

# Modelagem de Processos

## (Semana 5)

1

1

### Modelagem de Processos

## O que vamos aprender hoje?

1. Continuação da metodologia de análise de processos;
2. Compreender o conceito de BPM (Business Process Management);
3. Introdução ao BPMN (Business Process Management Notation);
4. Noções básicas do software Bizagi.

2

2

## Modelagem de Processos

---

### Metodologia de Análise de Processos

- **Fase I:** Preparando-se para a análise dos processos
- **Fase II: Seleção do processo a ser otimizado**
- **Fase III:** Identificar as melhorias a serem implementadas
- **Fase IV:** Implementação do processo otimizado

---

3

3

## Modelagem de Processos

---

### Fase II: Seleção do processo a ser otimizado

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar e selecionar o(s) processo(s) de negócio a ser(em) analisado(s);
- Etapa 2: Definição de medidas de desempenho.

---

4

4

## Modelagem de Processos

---

### Fase II: Seleção do processo a ser otimizado

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- **Etapla 1: Identificar e selecionar o(s) processo(s) de negócio a ser(em) analisado(s);**
- Etapa 2: Definição de medidas de desempenho.

5

5

## Modelagem de Processos

---

### Fase 2 - Etapa 1: Identificar e selecionar o(s) processo(s) de negócio a ser(em) analisado(s)

A estrutura dos processos é identificada e decomposta desde os macroprocessos até o nível do(s) processo(s) que se quer analisar/otimizar.

Preferencialmente, deve-se analisar a menor quantidade de processos possível como forma de centrar esforços no(s) processo(s) que ofereçam melhores oportunidades de resultado, o que também deve ser mensurado.

6

6

## Modelagem de Processos

---

Assim, os processos candidatos deverão ser avaliados e o(s) escolhido(s) será então trabalhado. Para a escolha dos processos, devemos identificar possíveis critérios, tais como:

- Resultados (de melhoria) mais rápidos;
- Resultados mais visíveis na organização;
- Resultados com maior impacto no produto final;
- Resultados com maior visibilidade para os clientes;
- Quaisquer outros fatores que devam ser considerados na seleção.

---

7

7

## Modelagem de Processos

---

Os critérios de seleção de processos deverão ser “ranqueados” identificando-se os mais importantes para a organização.

Devemos fazer uma análise, na qual cada processo deve receber uma avaliação numérica que corresponderá ao impacto da ação de melhoria em função do critério escolhido.

Ao final será gerada uma lista dos processos associados a suas perspectivas de melhoria que servirá de orientação para a sequência de ação sobre cada um, de forma a atender aos requisitos definidos.

A apuração dos resultados mostrará o “ranqueamento” dos processos para serem sucessivamente trabalhados (analisados/otimizados).

---

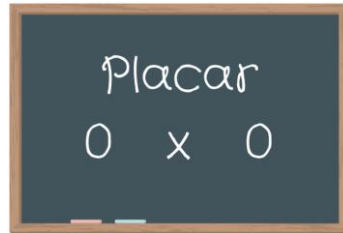
8

8

## Modelagem de Processos

---

Eventuais casos de “empate” poderão ser resolvidos pelo uso de mais de um critério de escolha, o que pode trazer maior consistência e abrangência à escolha.



Os processos escolhidos deverão ser modelados conforme recomendações discutidas anteriormente, mediante sua decomposição em subprocessos e atividades que possam ser entendidas, analisadas e otimizadas.

9

9

## Modelagem de Processos

---

### Descrição de Escopo de Processos

É a descrição geral do processo. Podemos usar um formulário, como descrito a seguir, contendo as seguintes informações principais:

- Nome do processo, subprocesso, responsável, objetivo e condições de início;
- Fornecedores, entradas, saídas e clientes;
- Atividades e tarefas (etapas, começo, meio e fim).

Modelo de Formulário de Descrição de Escopo de Processos

Nome do Processo: Registrar o nome do processo, se este escopo se referir a um processo.	
Nome do Subprocesso: Registrar o nome do subprocesso, se este escopo se referir a um subprocesso.	
Responsável pelo Processo: Registrar o nome do responsável pelo processo.	Nome do Entrevistador: Registrar o nome do entrevistador.
Nome do(s) Entrevistado(s): Registrar o nome de todas as pessoas entrevistadas durante o entendimento deste processo.	
Data da entrevista: Registrar a data da entrevista.	Tempo de duração do processo: Registrar o tempo médio (estimado ou real) de duração deste processo.
Objetivo do processo: Por que este processo é realizado neste local? Quais as necessidades dos usuários, demandas legais ou outras razões relevantes.	
Evento que inicia o processo: Informar o evento que inicia este processo.	
Fornecedores das entradas do processo: De onde vem os insumos do processo? Qual a origem?	
Insumos (entradas recebidas) do processo: Quais os inputs? (informações, documentos, matéria prima etc.)	
Saídas fornecidas (produtos gerados) do processo: Quais os resultados gerados por este processo?	
Subprocessos identificados: Informar o nome do(s) subprocesso(s) que fazem parte deste processo, se for o caso.	
Cliente do processo: Registrar o nome de quem recebe a saída deste processo, ou seja, quem é (ou são) os maiores beneficiados.	
Sistemas auxiliares: Registrar, se for o caso, os sistemas utilizados na execução deste processo.	
Documentos utilizados: Registrar, se for o caso, os documentos tramitados no processo ou utilizados durante sua execução.	
Documentos do processo: Registrar se existe algum documento associado a este processo, que descreva ou determine regras que auxiliem na sua execução.	
Controle do processo: Registrar, se for o caso, formas de controle deste processo (sistemas, planilhas, etc.)	
Custo de execução do processo: Se existir algum custo para executar este processo, citar estimativa ou valor exato.	
Retrabalhos observados: Registrar eventuais execuções repetidas deste processo, relacionadas a atividades que foram repetidas devido a falhas, falta de informação ou erros cometidos em etapas anteriores.	
Oportunidades de melhoria: Registrar possíveis formas de melhorar a execução deste processo, como por exemplo, diminuição de tempo de execução, eliminação de retrabalhos etc.	
Avaliação do processo: Registrar a avaliação inicial do processo: Eficiente; Estruturado; Pouca agregação de valor; Muito burocrático; Possui potencial para automação, etc.	
Qual o grau de complexidade do processo (Nota de 1 a 3): Registrar a nota deste processo – 1=Baixa; 2=Moderada; 3=Alta	
Importância do processo (Nota de 1 a 3): Registrar a nota da importância deste processo. O processo é importante para o alcance da missão da organização? 1=Pouco importante; 2=Indiferente; 3=Muito importante.	
Observações: Registrar, se for o caso, outras informações relevantes relacionadas a este processo.	

Fonte adaptado de: Análise e Modelagem de Processos de Negócio, Valle, R., Oliveira, S. B., 2008, pag. 33 11

11

Modelagem de Processos

Fase II: Seleção do processo a ser otimizado

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar e selecionar o(s) processo(s) de negócio a ser(em) analisado(s);
- Etapa 2: Definição de medidas de desempenho.

12

## Modelagem de Processos

---

### Fase 2 - Etapa 2: Definição de medidas de desempenho

Para o critério escolhido na etapa anterior deve ser atribuída uma medida de desempenho, preferencialmente numérica, como forma de estabelecer uma meta a ser atingida para os processos a serem otimizados.

Para medir o desempenho de um processo é comum usar três medidas básicas:

- Eficiência;
- Eficácia;
- Adaptabilidade.

13

13

## Modelagem de Processos

---

A eficiência e eficácia são muito usadas pela área de qualidade e estão descritas com detalhes na norma ISO 9000:2005.

A **eficiência** é uma medida de volume e serve para avaliar a produtividade de um processo, ou seja, quanto de produção pode ser obtida para cada unidade de recurso(s) despendido(s).



Refere-se à relação do que é gerado ou produzido pelo processo e o que é gasto para produzir. Para calcular a eficiência basta dividir o *output* pelo *input*.

14

14

## Modelagem de Processos

---

Há três maneiras de aumentar a produtividade:

- a) Aumentar o *output* e manter o *input*;
- b) Reduzir o *input* e manter o *output*;
- c) Aumentar o *output* e reduzir o *input*.

A última maneira citada é sem dúvida a mais ambicionada, pois obviamente conquistamos a produtividade máxima quando conseguimos fazer mais gastando menos.

15

15

## Modelagem de Processos

---

Porém, é preciso buscar o equilíbrio, pois o ideal é que a produção aumente em proporção maior que o aumento dos recursos necessários.

A **eficácia** define quanto o processo atende às necessidades e expectativas dos clientes internos e/ou externos. Mede a qualidade do processo em gerar produto ou serviço de acordo com o padrão de qualidade esperado.



Assim como a eficiência, a eficácia também pode ser calculada. Nesse caso, preferimos calcular a não conformidade do processo, pois toda não conformidade representa uma oportunidade de melhoria.

16

16



## Modelagem de Processos

Para calcular a eficácia de um processo, utilizamos as seguintes fórmulas:

- a) Para o cálculo da qualidade (ou conformidade):

Expectativas atendidas (ou número de clientes satisfeitos) dividido pelo número de clientes atendidos;

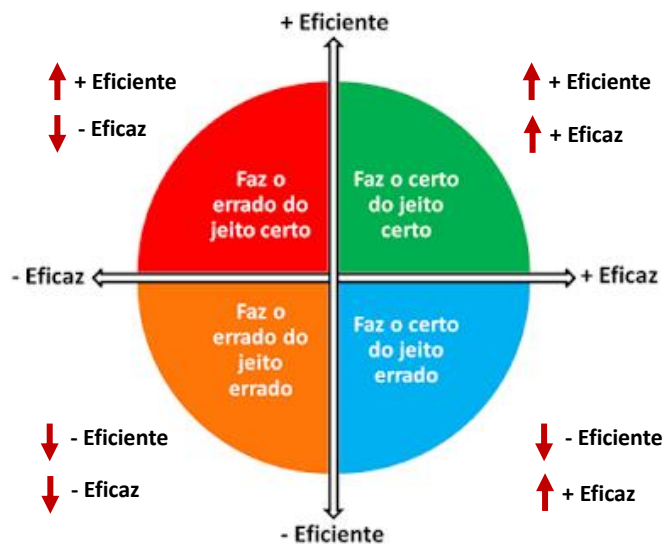
- b) Para o cálculo da não conformidade:

Expectativas não atendidas (ou número de clientes insatisfeitos) dividido pelo número de clientes atendidos.

17

17

## Modelagem de Processos



18

18

## Modelagem de Processos

---

A **adaptabilidade** é a medida de “quanto” um produto ou serviço pode ser customizado para atender a seu cliente (interno ou externo).



Como a qualidade tem várias dimensões, entendemos que adaptabilidade pode ser também atendida pelos critérios mencionados anteriormente (eficiência e eficácia).

Recomenda-se definir, antecipadamente, as medidas-padrão de performance para o processo em análise de forma a definir o desempenho necessário para atingir o “objetivo” de otimização estabelecido.

19

19

## Modelagem de Processos

---

### Metodologia de Análise de Processos

- **Fase I:** Preparando-se para a análise dos processos
- **Fase II:** Seleção do processo a ser otimizado
- **Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas**
- **Fase IV:** Implementação do processo otimizado

20

20

## Modelagem de Processos

---

### Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes;
- Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido;
- Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações;
- Etapa 4: Reengenharia de processo;
- Etapa 5: Revisão dos modelos;
- Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria.

21

21

## Modelagem de Processos

---

### Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- **Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes;**
- Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido;
- Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações;
- Etapa 4: Reengenharia de processo;
- Etapa 5: Revisão dos modelos;
- Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria.

22

22

## Modelagem de Processos

---

### Fase 3 - Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes

Nesta etapa devemos obter a opinião e a definição das necessidades e expectativas dos clientes quanto ao produto ou serviço gerado pelo processo.

Essas informações são fundamentais para atendimento aos objetivos estratégicos de qualidade e satisfação e devem ser consideradas na avaliação.

23

23

## Modelagem de Processos

---

### Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes;
- **Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido;**
- Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações;
- Etapa 4: Reengenharia de processo;
- Etapa 5: Revisão dos modelos;
- Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria.

24

24

**Modelagem de Processos**

---

**Fase 3 - Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido**

Cada processo (ou suas atividades) deve ser avaliado e confrontado com o objetivo final de otimização definido na etapa anterior.

Recomenda-se que seja elaborada uma tabela de avaliação, contendo o nome do processo e suas atividades para determinação do nível de melhoria a ser atingido.

O trabalho poderá ser feito em nível de processo ou descer até o nível de suas atividades, como mostrado na figura a seguir:

---

25

25

**Modelagem de Processos**

---

**Exemplo de Tabela de Avaliação de Processos**

Item a ser avaliado	Critério #1		Critério #2	
	Desempenho atual	Desempenho esperado	Desempenho atual	Desempenho esperado
PROCESSO				
Atividade #1				
Atividade #2				
Atividade #3				
Atividade #4				
Atividade #5				

---

26

26

## Modelagem de Processos

---

### **Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas**

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes;
- Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido;
- **Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações;**
- Etapa 4: Reengenharia de processo;
- Etapa 5: Revisão dos modelos;
- Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria.

27

27

## Modelagem de Processos

---

### **Fase 3 - Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações**

A avaliação comparativa do desempenho da organização em estudo “contra” outras de mesma atuação/porte ou com empresas líderes em seu segmento pode trazer contribuições significativas para determinar o desempenho a ser obtido por determinado processo.

Nesse caso, a coluna “desempenho esperado” da tabela mostrada na etapa 2 deve conter o benchmarking escolhido.

Essa é uma prática que deve ser constante para que o desempenho possa ser frequentemente aferido e possam ser tomadas eventuais providências para manutenção de um desempenho compatível com a concorrência.

28

28

## Modelagem de Processos

---

### Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes;
- Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido;
- Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações;
- **Etapa 4: Reengenharia de processo;**
- Etapa 5: Revisão dos modelos;
- Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria.

29

29

## Modelagem de Processos

---

### Fase 3 - Etapa 4: Reengenharia do processo

Em geral, as principais atividades ou ações visando a otimização do processo compreendem a seguinte sugestões:

- a) Obter sugestões dos profissionais que atuam no processo para que contribuam na otimização;
- b) Eliminar ou modificar atividades que não agreguem valor ou que representem explicitamente retrabalho;
- c) Identificar e implementar melhorias na sequência das atividades, evitando repetições ou retrocessos desnecessários;
- d) Selecionar e designar o melhor executor para cada atividade;

30

30

## Modelagem de Processos

---

- e) Agrupar as atividades complementares;
- f) Transferir as decisões operacionais para o nível de processo;
- g) Racionalizar os controles mantendo apenas os essenciais;
- h) Reduzir o tempo da atividade com a substituição do recurso (manual por máquina ou sistema);
- i) Eliminar os pontos de retenção e os gargalos.

31

31

## Modelagem de Processos

---

### **Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas**

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes;
- Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido;
- Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações;
- Etapa 4: Reengenharia de processo;
- **Etapa 5: Revisão dos modelos;**
- Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria.

32

32



## Modelagem de Processos

---

### Fase 3 - Etapa 5: Revisão dos modelos

Com os resultados das ações da etapa 4 os modelos originais (que serviram de base para a análise) devem ser revisados e as melhorias devem ser implementadas em seu escopo.

