

# Desenho de Processos (AS-IS)

DEMONSTRAR AO ALUNO AS ATIVIDADES LIGADAS AO DESENHO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS ATUAIS, CONHECIDOS COMO AS-IS.

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

## Modelagem da situação atual (AS-IS)

Após a análise de processos de negócio, é chegada a hora de realizar a diagramação desses processos, ou seja, desenhá-los através de ferramentas específicas que suportam BPM, utilizando uma ou mais das notações de modelagem existentes. Também é possível realizar o desenho dos processos de forma simplificada, utilizando papel e caneta, conhecida como modelagem em papel.

Esse desenho deverá representar exatamente como o processo atual, chamado de AS-IS (Como é ou Como está), é executado. O processo atual é desenhado porque não se deve ignorar o conhecimento adquirido da organização que a levou a adotar aquela forma de se realizar um determinado processo de negócio. É preciso aproveitar toda a experiência adquirida pela empresa e buscar melhorias constantes posteriormente (ABPMP, 2013).

Para Cruz (2010), as pessoas que executam os processos organizacionais não sabem muito além daquilo que fazem no seu cotidiano. Por isso, modelar o processo atual 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.

Baldam et al (2007) descreve que o resultado da modelagem do estado atual dos processos de negócios permite à organização conhecer:

- O modelo do processo utilizado atualmente.
- As métricas apropriadas e que servirão de base para futuras medidas de melhorias de processos, auxiliando na priorização e seleção na fase seguinte de análise para realizar o redesenho do processo (TO-BE).
- A documentação do desenho atual, juntamente com dados sobre o desempenho corrente e formas de medição.
- A documentação daquilo que funciona bem e também daquilo que precisa funcionar melhor.
- A identificação dos itens mais importantes e de ganho rápido (*quick wins*) que podem ser rapidamente implementados.

- O relatório dessa fase que poderá conter dados sobre os custos por atividade pertencente ao processo, o tempo da atividade, os sistemas envolvidos, a unidade organizacional relacionada, entre outros aspectos do processo.

## Praticando o AS-IS

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).

## Informações acerca do processo a ser desenhado em condição atual

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 encerrar 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.

Tendo em vista os pontos acima elencados, poderemos realizar o desenho do processo, demonstrando exatamente o que foi coletado na fase de Análise, chegando ao diagrama abaixo, chamado de Processo de Transferência de IES - AS-IS.

No desenho acima não foram mostradas as atividades inerentes aos subprocessos, pois estavam em sua forma contraída. É possível mostrar os subprocessos de forma expandida, como você pode ver abaixo no Subprocesso Analisar Histórico Escolar e Conteúdo Programático.

Embora fique mais completo, você pode notar que o diagrama fica maior, chegando a atrapalhar a visualização do todo. Imagine se todos os subprocessos estivessem expandidos! Por isso, podemos deixá-los contraídos e, caso desejemos conhecê-los mais profundamente, basta abri-los de forma isolada, como mostrado no exemplo abaixo acerca do mesmo subprocesso.

