúna os atores-chave relacionados ao processo, promova o debate entre os participantes e preencha os campos da ferramenta.
- ✓ Verifique a saúde do processo: para iniciar a análise das lacunas (“health check”), sinalize os pontos problemáticos do processo utilizando canetas coloridas ou adesivos.
- ✓ Consolide pontos de investigação: compreenda cada ponto problemático tomando nota dos comentários dos participantes, pois estes serão pontos iniciais para novas investigações mais aprofundadas.

Dicas

- ✓ Para o melhor preenchimento dos campos, leve o grupo a responder as seguintes perguntas:

Nome do processo: Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega? [Ação] + [Objeto da ação], por exemplo, “Aquisição de Bens e Serviços”.

Dono do processo: Quem atualmente é responsável por zelar pelo desempenho do processo?

Objetivo: Para que o processo existe? Qual a missão do processo? Que necessidades e/ou expectativas do cliente ele busca atender?

Cliente: Este processo foi projetado para atender as necessidades de qual ator?

Indicadores: Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais outros indicadores importantes poderiam mensurar a eficiência e eficácia do processo?

Reguladores: Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais legislações regulam o processo?

Dicas

- ✓ Para o melhor preenchimentos dos campos, leve o grupo a responder as seguintes perguntas:

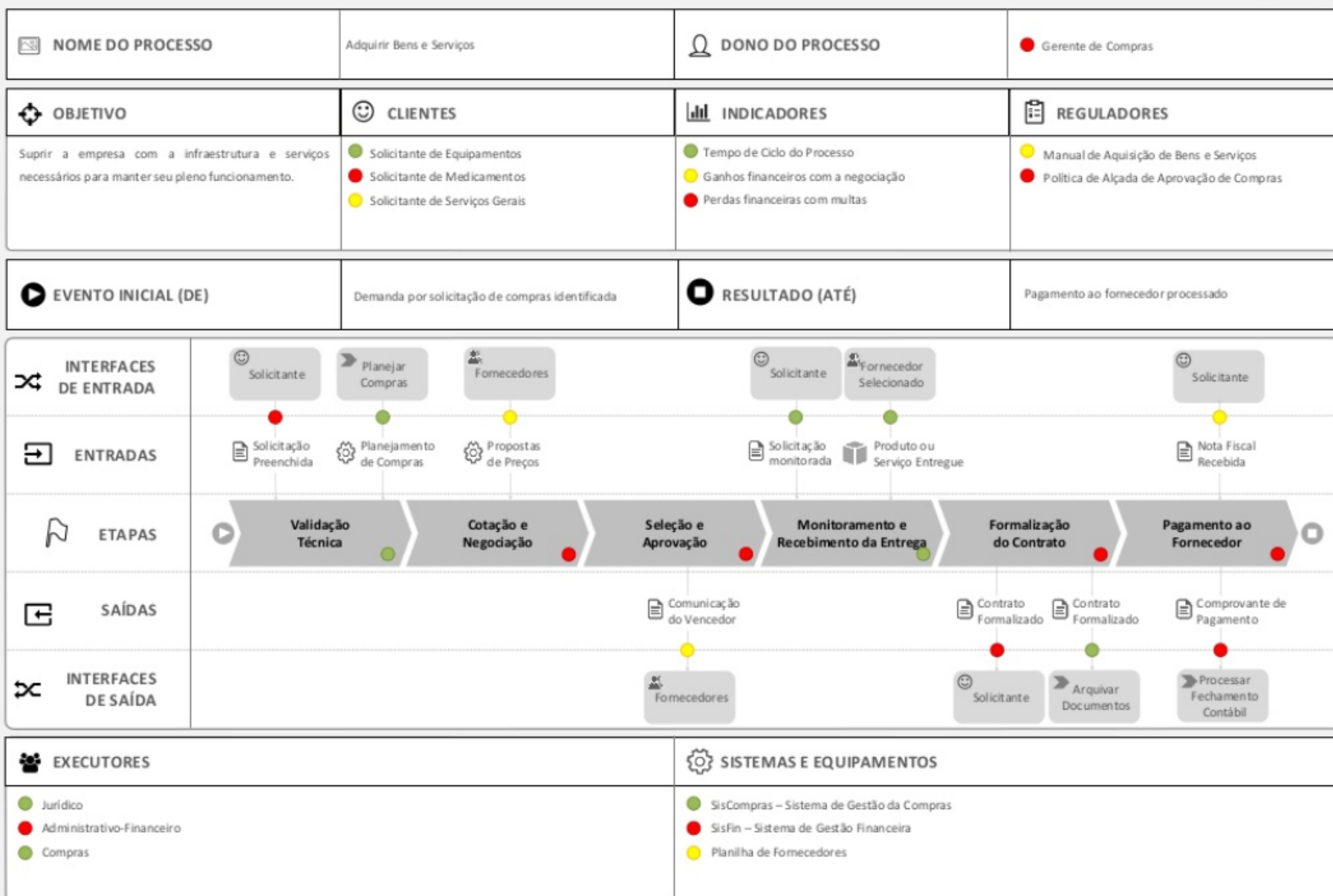
Evento inicial/final: São exemplos, Período Orçamentário Iniciado/ Orçamento Aprovado e Publicado

Interfaces/Entradas/Saídas: Quais informações, ofícios, comunicações internas, relatórios, insumos ou produtos entram ou são produzidos durante a execução do processo?

Executores: Quais unidades internas, órgãos, fornecedores e parceiros externos são envolvidas na execução do processo?

Sistemas: Quais sistemas de informações, planilhas de controle ou equipamentos suportam a execução e gestão do processo?

