

DOCUMENTAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS BPM

Eixo Inovação



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos



Documentação e Padronização de Processos



CONTRATO DIDÁTICO



EXPECTATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Objetivo



Oferecer a possibilidade de **reprogramar a forma de pensar** (*mindset*) sobre como melhorar a organização e seus processos

Programação

- Conceitos básicos de BPM
- Cenário atual x desejado
- Documentação e padronização de processos
- Entendimento da situação atual
- Análise do processo
- Padronização de processos
- Documentação de processos
- Modelagem de processos tradicional – BPMN
- Mapeamento ágil de processos

Eu sou...

- Nome
- Formação
- Órgão em que atua
- Experiência com Processos / BPM?
- Expectativas

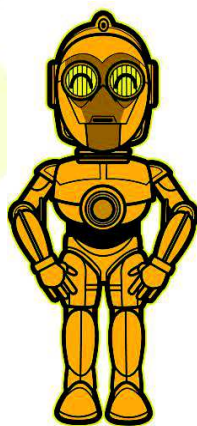
Pitch – 30 segundos



Vamos nos reunir em Grupos?



Darth
Vader



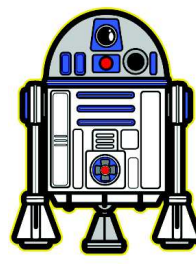
C3-PO



Luke
Skywalker



Princesa
Leia



R2-D2



Obi Wan

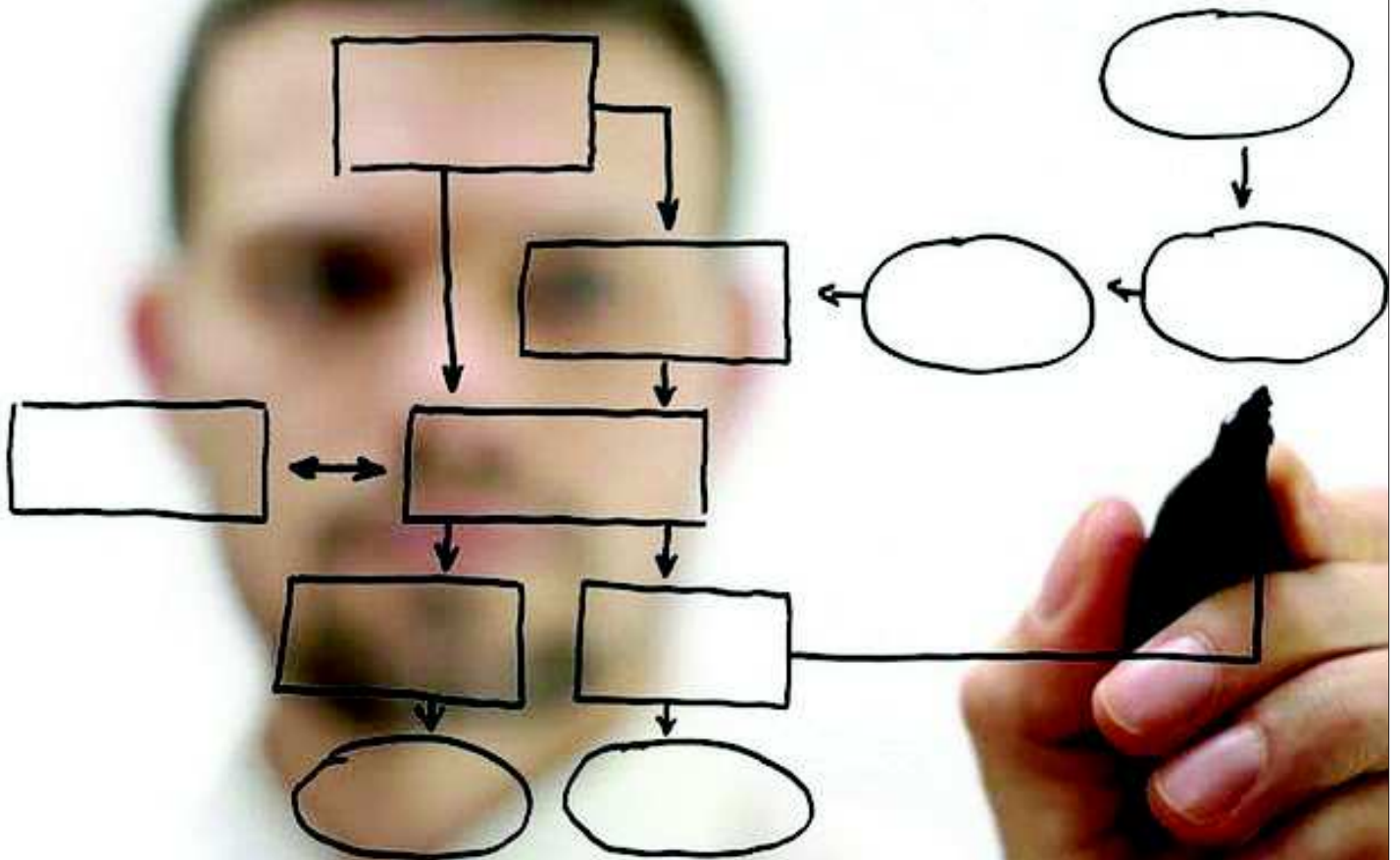
Para pensar...

- O que é BPM (definição do grupo)?
- Qual sua maior dúvida sobre **Documentação e Padronização de Processos**?



De qual processo estamos falando??



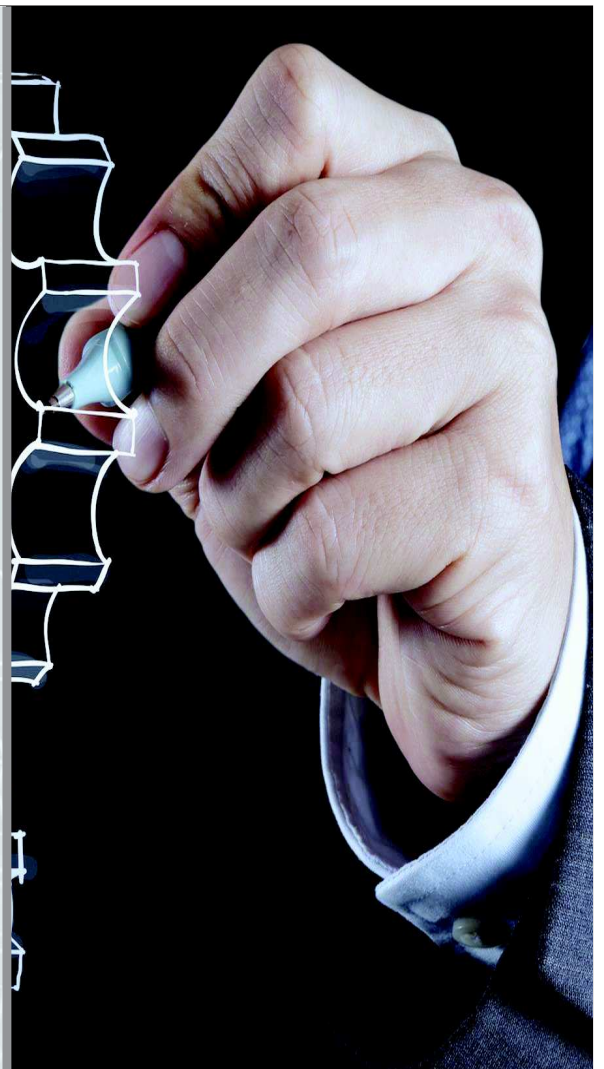


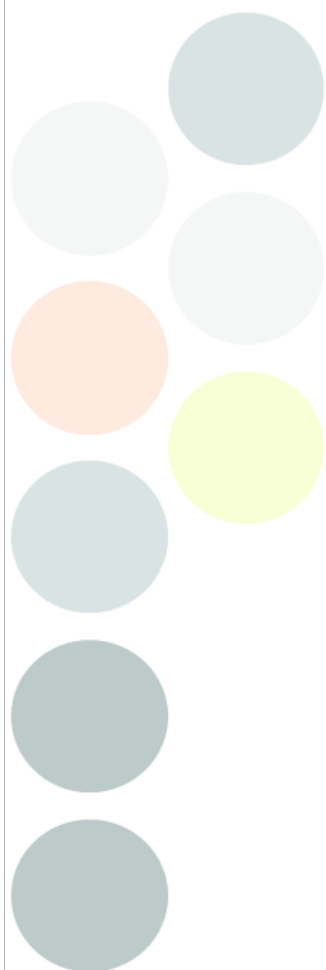
Na verdade, iremos falar sobre...

BPM - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

BPM é uma disciplina gerencial que busca integrar os **objetivos da organização** com as **expectativas dos clientes** através de seus **processos de negócio**





O cidadão é o principal cliente do serviço público



Devemos oferecer sempre o melhor serviço possível



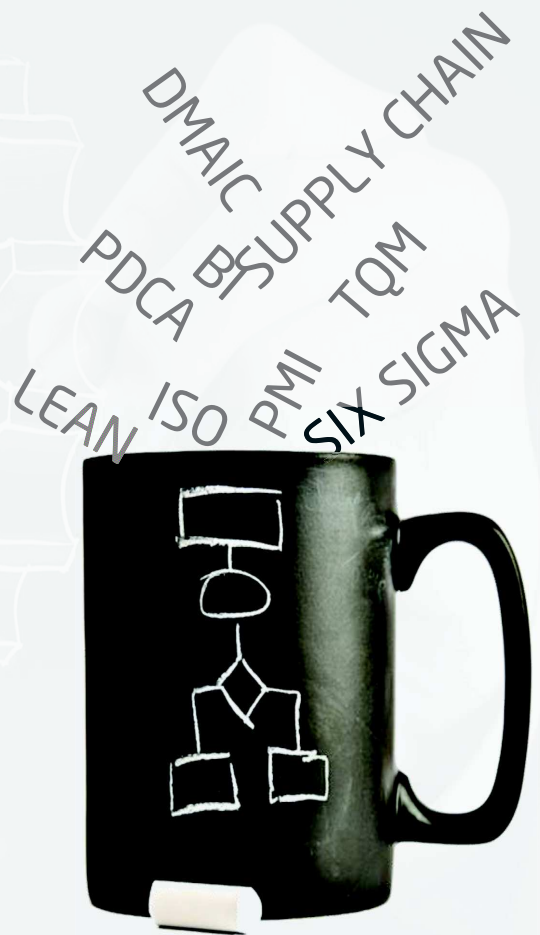
Precisamos monitorar e melhorar nossos processos



Precisamos de processos eficazes e eficientes

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

BPM é a **integração das experiências coletivas**, pensamentos e desenvolvimento profissional em gerenciamento de processos de negócios da metade do século XX até hoje



BPM - Diferenciais



Geração de valor para o cliente

Visão ponta a ponta

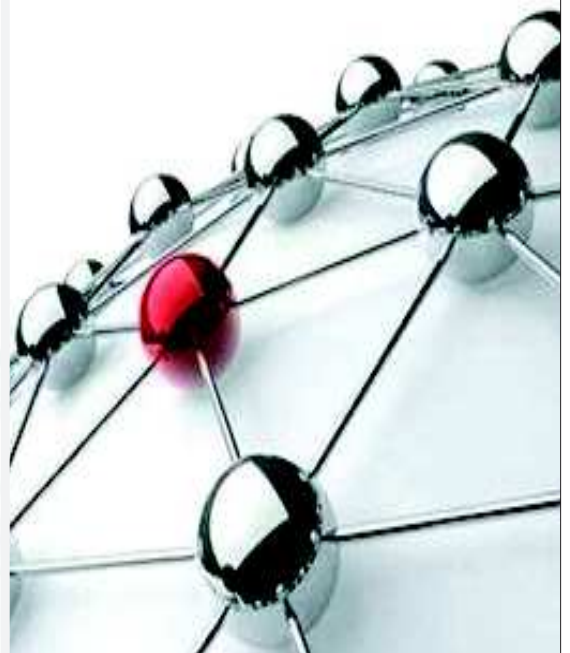
Redução de desperdícios

Ciclo contínuo

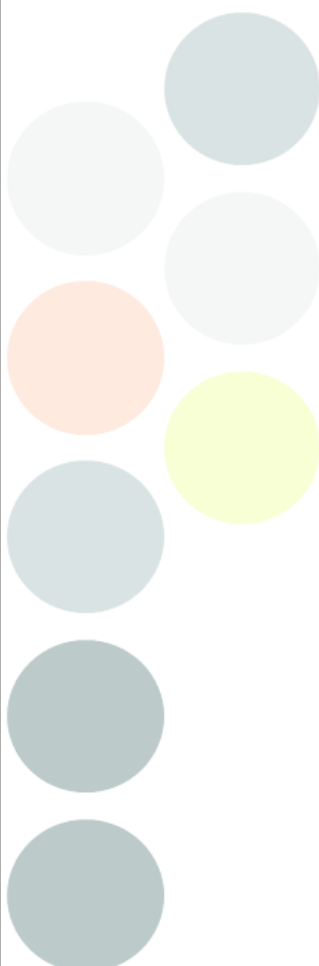
Cultura organizacional

Tecnologia tem papel de apoio

Transformação do negócios
(melhorias ou inovações)

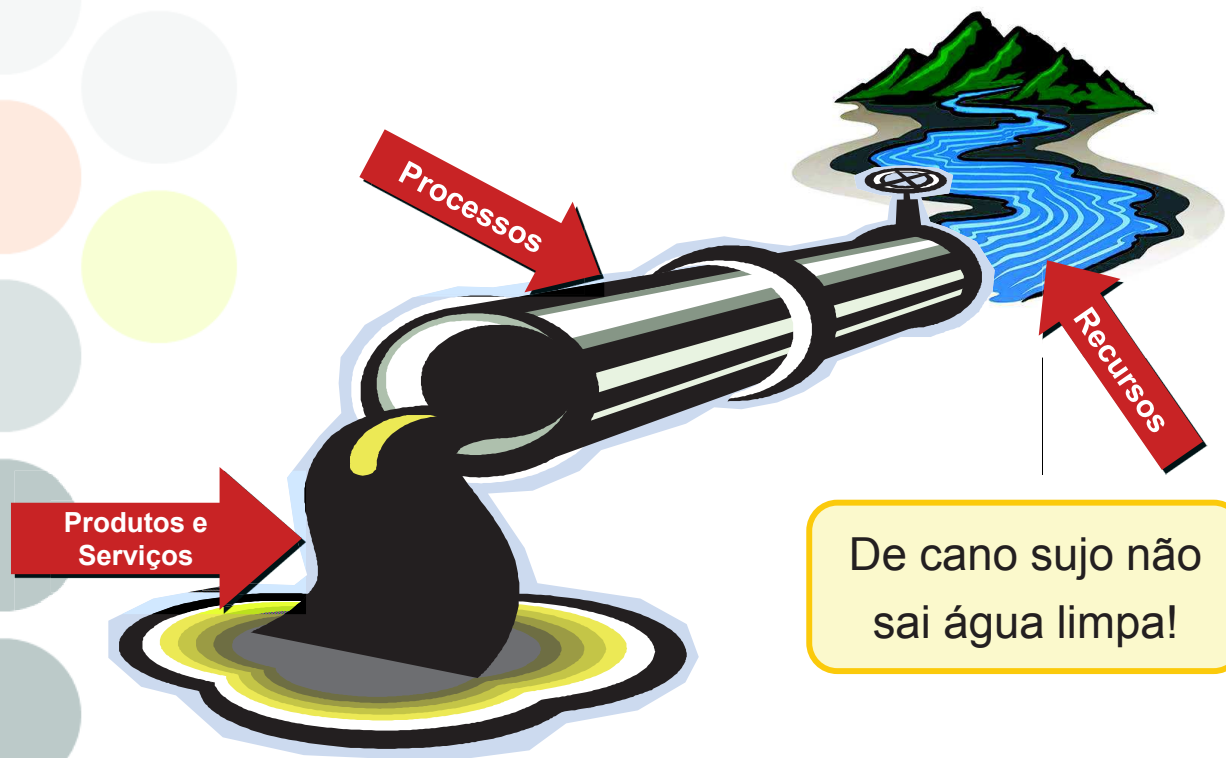


Todo **NEGÓCIO** possui **PROCESSOS**
que devem ser **GERENCIADOS**
e **MELHORADOS** continuamente

A decorative graphic on the left side of the page, consisting of a vertical column of seven circles. From top to bottom, the colors are: light blue, light blue, light blue, light blue, light blue, light blue, and light blue. To the right of this column, there is a cluster of four circles: one light blue, one light blue, one light orange, and one light yellow.

Conceitos básicos

Processo é o meio utilizado para alcançar os resultados



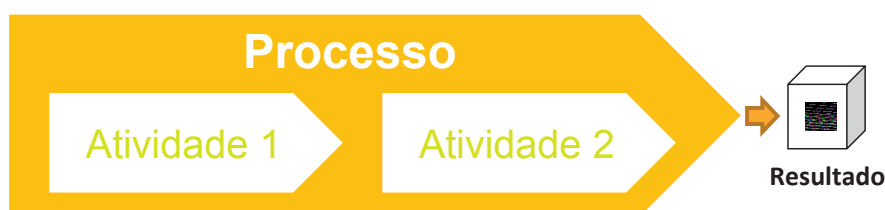
Processo

Qualquer **agrupamento de atividades** dentro de uma organização que tem como objetivo desenvolver e entregar produtos ou serviços ao cliente.

BPMG

Processo é uma **agregação de atividades** e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

ABPMP BPM CBOK versão 3.0



Negócio



Âmbito de atuação em termos de solução de problemas ou benefícios gerados através dos serviços prestados aos clientes (cidadãos e outros)

Qual a solução ou benefício os serviços do seu órgão proporcionam aos seus clientes?



Tipos de Processo

Principais

Qualquer processo que se relaciona com o cliente e está diretamente ligado ao Negócio

Design de Serviços e Produtos

Marketing

Comercialização

“Fabricação de Produtos”

“Entrega de Serviços”

Suporte ao Cliente

Suporte

Processos que apoiam os processos Principais e outros processos de suporte

Folha de Pagamento

Pagamento de Contas

Suporte de TI

Compras

Manutenção Predial

Gestão

Processos que gerenciam os processos Principais ou de Suporte

Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento da Estratégia

Gerenciamento de Custos

Gerenciamento de Desempenho

Gerenciamento de Atividades



Tipos de Atividade (ou Trabalhos, tarefas, passos, ...)

Valor Agregado

Qualquer coisa que é feita e o cliente percebe como valor e estaria disposto a pagar

Sem Valor Agregado

Qualquer coisa que não diretamente feita para o cliente mas é necessário para a organização.

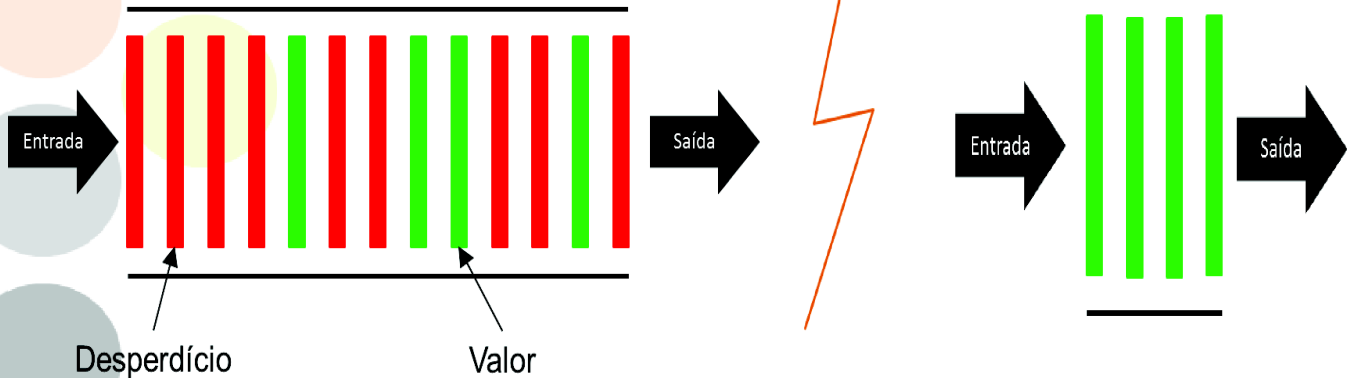
Desperdício

Qualquer coisa desnecessária que só agrega custo aos processos e consequentemente custo ao serviço/produto entregue ao cliente



Como agilizar processos e reduzir custos?

40% a 90% do trabalho ou esforço realizado em um processo nada mais é do que **esforço desperdiçado**



25



Processo de Negócio

Trabalho realizado **ponta a ponta**, que ultrapassa qualquer fronteira funcional necessária para gerar o **valor** pretendido aos clientes.

De: Necessidade de um novo colaborador

...

