



# Workshop Gestão por Processos

  
**RONDÔNIA**  
Governo do Estado

---

Dark Souls

# Conheça nosso time!



**Victor Azevedo**  
Engenheiro de Produção



**Henrique Costa**  
Especialista em Políticas  
Públicas e Gestão  
Governamental



**Mayza Kelly**  
Técnicóloga em Gestão Pública

# Dinâmica: vamos nos conhecer!



# INTRODUÇÃO A GESTÃO DE PROCESSOS

## ESTUDO DE CASO

Necessidade de  
eliminação de falhas



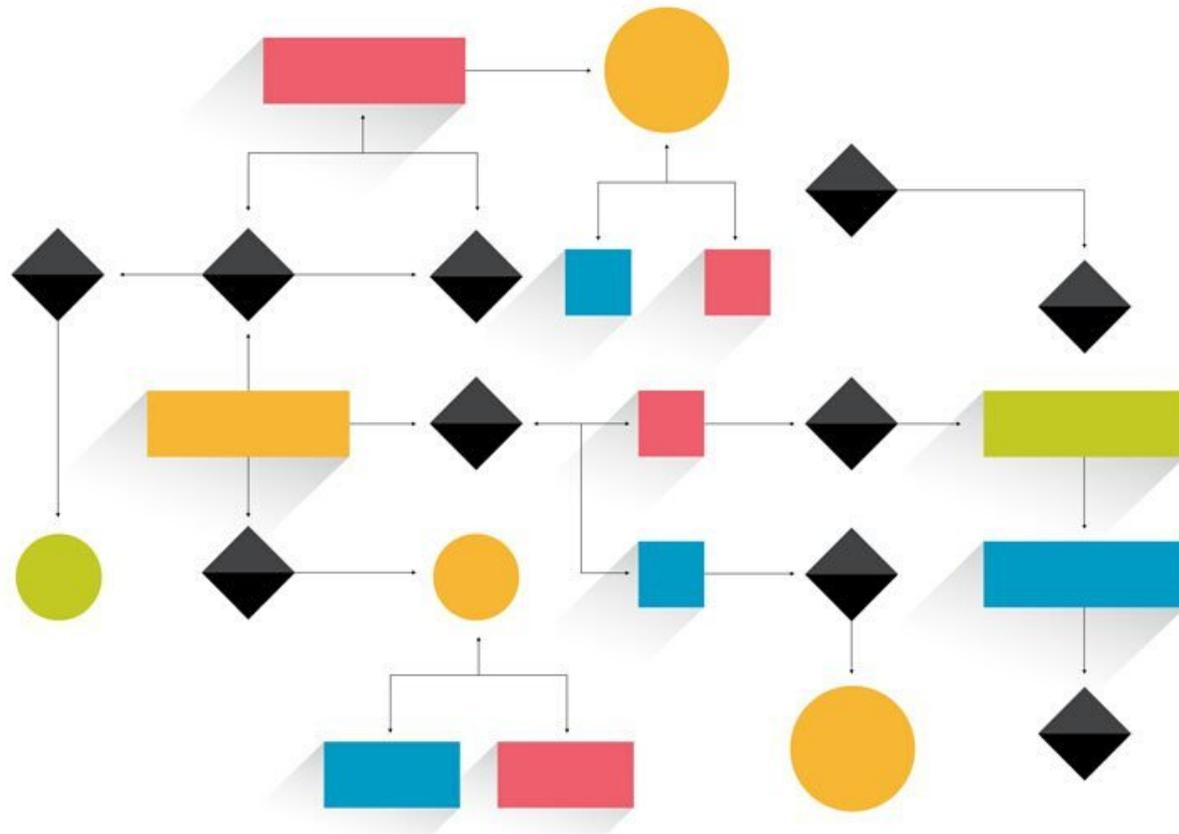
Necessidade de extinção  
de atividades que não  
agregam valor

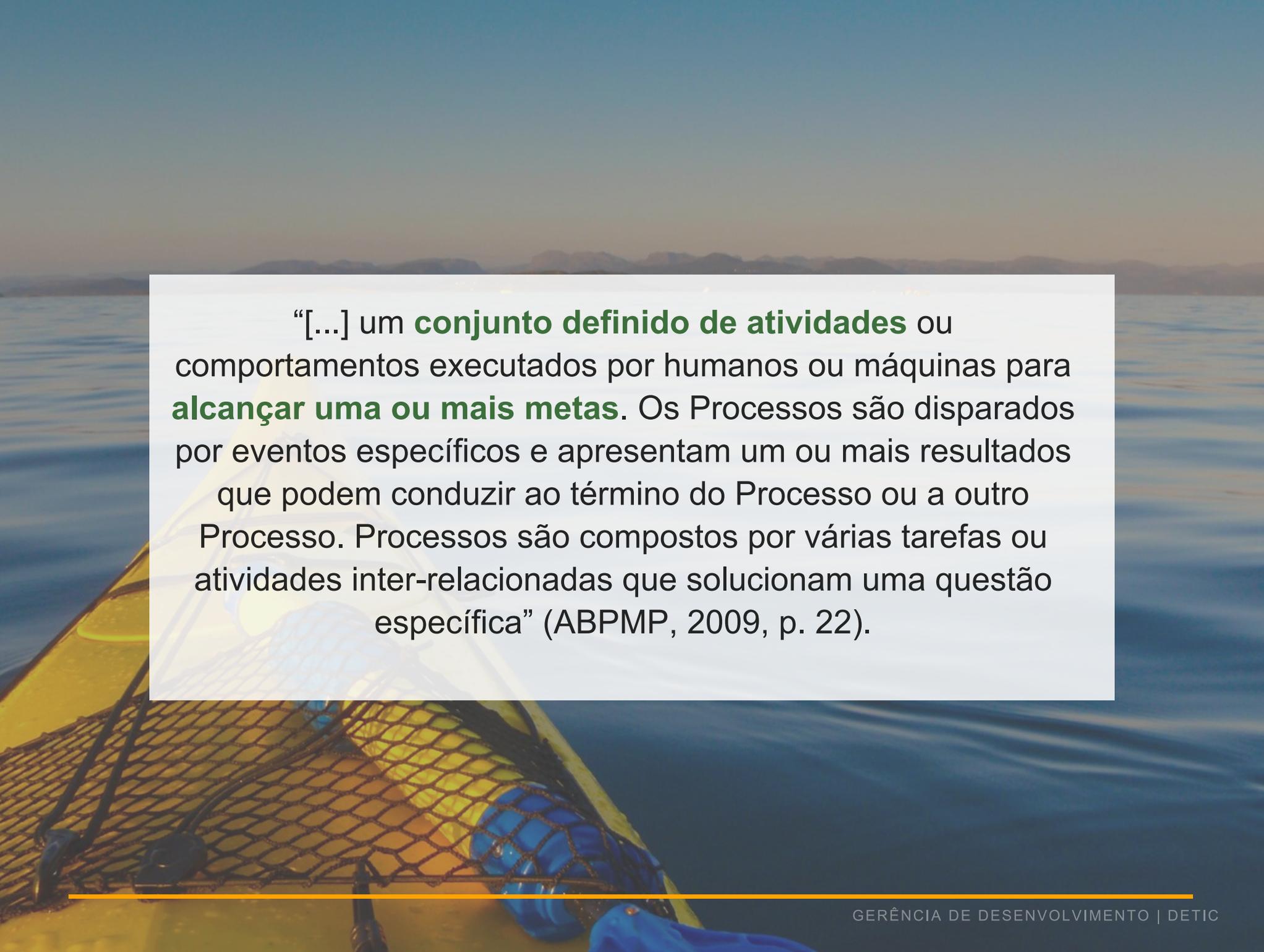


Manutenção do  
foco no cliente

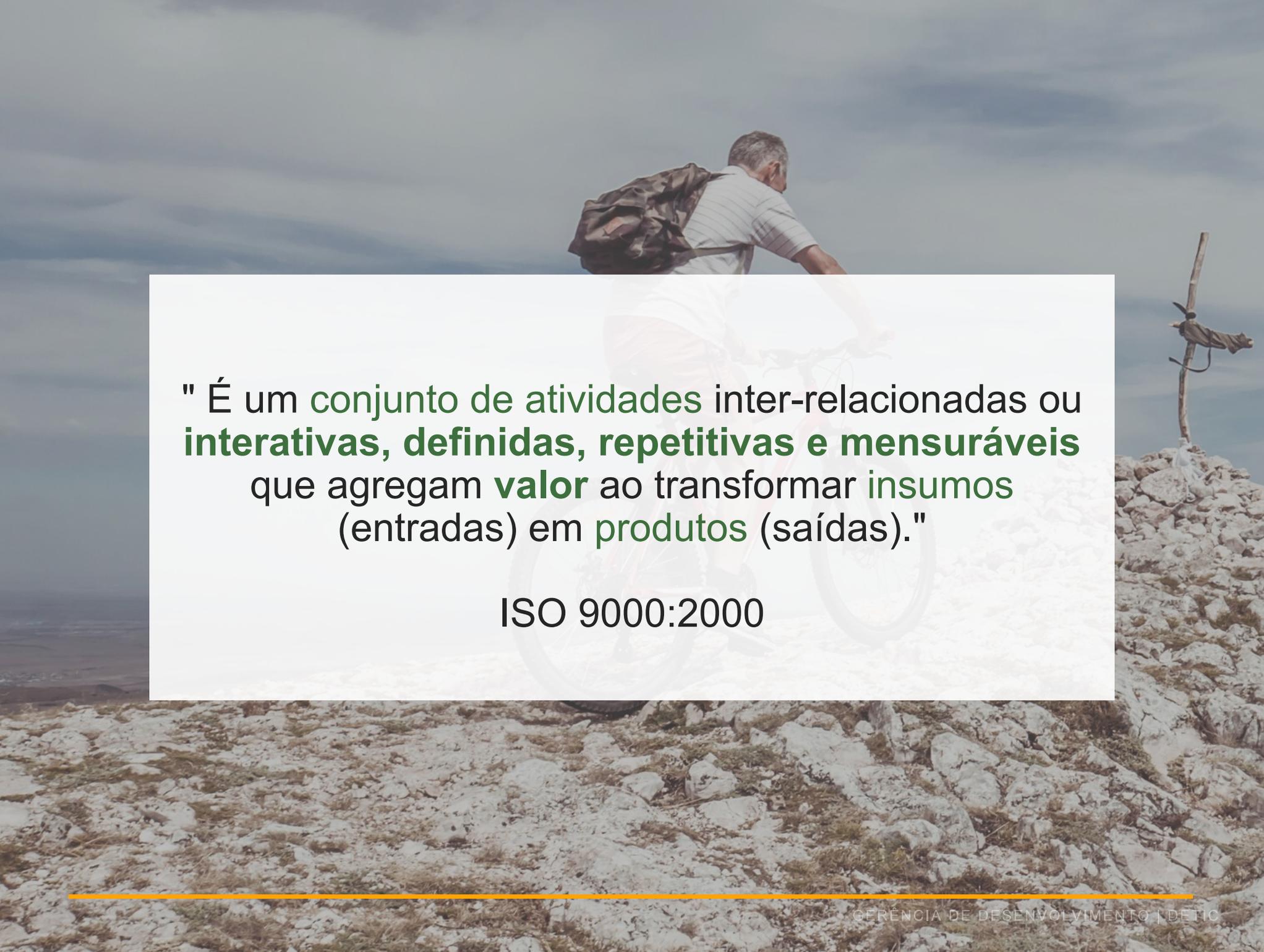


# O QUE É PROCESSO?



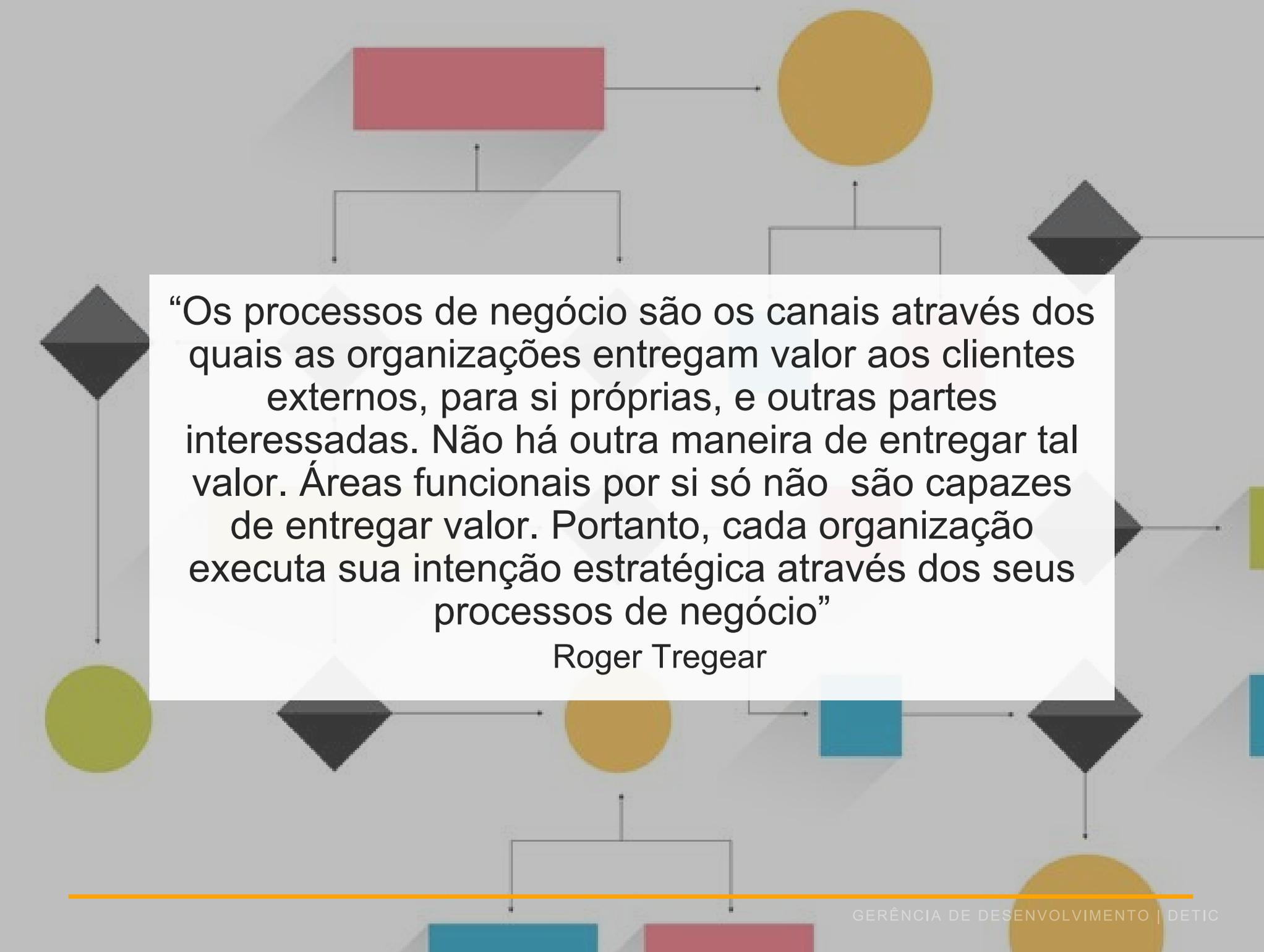


“[...] um **conjunto definido de atividades** ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para **alcançar uma ou mais metas**. Os Processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do Processo ou a outro Processo. Processos são compostos 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 the back, wearing a light-colored shirt and dark shorts. The background shows a vast, rocky landscape under a cloudy sky. A wooden post with a piece of fabric tied around it stands on a rocky peak to the right.