DIAGRAMA DE ESCOPO



HEALTH CHECK ● Apresenta problemas e oportunda descontinuação que o impo nemetere desenvolver final do processo ● Apresenta problemas e oportunda descontinuação que o impo nemetere desenvolver final do processo ● Não apresenta maior problemas ou oportunda descontinuação que o impo nemetere desenvolver final do processo

MEMÓRIA DE GANHOS

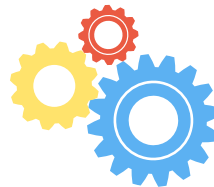
MEMÓRIA DE GANHOS				elgroup
GANHO				
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA		
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL	
E	E	E	COLETA	
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA		
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE		

PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO

Gestão Estratégica Corporativa



Demandas por melhorias organizacionais através de processos



Entrega de valor a partir do projeto de melhoria de processos



Planejamento:
Definição do Escopo
de Atuação

Mapeamento: Imersão
para Análise da
Situação Atual

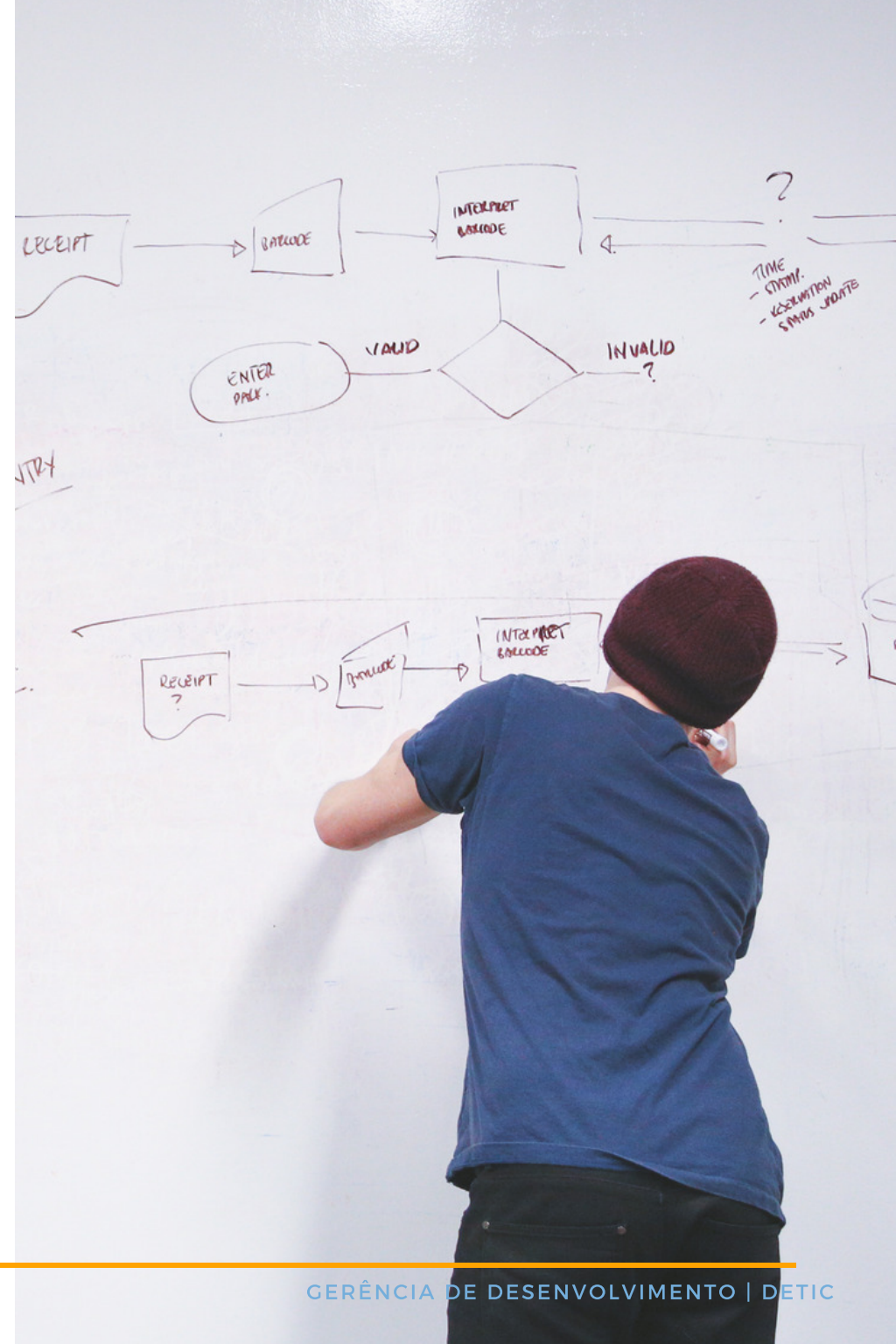
Redesenho: Ideação
Colaborativa e
Padronização

Implantação e
Estabilização

MAPEAMENTO

Consiste no mapeamento do contexto atual do processo, desenvolvendo atividades como coleta de informações, modelagem dos processos, análise da situação atual e consolidação do diagnóstico.

A coleta dos dados explícitos e tácitos é uma atividade essencial para o entendimento da realidade do processo.



ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Qual o objetivo?

Obter informações por meio de perguntas estruturadas sobre o processo em análise a partir de uma relação de entrevistador e entrevistado. As entrevistas podem ser realizadas de maneira individual ou em grupo.



ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Os principais passos para realizar esta técnica são:

- 1) É importante se preparar: reúna as informações que devem ser buscadas e monte um roteiro.
- 2) Informe o(s) entrevistado(s) e sensibilize-o(s): Inicie a entrevista com perguntas introdutórias, com o objetivo de estabelecer confiança no trabalho e conforto do(s) entrevistado(s)
- 3) Esclareça todas as dúvidas:
- 4) Consolide as informações:



Pasta1 - Excel

Arquivo Página Inicial Inserir Layout da Página Fórmulas Dados Revisão Exibir Foxit Reader PDF ABBYY FineReader 11 O que você deseja fazer...

Colar

Calibri 11 A A

N I S

Quebrar Texto Automaticamente

Mesclar e Centralizar

Geral

% 000

Formatação Condicional

Formatar como Tabela

Estilos de Célula

Área de Transf...

Fonte

Alinhamento

Número

Estilo

L5

	A	B	C	D	E	F
1		Macroprocesso				
2		Processo:				
3		Fornecedor				
4		Entrada/Insumo/Inicio/Demanda				
5	Unidade	Responsável	Passos	Saída/Produto	Outras Observações	
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

Planilha1

Pronto

Dicas



Perguntas principais:

Quais são os inputs (entradas)?

Quais são os outputs (saídas)?

Você pode citar quais as atividades compõem este processo?

O que esta atividade produz (ou consome)?

Quais prazos você tem que cumprir?

Quais documentos você encontra no seu trabalho diário?

Quem desempenha estas atividades (atores)?