Até: Colaborador apto

Processo de Negócio: Incorporação de Novos Talentos

Recrutamento e Seleção

Admissão

Treinamento

Preparação de Ambiente

Avaliação de Desempenho

Colaborador Selecionado

Colaborador Contratado

Colaborador Preparado p/ Trabalho

Ambiente pronto para Trabalho do novo Colaborador

Colaborador completamente apto



Cliente

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, se é pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal é gerar valor para o cliente através de seus produtos/serviços

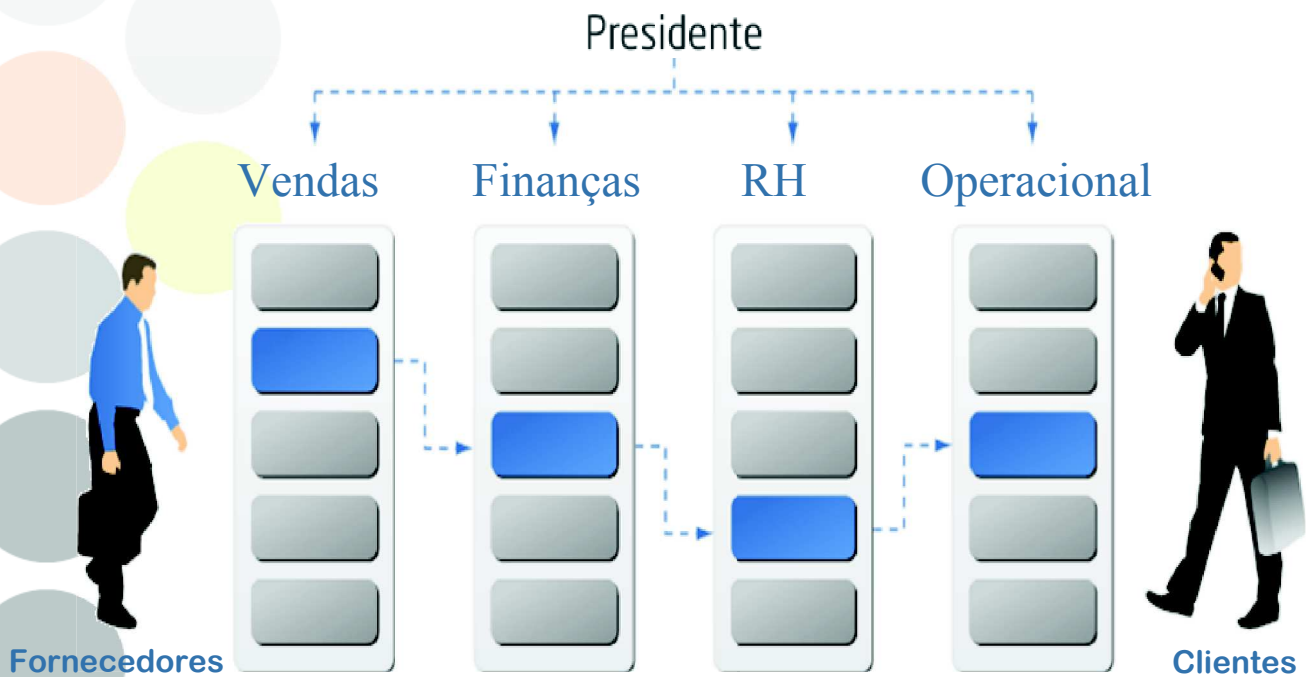
Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos estratégicos organizacionais

Quem é o cliente ?

- Cliente não é, necessariamente, aquele que paga, mas todo aquele que se beneficia do valor criado
- Todas as pessoas que consomem ou utilizam os produtos / serviços fornecidos por organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos
- Todo aquele que percebe valor nos produtos / serviços prestados

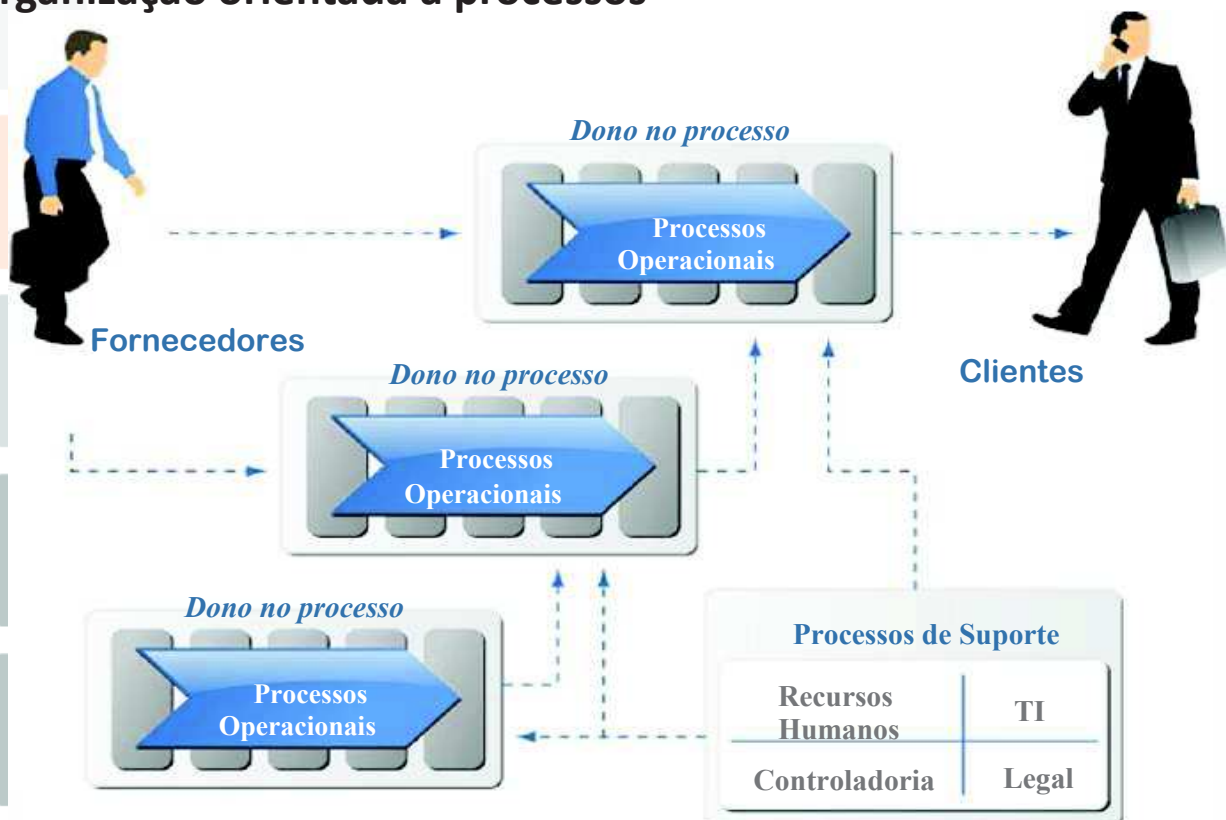
Estrutura das organizações

Organização tradicional



Estrutura das organizações

Organização orientada a processos



Exercício

Pensando no seu trabalho:

- Identifique um processo em que você atue no dia a dia
- Qual o escopo desse processo (de-até)?
- Quem poderia ser o dono deste processo
- Quem é o cliente deste processo
- Faça uma representação **simples** das principais atividades

Melhoria de processos tradicional



Ciclo de vida BPM tradicional



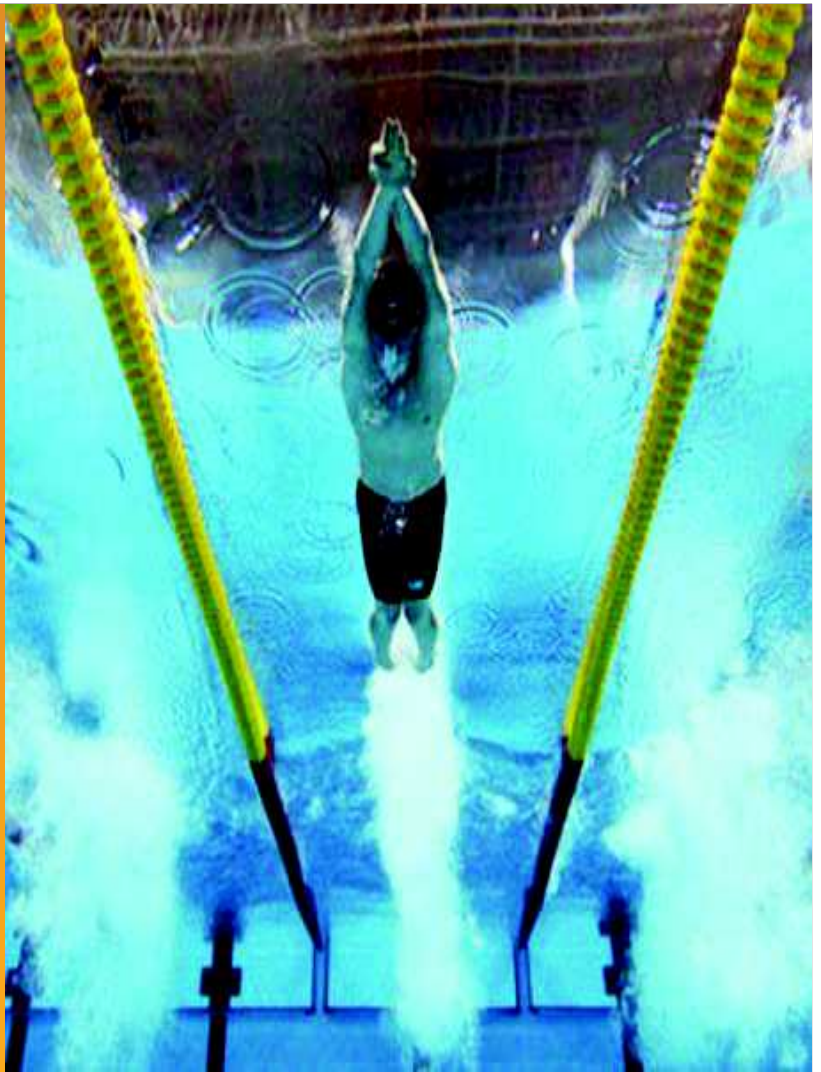


O que devemos buscar ?

- Foco do cliente (cidadão);
- Redução de desperdícios;
- Simplificação do fluxo de trabalho;
- Estabilização do processo;
- Utilização de tecnologias apropriadas;
- Definição clara de papéis, regras e responsabilidades;
- Capacitação dos profissionais envolvidos;
- Visão interfuncional ponta a ponta;
- Amplificação do conhecimento;
- Alinhamento com a estratégia da organização;
- Construção de uma cultura organizacional.

MATURIDADE

Capacidade de impor frustrações de curto prazo para obter compensações de médio e longo prazo.



IMATURIDADE

Prefere obter compensações de curto prazo e conviver com frustrações de médio e longo prazos.





ALGUNS DOS SINTOMAS DA IMATURIDADE NOS PROCESSOS

INSATISFAÇÃO /
RECLAMAÇÕES



CIDADÃO COMO
INTEGRADOR



SERVIÇOS RUINS /
BAIXA QUALIDADE



**BAIXA
PRODUTIVIDADE**

**DEMORA NO
ATENDIMENTO**

**FILAS, FILAS E
MAIS FILAS...**



O QUE AS ORGANIZAÇÕES FAZEM NORMALMENTE?



RECLAMAÇÃO DOS CLIENTES



ATRASSO EM CONSULTAS



**BPM NÃO TRATA OS SINTOMAS,
TRATA AS CAUSAS**

Produtividade



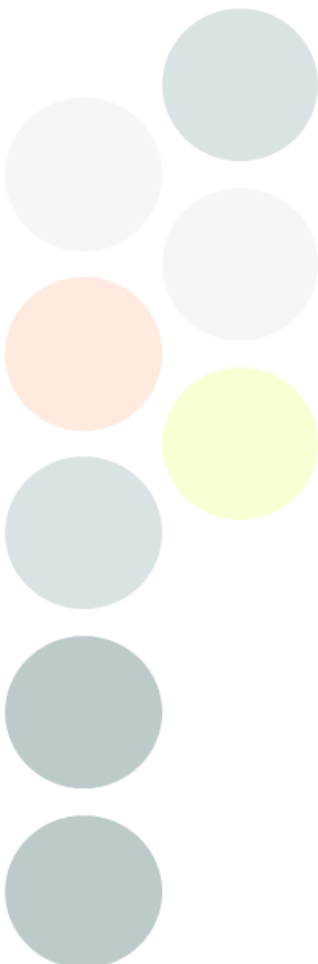
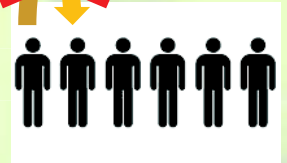
É possível aumentar
produtividade sem
tecnologia?



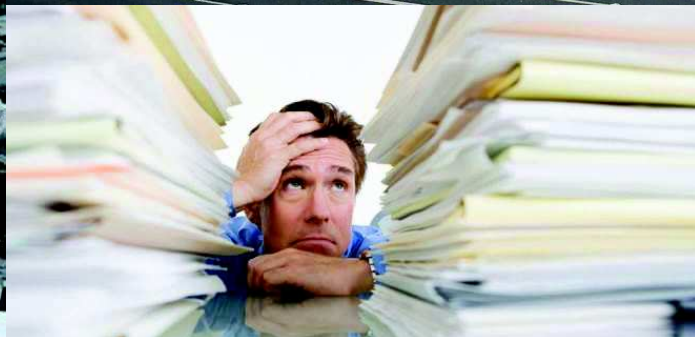
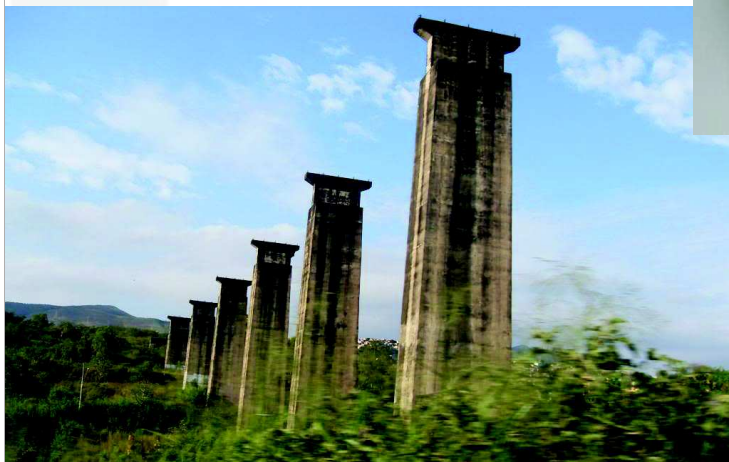
the
ballpoint
game

Regras do jogo

- Os cestos são os pontos de origem e destino
- Cada bola deve passar na mão de todos os participantes
- As bolas devem ser jogadas (não entregues)
- Não é permitido jogar a bola para a pessoa ao seu lado
- As bolas que caírem no chão não devem ser recolhidas



Cenário atual



O que procuramos alcançar
com BPM?



Cenário desejado



Primeiro passo



Padronização e Documentação de Processos



Por que padronizar e documentar processos?

- Deixar claro como os processos devem ser executados;
- Definir papéis e responsabilidades (quem deve fazer o que);
- Utilizar como base para comunicação e treinamento;
- Avaliar os padrões e conformidades requeridas;
- Entender o processo em diferentes situações usando simulação;
- Desenhar novo processo para um processo existente;
- Servir de base para análise e identificação de melhorias;
- Descrever requisitos para nova operação do negócio.

Impactos da falta de padronização

- Variabilidade em um mesmo produto/serviço;
- Dificuldade em identificar falhas / problemas;
- Erros recorrentes;
- Trabalho excessivo e retrabalho;
- Baixa confiabilidade.

Benefícios da padronização

- Alinhamento do conhecimento
- Melhoria do fluxo de trabalho
- Aumento da produtividade
- Melhoria da qualidade dos produtos/serviços
- Melhora no controle dos processos
- Redução de retrabalho e diminuição de desperdício
- Melhor aproveitamento dos recursos
- Facilidade no treinamento de novos colaboradores

Principal objetivo da documentação

COMUNICAÇÃO

Comunicação não é o que você fala,
mas sim o que o outro entende

IMPORTANTE

PADRONIZAR E DOCUMENTAR $\neq$ ENGESSAR



Organização e colaboradores devem sempre questionar se a forma que o trabalho está sendo realizado é a melhor

Documentação deve proporcionar

- Visão geral do processo e do ambiente de negócio
- Propósito do processo
- Diagrama de modelo do processo (notação BPMN)
- Dados e problemas de desempenho
- Redundâncias de processo
- Regras de negócio e análise de execução
- Principais problemas do processo
- Regras e políticas que afetam o processo
- Riscos e seus impactos no negócio
- Oportunidades de melhoria

Documentação enxuta

Documentar apenas o essencial

O que não for essencial deve ser descartado assim que não for mais necessário

Documentar de forma a facilitar a manutenção

Para pensar...

Como ocorre hoje no órgão onde você trabalha quando alguém assume uma nova função?

De que forma o trabalho é passado?



TELEFONE SEM FIO

Reflexão

- Como foi a experiência? A mensagem foi transmitida corretamente?
- Quais as dificuldades encontradas nesse tipo de comunicação?
- De que forma podemos melhorar a comunicação?
- E se repetíssemos a experiência passando a mensagem escrita em vez de falada?
- E se a mensagem fosse transmitida através de um aparelho celular (ex.: whatsapp)?

TELEFONE SEM FIO



O GATO
QUEBROU A PATA
E MACHUCOU O
OLHO

Entendimento da situação atual

- Como, onde, quando, por que e por quem o trabalho é realizado?
- Quais as regras de negócio, normas e regulações que impactam na sua execução?
- Quais os recursos envolvidos?
- Quem são os interessados?
- Quais os insumos necessários e quais os resultados gerados?
- De que forma o trabalho é gerenciado atualmente (quais as métricas e indicadores existentes)?

O que devemos identificar?

- Atividades
- Executores
- Tempos
- Gargalos
- Pontos de contato com o cliente
- Atividades que agregam valor (e as q não agregam)
- Interação entre sistemas
- Entradas e saídas
- Regras de negócio
- Recursos
- ...

Propósito do processo

- Por que o trabalho é realizado (razão do processo existir)?
- O que ele tenta realizar? Qual o valor ele pretende entregar?
- Qual a sua criticidade?
- Quais os principais problemas e riscos?

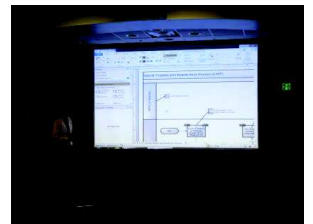
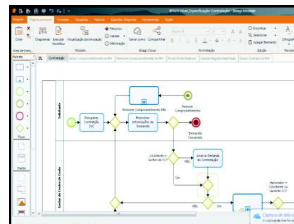
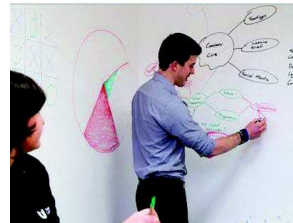
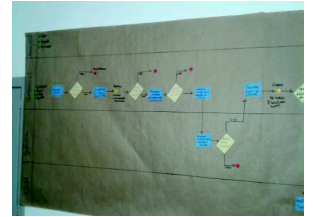
Buscando informações

- Entrevista / reunião
- Questionário
- Workshop
- Observação de campo (direta ou indireta)
- Análise de documentação existente
- Análise de dados e sistemas legados
- Coleta de evidências



Técnicas e ferramentas de modelagem

- Papel/caderno e lápis/caneta
- Post-its na parede ou cartolina
- Quadro branco / flip chart
- Software de modelagem
- Projeção audiovisual



ENTREVISTA

Exercício – em duplas

- Um participante irá entrevistar o outro para entender como é realizado um processo do seu dia a dia e toma nota (5 – 10 min)
- Ao final o entrevistador irá relatar o processo ao entrevistado do seu ponto de vista (com suas palavras), sem interrupções pelo entrevistado
- O entrevistado irá avaliar se o entendimento do processo foi correto



ENTREVISTA

Reflexão

- Como foi a experiência?
- Quais foram as maiores dificuldades?

ENTREVISTA



Análise do processo



ANÁLISE É A FORMA PELA QUAL PODEMOS COMPREENDER OS PROCESSOS E IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIA



Ferramenta de Análise - 5W2H

- Quais os insumos do processo?
- Quais as entregas?
- Quais os objetivos?
- Qual a tecnologia empregada?
- Onde o processo é executado?
- Onde o produto do processo é entregue?
- Quem são os clientes do processo?
- Quem são os fornecedores do processo?
- Quem executa o processo?
- Quando o processo começa?
- Quando termina?
- Quando é avaliado?
- Quando cada subprocesso se inicia e termina?
- Porque este processo existe?
- Porque é feito da maneira atual?
- Como o processo é planejado?
- Como o processo é executado?
- Como o processo é avaliado?
- Como o processo é controlado?

Exercício

Utilizando a técnica 5W2H:

- Escolha um processo de negócio do seu dia a dia
- Preencha o formulário procurando responder às perguntas do slide anterior
 - What – O que será feito (etapas)?
 - Why – Por que será feito (propósito)?
 - Where – Onde será feito (local)?
 - When – Quando será feito (tempo)?
 - Who – Por quem será feito (responsabilidade)?
 - How – Como será feito (métodos e regras)?
 - How much – Quanto custará fazer (custo)?

Padronização



Padronização

- Quando o trabalho for executado de formas diferentes deverá ser padronizado
- Deve envolver todos os atores do processo
- Essencial estabelecer consenso entre os participantes
- Aprovação dos gestores das áreas envolvidas
- Comunicação do novo padrão a todos os envolvidos e interessados
- Controle para garantir que o novo padrão está sendo seguido
- Gestão de mudança para tratar resistências (tratar casos isolados separadamente)

Obstáculos à padronização

- Visão departamental
- Falta de compreensão sobre a importância do trabalho
- Medo / resistência à mudança
- Propriedade sobre informação



Dinâmica

O porco padrão

Round 1

- Desenhe um porco
- Coloque-o na parede assim que terminar.

• **Você tem 1 minuto!**

Round 1 - Questões

- O que você percebeu sobre os porcos pendurados na parede?
- Eles se parecem uns com os outros?
- Qual deles está correto?