Em casos onde haja mais de uma sugestão de melhoria, deve ser feita mais de uma versão do mapa para que possam ser avaliadas, comparadas e escolhidas a melhor.

33

33

## Modelagem de Processos

---

### Fase III: Identificar as melhorias a serem implementadas

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Identificar os requisitos dos clientes;
- Etapa 2: Determinar o nível de melhoria a ser atingido;
- Etapa 3: Avaliação de desempenho (benchmarking) com outras organizações;
- Etapa 4: Reengenharia de processo;
- Etapa 5: Revisão dos modelos;
- **Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria.**

34

34

## Modelagem de Processos

---

### Fase 3 - Etapa 6: Simulação das alternativas de melhoria

As alternativas de melhoria propostas devem ser analisadas e, caso se disponha de uma ferramenta de análise/simulação, essas alternativas devem ser submetidas à ferramenta para que se possa avaliar o comportamento do processo em cada cenário proposto.

Caso não se disponha da ferramenta citada, as alternativas de melhoria também poderão ser observadas, analisando o comportamento dos processos.

O modelo que apresentar melhor resultado deverá ser o escolhido para implementação final.

35

35

## Modelagem de Processos

---

### Metodologia de Análise de Processos

- **Fase I:** Preparando-se para a análise dos processos
- **Fase II:** Seleção do processo a ser otimizado
- **Fase III:** Identificar as melhorias a serem implementadas
- **Fase IV: Implementação do processo otimizado**

36

36

## Modelagem de Processos

---

### Fase IV: Implementação do processo otimizado

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Disponibilizar a infraestrutura necessária;
- Etapa 2: Implementação.

---

37

37

## Modelagem de Processos

---

### Fase IV: Implementação do processo otimizado

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Disponibilizar a infraestrutura necessária;
- Etapa 2: Implementação.

---

38

38

## Modelagem de Processos

---

### Fase 4 - Etapa 1: Disponibilizar a infraestrutura necessária

Esta etapa é composta das seguintes recomendações:

- a) Definir o método de implementação: instantâneo ou “em paralelo”;
- b) Obter a aprovação formal e final para implementação;
- c) Identificar e implementar as mudanças organizacionais necessárias;
- d) Identificar e implementar a infraestrutura necessária;
- e) Disponibilizar os recursos extras necessários, inclusive pessoas e treinamentos.

39

39

## Modelagem de Processos

---

### Fase IV: Implementação do processo otimizado

Esta fase se divide nas seguintes etapas:

- Etapa 1: Disponibilizar a infraestrutura necessária;

- Etapa 2: Implementação.

40

40

## Modelagem de Processos

---

### Fase 4 - Etapa 2: Implementação

Esta etapa é composta das seguintes recomendações:

- a) Programar uma simulação;
- b) Implementar a nova estrutura do processo;
- c) Definir e programar ciclos de monitoramento e reavaliações.

---

41

41

## Modelagem de Processos

---

# BPM

# Business Process Management

---

Prof. Henrique

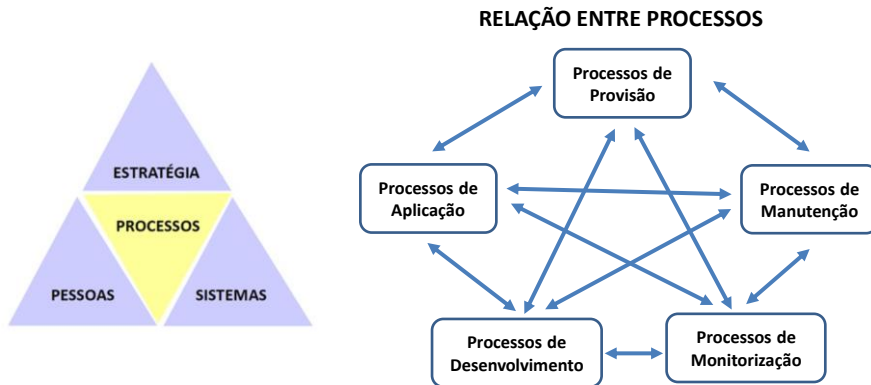
42

42

## Modelagem de Processos

### Processos são elos

Como vimos anteriormente, os processos representam os verdadeiros elos de uma organização.



Adaptado Chiavenato, 2002

43

43

## Modelagem de Processos

### Processos X Organizações

Independente da vontade dos gestores, os processos existem e, como já observamos anteriormente, as organizações são grandes coleções de processos.

A grande questão é se a organização vai gerenciá-los de maneira sistemática e estruturada...



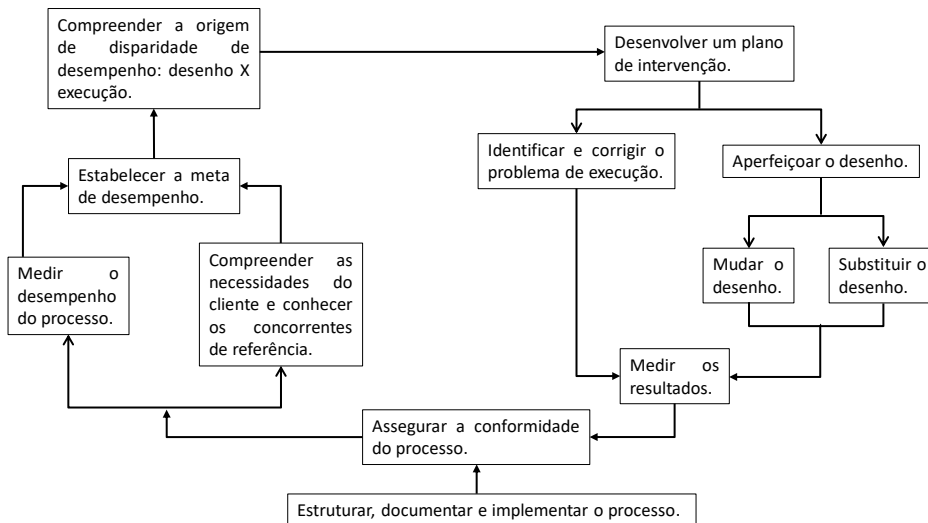
... ou vai permitir que fluam livremente.

44

44

## Modelagem de Processos

### O ciclo da gestão de processos\*



\*Adaptado de Brocke, J., Rosemann N. – Manual de BPM – Gestão de Processos de Negócio, Bookman, 2013. pag. 5 45

45

## Modelagem de Processos

### Camadas típicas de uma arquitetura empresarial

O termo “arquitetura empresarial”, cunhado principalmente por profissionais da área de TI, normalmente é empregado como uma visão geral sobre como os vários modelos e recursos de TI da organização funcionam em conjunto.

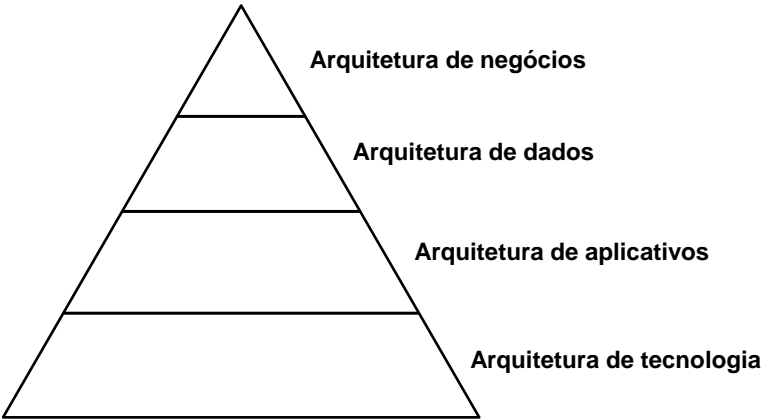
O alinhamento bem sucedido entre os diversos modelos de gestão e a TI contribuirá para maximizar o desempenho das organizações.

Contudo, é importante que os modelos de arquitetura empresarial ofereçam clareza sobre a organização sob o ponto de vista de um sistema, que parte de uma visão externa e adentra a organização, nível por nível.

46

46

Camadas típicas de uma arquitetura empresarial\*



\*Adaptado de Brocke, J., Rosemann N. – Manual de BPM – Gestão de Processos de Negócio, Bookman, 2013. pag. 84 47

Framework de Arquitetura de Processos de Negócio

Os sistemas de processamento principais de uma organização são exibidos através de uma ferramenta conhecida como *framework de arquitetura de processos de negócio*\*.

Gestão	<div><div></div><div></div><div></div></div>								
Criação de Valor	Lançado		Vendido			Entregue			
	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
Apoio	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>								



## Modelagem de Processos

---

### BPM: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

#### O que é?

É uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades dos clientes através do foco em processos de ponta a ponta.



49

49

## Modelagem de Processos

---

**Engloba**, portanto:

- Estratégias;
- Cultura;
- Estrutura;
- Papéis;
- Políticas;
- Métodos e
- Tecnologias...

**Para:**

- Analisar;
- Desenhar;
- Implementar;
- Gerenciar desempenho;
- Transformar e
- Estabelecer a governança de processos.

50

50

## BPM: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT



(Rosemann; Vom Brocke, 2013)

51

51

## Principal objetivo do BPM

O principal objetivo de uma gestão por processos é engajar pessoas para transformar uma organização, a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho.



52

52

## Modelagem de Processos

---

Para isso é preciso entender que as organizações entregam valor para seus clientes e demais interessados (stakeholders) através de seus processos.

Melhorias e inovações em processos agregam valor para o cliente, mas só fazem sentido quando habilitam ganhos para a organização.



53

53

## Modelagem de Processos

---

### Cultura necessária para implantar o BPM

Uma organização leva um tempo considerável para ter sua cultura transformada, devendo também incorporar crenças e valores compartilhados e **centrados** em gestão de processos.

A organização deve valorizar princípios como:

- Foco no cliente;
- Trabalho em equipe;
- Responsabilidades pelos resultados;
- Disposição para aceitar mudanças;
- Conscientização global.

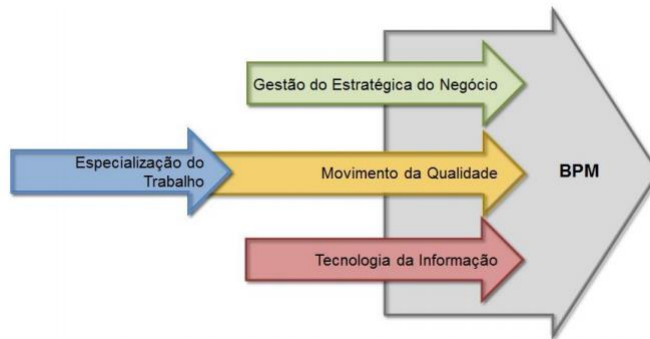
54

54

## Modelagem de Processos

### O BPM é um campo multidisciplinar

O BPM integra conhecimentos e práticas oriundos de áreas como: a administração, a engenharia da produção, sistemas de informação e engenharia de software.



Adaptado de Paul Harmon, Business Process Change, 2ª Edição (2007)

55

55

## Modelagem de Processos

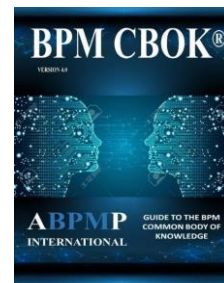
### O ciclo do BPM segundo a visão do CBoK

**BPM CBoK (Business Process Management Common Book of Knoledge):** Corpo comum de conhecimentos sobre BPM

É um guia para gerenciamento de processos de negócio que reúne o conhecimento fundamental aos profissionais que atuam em iniciativas de gestão de processos.

Este guia foi desenvolvido baseado na junção de várias correntes de pensamento, culminando numa proposta mais coesa e padronizada.

O BPM CBoK em português é organizado pela ABPMP – Association of Business Process Professionals do Brasil (<https://www.abpmp-br.org/>).



56

56

## Modelagem de Processos

---

### O ciclo do BPM segundo a visão do CBoK

O BPM CBoK foi projetado para auxiliar profissionais de BPM, fornecendo uma visão mais abrangente das questões, melhores práticas e lições aprendidas.

A principal finalidade do BPM CBoK é identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento que são geralmente reconhecidas e aceitas como boas práticas.

O guia CBoK traz o conceito de BPM como *“uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização”*.

57

57

## Modelagem de Processos

---

### Principais atividades do BPM

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina gerencial que tem por objetivo promover o controle, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados.

Podemos dividir as principais atividades nas seguintes etapas:

58

58

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

59

59

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

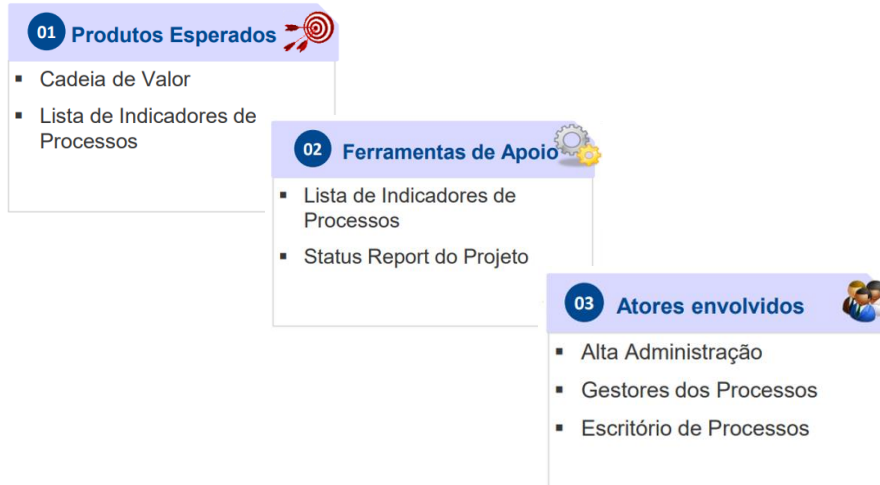
60

60

## Modelagem de Processos

---

### 1) Definir cadeia de valor, metas e processos



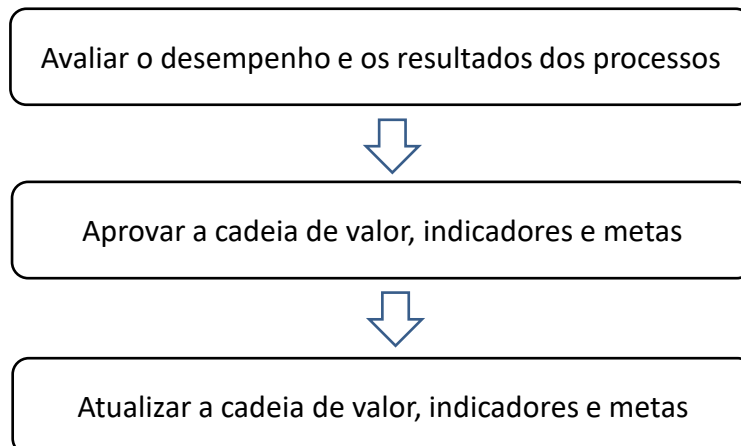
61

61

## Modelagem de Processos

---

### 1) Definir cadeia de valor, metas e processos



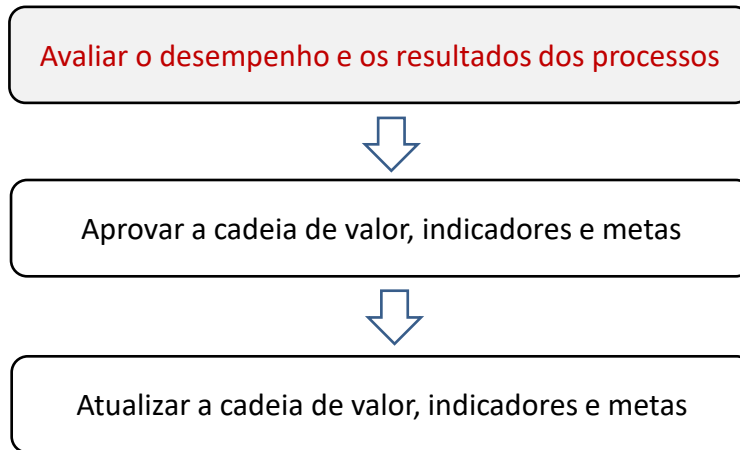
62

62

## Modelagem de Processos

---

### 1) Definir cadeia de valor, metas e processos



63

63

## Modelagem de Processos

---

### Avaliar o desempenho e resultados dos processos

A análise do desempenho e dos resultados dos processos é fundamental para levantar uma visão completa da situação atual da cadeia de valor.

