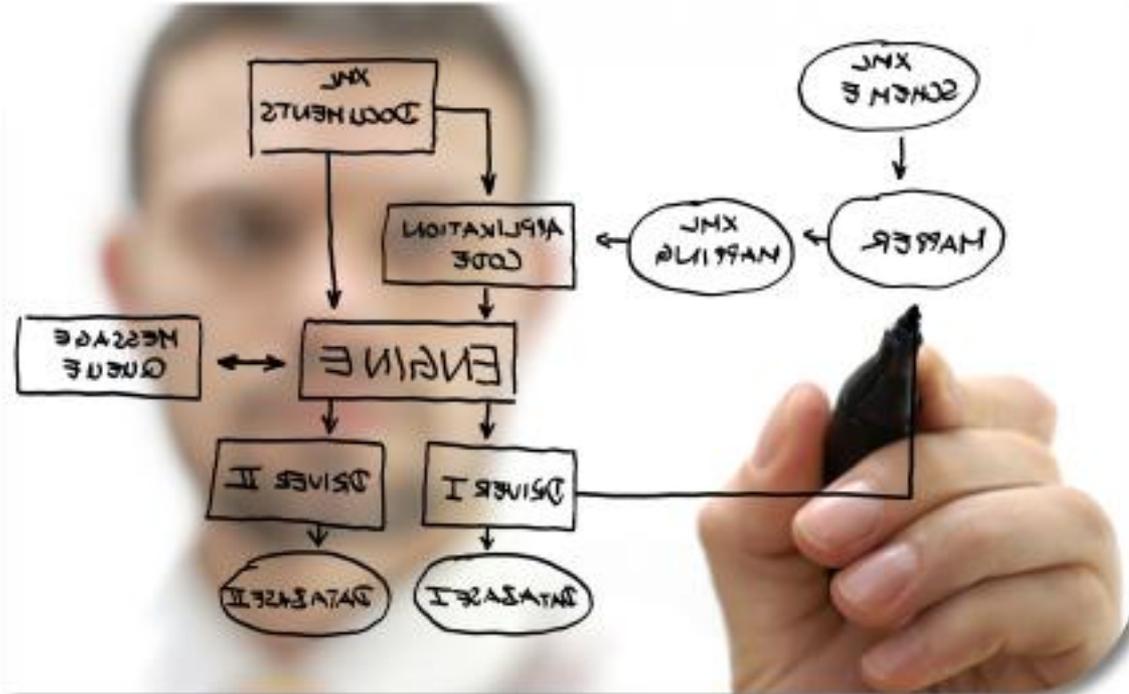


RAD 2215  
MAPEAMENTO DE PROCESSOS:  
UMA VISÃO GERAL

Profa. Silvia Inês Dallavalle de Pádua  
dallavalle@fearp.usp.br

# Mapeamento de Processos



# Processos de Entrevista

## Preparar Entrevista

- Planejar
- Pesquisar
- Estabelecer objetivo
- Programar
- Preparar

## Conduzir Entrevista

- Começar entrevista
- Trabalhar através de tópicos
- Concluir entrevista

## Follow-up das Entrevista

- Documentar resultados
- Honrar compromissos
- Programar outra entrevista

# Antes

- Antes de ir para a entrevista, encontre tudo o que puder sobre o processo e entrevistado
- Determine as informações que precisa
- Prepare uma lista de questões (perguntar por que é sempre por último)
- Gravar ou escrever?

# Durante

- Diga ao entrevistado:
  - por que você está lá
  - Do que vc precisa e porquê
- Estabeleça um tempo limite
- Deixe claro sobre o que está perguntando AS IS ou TO BE

# Durante

- Trabalhe através de tópicos
- Faça perguntas sobre:
  - O que precisa levantar
  - Metas e medidas que você precisa entender
- Se a resposta não for adequada
  - Faça pergunta de outra maneira
  - Faça a pergunta mais especificamente
  - Dê um exemplo e pergunte como a resposta se aplicaria
- Se a resposta não estiver completa
  - Faça uma pergunta de continuação
  - Peça ao entrevistado para dar-lhe um exemplo

