

# Redesenho de Processos (TO-BE)

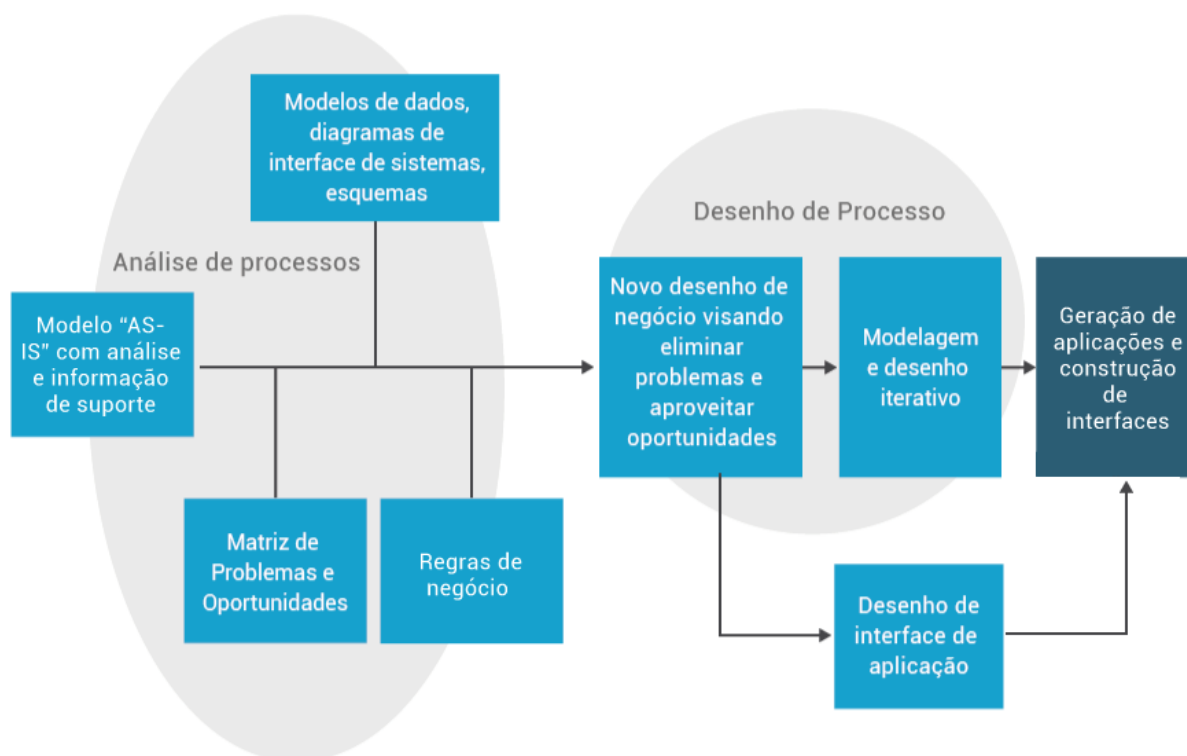
DEMONSTRAR AO ALUNO AS ATIVIDADES LIGADAS AO REDESENHO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS, CONHECIDOS COMO TO-BE.

AUTOR(A): PROF. EDSON TOSHIO NAKAGAVA TOBIAS DA SILVA

## Introdução

Modelar o processo atual, chamado de AS-IS, ajudará a torná-lo formalmente conhecido, analisado e entendido por todos aqueles que participam do processo e que desenvolvem produtos e/ou entregam serviços através dele (CRUZ, 2010).

Para que o redesenho de processo seja realizado, é preciso que se tenha o modelo do processo AS-IS, o qual será utilizado como base para as análises que deverão ser feitas, com o intuito de se atingir melhorias, sejam elas pequenas e/ou grandes dentro do processo modelado.