A verificação dos resultados dos indicadores é necessária, principalmente, para um bom entendimento da situação atual, além de servir para constatar se as metas estabelecidas anteriormente foram alcançadas.

64

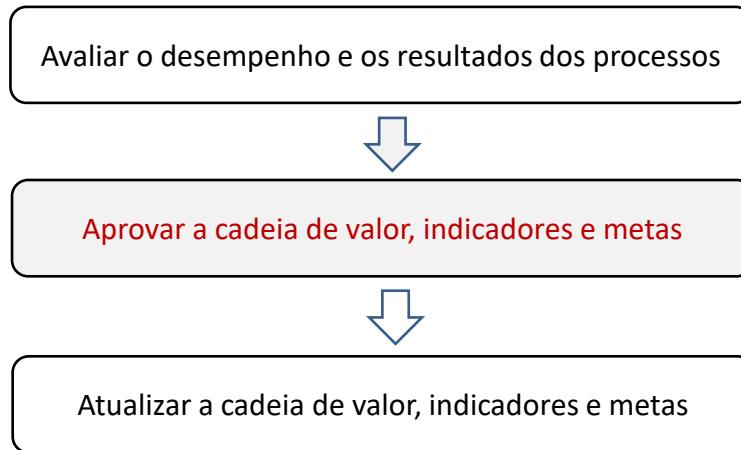
64



## Modelagem de Processos

---

### 1) Definir cadeia de valor, metas e processos



65

65

## Modelagem de Processos

---

### Aprovar a cadeia de valor, indicadores e metas

Observando os resultados indesejáveis, obtidos através da avaliação da situação atual dos processos (feitos na etapa anterior), e levando em consideração novos direcionamentos estratégicos estabelecidos pela alta organização da administração, conseguimos propor e aprovar uma cadeia de valor, indicadores dos processos e metas para os indicadores definidos.

Tais proposições devem ser baseadas no planejamento estratégico da organização, sendo então desdobradas, debatidas e aprovadas.

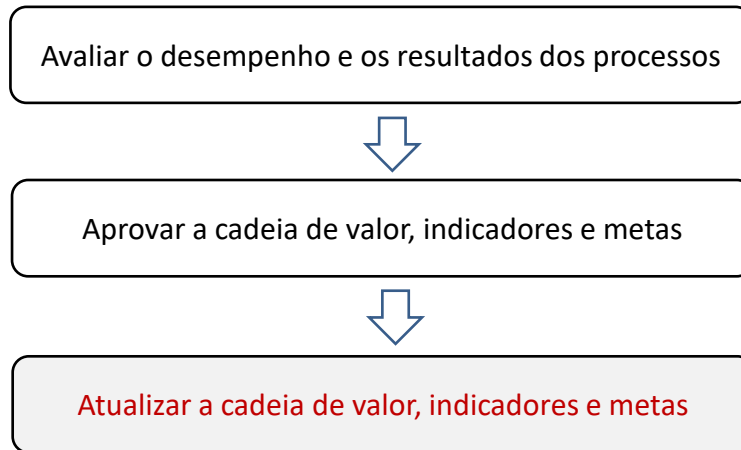
66

66

## Modelagem de Processos

---

### 1) Definir cadeia de valor, metas e processos



67

67

## Modelagem de Processos

---

### Atualizar a cadeia de valor, indicadores e metas

Uma nova versão de instrumentos de desdobramentos da estratégia que será utilizadas para os processos deverá ser atualizada pela equipe técnica, considerando a cadeia de valor, indicadores e metas previamente estabelecidos.

Isso é necessário para podermos viabilizar o levantamento que será feito posteriormente de gaps e proposições de projetos de transformação.

**Gap** é uma palavra de origem inglesa que significa “vão, brecha ou lacuna”. A análise de lacunas ajuda a organização a melhorar sua eficiência, identificando pontos que exigem atenção.

68

68

## Modelagem de Processos

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) **Prospectar ideias e demandas de transformação**
- 3) Elaborar portfólio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfólio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

69

69

## Modelagem de Processos

### 2) Prospectar ideias e demandas de transformação



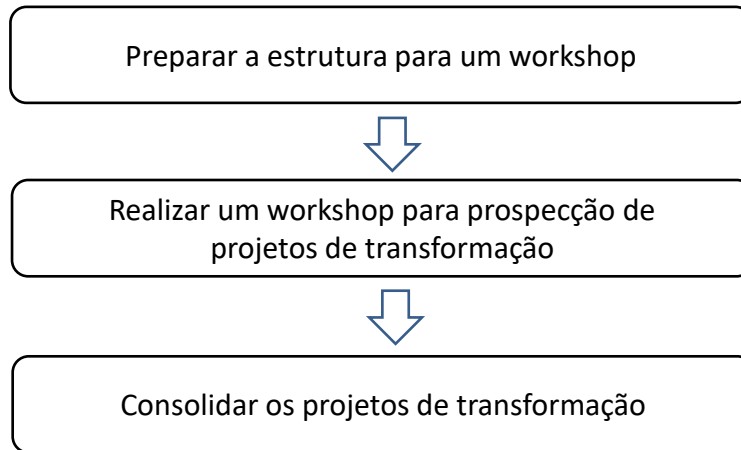
70

70

## Modelagem de Processos

---

### 2) Prospectar ideias e demandas de transformação



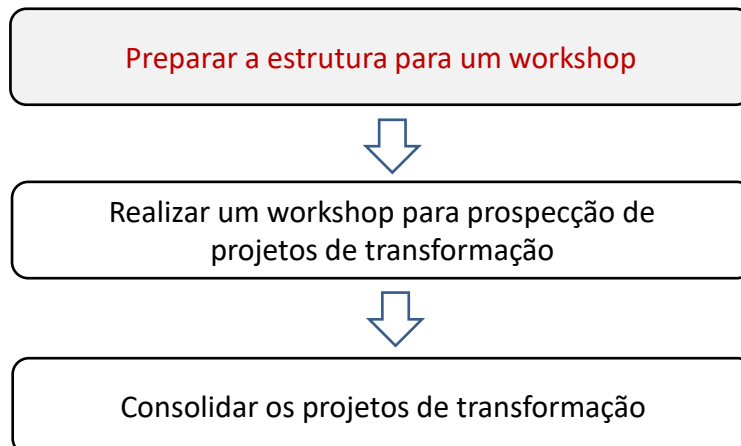
71

71

## Modelagem de Processos

---

### 2) Prospectar ideias e demandas de transformação



72

72

## Modelagem de Processos

---

### Preparar a estrutura para um workshop

O workshop de prospecção de projetos de transformação deve ser preparado considerando a impressão de materiais que serão utilizados para a construção da cadeia de valor, bem como o uso de eventuais painéis para a geração de ideias de novos projetos.

O cronograma deste evento também deve ser estabelecido, bem como a pauta que será seguida em cada um dos momentos do workshop.

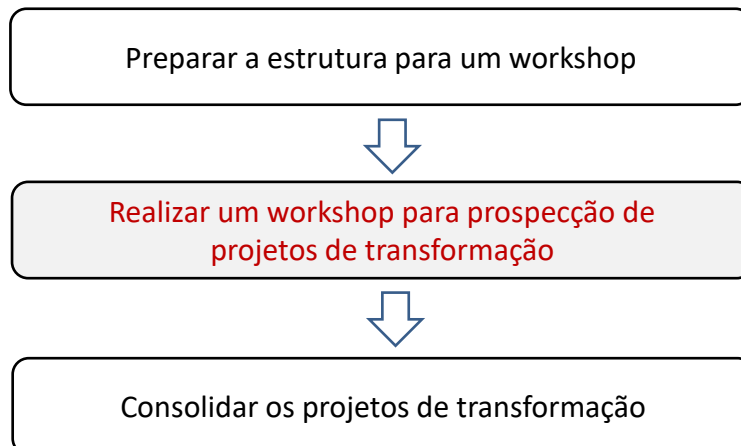
73

73

## Modelagem de Processos

---

### 2) Prospectar ideias e demandas de transformação



74

74

## Modelagem de Processos

---

### Realizar um workshop para a prospecção de um projeto de transformação

O objetivo deste workshop é apresentar a cadeia de valor, considerando os direcionamentos estratégicos definidos pela alta administração e, principalmente, gerar ideias de projetos de transformação.

Essas ideias devem se basear na visão bottom-up daqueles que vivenciam os problemas que ocorrem nos processos, ou seja, envolver quem realmente sente o problema no seu dia-a-dia.

É muito importante que integrantes da alta administração realizem a abertura deste workshop, pois isso evidencia a relevância deste esforço e promove o engajamento dos envolvidos, pois deixa claro a importância da contribuição de todos.

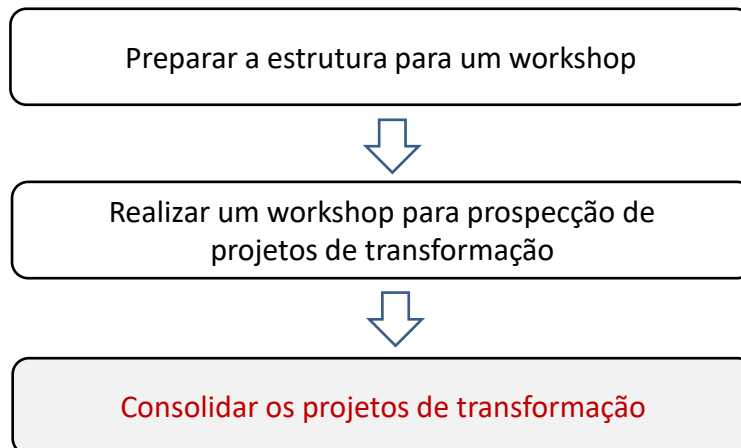
75

75

## Modelagem de Processos

---

### 2) Prospectar ideias e demandas de transformação



76

76

## Modelagem de Processos

---

### Consolidar os projetos de transformação

A partir das informações levantadas durante o workshop, devemos consolidar as propostas de projeto de transformação, considerando:

As visões top-down (da alta administração)

As visões bottom-up (apresentada pelos colaboradores durante o workshop)

Essa consolidação irá definir informações básicas sobre os projetos. Lembrando que as ideias que não se caracterizam como um projeto, deverão ser encaradas como melhorias pontuais, sendo encaminhadas para serem tratadas pelos líderes de processo responsáveis por elas.

77

77

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

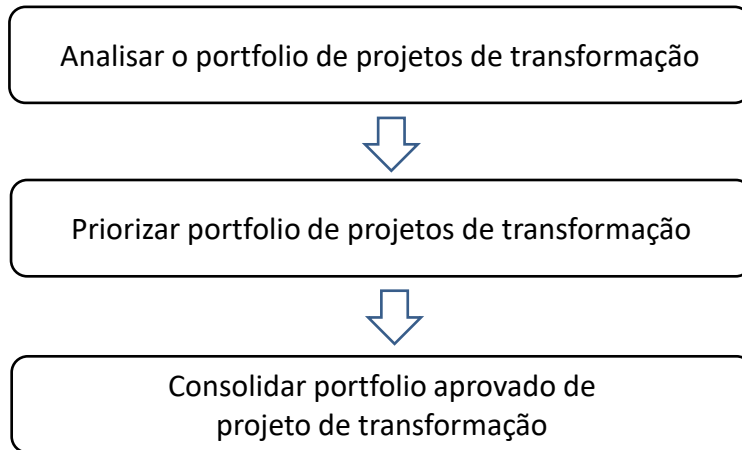
- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfólio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfólio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

78

78

## Modelagem de Processos

### 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação



79

79

## Modelagem de Processos

### 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação



80

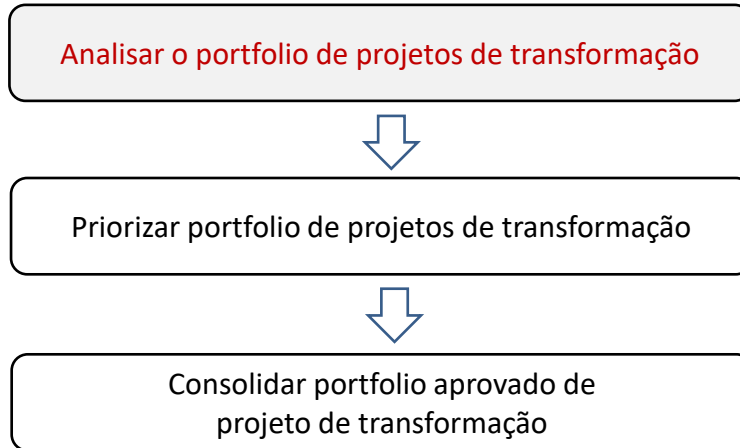
80



## Modelagem de Processos

---

### 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação



81

81

## Modelagem de Processos

---

### Analisar o portfolio de projeto de transformação

Para que o portfolio de projetos de transformação seja consolidado, todas as demandas deverão ser analisadas, baseadas em critérios relacionados aos ganhos operacionais que são esperados.

Além dos ganhos operacionais, os riscos e a relação com o alinhamento estratégico da organização de cada projeto também devem ser consideradas.

A partir daí será possível elaborar cenários de portfolio, considerando o potencial de sinergia existente entre os projetos levantados.

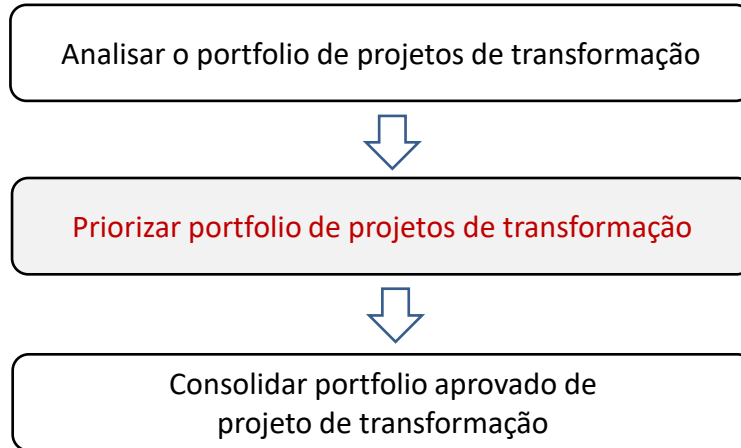
82

82

## Modelagem de Processos

---

### 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação



83

83

## Modelagem de Processos

---

### Priorizar portfolio de projeto de transformação

Baseando-se nos cenários de portfolio elaborados anteriormente, devemos então marcar uma reunião para que os projetos sejam priorizados.