# Conclusão

- Agradeça ao entrevistado pelo seu tempo
- Programe outra entrevista se necessário
- Diga quando saberão sobre o projeto, verão relatório da fase etc

# Follow-up da Entrevista

- Se você não pôde captar as informações de maneira adequada durante a entrevista, faça-o assim que possível ao final da entrevista
- Se prometeu algo, certifique-se de
  - Programá-lo
  - **Fazê-lo**

# Fatores Humanos

- Evite jargão de BPM
- Questão de aparência
- Escute atentamente
- Acene afirmativamente quando ele der o que você precisa
- Diga “Isto é justamente o que preciso”.
- Use linguagem corporal para desencorajar respostas incorretas
  - Abaixar a caneta quando o entrevistado fugir do assunto
  - Se o entrevistado continuar diga educadamente “a informação que preciso é...”

# Fatores Humanos

- Destaque a importância da honestidade:
  - Por exemplo: se algo não acontece por que o tempo não é adequado você precisa saber para dar mais tempo no futuro processo
- Se o entrevistado não tiver certeza pergunte quem você poderia entrevistar
- Prometa confidencialidade, se apropriado.

# Papel do entrevistador

- O entrevistador não deve ser colega de trabalho do entrevistado
- Respeite o conhecimento dos entrevistado – eles são especialistas
- Não assuma NADA (no sentido de supor)
- Mantenha-se imparcial/sem julgar
- Separe pessoa/processo
- Não sugira correções

# Dicas

- Evite usar frases com:
  - Você não...?
  - Não é verdade que...?
  - Não é...?
  - Eu pensei que você...?
  - Eu ouvi que...?
  - Seu chefe disse...
- Esse tipo de frase levará ao entrevistado dizer o que deveria acontecer em vez do que realmente o que acontece.
- Se usar esse tipo de frase, faça um intervalo e espere que o entrevistado esqueça.

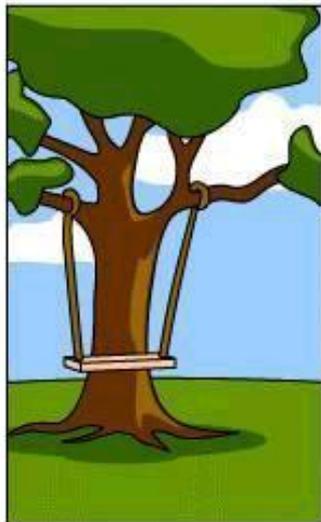
# Melhores práticas

- Quando fizer entrevista o dia todo planeje intervalos
- Chegue no horário combinado.
- Valide o modelo com o entrevistado dentro de 2 ou 3 dias (melhor se for no mesmo dia)

# Análise do processo



Como o cliente explicou...



Como o líder de projeto entendeu...



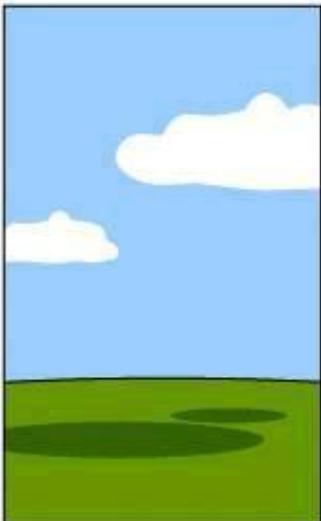
Como o analista projetou...



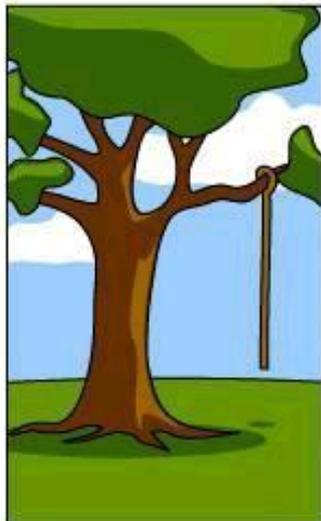
Como o programador construiu...