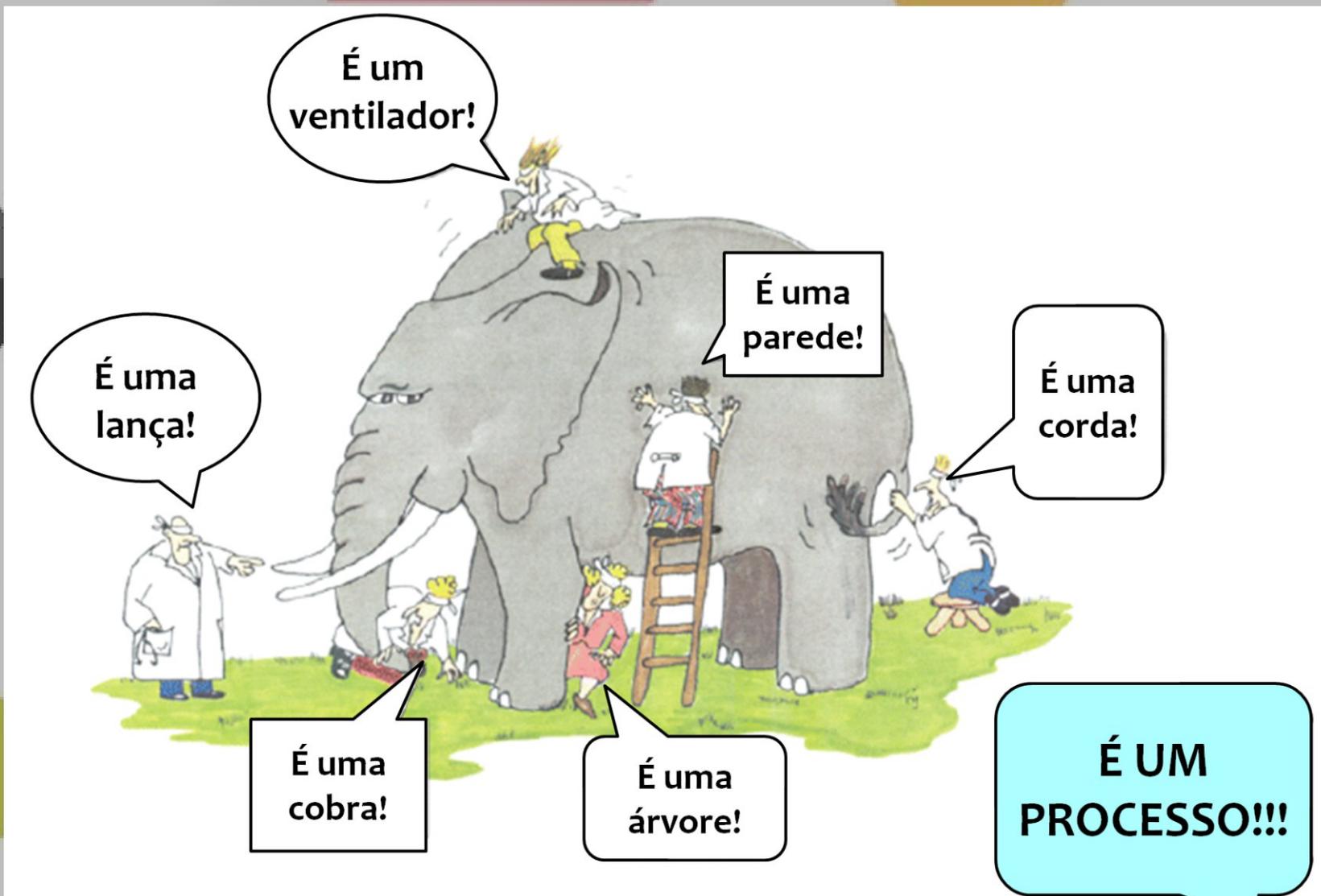
" É um conjunto de atividades inter-relacionadas ou **interativas, definidas, repetitivas e mensuráveis** que agregam **valor** ao transformar **insumos** (entradas) em **produtos** (saídas)."

ISO 9000:2000

The background features a complex network of thin grey lines connecting various geometric shapes. At the top, a red rectangle is connected to a yellow circle. Below them, a grey diamond is connected to a green circle. In the center, a white box contains text. To the right, a blue square is connected to a grey diamond. At the bottom, a yellow circle is connected to a red rectangle. The overall aesthetic is modern and abstract.

“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

=

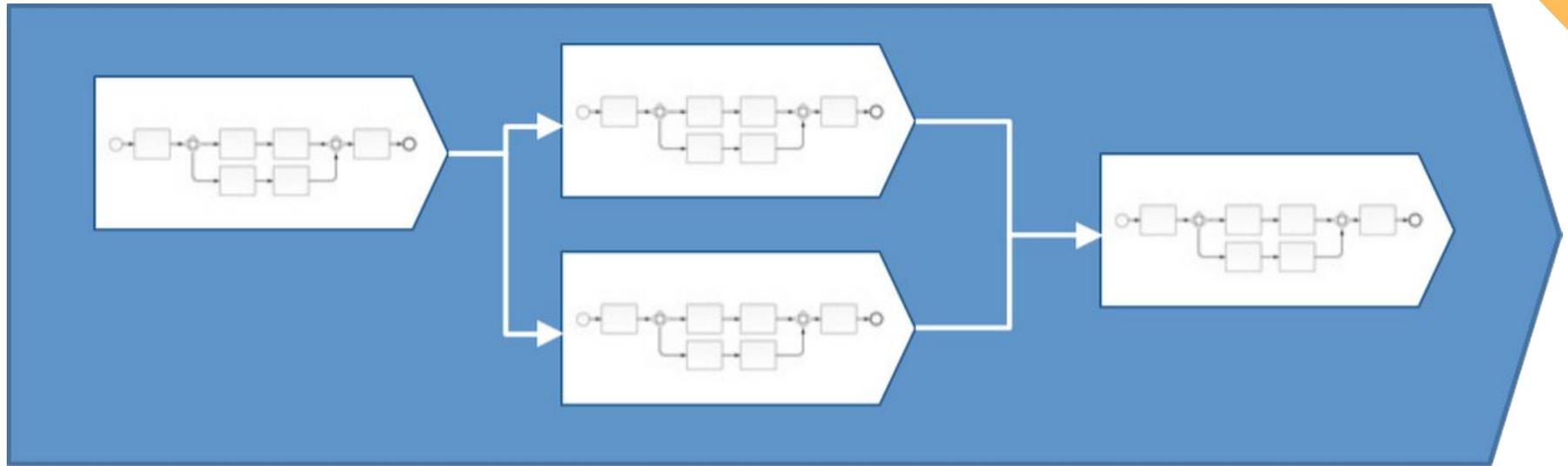


sem clientes



= sem  
negócios

# O PROCESSO É INDEPENDENTE DA ESTRUTURA E DA TECNOLOGIA



Estrutura



Tecnologia

## 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

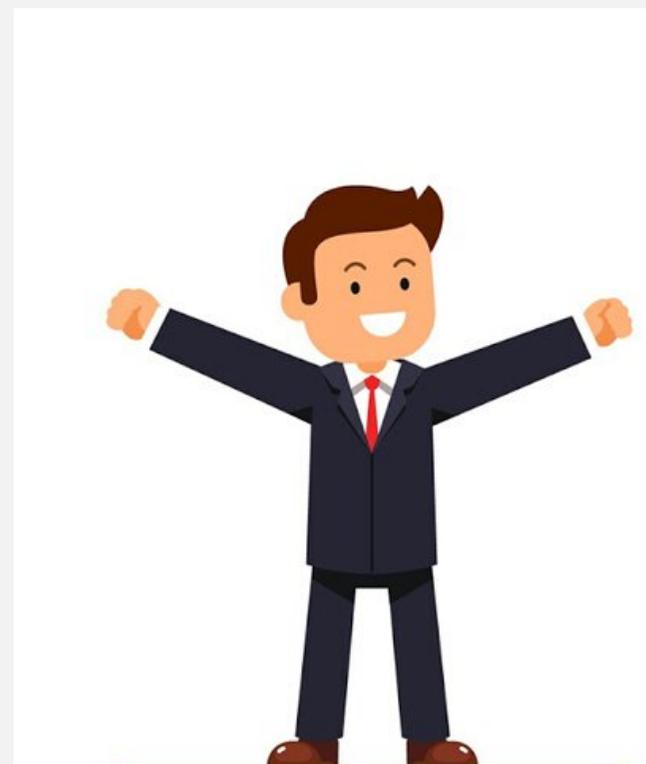
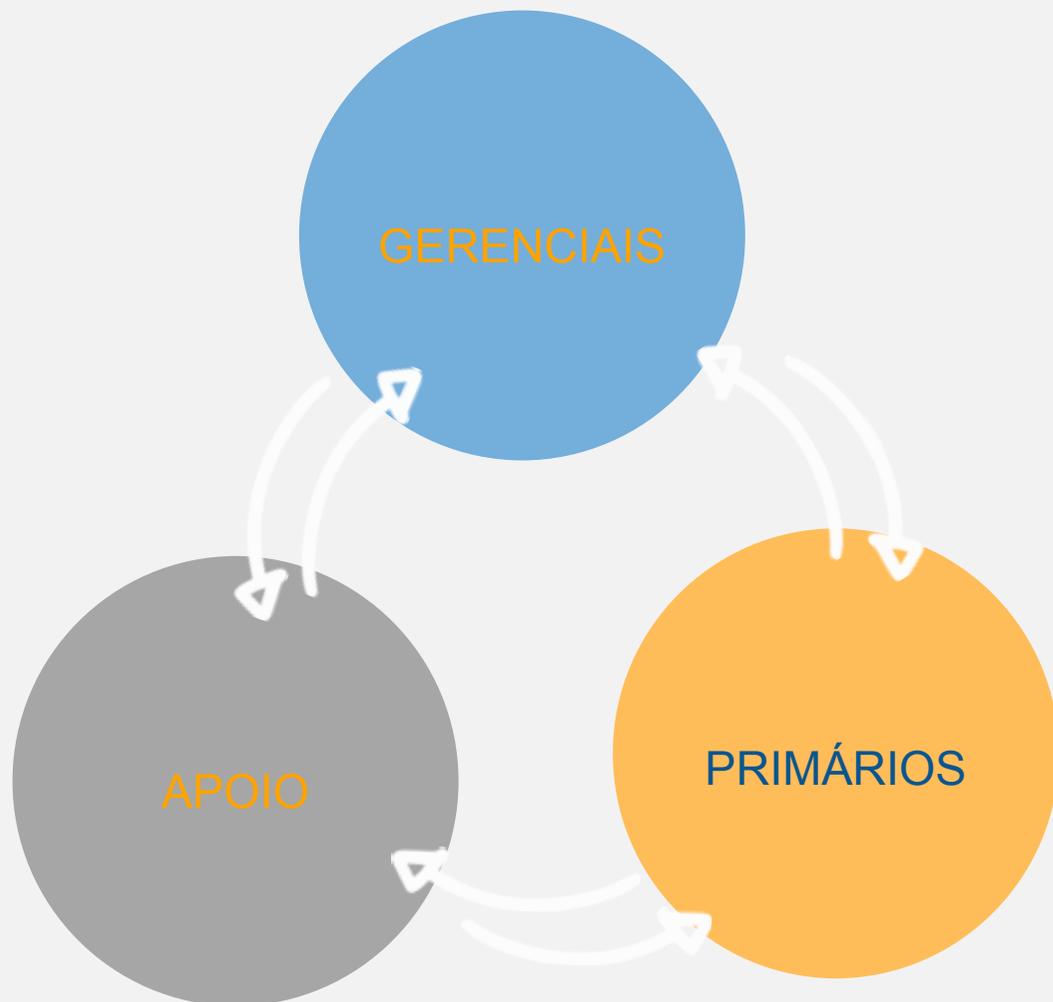
Processos de informação e decisão necessária para coordenar as atividades de apoio aos processos finalísticos. Por exemplo: Planejamento estratégico, gestão de processos.

# CATEGORIAS DOS PROCESSOS

## CADEIA DE VALOR DA SEGPLAN



# CATEGORIAS DOS PROCESSOS



PESSOAS  
IMPACTADAS

## 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.



## 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.



Entender o negócio organizacional

**Levantamento de processos**

Priorização dos processos

Gestão de Rotina de Processos

Projetos de Transformação de Processo

# LEVANTAMENTO DE PROCESSOS

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

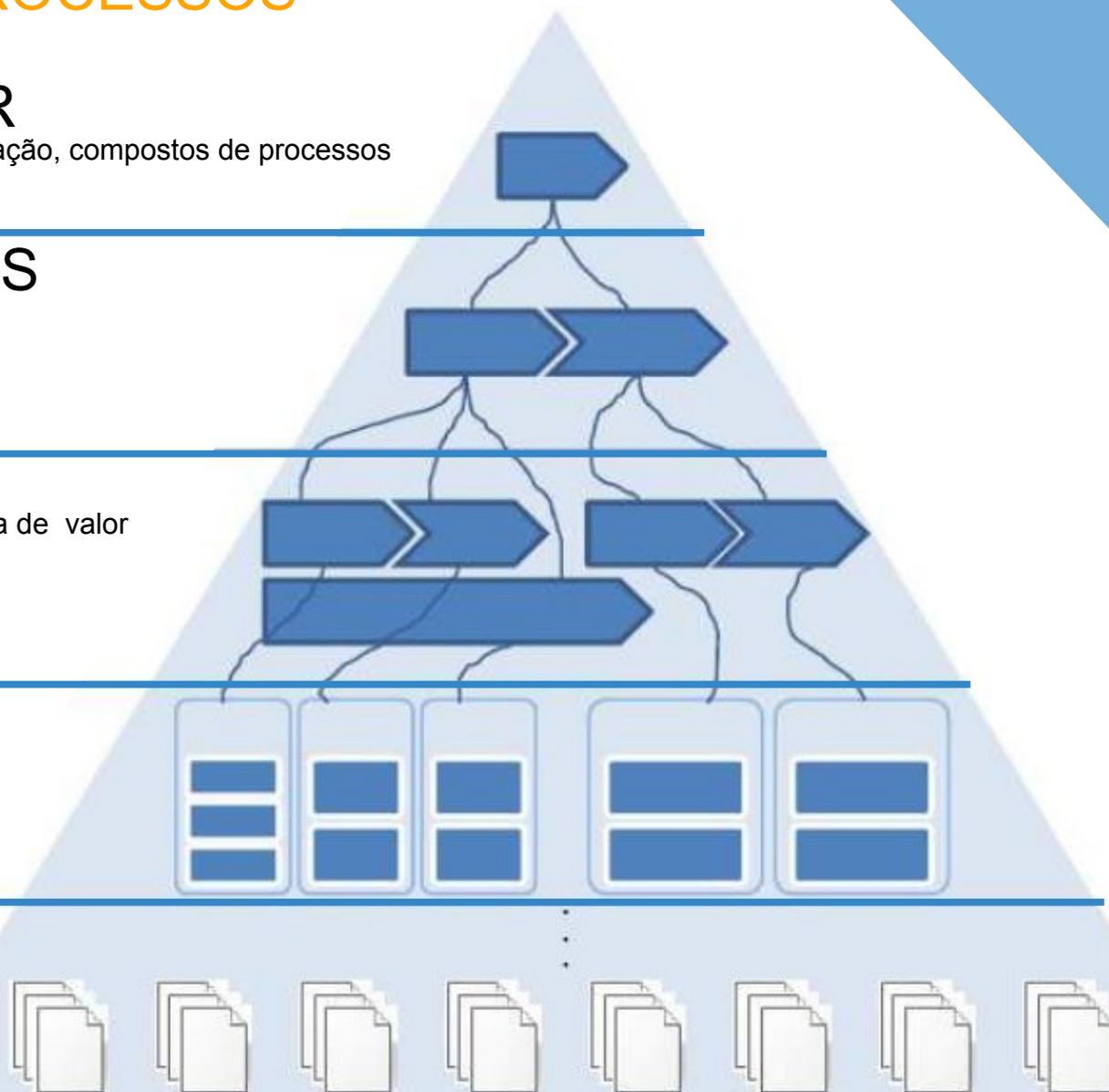
Atividades inter-relacionadas para entrega de valor

## SUBPROCESSOS

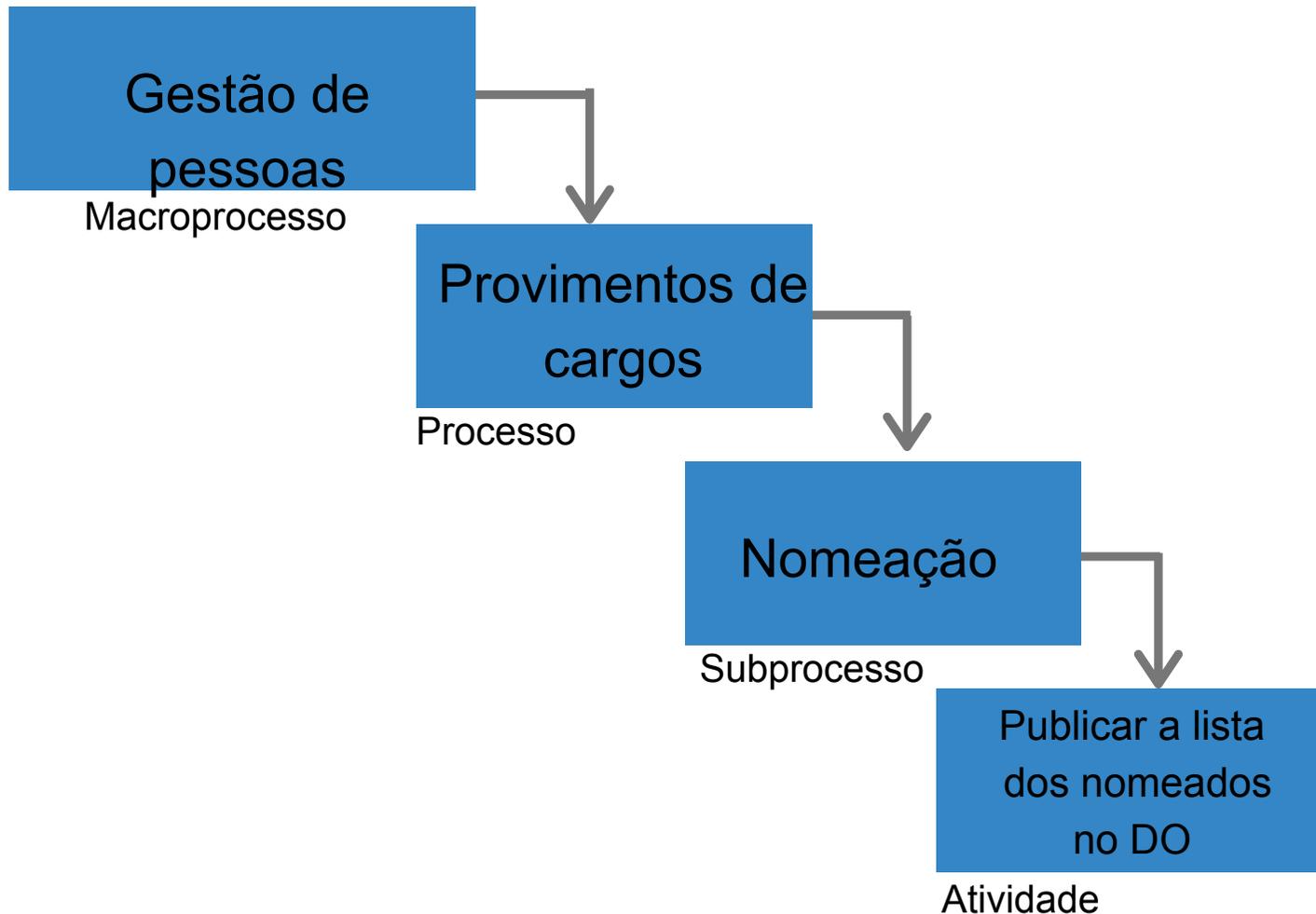
Decomposição do processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado desejado