## Legenda: ATIVIDADES DE ANÁLISE E DESENHO DE PROCESSOS

Assim, a ABPMP (2013) descreve o novo desenho de processos da seguinte forma:



O desenho de processos será baseado na ideia de que o estado atual deve ser desafiado e que o processo precisa ser melhorado. Nessa abordagem, nenhuma parte da operação deve ficar fora de questionamento. Tudo deve ser analisado e revisto como oportunidade para reduzir esforço, melhorar qualidade, eliminar problemas, aumentar produtividade, eliminar desperdícios e defeitos, e inovar. Problemas identificados durante a análise precisam ser considerados em um novo desenho, eliminando-os ou mitigando-os, mas a primeira opção deve ser sempre eliminá-los. Somente isso já traria importantes benefícios, mas é apenas o início do desenho.

(ABPMP, 2013, P. 158)

Conforme ABPMP (2013), perguntas como O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM podem ajudar em muito no redesenho dos processos, refletindo o planejamento para a criação dos processos, de forma que eles realmente agreguem mais valor aos seus clientes e também estejam engajados com os objetivos organizacionais.

Exemplos de questões que podem ser feitas:

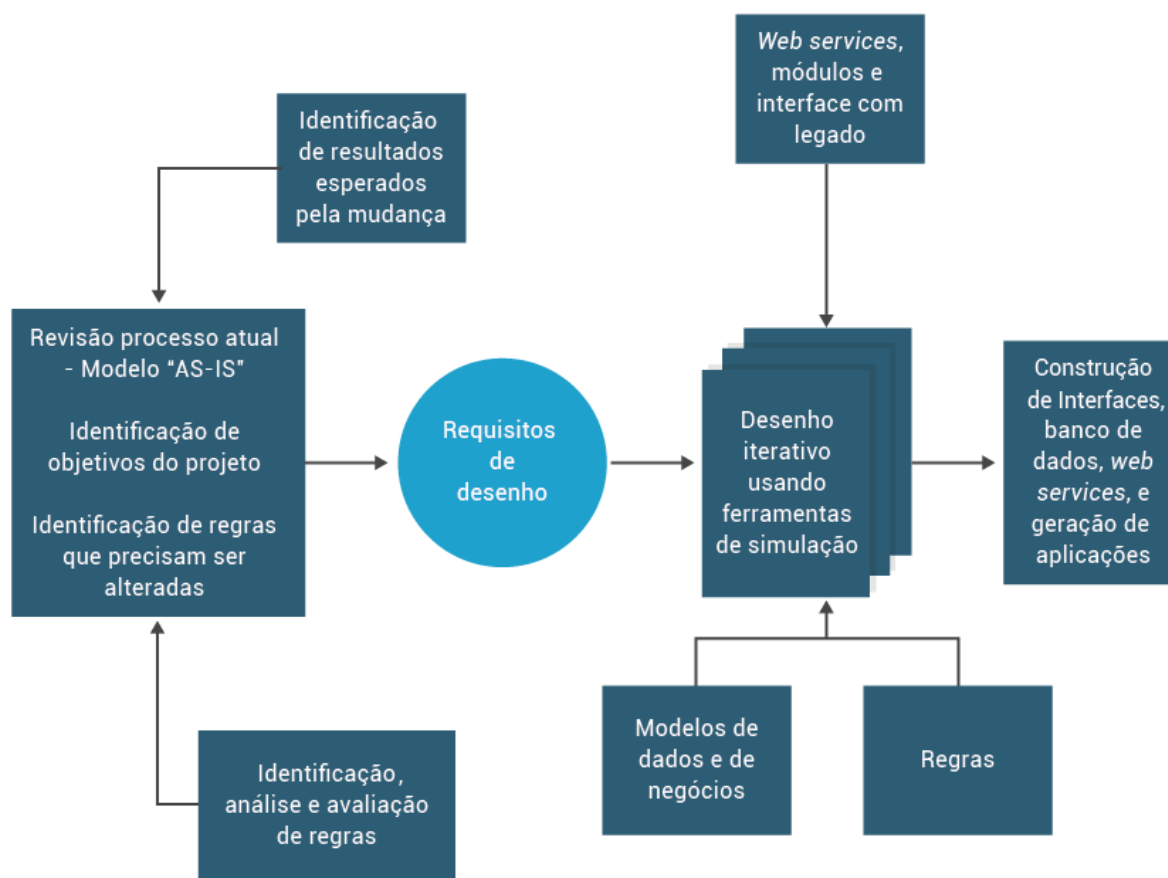
1. O que se pretende alcançar com esse processo?
2. Que objetivo organizacional esse processo auxilia a atingir?
3. Onde o processo é realizado?
4. Quando o processo deve ser realizado?
5. Por que determinada etapa é necessária no processo?
6. Por que esse processo é essencial?
7. Como podemos alcançar maior eficiência ao realizar esse processo?
8. Como os sistemas de informação auxiliam ou atrapalham a execução do processo?
9. Quem está mais habilitado para executar esse processo?
10. Quem é o responsável pelo processo?