Esta priorização deverá levar em consideração as restrições de recursos humanos e tecnológicos, além de pontos fortes e fracos de cada um dos projetos.

Os projetos serão então priorizados de acordo com os direcionamentos determinados pela alta administração, que levará em consideração os argumentos técnicos levantados pela equipe durante o processo de priorização dos projetos de transformação.

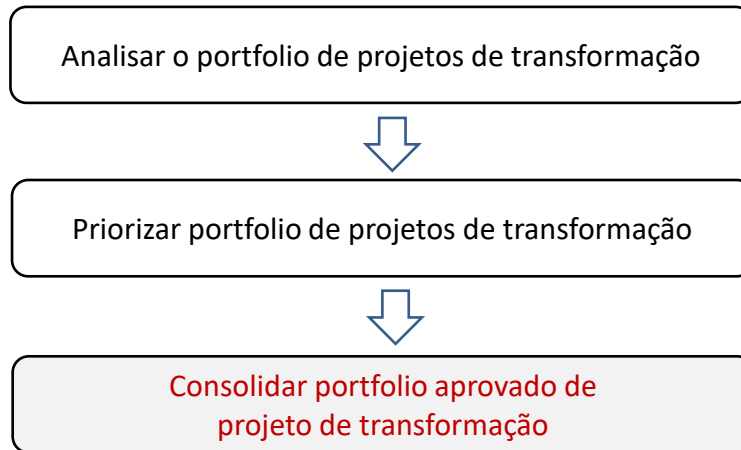
84

84

## Modelagem de Processos

---

### 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação



85

85

## Modelagem de Processos

---

### Consolidar portfolio aprovado de projeto de transformação

Nesta etapa será definida a programação de início de cada projeto de transformação que foi priorizado anteriormente, compondo assim um portfolio de projetos que constarão em um cronograma geral dos projetos que serão realizados, para que possamos ter uma visão do todo.

Todos os documentos que representam a consolidação do portfolio deverão ser disponibilizados para os envolvidos, para que tomem ciência a respeito dos novos direcionamentos estabelecidos pela alta administração, referentes ao próximo ciclo de gestão.

86

86

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfólio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfólio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

87

87

## Modelagem de Processos

---

### 4) Monitorar portfólio de projetos de transformação



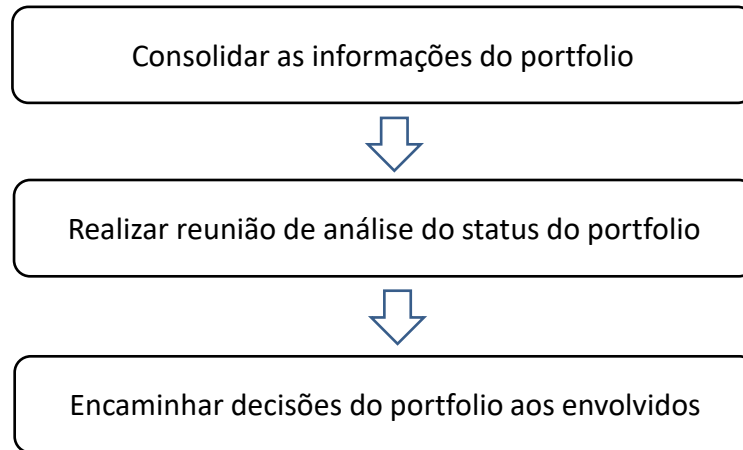
88

88

## Modelagem de Processos

---

### 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação



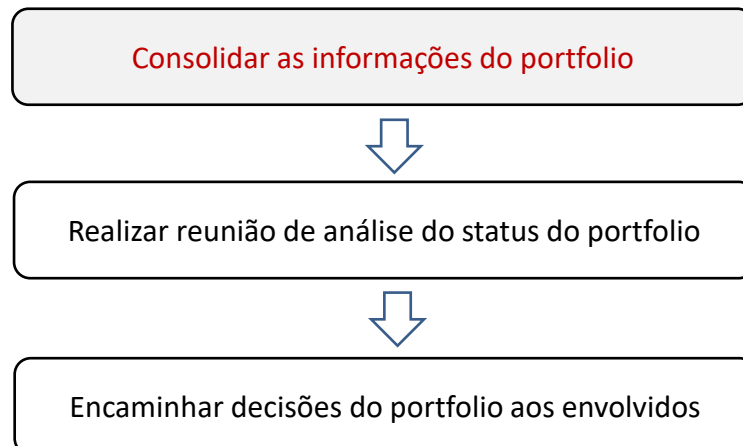
89

89

## Modelagem de Processos

---

### 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação



90

90

## Modelagem de Processos

---

### Consolidar as informações do portfolio

Esta etapa se caracteriza pela atualização de informações dos projetos, tais como: orçamento realizado, apuração dos ganhos, status do cronograma e status de implementação de soluções.

Neste momento novas proposições de projetos poderão ser incluídas, desde que tenham a visão geral do projeto já detalhada, pois isso permitirá que possam ser priorizados ou não, considerando as demandas que já estão em andamento.

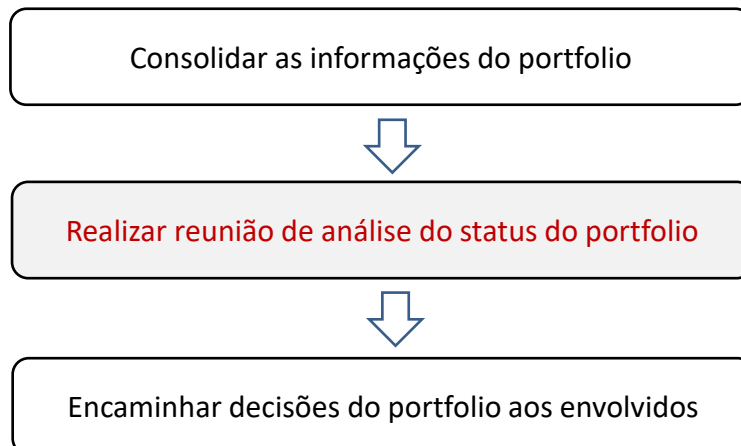
91

91

## Modelagem de Processos

---

### 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação



92

92

## Modelagem de Processos

---

### Realizar reunião de análise do status do portfolio

Esta reunião tem por objetivo analisar as principais informações do portfolio considerando as restrições de orçamento, recursos humanos e tecnológicos.

O objetivo é tomar decisões sobre a readequação, continuidade, congelamento ou encerramento de projetos em andamento, ou mesmo sobre a inclusão de novos projetos.

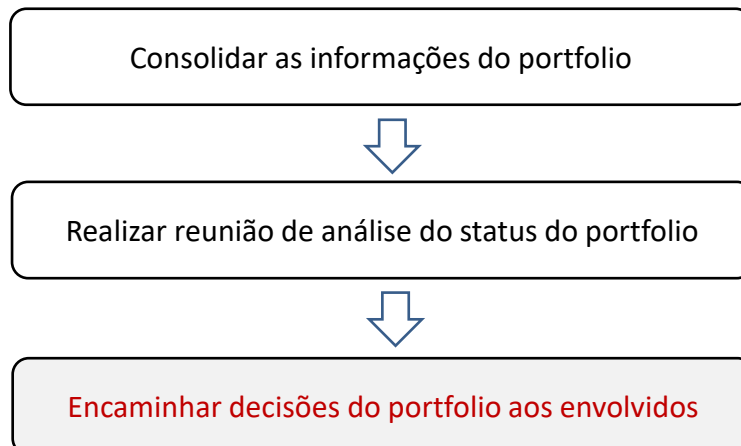
93

93

## Modelagem de Processos

---

### 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação



94

94

## Modelagem de Processos

---

### Encaminhar decisões do portfólio aos envolvidos

Após a reunião de análise do status do portfólio, o portfólio será consolidado e disponibilizado para que os líderes de processo e demais envolvidos tenham conhecimento de seu conteúdo, sobretudo sobre as decisões que foram tomadas.

95

95

## Modelagem de Processos

---

### Decisões de gestão de portfólio

As decisões tomadas em uma reunião de gestão do portfólio podem seguir os seguintes caminhos:

**Continuidade:** Manutenção dos elementos decididos no planejamento, sem haver alterações nos rumos do projeto, julgando-se que o mesmo caminha em direção à bons resultados;

**Readequação:** Alteração de escopo, prazo, pessoas envolvidas, objetivos desejados, entregas ou método de condução, a fim de redirecionar os rumos do projeto para o alcance dos resultados esperados;

**Congelamento:** Paralisação temporária do projeto em função de mudanças estratégias, aumento das restrições operacionais, necessidade de redistribuição de recursos, entre outros fatores;

96

96



## Modelagem de Processos

---

### Decisões de gestão de portfólio

**Encerramento:** Encerramento do projeto antes mesmo do alcance dos resultados que pretendia-se alcançar, devido à previsão antecipada de que o propósito do projeto não seria alcançado por meio do esforço empreendido ou mesmo por mudanças estratégicas.

**Inclusão:** Inclusão de novos projetos ao portfólio devido à mudança de estratégias, mudança de prioridades para o momento ou necessidade de aproveitamento de novas oportunidades. A inclusão de novos projetos incorre na necessidade de aumento da capacidade de execução ou mesmo na necessidade de congelamento ou encerramento de outros projetos em andamento.

97

97

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

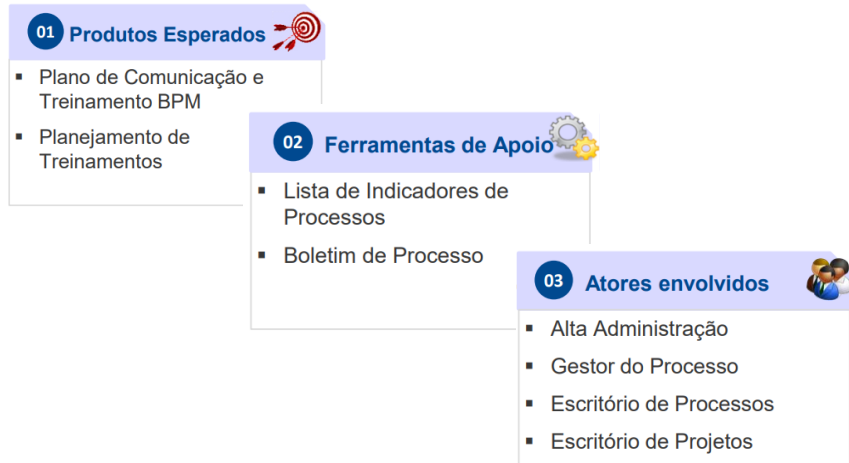
98

98

## Modelagem de Processos

---

### 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM



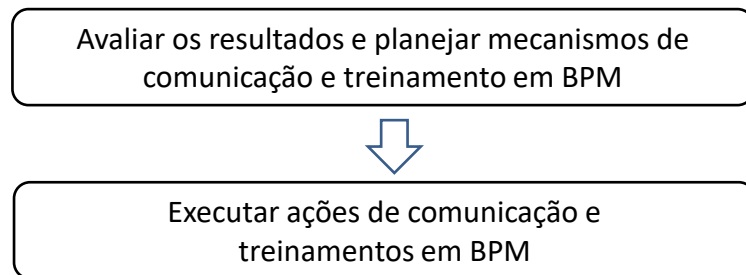
99

99

## Modelagem de Processos

---

### 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM



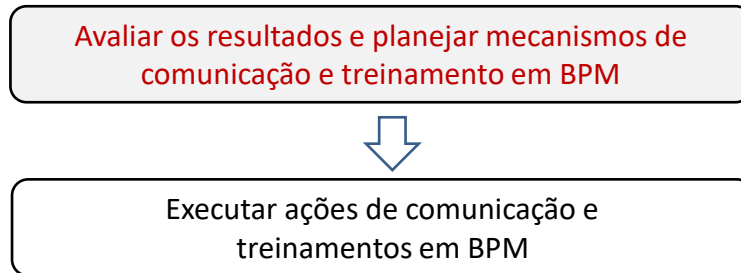
100

100

## Modelagem de Processos

---

### 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM



101

101

## Modelagem de Processos

---

### Avaliar os resultados e planejar mecanismos de comunicação e treinamento em BPM

Esta etapa consiste na avaliação dos resultados da implantação do BPM na organização, avaliando:

- os ganhos dos projetos de transformação;
- Os ganhos de produtividade com os treinamentos realizados.

Também são definidos os meios de divulgação e os treinamentos que se mostraram necessários.

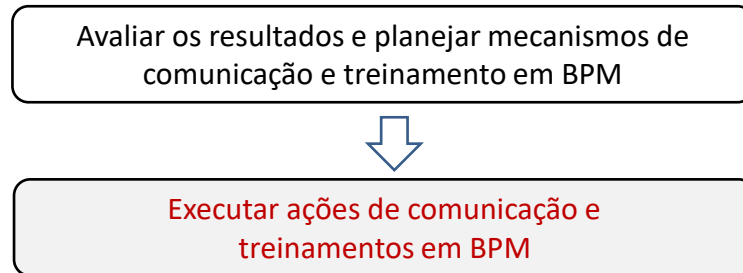
102

102

## Modelagem de Processos

---

### 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM



103

103

## Modelagem de Processos

---

### Executar ações de comunicação e treinamento em BPM

Após as avaliações anteriores, é a vez de avaliar os treinamentos necessários e planejar a agenda de realização. Também devemos definir os participantes e, após isso, realizar todos os treinamentos previstos.

De acordo com o planejamento de comunicação, serão avaliados os meios de comunicação existentes e as informações neles contidas. Baseado nas deliberações definidas após esta avaliação, o material será devolvido e publicado.

104

104

## Modelagem de Processos

---

### **Públicos envolvidos nas ações de comunicação**

Após as avaliações anteriores, é a vez de avaliar os treinamentos necessários e planejar a agenda de realização. Também devemos definir os participantes e, após isso, realizar todos os treinamentos previstos.

#### **Gestores**

Alta administração, gerência executiva e gerência operacional. A comunicação escolhida para este tipo de público tem que ser objetiva e focada em resultados.

#### **Líderes de Processo**

São líderes da organização nomeados pela gerência operacional, que são responsáveis pelo acompanhamento e “saúde” de determinados processos. A comunicação para este público precisa ser mais técnica e que tenha conteúdos intermediários e avançados sobre a gestão do processo.

105

105

## Modelagem de Processos

---

### **Demais colaboradores interessados em gestão de processos**

São colaboradores que demonstram serem potenciais atores chave interessados nestes estudos e que são fundamentais para a gestão da mudança na transformação e melhoria do processo.

Para este grupo a comunicação sobre o tema de gestão de processos precisa ser mais básica e introdutória.