Que formulários, relatórios ou outros papéis você tem que preencher ou ter disponível para esta atividade?

MODELAGEM DOS PROCESSOS

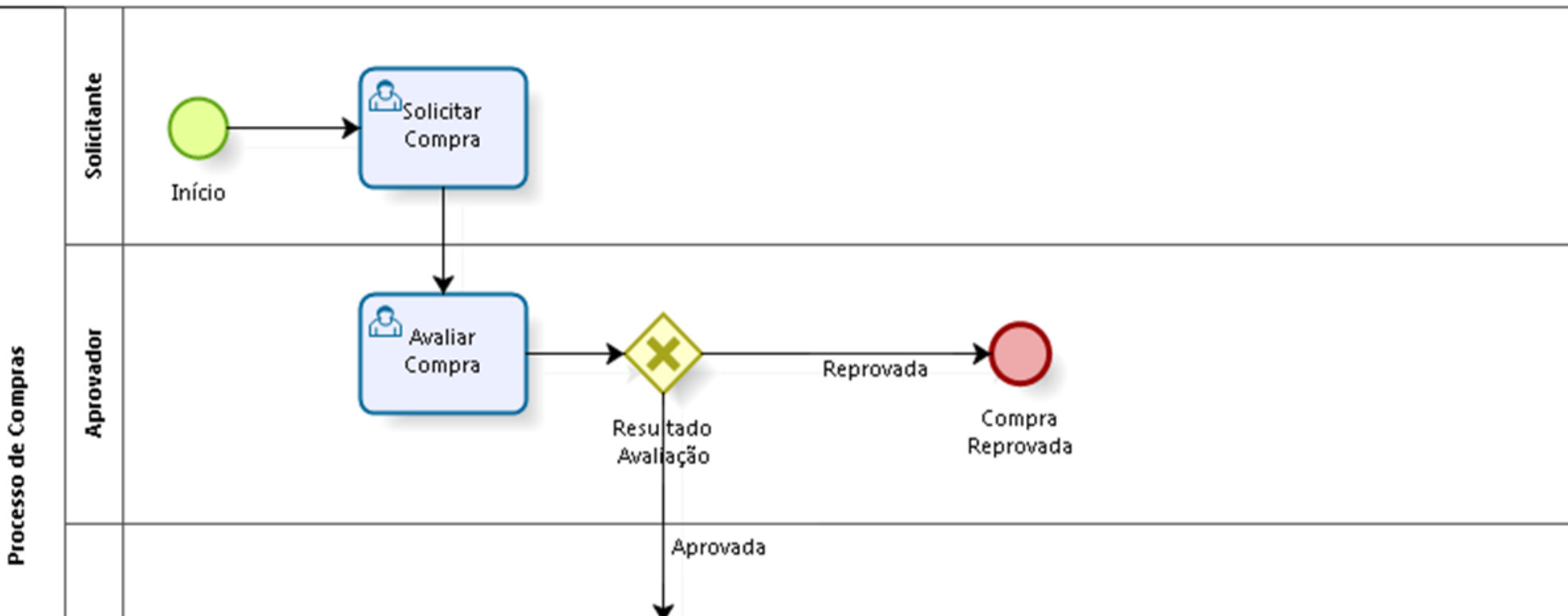
A modelagem de processos é a representação gráfica dos processos de uma empresa. Fazer essa diagramação é muito importante porque permite a leitura do funcionamento da empresa e o entendimento de como a organização gera valor aos clientes. Para facilitar a modelagem de processos é possível contar com um conjunto padronizado de símbolos e regras, e o mais indicado deles é a Notação BPMN.



O QUE É NOTAÇÃO BPMN?

NOTAÇÃO BPMN

É uma notação para modelagem de processos de negócio. Em outras palavras, o Business Process Model and Notation estabelece um padrão para representar os processos graficamente, por meio de diagramas. Esse padrão possui um conjunto de símbolos e regras que permite modelar diferentes fluxos de processos, com vários níveis de detalhamento.



NOTAÇÃO BPMN

Piscina é a representação gráfica de um participante de um processo. Geralmente um processo de negócio está contido dentro de uma única piscina, mas isso não é uma regra. Ou seja, uma piscina pode se referir a um processo.



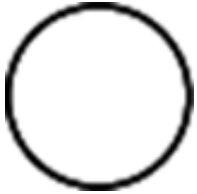
NOTAÇÃO BPMN

Raia é uma sub-partição dentro de um processo usada para organizar e categorizar atividades dentro do mesmo. BPMN não especifica o uso de raias, mas elas são frequentemente utilizadas para identificar coisas como, papéis internos, sistemas e departamentos internos.





NOTAÇÃO BPMN



Evento de Início indica onde o processo começará.



Tarefa que não tem nenhuma especificidade. Pode também ser chamada de tarefa abstrata.

NOTAÇÃO BPMN



Gateway usado para criar caminhos alternativos exclusivos dentro do fluxo de trabalho. Neste instante, apenas um caminho poderá ser seguido. É o que chamamos de um momento de decisão.

Uma decisão pode ser evidenciada quando há um questionamento em um ponto do processo. Cada resposta associada a este questionamento poderá ser uma saída para o fluxo de trabalho.



Fluxo de sequência é usado apenas para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo.

AGORA QUE SABEMOS O
QUE É NOTAÇÃO BPMN,
VAMOS VOLTAR PRO
MAPEAMENTO!

ANÁLISE DOS PROCESSOS

Atividade que estabelece a conexão entre a identificação do problema e a implementação da solução mais adequada ao problema encontrado. Consiste em um meio para investigar fatos, dados, resultados já alcançados, experiências, ideias e intuições de maneira sistemática a fim de extrair conhecimentos e chegar em uma melhor tomada de decisão, além de oferecer as bases para a modelagem da situação futura (TO-BE).

