

# MAPEAMENTO DE PROCESSOS



## Boas Práticas de Governança e Gestão

Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil

**Isabelle Torres**

61 2029-7079 | 61 9-9826-0378

[isabelle.torres@transportes.gov.br](mailto:isabelle.torres@transportes.gov.br)

# Agenda

## ■ Contextualização

- *Governança*
- *Estratégia*
- *Gestão de riscos*
- *Controles internos*
- *Mapeamento de processos*

## ■ Gestão de processos

- *Evolução histórica da gestão*
- *Conceitos*
- *Prática: Process Map Model Canvas*





Contextualização



# Objetivo da Governança: Teoria da Agência



Teoria da Agência



Fonte: Referencial Básico de Governança do TCU (2014)

Fonte: Apresentação Planejamento Estratégico – Orlando Figueiredo Filho

**GOVERNANÇA PÚBLICA É O “CONJUNTO DE MECANISMOS DE LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E CONTROLE POSTOS EM PRÁTICA PARA AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR A GESTÃO, COM VISTAS À CONDUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E À PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INTERESSE DA SOCIEDADE.”**

**Decreto nº 9.203/2017**

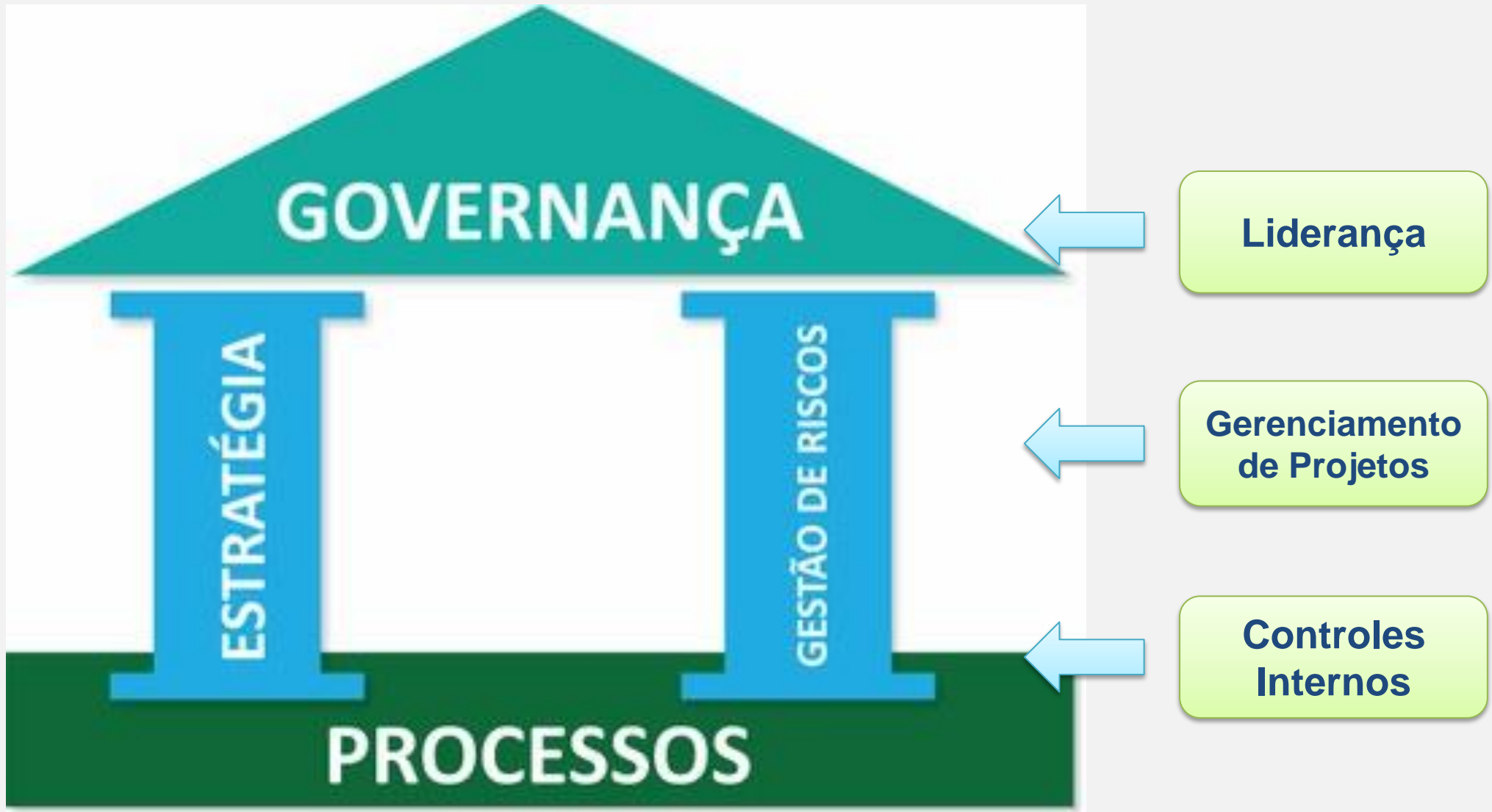
# por exemplo ???

Como tangibilizar a Governança?

Qual a relação de Estratégia com Governança?

E a gestão de riscos, onde encaixa?

Mapeamento de Processos?



Fonte: DNIT



# Gestão de Processos



*“As organizações competem no ambiente do século XXI, e no entanto ainda adotam práticas de gestão do século XX.”*

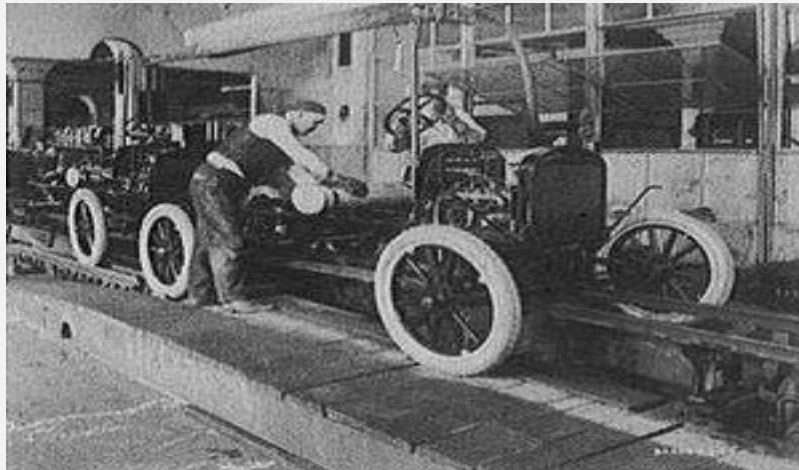
*(Gary Hamel, The Future of Management, 2007)*



# Evolução da Gestão

# Histórico da Gestão

- A primeira geração surgiu ao final do século XIX;
- Foco na produção (Taylor, Ford e Fayol);
- Primeiras ações de análise e padronização de tarefas - orientadas à função.



# Histórico da Gestão de Processos

- A segunda geração, surgida após a 1ª Guerra Mundial;
- Valorização da mão de obra e de seu ambiente de trabalho – **Gestão de pessoal;**
- Declínio do estilo gerencial autoritário ;
- Perfil focado na melhoria e aumento da produtividade.



# Histórico da Gestão de Processos

- A terceira geração – Pós 2ª guerra;
- Era da **gestão da qualidade**;
- Iniciada com o modelo TQC – Total Quality Control, adotado pelos japoneses;
- Ciclo de controle de qualidade “Just in Time” → Baixo custo da mão de obra e em novos métodos de trabalho e produção.
- Modelo colaborativo - Os gerentes passaram a ouvir e incentivar as sugestões dos trabalhadores na análise e melhoria dos processos.

# Histórico da Gestão de Processos

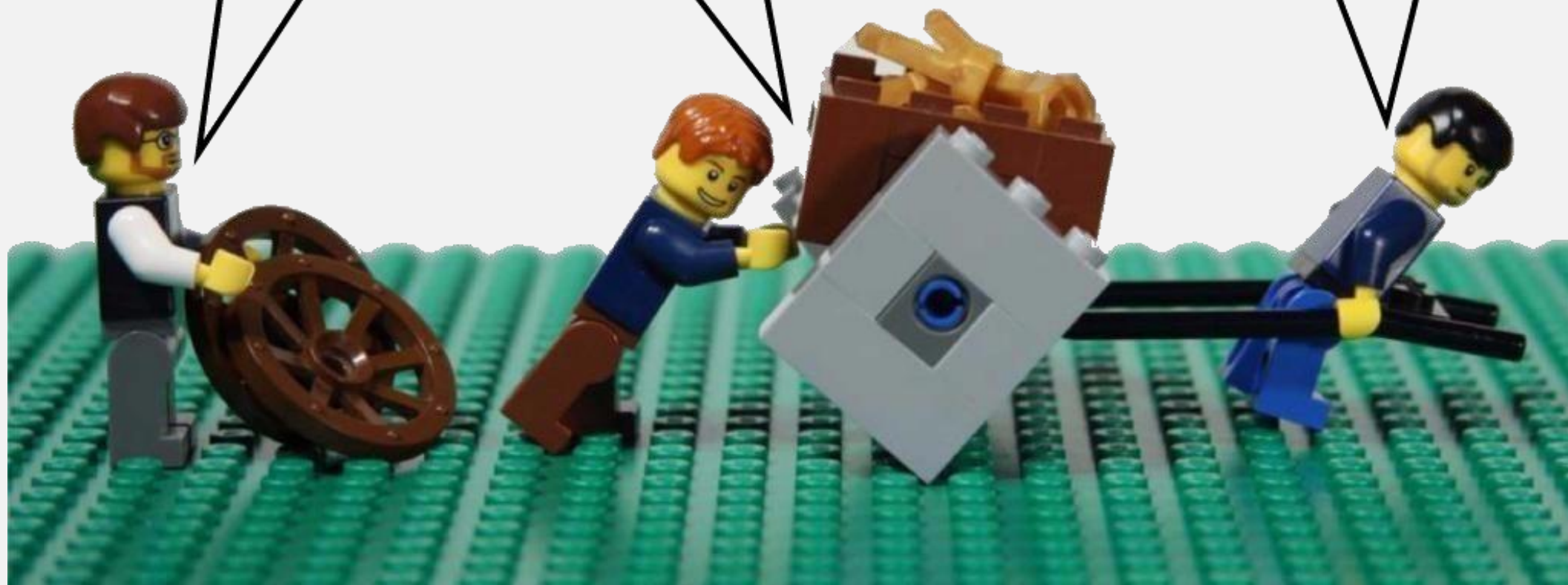
A quarta geração é a Gestão de Processos:

- Aperfeiçoamento dos processos com o aumento da qualidade de bens e serviços (Kaizen e Ciclo de Deming – PDCA);
- “Defeito Zero” (diagrama de causa-efeito – Ishikawa, brainstorming, benchmarking);
- “Análise SWOT”, as forças de Porter e a Análise da Cadeia de Valor;
- 6 Sigma, Reengenharia, ISO (International Organization for Standardization - Organização Internacional para Padronização), PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade), ERPs (Enterprise Resource Planning (ERP) - Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) , CRMs (Customer Relationship Management (CRM) , e a gestão do conhecimento;
- *Desing thinking.*

Podemos  
melhorar esse  
processo?

Não podemos  
falar agora!

Estamos muito  
ocupados...