106

106

## Modelagem de Processos

---

### Canais de comunicação

#### Intranet

É o canal normalmente utilizado para a disseminação de conteúdos técnicos sobre a gestão de processos (artigos, apresentações, treinamentos, etc.). Também podem incluir cases de sucesso e notícias informativas. Recomenda-se a publicação, pelo menos mensal, para manter o interesse e a manutenção deste canal de comunicação.

#### Eventos

É um canal utilizado para a disseminação de notícias informativas sobre os resultados e aprendizados oriundos da implantação do BPM na organização. Recomenda-se, ao menos, uma edição deste evento por semestre.

107

107

## Modelagem de Processos

---

### Plano de comunicação

O Plano de Comunicação é o instrumento que centraliza todas as ações de comunicação da Metodologia de Gestão de Processos previstas para o ano.

O objetivo das ações de comunicação é disseminar informações, notícias, conteúdos, eventos e resultados alcançados referente à aplicação da metodologia no dia a dia da organização.

108

108

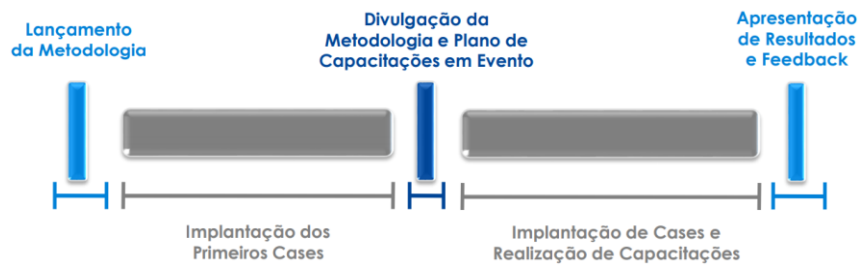
## Modelagem de Processos

---

### Plano de comunicação

Para um primeiro ciclo de implantação da gestão de processos, propõe-se o seguinte esquema:

Plano de comunicação – Ciclo de implantação da gestão de processos



109

109

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfólio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfólio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

110

110

## Modelagem de Processos

### 6) Gerir o Projeto de Mudança

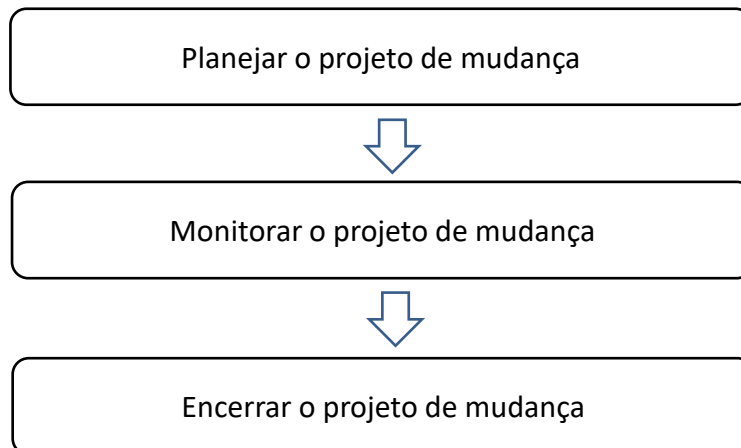


111

111

## Modelagem de Processos

### 6) Gerir o Projeto de Mudança



112

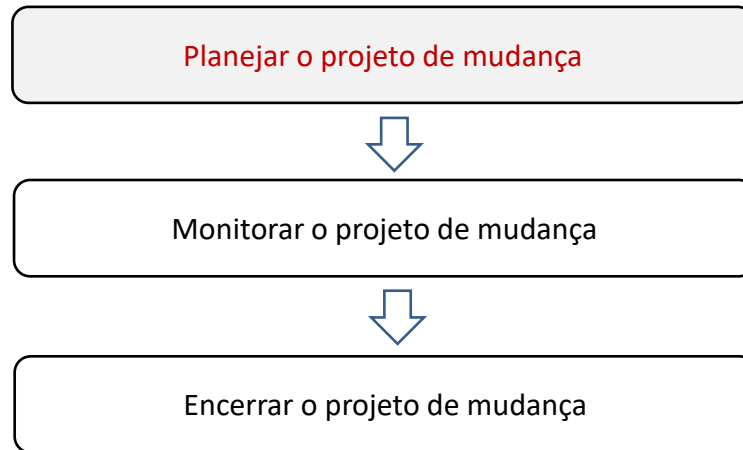
112



## Modelagem de Processos

---

### 6) Gerir o Projeto de Mudança



113

113

## Modelagem de Processos

---

### Planejar o projeto de mudança

As informações fundamentais para o planejamento do projeto de mudança devem ser registradas como:

- Objetivo;
- Descrição do projeto;
- Duração;
- Equipe;
- Possíveis ganhos;
- Premissas;
- Diretrizes;
- O que não será feito.

114

114

## Modelagem de Processos

---

### Planejar o projeto de mudança

Após o levantamento de tais informações, deveremos conduzir uma reunião de planejamento deste projeto para confirmar as informações levantadas anteriormente, consideradas fundamentais para o projeto.

Esta reunião também tem a finalidade de estabelecer as diretrizes que serão levadas em consideração em cada etapa do projeto, além de definir os entregáveis esperados.

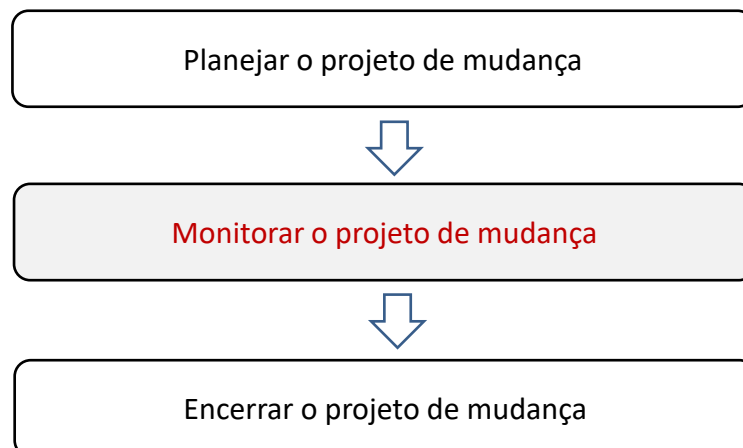
115

115

## Modelagem de Processos

---

### 6) Gerir o Projeto de Mudança



116

116

## Modelagem de Processos

---

### Monitorar o projeto de mudança

Nesta etapa é realizado o monitoramento do projeto, considerando a execução das etapas do projeto previstas no cronograma estabelecido, e a implementação das melhorias já aprovadas.

As informações a respeito do status do projeto devem ser consolidadas a fim de servir de subsídio para a realização da “reunião de status report” do projeto.

Durante esta reunião é importante debater a respeito de eventuais problemas, além do desempenho do projeto, percepção da equipe em relação as expectativas e resistência das pessoas envolvidas nas mudanças propostas.

Também são feitos ajustes de mudança de escopo, expectativas de ganho e outras ações que objetivem um melhor desempenho do projeto. Os encaminhamentos e decisões tomadas durante esta reunião deverão ser disseminados para todos os envolvidos no projeto.

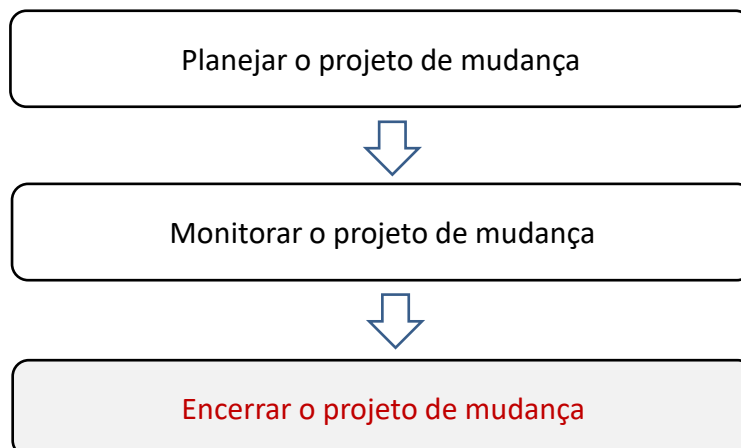
117

117

## Modelagem de Processos

---

### 6) Gerir o Projeto de Mudança



118

118

## Modelagem de Processos

---

### Encerrar o projeto de mudança

Nesta etapa deverão ser feitos registros de lições aprendidas durante a execução do projeto de transformação, através da análise de boas práticas que foram feitas, que se mostram interessantes de serem aproveitadas no gerenciamento de futuros projetos.

A documentação desta reunião de encerramento do projeto, que caracteriza a entrega final do projeto, deve ser disponibilizada para acesso de todos os interessados.

119

119

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

120

120

## Modelagem de Processos

### 7) Entender e Analisar os Processos

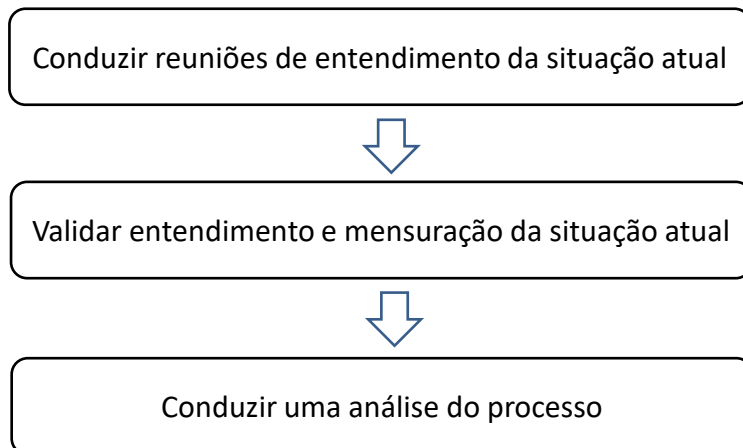


121

121

## Modelagem de Processos

### 7) Entender e Analisar os Processos



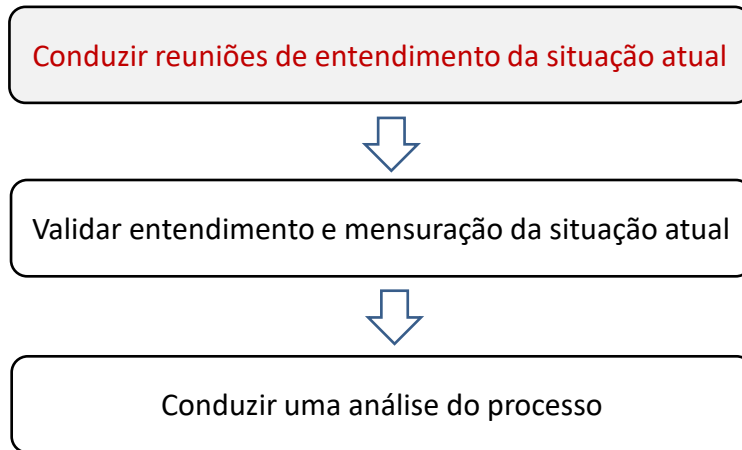
122

122

## Modelagem de Processos

---

### 7) Entender e Analisar os Processos



123

123

## Modelagem de Processos

---

### Conduzir reuniões de entendimento da situação atual

Após a definição da visão de futuro, é necessário conduzir reuniões para o entendimento da situação atual de determinado processo. Neste tipo de reunião são levantadas informações tais como:

- O detalhamento do passo a passo de execução do processo;
- Como os sistemas são utilizados;
- Quais são os problemas enfrentados.

Além disso, devemos identificar novas melhorias para o processo sob o ponto de vista de quem está sendo entrevistado.

124

124

## Modelagem de Processos

### Conduzir reuniões de entendimento da situação atual

**Mapeamento dos processos:** Durante esta etapa é que é feita a representação visual da situação atual do processo, desenvolvido em ferramenta especializada, que tem por objetivo explicitar um processo de negócio ponta a ponta.

O fluxograma não é somente um instrumento de documentação de processos, mas é principalmente uma poderosa ferramenta de entendimento e análise de processos.

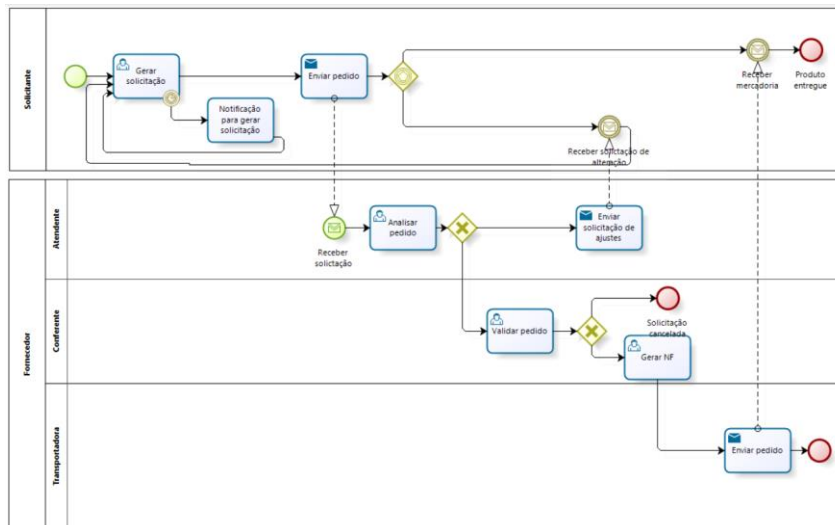
A construção do mesmo é fundamental para construir-se a visão do todo, independente das áreas funcionais.

125

125

## Modelagem de Processos

### Fluxograma desenvolvido utilizando a notação BPMN



126

126

## Modelagem de Processos

---

### Conduzir reuniões de entendimento da situação atual

**Mensuração de processos:** Representação gráfica e numérica do desempenho de um processo, a fim de viabilizar a análise histórica, além de possibilitar a realização de projeções e definição de metas.

A mensuração é fundamental para tornar tangível os ganhos do processo para a atores envolvidos e Alta Administração.

127

127

## Modelagem de Processos

---

### 7) Entender e Analisar os Processos

Conduzir reuniões de entendimento da situação atual



Validar entendimento e mensuração da situação atual



Conduzir uma análise do processo

128

128



## Modelagem de Processos

### Validar entendimento e mensuração da situação atual

As informações levantadas referente ao passo-a-passo do processo serão aqui consolidadas através do uso de diagramas de processos. Dados quantitativos a respeito do processo também devem ser levantados para que se possa entender, através de números, qual é a situação atual.

Os dados também precisam ser consolidados em gráficos, para que sejam analisados posteriormente. Ambas as ferramentas são validadas nesta reunião, para que possam ser posteriormente objeto de análises.

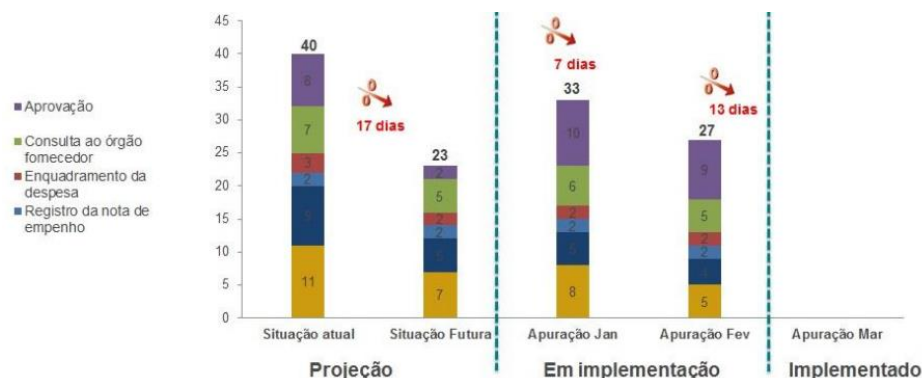
129

129

## Modelagem de Processos

### Validar entendimento e mensuração da situação atual

Exemplo de mensuração de processo comparando a situação atual com a situação futura, além do progresso mês a mês do desempenho.