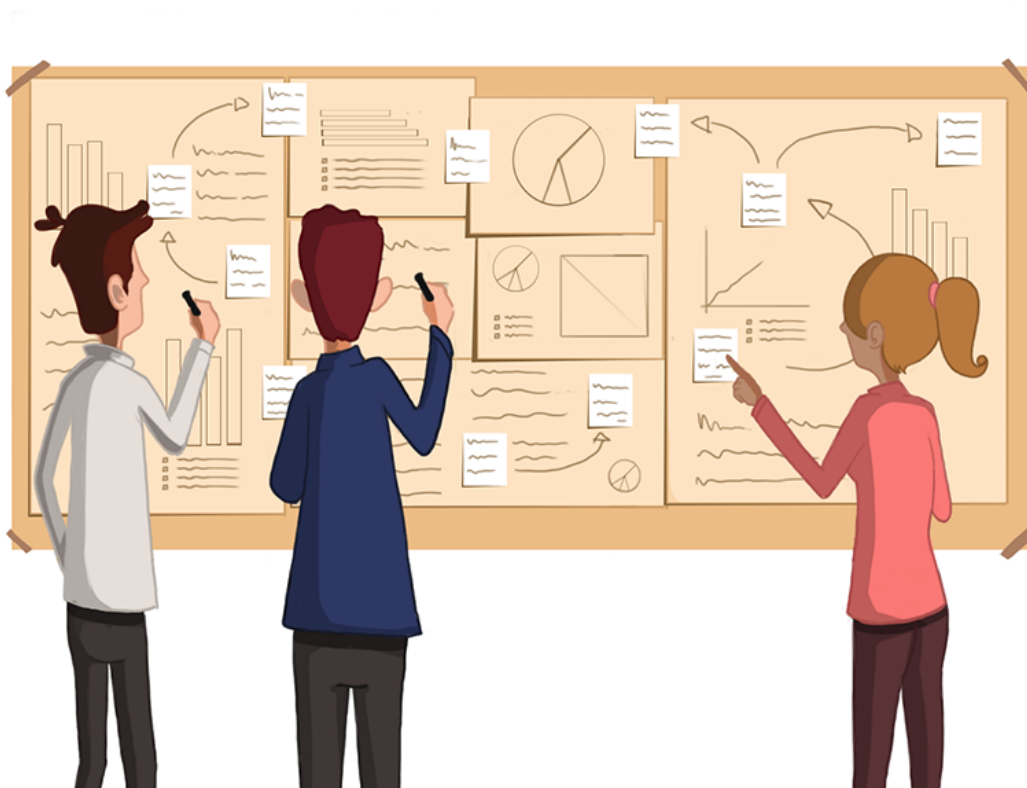
## Análise do Processo AS-IS

Depois de desenhado o processo atual, será necessário que a equipe responsável se reúna para estudar o modelo e verificar os pontos fortes e fracos que o mesmo possui. Essa atividade é conhecida como Análise do Processo AS-IS.

Essa análise pode ser realizada com o auxílio da Tecnologia da Informação, através de apresentações bem elaboradas ou com o uso das ferramentas de modelagem e simulação existentes, executando os processos diante de todos os interessados.

Porém, segundo Baldam et al (2007), uma abordagem interessante está em reduzir o uso de aparatos tecnológicos e recorrer a uma maneira mais simples de análise, através da impressão em grande formato dos diagramas de processo e a sua consequente exposição sobre uma mesa ou mesmo nas paredes. Todos os envolvidos nos processos podem se debruçar sobre os desenhos e realizar anotações sobre

eles, utilizando canetas, lápis, marcadores de textos, colando papéis adesivos com observações, etc. Essas impressões podem ser distribuídas a cada equipe de áreas diferentes que participam dos processos, trazendo várias visões de melhorias posteriormente.



Legenda: EXEMPLO DE ANÁLISE DE PROCESSOS SEM USO DE RECURSOS DE TI

Essa abordagem simples permite que todos os envolvidos participem de forma ativa, pois não são inibidos com o uso da tecnologia e nem ficam dependentes daquele que faz a apresentação com recursos computacionais e que controla tudo. Assim, é possível estimular a criatividade, bem como permitir uma análise mais detalhada dos processos expostos. Além disso, as resistências existentes em alguns dos envolvidos nos processos são eliminadas, pois eles veem que podem auxiliar na prática a melhorar a sua forma de trabalho.

Ao analisar o AS-IS, todo trabalho que não é necessário ou está redundante em um determinado local do processo deverá ser eliminado. Posteriormente, deve-se buscar pela sua melhoria, inovação ou mesmo questionar se aquele processo é mesmo necessário, se agrega realmente valor à organização. Com essas informações, poderemos redesenhar o processo com os devidos ajustes.

Agora faça os exercícios propostos para aprimorar o seu conhecimento.

## ATIVIDADE FINAL

## Selecione a alternativa incorreta quanto ao desenho de processos AS-IS:

- A. O desenho de processos permite formalizar o conhecimento do processo utilizado atualmente.
- B. Embora as pessoas que executam os processos organizacionais dominem muito mais processos além daqueles que fazem parte do seu cotidiano, é interessante formalizar os mesmos para cumprir a burocracia exigida pelo método.
- C. É possível obter a documentação do desenho atual, juntamente com dados sobre o desempenho corrente e formas de medição.
- D. A documentação daquilo que funciona bem e também daquilo que precisa funcionar melhor.
- E. A identificação dos itens mais importantes e de ganho rápido (quick wins) que podem ser rapidamente implementados.

## Selecione a alternativa correta quanto aos processos AS-IS:

- A. Não é possível realizar o desenho dos processos utilizando papel e caneta, pois pode gerar confusão entre os participantes.
- B. Para realizar a análise do AS-IS é preciso utilizar sempre os recursos de Tecnologia da Informação, evitando impressões e tornando-se uma empresa mais sustentável.
- C. Depois de desenhado o processo atual, será necessário que a equipe responsável se reúna para estudar o desenho e verificar os pontos fortes e fracos que o mesmo possui.
- D. Ao analisar o AS-IS, todo trabalho que não é necessário ou está redundante em um determinado local do processo deverá ser mantido.
- E. Todos os processos existentes em uma organização devem continuar existindo, mas com melhorias, não havendo necessidade de se questionar se aquele processo possui ou não uma razão de ser.

## Identifique a alternativa correta quanto ao desenho de processos AS-IS:

- A. O desenho de processos permite conhecer o processo utilizado atualmente, formalizando o conhecimento do mesmo para que todos o compreendam.
- B. Auxilia a colher as métricas apropriadas e que servirão de base para medidas passadas de melhorias de processos, auxiliando na priorização e seleção na fase seguinte de análise para realizar novamente o desenho do processo atual (AS-IS).
- C. Não é possível obter na documentação do desenho atual os dados sobre o desempenho corrente e formas de medição, uma vez que essas características estão fora do escopo de tal atividade.
- D. Não precisam ser realizadas documentações sobre o desenho de processos, uma vez que o mesmo já está presente nas mentes daqueles que executam as tarefas no seu cotidiano.

E. O processo atual não precisa ser desenhado, pois o que importa mesmo é o processo melhorado e já adaptado às necessidades da organização.

## 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).