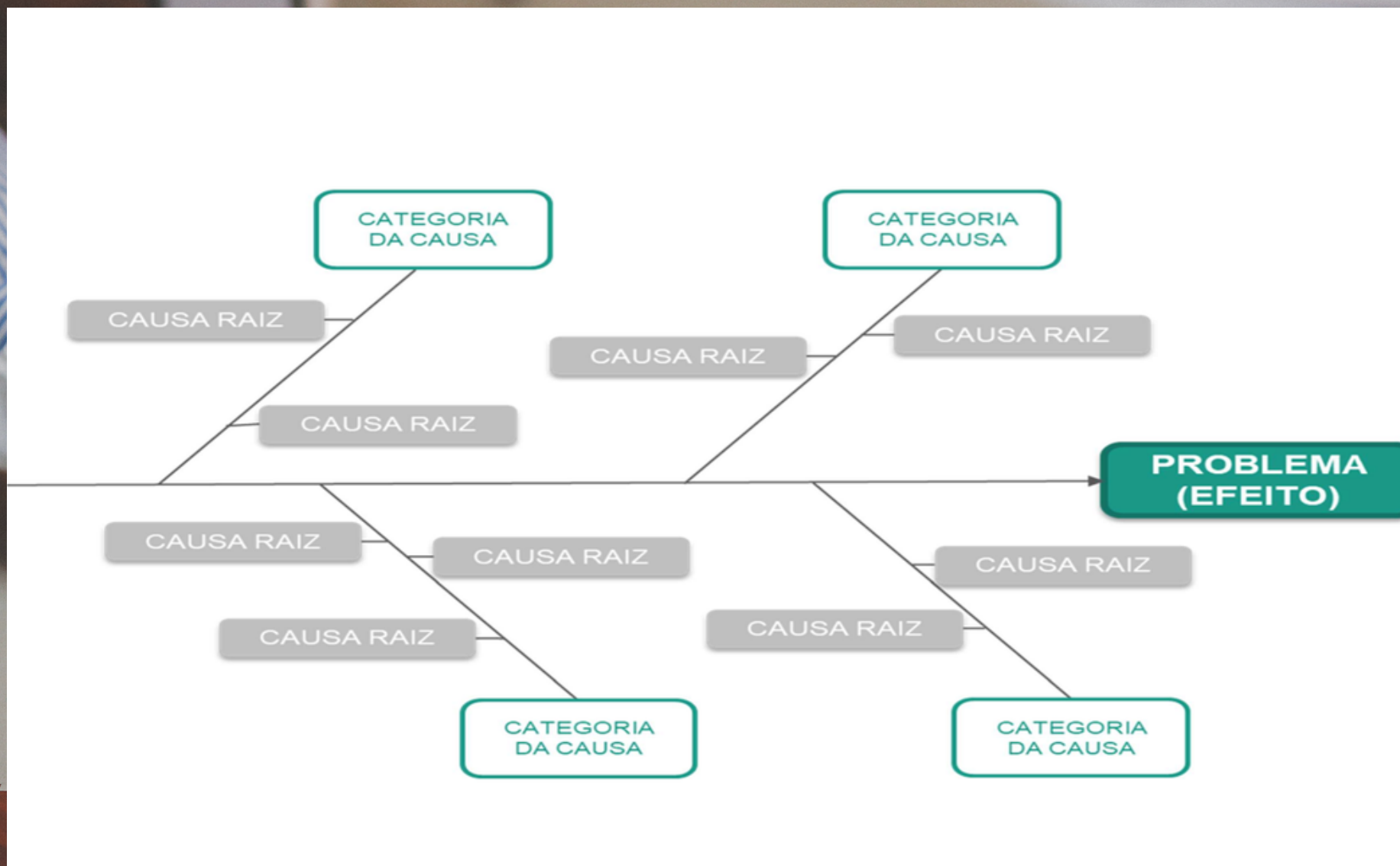


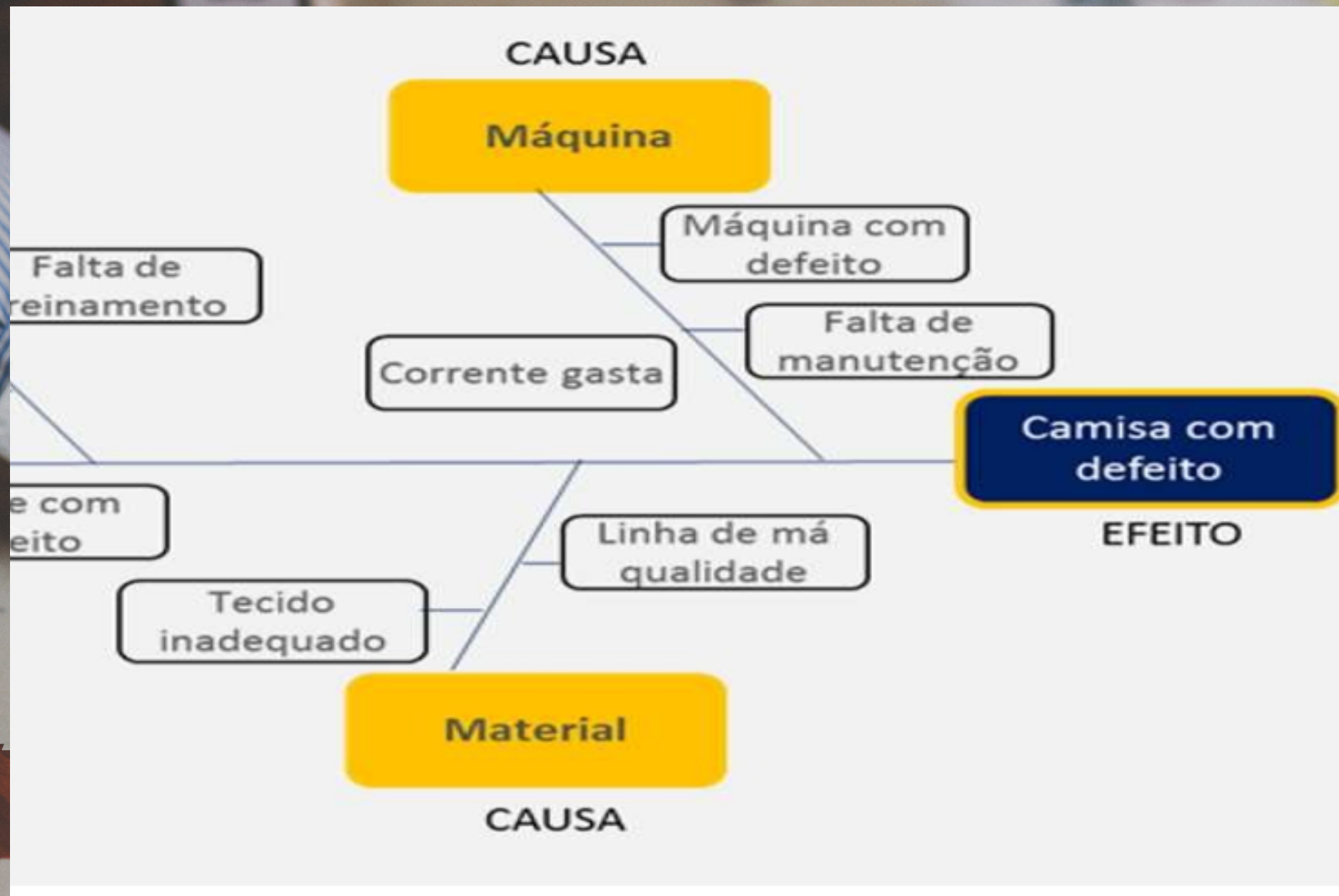
DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (ISHIKAWA)