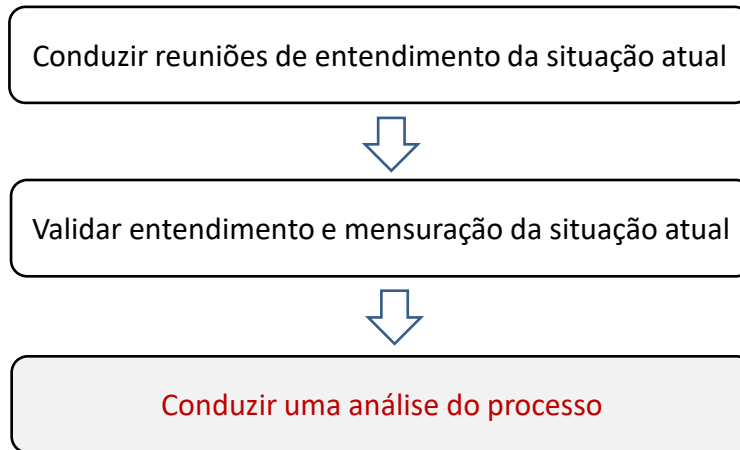
130

130

## Modelagem de Processos

---

### 7) Entender e Analisar os Processos



131

131

## Modelagem de Processos

---

### Conduzir uma análise do processo

A partir do mapeamento e da mensuração da situação atual, são conduzidas análises básicas, tais como:

- A verificação de tendências através da observação dos gráficos;
- A evidenciação de gaps de uma maneira visual, no próprio diagrama.

Neste momento também são recomendadas a condução de análises avançadas de processo, considerando técnicas envolvendo a jornada do cliente ou benchmarking, objetivando análises comparativas.

O resultado desta etapa de análise do processo é a consolidação de um conhecimento maduro a respeito de um determinado processo e de suas principais problemáticas.

132

132

## Modelagem de Processos

### Principais Atividades do BPM

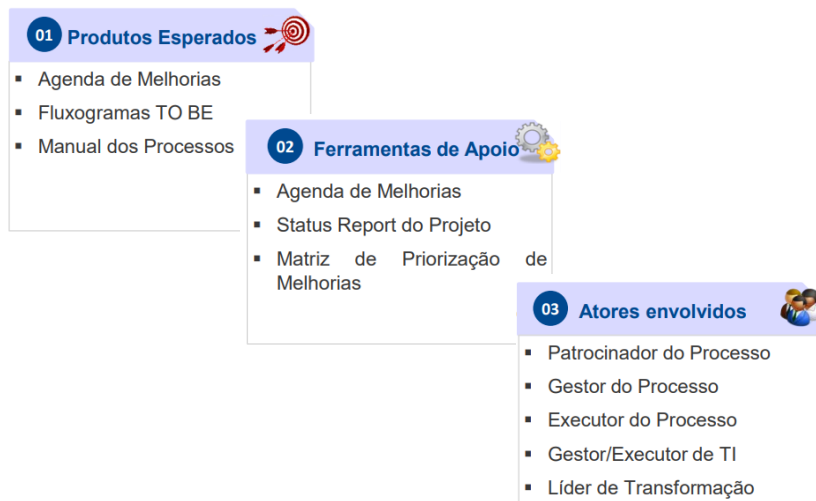
- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) **Conceber soluções e Redesenhar Processos**
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

133

133

## Modelagem de Processos

### 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos



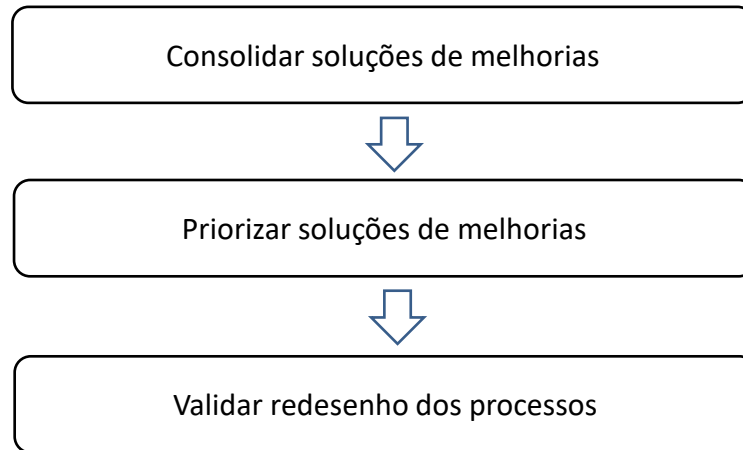
134

134

## Modelagem de Processos

---

### 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos



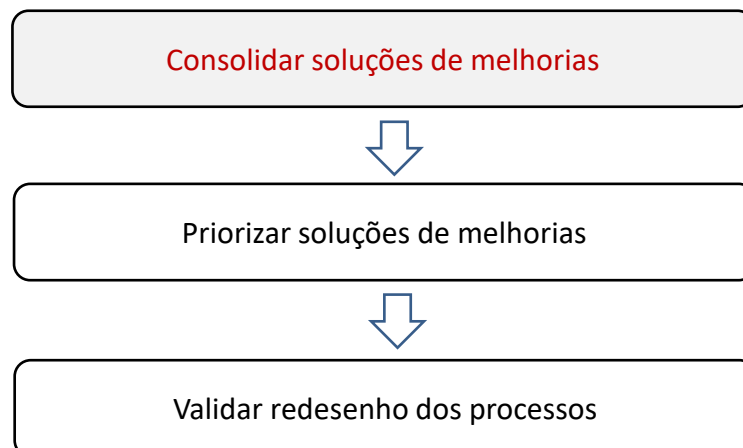
135

135

## Modelagem de Processos

---

### 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos



136

136

## Modelagem de Processos

---

### Consolidar soluções de melhoria

Após o entendimento aprofundado da situação atual, a equipe agora estará preparada para conceber e consolidar as melhores soluções para o processo, visando o alcance dos ganhos que foram estabelecidos.

Recomenda-se novamente nesta etapa, o envolvimento dos atores do processo para que seja possível refinar as informações relevantes, tais como:

- Causas do problema identificado;
- Ganhos esperados com a implementação da melhoria;
- O detalhamento da solução;
- O esforço de implantação;
- Os impactos estimados.

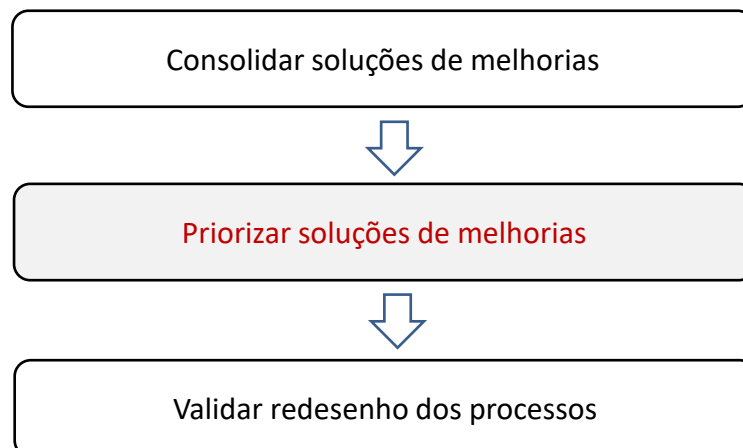
137

137

## Modelagem de Processos

---

### 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos



138

138

## Modelagem de Processos

---

### Priorizar soluções de melhoria

As melhorias consolidadas seguem para serem priorizadas em uma reunião, considerando que a organização possui recursos humanos, tecnológicos e financeiros escassos, além de tempo restrito para a implementação e alcance de resultados de curto prazo.

A priorização é realizada considerando critérios como impacto, esforço e prazo limite de conclusão.

Primeiro ocorre a reunião de priorização de soluções para o processo e, em seguida, a reunião de homologação das soluções aprovadas, caso seja necessário.

139

139

## Modelagem de Processos

---

### Priorizar soluções de melhoria

Após o entendimento, mensuração e análise do processo, a equipe parte para a reunião de priorização. A reunião é conduzida por meio da Matriz de Priorização de Melhorias, que utiliza os seguintes critérios:

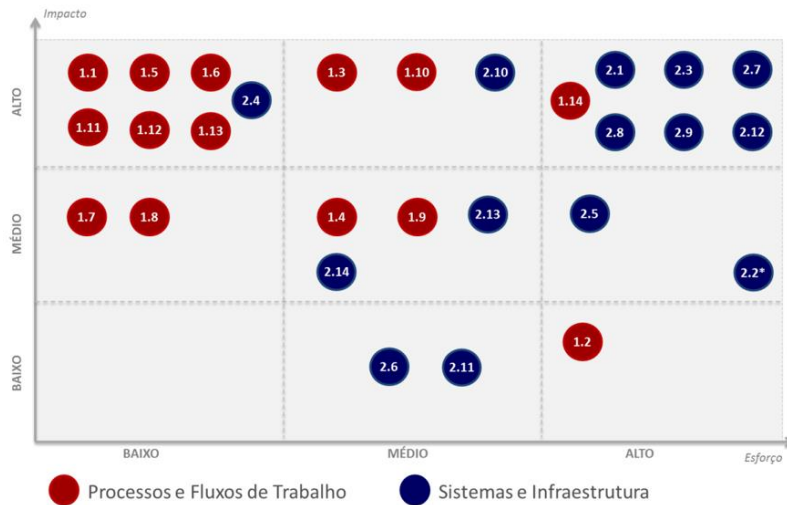
1. **Impacto (eixo vertical):** Representa o impacto que as soluções de melhoria em questão tem para a viabilização do alcance dos ganhos definidos;
2. **Esforço (cor):** Representa o esforço demandado para a implementação da solução de melhoria levando em consideração os recursos que serão necessários para tal e a complexidade;
3. **Prazo Limite de Conclusão (eixo horizontal):** Representa a estimativa limite de prazo para a conclusão da implementação da solução de melhoria.

140

140

## Modelagem de Processos

### Exemplo de matriz de priorização de melhorias

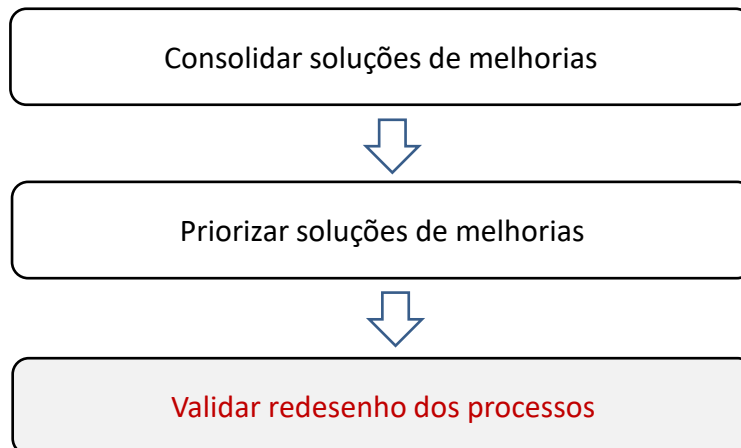


141

141

## Modelagem de Processos

### 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos



142

142

## Modelagem de Processos

---

### Validar redesenho dos processos

Para garantir que as soluções priorizadas sejam implementadas, os processos precisam ser redesenhados, considerando as mudanças que foram propostas.

Deste modo, são desenvolvidos e validados o redesenho do processo que contempla a sua visão de futuro, por meio da entrega de diagramas, manuais e indicadores para este processo.

143

143

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

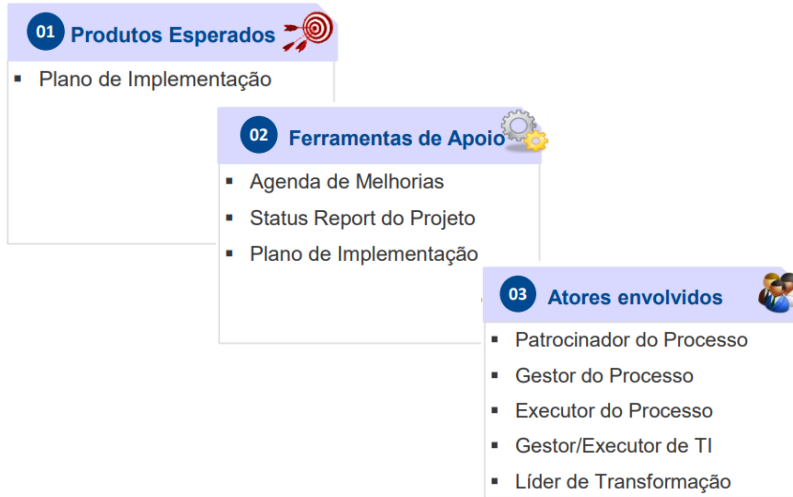
144

144



## Modelagem de Processos

### 9) Implementar Soluções

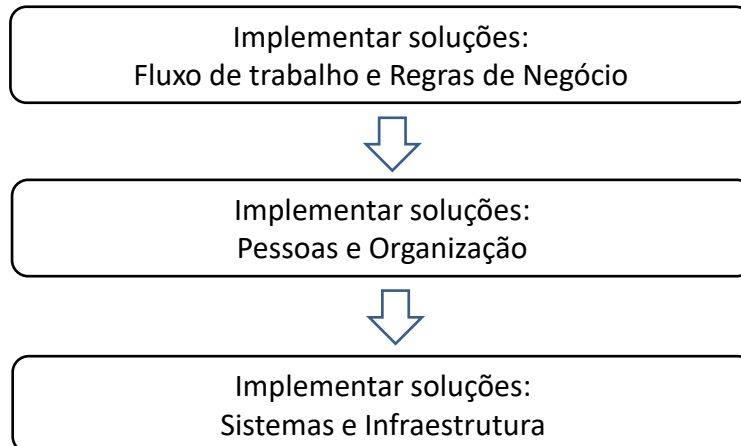


145

145

## Modelagem de Processos

### 9) Implementar Soluções



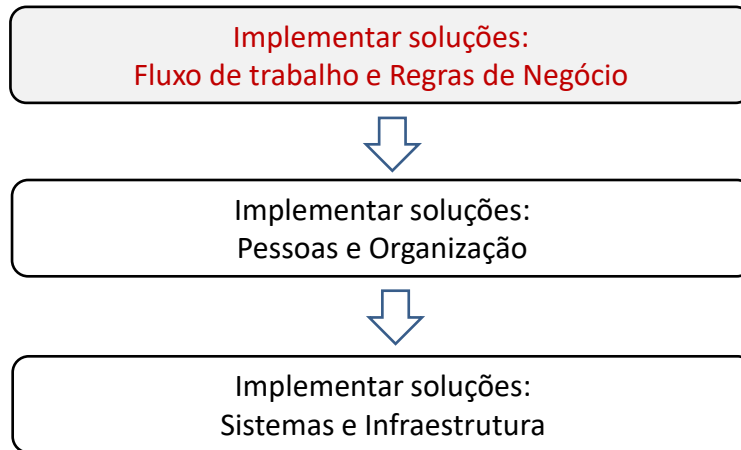
146

146

## Modelagem de Processos

---

### 9) Implementar Soluções



147

147

## Modelagem de Processos

---

### Implementar soluções: Fluxo de trabalho e Regras de negócio

Nesta etapa descreveremos melhorias referentes às regras de execução das atividades, mudança do sequenciamento, mudança de responsabilidades, etc.