De posse de todas as informações coletadas na análise do AS-IS, é possível começar a realizar o novo desenho dos processos de negócio, chamado de TO-BE.

Para que se obtenha sucesso nessa atividade, é essencial que exista a participação de todos aqueles que auxiliaram nas análises e deram suas sugestões e propostas de melhorias e correções. A equipe, que pode ser dividida em subequipes, deve ter a maior liberdade possível para pensar “fora da caixa”, ou seja, ser

criativa para a resolução dos problemas e implementação das soluções no novo modelo de processo. Assim, é possível integrar as pessoas dos diversos setores envolvidos, que verão a aplicação de suas ideias na prática, quando possível (ABPMP, 2013).

Uma vez terminados os redesenhos pelas subequipes, juntam-se as ideias e se faz a integração das mesmas em um único TO-BE. Depois disso, o ideal é que sejam efetuadas as simulações do processo AS-IS e do processo TO-BE, sejam elas de forma manual ou automatizada. Após a análise das simulações, novas melhorias podem ser adicionadas ao TO-BE e feitas novas simulações. Esse ciclo será repetido até que o processo possa ser implementado na organização fisicamente, afetando os diversos setores envolvidos e talvez necessitando de novas aplicações para suportar o seu trabalho (ABPMP, 2013).



Legenda: DESENHO DE UM NOVO PROCESSO

## Praticando o TO-BE

Vamos praticar a modelagem do processo através do software Bizagi Modeler, o qual você poderá efetuar o *download* gratuitamente no link abaixo:

**DOWNLOAD**

<http://www.bizagi.com> (<http://www.bizagi.com/en/download-modeler-confirmation?dw1=d40fb20ffc91a0cbb20cb8f7c328a52ff42ff11d>)(Acesso em 12/10/2016)

Para compreender os símbolos utilizados no BPMN, você pode acessar o Material Complementar abaixo, proveniente de iProcess (2014).

Como já mencionado nesse tópico, para realizar o TO-BE é necessário que se tenha o modelo AS-IS. Assim, analise abaixo as regras de negócio e o respectivo diagrama chamado Processo de Transferência de IES - AS-IS.

## Informações coletadas para a criação do modelo atual (AS-IS)

O processo trata a transferência de candidatos de outras Instituições de Ensino Superior (IES) para a UNINOVE, tendo como pressuposto que o curso escolhido pelo candidato é oferecido pela UNINOVE.