Round 2

- Desenhe o porco na sequência exata conforme indicado a seguir
- **Você tem 5 minutos!**

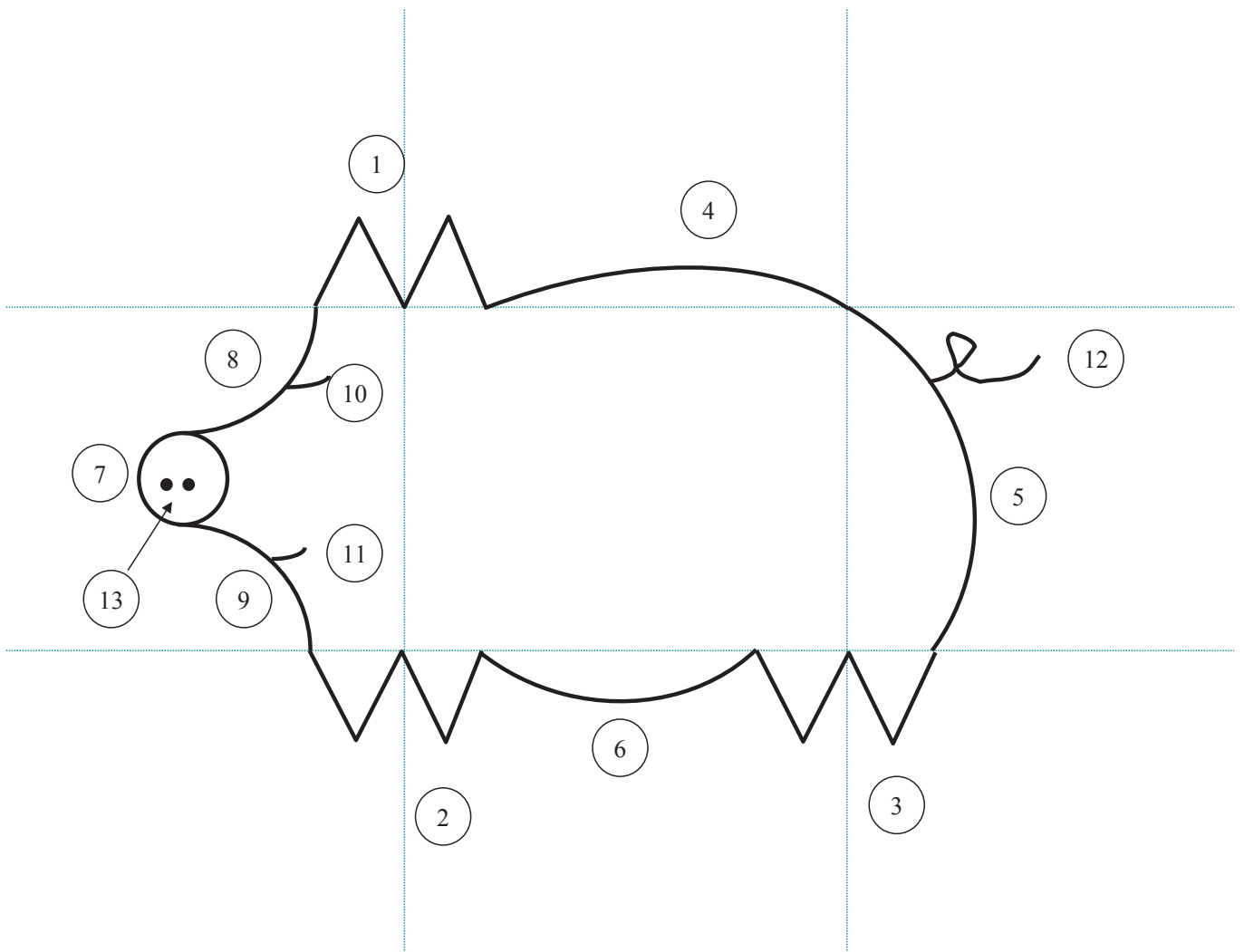
1. Posicione o papel em orientação paisagem e crie 3 seções verticais e 3 seções horizontais, de modo que terá 9 quadrados na folha, 3 linhas com 3 quadrados
2. Desenhe uma letra “M” na interseção superior esquerda. O centro inferior da letra “M” toca a interseção
3. Desenhe uma letra “W” na interseção inferior esquerda. O centro superior da letra “W” toca a interseção
4. Desenhe uma letra “W” na interseção inferior direita. O centro superior da letra “W” toca a interseção
5. Desenhe um arco a partir da “perna” direita da letra “M” até a interseção superior direita
6. Desenhe outro arco a partir da interseção superior direita até o lado esquerdo superior do “W” desenhado na parte inferior direita
7. Desenhe um arco entre os dois “W”s
8. Desenhe uma letra “O” (círculo) no quadrado central à esquerda
9. Desenhe um arco a partir da letra “M” até a tangente superior do círculo (letra O)
10. Desenhe um arco a partir do “W” à esquerda até a tangente inferior do círculo (letra O)
11. Desenhe um arco para o olho na metade do arco entre o círculo e a letra “M”
12. Desenhe um arco para a boca na metade do arco entre o círculo e a letra “W”. Deve ser um porco feliz!!
13. Desenhe uma letra “e” cursiva para representar o rabo próxima à parte de cima do arco no quadrado central da direita
14. Por último, desenhe dois pontos no meio do círculo (letra O) para representar o nariz

Round 2 - Questões

- Os porcos estão melhores agora?
- As instruções foram claras?
- As instruções foram capazes de conduzi-lo ao sucesso?

Round 3

- Desenhe o porco conforme as instruções a seguir.
- **Você tem 45 segundos!**



Round 3 - Questões

- E agora, os porcos estão melhores que os rounds 1 e 2? Como?
- Por que os porcos neste round foram melhores que os anteriores?
- Que pontos chave você aprendeu?
- Quais itens chave você vai começar a aplicar a partir de hoje?

Documentação



Documentação

- Conjunto de atividades envolvidas na representação de processos;
- Pode ter uma perspectiva de ponta a ponta ou segmentada;
- Desde a visão mais abstrata até a mais operacional (depende do objetivo);
- Representação completa e precisa sobre o funcionamento do processo de negócio.

Propósito da documentação

- Documentar claramente os processos;
- Utilizar como suporte de treinamento;
- Avaliar os padrões e conformidades requeridas;
- Entender o processo em diferentes situações usando simulação;
- Servir de base para análise e identificação de melhorias;
- Desenhar novo processo para um processo existente;
- Fornecer base para comunicação;
- Descrever requisitos para nova operação do negócio.

Simulação de processo

- Validar o modelo proposto
- Prever o desempenho do processo em diferentes cenários
- Determinar variáveis que tem maior influência no desempenho do processo
- Comparar desempenho de diferentes desenhos de processo

Conceitos

BPMN - *Business Process Model and Notation*

Notação da Object Management Group (OMG) para representar a modelagem de processos de negócio.

Segundo a própria OMG – mantenedora da notação, BPMN é uma notação gráfica que permite descrever as etapas e o fluxo ponta a ponta de um processo de negócio.

BPMS - *Business Process Management Suite – System*

Software/Sistema auxiliar na realização de BPM

Um BPMS é uma ferramenta complexa que, em linhas gerais, é responsável pela realização de grande parte do ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio.

Tipos de processos

- Processos **Primários** (ou Principais);
- Processos de **Suporte**
- Processos de **Gerenciamento**

Exercício

Identifique dentro da sua organização um processo de cada tipo:

- Primário
- Suporte
- Gerenciamento

Atividade - Principais componentes

Entrada: pode ser uma requisição, uma solicitação (ex: um pedido)

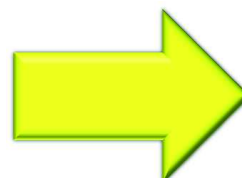
Atividade ou Tarefa: é o trabalho que vai transformar a entrada em saída

Saída: é o resultado da transformação, que pode ser um produto ou serviço



Entrada

Materiais
Serviços
Informações



Saída

(resultado)
Materiais
Serviços
Informações

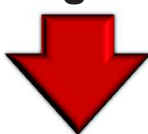
Entretanto para transformar uma entrada em um saída (resultado) a transformação depende de outros dois elementos...



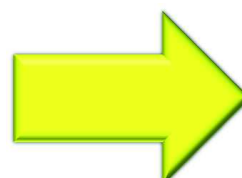
Atividade - Principais componentes

- **Regras:** São os documentos (políticas, procedimentos, manuais, regras de negócio, regulamentações, especificações) que guiam (orientam) as tarefas. Ex.: política da qualidade

Regras



Entrada



Saída

(resultado)



Recursos

- **Recursos:** É tudo aquilo que é necessário para fazer a transformação. Ex.: humanos (pessoas), financeiro (dinheiro) e infraestrutura (equipamentos, instalações, etc)



Tarefa (Definição)

É uma decomposição ou detalhamento de uma atividade. É a menor unidade de trabalho com significado executada por uma pessoa ou máquina.

Regras de negócio

- Cérebro do processo
- Define O QUE, QUANDO, ONDE, PORQUE e COMO será feito
- Devem ser o mais simples possível (conjunto de regras)
- Impõem restrições e direcionam decisões que impactam a natureza e o desempenho do processo
- Regras ineficazes = Operação ineficaz
- Devem ser revisadas sempre que necessário (voláteis)



Atributos e características do processo

São amostras de dados úteis que podem ser obtidos nos modelos de processo.

- | | |
|-------------------------|--------------------------------------|
| ✓ Entradas / saídas | ✓ Padrões de chegada / distribuições |
| ✓ Eventos / resultados | ✓ Custos (diretos e indiretos) |
| ✓ Valor agregado | ✓ Regras de entrada |
| ✓ Papéis / organizações | ✓ Regras de saída |
| ✓ Dados / informações | ✓ Regras para decisões |
| ✓ Probabilidades | ✓ Regras de junção |
| ✓ Enfileiramento | ✓ Tempo de trabalho / manuseio |
| ✓ Tempo de transmissão | ✓ Agrupamento |
| ✓ Tempo de espera | ✓ Recursos (humanos e materiais) |

Considerações finais

- ✓ Todo **processo** deve **adicionar valor** (percebido pelos clientes);
- ✓ Todo **processo** deve ter um **dono**;
- ✓ A **execução dos processos** pode ser de **responsabilidade de uma ou mais unidades** organizacionais;
- ✓ O **compartilhamento de responsabilidades** representa um rompimento na visão estanque do funcionamento das organizações, onde **cada** unidade/departamento representa um elo (um parte) em uma cadeia de valor agregado;

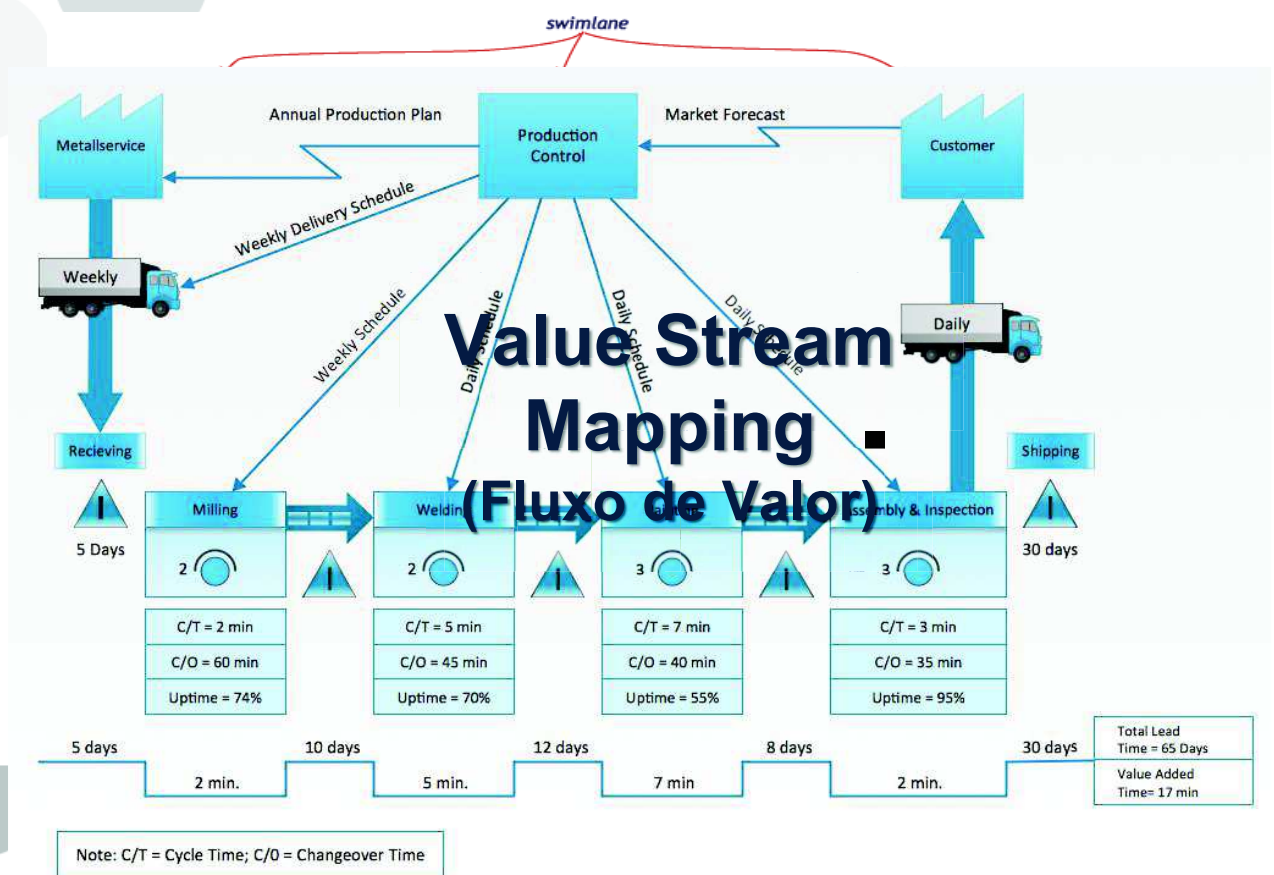
Considerações finais

- ✓ Na **visão de processos**, o fluxo de trabalho, de modo geral, **percorre horizontalmente** a estrutura da organização, promovendo **sinergia** e **integração** do conjunto;
- ✓ A utilização da **Gestão de Processos** induz a uma **visão sistêmica** da organização que levará a uma Gestão por Processos;
- ✓ Na Gestão por Processos o **foco é o cliente**;
- ✓ **Processos não são linhas. Eles geralmente são conectados, formando um rede.**

Vantagens no uso de notação

- Conjunto de símbolos, linguagens e técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar
- Consistência em forma e significado dos modelos de processos resultantes
- Importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas
- Geração de aplicações a partir de modelos de processos

Padrões de modelagem e notações



SIPOC

Fornecedores	Entradas	Fluxo de Atividades	Saídas	Clientes
Anestesiologia	Procedimentos de anestesia	Recepcionar ↓ Realizar anestesia ↓ Realizar cirurgia ↓ Acompanhar recuperação pós-anestésica ↓ Acompanhar recuperação pós-operatória ↓ Liberar	Cirurgia realizada	Unidade de Terapia Intensiva
Central de material e esterilização	Disponibilização de materiais esterilizados			Unidades de Internação
Centro de Parto Humanizado	Tratamento materno-infantil		Documentação e registros correspondentes aos procedimentos da assistência prestada	Serviço de Prontuário do Paciente
Farmácia	Disponibilização de material médico e medicamentos			Faturamento
				Controladoria



Padrões de modelagem e notações

BPMN – Business Process Model and Notation



Evento

Piscina

Name



Atividade

Raia

Name



Desvio

Objeto de Dado



Sequência

Agrupamento



Mensagem



Associação

Anotação



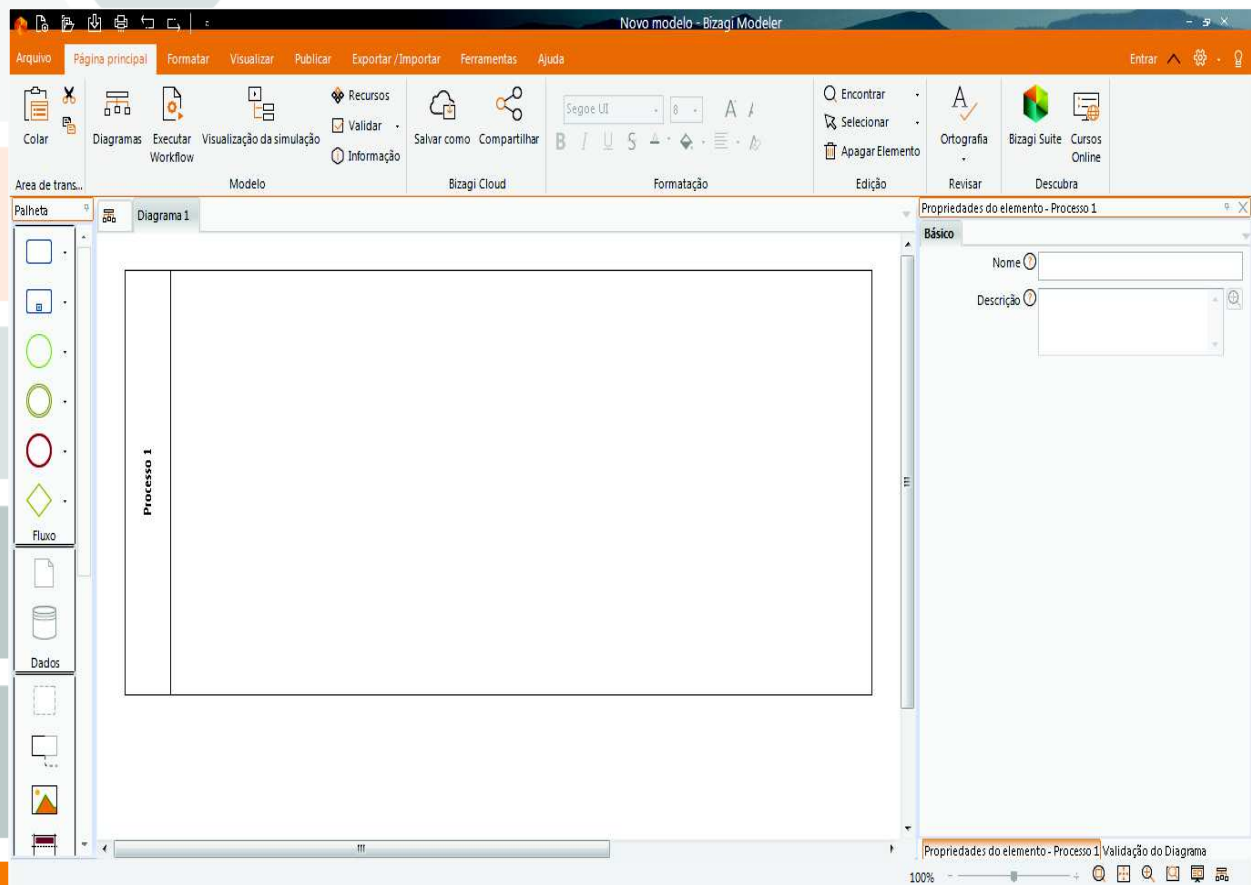
BPMN

Business Process Model and Notation

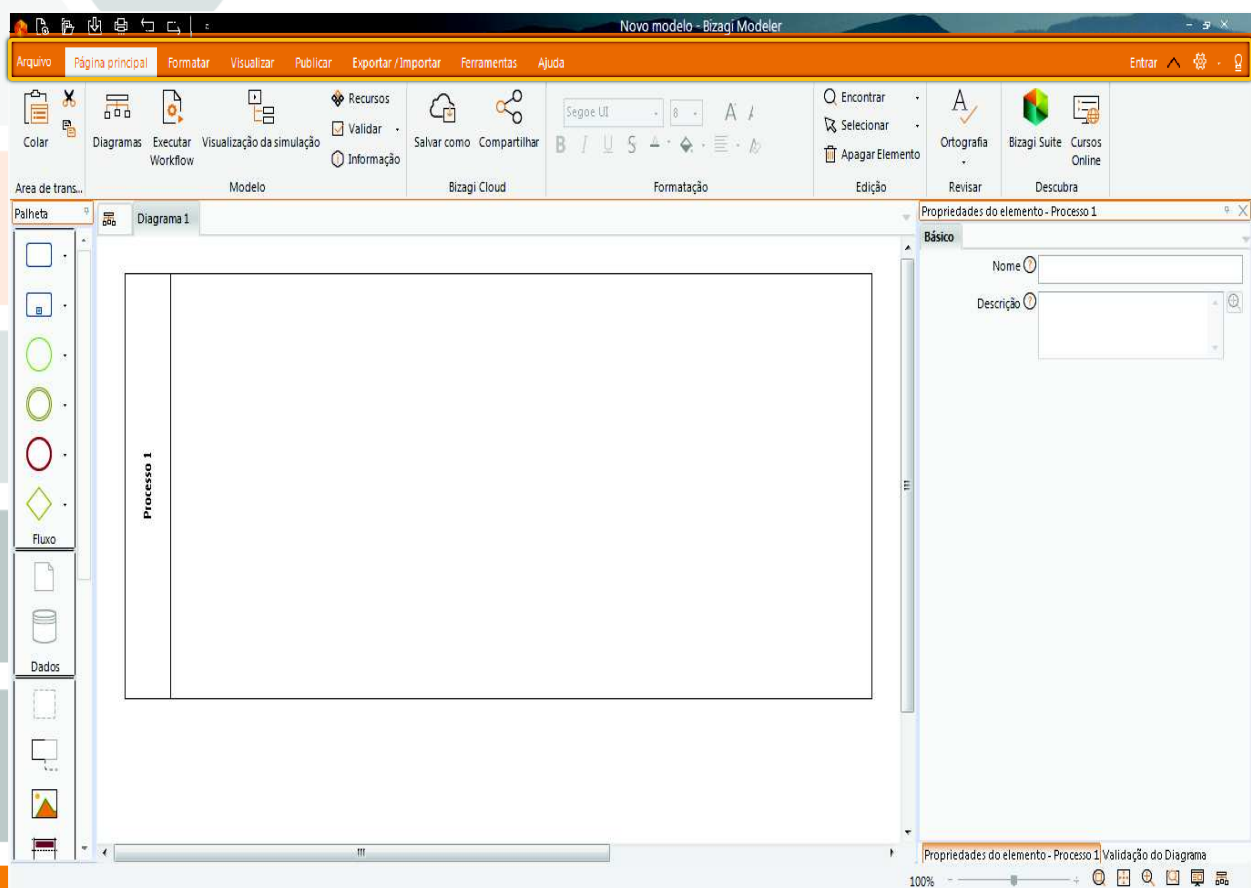


Bizagi Modeler é uma ferramenta de modelagem e processamento de processos de negócios. O Modelador permite que você diagrame visualmente modelos BPMN (Business Process Model Notation). O BPMN é um formato mundialmente aceito para modelagem de processos.