Também fazem parte destas soluções as definições de políticas dos processos ou macroprocessos que foram transformados.

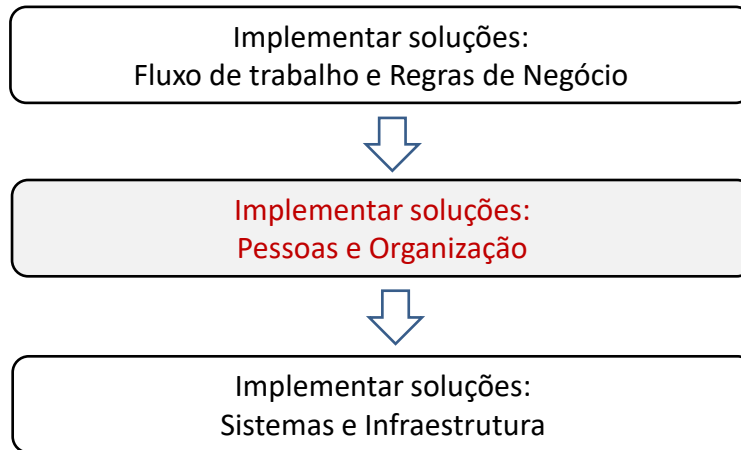
148

148

## Modelagem de Processos

---

### 9) Implementar Soluções



149

149

## Modelagem de Processos

---

### Implementar soluções: Pessoas e Organização

As soluções de pessoas e organização trata das ações de desenvolvimento pessoal, tais como:

- Treinamentos;
- Desenvolvimento de novas competências;
- Alterações de cargos;
- Mudança de organização interna;
- Etc.

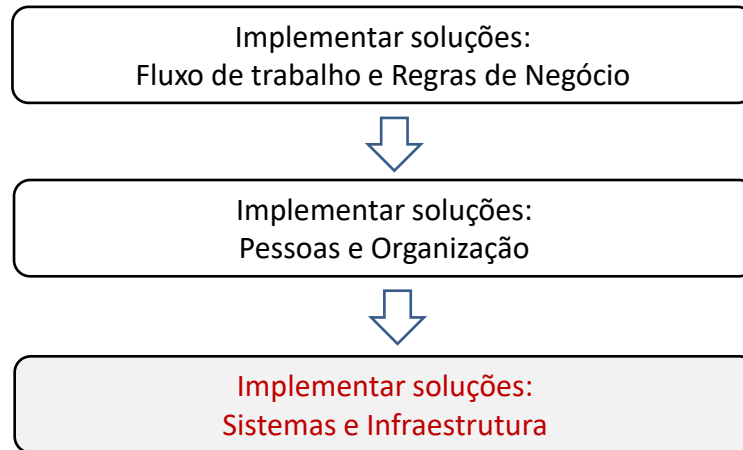
150

150

## Modelagem de Processos

---

### 9) Implementar Soluções



151

151

## Modelagem de Processos

---

### Implementar soluções: Sistemas e Infraestrutura

As soluções de sistema e infraestrutura descrevem aquelas que envolvem:

- O desenvolvimento de sistemas;
- Ferramentas;
- Aplicativos para a execução de novas atividades;
- Mudança estrutural no local de trabalho;
- Recursos para execução;
- Automação;
- Etc.

152

152

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

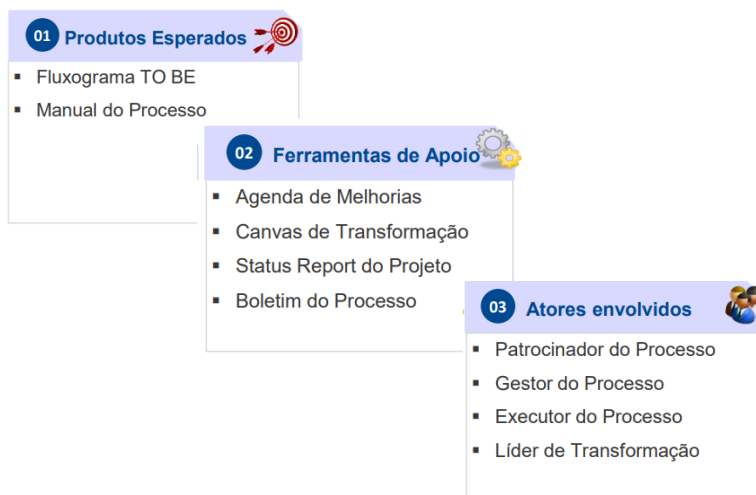
153

153

## Modelagem de Processos

---

### 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida



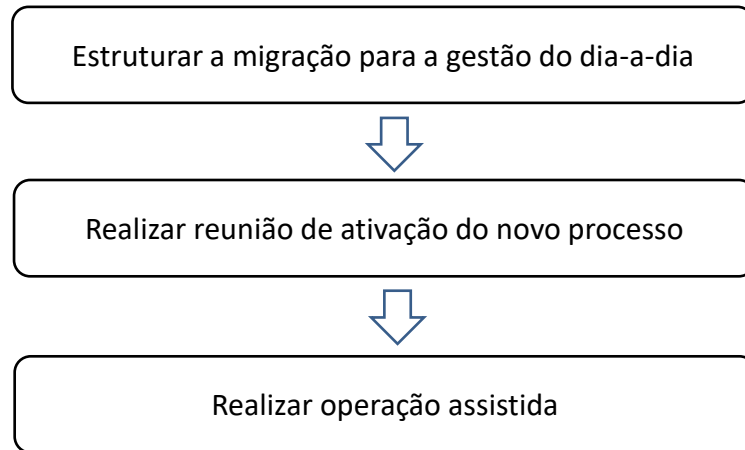
154

154

## Modelagem de Processos

---

### 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida



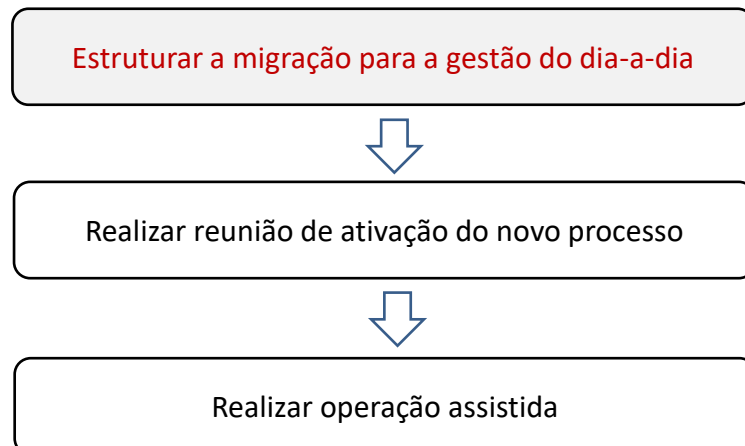
155

155

## Modelagem de Processos

---

### 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida



156

156

## Modelagem de Processos

### Estruturar a migração para a gestão do dia-a-dia

Após a implementação das soluções propostas e consequente alcance dos ganhos estabelecidos inicialmente para o projeto, devemos definir aspectos importantes que viabilizarão o início da execução do processo e de seu monitoramento dentro da gestão do dia-a-dia.

Dentre estes aspectos importantes, podemos destacar:

- Novos papéis e responsabilidades;
- O formato de condução do rito de monitoramento e sua periodicidade;
- A promoção do uso de ferramentas de gestão do dia-a-dia.

157

157

## Modelagem de Processos

### Estruturar a migração para a gestão do dia-a-dia

Migrar o projeto de transformação para a gestão do dia a dia, nada mais é do que encerrar o projeto e “inaugurar” a fase de melhoria contínua para o processo, que exige determinação, disciplina, ferramentas e governança apropriada.



Migração do Projeto de Transformação para a Gestão do Dia a Dia

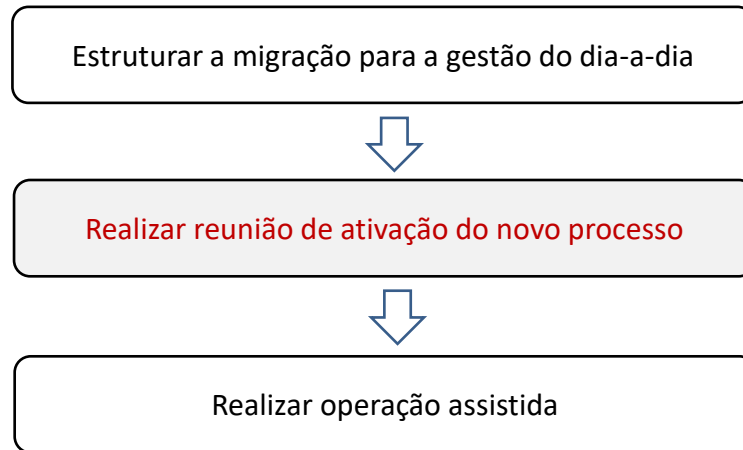
158

158

## Modelagem de Processos

---

### 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida



159

159

## Modelagem de Processos

---

### Realizar reunião de ativação do novo processo

Para que o desempenho e resultados do processo sejam sustentados após a transformação, é necessário apresentar o novo processos aos colaboradores que serão impactados pelas mudanças.

Isso é necessário para que possamos capacitá-los e criar uma oportunidade para que todos tirem dúvidas sobre o novo processo.

Nesta reunião também são apresentadas as definições de governança e também as novas ferramentas que foram estruturadas para a gestão do dia-a-dia.

160

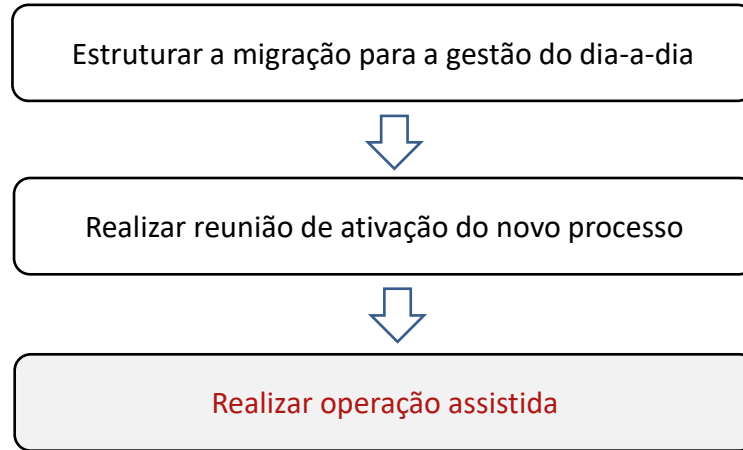
160



## Modelagem de Processos

---

### 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida



161

161

## Modelagem de Processos

---

### Realizar operação assistida

A sustentação do desempenho e resultados de um processo exige disciplina para a correta aplicação do método de gestão do dia-a-dia, até que a melhoria contínua seja algo perene e faça parte da cultura organizacional.

A operação assistida é aplicada durante alguns meses após a implantação e transformação do novo processo, momento onde a equipe que conduziu a transformação ficará a disposição dos executores dos processos atuais para eventuais dúvidas quanto à aplicação do método de gestão do dia-a-dia.

Esta equipe também será responsável pela condução de um monitoramento com prazo de conclusão, que terá como foco a transferência de conhecimento sobre o novo processo.

162

162

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

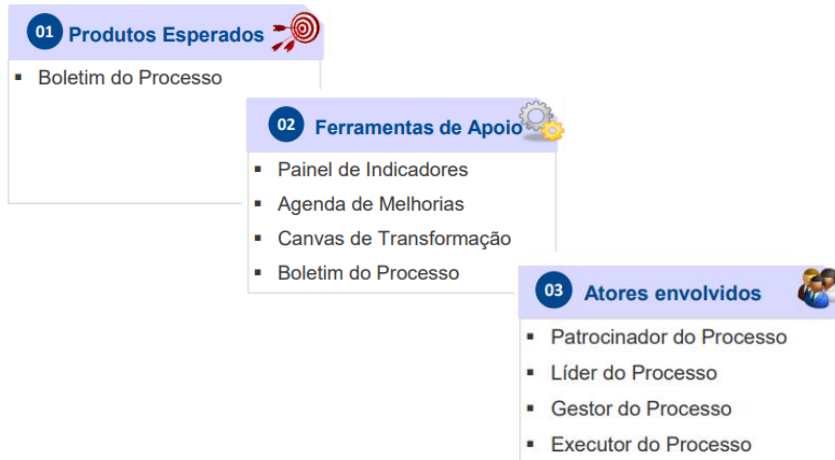
163

163

## Modelagem de Processos

---

### 11) Monitorar Desempenho e Resultados



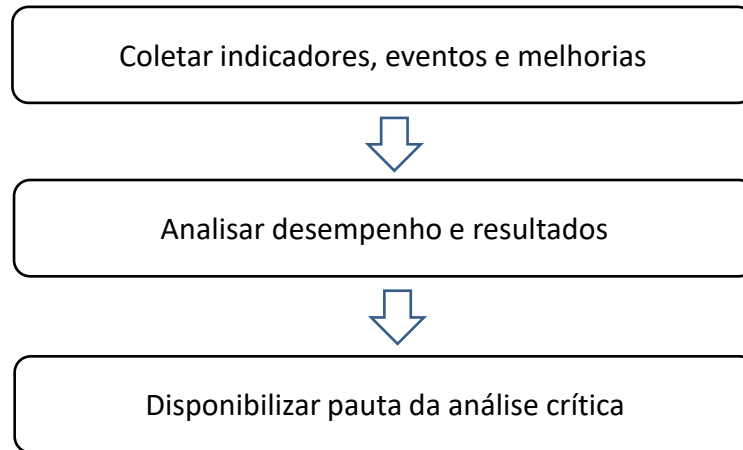
164

164

## Modelagem de Processos

---

### 11) Monitorar Desempenho e Resultados



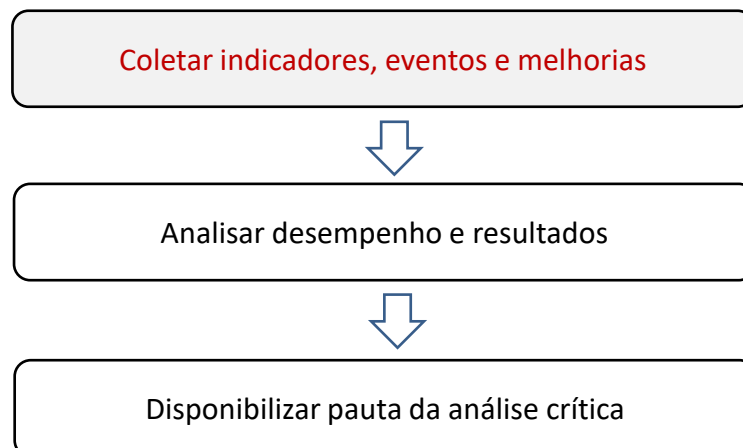
165

165

## Modelagem de Processos

---

### 11) Monitorar Desempenho e Resultados



166

166

## Modelagem de Processos

---

### Coletar indicadores, eventos e melhorias

De acordo com a periodicidade definida de monitoramento do processo, são levantados os eventos ocorridos e a mensuração dos indicadores definidos.