*Etapas:*

1. Após o candidato encaminhar os documentos necessários para análise, o setor de Análise Curricular iniciará o processo conferindo a documentação.
  - a. Se estiver incorreta, o analista informará o que está faltando ao candidato e encerrará o processo, pois não tem como prosseguir com o processo sem todos os documentos exigidos.
  - b. Caso a documentação esteja correta, seguir-se-á com a tarefa de Analisar o Histórico Escolar e Conteúdo Programático.
2. Como a tarefa Analisar o Histórico Escolar e Conteúdo Programático envolve algumas atividades específicas, deverá ser tratada como um subprocesso dentro do processo principal. O subprocesso se repetirá para cada uma das disciplinas aprovadas no Histórico Escolar.
3. Ao terminar o subprocesso, o fluxo segue para Informar ao candidato sobre as disciplinas dispensadas e o semestre que ele poderá ingressar na UNINOVE. O candidato analisará a viabilidade e responderá.
  - a. Caso a resposta seja negativa, ou seja, o candidato não se interesse e não deseje ingressar na UNINOVE, o analista deverá devolver a documentação e encerrará o processo.
  - b. Caso a resposta seja positiva, o analista solicitará os demais documentos necessários para a matrícula.
    - i. Se os documentos não estiverem corretos ou o candidato não os tenha em mãos, o analista informará ao mesmo que não poderá prosseguir com a matrícula e encerrará o processo.
    - ii. Caso os documentos estejam corretos e completos, o analista inserirá no sistema as dispensas de cada disciplina (outro subprocesso).

4. Logo depois, realizar-se-á outro subprocesso relacionado à realização da matrícula.
5. Então, o analista irá ao Setor de Atendimento/Financeiro para que um atendente possa realizar o recebimento do valor da matrícula e emitir o comprovante de pagamento.
6. Em seguida, o analista confeccionará o cartão de RA do novo aluno e o entregará ao discente, juntamente com os documentos originais e o comprovante de pagamento da matrícula, terminando o processo.

Assim, chegamos ao seguinte modelo AS-IS:

No diagrama a seguir é possível compreender quais são as atividades realizadas dentro do Subprocesso Analisar Histórico Escolar e Conteúdo Programático.

Muito bem! Temos o AS-IS! Agora, analisando-o cuidadosamente, é possível perceber que ele necessita de melhorias, a fim de que fique ainda mais consistente em todas as suas etapas. É a partir daí que poderemos redesenhar o processo com as suas respectivas mudanças, as quais poderão ser implementadas posteriormente no cotidiano organizacional.

Dessa forma, a análise do modelo AS-IS levou às seguintes alterações nas regras de negócio:

O início continuou da mesma forma, mas o Subprocesso Analisar Histórico Escolar e Conteúdo Programático foi melhorado ao separar as suas atividades de forma mais detalhada, como segue abaixo:

*Etapas com melhorias:*

1. Após a realização do Subprocesso Analisar Histórico Escolar e Conteúdo Programático, os fluxos transcorrem normalmente, até que se nota uma nova tarefa depois do *gateway* Candidato se interessou. Neste ponto, a nova tarefa consiste em verificar se existem vagas para o campus e para o turno de interesse do candidato.
  - a. Se não houver vagas nesses aspectos, o analista informará ao candidato aquelas que estão disponíveis.
    - i. Caso ele se interesse e exista uma vaga para o campus e turno escolhido, o analista solicitará os documentos para matrícula.
    - ii. Se o candidato não se interessar, será devolvida a documentação e encerrado o processo.
  - b. Se os documentos não estiverem corretos ou o candidato não os tenha, o analista informará ao mesmo que não poderá prosseguir com a matrícula, registrará o atendimento no CRM e encerrará o processo.
  - c. Caso os documentos estejam corretos e completos, o analista inserirá no sistema as dispensas de cada disciplina (outro subprocesso), deixando todo o trabalho registrado em sistema para posterior consulta.
2. Ao terminar o item imediatamente anterior, o analista deverá solicitar o aceite do candidato à análise curricular realizada.
  - a. Se o candidato não concordar, o analista registrará o atendimento no CRM e encerrará o processo.

b. Se o candidato aceitar, o analista solicitará ao candidato o valor para pagamento da matrícula.

Recebida a quantia, seguir-se-á ao subprocesso de realização da matrícula em sistema.