## ATIVIDADES

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



# HIERARQUIA DE PROCESSOS



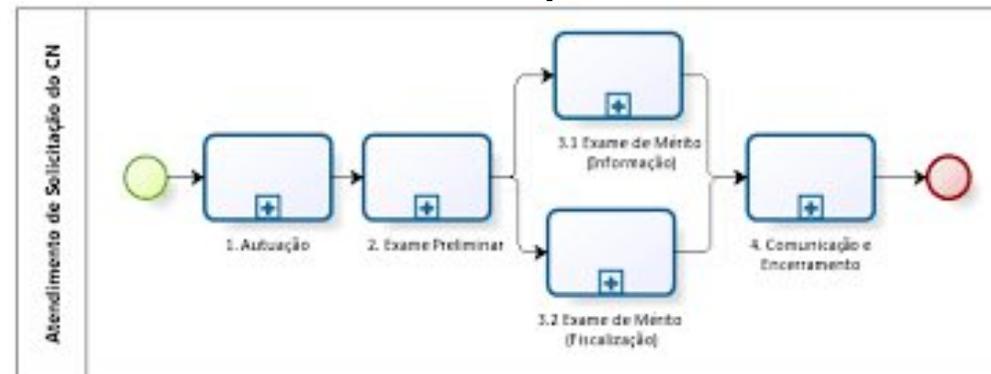
ANTES DE CONTINUAR...  
O QUE É MACROPROCESSO,  
PROCESSO E ETC?

# 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.



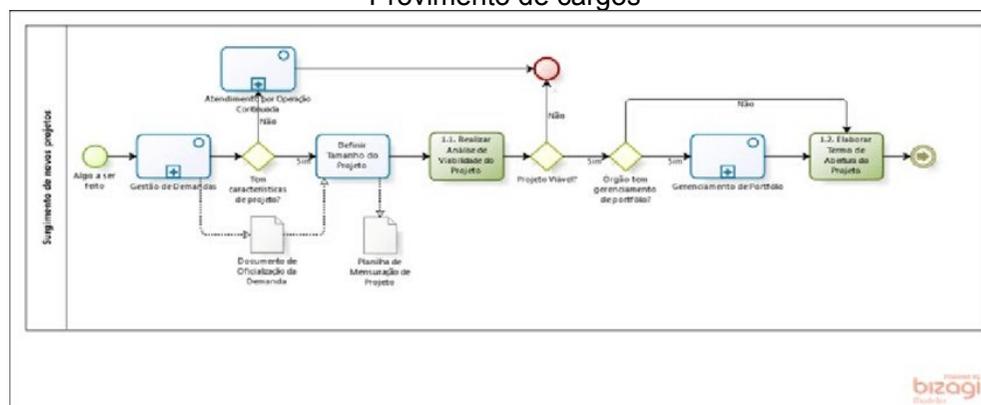
## Gerir pessoal



# 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.

Provimento de cargos

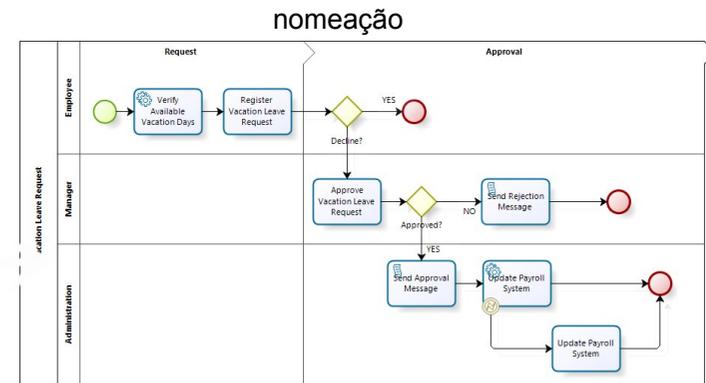


Gerir pessoal



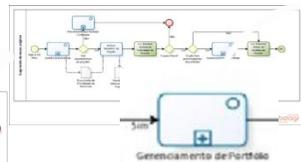
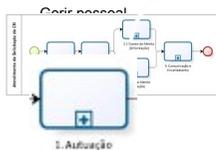
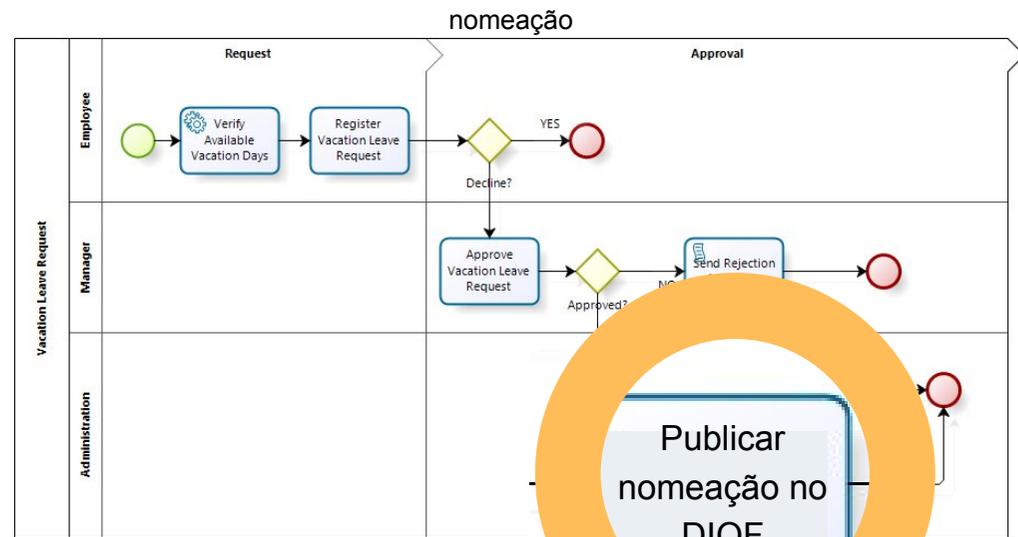
# SUBPROCESSOS

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.



# DIAGRAMA DE ESCOPO NA PRÁTICA

# ESCOPO DE PROCESSOS

O escopo de processo considera todos os **elementos necessários** para que um processo opere. Normalmente é definido pelas suas **entradas**, seus **resultados finais**, conjunto de **recurso**, **sistemas** que suportam a execução do processo e **diretrizes**, **controles** e **mecanismos externos** que regulam o funcionamento do processo.



# IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE UM ESCOPO

---



Um escopo contribui para **OBTENÇÃO DE UM CONSENSO SOBRE A DEFINIÇÃO E ENTENDIMENTO** de um processo que está sendo mapeado e transformado.



A definição de um bom escopo de processo é a base para se entender o que exatamente **O PROCESSO SE PROPÕE A FAZER, QUAL SEU RESULTADO ESPERADO E COMO ELE PODE AGREGAR VALOR** aos clientes e partes interessadas.

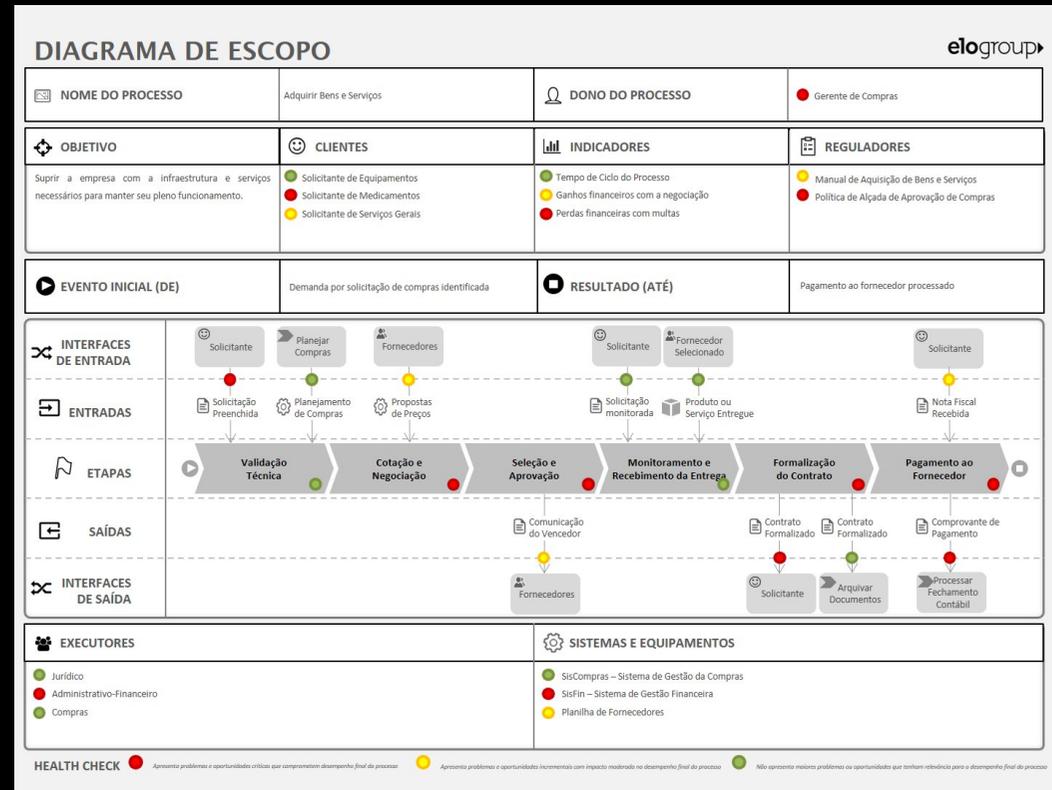


A falta de um escopo formalizado é a **CAUSA PRINCIPAL DE DIVERGÊNCIAS ENTRE A EQUIPE** de uma iniciativa de processos e quem está envolvido em sua execução.

# DIAGRAMA DE ESCOPO

O **Diagrama de Escopo** é utilizado quando há necessidade de termos um **entendimento inicial geral e comum** junto a todos os atores envolvidos no processo, e captarmos **percepções sobre os principais pontos problemáticos** como retrabalhos, *handoffs* ou gargalos.

Acreditamos que esse tipo de análise é a base para a continuidade de análises de caráter mais avançado.



# DIAGRAMA DE ESCOPO

 <b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?	 <b>DONO DO PROCESSO</b>	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 <b>OBJETIVO</b>	 <b>CLIENTES</b>	 <b>INDICADORES</b>	 <b>REGULADORES</b>
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?	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?
 <b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 <b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
 <b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	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?		
 <b>ENTRADAS</b>	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo?		
 <b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo?		
 <b>SAÍDAS</b>	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo?		
 <b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?		
 <b>EXECUTORES</b>	 <b>SISTEMAS E EQUIPAMENTOS</b>		
Quais áreas internas da 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



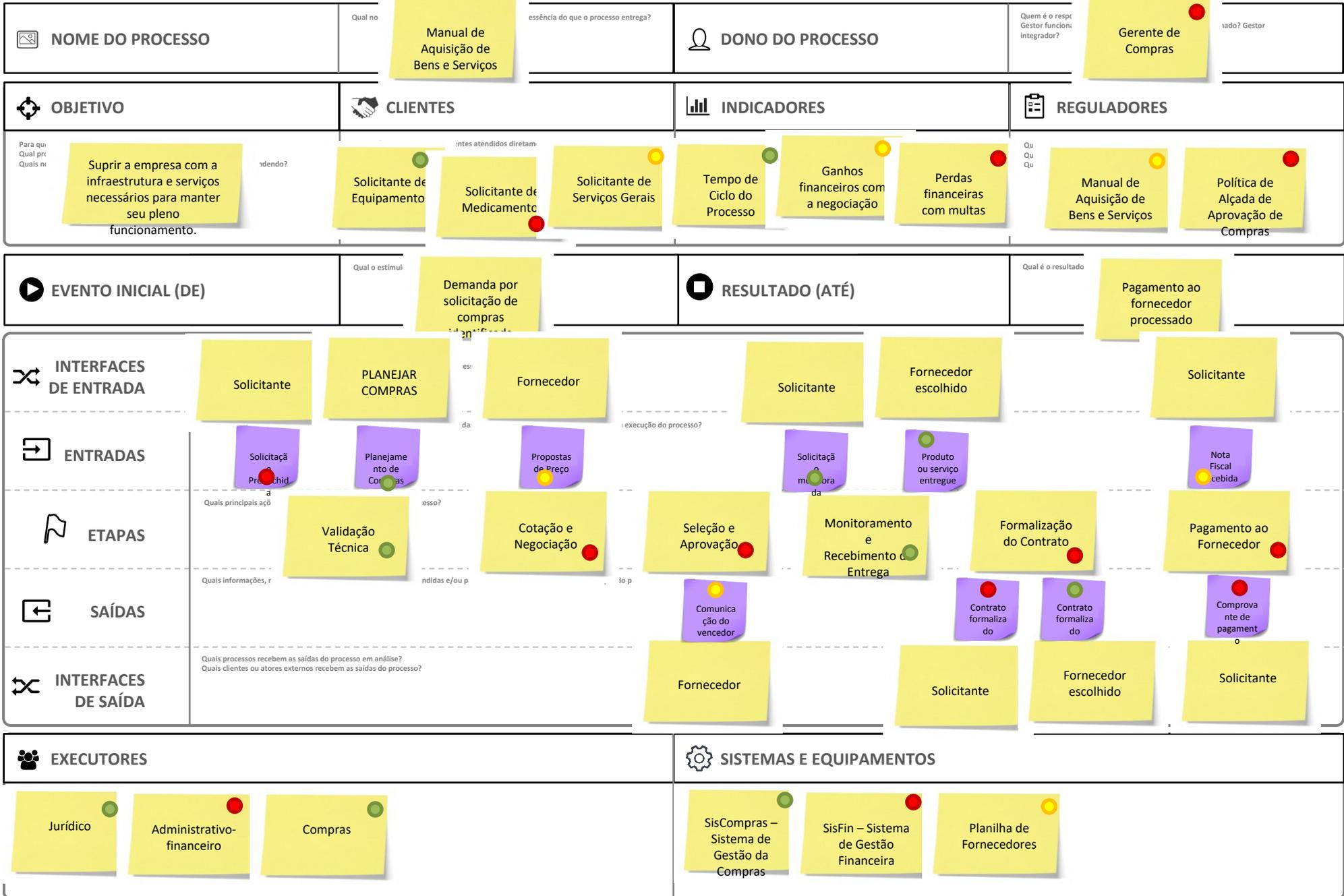
Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham relevância para o desempenho final do processo

# DIAGRAMA DE ESCOPO

 <b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintetiza de maneira simples a essência do que o processo entrega? <b>1</b>	 <b>DONO DO PROCESSO</b>	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Gestor Integrador? <b>2</b>
 <b>OBJETIVO</b>	 <b>CLIENTES</b>	 <b>INDICADORES</b>	 <b>REGULADORES</b>
Para que o processo existe? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento da organização está atendendo? <b>3</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo? <b>4</b>	Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes para mensurar o processo? <b>15</b>	Quais legislações regulam o processo? Quais normativos e manuais padronizam a maneira como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas influenciam a maneira como o processo ocorre? <b>12</b>
 <b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o estímulo que dispara a execução do processo? <b>5</b>	 <b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo? <b>6</b>
 <b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos precedem o processo em análise oferecendo entradas para a sua execução? Quais fornecedores externos oferecem entradas para a execução do processo? <b>8</b>		
 <b>ENTRADAS</b>	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo? <b>9</b>		
 <b>ETAPAS</b>	Quais etapas e atividades são realizadas pela organização nesse processo? <b>7</b>		
 <b>SAÍDAS</b>	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo? <b>10</b>		
 <b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais fornecedores externos recebem as saídas do processo? <b>11</b>		
 <b>EXECUTORES</b>		 <b>SISTEMAS E EQUIPAMENTOS</b>	
Quais áreas internas da organização executam atividades no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos executam atividades no processo? <b>13</b>		Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo? <b>14</b>	