# O que é Processo?



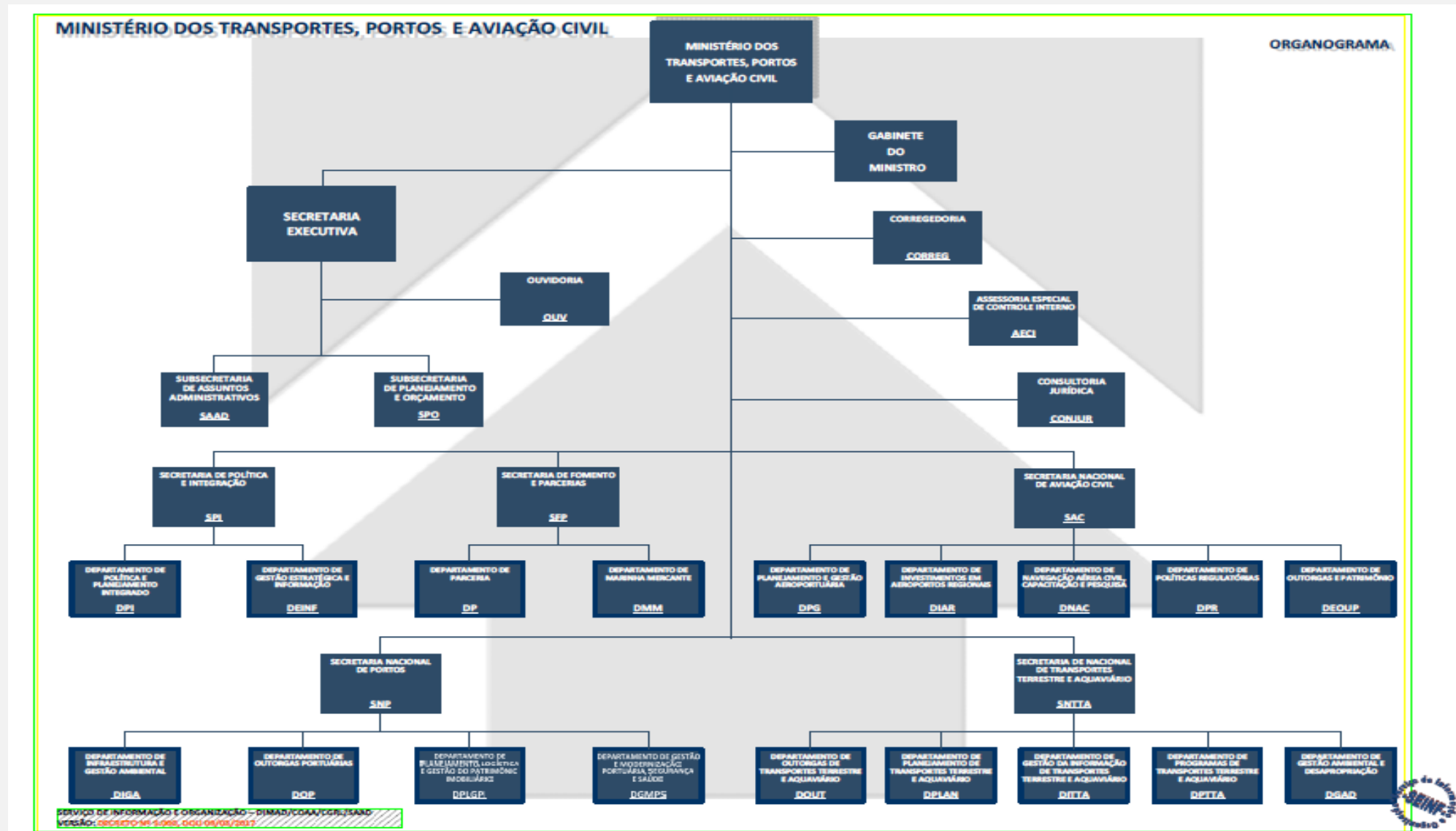
**Dr. Michael Hammer,**

IDS Scheer Process World

1. “Um processo ruim é melhor que nenhum processo!”
2. “Um bom processo é melhor que um processo ruim!”
3. “Sempre um bom processo pode ser melhorado!”



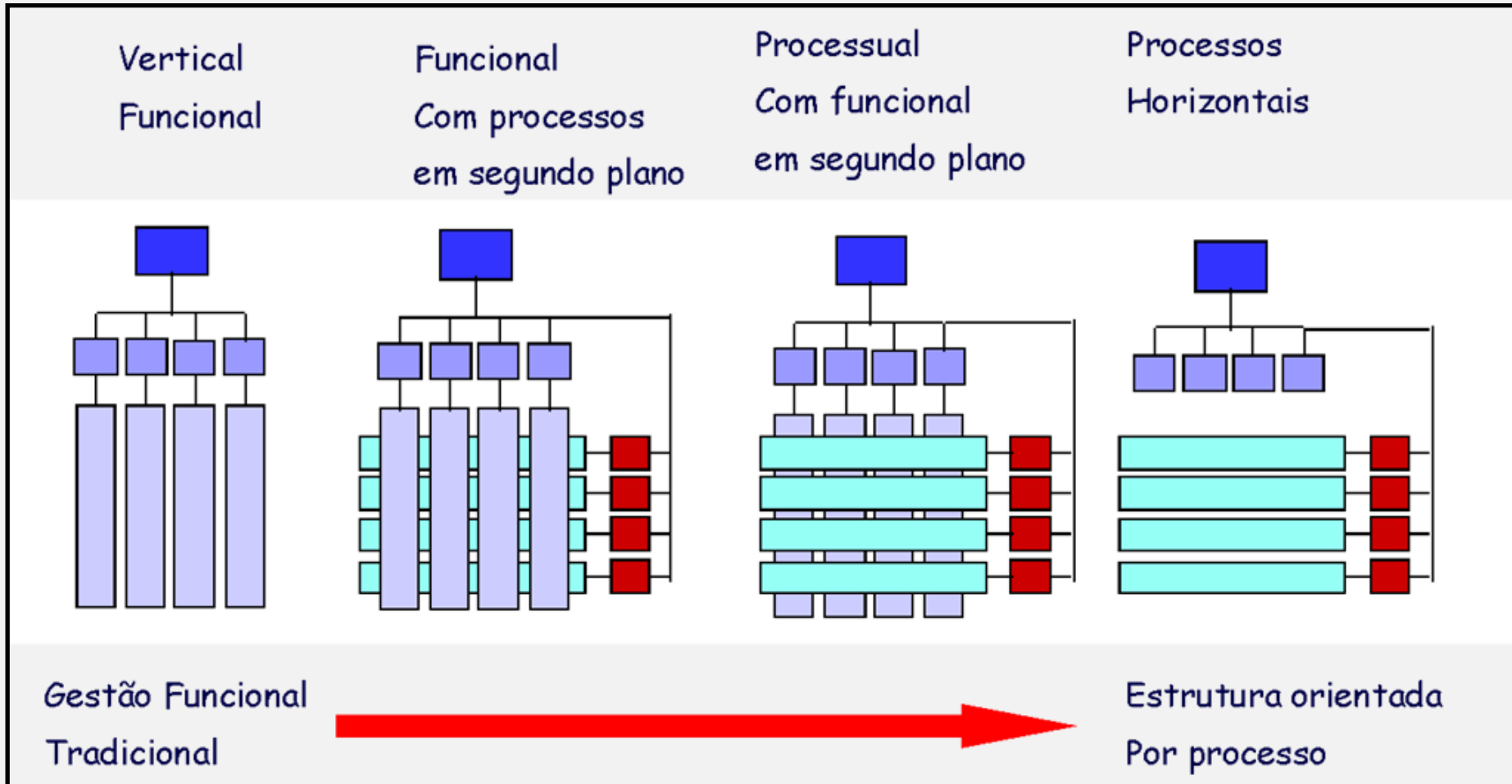
# Sistema convencional de gestão das Organizações



# Problemas convencionais na gestão das organizações

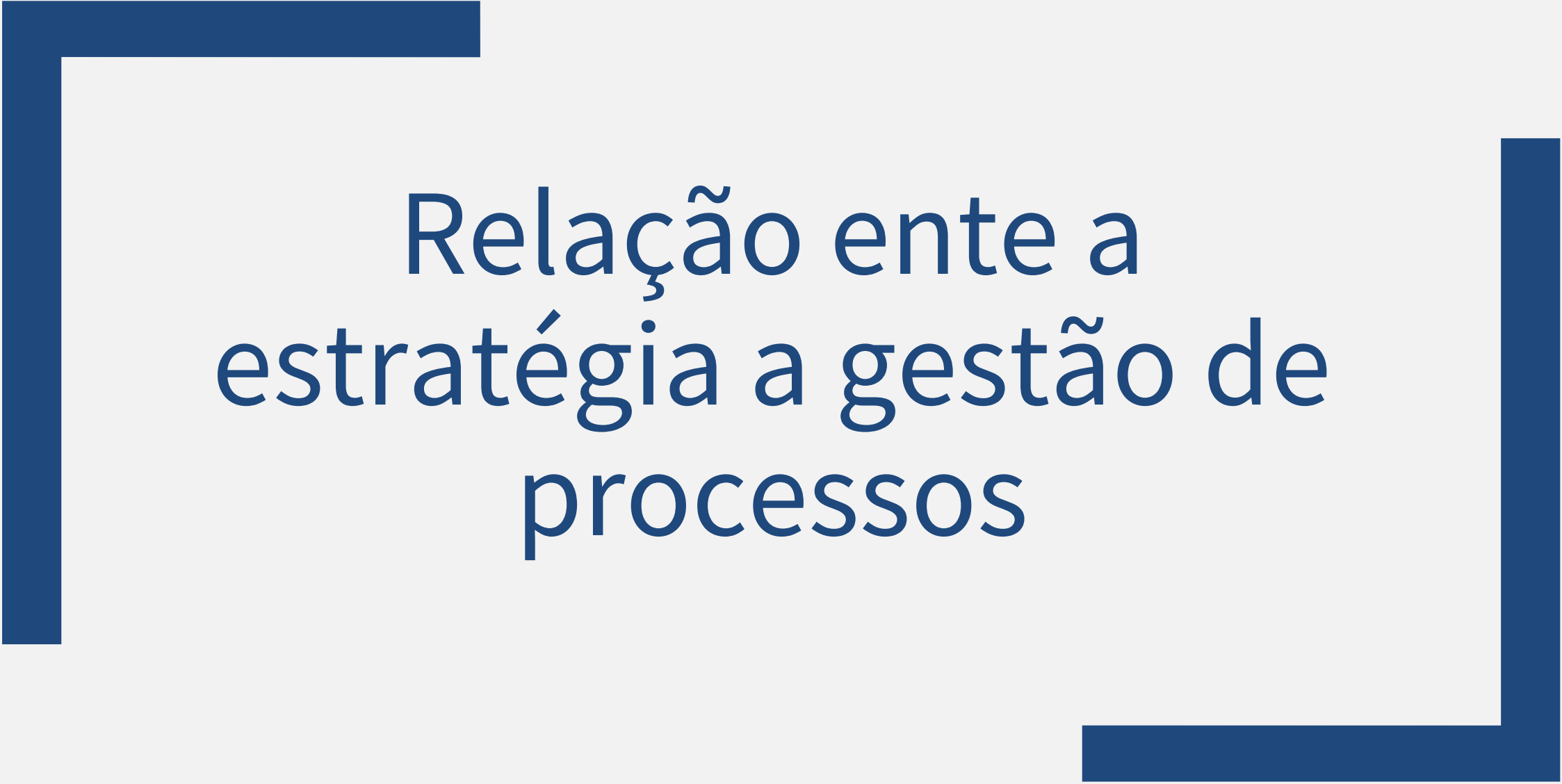


# Trajetória da adoção da gestão por processos



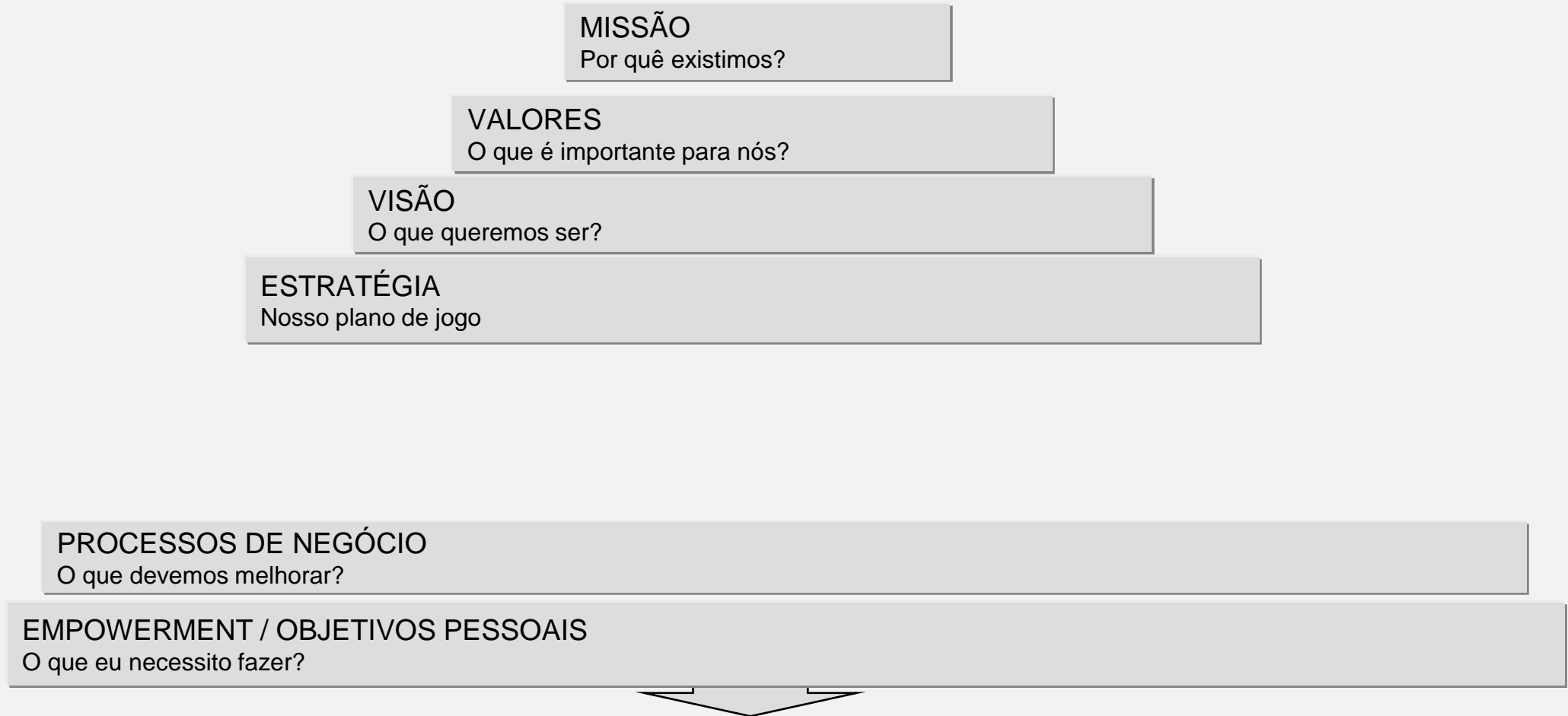
# Transição da visão funcional para processos