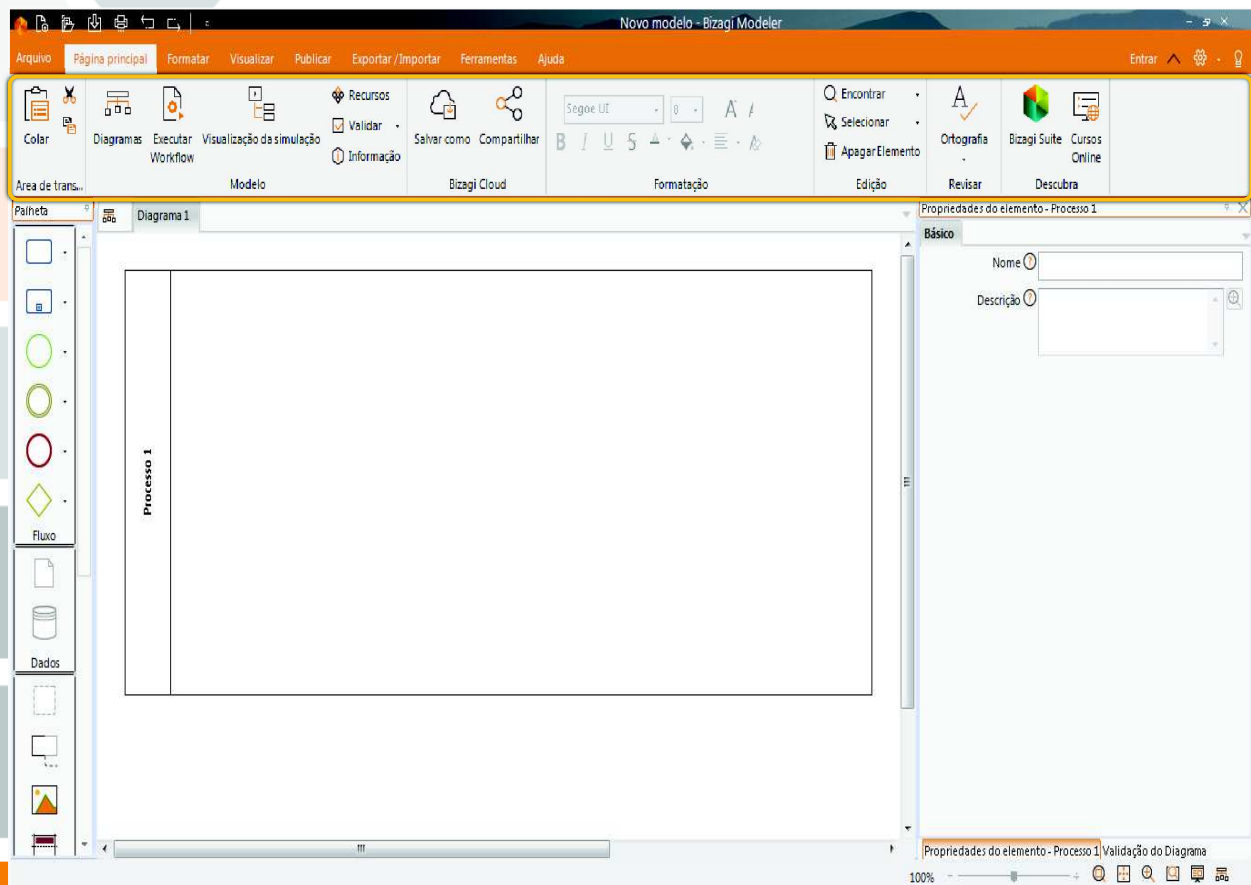
Bizagi Process Modeler



Bizagi Process Modeler



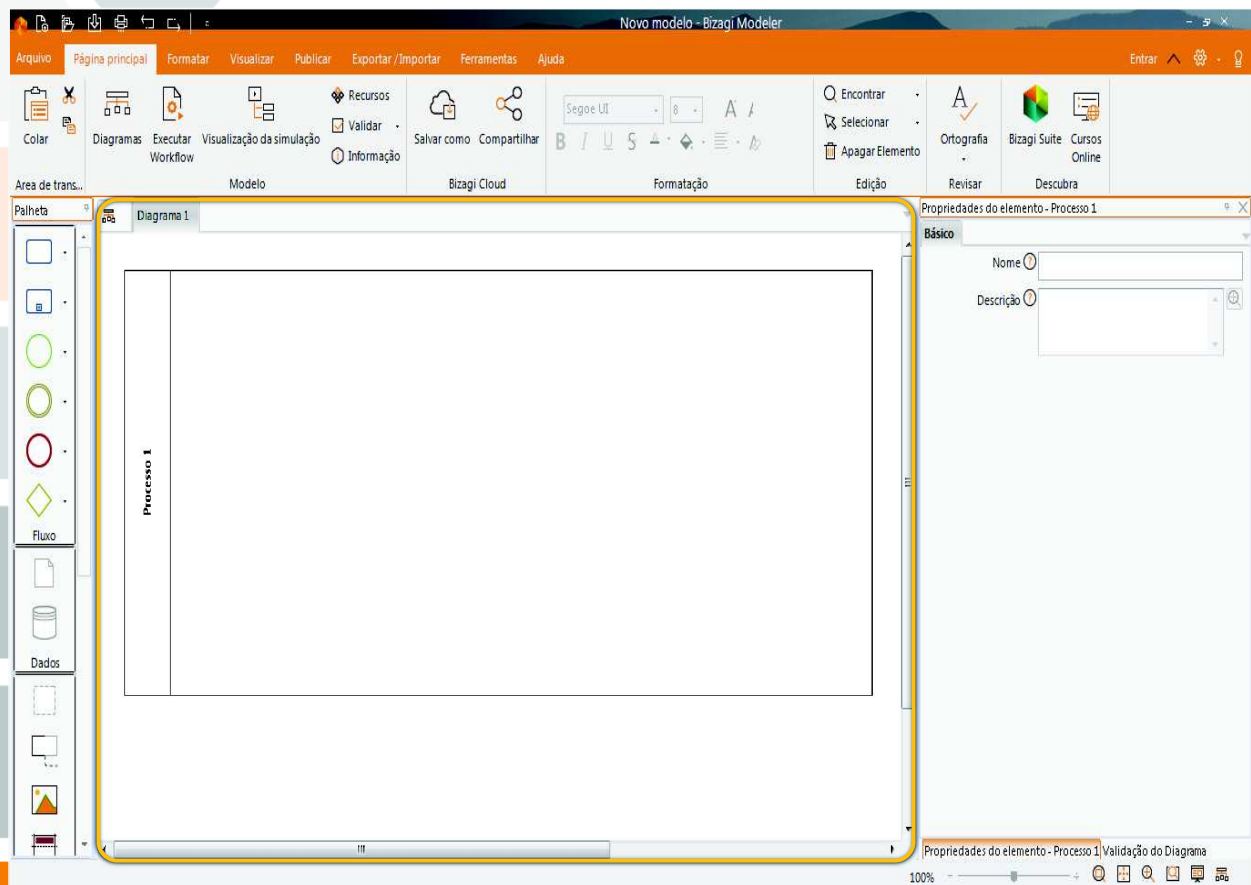
Bizagi Process Modeler



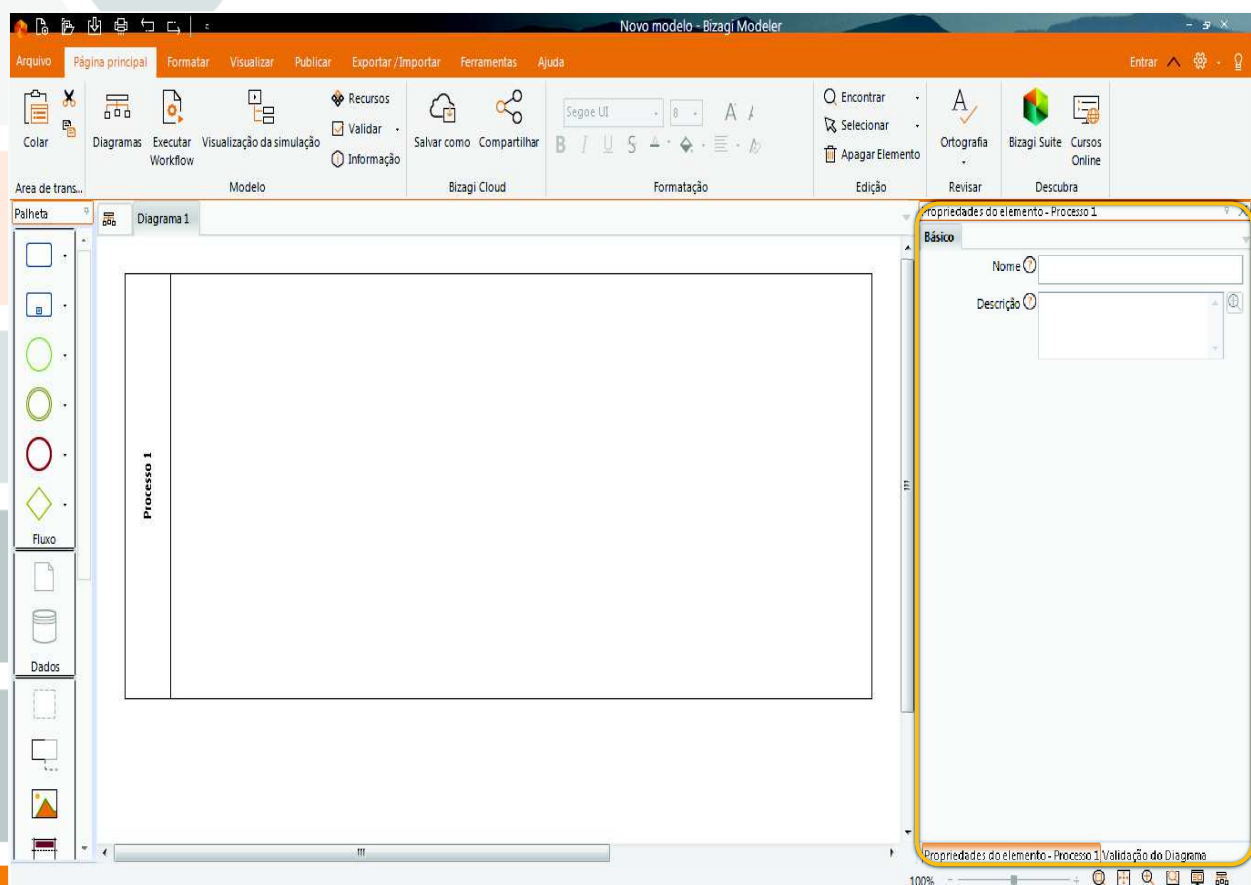
Bizagi Process Modeler



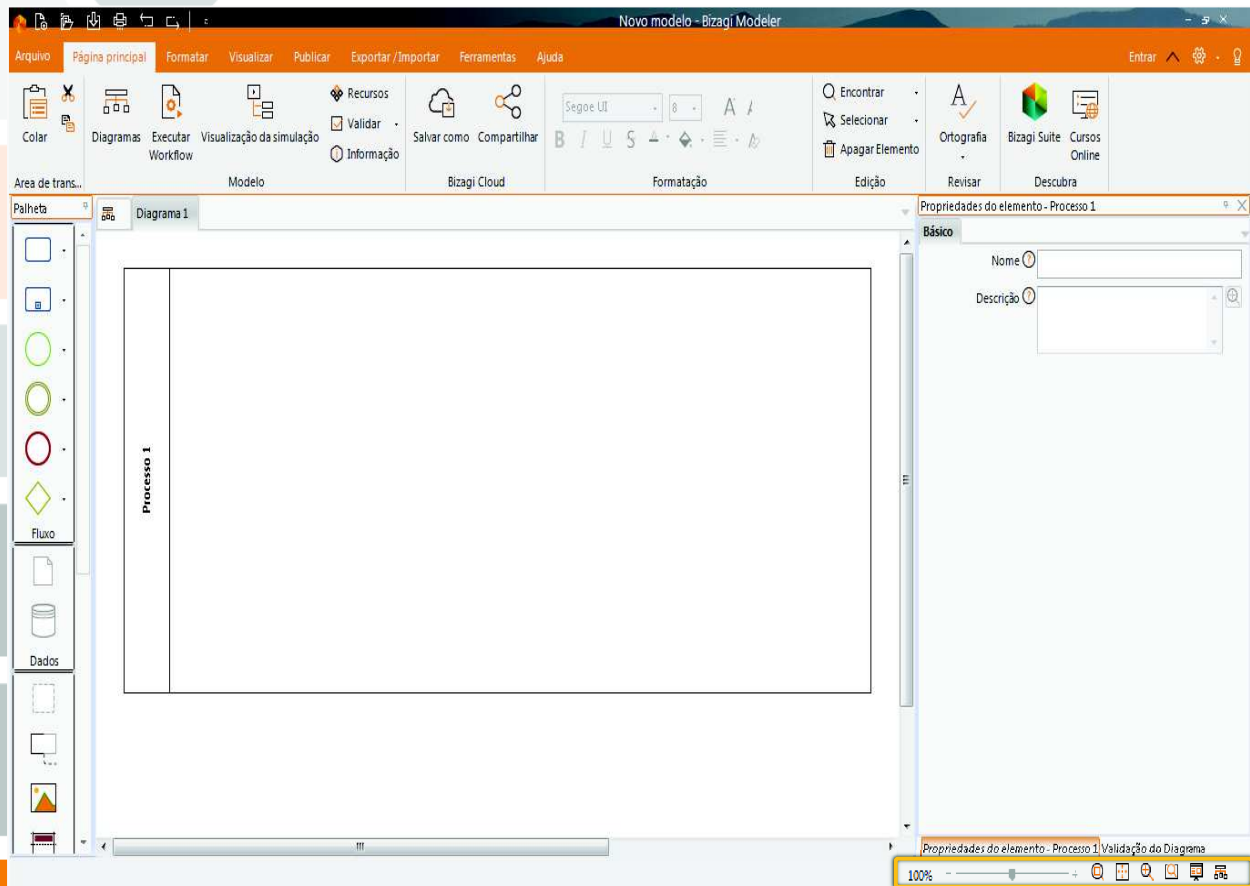
Bizagi Process Modeler



Bizagi Process Modeler



Bizagi Process Modeler



BPMN – Business Process Model and Notation

Diagrama de processos

- Dentro do padrão BPM é definido como BPD – Business Process Diagram;
- BPD é um diagrama desenhado para ser usado por analistas de processo, que desenharam, gerenciam e controlam os processos;
- Um BPD pode conter vários processos.

BPMN – Business Process Model and Notation

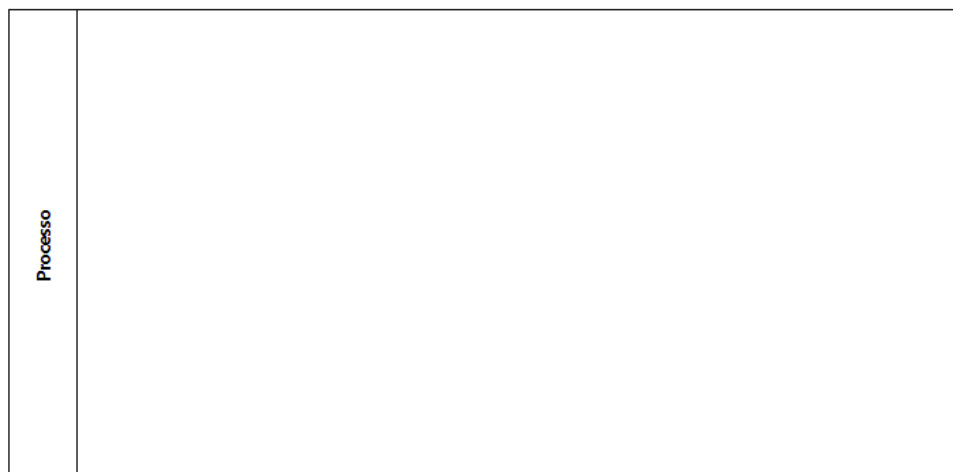
Processos

- Um processo em BPMN é uma sequencia de atividades (ações);
- Inicia quando é instanciado;
- Termina quando é completado;
- Os elementos são dispostos de forma hierárquica.

BPMN – Business Process Model and Notation

Processos

- Os processos estão contidos dentro de um piscina (pool).



BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos básicos de um BPD

Atividade



- Retângulo com bordas arredondadas
- Representam o trabalho realizado dentro de uma organização

Gateway



- Losangos
- Os gateways são elementos utilizados para controlar pontos de divergência e convergência de um fluxo

BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos básicos de um BPD

Eventos

Um evento representa algo que ocorre ou pode ocorrer durante o curso de um processo

Existem 3 tipos de eventos, são baseados em como interagem no fluxo



Eventos de início



Eventos intermediários



Eventos de fim

BPMN – Business Process Model and Notation

Elementos básicos de um BPD

Fluxos de sequência



- Seta
- Representam o controle do fluxo e a sequência das atividades
- São utilizados para representar a sequência dos objetos de um fluxo onde se encontram as atividades, os gateways e os eventos



BPMN – Boas práticas

Objetos de fluxo podem ser conectados em qualquer um dos lados

Modelo deve ser claro, simples e fácil de seguir

Fluxos de sequência: da esquerda para a direita ou de cima para baixo

Fluxos de mensagem como linhas verticais

Gateway deve ser divergente **OU** convergente

Pontos de divergência e convergência devem ser abertos e fechados usando os gateways apropriados

BPMN – Boas práticas

Verbos no infinitivo nos nomes de atividades

Nome da atividade deve identificar a principal ação envolvida em sua execução (“Aprovar solicitação de Viagem”; “Emitir contrato de prestação de serviços”, etc.)

Evite uso de cargos e funções no nome de raias (lanes)

Procure manter coerência entre os nomes das raias em um mesmo diagrama

Não devem ser atribuídos ações de tarefas aos nomes dos gateways



BPMN – Boas práticas

Gateway representa a lógica de roteamento do processamento

Evite utilizar mais de um evento de início

Utilize quantos eventos de fim forem necessário

Evite cruzar os objetos de fluxo

Utilize eventos de link

Procure agrupar conjunto de atividades em subprocessos sempre que necessário

Utilize artefatos de dados, anotações e grupos com moderação



EXERCÍCIO 1

Utilizando os elementos básicos da notação BPMN, desenhe um **diagrama** simples para representar o processo de preparação de uma macarronada:



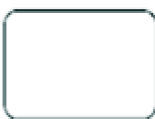
Evento



Desvio



Sequência



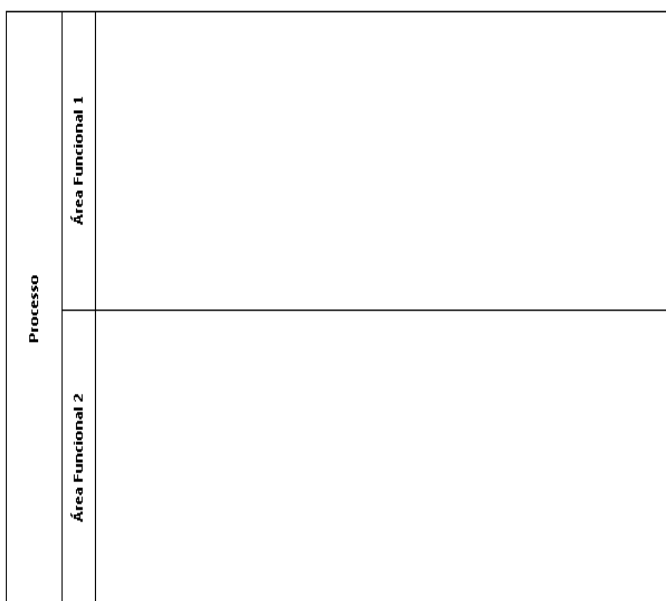
Atividade

Piscina



BPMN – Business Process Model and Notation

Raia (lane)



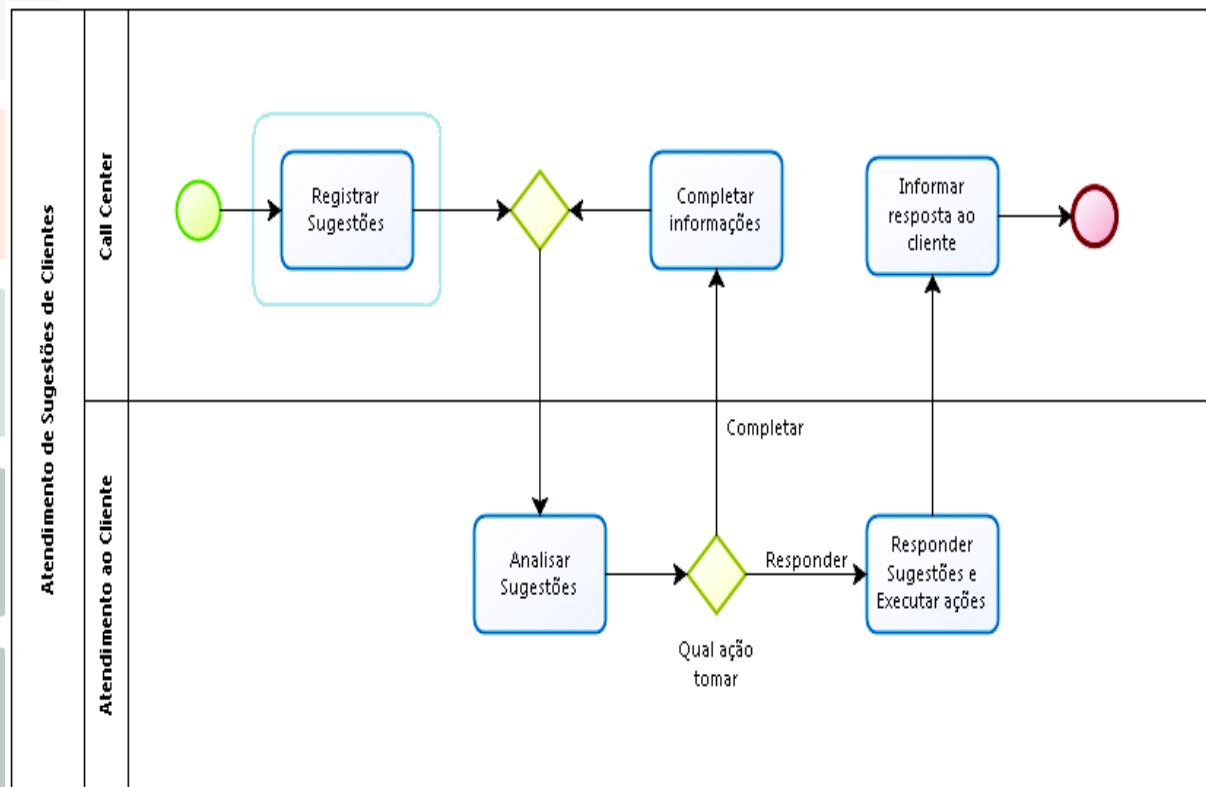
Definem as equipes de pessoas que realizam as atividades e tarefas;

Uma área funcional pode ser responsável por muitas tarefas;

As áreas funcionais não determinam as designações das tarefas, são utilizadas como uma forma de organização e uma ajuda para uma visualização gráfica do processo.