**ORDEM DE PREENCHIMENTO SUGERIDA**

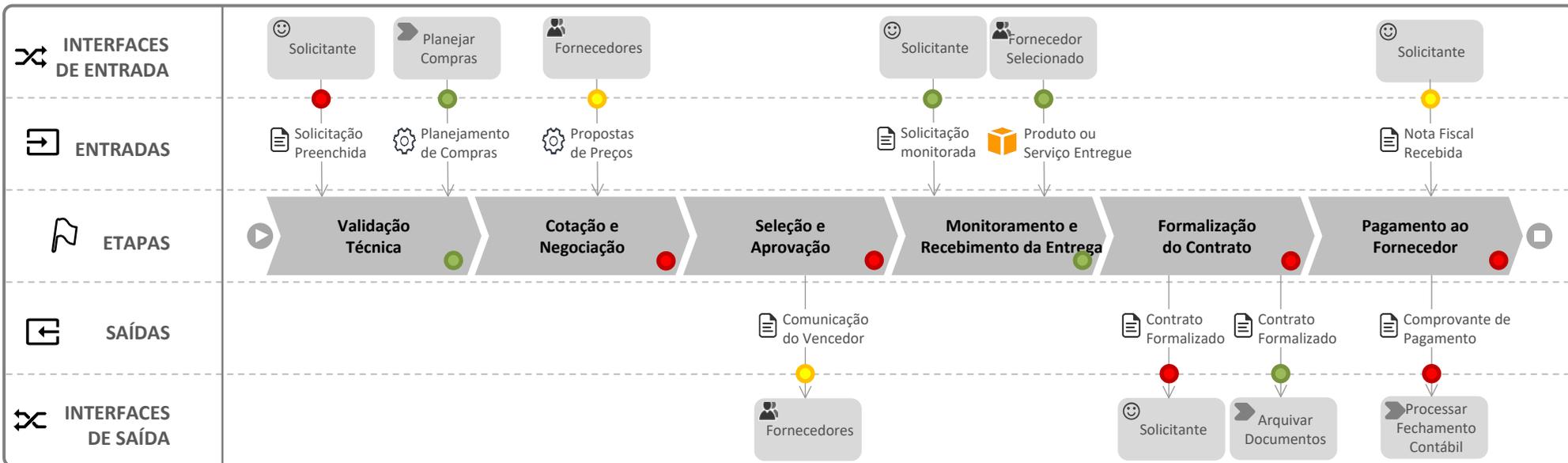
# DIAGRAMA DE ESCOPO



**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

<b>NOME DO PROCESSO</b>	Adquirir Bens e Serviços	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Gerente de Compras
<b>OBJETIVO</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REGULADORES</b>
Suprir a empresa com a infraestrutura e serviços necessários para manter seu pleno funcionamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li> Solicitante de Equipamentos</li> <li> Solicitante de Medicamentos</li> <li> Solicitante de Serviços Gerais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Tempo de Ciclo do Processo</li> <li> Ganhos financeiros com a negociação</li> <li> Perdas financeiras com multas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Manual de Aquisição de Bens e Serviços</li> <li> Política de Alçada de Aprovação de Compras</li> </ul>
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Demanda por solicitação de compras identificada	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Pagamento ao fornecedor processado



<b>EXECUTORES</b>	<b>SISTEMAS E EQUIPAMENTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li> Jurídico</li> <li> Administrativo-Financeiro</li> <li> Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> SisCompras – Sistema de Gestão da Compras</li> <li> SisFin – Sistema de Gestão Financeira</li> <li> Planilha de Fornecedores</li> </ul>

**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

O Nome do Processo é um elemento importante para identificação do que o processo se propõe a entregar. O nome deve sintetizar de maneira **simples e objetiva a essência do processo**.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

<b>NOME DO PROCESSO</b> <small>Qual a essência de maneira simples e objetiva a realidade que o processo entrega?</small>		<b>DONO DO PROCESSO</b> <small>Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Melhor funcionário? Cliente, multifuncional? Profissional designado? De quem dependo?</small>	
<b>OBJETIVO</b> <small>Para que o processo existe? Qual processo de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento/cliente a organização está atendendo?</small>	<b>CLIENTES</b> <small>Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?</small>	<b>INDICADORES</b> <small>Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram sugeridos/delimitados, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem mensurar o processo?</small>	<b>REGULADORES</b> <small>Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio como o processo ocorre?</small>
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b> <small>Qual o estímulo que dispara a execução do processo?</small>		<b>RESULTADO (ATÉ)</b> <small>Qual é o resultado esperado do processo?</small>	
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b> <small>Quais processos anteriores e processos em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?</small>	<b>ENTRADAS</b> <small>Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e sem o qual não se inicia ou durante a execução do processo?</small>		
<b>ETAPAS</b> <small>Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?</small>	<b>SAÍDAS</b> <small>Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e/ou outros produtos são em Emissão durante a execução do processo?</small>		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b> <small>Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?</small>	<b>EXECUTORES</b> <small>Quais áreas/áreas de organização assumem atividades do processo? Quais cargos, funções e/ou sistemas assumem atividades no processo?</small>		
		<b>SISTEMAS</b> <small>Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?</small>	

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou com potencial de impacto no processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Sempre utilizar: verbo (no infinitivo ou substantivo derivado de verbo) + substantivo;
2. O verbo representa a ação principal realizada no processo;
3. O substantivo deve representar o objeto da ação do processo.

## EXEMPLOS

- Comercializar serviço de TV a cabo;
- Capitalizar investimento;
- Contratar novo colaborador.

O Dono do Processo é um papel organizacional instituído para ser o **responsável pelo desempenho** de um determinado processo. Ele é o responsável por **mediar a interlocução entre as diversas partes envolvidas ao longo das etapas** visando o alcance dos resultados do processo ponta a ponta.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a atividade que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual a área responsável pelo desempenho do processo? Qual a função principal? Qual a natureza? De que natureza?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo existe? Qual o propósito de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem mensurar o processo?
		<b>REGULADORES</b>	Quais regulações regulam o processo? Quais normas e manuais existentes e mantidas como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio como o processo ocorre?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processo em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários ao processo antes do início da execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens são produzidos ao longo do processo e execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas internas de organização assumem atividades no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros externos assumem atividades no processo?		
	<b>SISTEMAS</b> Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou comprometimento do desempenho do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes sem impacto mediano no desempenho do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Sempre utilizar: verbo (no infinitivo ou substantivo derivado de verbo) + substantivo;
2. O verbo representa a ação principal realizada no processo;
3. O substantivo deve representar o objeto da ação do processo.

## EXEMPLOS

- Comercializar serviço de TV a cabo;
- Capitalizar investimento;
- Contratar novo colaborador.

O Objetivo é uma **breve explicação** sobre o processo. Ela sintetiza **o que o processo faz e com qual propósito**.

NOME DO PROCESSO		DONO DO PROCESSO	
<b>OBJETIVO</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REGULADORES</b>
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>		
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	<b>ENTRADAS</b>		
<b>ETAPAS</b>	<b>SAÍDAS</b>		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	<b>EXECUTORES</b>		
	<b>SISTEMAS</b>		

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

- Elaborar a frase utilizando as seguintes estrutura:  
 (verbo).... de acordo com .....  
 (verbo).... conforme.....  
 (verbo).... que atenda.....
- Evitar descrições longas para a finalidade.

## EXEMPLOS

- Habilitar o serviço de TV a cabo **de acordo com** o prazo divulgado nas ações de comercialização.
- Transformar redes e ramais de distribuição de gás construídos em ativos da Comgás **conforme** as normas regulatórias estabelecidas pela Portaria ARSESP 160.

Os Clientes são aqueles que **recebem os resultados oferecidos** pelo processo. Analisar o processo considerando a perspectiva do cliente é fundamental para promover transformações de alto impacto.

DIAGRAMA DE ESCOPO		elogroup	
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a realidade do que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Melhor funcional? Controlador funcional? Medição? De quem é o papel?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo atua? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento/cliente a organização está atendendo?	<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje estão monitorados? Quais indicadores foram sugeridos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem monitorar o processo?
		<b>REGULADORES</b>	Quais regulações regulam o processo? Quais normas e manuais existentes e mantidas como o processo deve ocorrer? Quais portais internos ou externos, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processo em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários ao processo antes do início ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens são produzidos em um determinado momento da execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas internas de organização atuam diretamente no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros externos atuam diretamente no processo?	<b>SISTEMAS</b>	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou com potencial de impacto no processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho final do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham potencial para o desempenho final do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Sempre utilizar: verbo (no infinitivo ou substantivo derivado de verbo) + substantivo;
2. O verbo representa a ação principal realizada no processo;
3. O substantivo deve representar o objeto da ação do processo.

## EXEMPLOS

- Comercializar serviço de TV a cabo;
- Capitalizar investimento;
- Contratar novo colaborador.

O Evento Inicial (DE) e o Resultado (ATÉ) são elementos que juntos demarcam os **limites do processo**. Usualmente, os diferentes executores envolvidos no processo possuem diferentes perspectivas sobre sua delimitação. Sendo assim, o escopo (DE-ATÉ) torna-se um **balizador ao mesmo tempo tecnicamente robusto e de fácil entendimento** sobre o que consiste o processo.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome atribuído de maneira simples e objetiva a cada um dos que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Possui funcional? Controla o funcionamento? Monitora o progresso? De quem é o papel?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo existe? Qual processo de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje são necessários? Quais indicadores foram implementados, mas não estão sendo monitorados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem melhorar o processo?
<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	<b>REGULADORES</b>	Quais regras/regulamentos regulam o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio como o processo ocorre?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual é a atividade que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processos em análise fornecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades fornecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários ao processo antes do início ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens são produzidos em um determinado momento da execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas, funções, departamentos, equipes, atividades no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros externos atuam no processo?	<b>SISTEMAS</b>	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou comprometimento do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes sem impacto imediato no desempenho do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Utilizar verbo na voz passiva;
2. No caso de evento externo, iniciar a descrição do evento com o Agente Externo que realiza o estímulo.

## EXEMPLOS

Evento externo (à organização ou ao processo):

Cliente solicita serviço de TV a cabo.

Associado ao tempo

É momento de executar folha de pagamento (penúltimo dia útil do mês).

Mudança de status

Ponto de reposição de estoque atingido.

O Evento Inicial (DE) e o Resultado (ATÉ) são elementos que juntos demarcam os **limites do processo**. Usualmente, os diferentes executores envolvidos no processo possuem diferentes perspectivas sobre sua delimitação. Sendo assim, o escopo (DE-ATÉ) torna-se um **balizador ao mesmo tempo tecnicamente robusto e de fácil entendimento** sobre o que consiste o processo.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a atividade a ser realizada que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Quem é o responsável pelo desenvolvimento do processo? Quem funciona? Quem mantém? Quem opera? Quem integra?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo atua? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem mensurar o processo?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processos em outras áreas são entradas para a execução?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários para a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens produzidos em um determinado momento da execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em outras áreas? Quais clientes ou áreas externas recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas internas de organização atuam envolvidas no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos atuam envolvidos no processo?	<b>SISTEMAS</b>	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas que comprometem o desempenho final do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes que impactam o desempenho final do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho final do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Utilizar verbo na voz passiva;
2. Procure identificar qual o valor esperado pelas partes interessadas no processo;
3. Pensar com a perspectiva do cliente.

## EXEMPLOS

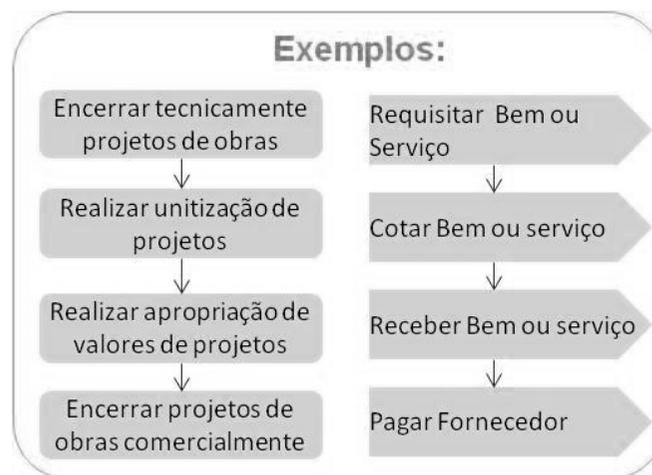
- TV a cabo em funcionamento.
- Rede de distribuição de gás capitalizada.

As Etapas ilustram a **seqüência lógica do fluxo de trabalho** em grandes grupos de atividades. Este elemento representa a **essência do conceito de um processo de negócio**.

DIAGRAMA DE ESCOPO		elogroup	
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a realidade do que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Possui funcional? Capaz de funcional? Profissional? (designado)? De quem integrado?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo atua? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem melhorar o processo?
		<b>REGULADORES</b>	Quais legislações regulam o processo? Quais normativas e manuais padronizados e mantidos como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio como o processo ocorre?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processos em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e sem a finalidade de/ou recursos entram no início ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e/ou outros produtos saem em Emissão durante a execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas, funções de organização, equipes envolvidas no processo? Quais cargos, funções e/ou sistemas envolvidos no processo?		
	<b>SISTEMAS</b> Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

No Diagrama de Escopo devem ser incluídas apenas as principais atividades. No fluxograma detalhado serão identificadas todas as atividades que compõem o processo em análise.



As Interfaces de Entrada e de Saída são os **caminhos pelos quais as entradas e saídas tramitam**. Processos podem fazer interface com outros processos, com clientes ou com atores externos. Muitas oportunidades de melhoria em processos surgem nas interfaces, sendo estes pontos usualmente de **transição de responsabilidades**.

DIAGRAMA DE ESCOPO		elgroup	
NOME DO PROCESSO	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a atividade a ser realizada que o processo entrega?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo desempenho do processo? Melhor funcional? Controlador funcional? Medidor? De que dependo?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	CLIENTES	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		INDICADORES	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem melhorar o processo?
		REGULADORES	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio 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 externos e processos em outras áreas envia dados para a execução? Quais processos recebem dados externos e processam para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários para a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens são produzidos para os clientes e usuários do processo?		
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem os dados do processo em outras áreas? Quais clientes ou áreas externas recebem as saídas do processo?		
EXECUTORES	Quais áreas internas de organização executam atividades do processo? Quais funções, ferramentas e sistemas externos atuam no processo?		
	SISTEMAS		
	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

HEALTH CHECK ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou com impacto alto no desempenho do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Nunca usar áreas como origem de uma entrada.

## EXEMPLOS

- Processo “Prover equipamentos de TV a cabo”
- Cliente
- Fornecedor

As Entradas são itens **recebidos pelo fluxo** e as Saídas são itens **gerados pelo fluxo de trabalho**. Ambos ocorrem no início, ao longo ou no final do processo. As Entradas e Saídas geradas ou recebidas promovem **interações com outros processos, clientes e atores externos**.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

NOME DO PROCESSO	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a atividade a ser realizada que o processo entrega?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Quem funciona? Capacidade multifuncional? Multidisciplinar? De quem integrado?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	CLIENTES	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		INDICADORES	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem mensurar o processo?
		REGULADORES	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio 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 anteriores e processo em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou atores externos oferecem entrada para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, relacionamentos, recursos, demandas e sem-estímulos externos no início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, relacionamentos, recursos, demandas e resultados são produzidos sem o fim da execução do processo?		
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem os dados do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?		
EXECUTORES	Quais equipes, ferramentas e parâmetros externos atuam no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros atuam no processo?		
	SISTEMAS		
	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

**HEALTH CHECK**

- Apresenta problemas e oportunidades críticas ou com potencial de impacto no processo
- Apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho final do processo
- Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham potencial para o desempenho final do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Não deve ser utilizado verbo na voz ativa em uma entrada. Caso isso ocorra, provavelmente está confundindo a entrada com a atividade que a recebe.

## EXEMPLOS

- Especificações da vaga.
- Plano de manutenção da rede aérea.

As Entradas são itens **recebidos pelo fluxo** e as Saídas são itens **gerados pelo fluxo de trabalho**. Ambos ocorrem no início, ao longo ou no final do processo. As Entradas e Saídas geradas ou recebidas promovem **interações com outros processos, clientes e atores externos**.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a ser usado ao longo do processo entregue?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Melhor funcionario? Cliente, multifuncional? Profissional (designado)? De que tipo?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo está? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram sugeridos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem melhorar o processo?
		<b>REGULADORES</b>	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizados e manuais como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio como o processo ocorre?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o evento que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processo em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outros externos oferecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e sem a entrada de recursos externos no início ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações de atividades são sugeridas para o processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e outras ações produzidas sem em tempo durante a execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outros externos recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas, funções e pessoas externas atuam atividades no processo? Quais funções, ferramentas e sistemas externos atuam atividades no processo?		
	<b>SISTEMAS</b> Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

**HEALTH CHECK**

- Apresenta problemas e oportunidades críticas ou comprometimento do cliente/funcionário do processo
- Apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho/fluxo do processo
- Não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho/fluxo do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. As saídas são identificadas pelos produtos e serviços entregues após a execução do processo.