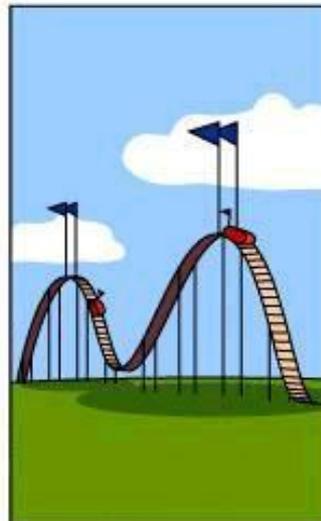
Como o Consultor de Negócios descreveu...



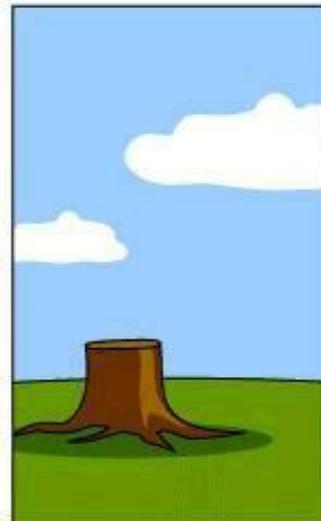
Como o projeto foi documentado...



Que funcionalidades foram instaladas...



Como o cliente foi cobrado...



Como foi mantido...



O que o cliente realmente queria...

## 16 Agrupadas em três tipos básicos

Algo que existe mas não deveria existir

Algo que não existe mas deveria existir

Algo que existe, deveria existir, mas, não funciona

## 17 Rupturas comuns

Atividades em duplicidade

Atividades que são necessárias mas nenhuma área realiza

Indicadores de desempenho centrado na própria área e desalinhados com a missão da organização (indicador invertido – ex. mineradora)

Indicadores de desempenho funcionais e incoerente (ex. adm. de cartão de crédito volume de venda X segurança no crédito)

Gargalos que ocasionam aumento dos custos e atrasos (ex. todos os pedidos precisam ser aprovados, deveria excluir clientes antigos)

Políticas e normas que prejudicam o desempenho organizacional (Ex. área da administrativa determina que as cópias que só serão feitas até às 16h para evitar horas-extras enquanto a engenharia vira a noite para aprontar um proposta para uma licitação)

# Priorização das rupturas

18

No.	Ruptura	Frequência	Gravidade	Nível Processo/ Organização/ Pessoa
1	xxxxxxxxxxxxxxxx	A	B	processo
2	xxxxxxxxxxx	A	M	processo
3	xxxxxxxxxxxxxxxx	A	A	processo
4	xxxxxxxxxxxxxxxx	M	A	organização
5	xxxxxxx	M	M	pessoa
6	xxxxxxx	M	B	processo
7	xxxxx	B	B	processo

- 19
- Processo
    - podem ser corrigidas com o redesenho
    - Fluxo de atividades
    - Procedimentos
    - Equipamentos
    - Layout
  - Organizacional
    - Política ou ausência de uma política
    - Por normas internas
    - Estrutura inadequada
    - Por definições e indefinições de níveis de competências
    - Por contratos vigentes

20

- Pessoas:
  - Falta de capacitação para operar o novo processo
  - Perfil do cargo
  - Remuneração
  - Sistemas de recompensas

# A projetar o novo processo

21

## Buscar

Eliminar “burocracia”

Eliminar duplicidade

Assegurar agregação de valor

Simplificar

Reduzir o tempo do ciclo

Impossibilitar o erro

Simplificar a linguagem

Uniformizar

Tornar o fornecedores parceiros  
(ISO valoriza muito)

