

Workshop Gestão por Processos

PALÁCIO
RIO MADEIRA



RONDÔNIA
Governo do Estado

A EQUIPE



Suerlei Gondim
*Administradora,
Especialista em Projetos,
Planejamento Estratégico*



Giseli Caires
*Tecnólogo em gestão
Financeira e Gestão
Pública*



Julien Czelusniak
*Administradora,
Tecnóloga em gestão pública e
especialista em análise de riscos
e compliance*

“[...] 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).

" 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

“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

POR QUE GERIR PROCESSOS?

Eliminar falhas



Extinguir atividades que
não agregam valor



Manutenção do foco no
cliente



Processos adaptativos



An aerial photograph of a park area with several winding paths and green spaces. In the background, there are several multi-story apartment buildings. Two callout boxes are overlaid on the image: one on the left pointing to a path, and one on the bottom right pointing to a path intersection.

Design

**Experiência do
cliente (UX)**

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

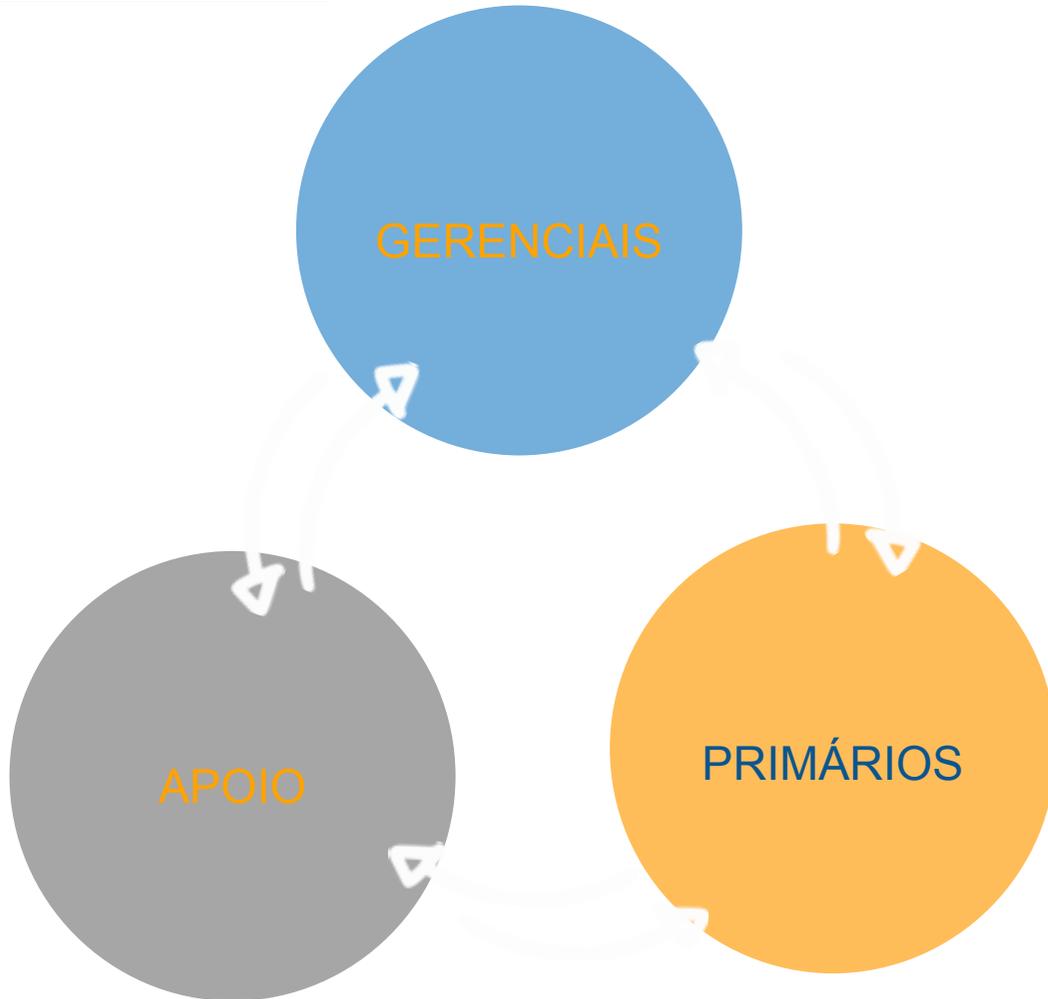
Processos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como: gestão de pessoas, gestão de material e gestão de TI.

PROCESSOS GERENCIAIS

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



CATEGORIAS DOS PROCESSOS



PESSOAS
IMPACTADAS

ESTUDO DE CASO



- 
- Entendendo o negócio
 - Levantamento de processos
 - Priorização dos processos
 - Rotas de Transformação de processos

ENTENDENDO O NEGÓCIO

Antes de se iniciar de fato o trabalho relativo à gestão dos processos, recomenda-se:

Compreender o negócio da organização, alinhando as principais frentes de atuação com o planejamento estratégico ao qual estão vinculadas, elencando também os principais clientes, produtos e suas características.

ENTENDER O NEGÓCIO

Pré-requisito: construção e alinhamento do planejamento estratégico da organização.

- *planejando os processos e projetos para que contribuam para o alcance dos objetivos e metas de médio e longo prazo.*

Em que consiste?

- conhecer e levantar quais são os macroprocessos fundamentais que compõem a organização, como eles se inter-relacionam e agregam valor.



- 
- Entendendo o negócio
 - Levantamento de processos**
 - Priorização dos processos
 - Rotas de Transformação de processos

LEVANTAMENTO DE PROCESSOS

- os principais clientes da organização
- 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.

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



HIERARQUIA DE PROCESSOS

CADEIRA DE VALOR

Resumo das atividades chave da organização, compostos de processos

MACROPROCESSOS

Processos com visão geral

PROCESSOS

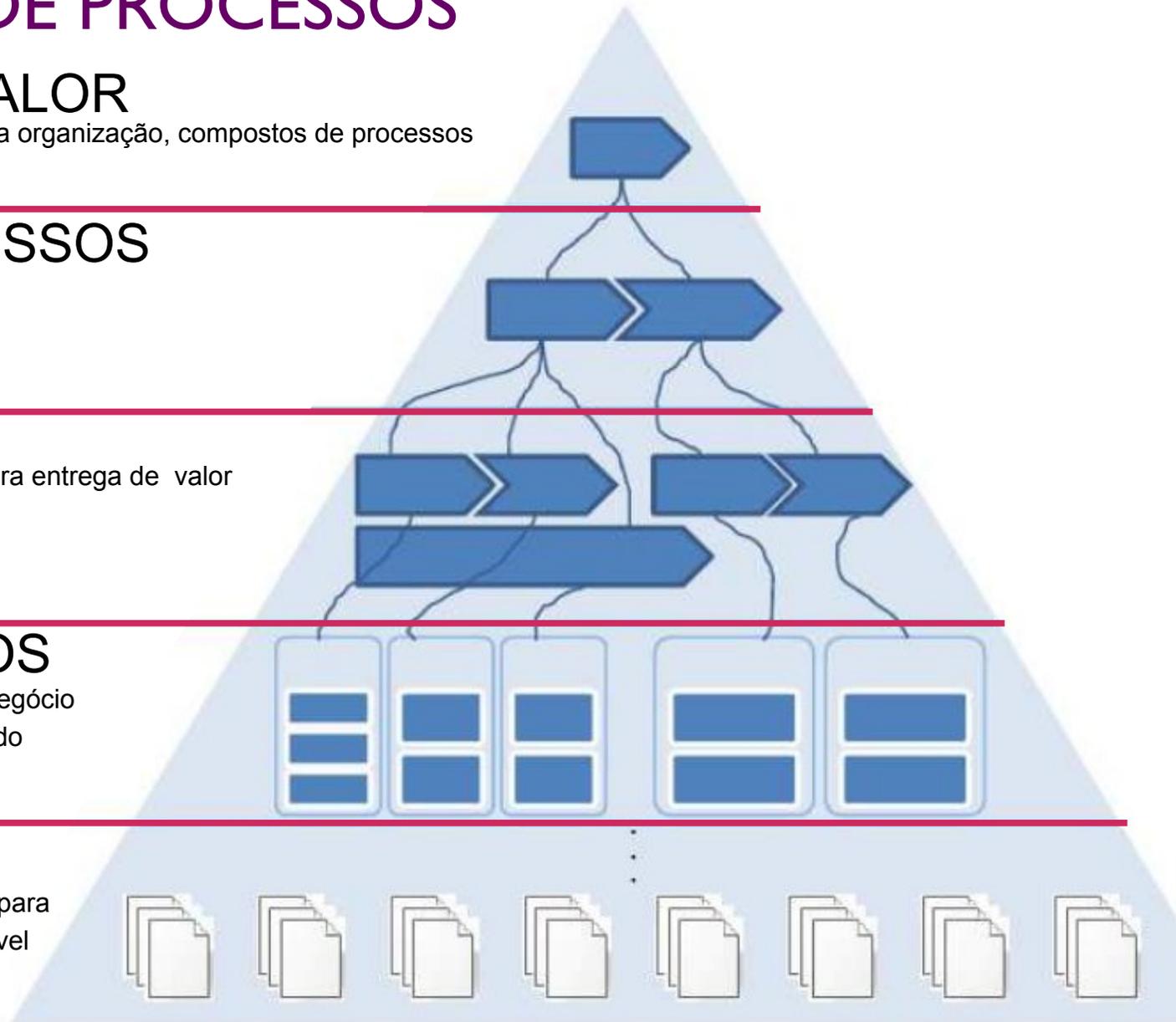
Atividades inter-relacionadas para entrega de valor

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



CADEIA DE VALOR DA SES



MACROPROCESSOS

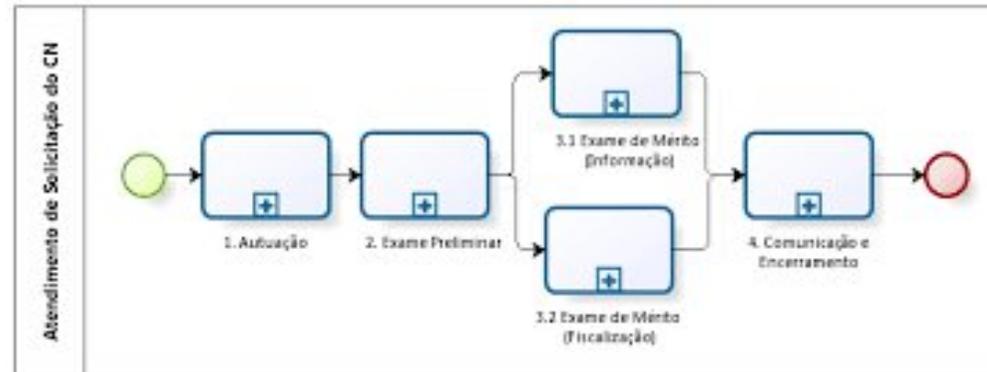
Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.



MACROPROCESSOS



Gerir pessoal



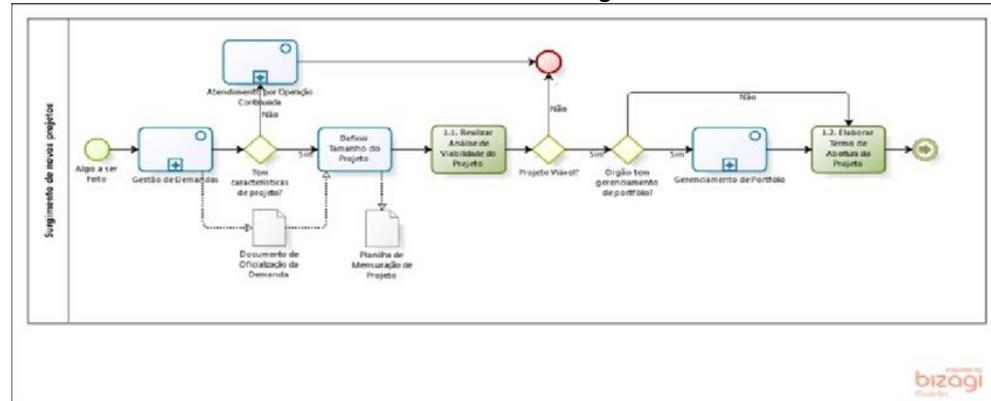
PROCESSOS

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.

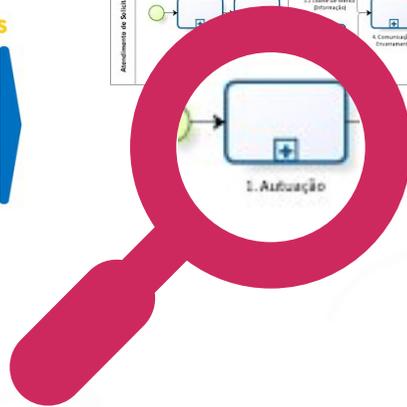
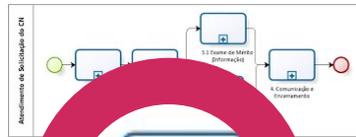


PROCESSOS

Provimento de cargos



Gerir pessoal



CADEIA DE VALOR DA SES



SUBPROCESSOS

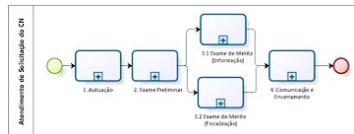
Constituem-se em um nível maior de detalhamento dos Processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada Processo da organização.