## EXEMPLOS

- Cartão de embarque
- Projeto de obra encerrado comercialmente

As Interfaces de Entrada e de Saída são os **caminhos pelos quais as entradas e saídas tramitam**. Processos podem fazer interface com outros processos, com clientes ou com atores externos. Muitas oportunidades de melhoria em processos surgem nas interfaces, sendo estes pontos usualmente de **transição de responsabilidades**.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a entidade do que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo desempenho do processo? Melhor funcional? Capaz, multifuncional? Mediano? (sucesso)? De que tipo?
<b>OBJETIVO</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REGULADORES</b>
Para que o processo atua? Qual processo de apoio de 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 não mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem melhorar o processo?	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais portais internos ou externos, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual é o evento que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos externos e processos em outras áreas são entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades são entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, relativos, documentos, notas, demandas e sem a finalidade de/ou recursos externos no início ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, relativos, documentos, notas, demandas e/ou outros produtos sem em Entregas durante a execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em outras? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	<b>SISTEMAS</b>		
Quais áreas internas de organização atuam diretamente no processo? Quais órgãos, ferramentas e sistemas externos atuam diretamente no processo?	Quais sistemas de informação ou plataformas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou com impacto direto no desempenho do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. **Nunca** usar áreas como destino de uma saída.

## EXEMPLOS

- Administrar Controladoria
- Gerir Orçamento Anual
- Cliente

Os Reguladores são instrumentos formais que determinam **regras e diretrizes** para a execução do processo. Estes são uma **restrição para o processo**, pois cria limitações, condições e requisitos mínimos que precisam ser respeitados e, em caso de descumprimento, podem ocasionar em **multas, sanções, penalidades e não conformidades**.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

NOME DO PROCESSO	Qual nome atribuído de maneira simples e objetiva a cada etapa que o processo entrega?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Possui funcional? Capacidade multifuncional? Multitarefa? De quem é o papel?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	CLIENTES	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
INDICADORES	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram sugeridos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem mensurar o processo?	REGULADORES	Quais regras/regulamentos que regulam o processo? Quais normas e manuais padronizados que regem o processo (de quem são)? Quais políticas internas ou externas que regem o processo?
EVENTO INICIAL (DE)	Qual é o evento que dispara a execução do processo?	RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?
INTERFACES DE ENTRADA	Quais processos anteriores e processo em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e sem-estruturas entram no início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações/atividades são realizadas nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e atividades são produzidas sem em Etapas durante a execução do processo?		
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
EXECUTORES	Quais áreas/áreas de organização executam atividades do processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros externos atuam no processo?		
SISTEMAS	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou com potencial de impacto no processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho do processo ● não apresenta problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Para identificar os instrumentos normativos, questione o que faz com que o processo seja executado “de acordo com”? A resposta é um instrumento a ser considerado nessa seção.

## EXEMPLOS

- Procedimentos de Instalação de Equipamentos de TV a cabo

Os Executores são os profissionais que **exercem funções ao longo do processo**. Cada função usualmente representa uma **área** da estrutura organizacional. O desempenho do processo está diretamente associado ao sucesso do grupo de profissionais envolvidos em suas atividades, portanto, aspectos como **meritocracia, ambiente de trabalho e dimensionamento** são relevantes nesse contexto.

**DIAGRAMA DE ESCOPO** elogroup

<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome atribuído de maneira simples e objetiva a atividade que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Possui funcional? Controla o funcionamento? Mede o desempenho? De quem é o papel?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo existe? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram apontados, mas não estão sendo mensurados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?
		<b>REGULADORES</b>	Quais regras/regulamentos regulam o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio como o processo ocorre?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual é o estímulo que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processo em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e sem o qual não se inicia ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações/etapas realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e atividades finais produzidas sem o fim durante a execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas/áreas de organização assumem atividades do processo? Quais cargos, funções e papéis exercidos nas atividades do processo?		
	<b>SISTEMAS</b> Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?		

**HEALTH CHECK**

- apresenta problemas e oportunidades críticas ou comprometimento do desempenho do processo
- apresenta problemas e oportunidades relevantes sem impacto mediano no desempenho do processo
- não apresenta problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Descrever o papel do ator no processo.
2. Eventualmente, o papel exercido no processo pode coincidir com o cargo definido na organização.

## EXEMPLOS

- Analista de Contabilidade
- Analista de Orçamento

Representam os sistemas e equipamentos que suportam a execução do processo. Sintetiza o conjunto de recursos que geram custos para o processo, mas que são de suma importância para o aumento de produtividade e ganho em escala.

DIAGRAMA DE ESCOPO		elogroup	
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome atribuído de maneira simples e objetiva a atividade que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Quem funciona? Como é estruturado? Qual o papel? De que integrado?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo existe? Qual o propósito de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento/funcião a organização está atendendo?	<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje estão monitorados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem monitorar o processo?
		<b>REGULADORES</b>	Quais regras/regulam o processo? Quais normas/regras e manuais padronizados e mantidos como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interfaces ou manuais sobre o processo existem?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processo em análise fornecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades fornecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens físicos/financeiros entram no início ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações/etapas realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e/ou itens físicos produzidos em um determinado momento da execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas/funcionários de organização executam atividades do processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros externos atuam no processo?		
	<b>SISTEMAS</b>	Quais sistemas de informação ou plataformas de controle suportam a execução e gestão do processo?	

HEALTH CHECK ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou com impacto alto no desempenho do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Para identificar os instrumentos, questione com que o processo seja executado “com o uso de”? A resposta é um instrumento a ser considerado nessa seção.

## EXEMPLOS

- ERP
- Torno mecânico
- Smartphone

Os Indicadores oferecem **controle e visibilidade sobre o desempenho** do processo. Gerenciar processos sem informações quantitativas implica em tomar decisões baseado em intuições. Portanto, definir bons indicadores e promover ritos de gestão pautados em indicadores é fundamental para o bom desempenho de um processo.

DIAGRAMA DE ESCOPO		elogroup	
<b>NOME DO PROCESSO</b>	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a atividade ou o objetivo do que o processo entrega?	<b>DONO DO PROCESSO</b>	Qual é o responsável pelo desempenho do processo? Melhor funcionário? Cliente ou fornecedor? Profissional? De que departamento?
<b>OBJETIVO</b>	Para que o processo atua? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	<b>CLIENTES</b>	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		<b>INDICADORES</b>	Quais indicadores que existem hoje são mensuráveis? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores poderiam melhorar o processo?
		<b>REGULADORES</b>	Quais regras/regulam o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manuseio como o processo ocorre?
<b>EVENTO INICIAL (DE)</b>	Qual é o evento que dispara a execução do processo?	<b>RESULTADO (ATÉ)</b>	Qual é o resultado esperado do processo?
<b>INTERFACES DE ENTRADA</b>	Quais processos anteriores e processos em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?		
<b>ENTRADAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários ao/ou recursos externos no início ou durante a execução do processo?		
<b>ETAPAS</b>	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
<b>SAÍDAS</b>	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e atividades são produzidos em seu Entree durante a execução do processo?		
<b>INTERFACES DE SAÍDA</b>	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
<b>EXECUTORES</b>	Quais áreas, equipes de organização, equipes dedicadas ao processo? Quais funções, formalizadas e parâmetros externos atuam no processo?		
	<b>SISTEMAS</b>	Quais sistemas de informação ou plataformas de controle suportam a execução e gestão do processo?	

**HEALTH CHECK** ● apresenta problemas e oportunidades críticas ou comprometimento do desempenho do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes sem impacto medido no desempenho do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham potencial para o desempenho do processo

## DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

1. Completar a frase para definição de um indicador: **“o processo é bom quando...”**.
2. Pensar nas características para o indicador: simples, mensuráveis, relevantes, viáveis, acionáveis, poucos em número, alcançáveis, atrelados a prazo, recompensáveis e comparáveis com o mercado.

## EXEMPLOS

- Número de chamadas por mês (volume)
- % utilização da equipe (custo/eficiência)
- Tempo de resolução (tempo)
- Número de defeitos (qualidade)



Entender o negócio organizacional

Levantamento de processos

**Priorização dos processos**

Gestão de Rotina de Processos

Projetos de Transformação de Processo

# PRIORIZAÇÃO 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 PREENCHER UM DIAGRAMA DE ESCOPO?

## SAÚDE DO PROCESSO

Para iniciar a análise de lacunas ou Health Check, sinalize os pontos problemáticos do processo utilizando canetas coloridas ou adesivos.

## PONTOS DE INVESTIGAÇÃO

Compreenda cada ponto problemático tomando nota dos comentários dos participantes, pois estes serão pontos iniciais para novas investigações mais aprofundadas.



- EVITE DAR O NOME DE UM PROCESSO SEMELHANTE AO NOME DE UM DEPARTAMENTO
- O PROCESSO COMEÇA COM A DEMANDA DO CLIENTE E TERMINA COM SUA DEMANDA ATENDIDA
- DURANTE A DINÂMICA DE CONSTRUÇÃO DO DIAGRAMA DE ESCOPO, ABRA ESPAÇO PARA TODOS

**QUE BOM, QUE  
TAL, QUE PENA!**

# Um, dois, ping, quatro, pong



# E agora?

-  **Entender o negócio organizacional**
-  **Levantamento de processos**
-  **Priorização dos processos**
-  **Projeto de Transformação de Processo**

---

B E M V I N D O !

---

# BPT EXPERIENCE



**RONDÔNIA**  
Governo do Estado

PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO POR PROCESSOS

# PROJETO DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

Entenda o desafio.  
Monte sua própria rota.





## ROTAS DE TRANSFORMAÇÕES DE PROCESSOS

Entenda o desafio. Monte sua rota.

Acreditamos que **cada transformação é única** e **percorre a sua própria rota**.

Rotas são caminhos alternativos que levam à um resultado desejado. Podemos buscar atalhos ou atravessar o caminho mais longo. São escolhas.

Ao conceber uma transformação é fundamental uma **reflexão sobre qual será a rota traçada**. Será um projeto com foco em custos? Ou vamos endereçar mais esforços em entender a cabeça do cliente? Focar "em tudo" provavelmente não te levará muito longe. Novamente: **é preciso fazer escolhas**.

Após conduzir centenas de transformações nas organizações brasileiras, encaramos como relevante a concepção de um **método de transformação de processos**. Ele será apresentado na próxima página.

Entretanto, acreditamos que ele é um **ponto de partida** para que você monte a sua própria rota.



REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS



AUMENTO DE CAPACIDADE E PRODUTIVIDADE



REPENSANDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE



ESTRUTURAÇÃO DE OPERAÇÕES DE NOVOS NEGÓCIOS



PREPARAÇÃO DE OPERAÇÕES PÓS FUSÕES E AQUISIÇÕES



IMPACTO DE REGULACOES EM OPERACOES



IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP



CENTRALIZAÇÃO DE SERVIÇOS (CSC)



AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM BPMS



MONTE AQUI A SUA PRÓPRIA ROTA

# ROTAS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

## ROTAS DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

A abordagem ao lado é uma maneira comum de encarar os projetos de transformação em processos. Entretanto, para cada caso, é preciso entender o desafio e traçar uma rota específica.

BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION

elogeio



1. DESAFIO	2. IMERSÃO	3. SOLUÇÃO	4. EXPERIMENTAÇÃO	5. IMPLANTAÇÃO	6. ESTABILIZAÇÃO
<p>Enquadre o desafio e o escopo de atuação</p>	<p>Mergulhe nos processos e quantifique o desafio</p>	<p>Proponha melhorias em direção ao alcance dos ganhos determinados</p>	<p>Teste, aprenda, gere resultados e mobilize pessoas</p>	<p>Faça acontecer e torne as soluções escaláveis na prática</p>	<p>Encerre o projeto e institua ritos de gestão da rotina</p>
<p><b>GANHOS DE DESEMPENHO</b></p> <p>Determine os indicadores que irão tangibilizar o legado deixado</p>	<p><b>COLETA DE DADOS</b></p> <p>Promova a coleta de dados essenciais para o entendimento da situação atual</p>	<p><b>IDEAÇÃO COLABORATIVA</b></p> <p>Promova workshops de ideação para estimular alternativas de melhorias</p>	<p><b>HIPÓTESES PARA TESTE</b></p> <p>Determine hipóteses que precisam ser testadas antes de implantar melhorias</p>	<p><b>PREPARAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO</b></p> <p>Pactue atividades, prazos e responsáveis em conjunto com as pessoas</p>	<p><b>PERENIDADE DOS RESULTADOS</b></p> <p>Estabilize as incertezas e garanta a sustentação dos resultados alcançados</p>
<p><b>PLANEJAMENTO DA TRANSFORMAÇÃO</b></p> <p>Desenvolva os mecanismos de gestão do seu projeto de transformação</p>	<p><b>MODELAGEM DE PROCESSOS</b></p> <p>Represente a situação atual dos fluxos de trabalho por meio de modelos AS IS</p>	<p><b>DETALHAMENTO DE MELHORIAS</b></p> <p>Descreva em detalhes o significado da propostas de melhoria</p>	<p><b>PROTÓTIPOS DE BAIXO INVESTIMENTO</b></p> <p>Utilize protótipos para testar hipóteses e aprender com os erros</p>	<p><b>ENGAJAMENTO DE PESSOAS</b></p> <p>Analise os stakeholders e aplique mecanismos de comunicação e reconhecimento</p>	<p><b>CONTROLE DE DESEMPENHO</b></p> <p>Mensure o desempenho dos processos por meio de indicadores</p>
<p><b>ESCOPO DE PROCESSOS</b></p> <p>Delimite os processos que serão impactados e suas interfaces</p>	<p><b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL</b></p> <p>Extraia aprendizado dos dados e modelos por meio de técnicas de análise</p>	<p><b>ANÁLISE DE ESFORÇO E IMPACTO</b></p> <p>Analise o esforço para a implantação das melhorias e o impacto nos ganhos</p>	<p><b>COLETA DE FEEDBACKS</b></p> <p>Coloque em prática um piloto controlado para pré-implantação das melhorias</p>	<p><b>FAÇA ACONTECER</b></p> <p>Desbloqueie qualquer impedimento à mudança e implemente as soluções</p>	<p><b>PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS</b></p> <p>Padronize os processos para garantir uma referência para a gestão da rotina</p>
<p><b>DEFINIÇÃO DA ROTA</b></p> <p>Selecione técnicas e ferramentas para atacar os problemas</p>	<p><b>CONSOLIDAÇÃO DE DORES</b></p> <p>Consolide as principais dores que impedem o alcance dos ganhos desejados</p>	<p><b>DIRECIONAMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO</b></p> <p>Defina prioridades, sequência de implantação e estratégia de experimentação</p>	<p><b>PILOTO CONTROLADO</b></p> <p>Coloque em prática um piloto controlado para pré-implantação das melhorias</p>	<p><b>TREINAMENTO E COMPETÊNCIAS</b></p> <p>Forme competências nos atores dos processos para garantir os resultados</p>	<p><b>ATIVAÇÃO DA GOVERNANÇA</b></p> <p>Estabeleça as responsabilidades e regras para aplicação da governança processual</p>
<p><b>STAKEHOLDERS IMPACTADOS</b></p> <p>Analise os stakeholders que devem ser envolvidos para o sucesso da iniciativa</p>	<p><b>CONFIRMAÇÃO DO DESAFIO</b></p> <p>Sintetize o desafio e engaje os stakeholders para o aprendizado da imersão</p>	<p><b>REDESENHO DE PROCESSOS</b></p> <p>Desenvolva modelos TO BE a fim de estruturar uma referência para a implantação</p>	<p><b>GERAÇÃO DO 1º IMPACTO</b></p> <p>Mensure e demonstre os aprendizados e impactos gerados pelos experimentos</p>	<p><b>STATUS-REPORT SISTEMÁTICO</b></p> <p>Controle sistematicamente o avanço da transformação e resultados alcançados</p>	<p><b>CELEBRAÇÃO DE RESULTADOS</b></p> <p>Promova o encerramento do projeto e inaugure a gestão da rotina</p>



# VISÕES DO PROCESSO



#1

**DESAFIO**

# #1 DESAFIO

## GANHOS DE DESEMPENHO

Determine os indicadores que irão tangibilizar o legado deixado 

## PLANEJAMENTO DA TRANSFORMAÇÃO

Desenvolva os mecanismos de gestão do seu projeto de transformação 

## ESCOPO DE PROCESSOS

Delimite os processos que serão impactados e suas interfaces 

## DEFINIÇÃO DA ROTA

Selecione técnicas e ferramentas para atacar os problemas 

## STAKEHOLDERS IMPACTADOS

Analise os stakeholders que devem ser envolvidos para o sucesso da iniciativa.



## DEFININDO OS GANHOS

**GANHO = OBJETIVO + VALOR + PRAZO**

### Exemplo

*Diminuir o tempo médio de atendimento +  
em 35%+  
até o final do ano*

# POSSÍVEIS GANHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO

Superintendência do  
Estado para Resultados



Governo do Estado de  
**RONDÔNIA**

Quanto custa o uso dos meus recursos para a execução do processo?