ATRIBUTOS	VISÃO FUNCIONAL	VISÃO POR PROCESSO
1 - Foco	<b>Chefe</b>	<b>Cidadão</b>
2 - Relacionamento Primário	<b>Cadeia de comando</b>	<u><b>Cliente - Fornecedor</b></u>
3 - Orientação	<b>Hierárquica</b>	<u><b>Processo</b></u>
4 - Quem toma decisão	<b>Gerência sozinha</b>	<u><b>Gerência com participação</b></u>
5 - Estilo	<b>Autoritário</b>	<u><b>Participativo</b></u>

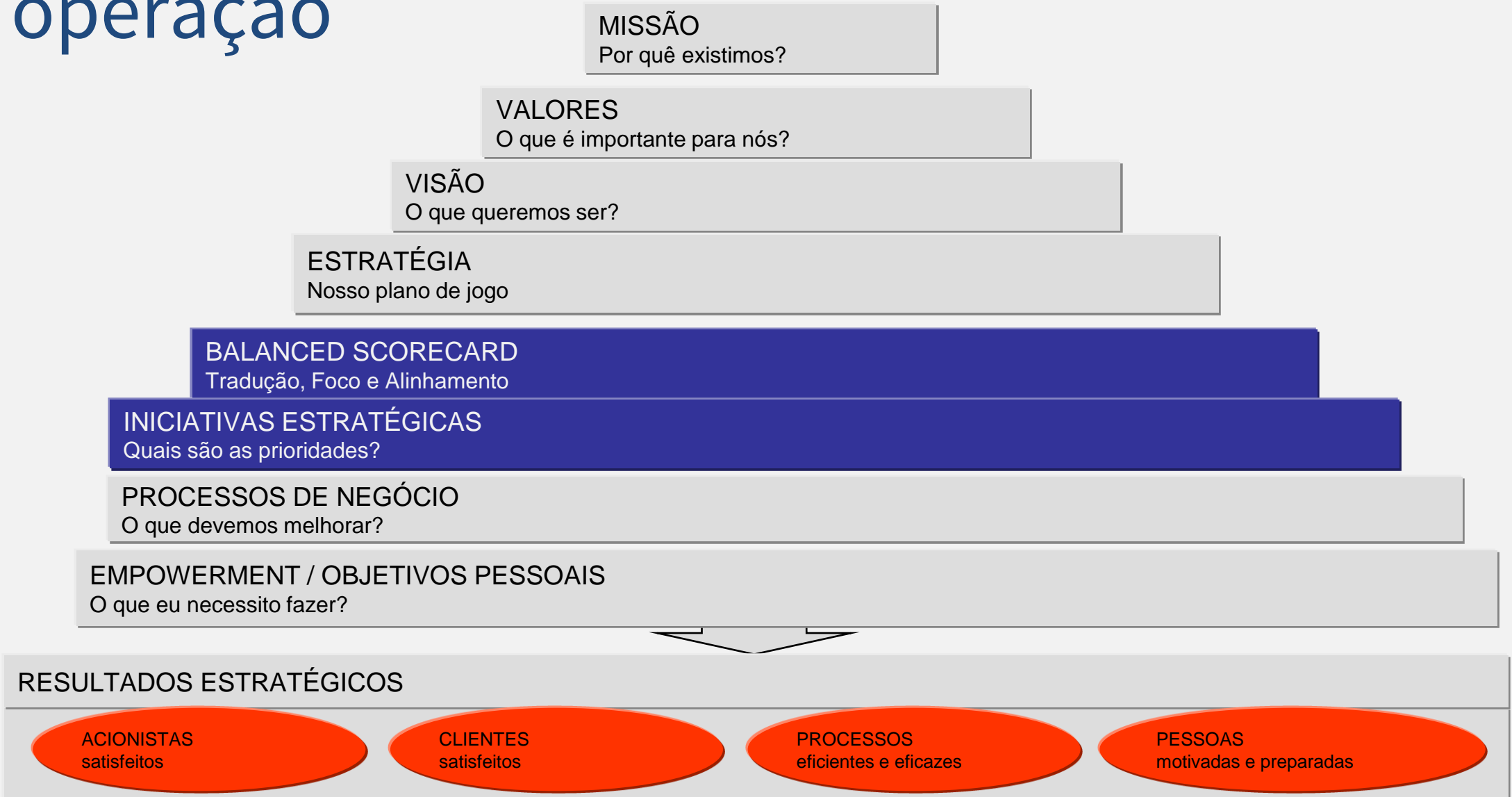


# Relação entre a estratégia a gestão de processos

# O *gap* entre a estratégia e a operação



# A conexão entre a estratégia e a operação



**MISSÃO: DOTAR O PAÍS DE INFRAESTRUTURA VIÁRIA ADEQUADA, GARANTIR A OPERAÇÃO RACIONAL E SEGURA DOS TRANSPORTES DE BENS E PESSOAS, COOPERAR PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E A INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUL-AMERICANA**

**VISÃO: ATUAR E SER RECONHECIDO COMO AGENTE INDUTOR DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO PELA OFERTA DE UMA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS DE TRANSPORTES COM PADRÕES INTERNACIONAIS DE EXCELÊNCIA**

**Atributos de Valor:**

- Integrado
- Seguro
- Eficiente
- Acessível
- Nível de Serviço Adequado
- Modicidade Tarifária
- Responsável Social e Ambiental

RESULTADOS

FOCO DE ATUAÇÃO

ORGANIZAÇÃO INTERNA

**PLANEJAMENTO**

- FORTALECER A CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO INTEGRADO BUSCANDO O ALINHAMENTO DAS ESFERAS DE GOVERNO E SOCIEDADE
- INCORPORAR CONTINUAMENTE MELHORES PRÁTICAS INCLUINDO A AFERIÇÃO DOS RESULTADOS
- PROMOVER A INOVAÇÃO INCORPORANDO NOVAS TECNOLOGIAS
- ASSEGURAR A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

**AMPLIAÇÃO E QUALIFICAÇÃO**

**DESENVOLVIMENTO**

- REDUZIR AS DESIGUALDADES REGIONAIS
- INDUZIR O DESENVOLVIMENTO DE ÁREAS DE FRONTEIRA AGROPECUÁRIA, MINERAL E INDUSTRIAL
- AUMENTAR A EFICIÊNCIA PRODUTIVA EM ÁREAS CONSOLIDADAS
- CONSOLIDAR A INTEGRAÇÃO COM PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL

**EFICIÊNCIA LOGÍSTICA**

- IMPULSIONAR O TRANSPORTE FERROVIÁRIO
- INCREMENTAR A NAVEGAÇÃO DE LONGO CURSO, DE CABOTAGEM E INTERIOR
- PROMOVER A INTEGRAÇÃO MODAL NOS EIXOS DE TRANSPORTE
- AMPLIAR E OFERECER ALTERNATIVAS DE ACESSO AOS PORTOS E TERMINAIS
- AMPLIAR A MALHA RODOVIÁRIA PAVIMENTADA
- ASSEGURAR A MANUTENÇÃO DA MALHA DE TRANSPORTES

**OPERAÇÃO E SERVIÇOS**

- MELHORAR O NÍVEL DE SERVIÇOS DOS MODOS DE TRANSPORTES
- FORTALECER A ATUAÇÃO DOS OPERADORES DE TRANSPORTE, COM ÊNFASE NA MULTIMODALIDADE
- GARANTIR A SEGURANÇA DOS USUÁRIOS
- GARANTIR ELEVADOS PADRÕES DE FISCALIZAÇÃO

**GESTÃO**

- APRIMORAR A CONTRATAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS / EMPREENDIMENTOS / CONTRATOS

- APRIMORAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

**REGULAÇÃO**

- APERFEIÇOAR OS MARCOS REGULATÓRIOS

**FOMENTO**

- OTIMIZAR E FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO PRIVADA NOS INVESTIMENTOS NO SETOR DE TRANSPORTES

**GOVERNANÇA**

- ALINHAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À ESTRATÉGIA

- CONSOLIDAR A GESTÃO POR RESULTADOS
  - GESTÃO ESTRATÉGICA
  - GESTÃO DE INICIATIVAS
  - GESTÃO DE PROCESSOS
  - GESTÃO DE RISCOS

- APRIMORAR A DISPONIBILIDADE, QUALIDADE E INTEGRAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

- ASSEGURAR A TRANSPARÊNCIA ATIVA DA GESTÃO

**PESSOAS**

- DESENVOLVER COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS (QUALI E QUANTI)

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

- GARANTIR AMBIENTE ORGANIZACIONAL PROPÍCIO
  - MOTIVAÇÃO
  - TRANSVERSALIDADE
  - COMUNICAÇÃO INTERNA

Mapa Estratégico do Sistema de Transportes



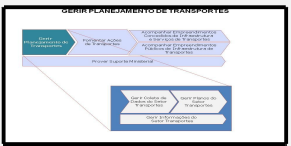
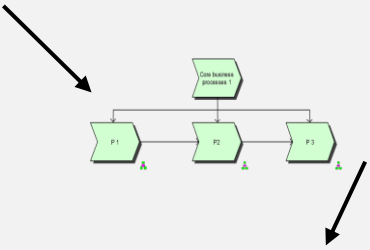
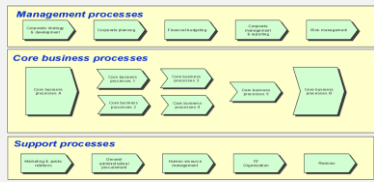
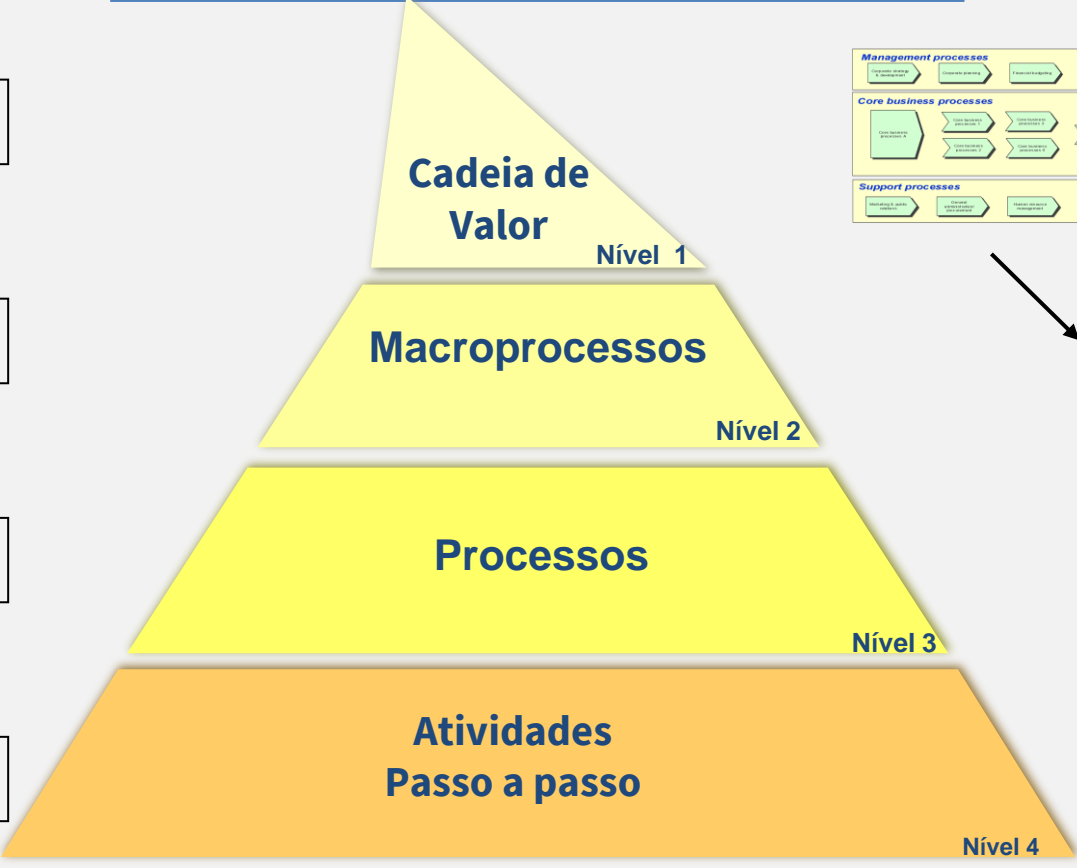
# Hierarquia de Processos

É uma forma de apresentar e descrever os processos de uma organização, proporcionando a visão integrada de todas as suas atividades.

