

4 MÉTODO PROPOSTO

A etapa do desenvolvimento do método corresponde à descrição dos conceitos primários que permitiram explicitar o método proposto, bem como as etapas que o compõem a sua aplicação.

4.1. Origem do método

Os conceitos primários para o desenvolvimento do método partiram de alguns artigos publicados sobre a aplicação conjunta de dois campos de conhecimento: a Engenharia de Processos e o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições, ambos descritos no capítulo de Referencial Conceitual.

Conforme Soares (2006); Ferraz (2007) e Walter (2007) observam em seus artigos, a proposta dessa associação é utilizar as técnicas do Processo de Pensamento na melhoria dos processos organizacionais. Primeiramente, utiliza-se a modelagem de processos para criar um entendimento integrado do funcionamento da organização para então identificar e registrar os problemas percebidos. De posse desse diagnóstico inicial, aplica-se o Processo Pensamento para estabelecer as relações de causa e efeito entre os problemas (efeitos indesejados) na busca de alternativas e soluções que eliminem as restrições do sistema.

Nos artigos estudados, verificou-se a utilização de somente uma ferramenta do Processo de Pensamento: a Árvore da Realidade Atual (ARA). Diante desse quadro, uma das propostas do método é ampliar o uso para as demais ferramentas interligado-as logicamente, contribuindo assim para o entendimento e o aperfeiçoamento do método inicialmente proposto por esses autores.

4.2. Descrição do método

A Figura 31 apresenta esquematicamente o método. Assim como foi desenvolvido nos artigos citados, a primeira etapa consiste da modelagem dos atuais processos. A visão por processos facilita a análise dos processos transversais permitindo o entendimento e a melhoria da organização como um todo. A percepção da interdependência entre as atividades potencializa a discussão dos problemas e de seus efeitos indesejados através da organização.

A modelagem dos processos tem como objetivo a representação dos processos. Tal material gera insumos para a análise, porém, alguns cuidados devem ser tomados como a uniformização do nível do detalhamento, a padronização dos modelos e a nomenclatura utilizada.

Esses cuidados também se estendem à definição clara dos objetivos da modelagem e ao seu escopo de abrangência, já que, dificilmente será possível mapear todos os processos de uma organização.

A modelagem da situação atual busca reproduzir da melhor forma possível a execução das atividades como são efetivamente realizadas e suas principais fontes de informação são:

- Entrevistas com os executores e/ou gestores dos processos;
- Quando pertinente, documento relativos às atividades.

No caso, as entrevistas constituem a principal ferramenta para descrever os processos atuais. Por isso, utilizar as técnicas propostas por Paim (2002) em 3.4.1.1 é uma maneira eficaz de se realizá-las. Assim sendo, sugere-se iniciar com uma apresentação (*workshop*) para um grupo de profissionais que representem as áreas, departamentos ou gerências envolvidas no projeto. Nela, propõem-se as seguintes atividades:

- Discutir os objetivos da modelagem com os entrevistados;
- Apresentar a estruturação dos modelos e objetos utilizados, seguindo uma padronização;
- Construir uma primeira versão da Cadeia de Valor (Macroprocesso) definindo todos os processos que devem constar do escopo de modelagem;

- Definir lista de especialistas de reconhecido conhecimento sobre os processos para serem entrevistados.

Após esse *workshop*, são iniciadas as entrevistas. Existem inúmeros métodos de realizá-las, mas geralmente os entrevistadores formam duplas nas quais um se encarrega de conduzir a reunião e o segundo em realizar as anotações.

Em seguida, a mesma dupla executa a atividade de desenhar o modelo seguindo um padrão definido, e de preferência utilizando um *software* especializado para tal tarefa⁹.

O registro dos problemas acontece durante toda a fase das entrevistas e validação dos processos. Obviamente outros problemas também são identificados pela própria equipe que realiza a modelagem dos processos, já que, esses profissionais passam a compreender as interligações entre as estruturas funcionais. Tais processos podem, inclusive, serem comparados com modelos-padrão como os desenvolvidos pelo *Supply Chain Council* denominado de *SCOR Model (Supply Chain Operation Reference Model)*.

Observa-se, contudo, que uma das propostas do método é justamente dar visibilidade dos problemas identificados ao maior número possível dos envolvidos para não só buscar um consenso quanto ao desdobramento nos processos, como também para ganhar sinergia quando forem propostas as soluções. Para tanto, foi utilizada uma forma interativa e cognitiva de apresentar e validar os processos e problemas identificados nas entrevistas.