- Redução de custos com homem-hora ou com hora extra
- Redução de despesas administrativas e gerais
- Redução de custos operacionais com equipamentos, matéria-prima, etc.
- Redução da perda financeira com multa, dano ou indenização

Consigo entregar meus produtos e serviços conforme prometi a meu cliente?

- Aumento da qualidade dos produtos dos fornecedores
- Aumento da capacidade de execução de produtos conformes
- Acurácia na entrega dos resultados do processo frente ao planejamento
- Aumento da visibilidade e controle do processo

Consigo me adaptar às necessidades de meus clientes e contexto?

- Redução no tempo de reposta a alterações no pedido
- Aumento da taxa de absorção de modalidades de pedidos inexistentes
- Rapidez na realocação de funções internamente caso recursos estejam inaptos

Qual o valor que o meu cliente percebe e experimenta com meus produtos e serviços?

- Aumento do índice de retenção de clientes
- Aumento do índice de satisfação dos clientes
- Aumento da quantidade de novos clientes
- Redução do número de reclamações de clientes
- Redução do número de devoluções de clientes

Quanto tempo leva para que eu possa entregar para meu cliente cada produto e serviço?

- Redução do tempo total de esforço do cliente
- Redução do tempo de execução do processo
- Redução do tempo por falhas e erros
- Redução do tempo de espera
- Redução do número de horas em atividades que não agregam valor

**CUSTO ENVOLVIDO**

**CONFIABILIDADE NA ENTREGA**

**FLEXIBILIDADE DE ATENDIMENTO**

**VALOR PARA O CLIENTE**

**TEMPO DE EXECUÇÃO**

**BPT EXPERIENCE**

**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**

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

**RESPONSÁVEL COLETA****PERIODICIDAD**

Mensal

**UNIDADE**

Dias

**POLARIDAD**

Quanto maior melhor

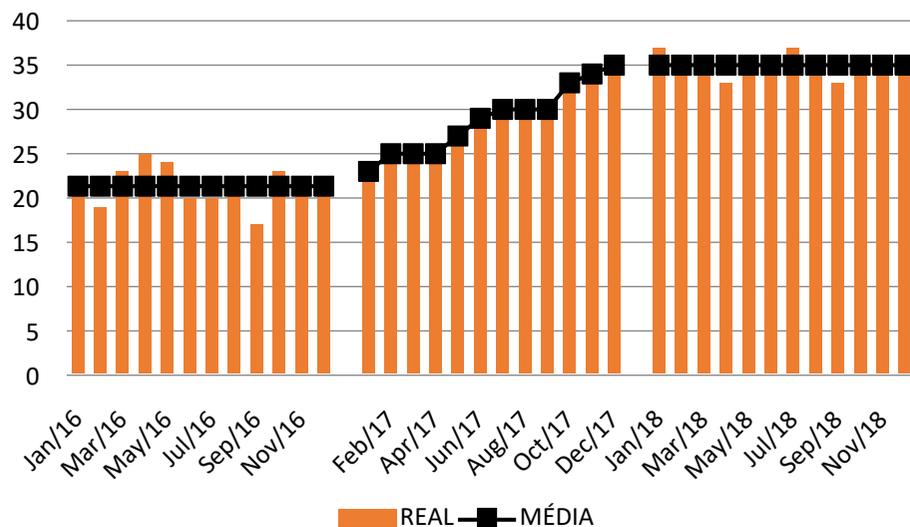
Carlos Silva

**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

# #1 DESAFIO

## GANHOS DE DESEMPENHO

Determine os indicadores que irão tangibilizar o legado deixado 

## PLANEJAMENTO DA TRANSFORMAÇÃO

Desenvolva os mecanismos de gestão do seu projeto de transformação 

## ESCOPO DE PROCESSOS

Delimite os processos que serão impactados e suas interfaces 

## DEFINIÇÃO DA ROTA

Selecione técnicas e ferramentas para atacar os problemas 

## STAKEHOLDERS IMPACTADOS

Analise os stakeholders que devem ser envolvidos para o sucesso da iniciativa.



TIQ

A ROTA ADEQUA

AO DESAF

**REDUÇÃO DE CUSTOS  
EM PROCESSOS**

Quero reduzir os custos gerados pela execução dos meus processos

**AUMENTO DA  
CONFIABILIDADE E  
VISIBILIDADE DE  
INFORMAÇÕES**

Quero ter confiança e segurança nas informações geradas para tomada de decisão



**MELHORIA DA  
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**

Quero potencializar o valor gerado ao cliente do processo, com foco na sua experiência

**REDUÇÃO DE TEMPOS E  
PRAZOS DO PROCESSO**

Quero entregar meus serviços e produtos de forma mais rápida e assertiva

**IMPLANTAÇÃO DE  
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Quero implementar um sistema de informação que terá um grande impacto nos meus processos



1

## FIRMEZA DE PROPÓSITO

Focar em tudo ao mesmo tempo provavelmente não te levará longe.

2

## RAIO X DOS PROCESSOS

Compreenda quais das “cinco visões” dos processos são mais relevantes para este desafio.

3

## TÉCNICAS DE ANÁLISE

Monte uma caixa de ferramentas específica para induzir a resolução daquele desafio.

4

## APPROACH DE IMPLEMENTAÇÃO

Analise a melhor forma de trabalhar o “ciclo de diagnóstico” com o “ciclo de implantação”.

5

## ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO

Molde a “pegada” do projeto em sintonia com a característica dos seus principais stakeholders.

# QUAL O SEU **CARDÁPIO** DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS?

Existem **centenas de técnicas e ferramentas disponíveis** que podem suportar a condução de um projeto de transformação. Reflita e selecione **aquelas que podem ser úteis para o propósito específico** do seu projeto.

DEFINIÇÃO DA ROTA CARDÁPIO DE TÉCNICAS E FERRAMENTAS				elgroup							
Consolida as principais técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas em um projeto de transformação					<b>ROTA PADRÃO</b> Aqui relacionamos todas as técnicas e ferramentas possíveis de serem utilizadas em qualquer rota de transformação	<b>MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE</b> Quero potencializar o valor gerado ao cliente do processo, com foco na sua experiência	<b>IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</b> Quero implementar um sistema de informação que terá um grande impacto nos meus processos	<b>REDUÇÃO DE TEMPOS E PRAZOS DO PROCESSO</b> Quero entregar meus serviços e produtos de forma mais rápida e assertiva	<b>REDUÇÃO DE CUSTOS EM PROCESSOS</b> Quero reduzir os custos gerados pela execução dos meus processos	<b>AUMENTO DA CONFIABILIDADE E VISIBILIDADE DE INFORMAÇÕES</b> Quero ter confiança e segurança nas informações geradas para tomada de decisão	?
ETAPA	ATIVIDADE	#	TÉCNICAS OU FERRAMENTA	NÍVEL DE DIFICULDADE	ROTA PADRÃO	ROTA 1	ROTA 2	ROTA 3	ROTA 4	ROTA 5	> MONTE SUA ROTA <
1. DESAFIO	1.1   Ganhos de Desempenho	1	Memória de Ganhos		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.2   Planejamento da Transformação	2	Termo de Abertura do Projeto		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.2   Planejamento da Transformação	3	Cronograma		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.2   Planejamento da Transformação	4	Organograma do Projeto		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.2   Planejamento da Transformação	5	Folder Lúdico do Projeto		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.2   Planejamento da Transformação	6	Status-Report		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.3   Escopo de Processos	7	Arquitetura de Processos		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.3   Escopo de Processos	8	Mapa de Calor de Processos		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.3   Escopo de Processos	9	Mapa de Relacionamento de Processos		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.3   Escopo de Processos	10	Diagrama de Escopo		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.4   Definição da Rota	11	Cardápio de Técnicas e Ferramentas		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
1. DESAFIO	1.5   Stakeholders Impactados	12	Mapa de Stakeholders		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
2. IMERSÃO	2.1   Coleta de Dados	13	Desk Research		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
2. IMERSÃO	2.1   Coleta de Dados	14	Entrevistas Semiestruturadas		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
2. IMERSÃO	2.1   Coleta de Dados	15	Auto Coleta		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
2. IMERSÃO	2.1   Coleta de Dados	16	Observação Direta		☆	★	☆	★	★	☆	☆
2. IMERSÃO	2.1   Coleta de Dados	17	Survey		☆	★	☆	☆	☆	☆	☆
2. IMERSÃO	2.1   Coleta de Dados	18	Grupo Foco		☆	★	☆	☆	☆	☆	☆
2. IMERSÃO	2.1   Coleta de Dados	19	Mural de Informações		★	☆	☆	☆	☆	☆	☆

ROTAS DE  
TRANSFORMAÇÃO  
EM PROCESSOS



#2

IMERSÃO

# #2 IMERSÃO

## COLETA DE DADOS ★

Promova a coleta de dados essenciais para o entendimento da situação atual



## MODELAGEM DE PROCESSOS



Represente a situação atual dos fluxos de trabalho por meio de modelos AS IS

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL



Extraia aprendizado dos dados e modelos por meio de técnicas de análise

## CONFIRMAÇÃO DO DESAFIO



Sintetize o desafio e engaje os stakeholders para o aprendizado da imersão

## CONSOLIDAÇÃO DE DORES



Consolide as principais dores que impedem o alcance dos ganhos desejados



# POR QUE ENTENDER E DESENHAR UM PROCESSO ?

- ✓ ENTENDER COMO UM PROCESSO É FEITO ATUALMENTE;
- ✓ REDESENHAR E MELHORAR OS PROCESSOS;
- ✓ DOCUMENTAR AS MELHORES PRÁTICAS – CONHECIMENTO;
- ✓ ANALISAR O DESEMPENHO DO PROCESSO E TESTAR SITUAÇÕES FUTURAS;
- ✓ PADRONIZAR O TRABALHO;
- ✓ IMPLEMENTAR UM PACOTE DE SOFTWARE;

- ✓ DETERMINAR PAPÉIS E RESPONSABILIDADES;
- ✓ DOCUMENTAR RISCOS E DEFINIR CONTROLES;
- ✓ ATENDER À SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE;
- ✓ GERENCIAR COMPETÊNCIAS;
- ✓ SUPORTAR TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES;
- ✓ ANALISAR CUSTO DE PROCESSOS;

# MÉTODOS PARA COLETA DE INFORMAÇÕES

Superintendência do  
Estado para Resultados



Governo do Estado de  
**RONDÔNIA**

A coleta dos dados sobre o processo é uma das etapas chave para o mapeamento de um fluxo. Para cada situação, devemos ter atenção para escolher as estratégias adequadas!



## COLETA INDIVIDUAL

Considera a interlocução entre o entrevistador e um entrevistado. Tende a conter maior precisão dos dados, embora possa ser um método mais caro.



## COLETA POR GRUPOS

Considera a coleta estruturada a partir da colaboração de um grupo de pessoas conduzidos por um mediador.



## COLETA IN LOCO

O responsável pelo mapeamento observa a ocorrência de uma instância do processo in loco, realizando devidas anotações.



## COLETA DE DOCUMENTAÇÃO

Instruções de trabalho, políticas e apresentações das áreas funcionais podem trazer pistas sobre o funcionamento do processo.

A person is sitting at a desk, working on a laptop. The laptop screen displays the Adobe Photoshop interface, showing a library of images and various toolbars. A hand is pointing at the screen, indicating a specific area of interest. The person is wearing a red and white checkered shirt and a watch. A blue pen is visible on the desk next to the laptop. The background is slightly blurred, showing a window and a cup of coffee.

QUAIS SÃO AS  
VANTAGENS E AS  
DESVANTAGENS DOS  
MÉTODOS DE COLETA?

# ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS



ESTRATÉGIA	MODALIDADES	BENEFÍCIOS	CONDIÇÕES E RISCOS
<b>COLETA INDIVIDUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Entrevistas tradicionais</li><li>. Entrevistas com post-it</li><li>. Direto na ferramenta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Coleta de informações detalhadas</li><li>. Interlocução direta entre entrevistado e entrevistador para sanar dúvidas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Alto esforço do entrevistador na coleta e consolidação</li><li>. Dificuldade de entrevistar e anotar ao mesmo tempo</li></ul>
<b>COLETA EM GRUPO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Workshop com post-it</li><li>. Entrevista em grupo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Confronto de visões de diferentes atores do processo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Esforço de mediação com perfis diferentes</li></ul>
<b>COLETA IN LOCO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Observação direta</li><li>. Observação oculta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Alta confiabilidade dos dados</li><li>. Memória fotográfica do processo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Possível influência não positiva entre profissionais;</li><li>. Alto investimento de tempo do observador</li></ul>
<b>DOCUMENTAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Normativos</li><li>. Apresentações da área</li><li>. Descritivos de cargo</li><li>. Catálogo de serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Informações detalhadas sobre o processo disponíveis</li><li>. Triangulação de dados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Não são todas atividades do processo que podem estar documentadas</li><li>. Alto tempo necessário para estudo</li></ul>

# REGRAS DE OURO PARA ENTREVISTAS



1

**ESTUDE** TODA DOCUMENTAÇÃO DISPONÍVEL SOBRE O PROCESSO COM ANTECEDÊNCIA.

2

**PREPARE UM ROTEIRO** COM PALAVRAS CHAVE QUE CONTEMPLAM TODO ESCOPO A SER COMPREENDIDO.

3

IDENTIFIQUE O **MEIO MAIS ADEQUADO** PARA REALIZAR AS ANOTAÇÕES, COMO NOTEBOOKS E CADERNOS.

4

RESERVE UM **AMBIENTE ADEQUADO** PARA QUE A ENTREVISTA OCORRA. MAS, DANCE CONFORME A MÚSICA!

5

**APRESENTE OS OBJETIVOS E RESULTADOS** ANTES DE COMEÇAR A ENTREVISTA. TODOS DEVEM SE SENTIR CONFORTÁVEIS.

# REGRAS DE OURO PARA ENTREVISTAS



6

SEJA **CLARO E OBJETIVO** AO PERGUNTAR. DITE O RITMO DA CONVERSA, RESPEITANDO O RITMO DO ENTREVISTADO.

7

FIQUE ATENTO PARA **NÃO PERGUNTAR SOBRE O MESMO TÓPICO** SUCESSIVAS VEZES.

8

ESPERA-SE QUE UMA ENTREVISTA TENHA **DURAÇÃO ENTRE 40 MINUTOS A 1H30**. CASO SEJA NECESSÁRIO, AGENDE NOVOS ENCONTROS.

**CONSOLIDE OS DADOS EM UM FLUXO** O QUANTO ANTES. AS ANOTAÇÕES ESTARÃO “FRESCAS” NA MEMÓRIA.

9

**NÃO TENHA VERGONHA DE ACIONAR NOVAMENTE O ENTREVISTADO** PARA SANAR DÚVIDAS APÓS CONSOLIDAÇÃO.

10

# FERRAMENTAS PARA COLETA DE DADOS

Superintendência do  
Estado para Resultados



Governo do Estado de  
**RONDÔNIA**

1

DESK RESEARCH

2

ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

3

AUTO COLETA

4

OBSERVAÇÃO DIRETA

5

SURVEY

6

GRUPO FOCO

7

MURAL DE INFORMAÇÕES

# #2 IMERSÃO

## MODELAGEM DE PROCESSOS

Represente a situação atual dos fluxos de trabalho por meio de modelos AS IS

## COLETA DE DADOS

Promova a coleta de dados essenciais para o entendimento da situação atual

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Extraia aprendizado dos dados e modelos por meio de técnicas de análise

## CONFIRMAÇÃO DO DESAFIO

Sintetize o desafio e engaje os stakeholders para o aprendizado da imersão

## CONSOLIDAÇÃO DE DORES

Consolide as principais dores que impedem o alcance dos ganhos desejados



# O QUE É UM MODELO?

Um modelo pode ser entendido com uma **representação explícita** de **parte da realidade** vista por pessoas que desejam usar o modelo para: entender, mudar, gerenciar e controlar esta parte da realidade de alguma forma.

Pidd (1999)



# PRINCÍPIOS DE UMA BOA MODELAGEM

## ✓ **Aderência**

Devem ser claramente definidos e compreendidos pela organização.

## ✓ **Relevância ou suficiência**

Cada objeto apresentado no modelo deve ter um propósito. Um modelo não deve conter mais informações que o necessário.

## ✓ **Custo/benefício**

Deve ser analisada a quantidade de trabalho necessária para criar o modelo versus utilidade do modelo versus quanto tempo o modelo será usado.

## ✓ **Clareza**

Um modelo está relacionado com a capacidade de ser entendido pelos usuários.

## ✓ **Comparabilidade**

Possibilitar a comparação de diversos processos.