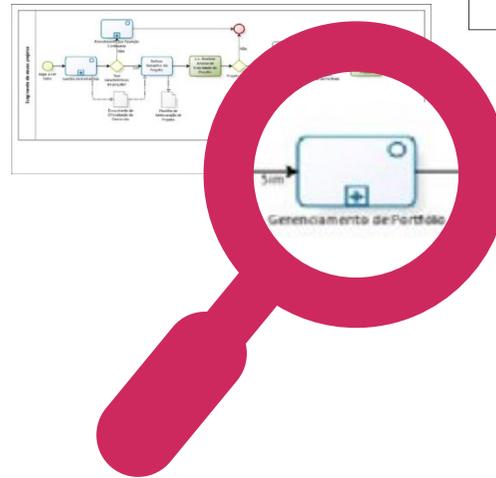
SUBPROCESSOS



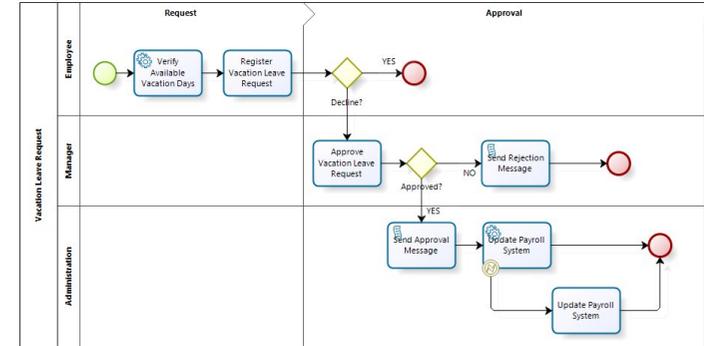
Gerir pessoal



Provimento de cargos



nomeação

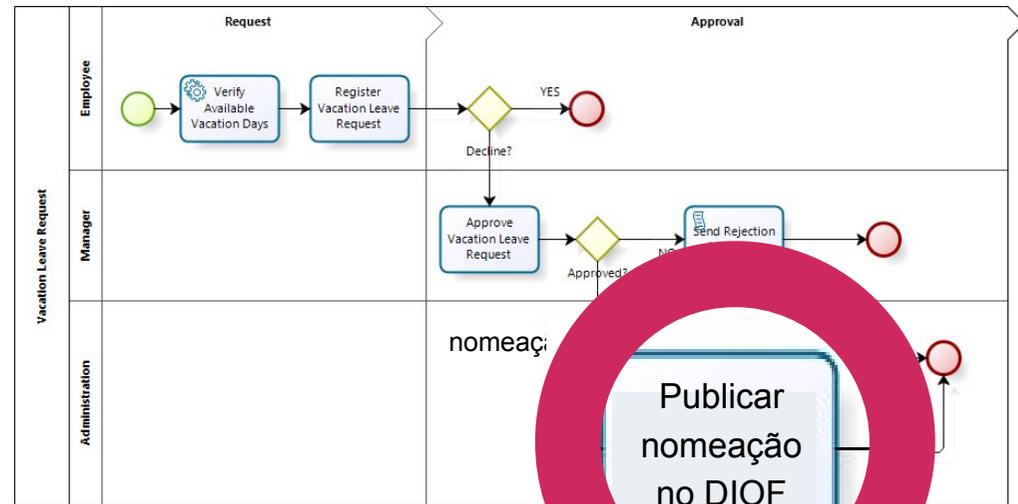


ATIVIDADES

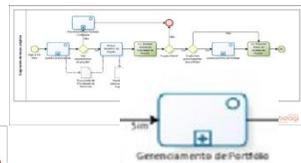
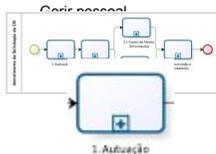
Uma atividade compreende o agrupamento de uma série de tarefas, similares e/ou complementares, correspondendo, assim, a um conjunto de tarefas/ações, caracterizada pelo consumo de recursos e orientada para um objetivo definido. As Atividades correspondem à “o quê” é feito e “como” é feito durante o Processo.



ATIVIDADES



CADEIA DE VALOR DA SES



Provisão de cargos

Powered by bizagi Modeler





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.

- 
- Entendendo o negócio
 - Levantamento de processos
 - Priorização dos processos**
 - Rotas de Transformação de processos

PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

Priorização dos Processos a serem otimizados:

- Devem ser priorizados os Processos e Subprocessos conforme critérios que podem envolver contribuição para o alcance da estratégia, importância para a construção dos produtos fundamentais
- 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.



ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROCESSOS

CARTEIRA ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

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



CRITÉRIOS DE ANÁLISE						
Processo	1. Impacto na vida do Cidadão (35%)	2. Relevância para a Estratégia do Governo (20%)	3. Impacto na reputação do Governo (15%)	4. Volume de Recursos Financeiros envolvidos (30%)	NOTA	Está contido no Plano de Governo?
					#VALOR!	



- Entendendo o negócio
- Levantamento de processos
- Priorização dos processos

Rotas de Transformação de processos

► O DESAFIO DE COMPRAS

“As compras demoram muito”

“Sempre funcionou desta forma, é melhor se contentar”

“O sistema não funciona”

SOLICITANTE



“Os pedidos são solicitados de forma incorreta”

“ Não existe planejamento de compras”

“O jurídico demora muito para aprovar”

COMPRAS



“Retrabalho! são sempre os mesmos erros”

“Não existe tempo suficiente”

“Informações disponíveis não são suficientes”

JURÍDICO



“Os pagamentos são sempre para ontem”

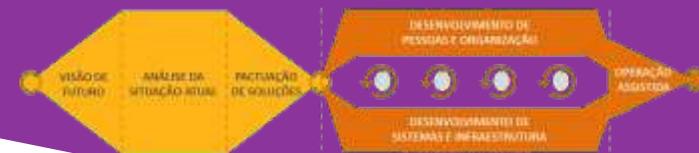
“O fluxo de caixa não está otimizado”

“Multas e mais multas”

CONTAS A PAGAR



7 fontes de inspiração para a aplicação de processos sob uma ótica transformadora



BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION

BPM

Lean

Six Sigma

Analytics

Design Thinking

Agile

Change Management



PRINCÍPIOS

A abordagem BPT é impulsionada por uma base de princípios básicos que devem ser considerados para a condução de intervenções organizacionais baseadas em processos de negócio. Apresentamos seus 7 princípios norteadores:

- *Visão ponta a ponta*
- *Entregas contínuas*
- *Orientação para ganhos*
- *Método orientado ao desafio*
- *Decisões orientadas por fatos e dados*
- *Soluções exequíveis e práticas*
- *Mão na Massa*



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.

ROTAS DE TRANSFORMAÇÕES DE PROCESSOS

Entenda o desafio. Monte sua 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
REGULAÇÕES EM
OPERAÇÕES



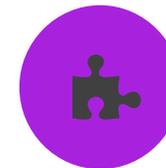
IMPLEMENTAÇÃO
DE SISTEMAS
ERP



CENTRALIZAÇÃO
DE SERVIÇOS
(CSC)



AUTOMAÇÃO DE
PROCESSOS
COM BPMS



MONTE AQUI
A SUA
PRÓPRIA ROTA



VISÕES DO PROCESSO



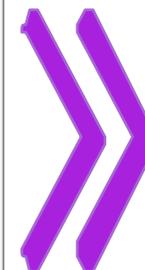
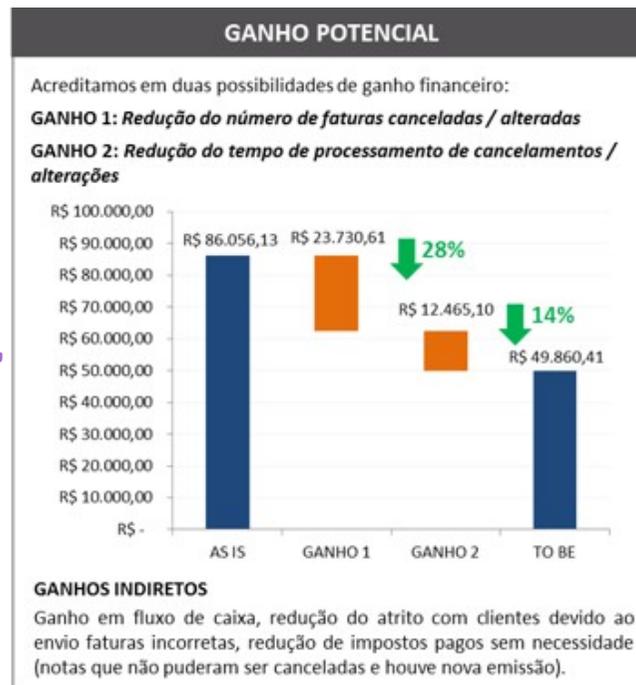
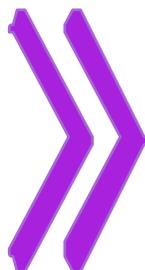


REDUÇÃO DE
CUSTOS E
DESPESAS

ROTA 1: REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS

Direcione todo o projeto para o alcance de *savings* mensuráveis! Melhorias que não possuem impacto direto em custo ou despesa devem ser despriorizadas.

O foco inicial desse tipo de transformação deve estar em criar hipóteses de *saving*, e tentar representá-las de forma executiva o mais rápido possível...



...em seguida, somente os esforços de mudança que impactam diretamente no os gráficos de *saving* devem ser priorizados e implementados.



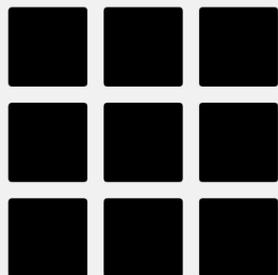


IMPLEMENTAÇÃO
DE SISTEMAS
ERP

ROTA 2: IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP

Não adianta projetar o processo perfeito! Minimize custos de customização e aproveite as regras “embutidas” no ERP para elevar a maturidade dos processos.

O ERP é composto de vários módulos *standard* que possuem várias regras de negócio nativas da ferramenta...



...a visão do ERP entra em conflito com as necessidades das áreas de negócio, que não se sentem 100% atendidas pela solução, o que demanda customizações na ferramenta...



...precisamos estruturar uma visão de processos TO BE que considere o melhor custo-benefício entre as necessidades do negócio com o mínimo de customizações.





REPENSANDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

ROTA 3: REPENSANDO A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

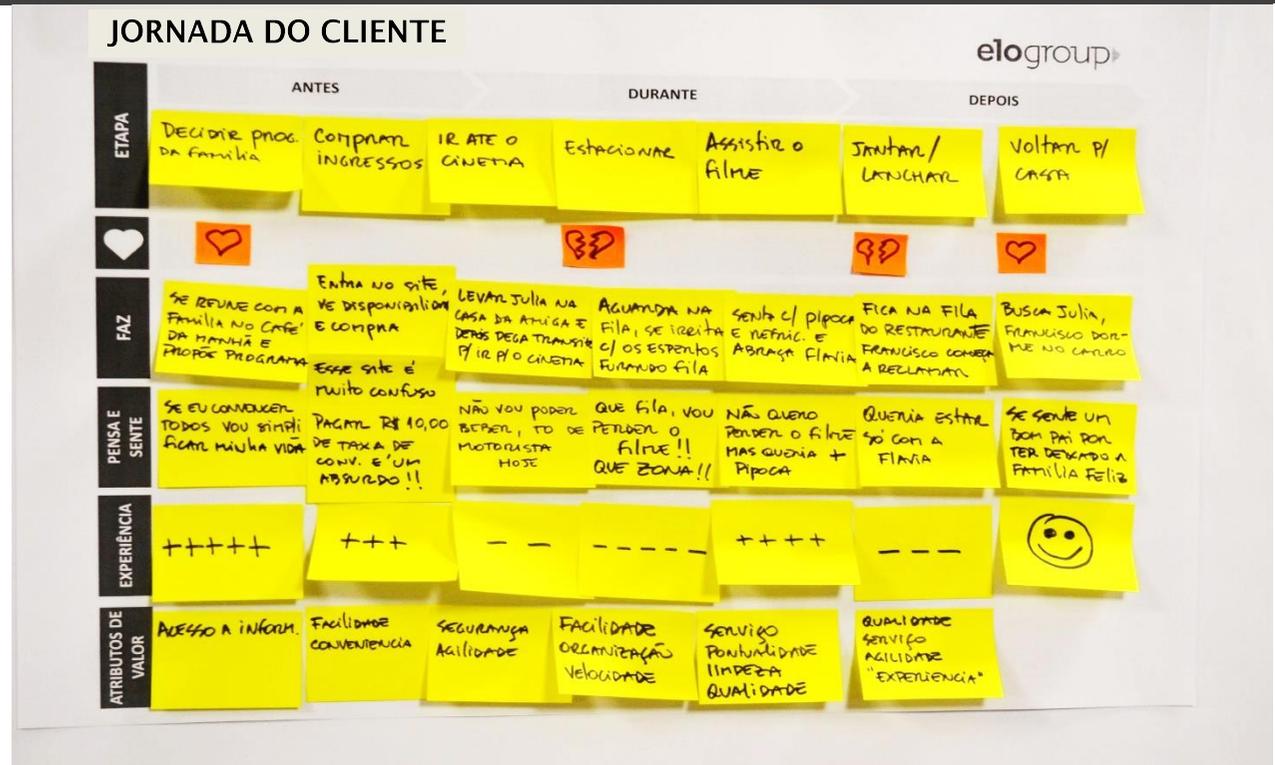
Vivencie a realidade do cliente e entenda os momentos da verdade! É fundamental mergulhar com profundidade nos diversos possíveis caminhos de sua jornada.