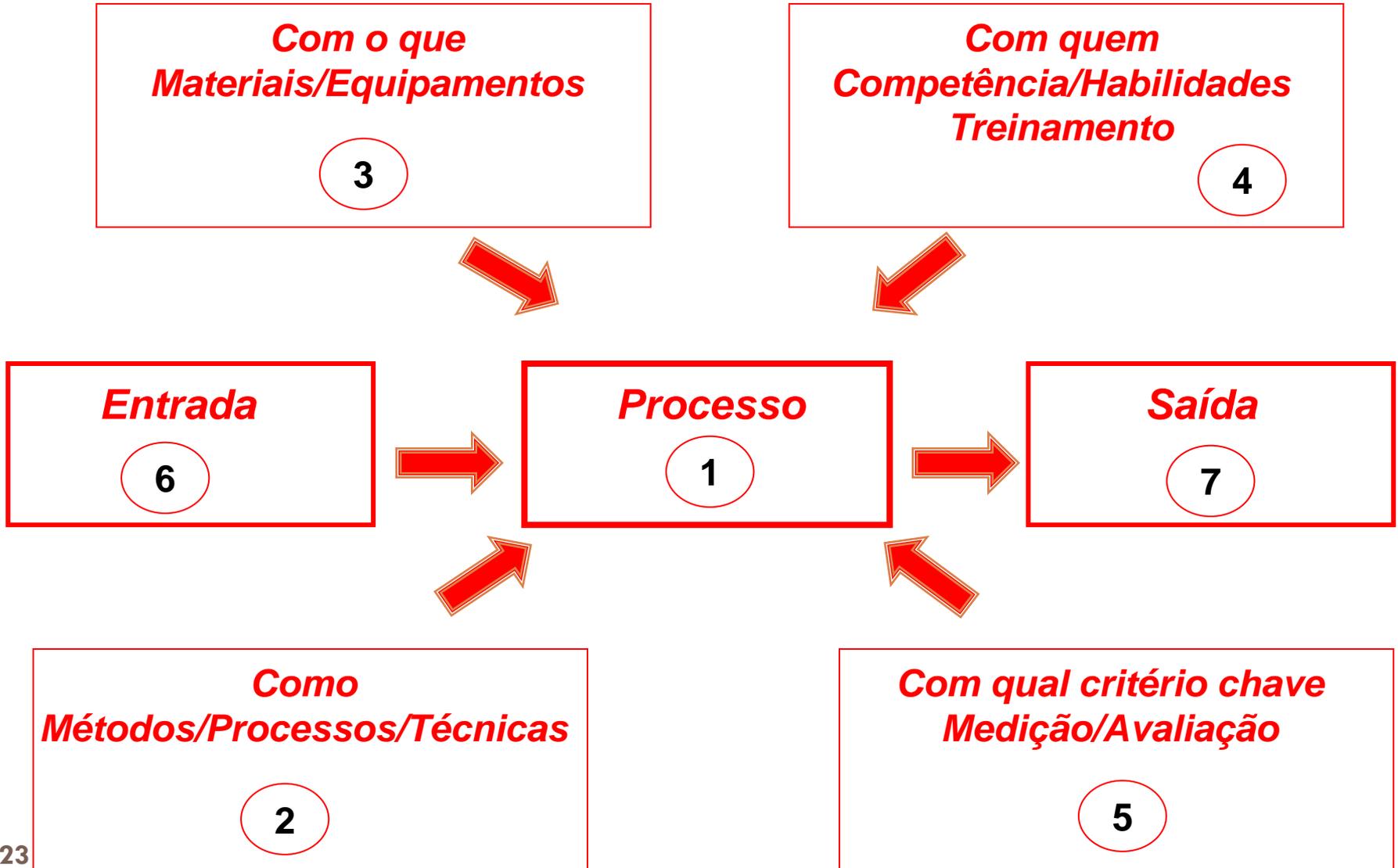
22

- Mudanças na tecnologia da informação
- Formulário
- Mudanças de políticas
- Mudanças na Estrutura Organizacional
- Mudanças de equipamentos e/ou layout
- Mudanças relacionadas a fornecedores
- Oportunidades de terceirização de atividades
- Mudanças relacionadas aos postos de trabalho (capacitação, perfil etc)

**Cada Inovação dever ter:**

Descrição resumida,  
Resultados esperados,  
Custos previstos,  
Riscos, Rupturas/  
Problemas Resolvidos  
Interdependência de outras inovações

# Diagrama da Tartaruga



# Modelo - Diagrama da Tartaruga