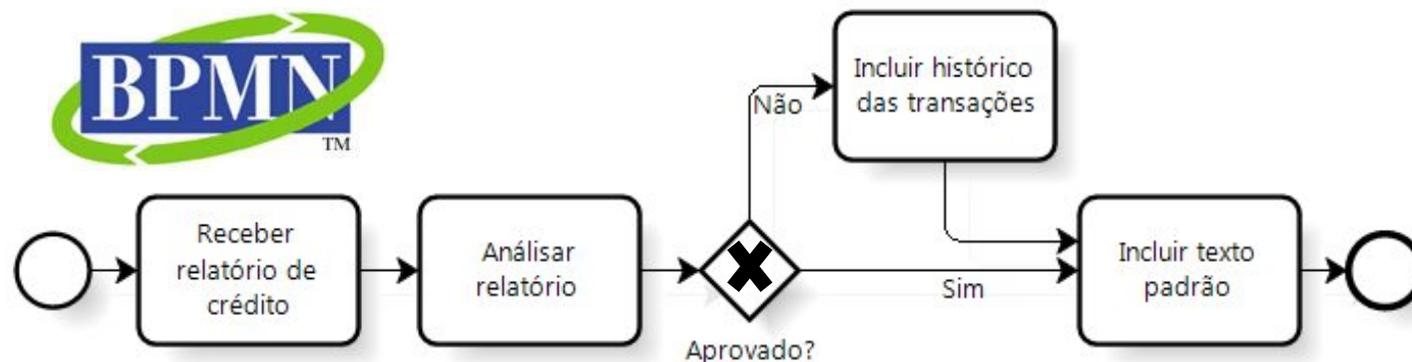
## ✓ **Estruturação sistemática**

Capacidade de integrar modelos representando diversos aspectos da realidade.

# O QUE É BPMN?

A sigla vem do termo em inglês *Business Process Model and Notation*, ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio.

O BPMN é uma notação criada para **modelar processos de negócio a partir de um conjunto padronizado de elementos gráficos**, que facilitam o entendimento pelos usuários.



# BENEFÍCIOS DA NOTAÇÃO BPMN



A notação BPMN permite a **criação de diagrama ou modelos que representam as atividades ou tarefas executadas pelo processo de negócio**, bem como os controles de fluxo que definem a ordem que as mesmas são realizadas.



A BPMN tentou encontrar o melhor *tradeoff* possível entre uma notação intuitiva (através de construções familiares à diferentes interessados na modelagem de processos) e um conjunto completo de regras de negócio comum aos processos de negócio.



A notação é destinada a servir como **linguagem comum para fazer a ponte de comunicação** que ocorre com frequência entre a concepção e implementação de processos de negócios.



Possibilita um fácil intercâmbio de diagramas de processos entre diferentes interessados em uma organização, bem como entre organizações pelo uso de um padrão comum de mercado.

A notação BPMN é “dividida” teoricamente em 3 partes:

**Elementos Básicos (Basic Modeling Elements):** Os elementos básicos formam um conjunto de elementos simplificados que permitem mapear a maior parte dos processos encontrados na organizações. Somente processos mais complexos necessitam de mais elementos.

**Elementos Estendidos (Extended Modeling Elements):** O conjunto de todos os elementos da BPMN e suas variações, permitindo o mapeamento de processos mais complexos e em maior grau de detalhamento.

**Atributos:** Os atributos são um conjunto de propriedades e informações indexadas a cada um dos elementos que compõem o fluxo, registradas em formato texto, tais como nome da atividade, status, descrição, tipo, métricas, indicadores, frequência de execução, custo, etc.

- Nome
- Tipo
- Status
- Descrição
- Escopo
- Métricas
- Indicadores
- Dono (Process Owner)
- Patrocinador
- Papéis
- Frequência
- Etc...

1

2

3

# QUAL O SEU FOCO?

Visão	Objetivo da Modelagem	Estrutura de Elementos	Complexidade	Público-Alvo
Negócio	Transferência de Conhecimento	Básica (core)	Média	Profissionais das áreas de negócio, analistas de processo
	Identificação de Melhorias			
TI	Automação	Estendida (extended)	Alta	Profissionais de TI

## ETAPAS PARA MODELAGEM DE UM FLUXOGRAMA

### 1. ENTENDIMENTO DA NECESSIDADE

É o momento em que identificamos qual é a necessidade para que o processo seja mapeado. É importante verificarmos se está aderente ao objetivo de utilização do padrão.

### 2. COLETA E PREPARAÇÃO DE DADOS

É o momento no qual são definidos os métodos de coleta e os esforços para que ocorra a coleta de informações necessárias para mapear o processo.

### 3. MAPEAMENTO DO FLUXOGRAMA

Consolidar os dados coletados nas ferramentas utilizadas para modelagem. Novas coletas de dados podem ser necessárias para que a versão final do fluxo seja elaborada.

### 4. VALIDAÇÃO DO FLUXOGRAMA

É o momento em que o fluxograma mapeado é apresentado às partes interessadas para validação.

# ELEMENTOS BPMN BÁSICO



## Fluxo

### Evento



Evento inicial



Evento intermediário



Evento final

### Atividade



Tarefa



Tarefa 1

Automática



Subprocesso

### Porta Lógica



Paralelo



Exclusivo



Inclusivo

## Conectores

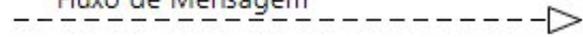
Fluxo de Sequência



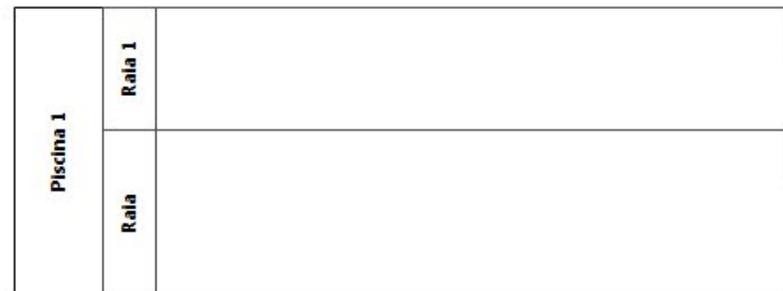
Associações



Fluxo de Mensagem



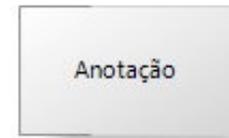
## Piscinas e Raias (Swimlanes)



## Artefatos



Documento



Anotação



Grupo

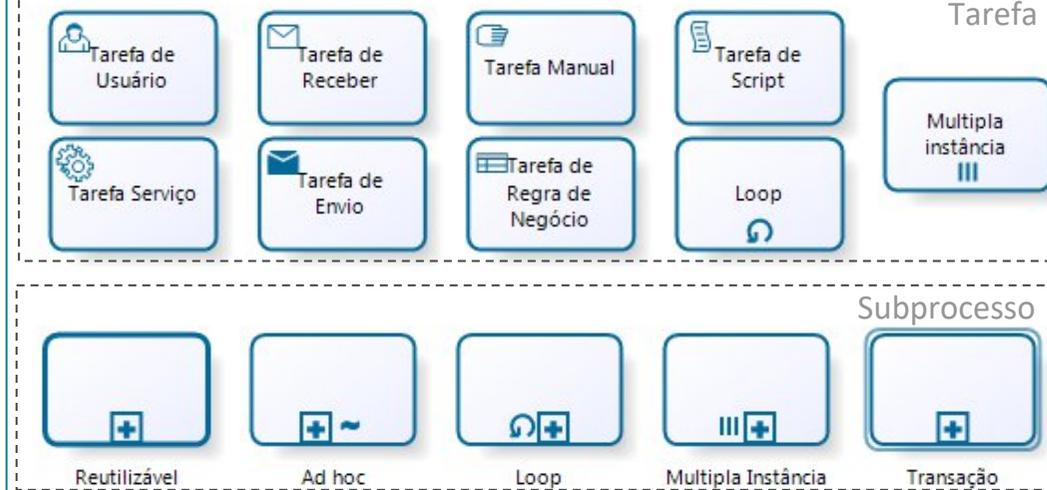
# ELEMENTOS BPMN ESTENDIDO



## Eventos

	Captura		Acionamento	
Mensagem				
Tempo				
Erro				
Cancelamento				
Compensação				
Condicional				
Conector				
Sinal				
Término				
Múltiplo				

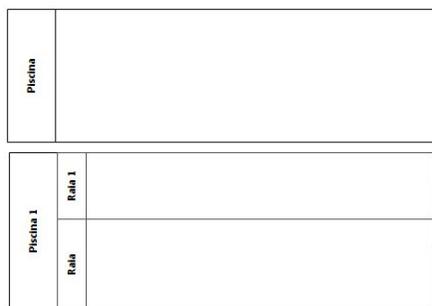
## Atividades



## Artefatos



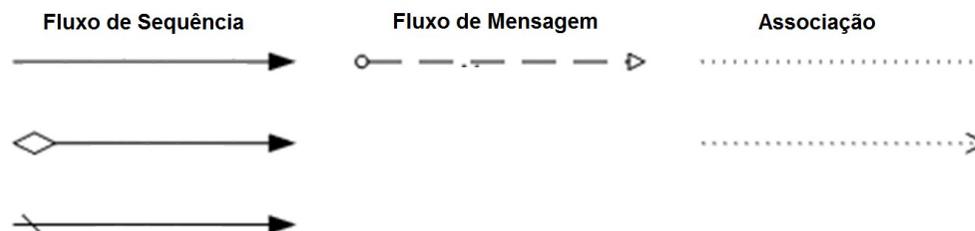
## Swimlanes



## Porta Lógica (Gateway)



## Conectores



**QUE BOM, QUE  
TAL, QUE PENA!**

# Dinâmica: Peças complexas

---



# #2 IMERSÃO

## MODELAGEM DE PROCESSOS

Represente a situação atual dos fluxos de trabalho por meio de modelos AS IS

## COLETA DE DADOS

Promova a coleta de dados essenciais para o entendimento da situação atual

## ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Extraia aprendizado dos dados e modelos por meio de técnicas de análise

## CONFIRMAÇÃO DO DESAFIO

Sintetize o desafio e engaje os stakeholders para o aprendizado da imersão

## CONSOLIDAÇÃO DE DORES

Consolide as principais dores que impedem o alcance dos ganhos desejados



# CAMINHO SEM ANÁLISE

---



**PROBLEMA**



**SOLUÇÃO**

# CAMINHO COM ANÁLISE



**PROBLEMA**



**ANÁLISE**



**SOLUÇÃO**



## ATIVIDADES QUE AGREGAM VALOR

São aquelas que agregam valor diretamente para o cliente final, geralmente são ligadas aos processos que fazem parte do CORE BUSINESS da organização.

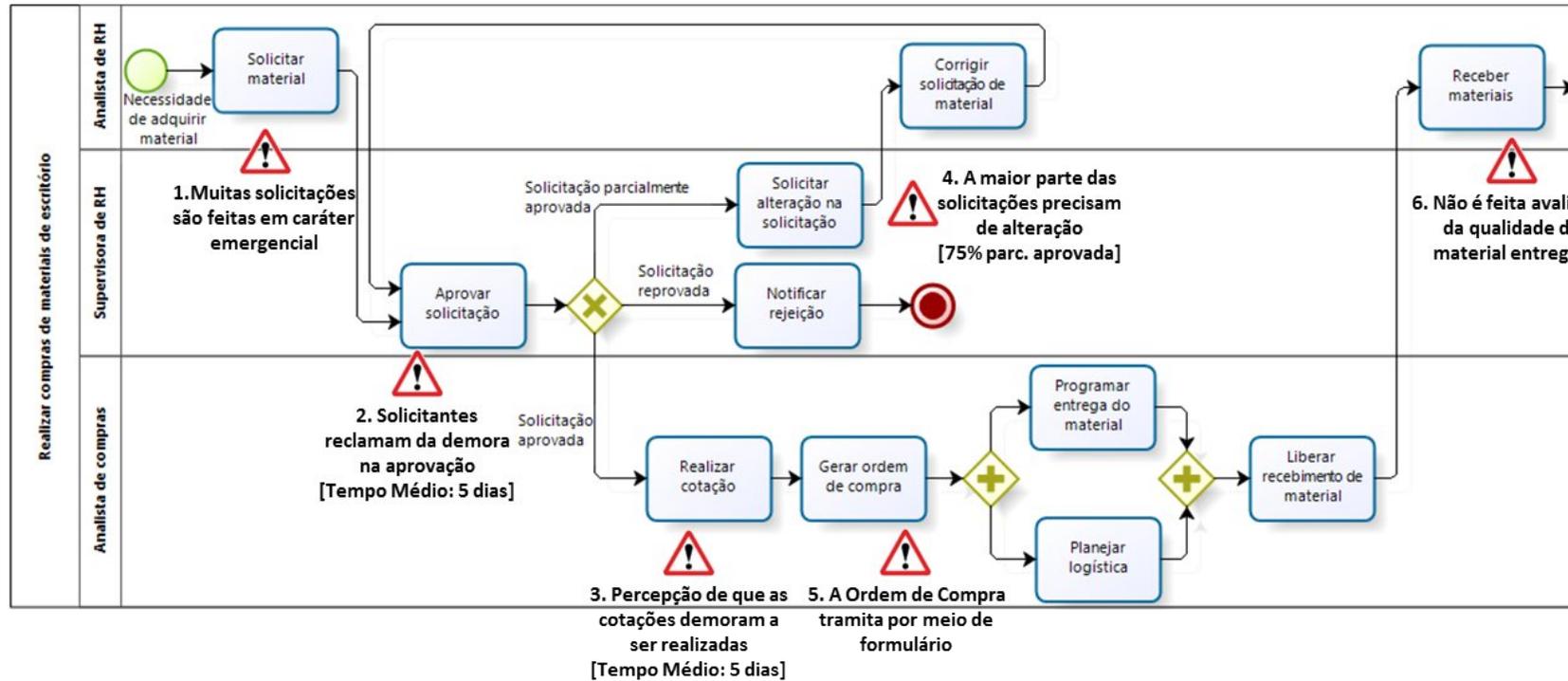
## ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR

São aquelas que não agregam valor para o cliente final e, portanto, podem ser eliminadas. São consideradas desperdícios de esforço e tempo e não contribuem para a entrega do serviço ou produto final.

## ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR (MAS NECESSÁRIAS)

São aquelas atividades que não agregam valor diretamente para o cliente final, mas que são de suma importância para o processo. Muitas vezes estão associadas a um controle ou a uma exigência legal.

# COMEÇANDO PELA ANÁLISE DOS FLUXOGRAMAS MAPEADOS



PROBLEMA / ERRO / RETRABALHO / GARGALO / RUPTURA

OPORTUNIDADE DE MELHORIA

1. Muitas solicitações são feitas em caráter emergencial	1. Estruturar Planejamento de Compras de Material de Escritório
2. Solicitantes reclamam da demora na aprovação [Tempo Médio: 5 dias]	2. Definir SLA de 2 dias para aprovação
3. Percepção de que as cotações demoram a ser realizadas [Tempo Médio: 5 dias]	3. Firmar contratos “guarda-chuva” com fornecedor único para evitar
4. A maior parte das solicitações precisam de alteração [75% parc. aprovada]	4. Realizar treinamento aos solicitantes reforçando os principais erro
5. A Ordem de Compra tramita por meio de formulário	5. Automatizar a ordem de compra para que tramite pelo sistema já
6. Não é feita avaliação da qualidade do material entregue	6. Estruturar procedimento e formulário eletrônico para avaliação de

# Diagrama de Causa e Efeito – Aplicação Espinha de peixe

## QUAL OBJETIVO?

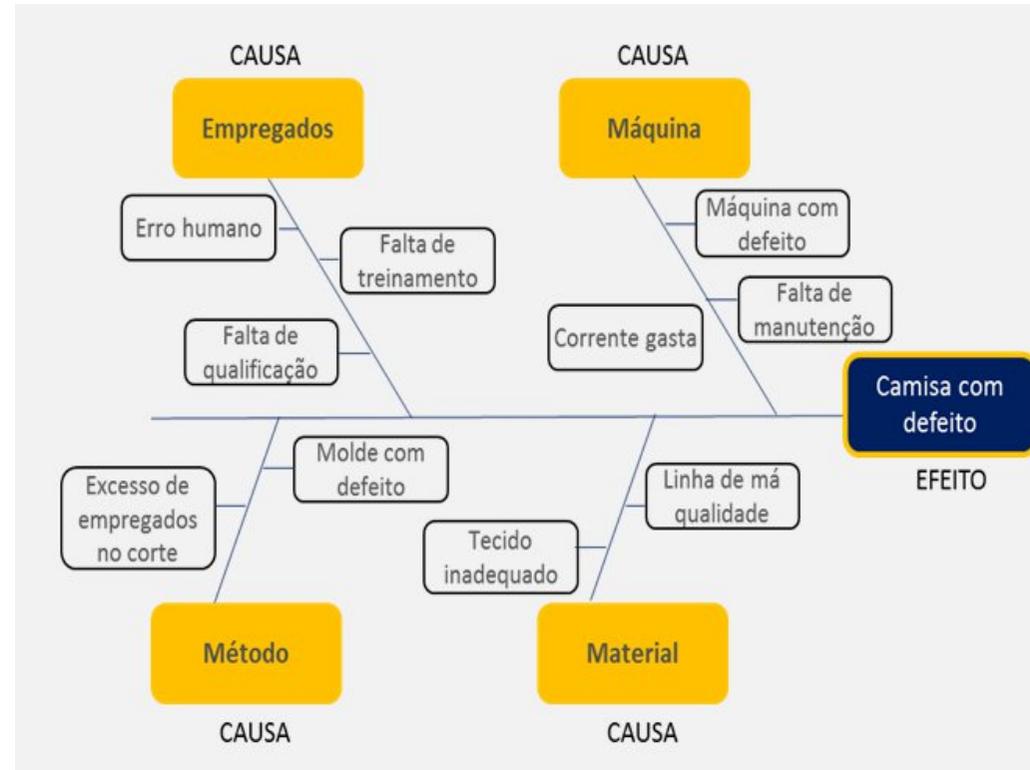
Evidenciar a relação entre um efeito e suas possíveis causas raízes a partir de uma hierarquização lógica. É também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa.