BPMN – Business Process Model and Notation



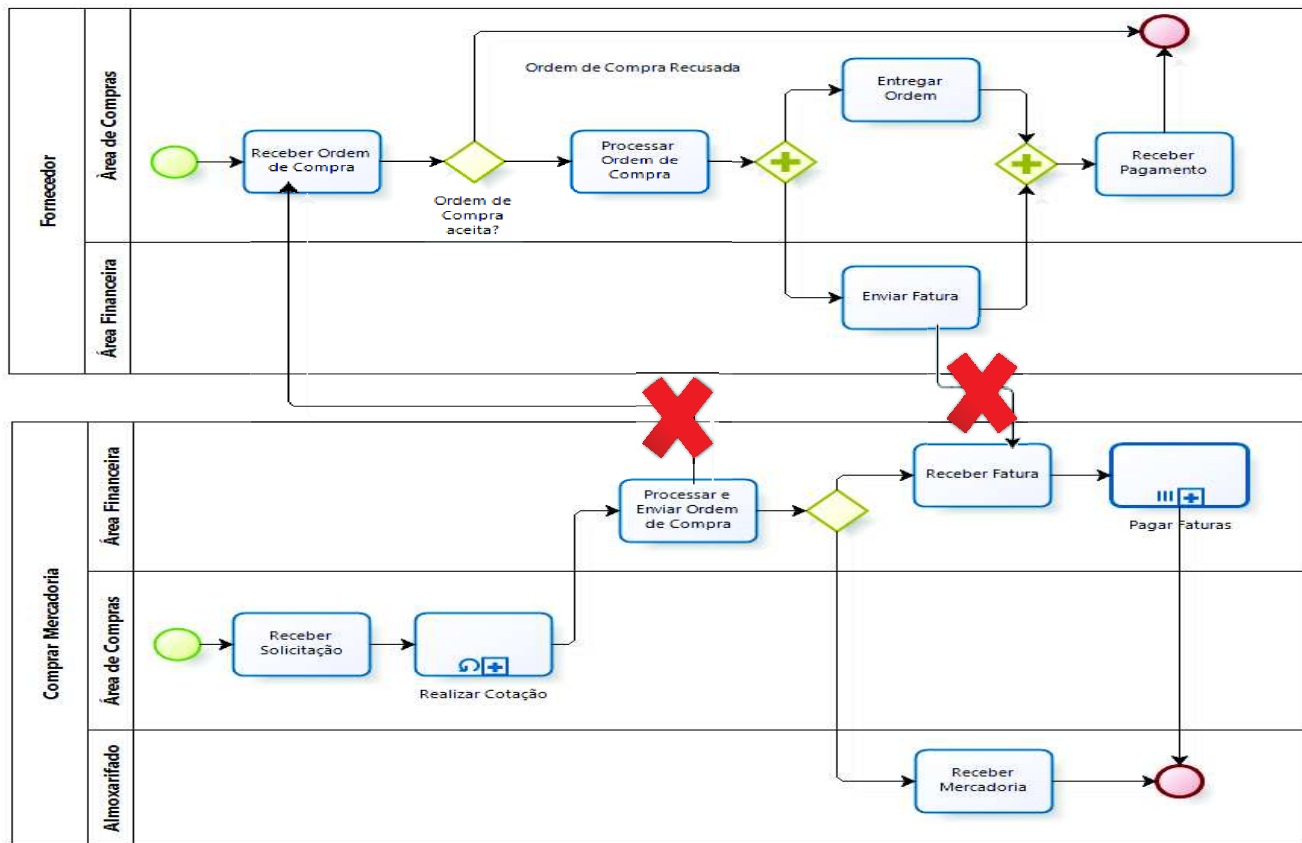
BPMN – Business Process Model and Notation



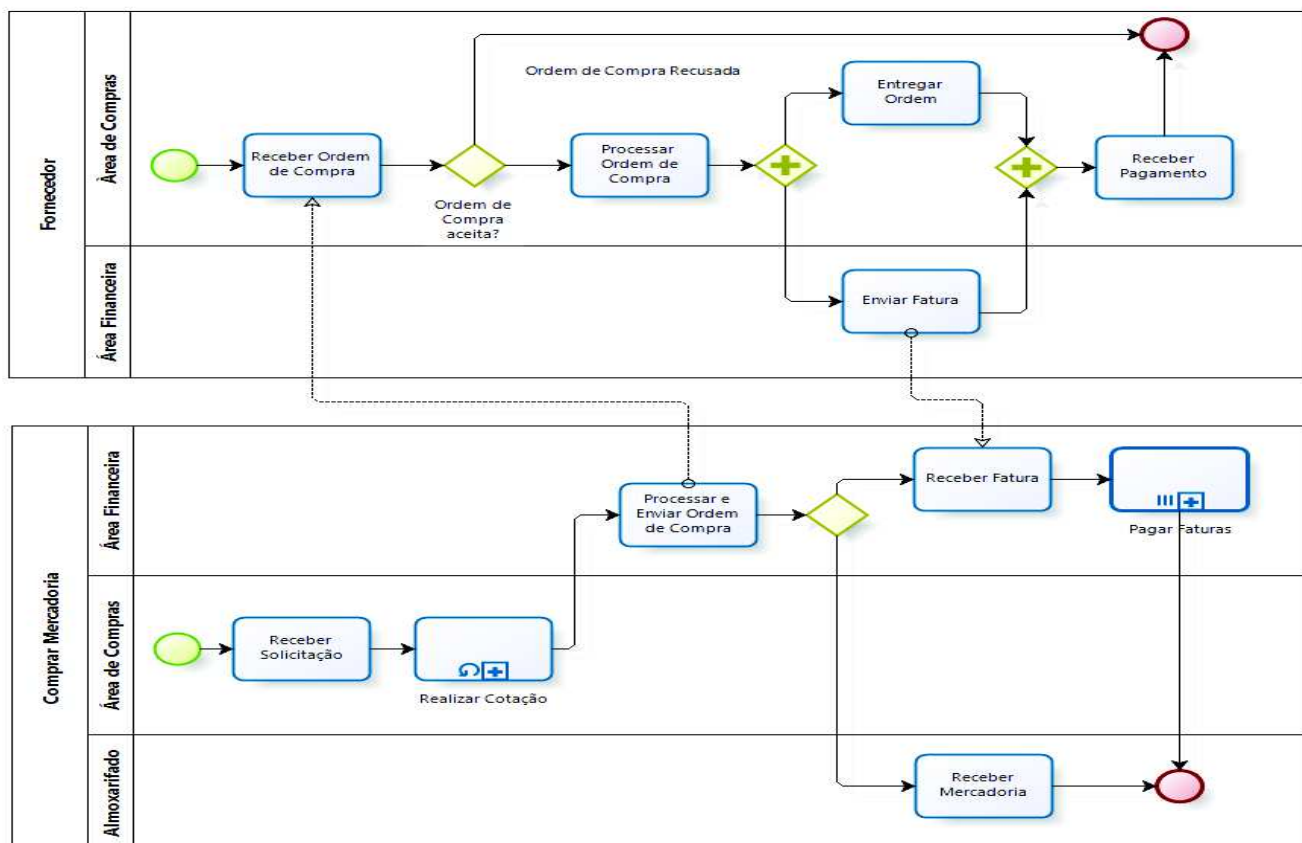
Fluxos de mensagem

- Representam a interação entre várias entidades ou processos distintos;
- É usado para mostrar um fluxo de uma mensagem entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las;
- Em BPMN dois Pools diferentes no Diagrama podem representar as duas entidades.

BPMN – Business Process Model and Notation



BPMN – Business Process Model and Notation



BPMN – Business Process Model and Notation



Atividades

- Representam o trabalho realizado dentro de uma organização (pessoas ou máquinas);
- Consomem recursos;
- Podem ser simples ou compostas.



Tarefas: Atividades atômicas



Subprocessos: Atividades compostas.

BPMN – Business Process Model and Notation



Subprocesso

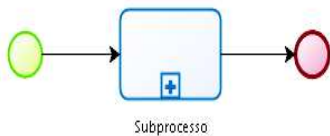
- É uma atividade composta incluída dentro de um processo;
- É composta por um conjunto de atividades em uma seqüência lógica (processo) que indica que essas atividades podem ser analisadas em um nível mais detalhado.
- Simultaneamente representa uma tarefa e um processo;
- Pode ser observada de forma expandida ou minimizada.

BPMN – Business Process Model and Notation

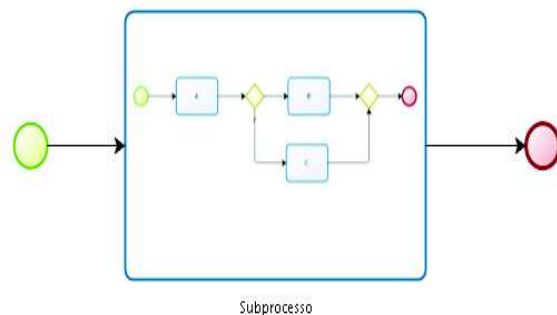


Representação do Subprocesso

Minimizado



Expandido



BPMN – Business Process Model and Notation



Tipos de Subprocesso



Loop - Se repete enquanto uma condição for satisfeita



Múltiplas Instâncias - Se repete por um número determinado de vezes

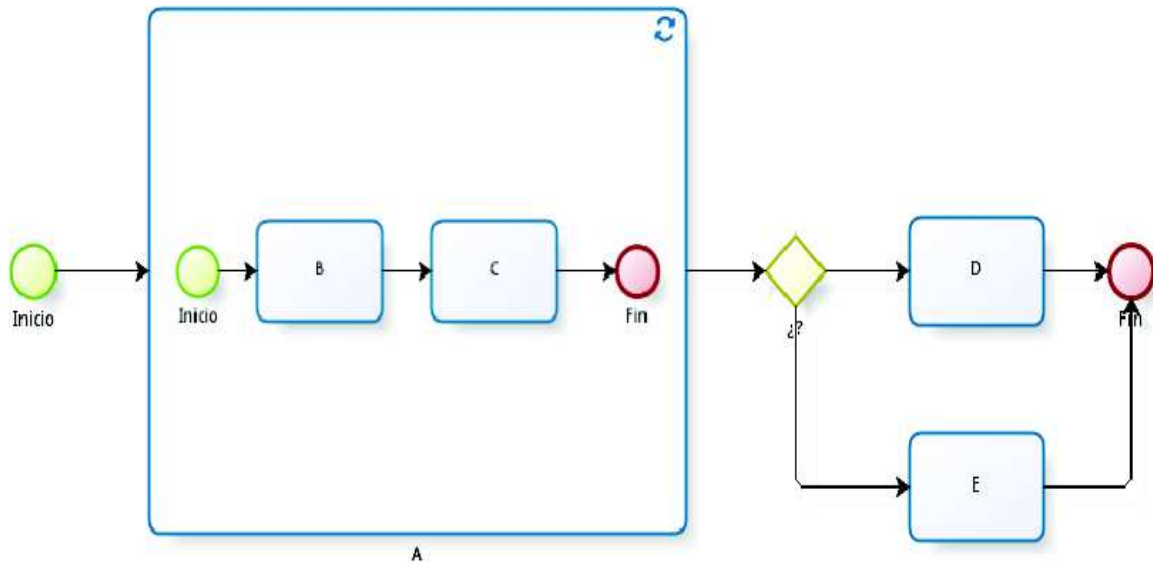


Ad hoc - Onde há um grupo de atividades que não possuem relação de sequencia.

BPMN – Business Process Model and Notation



Subprocesso



BPMN – Business Process Model and Notation

Evento de início



- Indica quando um processo inicia;
- Não possui fluxos de sequencia de entrada;
- Não é obrigatório, exceto se o processo for automatizado;
- É recomendável que o processo tenha somente um evento de início;
- O evento de início é independente para cada processo ou subprocesso.

BPMN – Business Process Model and Notation



Eventos de Início

- Como o nome indica, o Evento de Início indica onde um Processo particular será iniciado.
- Em termos de Fluxos de Sequência, não terá fluxo de sequência de entrada
- A espessura da linha deve ser fina para que o evento de início possa ser distinguido do Eventos intermediários e finais.



Evento indefinido



Evento Temporal



Evento de Recebimento de Mensagem



Evento Condicional



Evento Paralelo



Evento de Recebimento de Sinal



Evento Recebimento Múltiplo

BPMN – Business Process Model and Notation



Eventos Intermediários

- Os eventos intermediários são tarefas que afetam o fluxo normal do processo e podem ocorrer em qualquer momento;
- Não dependem do usuário e sim de uma condição provocada externamente;
- Os eventos intermediários podem não ocorrer dentro de um processo;
- O evento intermediário pode ser ativado manualmente pelo usuário ou de forma automática.



Evento indefinido



Evento Temporal



Evento Condicional



Evento Paralelo



Evento Compensação



Evento de Recebimento de Mensagem



Evento Link (Chegada)



Evento de Recebimento de Sinal



Evento Recebimento Múltiplo



Evento Escalação



Evento de Envio de Mensagem



Evento Link (Saída)



Evento de Envio de Sinal



Evento Envio Múltiplo

BPMN – Business Process Model and Notation



Eventos Término

- Pode haver múltiplos eventos finais dentro de um único nível de um Processo.
- Se houver um evento de início, então DEVE ter pelo menos um evento final.



Evento indefinido



Evento de Envio de Mensagem



Evento de Envio de Sinal



Evento Compensação



Evento Envio Múltiplo



Evento de Erro



Evento de Cancelamento



Evento Escalação

BPMN – Business Process Model and Notation



Evento de fim

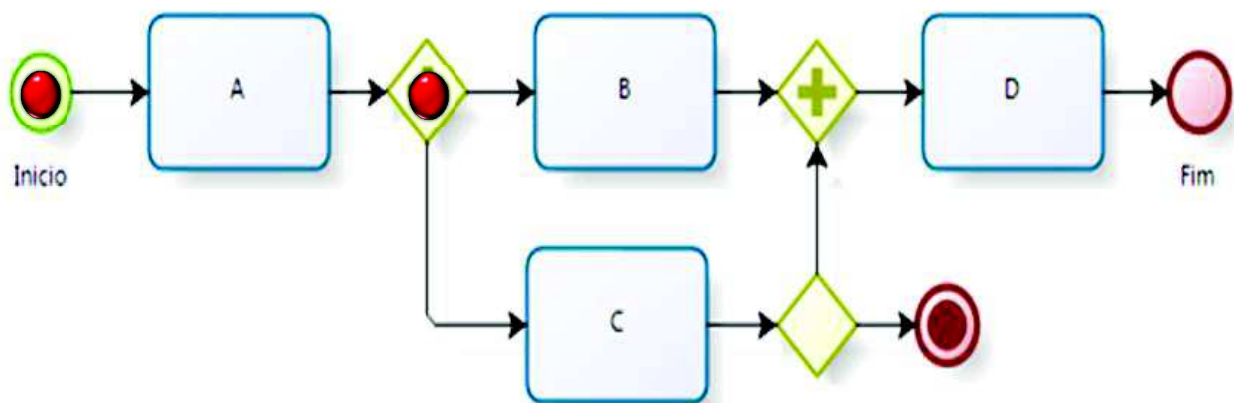
- Indica quando um caminho do processo finaliza;
- Não possui fluxos de sequência saindo a partir dele.

BPMN – Business Process Model and Notation



Evento de fim terminal

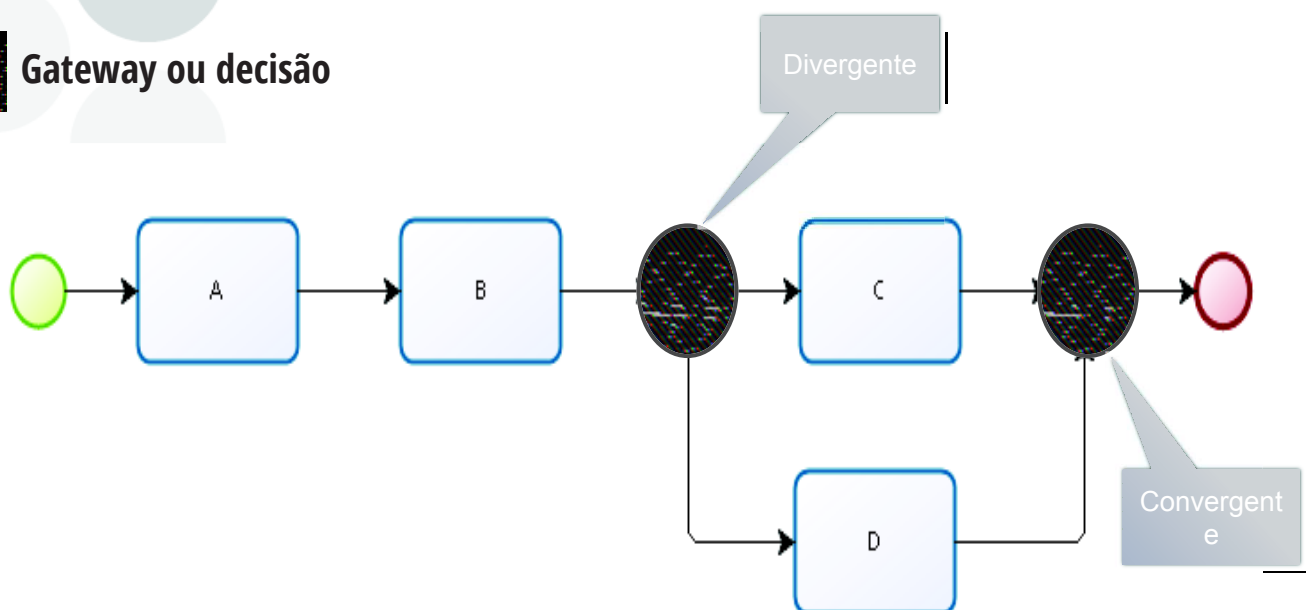
- Indica o Fim do processo.
- Somente pode existir um por fluxo;
- Se o processo alcança esse evento, o mesmo é encerrado.



BPMN – Business Process Model and Notation



Gateway ou decisão



Gateways são objetos de decisões que são usadas para controlar a divergência e convergência do fluxo. Estes elementos determinam as ramificações, bifurcações, combinações e fusões dentro de um processo.

BPMN – Business Process Model and Notation

Gateway ou decisão

- São representados pela figura de um losango;
- Marcadores internos determinam os tipos que podem ser;
- Desenhos dentro do losango indicam o tipo de comportamento de controle no fluxo.