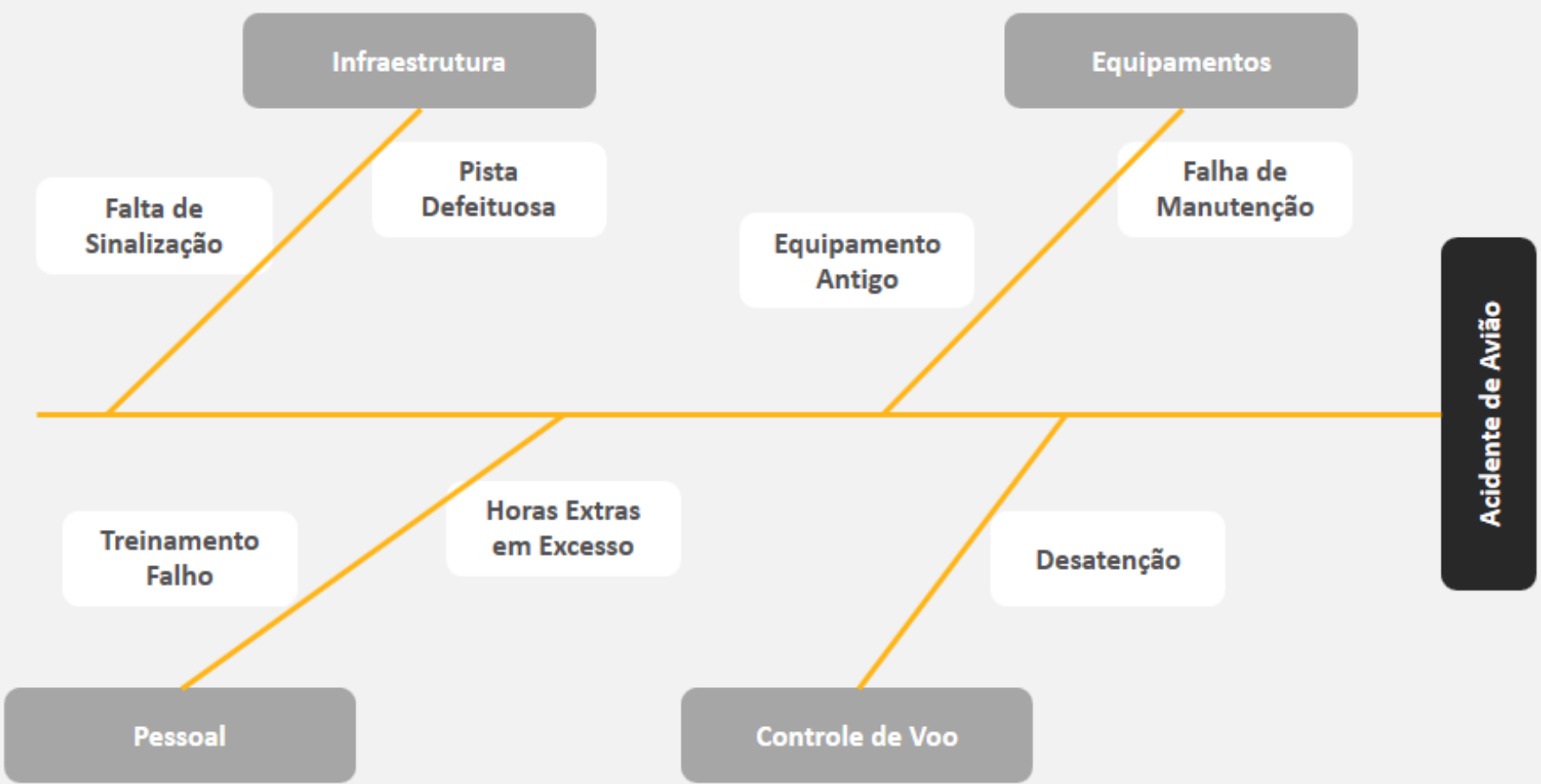
Pra que serve? encontrar a causa-raiz dos problemas identificados no processo.

O que é um problema? é um resultado indesejado, dessa forma, o tamanho do problema é a diferença entre a situação atual e a situação desejada ou ideal.

O que são as causas-raízes? São aquelas que de fato se relacionam com a solução do problema.







Como fazer?

- ✓ Estabeleça claramente o problema.
- ✓ Reúna a equipe e faça o levantamento de causas, identificando o maior número possível de causas para o problema.
- ✓ Categorize as causas: consolide as informações levantadas, agrupando nas categorias que julgar necessárias e convenientes, por exemplo, método, material, recursos humanos, regulamentos

CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Deve conter principais indicadores e dados quantitativos levantados de forma gráfica e as lacunas e oportunidades encontradas durante a análise do processo.



Dicas

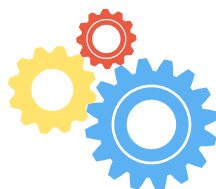
- ✓ Tente sintetizar as informações relativas a cada problema em uma única tela ou página, contendo:
 - breve descrição do problema que evidencia uma oportunidade para intervenção de melhoria;
 - detalhamento das principais causas raízes que deram origem ao evento (ou problema) e;
 - impactos que o problema traz para o(s) processo(s) em questão.

PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO

Gestão Estratégica Corporativa



Demandas por melhorias organizacionais através de processos



Entrega de valor a partir do projeto de melhoria de processos



Planejamento:
Definição do Escopo
de Atuação

Mapeamento: Imersão
para Análise da
Situação Atual

Redesenho: Ideação
Colaborativa e
Padronização

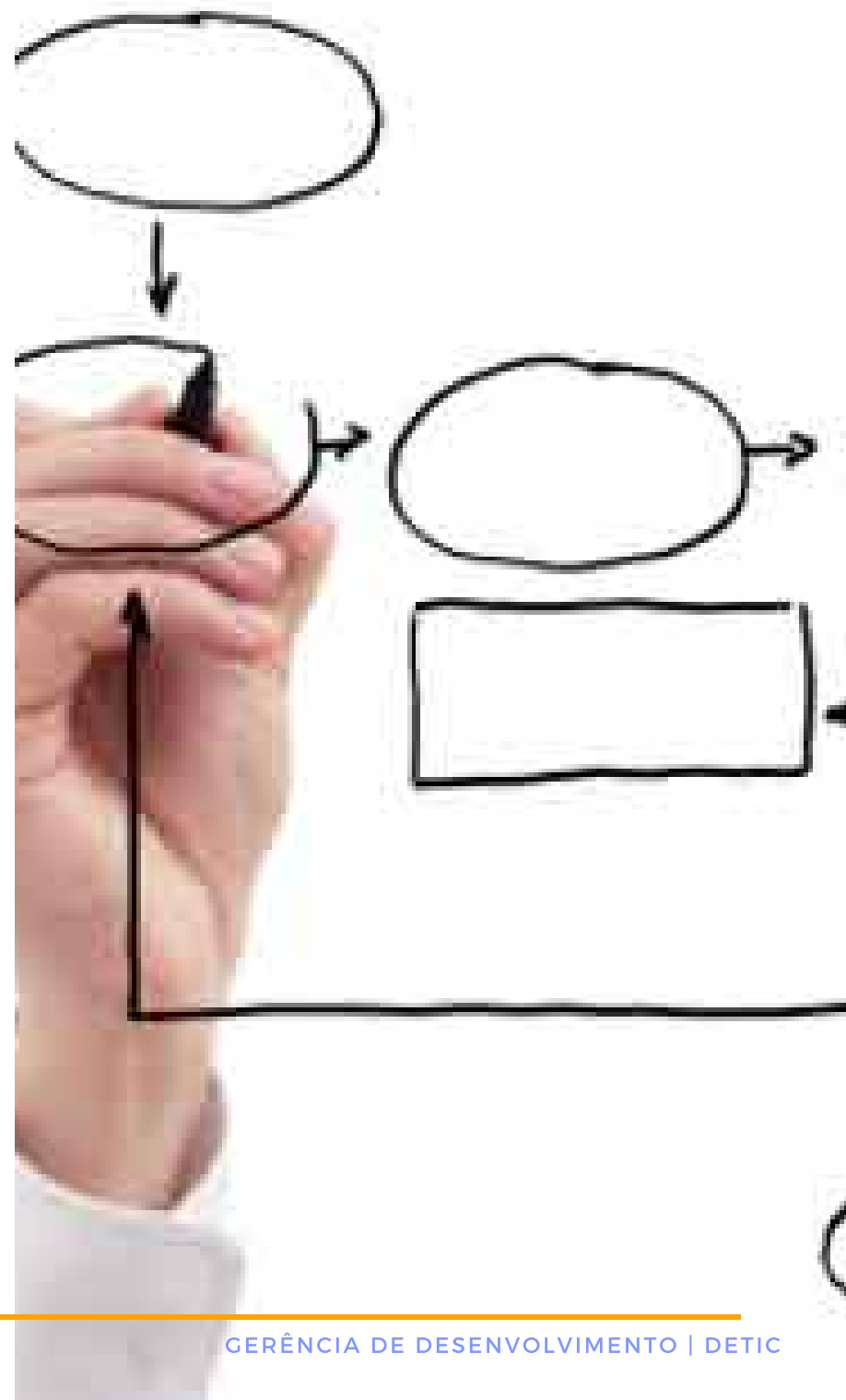
Implantação e
Estabilização

REDESENHO DE PROCESSOS

Tendo-se tomado as decisões necessárias, prossegue com o redesenho de processos, através da produção do Fluxograma TO-BE, para promover uma primeira referência de como o processo irá funcionar.

O conceito de fluxograma da situação futura (TO-BE) é representar a situação imaginária/fictícia do processo com a implantação de todas as melhorias priorizadas.

Para sua elaboração, deve-se considerar a eliminação de atividades desnecessárias, a inserção de novos sistemas de informação, o envolvimento de novos atores, entre outras melhorias que envolvam diretamente a dimensão do fluxo de trabalho. À medida que as melhorias forem sendo implementadas, uma alternativa é ir incorporando-as ao fluxo, numa versão intermediária.



**ANTES DO REDESENHO,
VAMOS CONVERSAR SOBRE
ALGUNS PADRÕES DE
MELHORIA**

PADRÕES DE MELHORIA DE PROCESSOS

Os padrões de melhoria visam ampliar a capacidade de pensar soluções de melhoria.

Em relação ao **fluxo de trabalho**:

Eliminação de tarefas que não agregam valor, habilitando a redução de custos e o aumento da agilidade nas entregas, tomando cuidado para que a melhoria não comprometa a qualidade;



PADRÕES DE MELHORIA DE PROCESSOS

Adição de tarefas que promovem a inserção de controle, melhorando a qualidade do resultado e reduzindo retrabalhos antes existentes, entretanto pode requerer maior tempo de execução e recursos, impactando em custos e agilidade;

Automação de tarefas, aumentando a velocidade e padronização dos resultados. Custo de desenvolvimento e manutenção do sistema devem ser levados em consideração.



PADRÕES DE MELHORIA DE PROCESSOS

Capacitação de profissionais para realização de outras tarefas, além daquela que ele já tem maior domínio, tornando-os profissionais generalistas. Outra opção é submeter um profissional generalista a uma atividade totalmente dedicada e especializada.

Empoderamento de servidores, dando maior liberdade e autonomia para que possam tomar decisões, tornando a estrutura organizacional menos rígida e mais flexível.