**Missão**  
*Por que existimos?*

**Valores**  
*O que é importante para nós?*

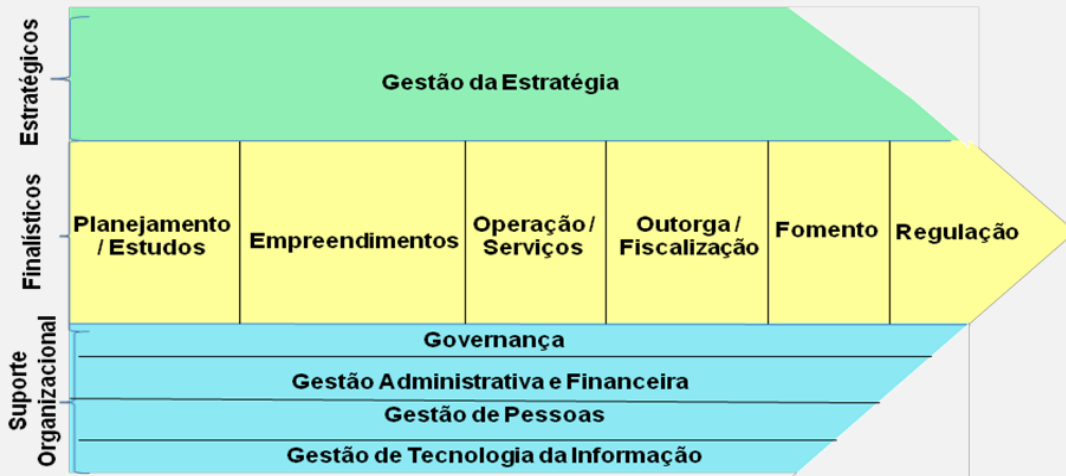
**Visão**  
*O que nós queremos ser?*



3	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
4	OBJETIVO GERAL
4	CONDIÇÕES PRELIMINARES
5	DESENVOLVIMENTO
7	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES EXERCIDAS
9	MEIDAS DE CONTROLE
9	PLANEJAMENTO E CRONOGRAMA DE MEDIDAS DE CONTROLE A SEREM ADOTADAS PELA EMPRESA
10	ANTECIPAÇÃO DE RISCOS
	ANEXOS:
12	1. CRONOGRAMA DE AÇÕES
	2. LEVANTAMENTO TÉCNICO DE EPI 8

A assistência técnica consiste em visita ao setor para verificar as condições lógicas e físicas da documentação.

# Identificação e desenho da Cadeia de Valor

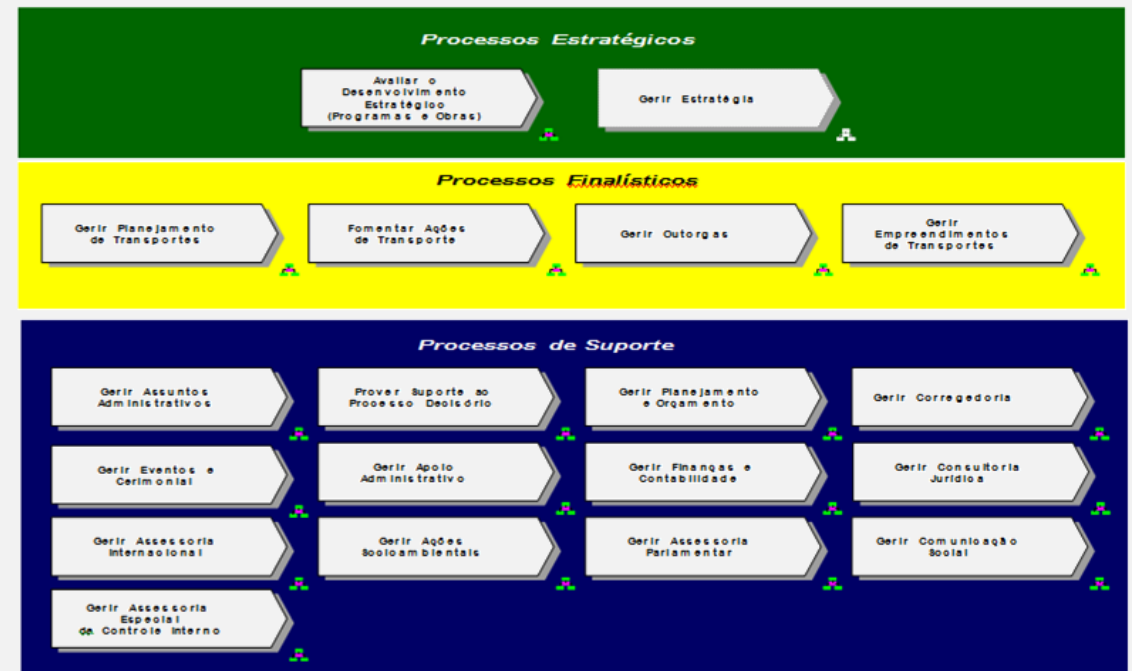


Cadeia de Valor do Sistema Transportes

O conceito foi introduzido por Michael Porter em 1985.

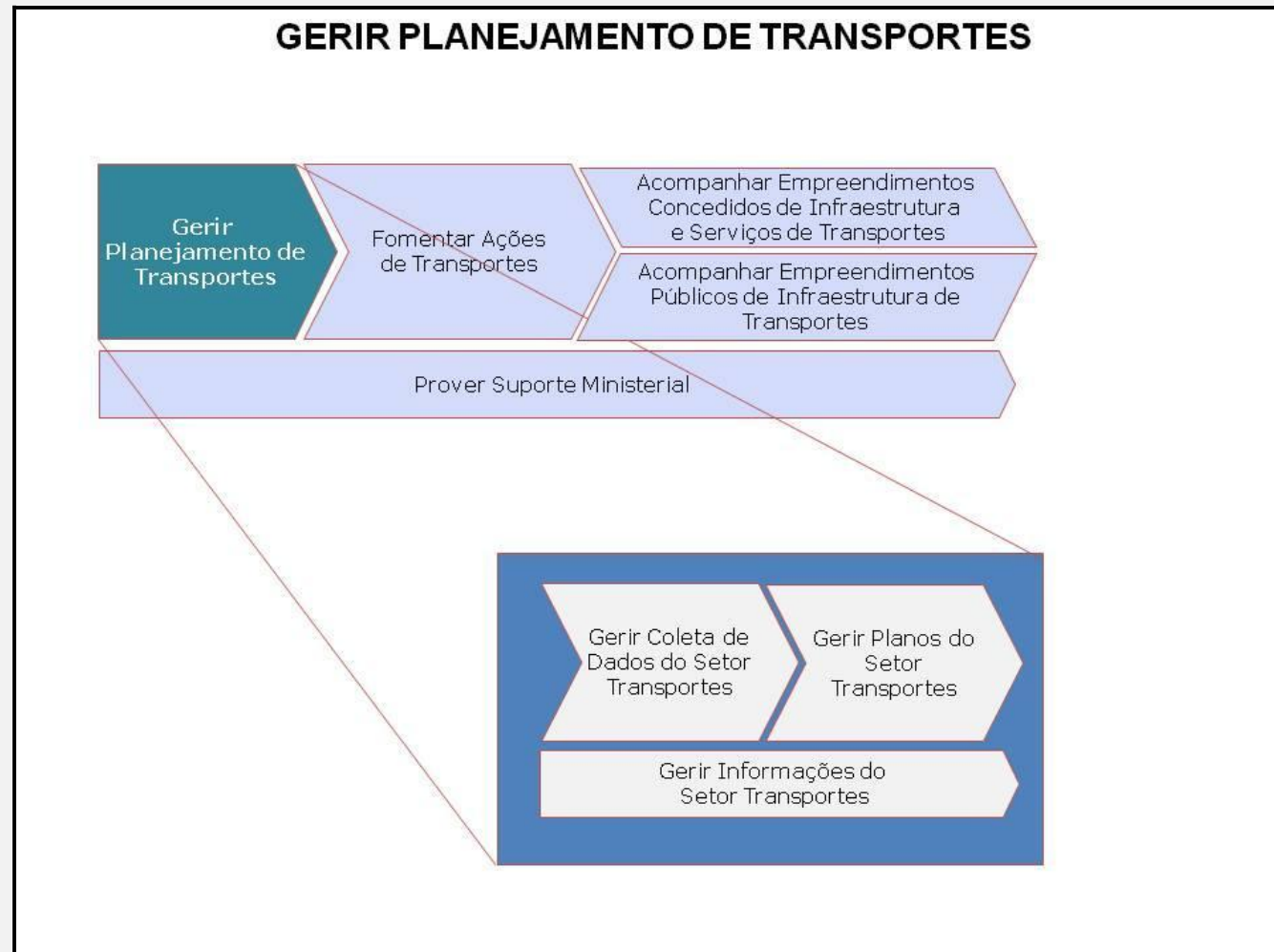
Uma **cadeia de valor** representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma **organização** desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