Na mesma etapa, realiza-se uma segunda apresentação, incluindo todos os entrevistados. Para facilitar a interação, apresenta-se o 2º nível de detalhamento do processo, através de papéis com cores diferentes colados na parede representando diversos símbolos conforme apresentado na Figura 30. Os participantes puderam assim ter uma visão geral dos processos, fazer as alterações necessárias com o objetivo de validar o mapeamento e interagir com os demais

Uma vez validado o mapeamento, os participantes recebem papéis pretos para descreverem os principais problemas para fixá-los no quadro, ao lado dos processos que se relacionavam. Além disso, também receberam linhas pretas para representar o relacionamento entre os problemas.

Nesse momento a equipe que realizou o mapeamento dos processos confronta tais problemas com aqueles identificados nas entrevistas auxiliando os participantes nessa etapa do método para que nenhum ponto seja esquecido e para validar o registro e as percepções obtidas nas entrevistas.

Se o número de problemas for muito elevado existirá a necessidade de consolidá-los, uma vez que a própria metodologia do Processo de Pensamento indica que cerca de 10 efeitos indesejados sejam utilizados. Essa consolidação buscará semelhanças na descrição dos problemas criando assim “famílias” cuja descrição será mais genérica. Percebe-se que no momento da consolidação, alguns problemas são descartados por serem de solução muito imediata e sem grandes impactos no sistema.

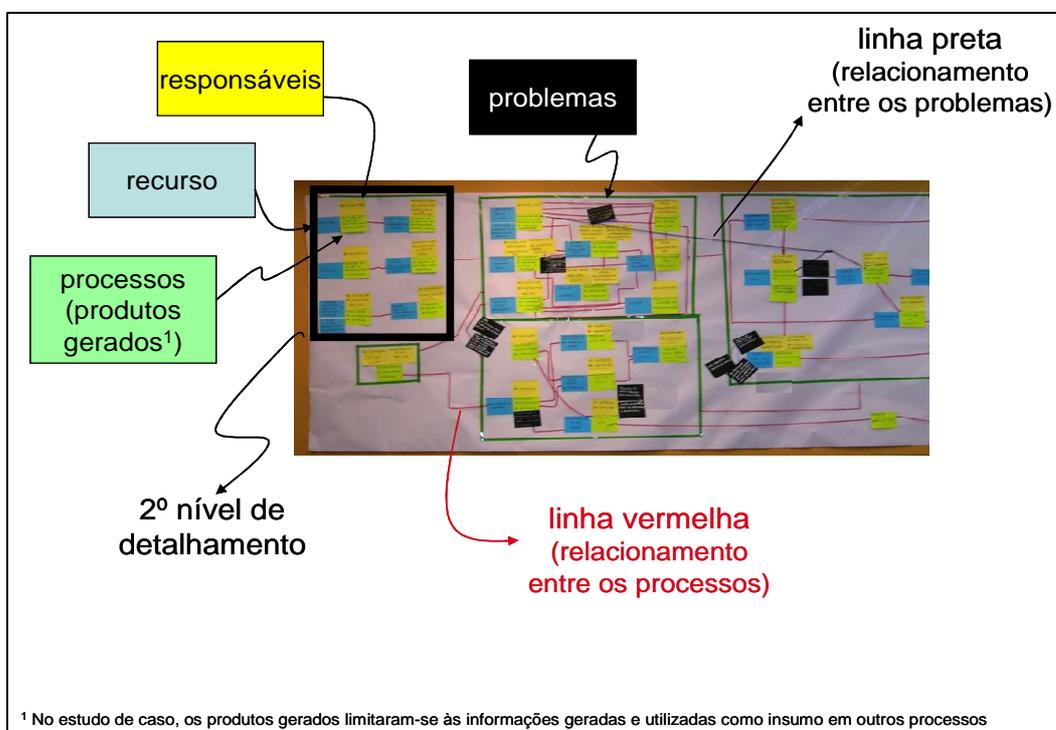


Figura 30- Rebatimento dos problemas nos macro processos

Após a identificação dos problemas consolidados, os próximos passos correspondem à aplicação das ferramentas do Processo de Pensamento. Essa atividade deve ser desenvolvida por um profissional que domine essa técnica em conjunto com alguns profissionais com espírito crítico sobre o assunto em questão

⁹ No estudo do caso, foi utilizada a Metodologia de modelagem ARIS e o *software* ARIS Toolset

e que conheçam a realidade da empresa. O domínio da técnica é importante para que sejam repassados os principais conceitos aos demais participantes e para auxiliar nas conclusões do grupo.