Isso é necessário para que possam servir de insumos a elaboração de propostas de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua.

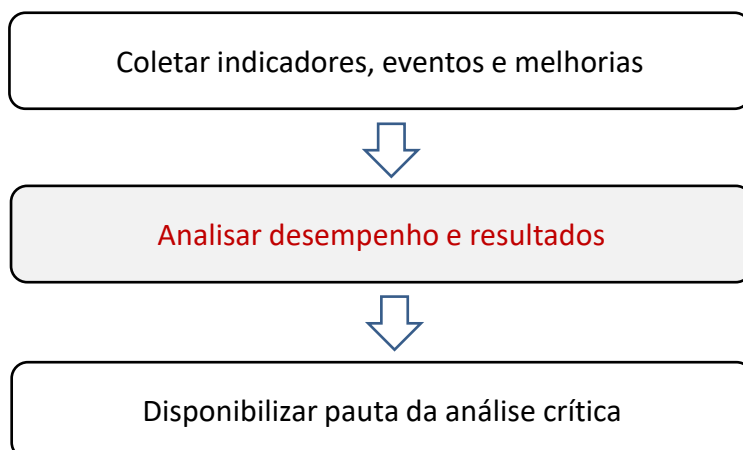
167

167

## Modelagem de Processos

---

### 11) Monitorar Desempenho e Resultados



168

168

## Modelagem de Processos

---

### Analisar desempenho e resultados

Com as informações anteriormente levantadas sobre a execução do processo, o líder de processo será responsável por analisar tais informações e, de forma antecipada, prever possíveis soluções de melhorias e análises para o processo.

Esta prática é fundamental para subsidiar, com informações mais robustas, a reunião de análise crítica, que será realizada na fase seguinte.

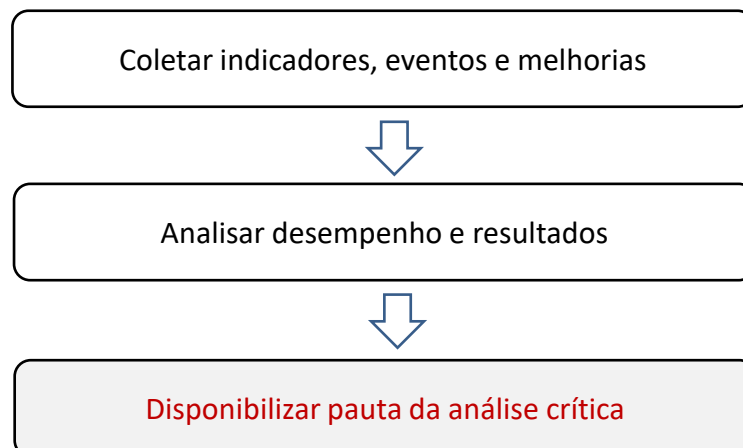
169

169

## Modelagem de Processos

---

### 11) Monitorar Desempenho e Resultados



170

170

## Modelagem de Processos

---

### Disponibilizar pauta da análise crítica

O “boletim do processo” é a principal ferramenta de consolidação das informações sobre determinado processo. Para isso, é necessário que após a consolidação das informações sobre um processo, este boletim seja atualizado.

O boletim deve conter informações como:

- O andamento das ações;
- Ideias de ações preventivas, corretivas e de melhoria contínua;
- Análise do desempenho do processo.

171

171

## Modelagem de Processos

---

### Principais Atividades do BPM

- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

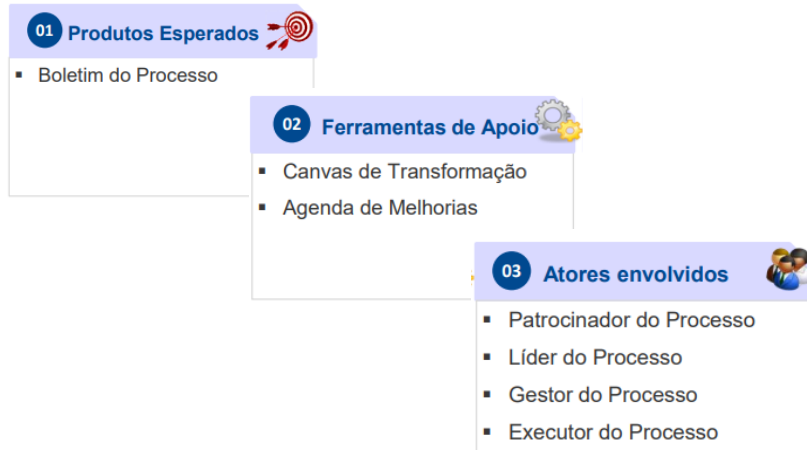
172

172

## Modelagem de Processos

---

### 12) Realizar Análise Crítica do Processo



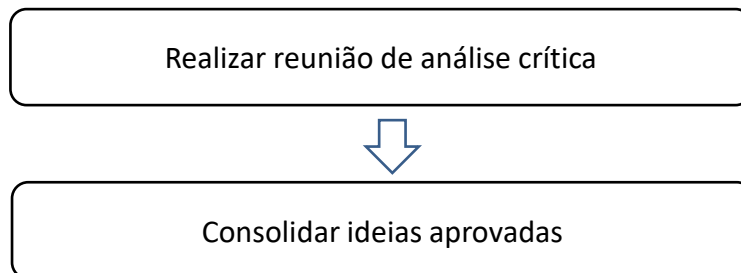
173

173

## Modelagem de Processos

---

### 12) Realizar Análise Crítica do Processo



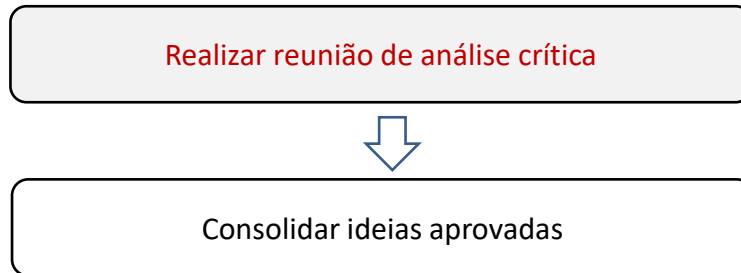
174

174

## Modelagem de Processos

---

### 12) Realizar Análise Crítica do Processo



175

175

## Modelagem de Processos

---

### Realizar reunião de análise crítica

Com base no “boletim do processo”, que foi disponibilizado anteriormente, é realizada uma reunião de análise crítica do processo.

O objetivo é reunir os principais atores de um processo para que sejam debatidos os seus problemas ou novas oportunidades observadas.

A análise e o debate em conjunto permitem a determinação de soluções de melhoria, prazos e responsáveis.

176

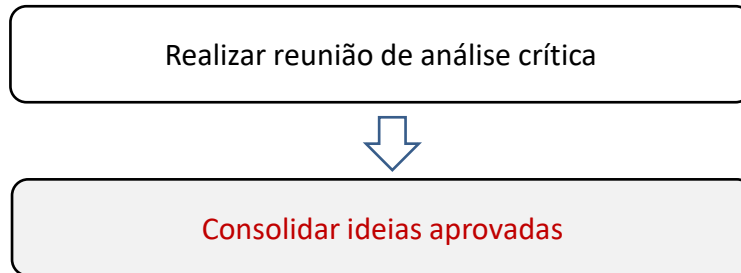
176



## Modelagem de Processos

---

### 12) Realizar Análise Crítica do Processo



177

177

## Modelagem de Processos

---

### Consolidar ideias aprovadas

As ideias aprovadas na reunião de análise crítica que precisam ser implementadas podem ser de dois tipos:

**Melhoria incremental** do dia-a-dia, que deverá ser adicionada ao boletim do processo para posterior construção do plano de ação detalhado.

**Melhoria estruturante**, onde são definidas as suas principais informações para acompanhar uma proposta de projeto de transformação.

178

178

## Modelagem de Processos

### Principais Atividades do BPM

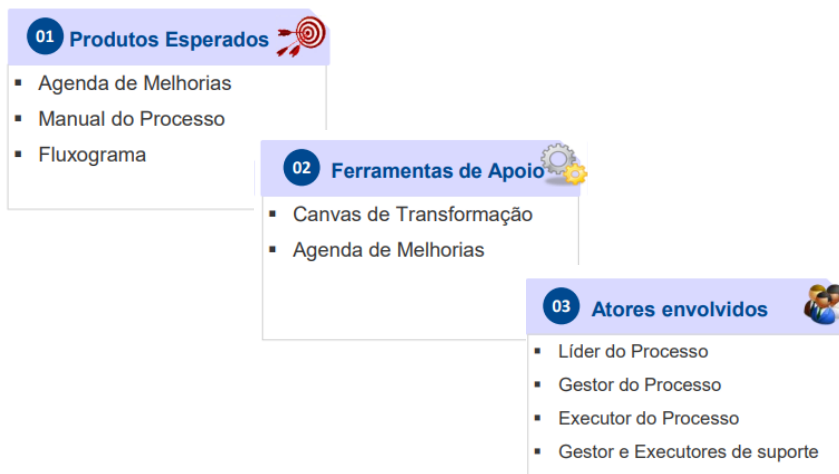
- 1) Definir cadeia de valor, metas e processos
- 2) Prospectar ideias e demandas de transformação
- 3) Elaborar portfolio de projetos de transformação
- 4) Monitorar portfolio de projetos de transformação
- 5) Disseminar cultura e Resultados do BPM
- 6) Gerir o Projeto de Mudança
- 7) Entender e Analisar os Processos
- 8) Conceber soluções e Redesenhar Processos
- 9) Implementar Soluções
- 10) Ativar Processos e Realizar Operação Assistida
- 11) Monitorar Desempenho e Resultados
- 12) Realizar Análise Crítica do Processo
- 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos

179

179

## Modelagem de Processos

### 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos



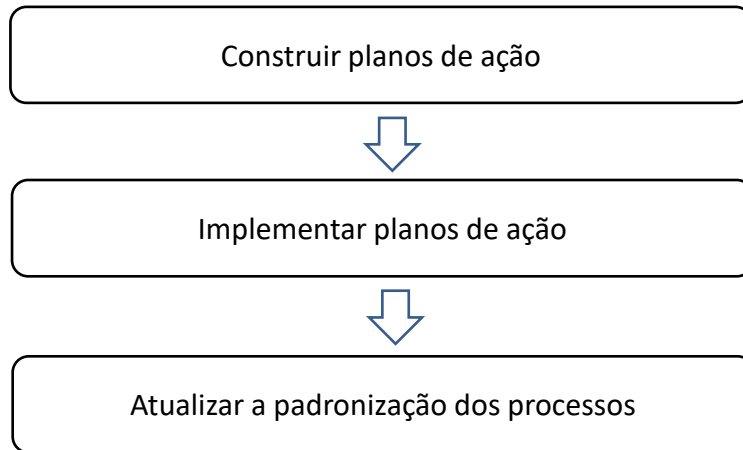
180

180

## Modelagem de Processos

---

### 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos



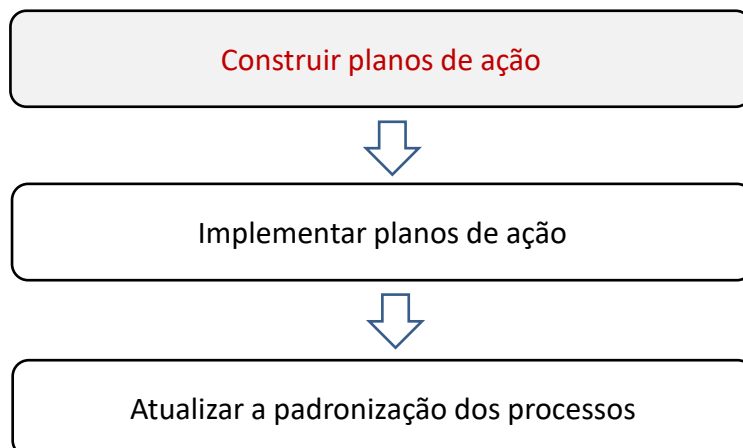
181

181

## Modelagem de Processos

---

### 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos



182

182

## Modelagem de Processos

---

### Construir planos de ação

As soluções de melhoria contempladas pelo boletim do processo precisam ser detalhadas em planos de ação, a fim de aprofundar o nível de detalhamento em relação ao que foi discutido durante a reunião.

Dessa maneira, podemos tornar clara uma visão técnica relacionada ao tempo necessário para a conclusão de determinada atividade.

Sendo assim, o prazo pactuado pode ser confirmado ou mesmo repactuado.

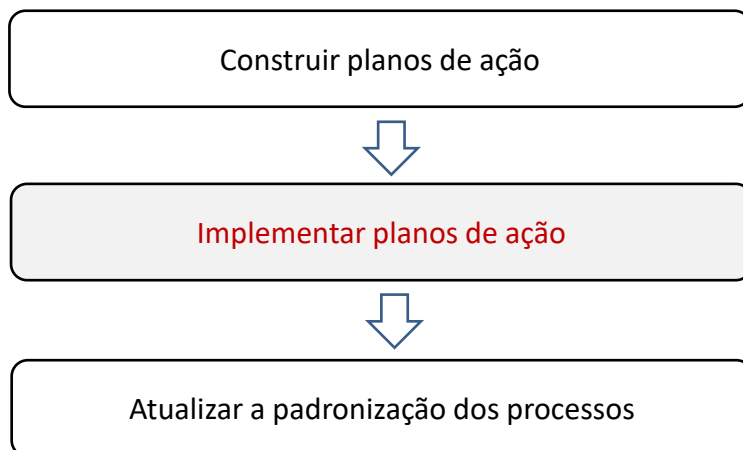
183

183

## Modelagem de Processos

---

### 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos



184

184

## Modelagem de Processos

---

### Implementar planos de ação

Nesta fase, os planos de ação construídos e pactuados são executados. A implementação de um plano de ação incorre:

- Na implantação de funcionalidade de um sistema;
- Na publicação de um normativo interno;
- Na realização de um treinamento;
- Na readequação de um formulário;
- Etc.

Essas são ações corretivas, preventivas e de melhoria que tem por objetivo a tão almejada melhoria contínua do processo.

185

185

## Modelagem de Processos

---

### 13) Executar Plano de Ação e Padronizar os Processos



186

186

## Modelagem de Processos

---

### Atualizar a padronização dos processos

Caso os planos de ação implementados contemplem ações de melhoria, estas implicam em alteração na padronização vigente do processo.

Sendo assim, os documentos, normativos, diagramas e manuais do processo precisam ser atualizados.

Após esta atualização todos os envolvidos devem ser comunicados, para que tenham conhecimento da nova forma de se executar o processo que foi alterado.