## Processos Organizacionais do Ministério dos Transportes

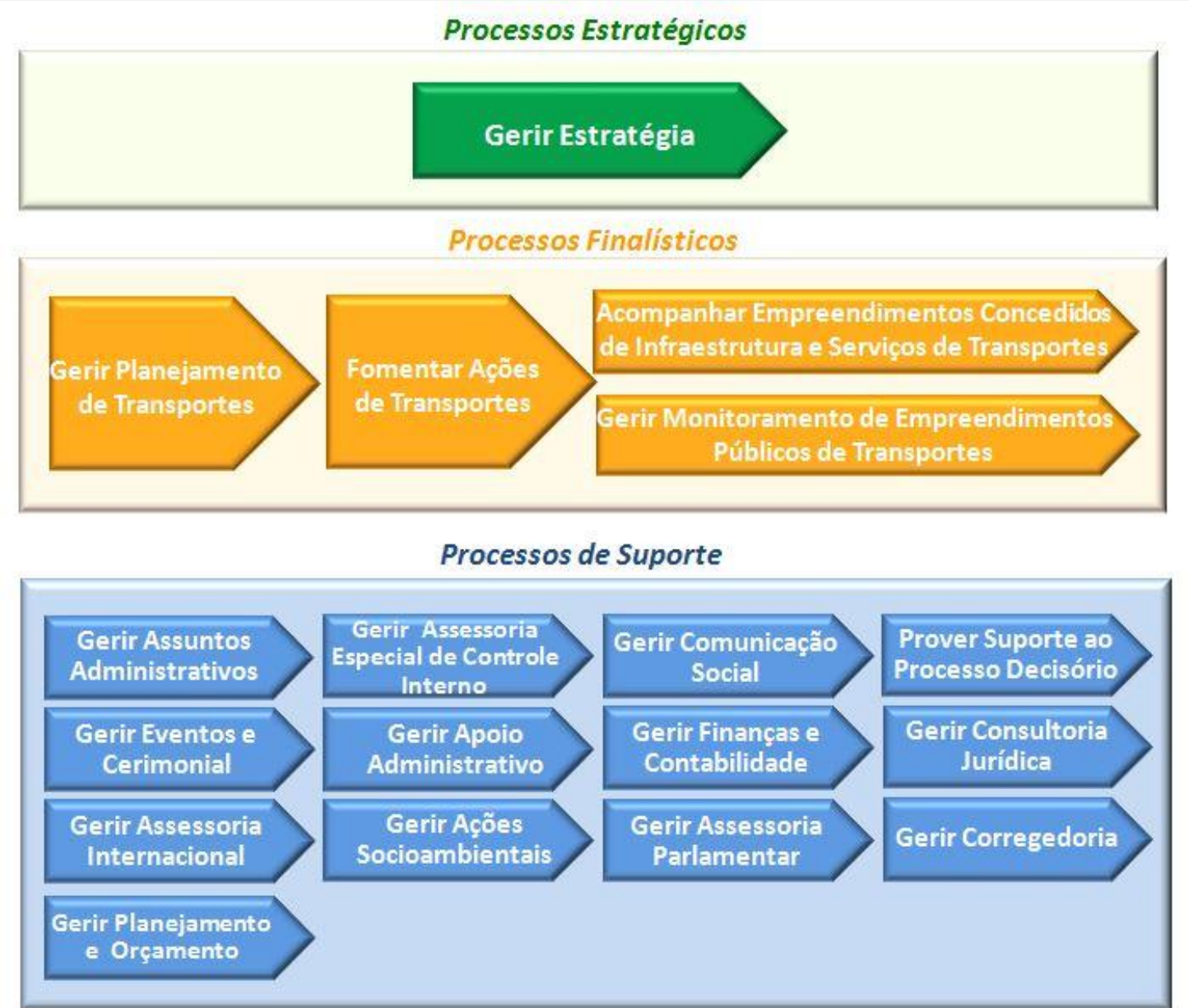


Cadeia de Valor do Ministério dos Transportes

# Detalhamento do Macroprocessos - Gerir Planejamento de Transportes



# Cadeia de Valor do Ministério dos Transportes – Mai/15

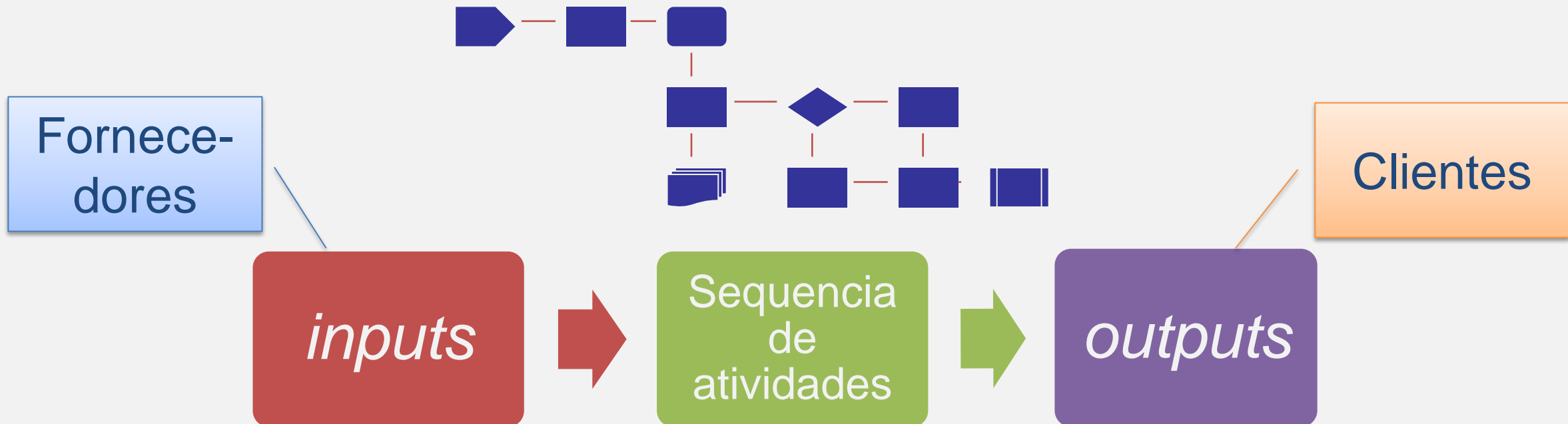




Processo

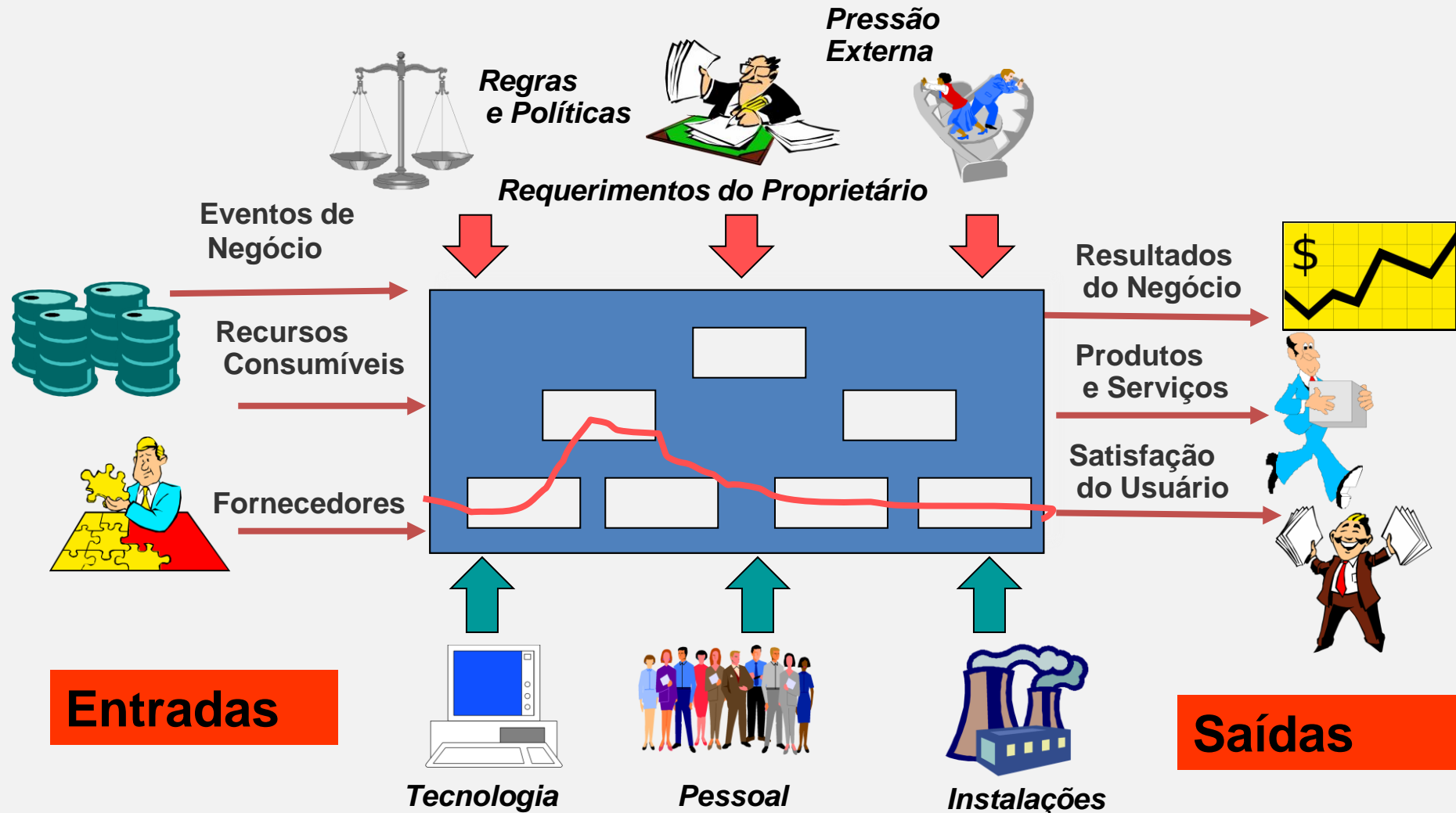
# Conceito de processo:

- “Série de atividades estruturadas para produzir um produto ou serviço a um cliente ou mercado em particular.” (Cbok 3.0)



# Conceito de processo:

## Condicionantes



# Classificação dos processos

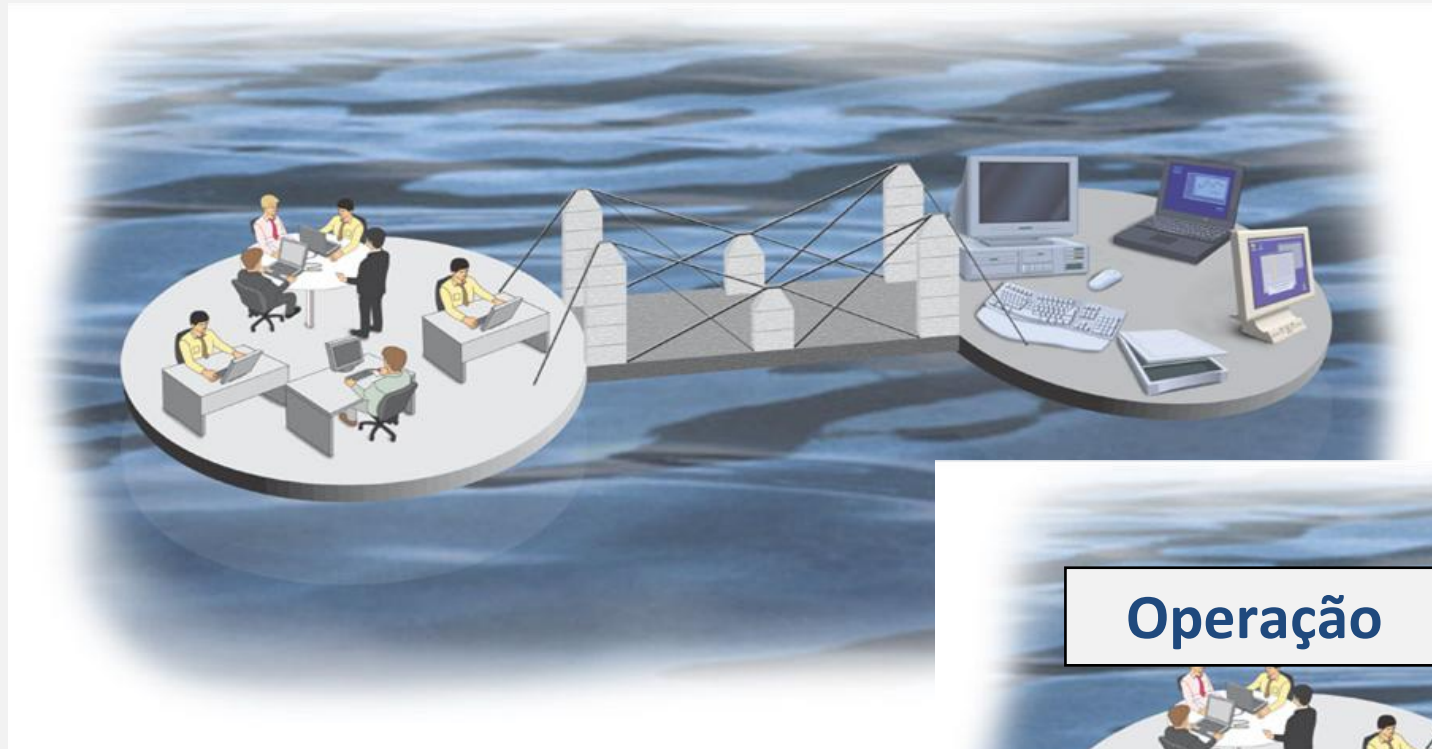
- Definição dos macroprocessos do 1º nível de acordo com a classificação proposta por Michael Porter:
  - **Primárias ou finalísticas (processos de negócio):** criação física do produto, venda, transferência para o comprador e assistência após a venda.
  - **Suporte ou apoio (processos gerenciais ou organizacionais):** sustentam as primárias fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções.