A primeira ferramenta trata-se da Árvore da Realidade Atual (ARA), utilizada para justamente identificar o problema central. Para o Processo de Pensamento, os demais problemas são, na verdade, sintomas do problemas centrais e por isso, são chamados de Efeitos Indesejados (EI). Atuar nos problemas centrais significa impulsionar o desempenho da organização como um todo, focando-se os esforços nas suas restrições.

Após definido “o quê deve ser mudado”, o próximo passo foi esclarecer “para o quê mudar”, para tanto, utilizou-se o Diagrama de Dispersão das Nuvens (DDN) e a Árvore da Realidade Futura (ARF).

No DDN utiliza-se o oposto do problema central como a meta a ser alcançada, para assim eliminá-lo. Ao construir o DDN, os pressupostos ocultos são expostos e as diretrizes da solução são então definidas utilizando-se reuniões de *brainstorming*.

Tais diretrizes são então analisadas pela ARF para identificar os pontos positivos ou negativos de sua implantação. No caso, as idéias que podam os efeitos pontos negativos vislumbrados complementam as diretrizes de solução.

Finalizando a aplicação do Processo de Pensamento, a etapa seguinte é “como mudar”. Nesse contexto foram utilizadas a Árvore de Pré-Requisitos (APR) e a Árvore de Transição (AT) que procuram auxiliar na elaboração do plano de ação através da definição dos obstáculos e do detalhamento das ações necessárias, para alcançar os objetivos intermediários, segundo determinada seqüência que permitirá a organização eliminar as restrições que impedem a melhora de seu desempenho.

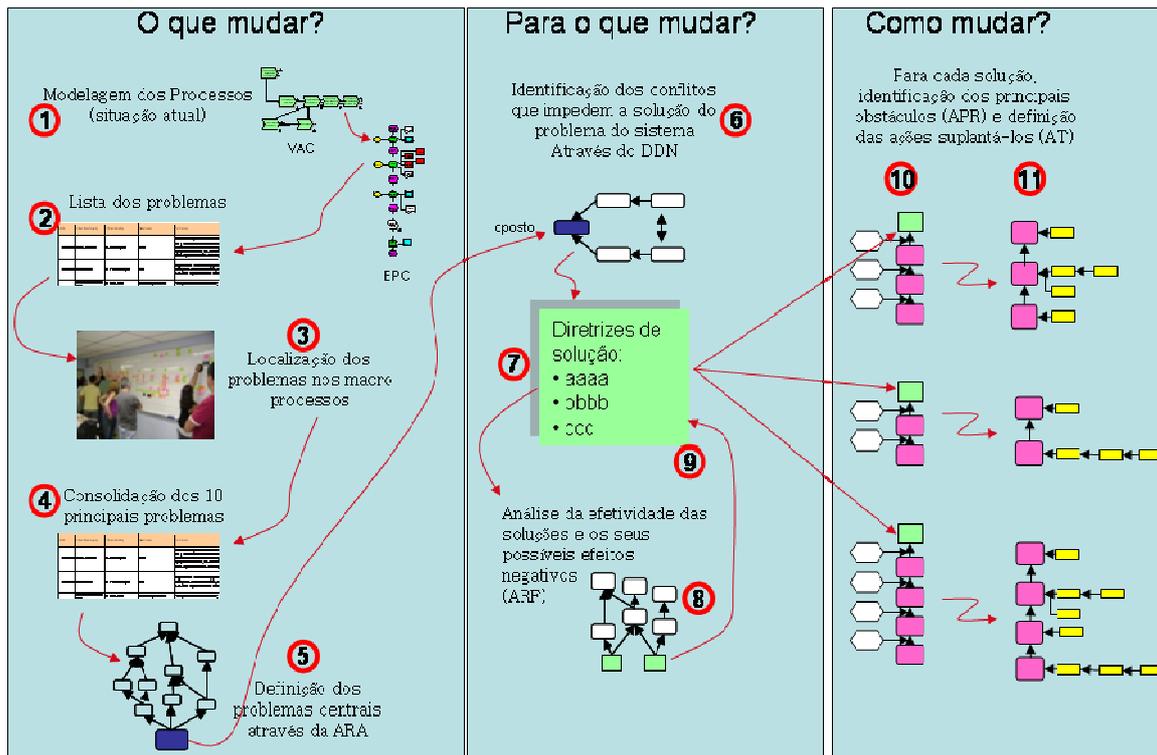


Figura 31- Método Proposto