## QUAL A COMPLEXIDADE DA APLICAÇÃO?



## COMO FAZER?

- **IDENTIFIQUE O EFEITO E DESENHE A ESTRUTURA LÓGICA:** estabeleça claramente o problema (efeito) a ser analisado. Desenhe uma seta horizontal apontando para a direita e escreva o problema no interior de um retângulo localizado na ponta da seta.
- **FAÇA O LEVANTAMENTO DE CAUSAS:** Por apoio de técnicas como *Brainstorming* ou 5 Porquês, identifique o maior número possível de causas. Nessa etapa é fundamental toda equipe ser envolvida e notas adesivas podem ser utilizadas para facilitar a condução.
- **CATEGORIZE AS CAUSAS:** ao consolidar as informações levantadas, agrupe em categorias, com os já conhecidos 6 M's, ilustrados no exemplo a seguir, ou outras que julgar necessárias.



## QUANDO FAZER?

O **Diagrama de Causa de Efeito** é utilizado para ampliar a visão sobre as possíveis causas de um problema por meio de exaustivos questionamentos, de maneira mais estruturada e sistemática considerando as categorias sugeridas. Dessa forma, usualmente é utilizando durante a etapa de Imersão.

**QUE BOM, QUE  
TAL, QUE PENA!**

# Dinâmica: Peças complexas

---



#3

SOLUÇÃO

# #3 SOLUÇÃO

## IDEAÇÃO COLABORATIVA

Promova workshops de ideação para estimular alternativas de melhoria



## DETALHAMENTO DE MELHORIAS

Descreva em detalhes o significado da proposta de melhoria



## ANÁLISE DE ESFORÇO E IMPACTO

Analise o esforço da implantação para as melhorias e o impacto nos ganhos



## DIRECIONAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

Defina prioridade, sequência de implantação e estratégia de experimentação



## REDESENHO DE PROCESSOS

Desenvolva modelos TO BE para estruturar uma referência para implantação



# O QUE NÃO FAZER EM UM BRAINSTORMING



## JULGAR

É importante saber separar a geração de ideias da seleção de ideias. Durante o brainstorming, não se deve analisar e criticar outras ideias.



## PENSAR DENTRO DA CAIXA

As ideias mais inovadoras não são as ideias comuns, por isso é importante encorajar as ideias mais mirabolantes.



## SER DONO DA IDEIA

As ideias anteriores devem servir de construção para as novas, logo elas devem ser escritas de forma clara e visível para todos. As melhores ideias sempre vêm da combinações de outras ideias.



## RESTRINGIR QUANTIDADE

O objetivo do workshop é obter o maior número de ideias possível, pois esse é o caminho para encontrar as melhores.



## CONVERSAR COM COLEGA

Evite conversas paralelas. Mantenha todos com um mesmo foco, e o número e qualidade das ideias serão maiores.



## SER DETALHISTA NESSE MOMENTO

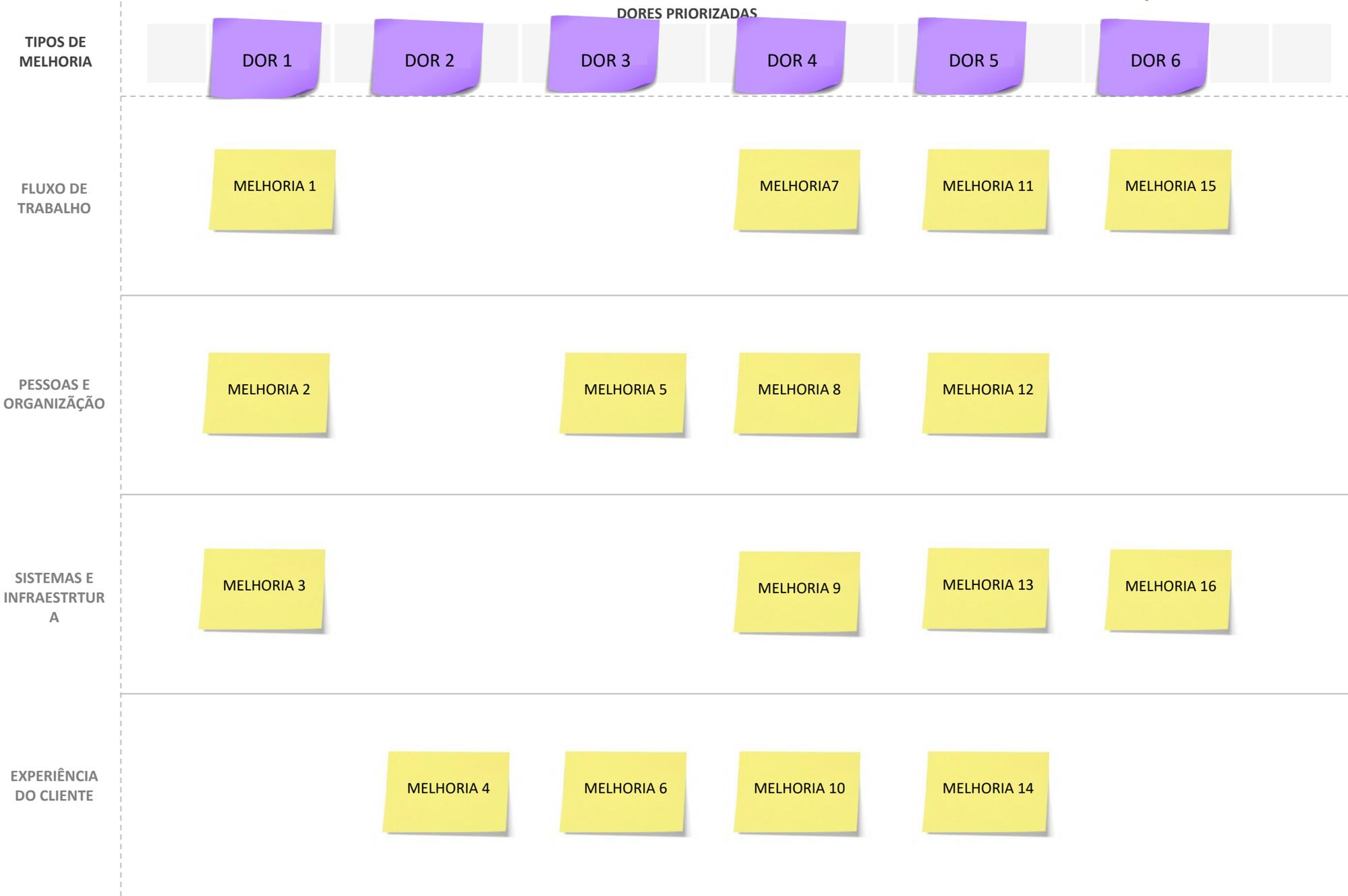
Não perca tempo com os detalhes da ideia. Capture a essência das ideias e continue gerando novas.

# PAINEL DE IDEAÇÃO

Superintendência do  
Estado para Resultados



Governo do Estado de  
**RONDÔNIA**



# #3 SOLUÇÃO

## IDEAÇÃO COLABORATIVA

Promova workshops de ideação para estimular alternativas de melhoria

## DETALHAMENTO DE MELHORIAS

Descreva em detalhes o significado da proposta de melhoria

## ANÁLISE DE ESFORÇO E IMPACTO

Analise o esforço da implantação para as melhorias e o impacto nos ganhos

## DIRECIONAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

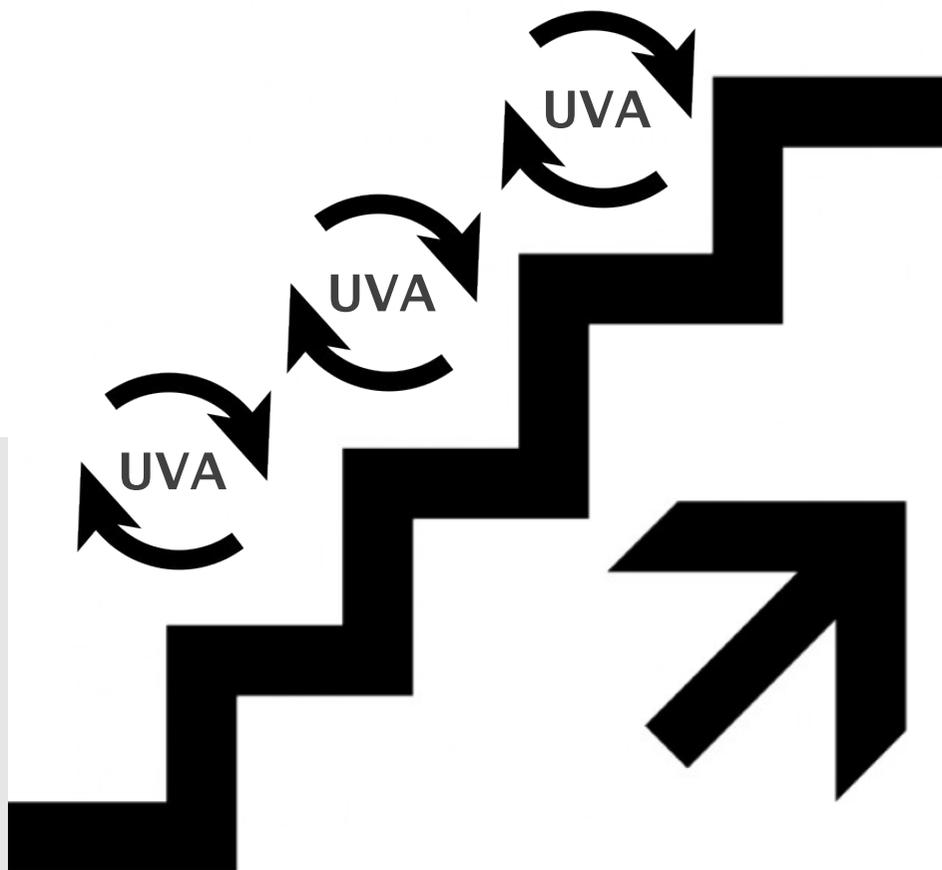
Defina prioridade, sequência de implantação e estratégia de experimentação

## REDESENHO DE PROCESSOS

Desenvolva modelos TO BE para estruturar uma referência para implantação

# CONCEITO DO REDESENHO

AS IS



TO BE



# QUAL FLUXOGRAMA DEVO ELABORAR?



## SITUAÇÃO ATUAL (AS-IS)

Representar a o processo como é ele hoje, considerando todos os seus elementos: atividades, regras de negócio, sistemas utilizados, atores envolvidos, interfaces com outros processos.

Usualmente, o Fluxograma da Situação Atual ou AS-IS é construído durante a etapa de análise do processo, na fase de Imersão.

## ÚLTIMA VERSÃO ATÉ AGORA (UVA)

Há um caminho a se trilhar entre o Fluxograma AS-IS e TO-BE. À medida que formos implementando as melhoria, é possível incorporar aos poucos as melhorias no fluxo. Essa versão intermediária, com a implantação parcial das melhorias é chamado de Última Versão até o Momento (UVA).

## SITUAÇÃO FUTURA (TO-BE)

Representar a situação utópica do processo com a implantação de todas as melhorias priorizadas. Ele é construído a partir das priorização das melhorias e deve considerar a eliminação de atividades desnecessárias, a inserção de novos sistemas de informação, o envolvimento de novos atores entre outras melhorias que envolvam diretamente o fluxo de trabalho.

## FLUXO LÚDICO

Os Fluxos Lúdicos são representações alternativas dos processos. Podemos construir esse tipo de fluxo para processos AS-IS, TO-BE ou UVA. As principais diferenças entre esse tipo de mapeamento e os demais é a liberdade de representação e o nível de detalhe.

# #5 IMPLANTAÇÃO

## PREPARAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO

Pactue atividades, prazos e responsáveis com os atores chave



## ENGAJAMENTO DE PESSOAS

Analise os stakeholders e aplique mecanismos de comunicação e reconhecimento



## FAÇA ACONTECER

Desbloqueie qualquer impedimento à mudança e implemente as soluções



## STATUS REPORT SISTEMÁTICO

Controle sistematicamente o avanço da transformação e resultados alcançados



## TREINAMENTO E COMPETÊNCIAS

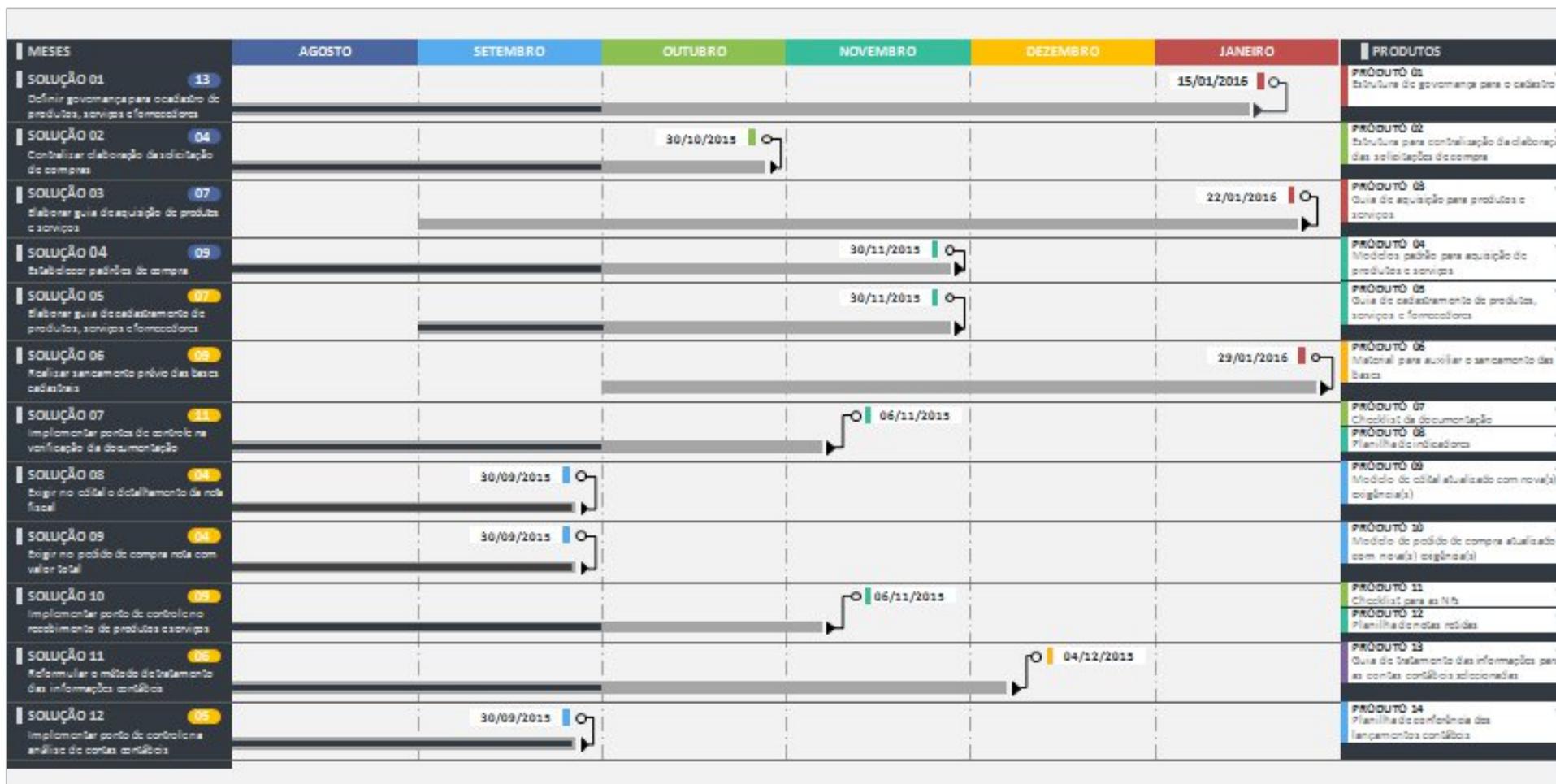
Desenvolva as competências nos atores dos processos para garantir o resultado

# ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO



- **SINALIZE AS SOLUÇÕES E A DURAÇÃO PREVISTA:** nosso primeiro passo é elencar as soluções que farão parte do Roadmap. Além disso, devemos sinalizar a duração prevista ou planejada para cada solução estar finalizada.

- **IDENTIFIQUE OS PRODUTOS QUE SERÃO GERADOS:** para cada solução, é fundamental que identifiquemos quais produtos, resultados ou entregas que materializam o sentimento de “pronto” para cada solução.



**QUE BOM, QUE  
TAL, QUE PENA!**