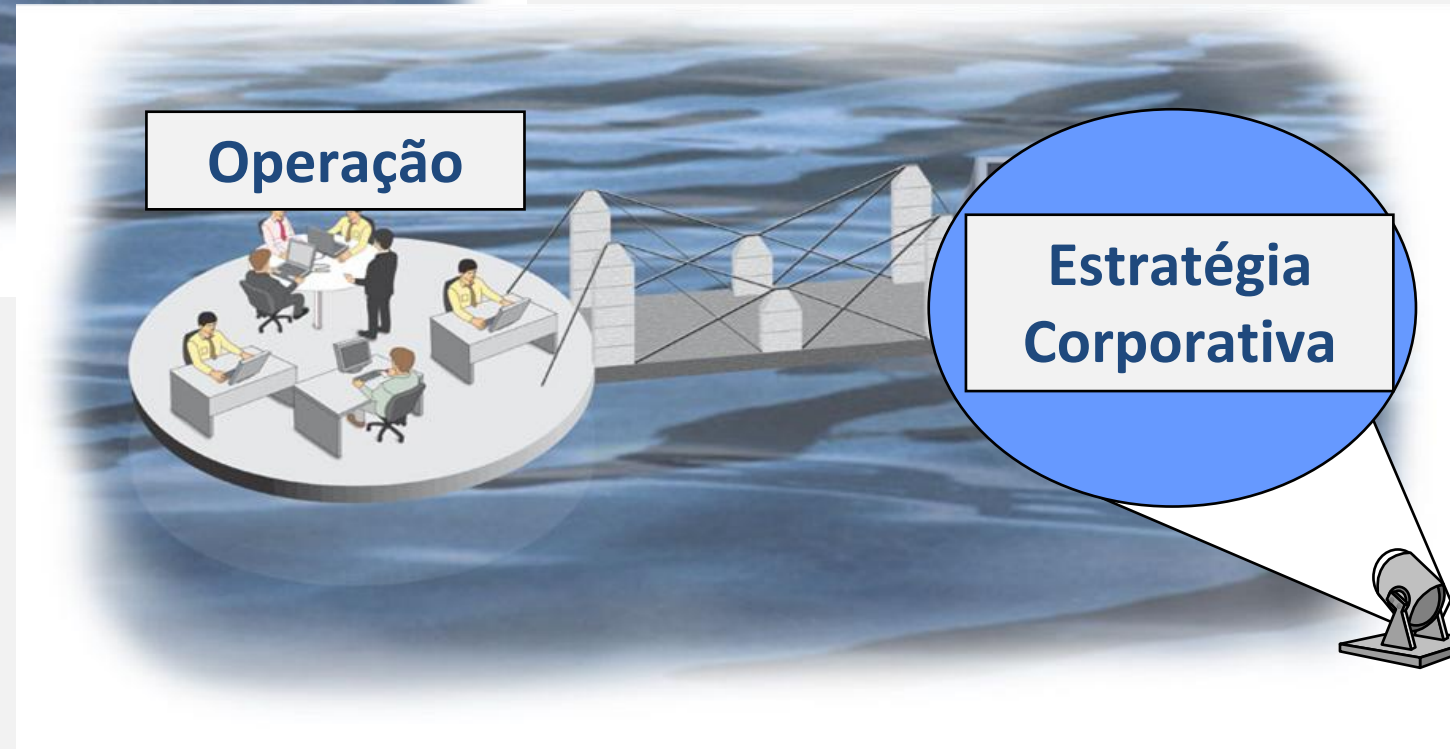
# Finalidades

- Melhorar eficiência da organização (reduzir gargalos e passos desnecessário);
- Definir mecanismos de controle para garantia da qualidade;
- Identificar e gerir riscos, inclusive de integridade (gestão de riscos);
- Identificar as competências necessárias para a realização do processo (gestão por competências);
- Automatização (TI).

# Importância dos Processos



PONTE PARA OS NEGÓCIOS



***A organização é uma coleção de processos***

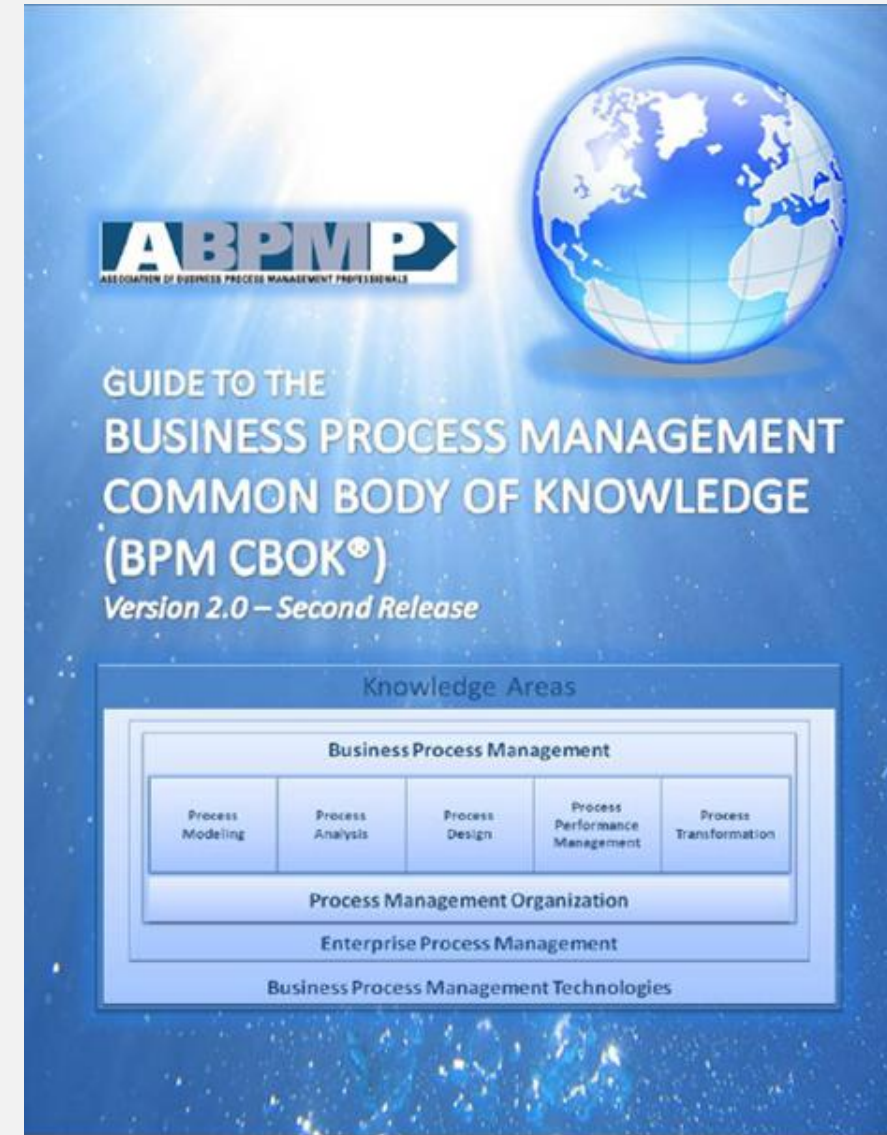
***Prof. José Ernesto Lima Gonçalves - FGV***

***Organização é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar, e sustentar seus produtos.***

***Michael Porter***

# Metodologia de Gestão de Processos: BPM

“BPM é uma abordagem metodológica para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos automatizados ou não para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos. Permite a melhoria tanto das atividades de uma determinada área, entre áreas ou entre organizações.”



# Gestão de Processos



# Gestão da Mudança

- A gestão da mudança deve iniciar quando da decisão de iniciar a gestão de processos na organização – toda mudança precisa ser gerenciada.



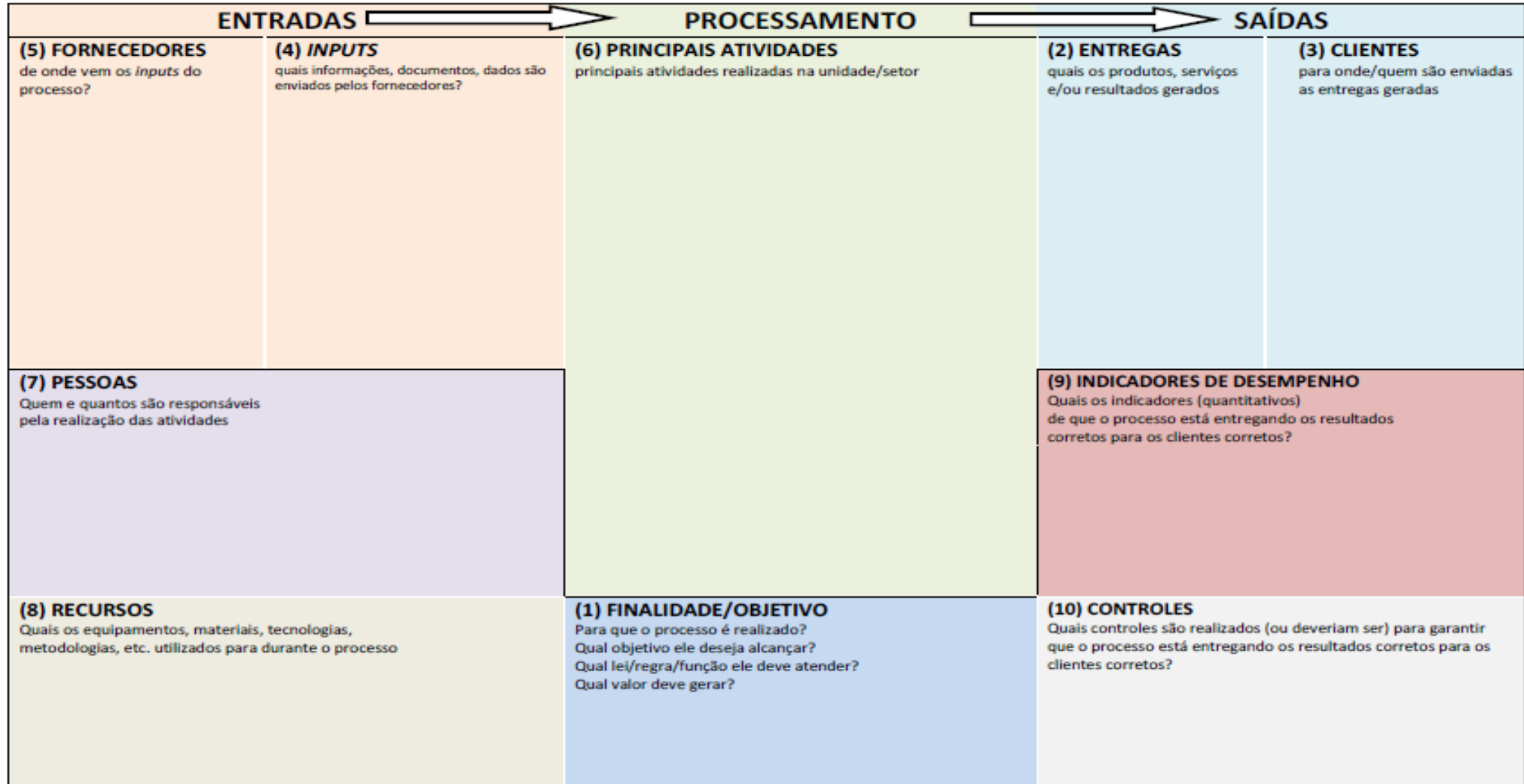
# Prática

*Process Map Model Canvas*



# Process Map Model Canvas

Nome do processo:	Unidade/Setor:	Equipe:	Data:
			Versão:





A decorative graphic consisting of two thick, dark blue L-shaped lines. One L-shape is positioned in the top-left corner, and the other is in the bottom-right corner, framing the central text.

# Apresentar Canvas

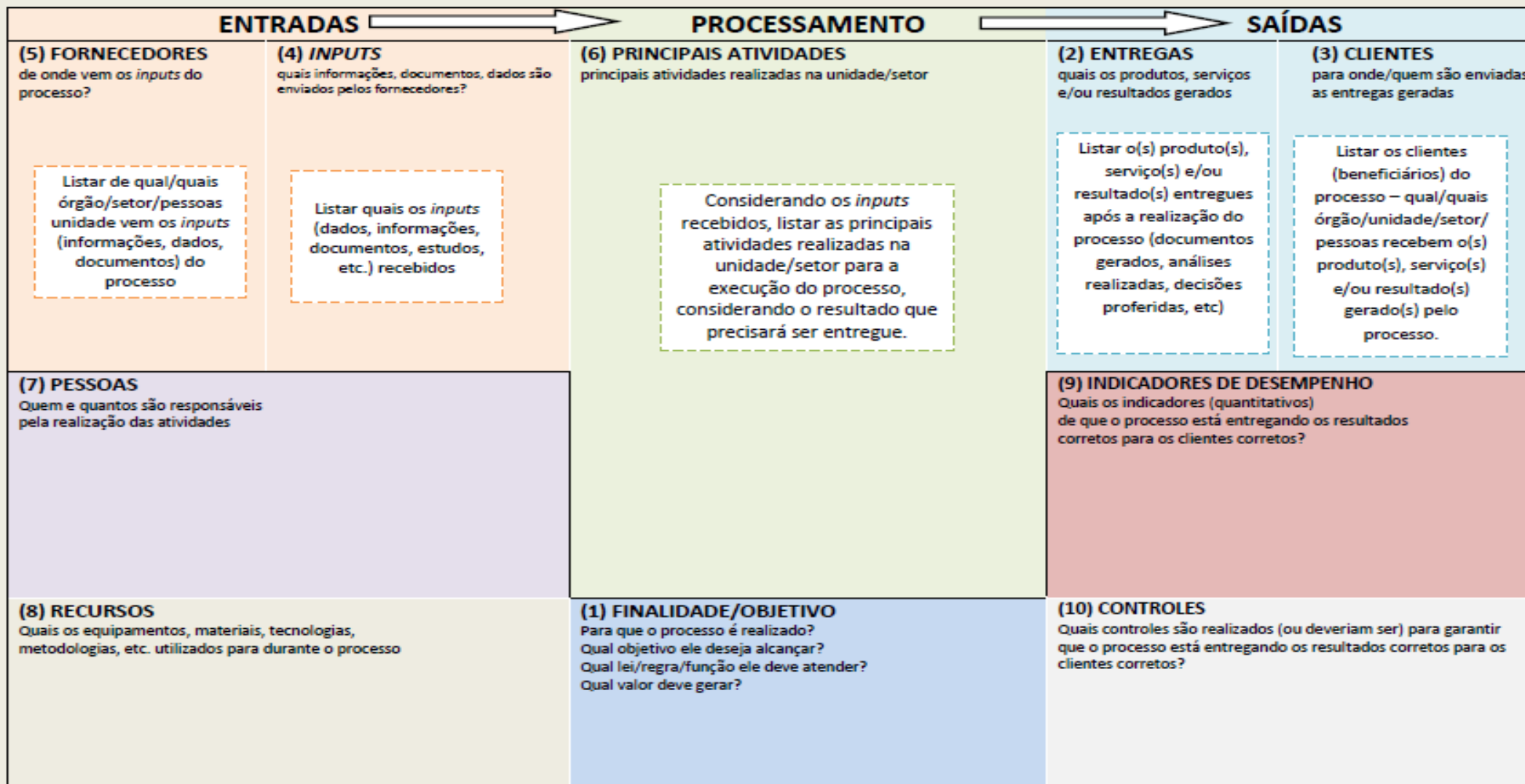


Ajustar Canvas



# Alinhamento de conceitos

Nome do processo:	Unidade/Setor:	Equipe:	Data:
			Versão:





# Obrigada!

Isabelle Torres


[isabelle.torres@transportes.gov.br](mailto:isabelle.torres@transportes.gov.br)

61 2029-7079 | 61 99826-0378



# Slides não apresentados

Para utilização como referência.  
Material retirado do curso realizado pela empresa  
Memora /CPqD neste Ministério em 2013



# Processos: Terminologias

- AS IS
- TO BE
- Desenho
- Redesenho
- Mapeamento/Modelagem
- Manualização

# Conceitos de melhoria de processos – Porque modelar?

- Entender como um processo é feito atualmente
- Base para Redesenhar e Melhorar esse Processo
- Documentar as melhores práticas – conhecimento
- Analisar o desempenho do processo e testar situações futuras
- Padronizar do trabalho
- Implementar de um pacote de software
- Determinar papéis e responsabilidades para as etapas
- Documentar riscos e definir controles

# Conceitos de melhoria de processos – Porque modelar?

- Contribuir na resolução do problema ou na identificação de funções críticas através da análise focada nos detalhamentos de cada nível de processo.
- Atender Sistema de Qualidade
- Gerir Competências
- Suportar Treinamento
- Analisar Custos do Processo
- Entender como os processos da empresa se relacionam e interagem



# Conceitos – Análise e Diagnóstico

- Momento de avaliação das informações coletadas no mapeamento da situação atual (AS IS) e identificação das oportunidades de melhoria nos processos.



# Análise da necessidade / Viabilidade de melhoria

## INSUMOS DO PROCESSO

- ▼ Estão bem definidos os processos antecessores e interfaces?
- ▼ A frequência de execução do processo é adequada?
- ▼ Os insumos são disponibilizados no prazo devido?
- ▼ Há erros / retrabalhos no recebimento de insumos?
- ▼ O processo antecessor pode incorporar alguma das atividades do processo?

## GUIAS

- ▼ Há mudanças constantes em regulações que afetam o processo?
- ▼ Há diretrizes estratégicas claras para o processo?
- ▼ Há um dono para o processo? Há apoio da liderança?
- ▼ Os PDCs e Regras são dominados pelos envolvidos?
- ▼ Existem KPIs do processo? As metas são alcançadas?
- ▼ Existe falta ou excesso de controle?
- ▼ Existe orçamento?

## PROCESO

- ▼ Há burocracia?
- ▼ Falta planejamento?
- ▼ Existem gargalos significativos?
- ▼ Há duplicidade de tarefas?
- ▼ Há lacunas de responsabilidade?
- ▼ Há retrabalho?
- ▼ Existem muitas passagens de bastão ou trocas de informação?
- ▼ Existem atividades que não agregam valor ao processo?
- ▼ Existem aprovações em demasia ou desnecessárias?
- ▼ Quais são os riscos ou fragilidades internas?

## RECURSOS

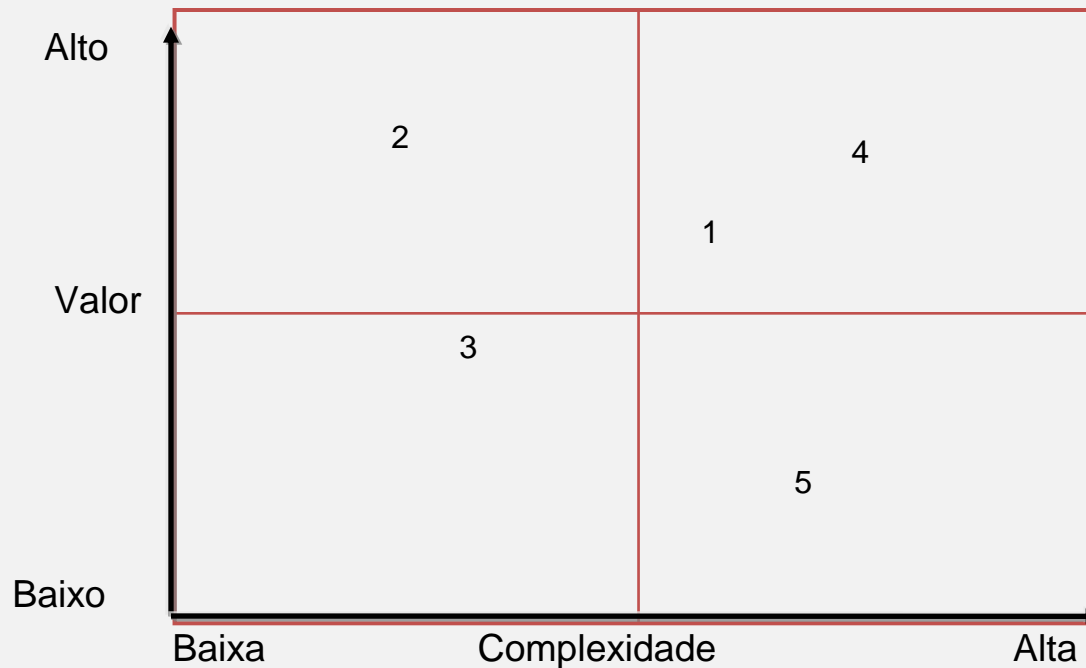
- ▼ A localização é adequada?
- ▼ As instalações são apropriadas?
- ▼ As pessoas têm perfil e competências necessárias?
- ▼ Há quantidade de pessoas suficiente?
- ▼ Os sistemas são utilizados corretamente?
- ▼ Há sobreposição de sistemas e planilhas / outros recursos?
- ▼ Os sistemas / equipamentos falham?

## SAÍDAS DO PROCESSO

- ▼ Estão bem definidos os clientes do processo e suas necessidades?
- ▼ Os produtos finais do processo são entregues no prazo devido?
- ▼ Os produtos atendem às necessidades do cliente?
- ▼ Os clientes reclamam do processo?
- ▼ Há variabilidade nos resultados?
- ▼ O processo cliente pode incorporar alguma das atividades do processo?

# Análise estrutural e quantitativa - Priorização de Problemas

- Matrizes utilizadas para comparar os problemas em relação a fatores relevantes para a priorização
- Podem utilizar tanto critérios qualitativos quanto quantitativos
- Exemplos:
  - *Matriz Valor vs. Complexidade*
  - *Matriz Facilidade de Intervenção vs. Complexidade*



Exemplo: Matriz Valor vs. Complexidade utilizada para priorização em projeto

# Análise estrutural e quantitativa - Priorização de Problemas

## MATRIZ GUT:

- É uma forma de se tratar problemas identificados na documentação do processo, com o objetivo de priorizá-los
- Considera a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema.
- **Gravidade:** impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações, bem como efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- **Urgência:** relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- **Tendência:** potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.
- A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados na melhoria do processo.

# Análise estrutural e quantitativa - Priorização de Problemas

## Matriz GUT

<b>Organização:</b>						
<b>Processo:</b>						
	<b>Problemas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>Total</b>	<b>Priorização</b>
<b>1</b>						
<b>2</b>						
<b>3</b>						
<b>4</b>						
<b>5</b>						
<b>6</b>						
<b>7</b>						
<b>8</b>						

# Análise estrutural e quantitativa - Priorização de Problemas

<b>Pontos</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>
<b>5</b>	<b>Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves</b>	<b>É necessária uma ação imediata</b>	<b>Se nada for feito, o agravamento será imediato</b>
<b>4</b>	<b>Muito graves</b>	<b>Com alguma urgência</b>	<b>Vai piorar a curto prazo</b>
<b>3</b>	<b>Graves</b>	<b>O mais cedo possível</b>	<b>Vai piorar a médio prazo</b>
<b>2</b>	<b>Pouco graves</b>	<b>Pode esperar um pouco</b>	<b>Vai piorar a longo prazo</b>
<b>1</b>	<b>Sem gravidade</b>	<b>Não tem Pressa</b>	<b>Não vai piorar ou pode até melhorar</b>

Desenho do Modelo Futuro: “to be”

# Redesenho – “To be”

- Proposta de otimização do processo = racionalização do fluxo de trabalho
- Gera base referencial para aplicação do PDCA
- Possibilita a visualização da eliminação de atividades/etapas que não agregam valor;
- Cria condição para:
  - *da definição e avaliação de indicadores do sistema de medição de desempenho;*
  - *Mapeamento de capacidades técnicas necessárias;*
  - *Identificação e revisão de normas;*
  - *Padronização de documentação de suporte;*
  - *Formulação de planos de automação;*
  - *Sistemas de Tecnologia da Informação*