Mapear o processo NÃO implica em conhecer a realidade do cliente, e pode ser apenas um primeiro passo.

Para entrar de fato em sua realidade precisamos identificar quem são os clientes e vivenciar suas experiências.

Utilizamos uma forte abordagem de Design Thinking para trazer métodos e ferramentas que estimulem esta abordagem.

Colar post-its na parede NÃO é suficiente. Precisamos tirar as ideias do papel, testá-las e implementá-las.



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



Consolida as principais técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas em um projeto de transformação

				ROTA PADRÃO Aqui relacionamos todas as técnicas e ferramentas possíveis de serem utilizadas em qualquer rota de transformação	MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE Quero potencializar o valor gerado ao cliente do processo, com foco na sua experiência	IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO Quero implementar um sistema de informação que terá um grande impacto nos meus processos	REDUÇÃO DE TEMPOS E PRAZOS DO PROCESSO Quero entregar meus serviços e produtos de forma mais rápida e assertiva	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	?	
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 DE PROCESSOS: VISÃO GERAL SOBRE AS 6 ETAPAS



COMO ATUAR NO DESAFIO A PARTIR DE UM PROJETO 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

elocgroup

Superintendência do Estado para Resultados



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

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

alegroup



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

#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.



ESCOPO DO PROCESSO

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.



IMPORTANCIA 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 esta 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.

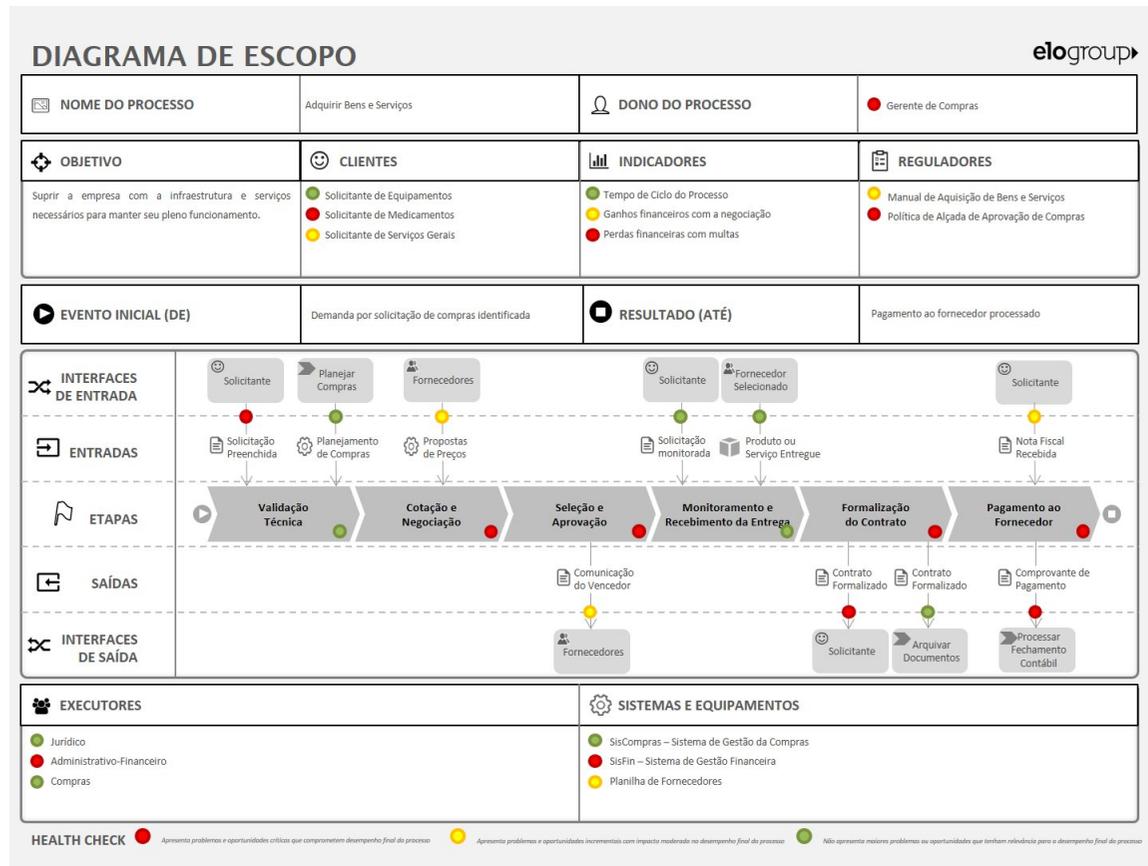


DIAGRAMA DE ESCOPO

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
Para que o processo 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?
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução do processo?	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?

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

 EXECUTORES	 SISTEMAS E EQUIPAMENTOS
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?

DIAGRAMA DE ESCOPO

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintetiza de maneira simples a essência do que o processo entrega? 1	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Integrador? 2
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
Para que o processo existe? Qual proposta de valor deve ser entregue aos clientes? Quais necessidades de cada segmento de organização está atendendo? 3	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo? 4	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? 15	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? 12
 EVENTO INICIAL (DE)	Qual o estímulo que dispara a execução? 5	 RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo? 6

 INTERFACES DE ENTRADA	Quais interfaces externas oferecem entradas para a sua organização? Quais interfaces externas oferecem entradas para a execução do processo? 8
 ENTRADAS	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas a serem atendidas e/ou insumos entram no início ou durante a execução do processo? 9
 ETAPAS	Quais atividades são realizadas pela organização nesse processo? 7
 SAÍDAS	Quais informações, relatórios, documentos, status, demandas atendidas e/ou produtos saem ao fim ou durante a execução do processo? 10
 INTERFACES DE SAÍDA	Quais interfaces recebem as saídas do processo em análise? Quais interfaces externas recebem as saídas do processo? 11

 EXECUTORES	 SISTEMAS E EQUIPAMENTOS
Quais áreas internas da organização executam atividades no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos executam atividades no processo? 13	Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo? 14

ORDEM DE PREENCHIMENTO SUGERIDA

DIAGRAMA DE ESCOPO

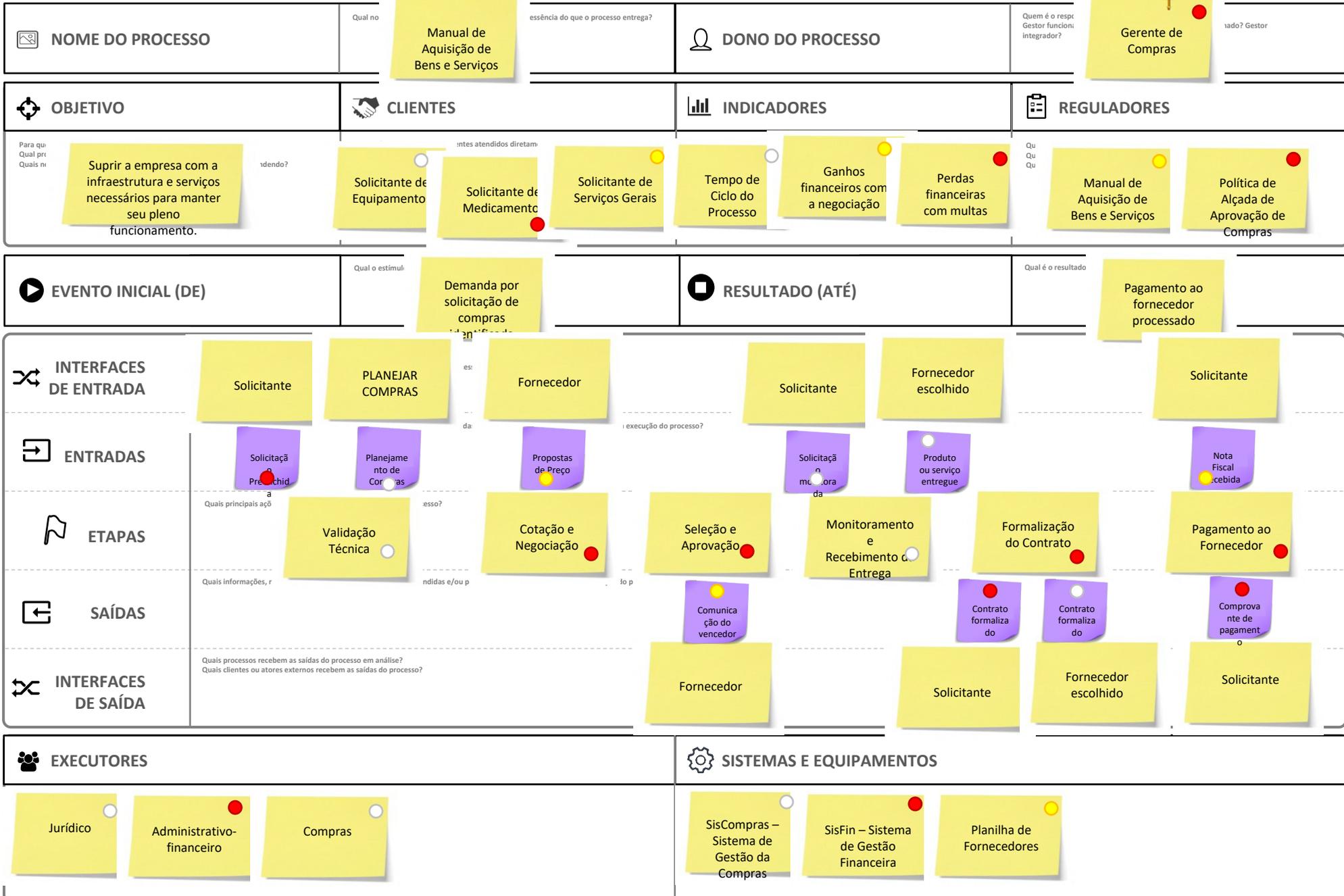
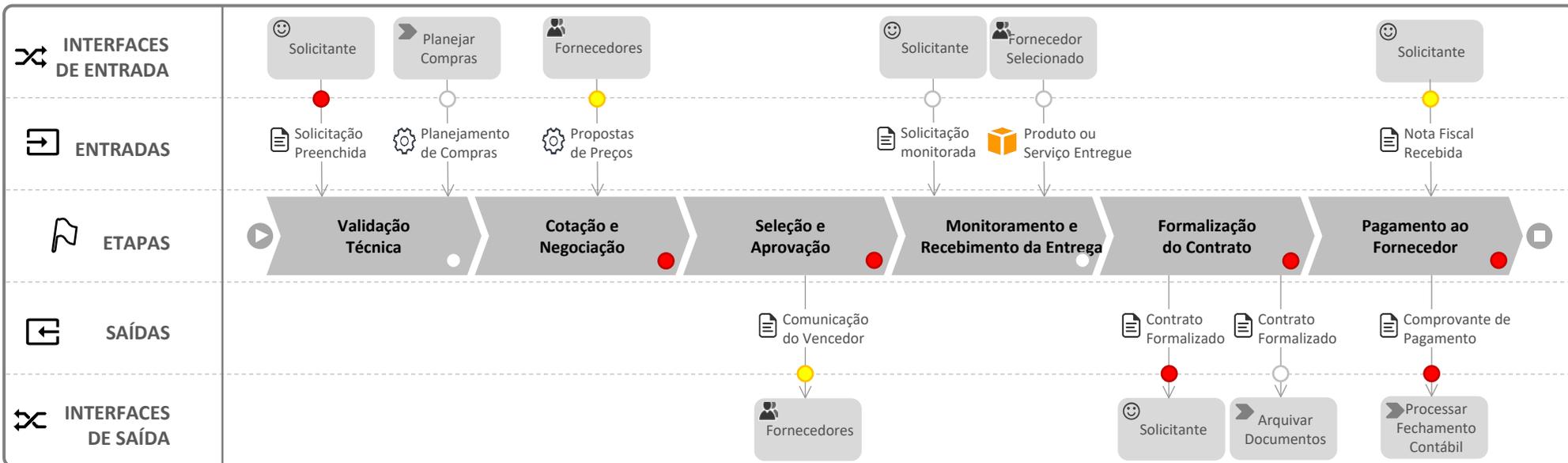