 Gateway Exclusivo

 Gateway Paralelo

 Gateway Inclusivo

 Gateway Complexo

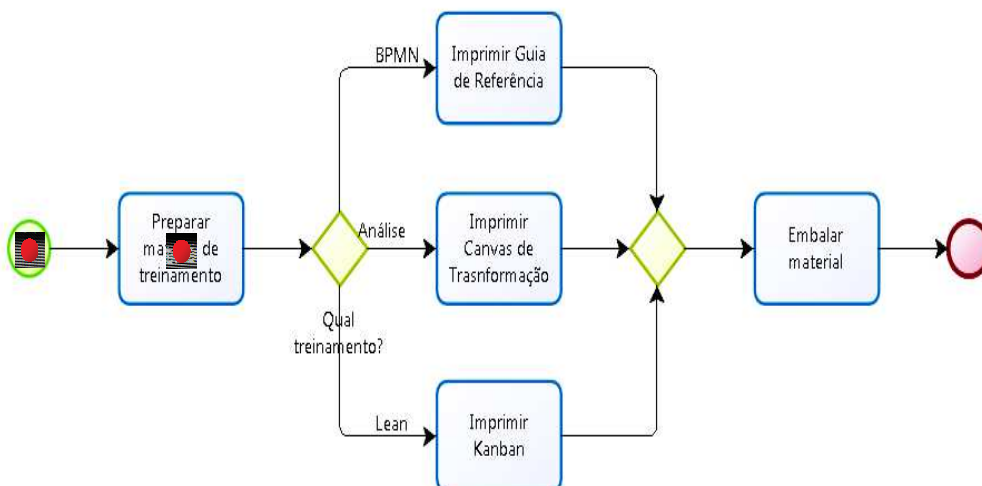
 Gateway baseado em evento exclusivo

 Gateway baseado em evento exclusivo

 Gateway baseado em evento paralelo

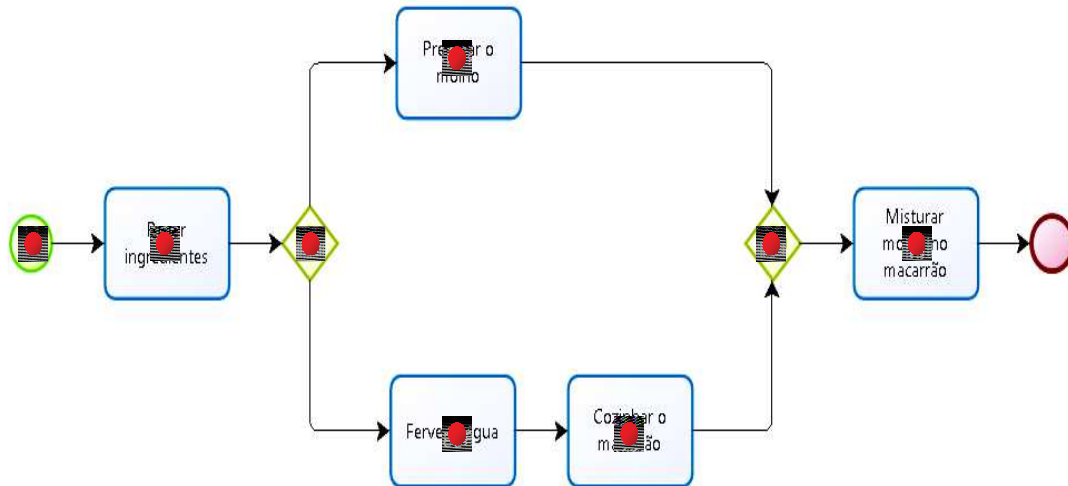
BPMN – Business Process Model and Notation

 Um **Gateway exclusivo** divergente (Decisão) é usado para criar caminhos alternativos dentro de um fluxo de processo. Este é basicamente o "ponto de divergência no fluxo" para um Processo. Para uma determinada instância do Processo, apenas um dos caminhos pode ser tomado.



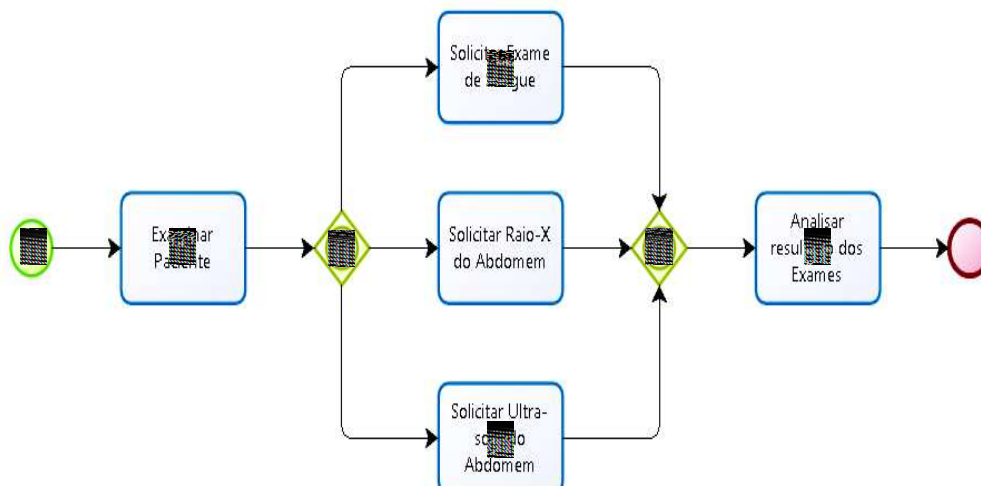
BPMN – Business Process Model and Notation

Um **Gateway Paralelo** é usado para sincronizar (combinar) fluxos paralelos. O gateway paralelo deve utilizar um marcador que está na forma de um sinal de adição e é colocado dentro do diamante Gateway para distingui-lo de outros gateways.



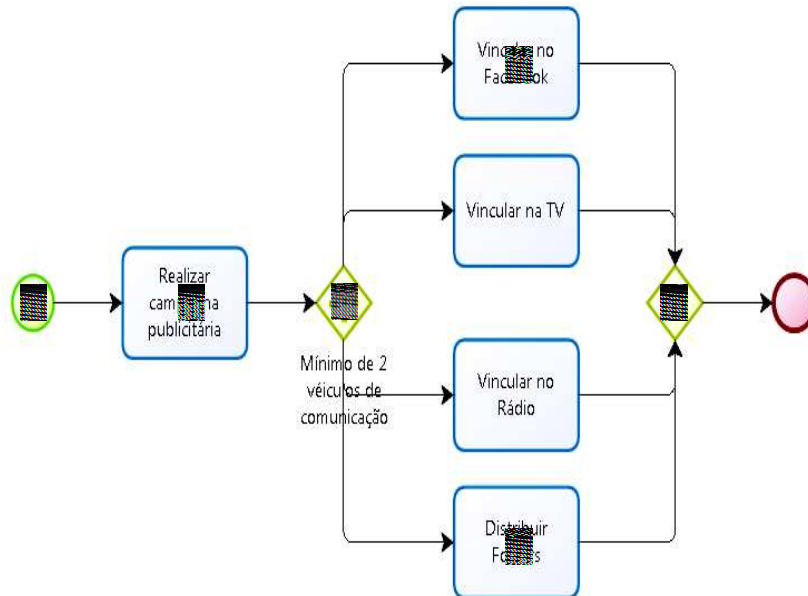
BPMN – Business Process Model and Notation

Gateway Inclusivo pode ser usado para criar caminhos paralelos alternativos, mas também dentro de um fluxo de processo. Ao contrário do Gateway Exclusivo, todas as expressões de condição são avaliadas. Como cada fluxo é considerado independente, todas as combinações dos caminhos podem ser tomadas. No entanto, ele deve ser projetado para que pelo menos um caminho é tomado



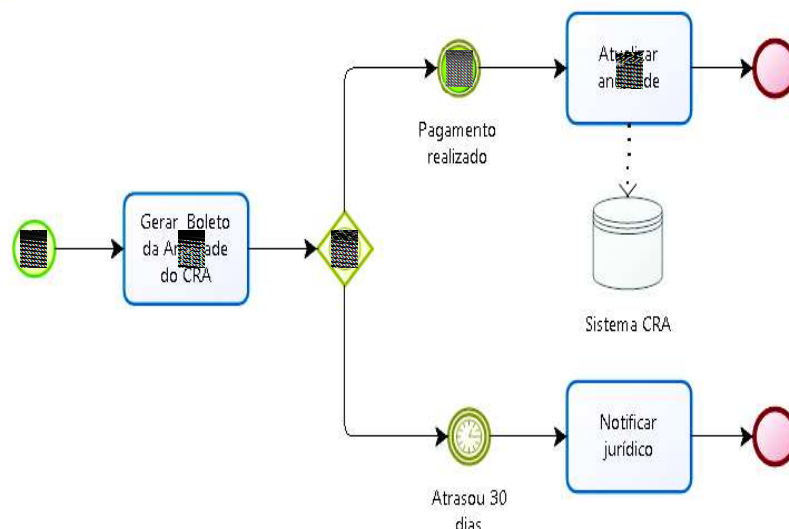
BPMN – Business Process Model and Notation

O **Gateway Complexo** pode ser usado para modelar comportamento de sincronização complexo. Por exemplo, esta Expressão poderia especificar que tokens em dois dos três Fluxos de Sequência de entrada são necessários para ativar o Gateway.



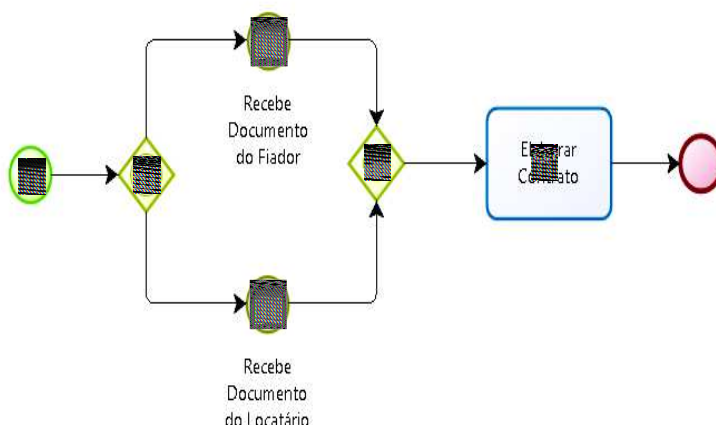
BPMN – Business Process Model and Notation

Gateway baseado em evento- Quando o primeiro Evento na configuração do Gateway de Eventos é disparado, o caminho que segue aquele Evento será usado (um token será enviado pelos Fluxos de Sequência de Saída do Evento). Todos os caminhos restantes da configuração do Gateway de Eventos não serão mais válidos. Basicamente, a configuração do Gateway de Eventos é uma condição de corrida em que o primeiro Evento que é acionado ganha.



BPMN – Business Process Model and Notation

O Gateway baseado em evento paralelo é um tipo de condição de “corrida”. Neste caso, quando o primeiro Evento é acionado e o Processo é instanciado, os outros Eventos da configuração do Gateway não são desativados. Os outros eventos ainda estão em espera e espera-se que sejam acionados antes que o processo possa (normalmente) ser concluído.



EXERCÍCIO 2

Represente o modelo de um processo de negócio do seu órgão que você conheça, procurando identificar os atores envolvidos.

Exercício 3 – Entrevista

Divididos os em grupos, um participante deverá selecionar um processo real do órgão em que trabalha

O entrevistado deve descrever o processo e o(s) outro(s) deve(m) desenhar o processo de acordo com seu entendimento

As dúvidas sobre o processo devem ser esclarecidas pelo participante que apresentou o processo (entrevistado)



“Mindset”

“Modelagem”

“Ágil”

“Processos”



“Mindset”

“Modelagem”

“Ágil”

“Processos”



Visão por Processos (macroprocessos)

Necessidades do Mercado /
Clientes

Gestão Estratégica

Desenv. Produtos
/ Serviços

Comercialização

Produção

Entrega

Pós Venda



Gestão de Pessoas

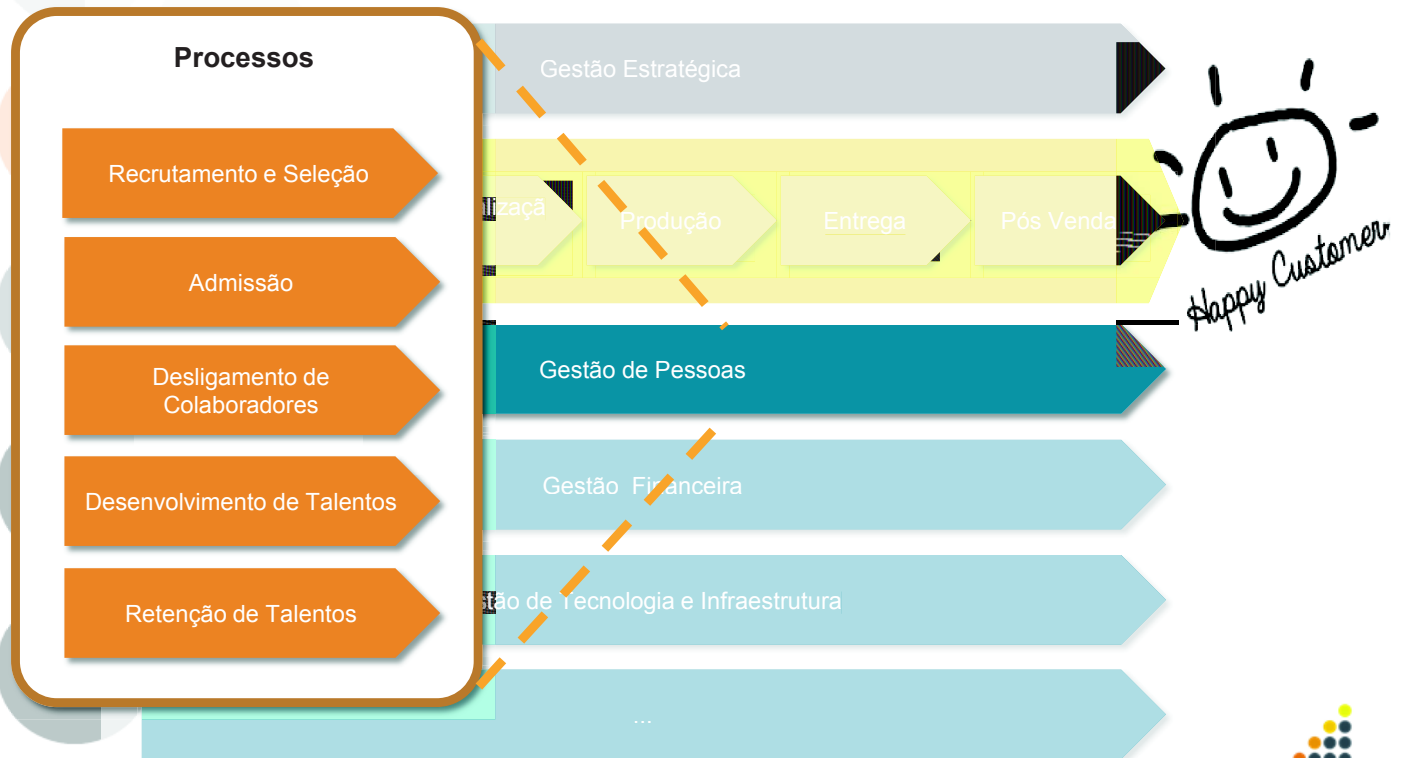
Gestão Financeira

Gestão de Tecnologia e Infraestrutura

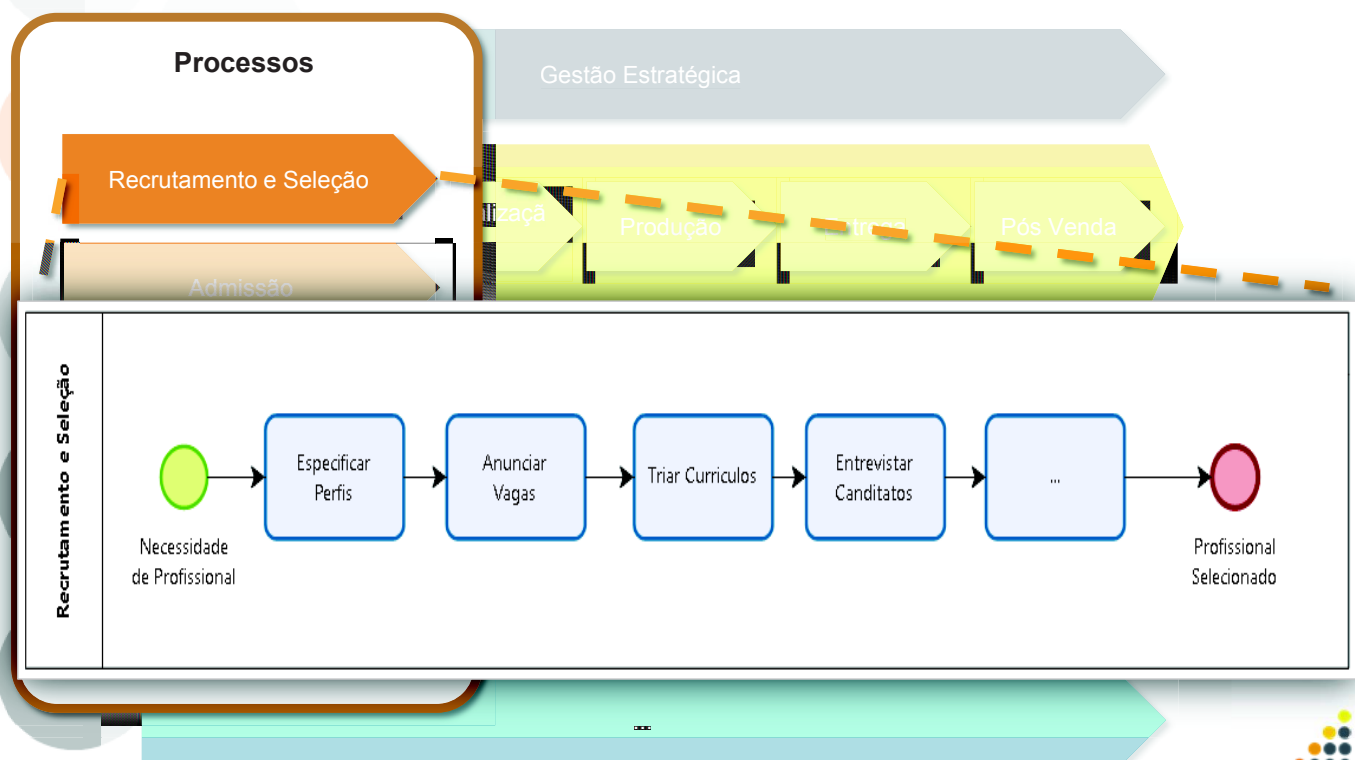
...



Processos



Atividades



Gestão Es

- alizaçã



Número:	POF-01
Emissor:	Sigma
Página 1 de 4	

Data	Número	Descrição	Revisor
4/2/2014	00	transf. inicial	Marcos de Souza
5/8/2015	01	movim. do leão	Marcos Oliveira

Explicar detalhamento o passo-a-passo para divulgação das vagas no site.

A tabela a seguir identifica a área, processo e atividade em que este procedimento deve ser executado.

4. Referências

5. Termos e siglas

Termo/Sigla	Descrição
Catho	Website de anuncio de Vagas.

- a. Materiais
- b. Financeiros
- c. Humanos

Auxílios Especiais

- a. Operacionais
- b. Meio Ambiente
- c. Saúde e Segurança do Trabalho

8. Resultados Esperados

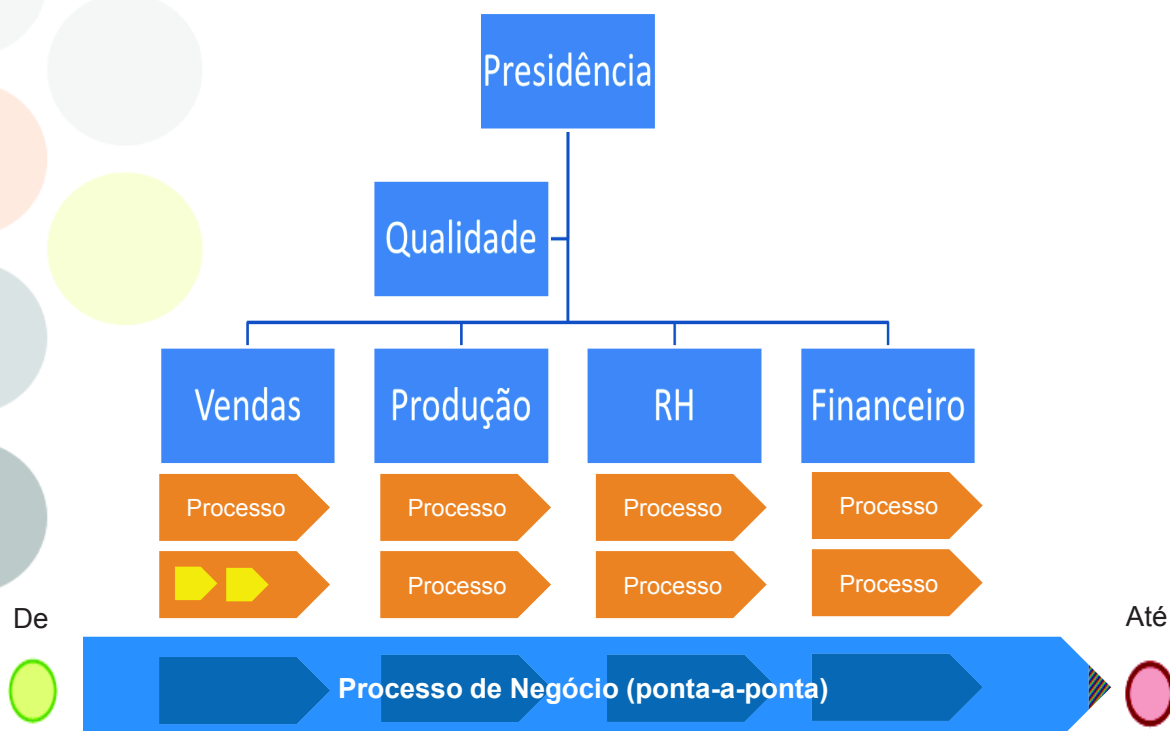
Vagas devidamente publicadas e anunciadas no site.