**AGORA SIM, VAMOS
CONHECER AS ETAPAS DO
REDESENHO!**

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

É instrumento para priorização dos problemas identificados ao longo do mapeamento.

Tem como pré-requisito a participação de atores-chave envolvidos no processo, pois eles poderão trazer reflexões importantes sob a visão de quem executa ou suporta a execução do processo.

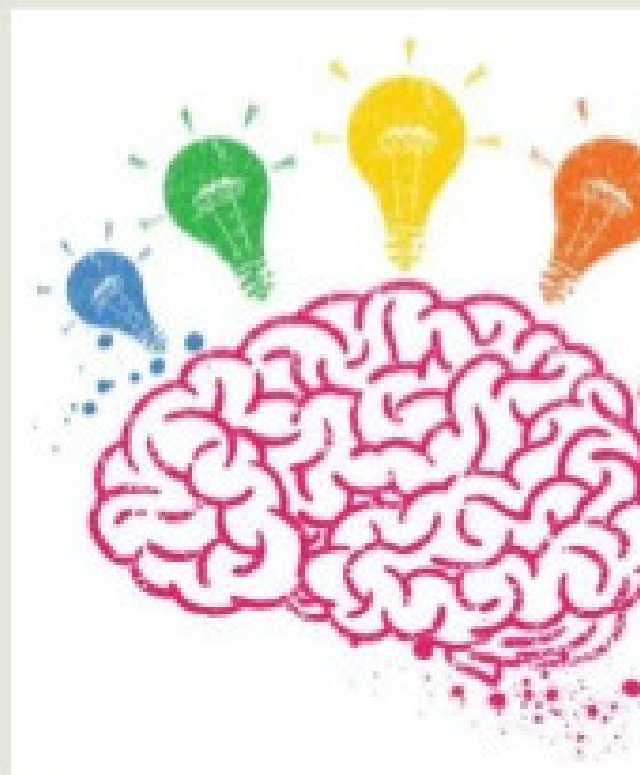
Tem como objetivo comparar os problemas entre si através de critérios estabelecidos, para se priorizar quais devem tratados de imediato.

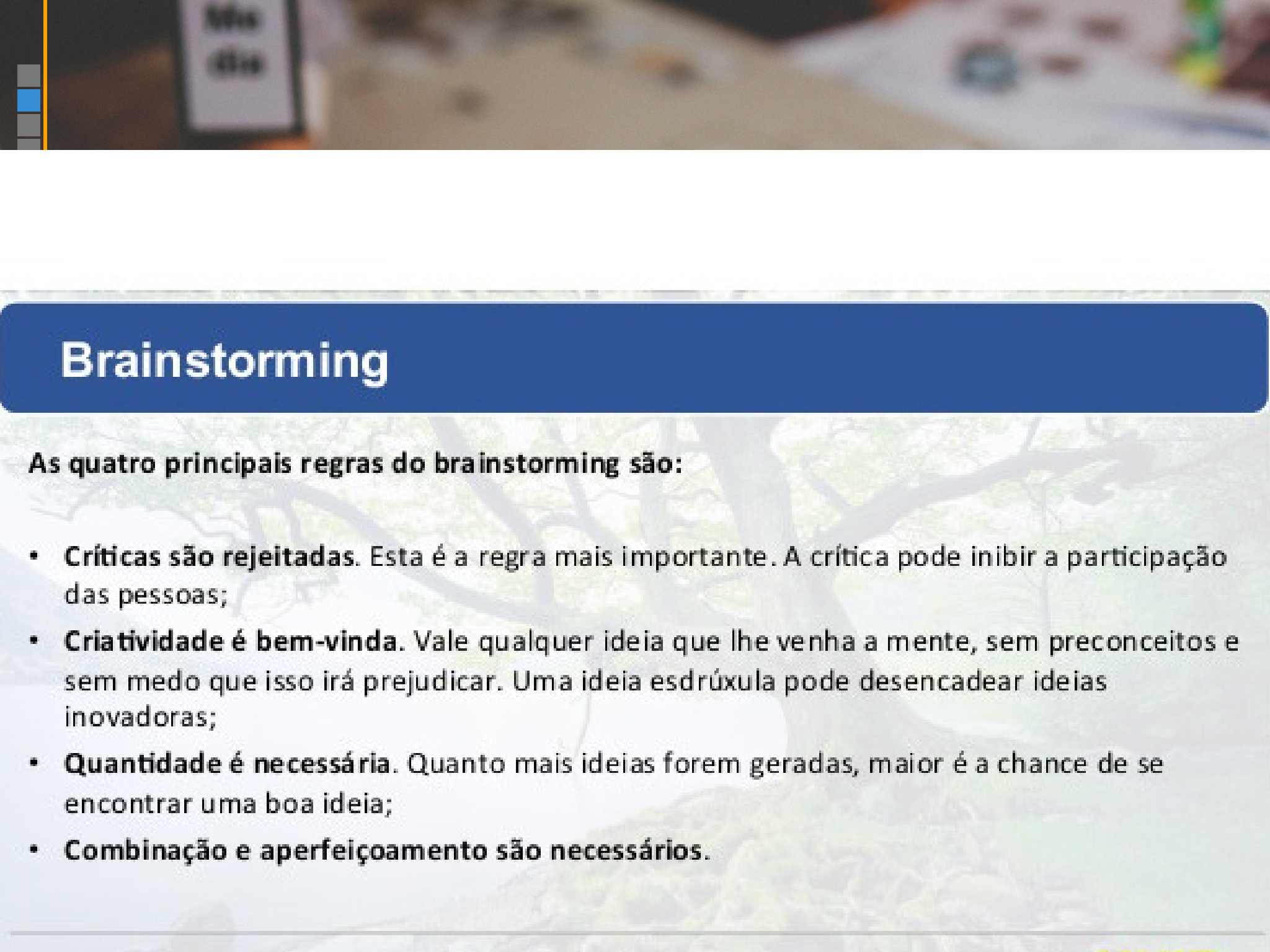


Conceito

O ***brainstorming*** (literalmente: "tempestade cerebral" em inglês) ou **tempestade de ideias**

É mais do que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe - colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados.





