

Otimização de Processos

Este conteúdo se baseia no livro Gerenciamento de Processos de Negócios, Editora Érica.
Roquemar Baldam, Rogerio Valle, Humberto Pereira, Sérgio Hilst, Maurício Abreu, Valmir Sobral

Modelagem AS IS

- Davenport (1994), Harrington, Esseling & Nimwegen (1997), Smith & Fingar (2003), Jeston & Nelis (2006), etc, concordam que **o primeiro passo em qualquer projeto de BPM** (*exceto, evidentemente, em caso de um processo novo*) é entender o processo existente e identificar suas falhas ou, no jargão dos especialistas, **“fazer a modelagem As Is”**, *de modo a:*
 - Não voltar a cometer os erros do passado;
 - Evitar rejeição imediata dos atuais usuários do processo;
 - Conhecer melhor os pontos de melhoria;
 - Ter em mãos métricas que permitam identificar, com clareza, quais as melhorias proporcionadas pelo estado futuro.

Por que fazer?

- Discutir e compreender os processos;
- Apoiar a melhoria contínua (análise eficiência e de eficácia);
- Simular alternativas;
- Treinar os operadores dos novos processos;
- Especificar os sistemas de informação que deverão suportar o negócio.

Diferentes perspectivas para modelagem

- **Perspectiva funcional:** representação com foco nas atividades envolvidas;
- **Perspectiva comportamental:** representação da sequência e dos estados de atividades e de objetos envolvidos;
- **Perspectiva organizacional (orientada ao agente):** representação de responsabilidades, de dependências e da autoridade de quem participa do processo;
- **Perspectiva informacional:** representação da informação manipulada, produzida ou transformada ao longo do processo.

Etapas para modelagem AS IS

1) Preparação do projeto de modelagem: envolverá as diversas atividades

- de compreensão de escopo (qual processo será modelado, propósitos, métricas, verificar alinhamento estratégico, prazos, entregáveis, etc.),
- composição de equipe envolvida,
- definição de documentação necessária,
- planejamento das reuniões (pessoas envolvidas, datas, agenda, infraestrutura necessária à reunião),
- consulta à documentação do processo,
- ou que rege o processo previamente disponível (normas, leis, regulamentos, referências, etc).

Etapas para modelagem AS IS

2) Entrevista e coleta de dados com usuários (especialistas de negócio e facilitadores):

- poderá incluir entrevistas (em aberto ou dirigidas).

Etapas para modelagem AS IS

- 3) Modelagem de Processos propriamente dita.**
- 4) Validação do processo: deve-se testar o modelo em uma instância real do processo, para checar se realmente está coerente.**
 - Em alguns casos, a validação é impossível, ou porque o tempo de processamento é muito longo, ou porque exigiria um grande deslocamento, ou porque seu custo seria alto demais. Por exemplo, um processo de compra por licitação pública, quando envolve grandes somas, pode se desenvolver por meses.

Etapas para modelagem AS IS

- 5) Correção da documentação: são corrigidas eventuais distorções percebidas durante a validação do processo.**

Resultados da modelagem AS IS

- Modelo do processo atualmente em uso;
- Métricas apropriadas (**indicadores**) e suficientes para estabelecer uma base para futuras medidas de melhorias de processos, priorização e seleção na fase seguinte de análise do *To Be*;
- Métricas e documentação do atual desempenho do processo;
- Documentação do que trabalha bem e o que precisa funcionar melhor;
- Identificação dos itens mais significativos e de ganho rápido que podem ser rapidamente implementados.

Modelagem TO BE

- A modelagem do estado desejado do processo (*To Be*) é um segundo momento, distinto do primeiro tanto no tempo, quanto na lógica.
- Porque...
 - Temos dificuldades em descrever um processo sem imaginar mudanças desejáveis;
 - Então, quem levanta as informações para modelar deve prestar atenção se o stakeholder está descrevendo o processo como é ou de uma maneira idealizada.

Redesenho de processos

- No redesenho de processos, um modelo de simulação do processo atual é construído. A seguir, tenta-se:
 - Eliminar burocracia;
 - Analisar o valor agregado;
 - Eliminar tarefas duplicadas;
 - Simplificar métodos;
 - Reduzir o tempo de ciclo;
 - Testar para reduzir erros;
 - Simplificar os processos por reestruturação organizacional;
 - Usar linguagem simples;
 - Padronizar;
 - Realizar parcerias com fornecedores;
 - Usar automação, mecanização e tecnologia da informação.

Reengenharia de processos (“Inovação”)

- A inovação (reengenharia) consiste em quatro passos principais:
 - **Análise do cenário em alto nível: foco no resultado desejado,** alinhado a missão e estratégia da organização. Desafiar todas as restrições e atitudes assumidas como inabaláveis, gerando assim a especificação geral;
 - **Uso da Teoria do Um: é definido o que precisa ser feito para entregar ao cliente o produto desejado.** É necessário questionar por que não se pode entregar o produto pronto em apenas uma atividade, com apenas uma pessoa executando, em apenas um lugar, em um mesmo tempo, ou melhor, sem intervenção humana. Se isso não for possível, mais um recurso é adicionado ao processo e o fluxo é refeito. O objetivo é sempre usar o mínimo de recursos para entrega do produto.
 - **Simulação do processo:** pronto o modelo teórico, simulações são feitas para validar o modelo.
 - **Modelagem do processo: uma vez testado e aprovado,** o modelo é finalizado e feito uma implantação-piloto.

Resultados da modelagem TO BE

- Redesenho do processo ou mesmo um novo processo;
- Documentação de suporte ao processo redesenhado ou novo processo;
- Requerimentos de alto nível para as novas opções observadas;
- Confirmação que as novas opções atendem às expectativas dos envolvidos;
- Confirmação que está alinhado à estratégia;
- Um relatório das diferenças que precisam ser atendidas para cumprir os requerimentos;
- Plano de desenvolvimento e treinamento da equipe;
- Relatório de impactos na organização e em outras esferas (ambiental, social, etc.);
- Detalhes do plano de comunicação do novo processo.