DIAGRAMA DE ESCOPO

 NOME DO PROCESSO	Adquirir Bens e Serviços	 DONO DO PROCESSO	 Gerente de Compras
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
Suprir a empresa com a infraestrutura e serviços necessários para manter seu pleno funcionamento.	<input type="radio"/> Solicitante de Equipamentos <input checked="" type="radio"/> Solicitante de Medicamentos <input checked="" type="radio"/> Solicitante de Serviços Gerais	<input type="radio"/> Tempo de Ciclo do Processo <input checked="" type="radio"/> Ganhos financeiros com a negociação <input checked="" type="radio"/> Perdas financeiras com multas	<input checked="" type="radio"/> Manual de Aquisição de Bens e Serviços <input checked="" type="radio"/> Política de Alçada de Aprovação de Compras
 EVENTO INICIAL (DE)	Demanda por solicitação de compras identificada	 RESULTADO (ATÉ)	Pagamento ao fornecedor processado



 EXECUTORES	 SISTEMAS E EQUIPAMENTOS
<input type="radio"/> Jurídico <input checked="" type="radio"/> Administrativo-Financeiro <input type="radio"/> Compras	<input type="radio"/> SisCompras – Sistema de Gestão da Compras <input checked="" type="radio"/> SisFin – Sistema de Gestão Financeira <input checked="" type="radio"/> Planilha de Fornecedores

NOME DO PROCESSO

O Nome do Processo é a 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	
NOME DO PROCESSO	Qual é o "NOME de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?"	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Melhor funcional? Controlê multifuncional? Melhor integrado? De que integrado?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de valor de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento/funcião a organização está atendendo?	CLIENTES	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		INDICADORES	Quais indicadores que existem hoje estão 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 normativas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais portais, sistemas ou outros interfaces manuais ou em processo online?
EVENTO INICIAL (DE)	Qual é o estímulo que dispara a execução do processo?	RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?
INTERFACES DE ENTRADA	Quais processos anteriores e processos em análise alimentam entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades fornecem entrada para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e outros insumos entram no início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações são realizadas pela organização nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e outros produtos saem em Empresa durante a execução do processo?		
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem os dados do processo em análise? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?		
EXECUTORES	Quais áreas, sistemas de organização, equipes envolvidas no processo? Quais funções, formalizações e parâmetros técnicos adotados 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 disruptivo 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.

DONO DO PROCESSO

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

NOME DO PROCESSO	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a ser usado ao que o processo entrega?	DONO DO PROCESSO	Qual o responsável pelo desempenho do processo? Ser: Código funcional? Mediana? (sigla)? De que integrado?
OBJETIVO	Para que o processo atua? Qual processo de apoio 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 estão monitorados? Quais indicadores foram sugeridos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem monitorar o processo?
		REGULADORES	Quais regulações regem o processo? Quais normativas e manuais padroniza e mantém como o processo deve ocorrer? Quais portais internos ou externos, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
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 outras entidades oferecem entrada para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários ao processo antes do início ou durante 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 antes ou 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, funções e pessoas são responsáveis pelo processo? Quais funções, formalizações e parâmetros técnicos adotados 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 impacto no desempenho final do processo

EXEMPLOS

Maria da Silva – Gerente de Compras

OBJETIVO

3

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	
OBJETIVO Para que o processo atua? Qual processo de valor de ser entregue por os clientes? Quais necessidades de cada segmento de atendimento está atendendo?	CLIENTES Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	INDICADORES Quais indicadores que existem hoje estão monitorado? Quais indicadores foram apontados pelo cliente que não estão sendo monitorados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem monitorar o processo?	REGULADORES Quais legislações regulam o processo? Quais normas técnicas e manuais padronizam e mantem como o processo deve ocorrer? Quais portais internos ou externos, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
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 processos 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 itens necessários são fornecidos antes ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações são realizadas para a execução desse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens são produzidos antes ou 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	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 baixo no desempenho do processo

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.

CLIENTES

4

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

NOME DO PROCESSO	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a ser usado para o processo entregue?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo desempenho do processo? Melhor funcionário? Cliente mais funcional? Medicação (diagnóstico)? De que tipo?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de valor de ser entregue para o cliente? 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 atendem? Quais indicadores foram sugeridos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem melhorar o processo?
			REGULADORES
			Quais regulações regulam o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais portais internos ou externos interagem no manual de processo ou no processo online?
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 processos 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 itens necessários ao processo antes da 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 em seu processo antes da 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	SISTEMAS		
Quais áreas internas de organização executam atividades no processo? Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos atuam no processo?	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 discreto no processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho final do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho final do processo

EXEMPLOS

Solicitante de Medicamento

Solicitante de equipamentos

EVENTO INICIAL (DE)

O Evento Inicial (DE) 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	
NOME DO PROCESSO	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a ser usado para o processo entregue?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Quem funcional? Cargo, departamento? Regional? De que região?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de apoio 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 estão monitorados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem monitorar o processo?
		REGULADORES	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizados e mantidos como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas interferem no manual e no processo oculto?
EVENTO INICIAL (DE)	Qual é o estímulo que inicia a execução do processo?	RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?
INTERFACES DE ENTRADA	Quais processos anteriores e processos 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 itens necessários ao processo antes do início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações do método de organização desse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens produzidos ao longo do processo 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, times de organização, equipes envolvidas no processo? Quais funções, responsabilidades e parâmetros essenciais atribuídos ao 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 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. 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.

RESULTADO (ATÉ)

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	
NOME DO PROCESSO	Qual nome criativo de maneira simples e objetiva a ser usado para o processo entregue?	DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo gerenciamento do processo? Melhor funcional? Canal? multi-funcional? Profissional? De outro departamento?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de valor de ser entregue para o cliente? 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 estão monitorados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem monitorar o processo?
		REGULADORES	Quais regulações regem 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?
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 entradas para a execução? Quais clientes ou outras entidades oferecem entradas para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários ao processo antes do início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e entregas são produzidos ao longo 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, funções de organização, equipes envolvidas no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros técnicos utilizados 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 sem impacto mediano no 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**.

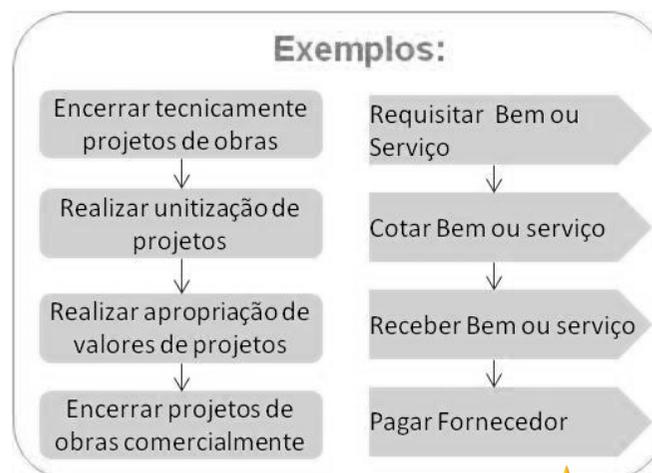
DIAGRAMA DE ESCOPO elogroup

NOME DO PROCESSO	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a realidade do que o processo entrega?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Melhor funcional? Capaz, multifuncional? Profissional? De que tipo?
OBJETIVO	Qual é o propósito 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 estão 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 é o estímulo que dispara a execução do processo?	RESULTADO (ATÉ)	Qual é o resultado esperado do processo?
INTERFACES DE ENTRADA	Quais processos anteriores e processos em análise oferecem entrada para a execução?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários são insumos durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais atividades realizadas pela organização nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens são produzidos em função da execução do processo?		
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou áreas externas recebem as saídas do processo?		
EXECUTORES	Quais áreas internas de organização assumem atividades do processo? Quais funções, responsabilidades e parâmetros exigidos para a execução?	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 baixo no desempenho 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.



INTERFACES DE ENTRADA

As Interfaces de Entrada são os **caminhos pelos quais as entradas 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**.

NOME DO PROCESSO		DONO DO PROCESSO	
Para que o processo existe? Qual processo de apoio de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?		Qual nome estratégico de maneira simples e objetiva a ser usado no que o processo entrega? Qual é o responsável pelo desempenho do processo? Melhor funcional? Capacidade operacional? Medição? (alargado)? De que integrado?	
OBJETIVO Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?		INDICADORES Quais indicadores que existem hoje e não mensurados? Quais indicadores foram apontados pelo cliente, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem melhorar o processo?	
CLIENTES		REGULADORES Quais regulações regem o processo? Quais normativas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais portais internos ou externos, interfaces ou manuais 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 de entrada em análise oferecem entrada para a organização? Quais processos internos oferecem entrada para a execução do processo?			
ENTRADAS Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e sem a qualificação e/ou recursos existem no início da execução do processo?			
ETAPAS Quais principais ações de trabalho são realizadas para a organização nesse processo?			
SAÍDAS Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e/ou produtos são gerados ao longo da execução do processo?			
INTERFACES DE SAÍDA Quais processos externos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou áreas externas recebem as saídas do processo?			
EXECUTORES Quais áreas internas de organização executam atividades do processo? Quais funções, formalizadas 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 impacto direto no desempenho final do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho final do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho final 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**. Ocorrem no início, ao longo ou no final do processo. As Entradas geradas ou recebidas promovem **interações com outros processos, clientes e atores externos**.

DIAGRAMA DE ESCOPO elogroup

NOME DO PROCESSO	Qual nome oficial de maneira simples e objetiva a ser usado que o processo entrega?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo desenvolvimento do processo? Quem fornece? Controla, mantém, melhora? De que integrado?
OBJETIVO	Para que o processo atua? Qual processo de apoio 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 estão monitorados? Quais indicadores foram sugeridos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros potenciais indicadores importantes podem monitorar o processo?
		REGULADORES	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizam e mantêm como o processo deve ocorrer? Quais portais, intranet ou outros sistemas, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
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 processos em análise oferecem entrada para a execução? Quais clientes ou outros atores oferecem entrada para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e sem a qualificação e/ou recursos existem no início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e/ou outros produtos são em Emissão durante a execução do processo?		
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos recebem as saídas do processo em análise? Quais clientes ou outros atores recebem as saídas do processo?		
EXECUTORES	Quais áreas, equipes de organização, equipes envolvidas no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros existem associados ao 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 impacto no 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.

Saídas são itens **gerados pelo fluxo de trabalho**. Ocorrem no início, ao longo ou no final do processo. 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 ser usado para o processo entregue?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Quem funcional? Cargo? Qual funcional? Profissional? De que área?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de apoio de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento/cliente a organização está atendendo?	CLIENTES	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?
		INDICADORES	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?
		REGULADORES	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizados e manuais como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas ou externas, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
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 processos em análise afetam diretamente para a execução? Quais clientes ou atores externos afetam diretamente para a execução do processo?		
ENTRADAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários ao processo antes do início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações de trabalho serão realizadas nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens serão produzidos em seu processo antes ou durante a execução do processo?		
INTERFACES DE SAÍDA	Quais processos resultam no final do processo em análise? Quais clientes ou atores externos recebem as saídas do processo?		
EXECUTORES	Quais áreas, equipes de organização, equipes envolvidas no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros técnicos adotados 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/fluxo de processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho/fluxo de processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto baixo no desempenho/fluxo de 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

INTERFACES DE SAÍDA

As Interfaces de Saída são os **caminhos pelos quais 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**.