Número:	POP-01
Emissor:	Sigma
Página 2 de 4	

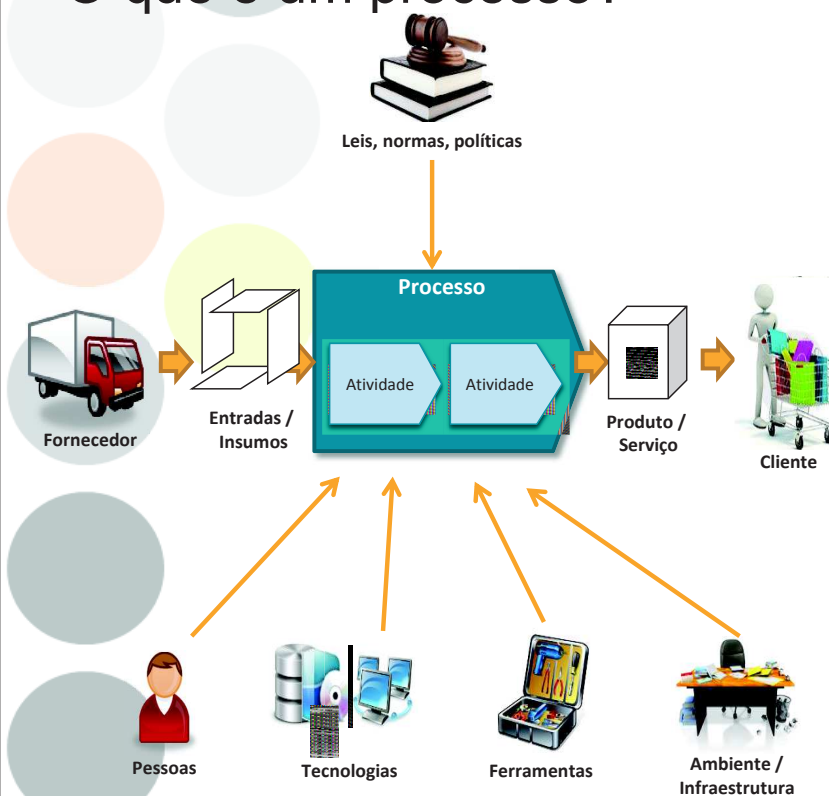
Passo	Como	Quem	Desvio	Ação Necessária
<u>1</u>	F Fazer o levantamento das atividades a serem desenvolvidas no projeto.		Atividade não planejada ou não prevista no cronograma.	Planejar a atividade.
<u>2</u>	F Fazer o levantamento das atividades a serem desenvolvidas no projeto.	Análise do Projeto		
<u>3</u>	S Solicitar a aprovação do projeto ao Conselho de Administração.	Coordenador	Desaprovação	Corrigir o planejamento e reavaliar o projeto.
<u>4</u>	C Constituir a equipe de trabalho e definir as responsabilidades de cada um.	Coordenador		Designar os responsáveis por cada atividade.
<u>5</u>	T Trabalhar o projeto de acordo com o cronograma.	Coordenador		Atualizar o cronograma.
<u>6</u>	F Fazer o levantamento das atividades a serem desenvolvidas no projeto.	Coordenador	Falta de recursos ou materiais.	Procurar os recursos necessários para o projeto.
<u>7</u>	C Constituir a equipe de trabalho e definir as responsabilidades de cada um.	Coordenador	Falta de recursos ou materiais.	Procurar os recursos necessários para o projeto.
<u>8</u>	F Fazer o levantamento das atividades a serem desenvolvidas no projeto.	Coordenador	Falta de recursos ou materiais.	Procurar os recursos necessários para o projeto.
<u>9</u>	F Fazer o levantamento das atividades a serem desenvolvidas no projeto.	Coordenador	Falta de recursos ou materiais.	Procurar os recursos necessários para o projeto.

---- Dados da empresa ----

Escopo de Análise



O que é um processo?



Um **ecossistema**

Não é apenas um fluxo de atividades

Visão Holística

“Mindset”

“Modelagem”

“Ágil”

“Processos”



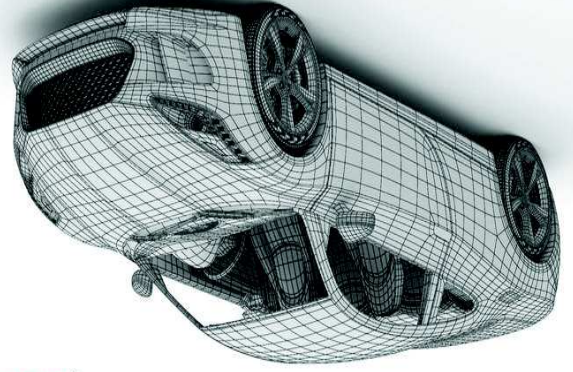
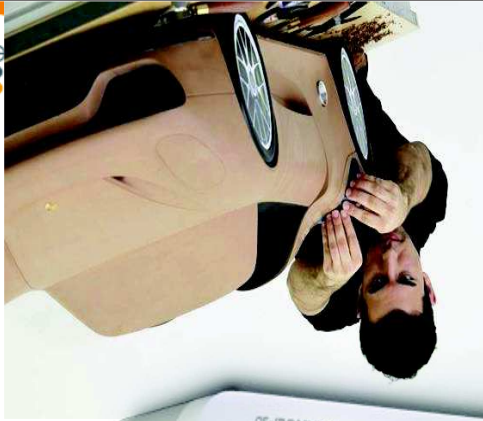
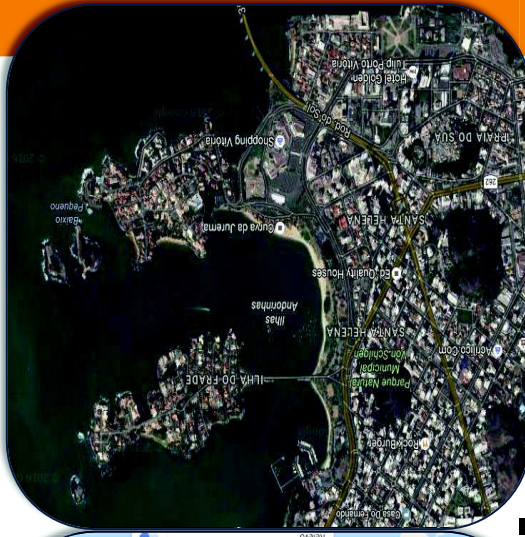
O que é um modelo?

Modelo é uma
representação simplificada
de alguma coisa



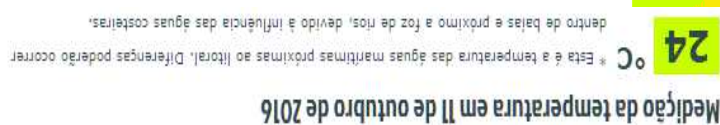
<http://www.businessdictionary.com/definition/model.html>





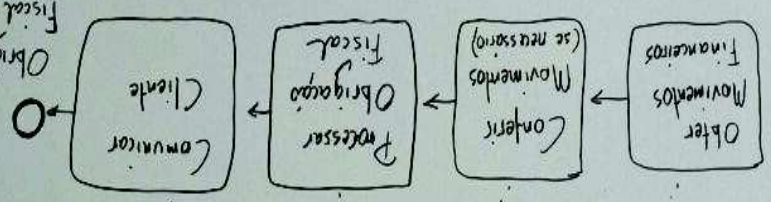
© Beir Bros GmbH



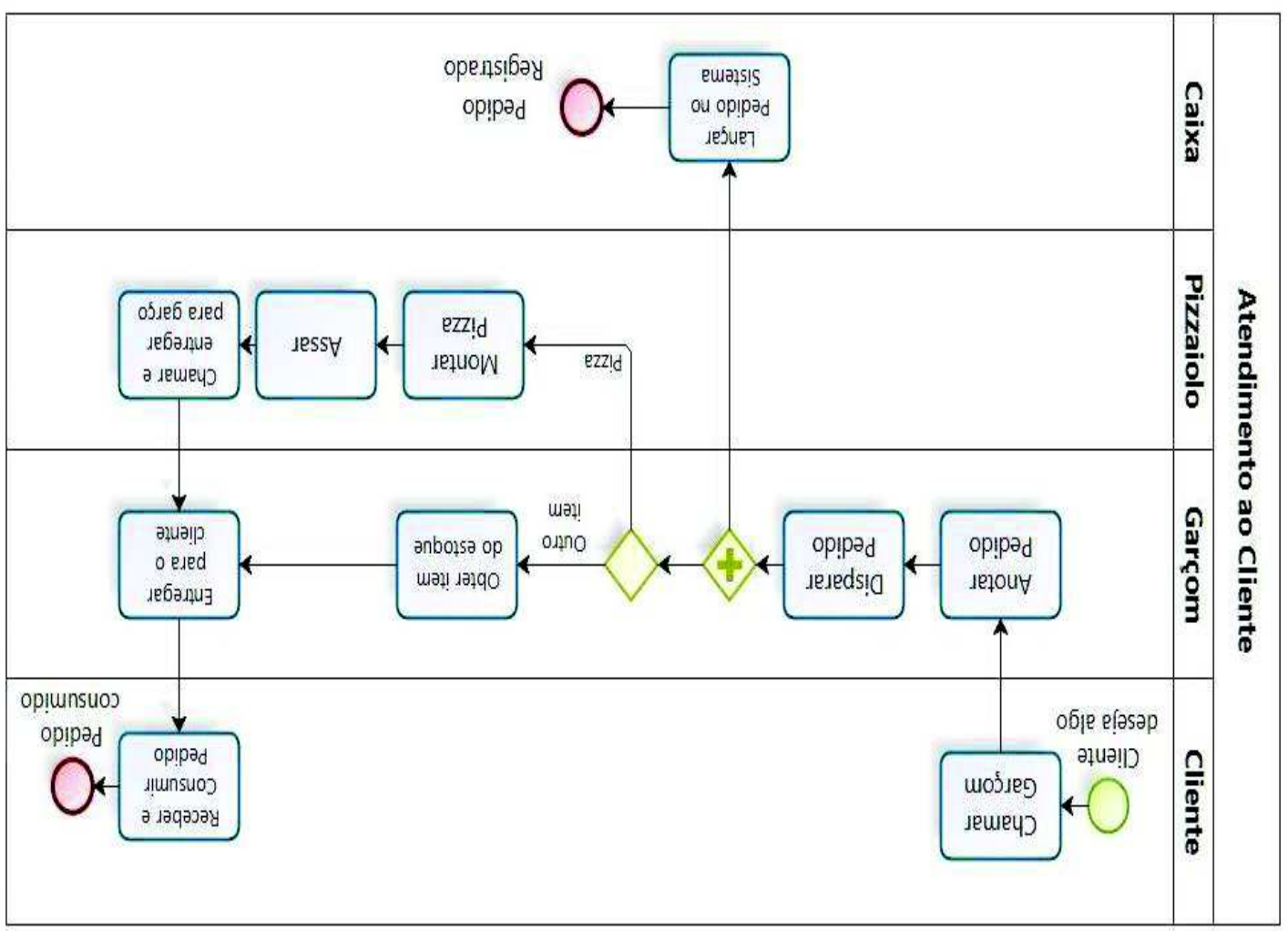


Ciclo da
Obrigação fiscal
Iniciado
→ Cada obrigação
possui seu
ciclo específico

Processo: DE OBRIGAÇÕES FISCALIS



Cada Obrigação
possui seus
procedimentos específicos
para cada atividade



Essencialmente, todos os modelos são errados, mas alguns são úteis



George Box
1919 - 2013



*“Pessoal, para melhorar a empresa, vamos precisar fazer um trabalho de **Mapeamento dos Processos** neste próximo ano”*



Diretor (chefe)

Modelagem

X

Mapeamento



“Mindset”

“Modelagem”

“Ágil”

“Processos”





“Mindset”

“Modelagem”

“Ágil”

“Processos”





Mindset Tradicional

Vamos **mapear** os processos

Depois que eu mapear, aí posso melhorar

X



Mindset Ágil

Vamos **melhorar** os processos

É possível identificar problemas e pensar em melhorias sem precisar de um mapeamento detalhado



Mindset Tradicional

Foco: Criar modelos e documentos

Fluxogramas e Diagramas são as principais ferramentas

X



Mindset Ágil

Foco: Achar problemas e tentar resolvê-los

Fluxogramas e Diagramas são úteis, mas mostram apenas o fluxo. Não ajudam tanto assim.

O melhor é ir ver na prática o que está acontecendo



Mindset Tradicional

Uso intensivo de **Softwares** para modelagem e documentação

Alta precisão nos documentos e diagramas

X



Mindset Ágil

Uso intensivo de **Quadro Branco**, post-it, lápis, borracha.

Deu pra explicar e entender a ideia? Tá ótimo! Mesmo que tenha algum erros



Mindset Tradicional

Documentos devem virar **registros** e ser **mantidos atualizados**

X



Mindset Ágil

Descartar sempre que possível

Se precisar mesmo manter, fazer de uma forma que o documento não seja tão volátil às mudanças e **seja barato mudar**.



Mindset Tradicional

Quanto mais **detalhado** melhor.

X



Mindset Ágil

Quanto mais detalhes, mais rápido ficará desatualizado.

Detalhar apenas quando necessário.



Mindset Tradicional

Se eu deixar bem detalhado, vai facilitar o **treinamento** de novas pessoas

X



Mindset Ágil

Pessoas não gostam de ler documentos.

Documentos ficam desatualizados, aí não dá pra treinar.

Imagens, vídeos e menos textos são mais atraentes



Mindset Tradicional

Processos ficam, as pessoas se vão

O problema não são as pessoas, são os processos que são ruins.

X



Mindset Ágil

Os processos **são** as pessoas

Pessoas ruins estragam processos bons.
Processos ruins frustram pessoas boas.



Mindset Tradicional

O consultor **vai nos dizer** o que melhorar

X



Mindset Ágil

O consultor vai nos **ajudar a pensar**

Modelar com propósito claro!

Por que?

- Explicar / Comunicar
 - Novas ideias, situação futura
 - Facilitar decisão
 - Validar ideias
- Compreender
- Documentar / Padronizar
- Melhorar / Transformar processos

Para quem?

- Cliente
- Diretor
- Equipe
- Funcionários
- Fornecedor

Qual é a
“linguagem” da
pessoa

Visual, auditivo, cinestésico

Comunicação não é o que você diz, é o que o outro entende

Como **compreender** um processo?



Canvas do Ecossistema de Processo				Autor: _____		Data: ____/____/____		powered by Adiel Moro versão 2.0	
Nome do Processo			Dono do Processo			Área Responsável			
Missão/Propósito do Processo - Qual a finalidade/razão de ser do processo? Para que ele existe? - Qual valor se propõe a gerar?			Stakeholders - Quem são os interessados no processo? - Quais são seus interesses e expectativas? - De que modo estão envolvidos com o processo? Ex.: Fornecedores, Órgãos Reguladores, Gestores, Diretores, Sociedade			Leis, Normas e Políticas - Quais são as leis, normas, políticas internas que influenciam e restringem o processo?			
Interfaces de Inicialização - Quem dispara o processo? Dica: Um processo pode ser iniciado por clientes, outras áreas, outros processos	Gatilhos - Quais são os estímulos, acontecimentos ou eventos que fazem o processo iniciar? - O processo é disparado periodicamente? Dica: Todo dia 15 do mês - Quando uma Nota Fiscal é emitida - Quando um e-mail é recebido - Quando o nível de estoque atinge 25%	Insumos - Quais são as entradas fornecidas para que o processo possa ser executado? Dica: algumas entradas são obtidas em outros pontos do processo, não apenas no seu início. Quem fornece esses insumos?	Macro atividades - Quais são as principais atividades / ações executadas ao longo do processo?			Situações de Finalização - Quais são as situações em que o processo pode finalizar? - Quais são os resultados esperados ao final do processo? Exemplos: - Demanda Cancelada - Conta Paga - Candidatos Selecionados e Prontos para o trabalho - Venda Realizada - Venda Adiada	Saídas - Quais são os produtos construídos ou atualizados pelo processo? (Informações, documentos, relatórios, etc.) Exemplos: - Registros de Estoque atualizados - Contratos Assinados, Digitalizados e Armazenados no GED - Minutas de Contrato - Checklist de Vendas preenchido	Clientes - Quais são os beneficiados pelos resultados do processo? - Quais são suas expectativas para com o processo? Dica: Clientes podem incluir outros processos internos da empresa	
Recursos Quais são os recursos utilizados ao longo do processo? Dica: recursos podem incluir Sistemas, Ferramentas, Equipamentos, Instrumentos, Infraestrutura			Atores Quais são as áreas e funções que participam durante o processo? Quais são suas responsabilidades? Dica: Importante pensar no conceito de papéis. Ex.: Uma pessoa pode desempenhar vários papéis (responsabilidades)			Indicadores - Quais são indicadores utilizados atualmente? - Há outros indicadores que poderiam evidenciar o desempenho do processo de maneira mais eficaz?		* Para identificar o Ecossistema, considere uma visão porta a porta do processo, com foco na geração de valor aos seus clientes. Exemplo: 'Do Pedido até a entrega'	

Nome do Processo		Missão/Propósito do Processo - Qual a finalidade/razão de ser o processo? Para que ele existe? - Qual valor se propõe a gerar?	
Stakeholders - Quem são os interessados no processo? - De que modo estão envolvidos com o processo? Ex: Formecedores, Círgãos Reguladores, Gestores, Diretores, Sociedade		Recursos - Quais são os recursos utilizados ao longo do processo? - Quais recursos podem incluir? Sistemas, Ferramentas, equipamentos, instrumentos, infraestrutura	
Letis, Normas e Políticas - Quais são as leis, normas, políticas internas que influenciam e restringem o processo?		Macro atividades - Quais são as principais atividades / ações executadas ao longo do processo? - Quais são as etapas e funções que participam durante o processo? Quais são suas responsabilidades? Dica: Importante pensar no conceito de papéis. Ex: Uma pessoa pode desempenhar vários papéis (responsabilidades)	
Situações de Finalização - Quais são as situações em que o processo pode finalizar? - Quais são os resultados ou produtos entregues ou construídos pelo processo? Exemplos: - Demanda - Cancelada - Corrigida - Corrigida - Candidatos selecionados e prontos para o trabalho - Venda realizada - Venda Adiciada		Indicadores - Quais são indicadores utilizados atualmente? - Há outros indicadores que poderiam gerar o valor aos seus clientes. Exemplo: Do Pedido até a entrega	
Saídas - Quais são os produtos ou serviços entregues para os clientes? - Quais são os resultados esperados para o processo? Exemplos: - Registros de processos internos da empresa - Documentos, relatórios, etc.) - Contratos - Arquivos digitais - Arquivos físicos - Checklist de vendas preenchido		Clientes - Quem são os clientes do processo? - Quais são os resultados esperados para o processo? - Quais são os benefícios para os clientes? - Quais são os pontos de contato com o cliente?	

Missão/Propósito do Processo

- Qual a finalidade/razão de ser do processo? Para que ele existe?
- Qual valor se propõe a gerar?

Leis, Normas e Políticas

- Quais são as leis, normas, políticas internas que influenciam e restringem o processo?

Stakeholders

- Quem são os interessados no processo?
- Quais são seus interesses e expectativas?
- De que modo estão envolvidos com o processo?

Ex.: Fornecedores, Órgãos Reguladores, Gestores, Diretores, Sociedade

...