# Características de um bom processo – Visão Futura

## ■ Um bom processo, idealmente deve ser:

*-Menos burocrático*

*-Mais econômico (produtivo)*

*-Mais rápido*

*-Atenda às estratégias*

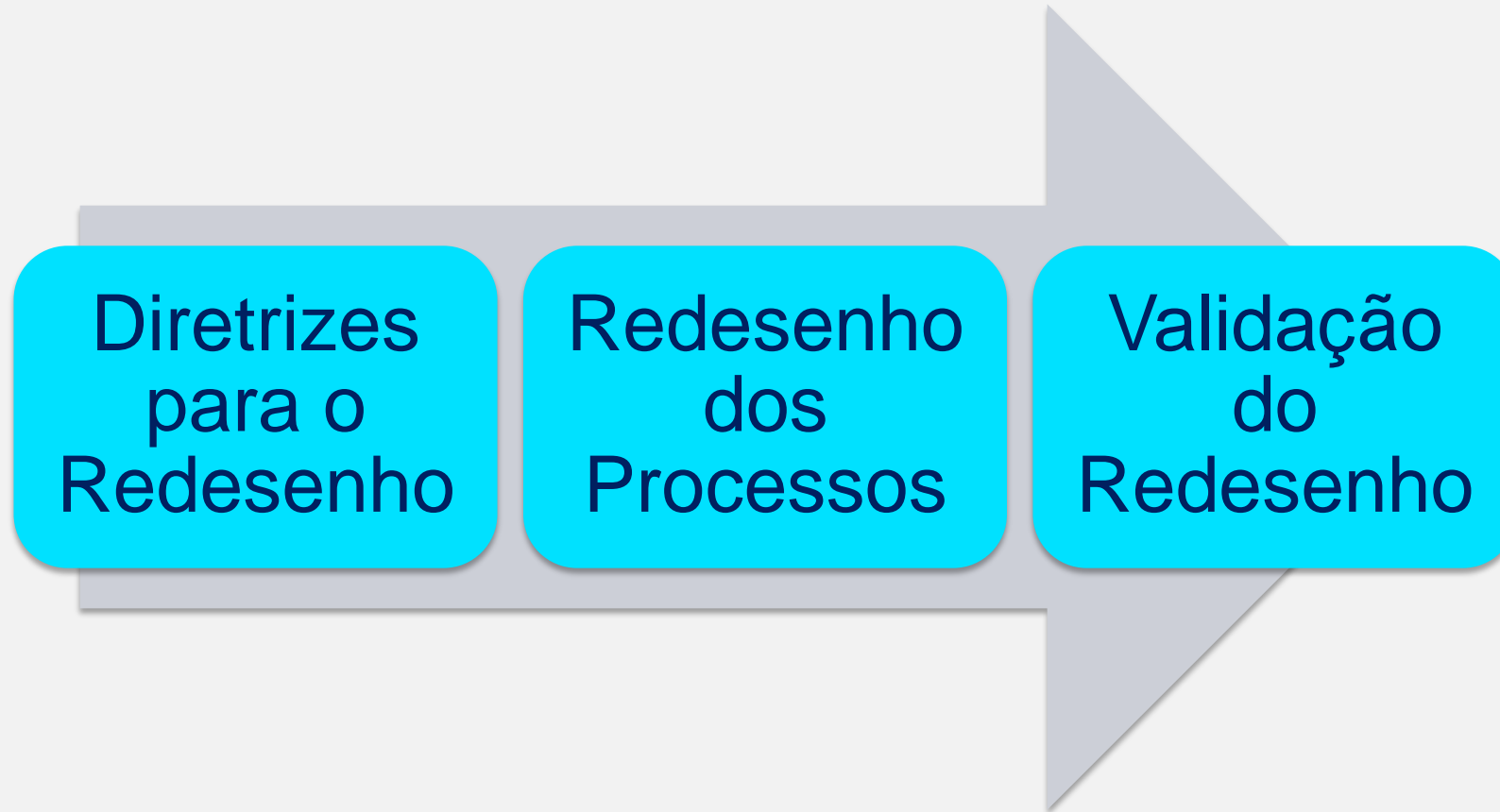
*-Tenha mais qualidade*

*-Resolva os problemas (e riscos)*

*-Atenda melhor as expectativas dos interessados*

*-Use a vantagem da integração de recursos propiciada pelos processos*

# Etapas do Redesenho



# Diretrizes

- Definida a partir da realidade constatada na documentação da situação atual dos processos
- Trata-se da definição da nova concepção e nova situação que orientarão a construção da proposta de redesenho dos processos

# Diretrizes

## OBJETIVO

- Estabelecer as diretrizes e limites que orientarão o redesenho do processo.

## FORMA DE EXECUÇÃO

- A empresa deve estabelecer o que espera do redesenho do processo. Por exemplo: aumentar a qualidade, reduzir custos, automatizar, diminuir o tempo de processamento.
- Deverá também especificar as limitações existentes para os projetos de melhoria, sejam elas estratégicas, orçamentárias, temporais, de recursos humanos, softwares, etc...
- Este trabalho, altamente nobre perante o projeto, é realizado com a alta gestão da empresa, de preferência, fora dela.

## PRODUTOS GERADOS

- Premissas para o Redesenho documentadas

# Diretrizes - Exemplos

- Há sintomas de insuficiência de comunicação, visto os resultados apresentados pelos indicadores da Ouvidoria – 67% ligados a cobertura.

(Assegurar o conhecimento dos direitos e deveres contratuais pelos clientes)

- As pessoas envolvidas com gestão (exceto Relacionamento) não têm alçada para emissão de relatórios, bem como customização de novos relatórios do CRM.

(Democratizar as informações do CRM para os gestores da Unimed)

- Não há definição de autonomia para as áreas que fazem atendimento, relativamente a valores, no sentido de minimizar o tempo de atendimento e, inclusive, evitar a mobilização da alta gestão em temas que poderiam ser resolvidos de imediato.

(Ter claro o papel da ouvidoria e sua alçada de autonomia)

# Diretrizes - Exemplos

- A Ouvidoria Faz o papel de pré-jurídico ou braço do jurídico descaracterizando sua atividade essencial.

(Separar as responsabilidades do processo, das do processo de assessoria jurídica)

- A Ouvidoria Às vezes age como primeira instância de atendimento, quando deveria ser a partir do 2º.

(Ter claro os tipos de atendimentos a serem recepcionados pela ouvidoria – 2ª instância)

- A Ouvidoria Não é oficialmente divulgada e com instruções de como e quando utilizá-la

(Dar acessibilidade da existência da ouvidoria ao cliente)

- A Ouvidoria tem limitações de cadastro de ocorrências, em decorrência da limitação de informação nas tabelas do sistema de CRM

(Revisar a estrutura de dados do CRM em face das necessidades atuais )

# Redesenho de Processos

## OBJETIVOS

- Desenhar os processos futuros

## FORMA DE EXECUÇÃO

- Redesenhar (modelar) os processos da visão futura do negócio da empresa

## QUEM DEVE PARTICIPAR

- Fornecedores, Executantes, Clientes, TI (+ chefias)

## PRODUTOS GERADOS

- Processos redesenhados

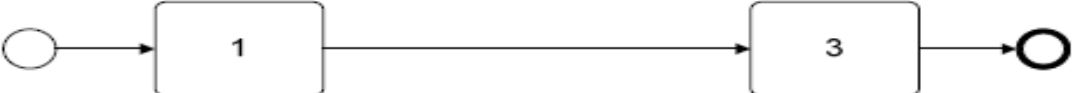

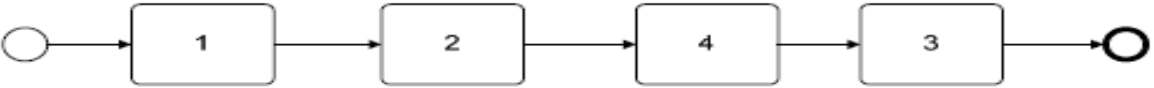
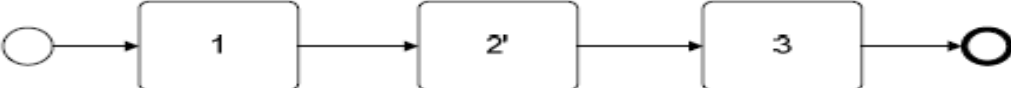
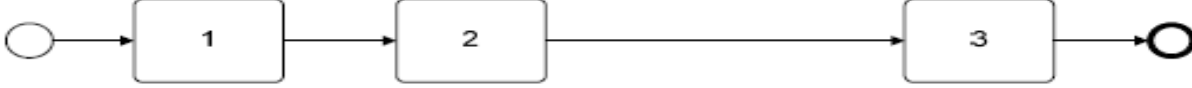



# Redesenho de Processos – Drivers de melhoria

Focos de questionamento do processo:

- Atividades hoje executadas porem não necessárias.
- Retrabalhos
- Execução em paralelo atividades hoje seqüenciais.
- Consumo quantitativo de recursos.
- Qualidade na execução do processo.
- Padronização (dependência do recurso humano)



# Redesenho de Processos – oportunidade de melhoria

Name	Representation	Description
Eliminar		Eliminate non-value adding task
Substituir		Replace task with a more adequate task
Inserir		Insert a new task (e.g. for quality reasons)
Melhorar		Improve a single task (e.g. improve user friendliness)
Retardar A execução		Delay activity to gain time and avoid early individualisation
Puxar a execução, em vez de empurrar		Implement the pull-principle
Resenquenciar a execução		Change the sequence of tasks
Consolidar Várias atividades em uma		Consolidate multiple process instances into one

# Redesenho de Processos – oportunidade de melhoria

<p>Dividir em mais processos</p>		<p>Break up one process into multiple instances</p>
<p>Dividir stividades</p>		<p>Split a task into two subsequent tasks</p>
<p>Dividir e paralelizar stividades</p>		<p>Split a task into two parallel tasks</p>
<p>Juntar Integrar</p>		<p>Integrate two subsequent tasks (a.k.a. job enlargement/enrichment)</p>
<p>Variantes da atividade</p>		<p>Create two (or more) variants for one task</p>
<p>paralelizar</p>		<p>Parallelise two previously subsequent tasks</p>
<p>Tarefa Opcional</p>		<p>Make a task optional</p>

# Análise da necessidade / Viabilidade de melhoria

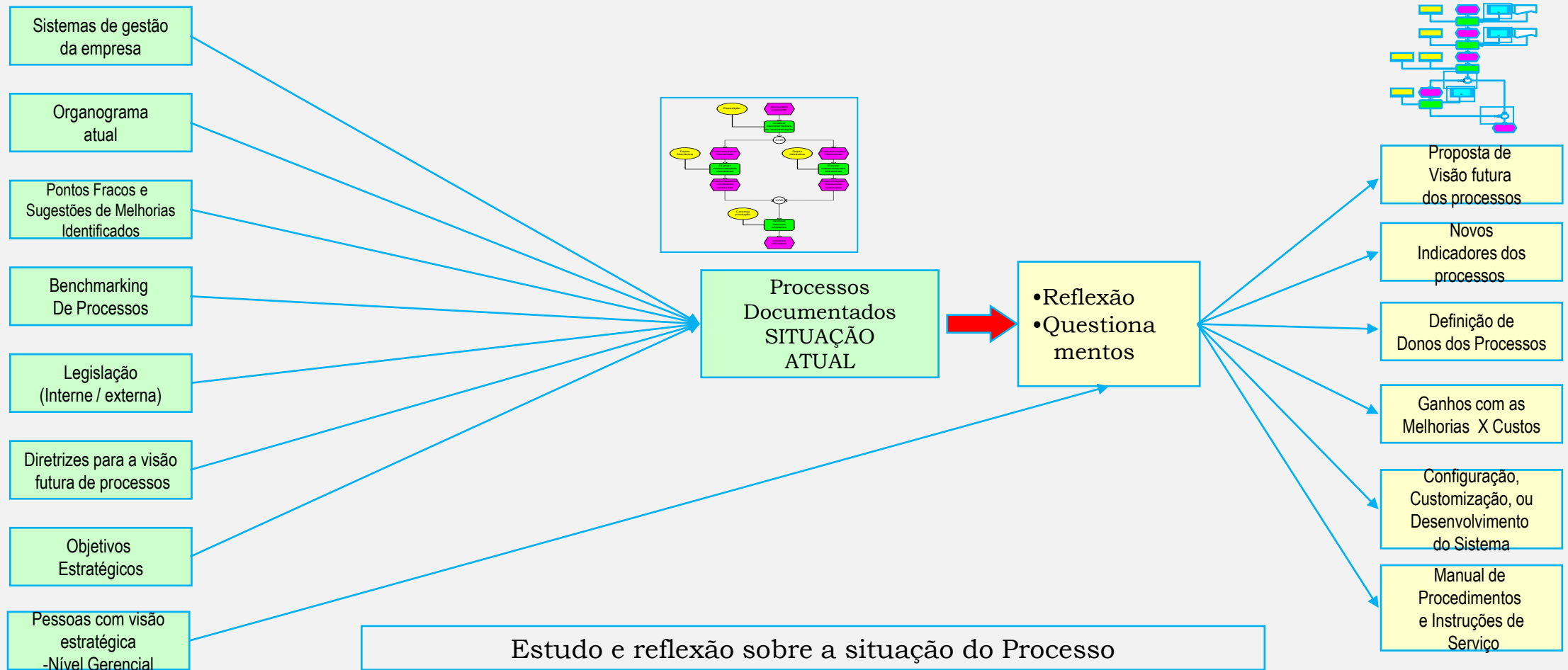
■ *Drivers* de Melhoria Focados no Cliente - Para cada atividade do processo

<b>TEMA</b>	<b>Para o cliente</b>	<b>Para a própria organização</b>
<b>O que estamos fazendo e não tem valor</b>		
<b>O que não estamos fazendo, mas tem valor</b>		
<b>O que estamos fazendo fracamente, mas é esperado mais</b>		
<b>O que estamos fazendo fortemente, mas não é esperado tanto</b>		

# Redesenho de Processos – O que deve ser documentado

- Missão do processo
- Razão do Processo
- Regra de início
- Abrangência
- Produto
- Cliente
- Frequência – Mês
- Atividades – Fluxo
- Políticas e regras
- Responsabilidade por atividade (observe o mesmo nível)
- Participantes (... Ausentes)
- Indicadores de desempenho do processo – KPI
- Glossário do processo
- Gestor do processo (responsável)
- Informações de Validação
- Registrar cada melhoria e os respectivos Ganhos X Custos
- Montar as instruções de serviço das atividades
- Data

# Redesenho de Processos



# Validação dos Processos Redesenhados

## OBJETIVOS

- Validar os processos redesenhados e as ações propostas junto aos níveis competente

## FORMA DE EXECUÇÃO

- Apresentar o(s) processo(s) futuro(s) e a planilha de melhoria, destacando os custos e benefícios de sua(s) implementação(ões), para o nível de competência adequado com o objetivo de validar o trabalho até então realizado

## PRODUTOS GERADOS

- Processos redesenhados e validados
- Planilha de melhorias validada