NOME DO PROCESSO		DONO DO PROCESSO	
Para que o processo existe? Qual processo de saída deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?		Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo? 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?	
Qual é o evento que dispara a execução do processo?		Qual é o resultado esperado do processo?	
INTERFACES DE ENTRADA Quais processos anteriores e processos em análise afetam esta entrada para a execução? Quais clientes ou outras entidades fornecem entrada para a execução do processo?		RESULTADO (ATÉ)	
ENTRADAS Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens necessários para iniciar ou durante a execução do processo?			
ETAPAS Quais principais ações das atividades são realizadas neste processo?			
SAÍDAS Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens finais produzidos para o cliente 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, funções de organização, equipes envolvidas no processo? Quais cargos, formalizações e parâmetros estruturais adotados 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 direto no desempenho final do processo

● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho final do processo

● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho final do processo

DICAS DE PREENCHIMENTO DO CAMPO

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

EXEMPLOS

- Administrar Controladoria
- Gerir Orçamento Anual
- Cliente

REGULADORES

Os Reguladores são instrumentos formais que determinam **regras e diretrizes** para a execução do processo. 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 <small>Qual nome atribuído de maneira simples e objetiva a cada etapa do processo a ser executado?</small>	DONO DO PROCESSO <small>Qual é o responsável pelo desenvolvimento do processo? Quem aprovou? Quem monitora? Quem avalia? Quem garante? De quem depende?</small>
OBJETIVO <small>Para que o processo existe? Qual processo de apoio de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?</small>	CLIENTES <small>Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?</small>
INDICADORES <small>Quais indicadores que existem hoje estão monitorados? Quais indicadores foram sugeridos, mas não estão sendo monitorados? Quais outros possíveis indicadores importantes podem monitorar o processo?</small>	REGULADORES <small>Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizam o controle como o processo deve ocorrer? Quais políticas internas do sistema regulam o processo?</small>
EVENTO INICIAL (DE) <small>Qual o evento que dispara a execução do processo?</small>	RESULTADO (ATÉ) <small>Qual é o resultado esperado do processo?</small>
INTERFACES DE ENTRADA <small>Quais processos anteriores e processos em outras áreas são entradas para a execução do processo? Quais clientes ou outras entidades são fontes de entrada para a execução do processo?</small>	
ENTRADAS <small>Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e itens físicos entram no início ou durante a execução do processo?</small>	
ETAPAS <small>Quais principais ações são realizadas para a organização nesse processo?</small>	
SAÍDAS <small>Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas são produzidos ao longo do processo em sua execução?</small>	
INTERFACES DE SAÍDA <small>Quais processos recebem as saídas do processo em outras áreas? Quais clientes ou outras entidades recebem as saídas do processo?</small>	
EXECUTORES <small>Quais áreas, equipes de organização, equipes envolvidas no processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros técnicos são utilizados no processo?</small>	SISTEMAS <small>Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?</small>

HEALTH CHECK ● apresenta problema e requerida atenção ou correção imediata no processo ● apresenta problema e requerida atenção ou correção imediata no processo ● não apresenta problema ou requerida atenção ou correção imediata no 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

EXECUTORES

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

NOME DO PROCESSO	Qual nome sintético de maneira simples e objetiva a ser usado para o processo entregue?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo gerenciamento do processo? Melhor funcionário? Cliente, multi-funcional? Profissional designado? De quem integrado?
OBJETIVO	Para que o processo existe? Qual processo de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento/funcionário 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 possíveis indicadores importantes podem mensurar o processo?
		REGULADORES	Quais regulações regem o processo? Quais normas e manuais padronizados e mantidos como o processo deve ocorrer? Quais portais internos ou externos, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
EVENTO INICIAL (DE)	Qual é 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 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 são realizadas para a organização nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas são produzidos ao longo do processo em termos de Entradas e 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 assumem atividades no processo? Quais funções, responsabilidades e parâmetros técnicos assumidos 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 comprometimento do processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes sem impacto mediano no desempenho/qualidade do processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto no desempenho/qualidade 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	
NOME DO PROCESSO	Qual nome oficial de maneira simples e objetiva a ser usado 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 atua? 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 padronizados e mantidos como o processo deve ocorrer? Quais portais, intranet ou outros sistemas, interfaces ou manuais sobre o processo existem?
EVENTO INICIAL (DE)	Qual 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 o qual não se inicia ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações de atividades são realizadas nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e atividades finais produzidas sem o fim 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, equipes de organização, equipes dedicadas ao processo? Quais funções, ferramentas e parâmetros técnicos adotados 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/Fluxo de processo ● apresenta problemas e oportunidades relevantes com impacto moderado no desempenho/Fluxo de processo ● não apresenta maiores problemas ou oportunidades que tenham impacto baixo no desempenho/Fluxo de 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
- Smartphone

INDICADORES

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

NOME DO PROCESSO	Qual nome sintático de maneira simples e objetiva a atividade do que o processo entrega?	DONO DO PROCESSO	Qual é o responsável pelo desempenho do processo? Quem funciona? Capacidade multifuncional? Multidisciplinar? De quem integrado?
OBJETIVO	CLIENTES	INDICADORES	REGULADORES
Para que o processo atua? Qual processo de apoio de ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento do cliente a organização está atendendo?	Quais são os segmentos de clientes atendidos diretamente pelo processo?	Quais indicadores que existem hoje são mensurados? Quais indicadores foram apenas definidos, mas não estão sendo mensurados? Quais outros potenciais indicadores poderiam melhorar o processo?	Quais regras/regulam o processo? Quais informações e materiais produzidos e mantidos como o processo deve ocorrer? Quais parâmetros internos ou externos interferem no manuseio como o processo ocorre?
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 itens necessários ao/ao/ao serem produzidos no início ou durante a execução do processo?		
ETAPAS	Quais principais ações das atividades são registradas nesse processo?		
SAÍDAS	Quais informações, materiais, documentos, dados, demandas e atividades são produzidos para o cliente 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	SISTEMAS		
Quais áreas/áreas de organização executam atividades do processo? Quais funções, formalizadas e parâmetros técnicos aplicados no processo?	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. 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.

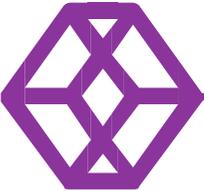
EXEMPLOS

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

DIAGRAMA DE ESCOPO

 NOME DO PROCESSO	Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?	 DONO DO PROCESSO	Quem é o responsável pelo desempenho do processo? Gestor funcional? Comitê multifuncional? Profissional designado? Gestor integrador?
 OBJETIVO	 CLIENTES	 INDICADORES	 REGULADORES
<p>Para que o processo existe? Qual proposta de valor deve ser entregue para os clientes? Quais necessidades de cada segmento de cliente a org...</p>	<p>Quais segmentos de clientes são atendidos diretamente pelo processo?</p>	<p>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?</p>	<p>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?</p>
 EVENTO INICIAL (DE)	 RESULTADO (ATÉ)		Qual é o resultado esperado do processo?

➤ **NA PRÁTICA.**



 EXECUTORES	 SISTEMAS E EQUIPAMENTOS
<p>Quais áreas internas da organização executam atividades no... Quais órgãos, fornecedores e parceiros externos executam ativida...</p>	<p>Quais sistemas de informação ou planilhas de controle suportam a execução e gestão do processo?</p>

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

DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO DA TRANSFORMAÇÃO

É importante a definição dos ganhos de desempenho desde o início dos trabalhos, pois esta será a linha mestra que orientará a execução do processo, além de constituir uma base de dados importante para evidenciar os resultados na estabilização e implementação do processo remodelado.

O que é ganho? melhoria em relação ao desempenho atual, seja em relação à redução de tempo, redução de custos ou melhoria na qualidade do serviço realizado.

Sugestão de redação: [objetivo] + [valor] + [prazo]

Exemplo: “Reduzir o tempo total do processo de exoneração de efetivos, de forma que pedidos de exoneração efetuados no mês de competência estejam concluídos até o 1º dia útil do mês subsequente dentro de até 6 meses”.



#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

MEMÓRIA DE GANHO

NOME DO PROCESSO:

META

DEFINIÇÃO DO INDICADOR

FÓRMULA

PERIODICIDADE

UNIDADE

POLARIDADE

RESPONSÁVEL COLETA

POSSÍVEIS RECORTES

PROCEDIMENTO DE COLETA

CURVA DE CAPTURA

ANÁLISE



META

1

Tratam-se de pequenos objetivos a serem alcançados, em um curto ou médio espaço de tempo, que farão com que, aos poucos estejamos mais próximos do objetivo macro que queremos conquistar

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

É o ganho de desempenho pretendido.

Deve ser escrito da seguinte forma:

[objeto] + [valor] + [prazo]

DEFINIÇÃO DO INDICADOR

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

MEMÓRIA DE GANHOS

elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR 		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

FÓRMULA

3

Corresponde à operação matemática que calcula o indicador descrito

MEMÓRIA DE GANHOS elgroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

PERIODICIDADE

De quanto em quanto tempo teremos um referencial comparativo de análise

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

Exemplo: diário, mensal, quadrimestral, anual.

UNIDADE

5

É a medida do indicador

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE 	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

Unidade de medida do indicador.

Exemplo: dias, número de empreendimentos.

RESPONSÁVEL PELA COLETA

A pessoa responsável pela coleta das informações

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA 
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

Quem será o responsável pela coleta.

POSSÍVEIS RECORTES

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

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup ▶

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES 		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

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

PROCEDIMENTO DE COLETA

Neste item escreve-se como os dados do indicador serão coletados e consolidados

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

Como os dados do indicador serão coletados e consolidados.

CURVA DE CAPTURA

Neste item a ilustração de um gráfico com a trajetória que o indicador irá percorrer ao sair da situação atual para atingir a meta definida

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	



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

Este item faz-se uma breve descrição sobre conclusões que podemos extrair do indicador

MEMÓRIA DE GANHOS elogroup

NOME DO PROCESSO:			
META			
DEFINIÇÃO DO INDICADOR		FÓRMULA	
PERIODICIDADE	UNIDADE	POLARIDADE	RESPONSÁVEL COLETA
POSSÍVEIS RECORTES		PROCEDIMENTO DE COLETA	
CURVA DE CAPTURA		ANÁLISE	

Breve descrição sobre conclusões que podemos extrair do indicador.

**GANHO**

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

DEFINIÇÃO DO INDICADOR

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

FÓRMULA

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

RESPONSÁVEL COLETA**PERIODICIDAD**

Mensal

UNIDADE

Dias

POLARIDAD

Quanto maior melhor

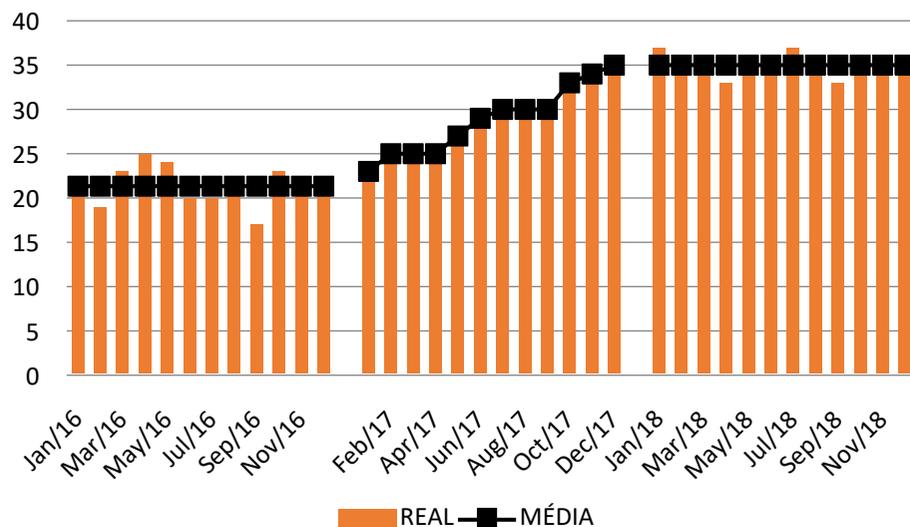
Carlos Silva

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

DESCUBRA QUAL TIPO DE **GANHO** SERÁ O FOCO DA SUA TRANSFORMAÇÃO...



CUSTO



RECEITA



TEMPO



QUALIDADE

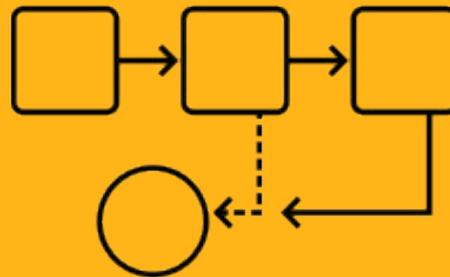


CONFIABILIDADE



EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Trabalhe o seu esforço de **REUNIÕES**, **FLUXOS** e levantamento de **DADOS** para a construção de **HIPÓTESES** que sejam alinhadas ao tipo de **GANHO** escolhido...





delivered solid results in a challenging market

CAGR (04-08)
Revenue 20%
PBT 15%

H1 09 v H1 08
Revenue (2%)
PBT 4%

**FATOS E DADOS SÃO
TÃO IMPORTANTE
QUANTO FLUXOS E
REUNIÕES**

Gold	\$177.00	\$462.20	22.60%
Platinum	\$277.00	\$386.18	32.20%
Silver	\$301.00	\$516.07	3.00%
Copper	\$370.00	\$517.26	39.80%
Steel	\$491.00	\$643.23	31.00%
Beryllium	\$371.00	\$455.59	27.80%
Manganese	\$209.00	\$240.26	17.20%
Aluminum	\$510.00	\$678.06	25.80%
Niome	\$592.00	\$820.51	38.60%
Nickel	\$574.00	\$697.98	38.60%
Wool	\$389.00	\$507.74	37.60%
Fur	\$190.00	\$116.48	1.60%
Cotton	\$280.00	\$116.63	9.00%
Textiles	\$156.00	\$192.19	23.20%
Wood	\$280.00	\$316.40	13.00%
Sateen	\$181.00	\$197.65	9.20%
Silk	\$188.00	\$198.53	5.60%
Oil	\$794.00	\$1,105.25	39.90%
Gas	\$502.00	\$673.68	34.90%
Electric power	\$599.00	\$700.83	17.00%

Gold	A	Manganese	B	Wool	
Platinum	B	Aluminum	V	Fur	
Silver	A	Chromium	A	Sateen	
Nickel	A	Nickel	D	Silk	
Bauxite	D	Bauxite	F	Oil	
Beryllium	A	Cotton	ERT	Gas	
Textiles	WAX	Flax	A	Electric power	

MEMÓRIA DE GANHO

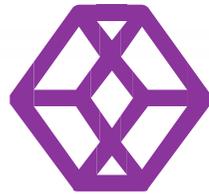
NOME DO PROCESSO:

META

DEFINICÃO

FÓRMULA

NA
PRÁTICA.