Canvas do Ecossistema de Processo

Autor: _____

Data: ____/____/____

powered by Adrieli More

versão 2.0

Nome do Processo _____		Dono do Processo _____		Área Responsável _____	
Missão/Propósito do Processo - Qual a finalidade/não de ser ao processo? Para que ele existe? - Qual valor se propõe a gerar?		Stakeholders - Quem são os interessados no processo? - De que modo estão envolvidos com o processo? Ex: Formecedores, Círgãos Reguladores, Gestores, Diretores, Sociedade			
Interfaces de Inicialização - Quem dispara o processo? - Quais são os estímulos, acontecimentos ou eventos que fazem o processo iniciar? Dica: Um processo pode ser iniciado por clientes, outras áreas, outros processos		Alôres - Quais são as áreas e funções que participam durante o processo? Quais são suas responsabilidades? Dica: Importante pensar no conceito de papéis. Ex: Uma pessoa pode desempenhar vários papéis (responsabilidades)		Recursos - Quais são os recursos utilizados ao longo do processo? Dica: Recursos podem incluir Sistemas, Ferramentas, equipamentos, instrumentos, infraestrutura	
Gatilhos - Quando uma Nota Fiscal é emitida - Quando um e-mail é recebido - Quando o nível de estoque atinge 25%		Insusmos - Quando algumas entradas são recebidas - Quando uma entrada é recebida - Quando um e-mail é recebido - Quando o nível de estoque atinge 25%		Indicadores - Quando o processo é disparado - Quando o processo é disparado - Quando o processo é disparado	
Situações de Finalização - Quando o processo é finalizado - Quando o processo é finalizado - Quando o processo é finalizado		Saídas - Quando o processo é finalizado - Quando o processo é finalizado - Quando o processo é finalizado		Clientes - Quando o processo é finalizado - Quando o processo é finalizado - Quando o processo é finalizado	

Interfaces de Inicialização - Quem dispara o processo? - Quais são os estímulos, acontecimentos ou eventos que fazem o processo iniciar? Dica: Um processo pode ser iniciado por clientes, outras áreas, outros processos		Gatilhos - Quando uma Nota Fiscal é emitida - Quando um e-mail é recebido - Quando o nível de estoque atinge 25%		Insusmos - Quando o processo é disparado - Quando o processo é disparado - Quando o processo é disparado	
---	--	--	--	--	--



Nome do Processo		Dono do Processo		Área Responsável	
Missão/Propósito do Processo - Qual o valor se propõe a gerar? - Qual a finalidade/razão de ser o processo? Para que ele existe?		Stakeholders - Quem são os interessados no processo? - De que modo estão envolvidos com o processo? Ex: Formecedores, Círgãos Reguladores, Gestores, Diretores, Sociedade		Leis, Normas e Políticas - Quais são as leis, normas, políticas internas que influenciam e restringem o processo?	
Interfases de Inicialização - Quem dispara o processo? - Quais são os eventos que fazem o processo iniciar? - O processo é disparado por clientes, outras áreas, outros processos Exemplos: - Todo dia 15 do mês - Quando uma Nota Fiscal é emitida - Quando um e-mail é recebido - Quando o nível de estoque atinge 25%		Insusmos - Quais são as entradas fornecidas ao processo para ser executado? - O processo é iniciado por algumas entradas em outros processos, não apenas no seu início. - Quem fornece esses insumos?		Recursos - Quais são os recursos utilizados ao longo do processo? - Dica: recursos podem incluir Sistemas, Ferramentas, equipamentos, instrumentos, infraestrutura	
Alores - Quais são as áreas e funções que participam durante o processo? Quais são suas responsabilidades? - Dica: Importante pensar no conceito de papéis. Ex: Uma pessoa pode desempenhar vários papéis (responsabilidades)		Indicadores - Quais são indicadores utilizados efetivamente? - Há outros indicadores que poderiam gerar o valor aos seus clientes. Exemplo: "Do Pedido até a entrega" * Para identificar o ecossistema, considere uma visão ampla a partir do processo, com foco na geração de valor aos seus clientes. Exemplo: "Do Pedido até a entrega"			
Situações de Finalização - Quais são os produtos ou serviços em que o processo pode finalizar? - Quais são os resultados ao final do processo? Exemplos: - Registros de estoque atualizados - Demanda Cancelada - Contratos Assinados, Armazenados no GED - Minutas de Contato - Checklist de Vendas preenchido		Saídas - Quais são os resultados ou expectativas para o processo? - Quais são suas expectativas para o processo? Dica: Clientes podem incluir outros processos internos da empresa		Clientes - Quais são os beneficiados pelo processo? - Quais são suas expectativas para o processo? Dica: Clientes podem incluir outros processos internos da empresa	

Situações de Finalização - Quais são as situações em que o processo pode finalizar? - Quais são os resultados esperados ao final do processo? Exemplos: - Demanda Cancelada - Conta Paga - Candidatos Seleccionados e Prontos para o trabalho - Venda Realizada		Saídas - Quais são os produtos ou serviços atualizados pelo processo? (Informações, documentos, relatórios, etc.) Exemplos: - Registros de Estoque atualizados - Contratos Assinados, Digitalizados e Armazenados no GED - Minutas de Contrato - Checklist de Vendas preenchido		Clientes - Quais são os beneficiados pelo processo? - Quais são suas expectativas para o processo? Dica: Clientes podem incluir outros processos internos da empresa	
---	--	--	--	--	--



Nome do Processo _____		Domínio do Processo _____		Area Responsável _____	
Missão/Propósito do Processo - Qual o valor se propõe a gerar? - Qual a finalidade/razão de ser ao processo? Para que ele existe?		Stakeholders - Quem são os interessados no processo? - De que modo estão envolvidos com o processo? Ex: Fornecedores, Círculos Reguladores, Gestores, Diretores, Sociedade		Letis, Normas e Políticas - Quais são as leis, normas, políticas internas que influenciam e restringem o processo?	
Interfaces de Inicialização - Quem dispara o processo? - Quais são os eventos que fazem o processo iniciar? - O processo é disparado periodicamente? Exemplos: - Todo dia 15 do mês - Quando uma Nota Fiscal é emitida - Quando um e-mail é recebido - Quando o nível de estoque atinge 25%		Insusmos - Quais são as entradas fornecidas ao longo do processo? - Quem são os fornecedores do processo, não apenas no seu início. - O processo é iniciado em outros pontos do processo, não apenas no seu início. - Quando alguma entrada é produzida em outros pontos do processo, não apenas no seu início.		Recursos - Quais são os recursos utilizados ao longo do processo? - Quais recursos podem incluir? Sistemas, Ferramentas, Equipamentos, Instrumentos, Infraestrutura	
Macro atividades - Quais são as principais atividades / ações executadas ao longo do processo? - Quais são as etapas e funções que participam durante o processo? Quais são suas responsabilidades? - Dica: Importante pensar no conceito de papéis. Ex: Uma pessoa pode desempenhar vários papéis (responsabilidades)		Indicadores - Quais são indicadores utilizados efetivamente? - Há outros indicadores que poderiam gerar o valor aos seus clientes. Exemplo: Do Pedido até a entrega		Situações de Finalização Exemplos: - Demanda Cancelada - Correria Paga - Candidatos selecionados e prontos para o trabalho - Venda realizada - Venda Adida	
Saídas - Quais são os produtos, serviços ou benefícios para os clientes? - Quais são os resultados esperados para os clientes? - Quais são os resultados esperados ao final do processo? Exemplos: - Registros de estoque atualizados - Demanda Cancelada - Correria Paga - Candidatos selecionados e prontos para o trabalho - Venda realizada - Venda Adida		Clientes - Quem são os clientes? - Quais são os resultados esperados para os clientes? - Quais são os benefícios para os clientes? - Quais são os resultados esperados para os clientes?		Clientes - Quem são os clientes? - Quais são os resultados esperados para os clientes? - Quais são os benefícios para os clientes? - Quais são os resultados esperados para os clientes?	

Macro atividades

- Quais são as principais atividades / ações executadas ao longo do processo?



Canvas do Ecosystema de Processo

Autor: _____

Data: ____/____/____

powered by Adriel Morel versão 2.0

Atores

Quais são as áreas e funções que participam durante o processo?
Quais são suas responsabilidades?
Dica: Importante pensar no conceito de papéis.
Ex.: Uma pessoa pode desempenhar vários papéis (responsabilidades)

Nome do Processo		Dono do Processo		Área Responsável	
Missão/Propósito do Processo					
Stakeholders					
Iniciativas de Implementação		Macro atividades		Atores	
Recursos					
Indicadores					
Clientes					
Situações de Finalização					
Sócio					
Leis, Normas e Políticas					

- Quais são indicadores utilizados atualmente?
- Há outros indicadores que poderiam evidenciar o desempenho do processo de maneira mais eficaz?

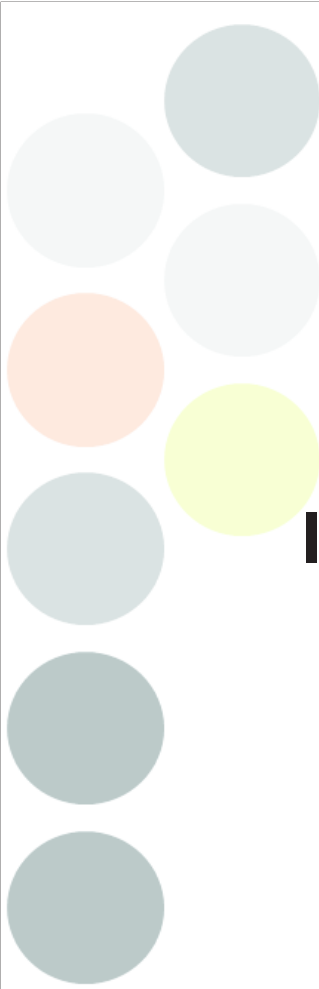
Nome do Processo		Dono do Processo	Área Responsável
Missão/Propósito do Processo - Qual valor se propõe a gerar? - Qual a finalidade/razão de ser o processo? Para que ele exista?		Stakeholders - Quem são os interessados no processo? - Quais são seus interesses e expectativas? - De que modo estão envolvidos com o processo? Ex.: fornecedores, órgãos Reguladores, Gestores, Diretores, Sociedade	
Interfaces de Interação - Quem dispara o processo? Dica: um processo pode ser iniciado por clientes, outros processos		Macros atividades - Quais são as principais atividades / ações executadas ao longo do processo?	
Galhos - Quais são os caminhos? Dica: um processo é disparado por eventos que fazem o processo iniciar ou para que o processo possa ser executado? Dica: alguns caminhos são pontos de decisão em outros processos, não apenas no seu início. - Quando um e-mail é recebido - Quando o nível de estoque atinge 25%		Atores Quais são as áreas e funções que participam durante o processo? Quais são suas responsabilidades? Dica: importante pensar no conceito de papéis. Ex.: uma pessoa pode desempenhar vários papéis (responsabilidades)	
Insusmos - Quais são as entradas fornecidas para que o processo possa ser executado? Dica: alguns caminhos são pontos de decisão em outros processos, não apenas no seu início. - Quando um e-mail é recebido - Quando uma Nota Fiscal é enviada		Situações de Sordas Exemplos: - Registros de internos da empresa - Contratos Armazenados e Digitalizados - Contas Pagas - Candidatos Selecionados e Pronto para o trabalho - Venda Realizada - Venda Adiciada Finalização - Quais são os produtos ou serviços em que o processo pode finalizar? - Quais são os resultados documentados, (informações, documentos, etc.) Exemplos: - Registros de internos da empresa - Contratos Armazenados e Digitalizados - Contas Pagas - Candidatos Selecionados e Pronto para o trabalho - Venda Realizada - Venda Adiciada	
Clientes - Quais são os benefícios para os clientes do processo? - Quais são suas expectativas para o processo? Dica: Clientes podem incluir outros processos internos da empresa		Indicadores - Quais são indicadores utilizados durante o processo? - Há outros indicadores que poderiam medir o desempenho do processo de maneira mais eficaz? - Para identificar o desempenho, considere uma visão pontual a partir do processo, com foco na entrega de valor aos clientes. Exemplo: "O Pedido até a entrega"	

Canvas do Ecossistema de Processo

Autor: _____

Data: _____

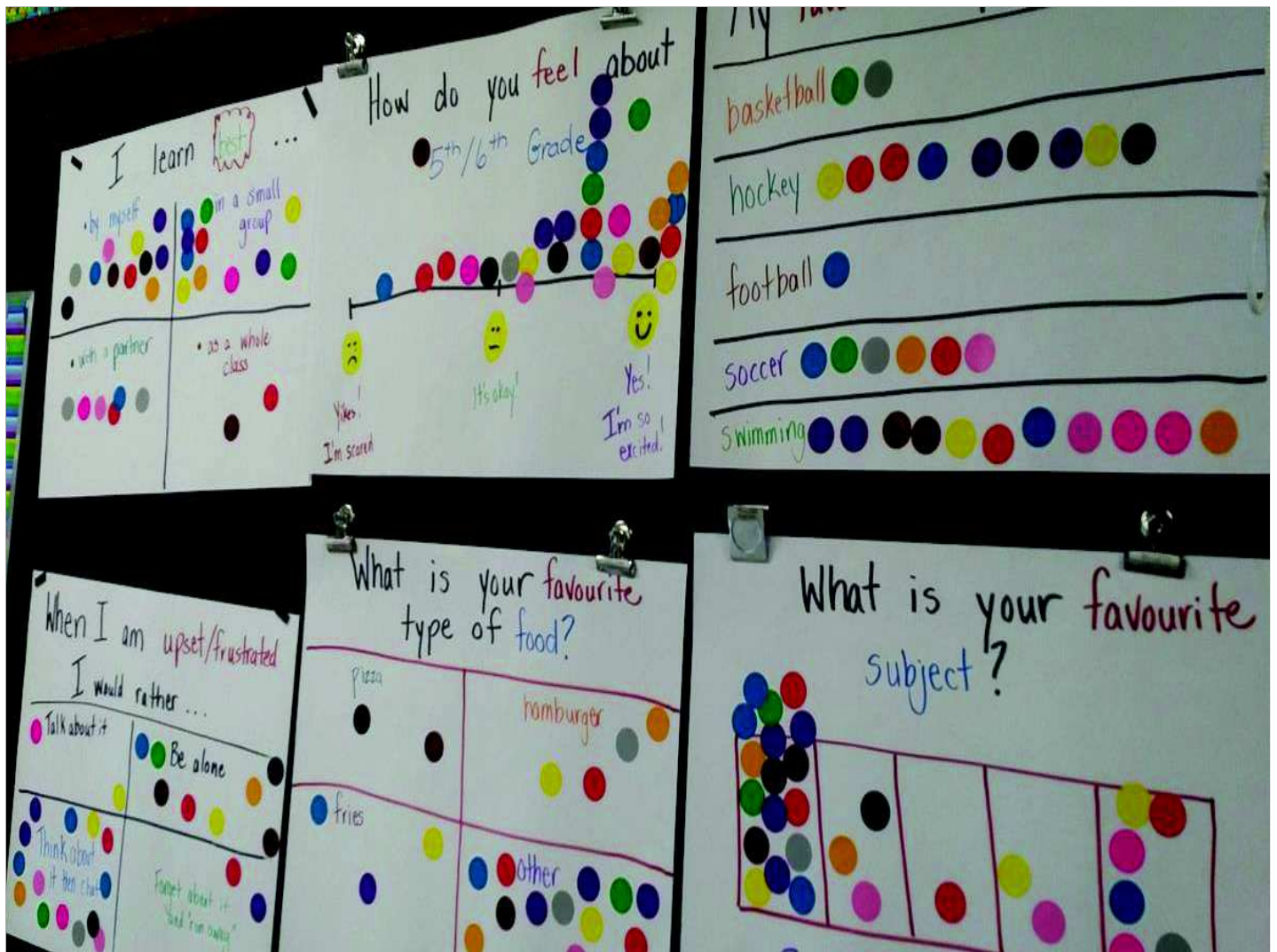
powered by **Adapti Model** versão 3.0



Identificando problemas



Dotmocracy



Priorização de problemas

Matriz de Priorização - GUT

Identificação dos Problemas a Serem Priorizados			GUT			
#	Problemas	Atividade	Gravidade	Urgência	Tendência (se nada for feito...)	Prioridade
5	Os atentendes não conseguem digitalizar a documentação quando é instituição de ensino.	Gerar Protocolo	Grave	Precisa de Ação Imediata	...irá piorar rapidamente	75
2	Os atendentes não conferem a documentação necessária para cadastrar uma escola ou curso, de acordo como está estabelecido do procedimento operacional	Gerar Protocolo	Muito grave	O mais rápido possível	...irá piorar	36
3	Os atendentes não preenchem de forma correta as informações necessárias da solicitação	Gerar Protocolo	Muito grave	O mais rápido possível	...irá piorar	36
6	O sistema GED não está funcionando corretamente para a digitalização dos documentos da Instituição de Ensino.	Gerar Protocolo	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar	27
13	Maneiras diferentes de solicitar Requerimento de Cadastro de Instituição de Ensino ou Curso (Conferência)	Processo	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar	27
14	Dificuldade de entendimento das nomenclaturas utilizadas pelas Instituições de Ensino	Gerar Protocolo	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar	27
1	Quando a Instituição de Ensino entra no módulo de protocolo on-line, não existe informações suficientes para a correta identificação da solicitação .	Gerar Protocolo On-line	Muito grave	O mais rápido possível	...irá piorar em longo prazo	24
15	O sistema de protocolo não permite a alteração de uma informação após ser gravado.	Gerar Protocolo (Presencial)	Grave	É urgente	...irá piorar em longo prazo	24



Matriz de Priorização - BASICO

Identificação dos Problemas a Serem Priorizados			GUT			
#	Problemas	Atividade	Gravidade	Urgência	Tendência (se nada for feito...)	Prioridade
5	Os atentendes não conseguem digitalizar a documentação quando é instituição de ensino.	Gerar Protocolo	Grave	Precisa de Ação Imediata	...irá piorar rapidamente	75
2	Os atendentes não conferem a documentação necessária para cadastrar uma escola ou curso, de acordo como está estabelecido do procedimento operacional	Gerar Protocolo	Muito grave	O mais rápido possível	...irá piorar	36
3	Os atendentes não preenchem de forma correta as informações necessárias da solicitação	Gerar Protocolo	Muito grave	O mais rápido possível	...irá piorar	36
6	O sistema GED não está funcionando corretamente para a digitalização dos documentos da Instituição de Ensino.	Gerar Protocolo	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar	27
13	Maneiras diferentes de solicitar Requerimento de Cadastro de Instituição de Ensino ou Curso (Conferência)	Processo	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar	27
14	Dificuldade de entendimento das nomenclaturas utilizadas pelas Instituições de Ensino	Gerar Protocolo	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar	27
1	Quando a Instituição de Ensino entra no módulo de protocolo on-line, não existe informações suficientes para a correta identificação da solicitação .	Gerar Protocolo On-line	Muito grave	O mais rápido possível	...irá piorar em longo prazo	24
15	O sistema de protocolo não permite a alteração de uma informação após ser gravado.	Gerar Protocolo (Presencial)	Grave	É urgente	...irá piorar em longo prazo	24



Modelagem Ágil é uma atitude



Atitude

1. Aprender várias técnicas e notações mas SEMPRE entender que:
 - Ser compreensível é mais importante que notações padrões (BPMN, EPC, SIPOC, VSM, ...)
2. Modelar com outras pessoas e junto com o cliente
3. Não seja o dono do modelo, faça outros “mexerem” nele
4. Modelos devem ficar visíveis
5. Descartar logo os modelos temporários
6. Atualizar somente quando “realmente” necessário
 - Não precisamos de tanta precisão para viver



Para pensar ...

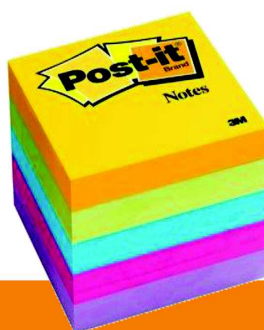
Modelar usando computador ou quadro/papel?



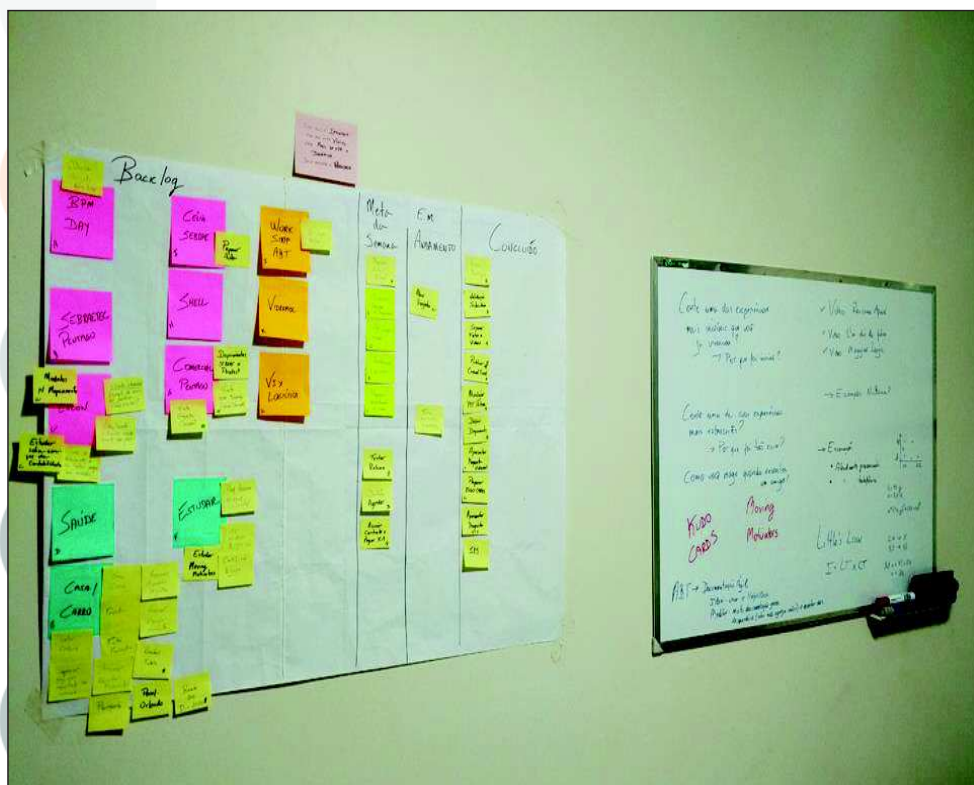
Ferramentas ágeis



PowerPoint



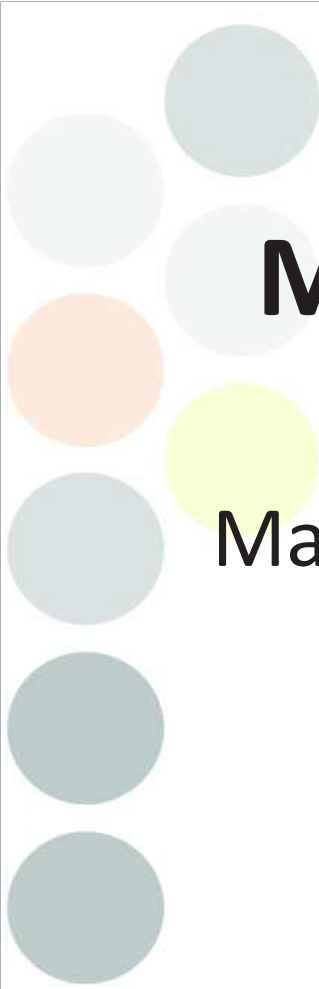
Sala de Guerra



Tudo que é importante deve estar visível e de fácil acesso

Pensar com as mãos

Perguntas?



MUITO OBRIGADO!

Marco Túlio Perdigão Mendes

tulio@pentago.com.br



27-99660-9696



<http://br.linkedin.com/in/marcotulioperdigao>