Brainstorming

As quatro principais regras do brainstorming são:

- **Críticas são rejeitadas.** Esta é a regra mais importante. A crítica pode inibir a participação das pessoas;
- **Criatividade é bem-vinda.** Vale qualquer ideia que lhe venha a mente, sem preconceitos e sem medo que isso irá prejudicar. Uma ideia esdrúxula pode desencadear ideias inovadoras;
- **Quantidade é necessária.** Quanto mais ideias forem geradas, maior é a chance de se encontrar uma boa ideia;
- **Combinação e aperfeiçoamento são necessários.**

Processo: Gestão de Operações de Restaurante

PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T		CAUSAS DO PROBLEMA	SUGESTÃO DE MELHORIAS	VALIDADA?
ATRASO NA ENTREGA DO FORNECEDOR	MUITO GRAVE	MUITO URGENTE	PIORAR EM MÉDIO PRAZO	48	2º	Não apresentação da documentação necessária ao fazer o pedido.	Elaborar Check-List para contratação.	SIM
						Falta de planejamento periódico para realização de pedidos.	Elaborar planejamento de Compras	SIM
						Dificuldade de escolher fornecedor.	Padronizar lista de fornecedores	NÃO
						Realização de compras esparsas	Realizar planejamento de compras	SIM
ALTO GASTO COM MATERIAIS DE LIMPEZA	POUCO GRAVE	POUCO URGENTE	PIORAR EM LONGO PRAZO	8	4º			
BAIXO ÍNDICE NA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	EXTREMAMENTE GRAVE	MUITO URGENTE	PIORAR EM CURTO PRAZO	80	1º	Alternância do tipo de cardápio oferecido.	Padronizar cardápio na semana	SIM
						Existência de muitos concorrentes no bairro.		
PROBLEMAS DISCIPLINARES ENTRE FUNCIONÁRIOS (FALTAS)	GRAVE	POUCO URGENTE	PIORAR EM CURTO PRAZO	24	3º	Falta de controle dos funcionários	Criar sistema de ponto de trabalho	

Analista de Processos:

Verde - Melhoria validada
Vermelho - Melhoria não validada

Como fazer?

- ✓ **Gravidade:** impacto negativo que o problema provoca no desempenho do processo, nas pessoas, em outros processos ou organizações;
- ✓ **Urgência:** tempo disponível ou necessário para resolver o problema, ou seja, o prazo necessário para implementar as melhorias relacionadas a ele;
- ✓ **Tendência:** comportamento em relação ao tempo.

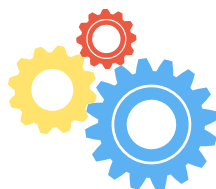
O resultado da coluna “G x U x T” será obtido pela multiplicação do valor atribuído a cada nível de classificação e será possível verificar quais problemas tem maior prioridade de implantação tendo em vista os critérios estabelecidos.

PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO

Gestão Estratégica Corporativa



Demandas por melhorias organizacionais através de processos



Entrega de valor a partir do projeto de melhoria de processos



Planejamento:
Definição do Escopo
de Atuação

Mapeamento: Imersão
para Análise da
Situação Atual

Redesenho: Ideação
Colaborativa e
Padronização

Implantação e
Estabilização

IMPLANTAÇÃO E ESTABILIZAÇÃO

Testar soluções, colocar em prática e acompanhar.



PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO

Consolida todo o planejamento das ações para que a remodelagem do processo seja colocada em prática. Além das mudanças no fluxo do processo, é nesse planejamento que devem ser elencadas as ações que materializam as soluções. Nele, devem ser inseridos os prazos para execução e responsáveis por cada ação.

Tem como pré-requisito uma reunião prévia com cada responsável pelas mudanças e pactuação da sua execução.

Como fazer?

- ✓ Antes de iniciar o preenchimento da planilha, nomeie as soluções de forma simples e que possam ser rapidamente compreendidas pelos leitores quando comunicada, caso necessário, em seguida, enumere-as;
- ✓ Preencha a planilha com as soluções e os responsáveis pela execução. Sinalize a duração prevista ou planejada para cada solução estar finalizada.
- ✓ Atualize periodicamente o Plano de Ação a cada nova informação relatada sobre o andamento da implantação das melhorias.

	PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO							Data de elaboração:	
								Data de atualização:	
Nome do Processo:									
Elaborado por:									
ITEM Nº	AÇÃO	RESPONSÁVEL / UNIDADE <i>(Quem)</i>	PRAZO <i>(Quando)</i>				STATUS	TAXA DE EXECUÇÃO	OBSERVAÇÃO
			PREVISTO		REALIZADO				
			Início	Término	Início	Término			
TOTAL - PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO									
Analista de Processo/Unidade:									
LEGENDA: A iniciar Concluída Em andamento no prazo Em andamento com atraso/pendências Não realizada/paralisada									

IMPLANTAÇÃO E ESTABILIZAÇÃO

ESTABILIZAÇÃO

Visa garantir que os resultados alcançados e mudanças implementadas sejam continuadas na rotina dos processos. Logo após a implantação das melhorias, o foco deve ser atenuar a queda inicial do desempenho e motivação das pessoas, eventualmente observada em iniciativas deste tipo e, fazer com que a mudança alcance o resultado esperado.



IMPLANTAÇÃO E ESTABILIZAÇÃO

CELEBRAÇÃO DOS RESULTADOS

Marca dois momentos importantes:
o término do Projeto de Transformação e
a inauguração de um novo ciclo.



PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

É a preparação para o início da Gestão da Rotina. Alguns passos para se evoluir na padronização, de modo a garantir a continuidade da rotina definida e gestão do conhecimento:

Atualize a arquitetura de processos, considerando a nova lógica de enquadramento dos processos a partir da transformação;

Padronize os diagramas de escopo como uma espécie de ficha resumida do processo;

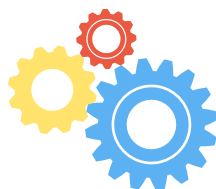


PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO

Gestão Estratégica Corporativa



Demandas por melhorias organizacionais através de processos



Entrega de valor a partir do projeto de melhoria de processos



Planejamento:
Definição do Escopo
de Atuação

Mapeamento: Imersão
para Análise da
Situação Atual

Redesenho: Ideação
Colaborativa e
Padronização

Implantação e
Estabilização