CLARIDADE

RESPONSÁVEL COLETA

PROCEDIMENTO DE COLETA

ANÁLISE



#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

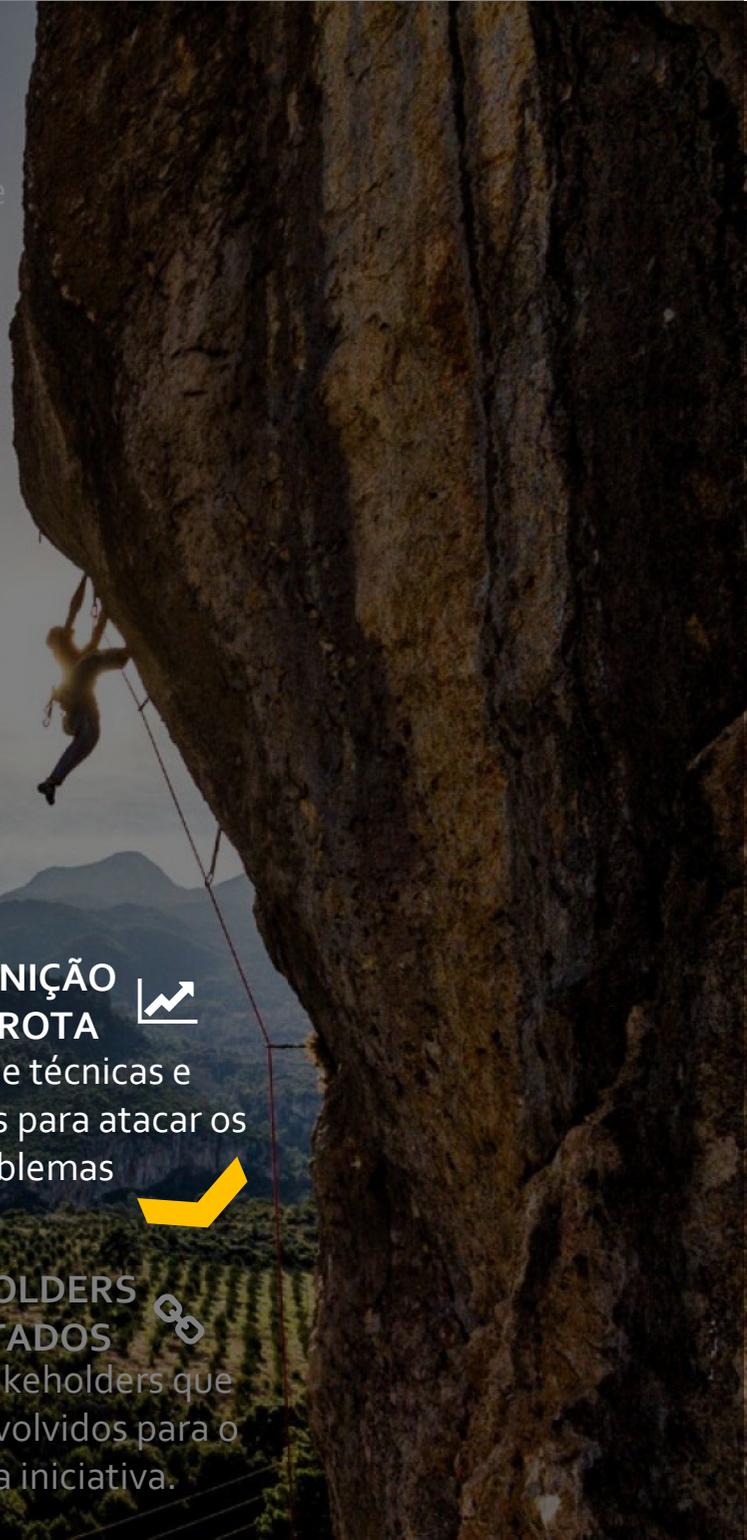
Delimite os processos que serão impactados e suas interfaces 

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.



IDENTIQUE A ROTA ADEQUADA AO DESAFIO

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

TRAÇANDO A SUA ROTA DE TRANSFORMAÇÃO



- 1 FIRMEZA DE PROPÓSITO**
- 2 RAIOS X DOS PROCESSOS**
- 3 TÉCNICAS DE ANÁLISE**
- 4 APPROACH DE IMPLEMENTAÇÃO**
- 5 ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO**

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.

1. FIRMEZA DE PROPÓSITO



VALOR PARA
O CLIENTE



TEMPO



ENTREGA



CUSTO



FLEXIBILIDADE

2. RAIO X DOS PROCESSOS



3. TÉCNICAS DE ANÁLISE

No início do projeto é importante tentar se criar uma primeira impressão sobre quais técnicas iremos utilizar; isso nos ajuda no planejamento do cronograma.



Status-report



Modelagem
Colaborativa



Gráfico de Pareto



QFD



Diagrama de
Escopo



VSM



Mapa de Empatia



Fluxogramas
AS IS



Aderência do
Processo ao
Sistema



Agenda de
Mudança



Mapa de
Hipóteses Críticas

4. APPROACH DE IMPLEMENTAÇÃO

1

DIAGNÓSTICO

IMPLANTAÇÃO

2

DIAGNÓSTICO

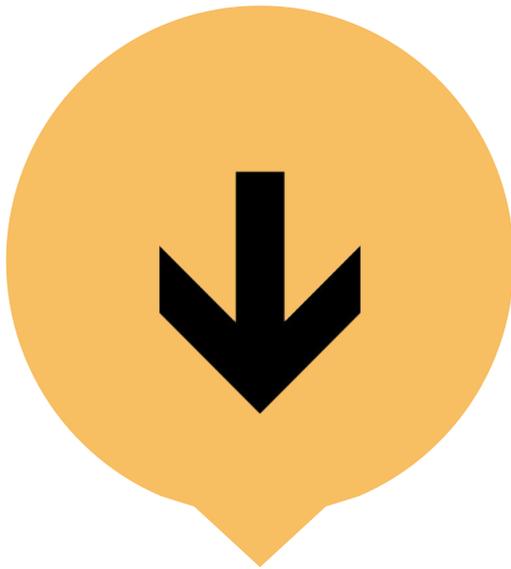
IMPLANTAÇÃO

3

DIAGNÓSTICO

IMPLANTAÇÃO

5. ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO



TOP-DOWN



ENGAJAMENTO DE PESSOAS

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				ROTA PADRÃO Aqui relacionamos todas as técnicas e ferramentas possíveis de serem utilizadas em qualquer rota de transformação	MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE Quero potencializar o valor gerado ao cliente do processo, com foco na sua experiência	IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO Quero implementar um sistema de informação que terá um grande impacto nos meus processos	REDUÇÃO DE TEMPOS E PRAZOS DO PROCESSO Quero entregar meus serviços e produtos de forma mais rápida e assertiva	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	?		
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

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.

ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS

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

FERRAMENTAS PARA COLETA DE DADOS

- 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**

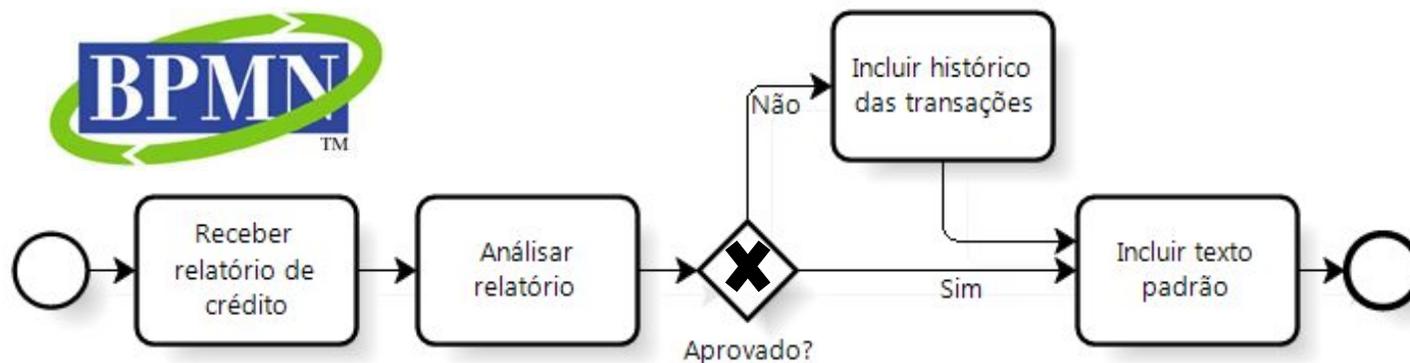
Capacidade de integrar modelos representando diversos aspectos da realidade.

Fonte: ROSEMANN apud SCHEER (1998)

O QUE É UM 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.



ELEMENTOS DA NOTAÇÃO BPMN

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

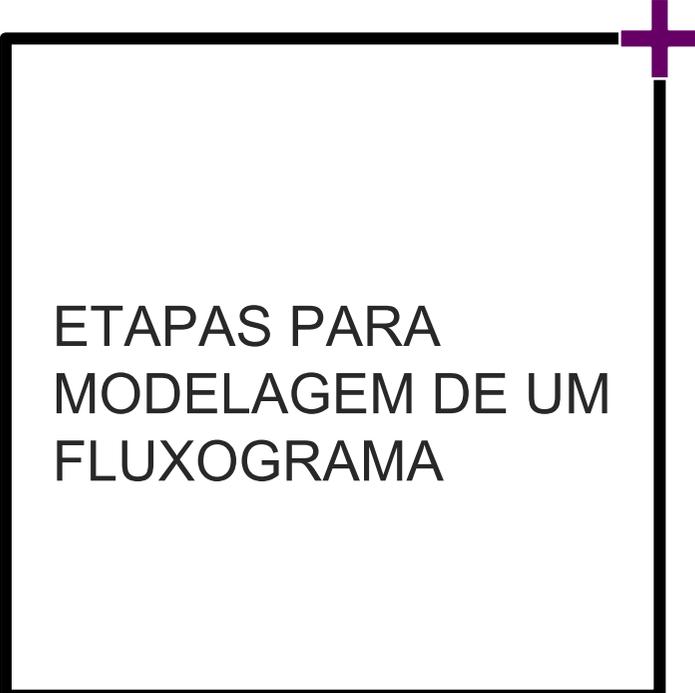
3

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

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 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 DO BPMN

Fluxo

Evento



Evento inicial



Evento intermediário



Evento final

Atividade



Tarefa



Tarefa 1

Automática



Subprocesso

Porta Lógica



Paralelo



Exclusivo



Inclusivo

Conectores

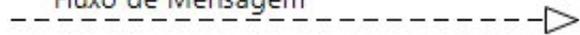
Fluxo de Sequência



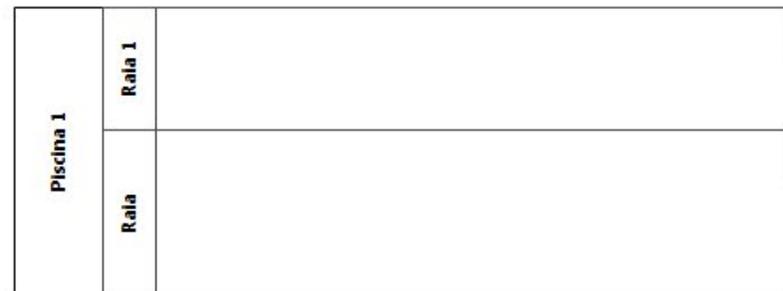
Associações



Fluxo de Mensagem



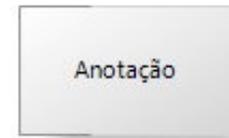
Piscinas e Raias (Swimlanes)



Artefatos



Documento



Anotação



Grupo

ELEMENTOS BPMN ESTENDIDO

Eventos

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

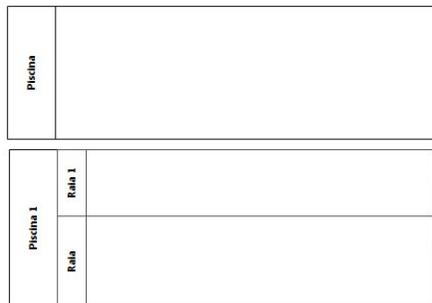
Atividades



Artefatos



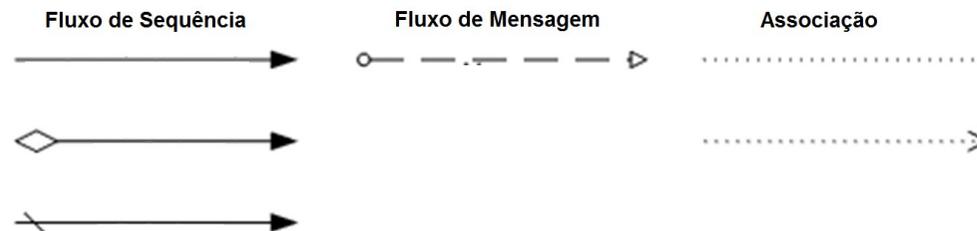
Swimlanes



Porta Lógica (Gateway)



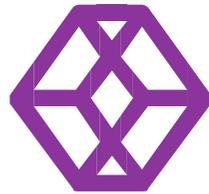
Conectores



BPMN

NA

PRÁTICA.