3. Ao terminar o item imediatamente anterior, o analista irá ao Setor de Atendimento/Financeiro para que um atendente possa realizar o recebimento do valor da matrícula e emitir o comprovante de pagamento.
4. O analista confeccionará o cartão de RA do novo aluno e o entregará ao discente, juntamente com os documentos originais e o comprovante de pagamento da matrícula, terminando o processo.

Com base nessas novas observações, veja como ficou o redesenho do processo, sendo chamado de Processo de Transferência de IES - TO-BE:

Com certeza, o processo ainda pode ser aperfeiçoado. Após o redesenho de processos, devemos sempre analisá-los novamente, com o intuito de identificar erros, inconsistências e/ou redundâncias. É bom ressaltar que as melhorias do processo não necessariamente farão com que o desenho fique menor, pois as mudanças podem incluir novas atividades para evitar retrabalhos e garantir um bom fluxo no atendimento ao cliente em outras situações.

Com as correções efetuadas, teremos um novo TO-BE, sem excluir o anterior, criando assim uma base de dados de diagramas de processos, na qual a empresa terá o registro das diversas formas de implementação das suas atividades diárias, podendo escolher aquela que melhor se adequar à sua necessidade.

Agora faça os exercícios propostos para aprimorar o seu conhecimento.

## ATIVIDADE FINAL

Indique a alternativa que contém as atividades ligadas ao Desenho de Processo:

- A. Modelo AS-IS com análise e informação de suporte.
- B. Análise da matriz de problemas e oportunidades.
- C. Modelos de dados, diagramas de interface de sistemas e esquemas.
- D. Análise das regras de negócio.
- E. Novo desenho de negócio visando eliminar problemas e aproveitar oportunidades.

Selecione a alternativa correta quanto aos processos TO-BE:

- A. O uso do modelo AS-IS é opcional, uma vez que se pode realizar a modelagem diretamente com as melhorias, ou seja, fazendo diretamente o TO-BE.
- B. As melhorias que deverão ser inseridas no AS-IS devem ser bem delimitadas, pois se for dada muita liberdade aos membros da equipe, eles se perderão em seus devaneios e criarão ideias de soluções utópicas.

- C. O novo desenho só é feito em casos de mudanças grandes. Alterações pequenas no processo AS-IS não devem ser levadas em consideração.
- D. Para que se obtenha sucesso nessa atividade, é essencial que exista a participação de todos aqueles que auxiliaram nas análises e deram suas sugestões e propostas de melhorias e correções.
- E. Para que se obtenha sucesso nessa atividade, é essencial que somente o dono do processo realize o novo desenho, pois os demais membros da equipe já fizeram a sua parte ao auxiliarem no processo de análise.

### Selecione a alternativa incorreta quanto aos processos TO-BE:

- A. Para que o redesenho de processo seja realizado, é preciso que se tenha o modelo do processo AS-IS, o qual será utilizado como base para as análises que deverão ser feitas.
- B. Perguntas como O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM podem ajudar em muito no redesenho dos processos, refletindo o planejamento para a criação dos processos.
- C. Problemas identificados durante a análise precisam ser considerados em um novo desenho, eliminando-os ou mitigando-os, mas a primeira opção deve ser sempre eliminá-los.
- D. A equipe, que pode ser dividida em subequipes, deve ter a maior liberdade possível para pensar "fora da caixa", ou seja, ser criativa para a resolução dos problemas e implementação das soluções no novo modelo de processo.
- E. O desenho TO-BE deve ser sempre mais enxuto do que o desenho AS-IS, pois as melhorias têm o foco de eliminar redundâncias e inconsistências, resultando em um desenho com menos símbolos e fluxos.

## REFERÊNCIA

ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.

BALDAM, Roquemar de Lima et al. Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

CRUZ, Tadeu. Business Process Management & Business Process Management Systems. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

IPROCESS (2014). Guia de referência rápida BPMN 2.0. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/guiabpmn/>> (<http://blog.iprocess.com.br/guiabpmn/>), (Acesso em: 12/10/2016).