#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

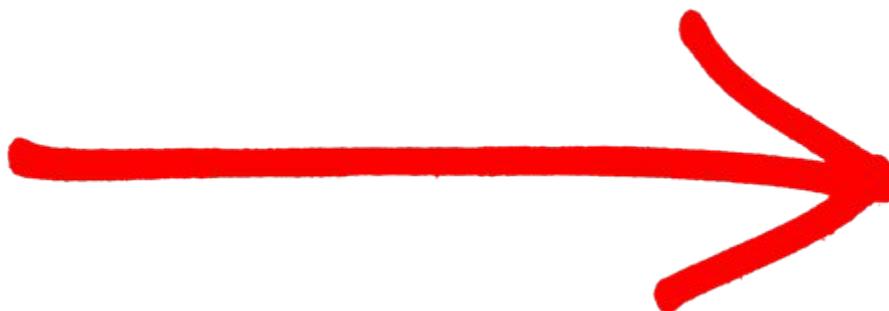
Consolide as principais dores que impedem o alcance dos ganhos desejados



CAMINHO SEM ANÁLISE



PROBLEMA



SOLUÇÃO

CAMINHO COM ANÁLISE



PROBLEMA



ANÁLISE



SOLUÇÃO

ANÁLISE DE DESPÉRDÍCIOS

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.

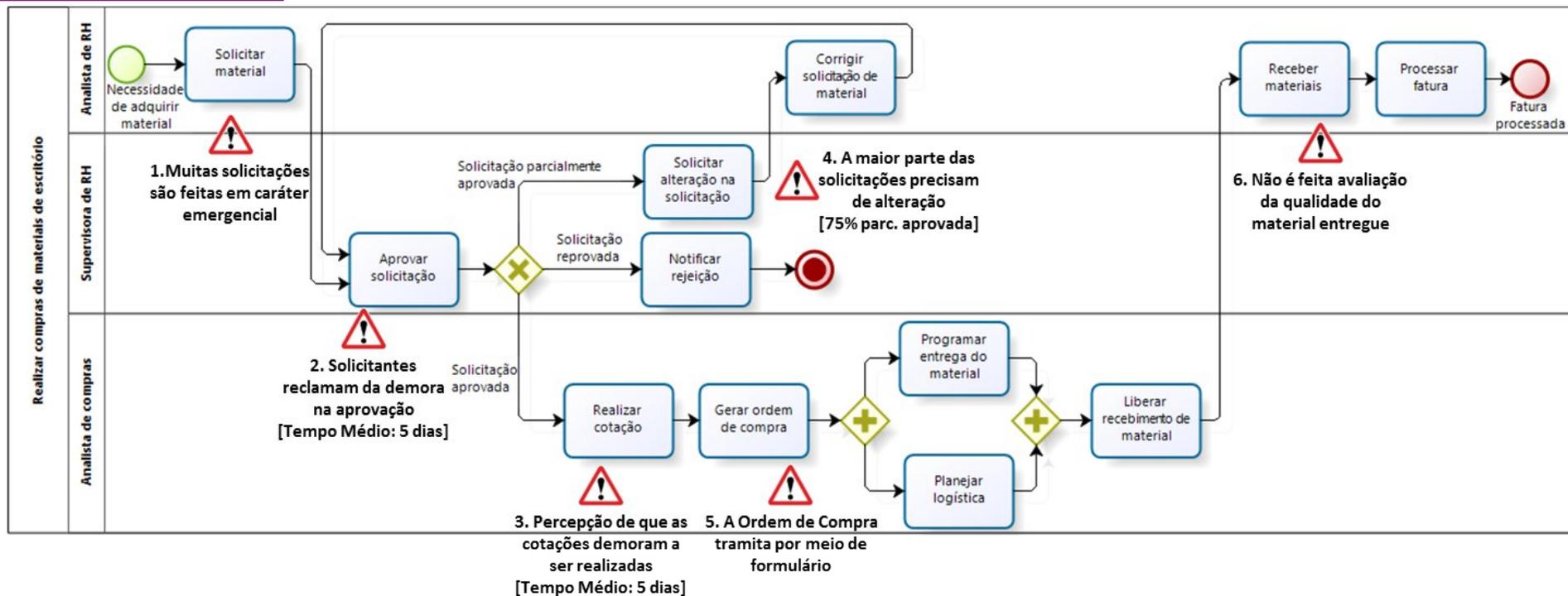
ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR

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 a necessidade de cotação
4. A maior parte das solicitações precisam de alteração [75% parc. aprovada]	4. Realizar treinamento aos solicitantes reforçando os principais erros recorrentes
5. A Ordem de Compra tramita por meio de formulário	5. Automatizar a ordem de compra para que tramite pelo sistema já existente
6. Não é feita avaliação da qualidade do material entregue	6. Estruturar procedimento e formulário eletrônico para avaliação de qualidade

Diagrama de Causa e Efeito – Aplicação Espinha de peixe

QUAL OBJETIVO?

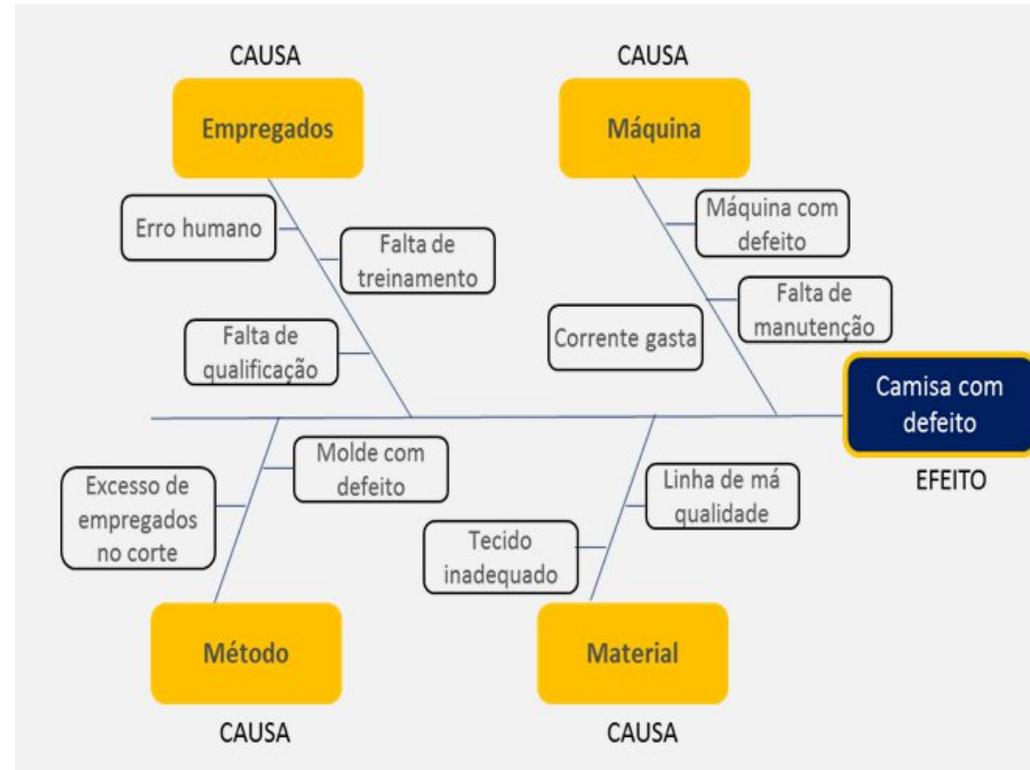
Evidenciar a relação entre um efeito e suas possíveis causas raízes a partir de uma hierarquização lógica. É também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa.

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.

#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



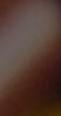
DIRECIONAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO

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.



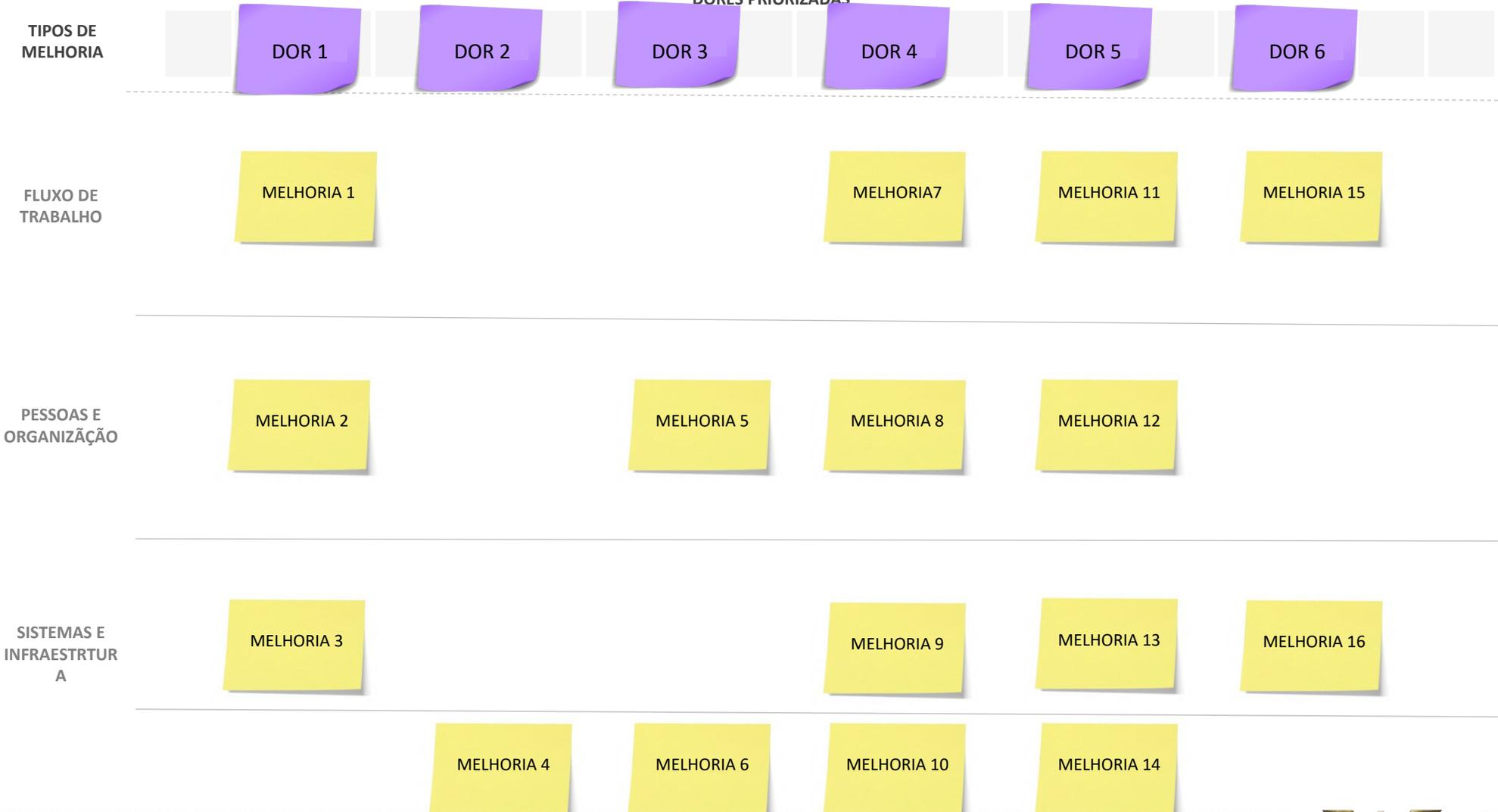
SER DETALHISTA NESSE MOMENTO

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

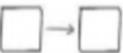
PAINEL DE IDEAÇÃO

PAINEL DE IDEAÇÃO

DORES PRIORIZADAS



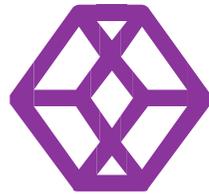
PAINEL DE IDEAÇÃO

 MELHORIAS DO TIPO 1: FLUXO DE TRABALHO		 MELHORIAS DO TIPO 2: EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	
RECEBIMENTO & DISTRIBUIÇÃO DAS DEMANDAS <ul style="list-style-type: none"> As atuais informações para iniciar o processo são necessárias e adequadas? As informações são enviadas na forma e no tempo estipulado? O critério para distribuir demandas entre os profissionais envolvidos é adequado? 	CONTROLE DE RISCOS & PADRONIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> O processo é devidamente descrito em procedimentos que prescrevem como o trabalho deve ser realizado? Existem reguladores (normativos e políticas) que precisam ser atualizados ou criados? Controles de registro, verificação, validação, revisão ou aprovação podem ser reforçados para reduzir os riscos existentes? 	OTIMIZAÇÃO & SIMPLIFICAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> Atividades, regras, controles, "passagens de bastão" e relatórios que não agregam valor podem ser simplificados, eliminados ou colocados como opcional para dar agilidade ao processo? Atividades podem ser antecipadas, postergadas ou paralelizadas? 	DIFERENCIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> Quais grupos poderiam ser melhor atendidos por meio de produtos ou serviços específicos para as suas necessidades? Novos atributos podem ser agregados ao produto ou serviço de forma a aumentar os atuais padrões de qualidade e performance, melhorando a experiência do cliente?
VISIBILIDADE & GESTÃO DO PROCESSO <ul style="list-style-type: none"> Ritos de gestão periódicos podem ser estruturados ou aprimorados a fim de integrar os atores envolvidos para discutir e resolver problemas? Instrumentos como relatórios, SLAs, boletins e indicadores podem ser estruturados para mensuração e controle do processo? 	REGRAS DE NEGÓCIO <ul style="list-style-type: none"> Regras de negócio precisam ser ajustadas, criadas ou eliminadas? Exemplos de regras: alçadas de aprovação, condições de pagamento, réguas que controlam prazos do processo, etc. 	MÉTODO PARA EXECUÇÃO DO TRABALHO <ul style="list-style-type: none"> Os métodos e técnicas adotados para a execução do processo são adequados? Quais as boas práticas existentes que podem aumentar a produtividade do trabalho? 	CANAL DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> Os canais de comunicação e relacionamento com os clientes podem ser aprimorados ou estruturados? O produto ou serviço pode ser oferecido ao cliente em situações onde, atualmente, ele não está acessível? Ferramentas podem ajudar o cliente a tomar as suas próprias decisões e executá-las?
 MELHORIAS DO TIPO 3: PESSOAS / ORGANIZAÇÃO		 MELHORIAS DO TIPO 4: SISTEMAS / INFRAESTRUTURA	
DESENHO ORGANIZACIONAL & ESPECIALIZAÇÃO DOS CARGOS <ul style="list-style-type: none"> O atual recorte para dividir o trabalho entre unidades é aderente processo? O processo pode ser centralizado/descentralizado buscando padronização/eficiência ou flexibilidade/customização? A coordenação lateral entre as unidades envolvidas pode ser reforçada? 	DIMENSIONAMENTO, ALOCAÇÃO DE PESSOAS & OUTSOURCING <ul style="list-style-type: none"> A quantidade de profissionais designados para executar o processo é adequada? O perfil dos profissionais alocados condiz com a necessidade do processo? Contratar ou movimentar internamente? Existem colaboradores ou áreas que necessitam ser terceirizadas ou internalizadas? 	AUTOMAÇÃO, INTEGRAÇÕES, INTERFACES E FUNCIONALIDADES DE SISTEMAS <ul style="list-style-type: none"> Novos sistemas devem ser comprados ou desenvolvidos? As atuais funcionalidades podem ser melhoradas, simplificadas ou eliminadas? A interface de uso é agradável e intuitiva? A passagem de informação entre sistemas é automatizada, evitando recadastros e controles paralelos? 	SERVIÇOS DE SUPORTE AO USUÁRIO <ul style="list-style-type: none"> As responsabilidades quanto à governança dos sistemas são definidas e comunicadas? O usuário sabe a quem recorrer em caso de problemas? Existem serviços de TI que podem ser terceirizados ou internalizados? O serviço de atendimento ao usuário dos sistemas pode ser melhorado?
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS <ul style="list-style-type: none"> As atribuições e competências necessárias aos papéis que executam o processo podem ser enriquecidas? Os profissionais estão treinados e capacitados de acordo com as competências necessárias para a posição ocupada? 	AValiação DE DESEMPENHO & RECONHECIMENTO <ul style="list-style-type: none"> Os indicadores e métricas do processo estão atrelados à avaliação de desempenho dos colaboradores? Formas de reconhecimento financeiras e não financeiras podem ser aprimoradas ou incluídas de forma a melhorar a satisfação dos colaboradores envolvidos? 	SEGURANÇA & INFRAESTRUTURA DE TI <ul style="list-style-type: none"> Existe necessidade de investimentos em infraestrutura de TI, devido à ocorrência de erros, perda de dados ou lentidão nos sistemas? Arquivos e informações confidenciais do processo são protegidos por meio de restrições de acesso? 	POSTO DE TRABALHO, EQUIPAMENTOS & FERRAMENTAS <ul style="list-style-type: none"> Os recursos materiais a serem utilizados pelo processo chegam em boas condições? Os equipamentos e ferramentas do processo podem ser aprimorados ou modernizados? São necessários investimentos em manutenção? Arranjo físico do trabalho pode ser melhorado? Aspectos ergonômicos e de segurança dos postos de trabalho estão adequados?

Painel de ideação

NA

PRÁTICA.



#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

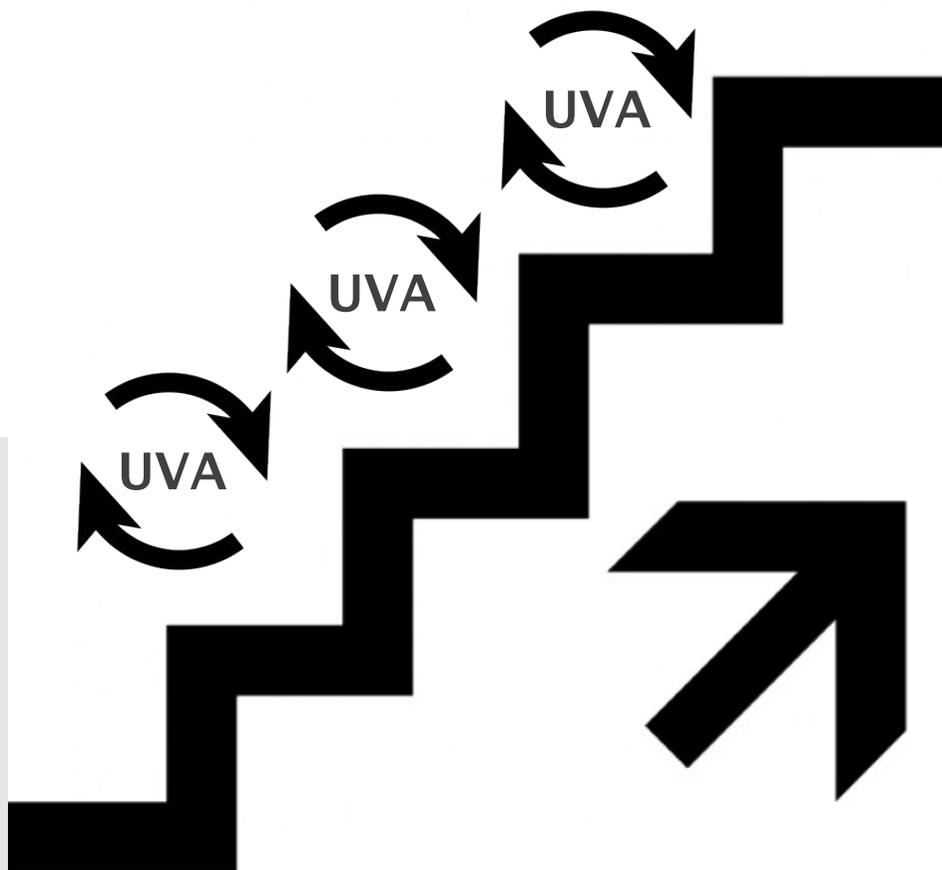


REDESENHO DE PROCESSOS

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.

EXPERIMENTAÇÃO

Pra que serve? explorar, em caráter experimental, as soluções de melhorias complexas que não caminharam diretamente para a implantação, por demandarem maior investimento e esforço ou, em função de existir um elevado grau de incerteza em relação aos reais benefícios

A intenção é estimular ao máximo o aprendizado em relação àquele assunto por meio de experimentos utilizando poucos recursos, a fim de se reduzir as incertezas e ter condições de tomar boas decisões.

#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

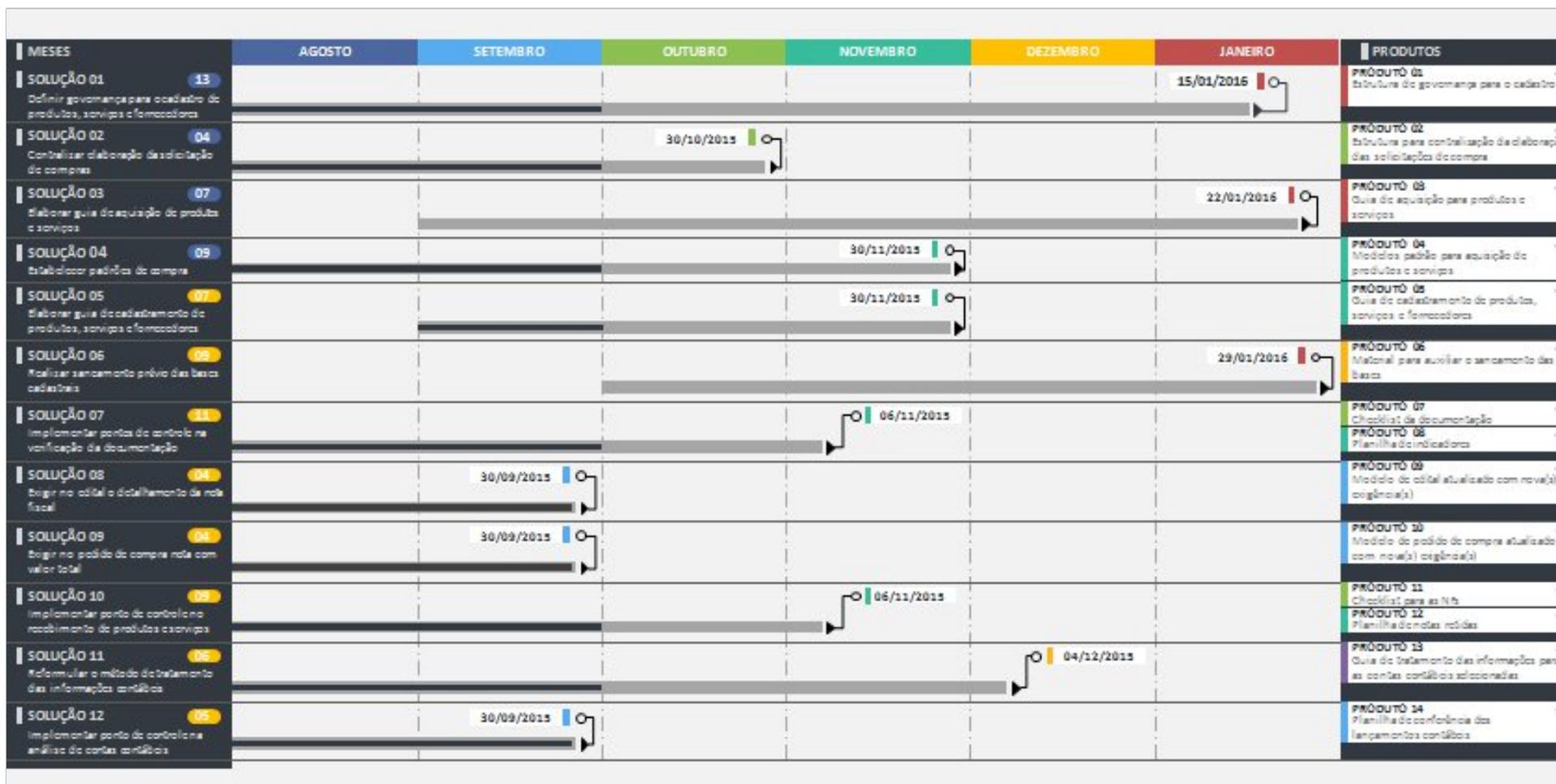
Desenvolva as competências nos atores dos processos para garantir o resultado

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.



IMPLEMENTAÇÃO

É a fase de implantação das melhorias no processo.

ITEM	AÇÃO	RESPONSÁVEL / UNIDADE (Quem)	DURAÇÃO	PRECESSIONA	PRAZO (Quando)				STATUS	TAXA DE EXECUÇÃO	OBSERVAÇÃO
					PREVISTO		REALIZADO				
					Início	Término	Início	Término			
					TOTAL - PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO						

SIGLA DO ÓRGÃO: _____ PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO Data de elaboração: _____
 Data de atualização: _____
 Processo: _____
 Líder do Processo/Função: _____ Validador do Subprocesso/Função: _____

ANALISTA DE PROCESSO/UNIDADE: _____

LEGENDA:
 A iniciar
 Concluída
 Em andamento no prazo
 Em andamento com atraso/pendências
 Não realizada/paralisada

Plano de ação

NA

PRÁTICA.



IMPLEMENTAÇÃO

PLANO DE AÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO

QUAL O OBJETIVO?

Este instrumento, que consiste em uma planilha eletrônica, consolida todo o planejamento das ações para que a remodelagem do processo seja colocada em prática. Além das mudanças no fluxo do processo, como alterações na ordem das atividades, é nesse planejamento que devem ser elencadas as ações que materializam as soluções priorizadas e validadas pelos tomadores de decisão.

CELEBRAÇÃO DOS RESULTADOS

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

É interessante a promoção de um momento que reúna todos aqueles que foram essenciais para que a transformação saísse do papel, reconhecendo as pessoas que compraram o desafio e se destacaram no alcance dos objetivos, gerando engajamento do time para a “inauguração” da gestão da rotina do processo, que envolve um conjunto de atividades e procedimentos executados, continuamente, enquanto o processo acontecer na organização.

