Resolva seu problema com um toque de humor

# Meu chefe mandou automatizar algo que ninguém entende

## Como organizar um processo antes de implementar inteligência artificial e medir os ganhos reais



**Max Paradox**

# Meu chefe mandou automatizar algo que ninguém entende

Como organizar um processo antes de implementar inteligência artificial e medir os ganhos reais

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384905388

ALL-IN Rafał Płonkowski



# ÍNDICE

INTRO ..... 5

Capítulo 1 - Antes de colocar a IA para trabalhar, descubra o que realmente precisa funcionar ..... 11

Capítulo 2 - O processo da apresentação versus o processo de quem realmente faz o trabalho ..... 20

Capítulo 3 - Nem todo problema precisa de inteligência artificial, mesmo que seu chefe já tenha comprado a licença ..... 30

Capítulo 4 - Automatizando o caos: como gastar dinheiro para cometer erros mais rapidamente ..... 40

Capítulo 5 - Os dados estão por toda parte, mas ninguém consegue encontrar a verdade ..... 51

Capítulo 6 - As pessoas não têm medo da automação. Têm medo do que a empresa fará com elas depois ..... 61

Capítulo 7 - O projeto que deveria fazer uma coisa só e agora precisa salvar a empresa inteira ..... 71

Capítulo 8 - O projeto-piloto eterno: a inteligência artificial que funciona perfeitamente enquanto ninguém a utiliza ..... 82

Capítulo 9 - Do caos a uma instrução que até um computador consegue entender ..... 93

Capítulo 10 - Quanto a automação realmente rende quando paramos de acreditar na apresentação? ..... 103

Capítulo 11 - Teste a IA como se ela fosse cometer erros. Porque um dia ela vai cometer ..... 114

Capítulo 12 - O ser humano no circuito: quem tem o direito de dizer “pare” à IA?.....124

Capítulo 13 - O grande dia da implementação: por que segunda-feira às 8h é uma péssima hora para uma revolução.....135

Capítulo 14 - O dashboard mostra sucesso. Mas como sabemos que o mérito é da IA? .....145

Capítulo 15 - Quando a IA falha e todos fingem que é apenas um pequeno inconveniente .....156

Capítulo 16 - Quando a automação não gera economia, apesar de todos terem se esforçado muito.....166

Capítulo 17 - Não temos orçamento, pessoal nem tempo. Ou seja, automação numa empresa de verdade.....176

Capítulo 18 - A automação não é um móvel. Não basta instalá-la e esquecer que existe.....186

Capítulo 19 - Quando a automação vira uma vaca sagrada: como não perder a coragem de simplificar.....197

Capítulo 20 - Da próxima vez que seu chefe disser “vamos implementar IA”, você saberá o que fazer ..... 207

# INTRO

Na segunda-feira, às 9h07, seu chefe entra na reunião com a expressão de quem acaba de descobrir o futuro. Anuncia que a empresa precisa acelerar a transformação digital, aproveitar a inteligência artificial e eliminar as ineficiências. Todos concordam com a cabeça. Alguém anota "IA" no caderno, outra pessoa abre uma apresentação, e você fica se perguntando se seria apropriado perguntar o que, exatamente, pretendemos automatizar. Não seria. Afinal, você é um profissional. E profissionais não estragam o clima fazendo perguntas para as quais ninguém sabe a resposta.

Vinte minutos depois, a decisão está tomada. É preciso automatizar o processo de elaboração de relatórios. Prazo? De preferência, ontem. Orçamento? A definir. Responsável pelo processo? Provavelmente todo mundo, o que, na prática, significa ninguém. Documentação? Está em algum lugar na unidade compartilhada, embora tenha sido vista pela última vez na época em que a impressora do escritório ainda funcionava sem a intervenção do pessoal de TI. O sucesso precisa ser espetacular, mensurável e possível de apresentar à diretoria em três slides. Um quarto slide já seria burocracia desnecessária.

Você acaba de receber uma missão que parece moderna, soa prestigiosa e reúne todas as condições necessárias para se transformar numa confusão bastante cara.

O mais engraçado é que o problema nem começa com a inteligência artificial. Começa muito antes, quando cinco pessoas executam a mesma atividade de cinco maneiras diferentes, três planilhas contêm cinco versões da verdade e

o único ser humano que entende as relações entre elas é Marcos, da controladoria. Marcos está de férias há duas semanas e não atende ao telefone. É nesse momento que a empresa descobre que seu sistema de tecnologia da informação mais importante é o Marcos.

Nessas condições, implementar IA é como contratar um assistente extremamente rápido a quem ninguém consegue explicar quais são suas responsabilidades. Esse assistente pode analisar dados, produzir relatórios, identificar padrões e preparar respostas. Mas não vai adivinhar com segurança por que um departamento considera um pedido concluído assim que a nota fiscal é enviada, enquanto outro só considera o trabalho encerrado depois de receber o pagamento. Se você mandar a tecnologia acelerar o caos, poderá obter um caos em velocidade impressionante. Agora até com notificação automática.

Isso não significa que a inteligência artificial seja superestimada. Pelo contrário, ela pode ser extraordinariamente útil. O problema surge quando uma organização a trata como uma solução milagrosa para tudo aquilo que nunca quis colocar em ordem. Em vez de descobrir de onde vêm os erros, compra uma ferramenta para processá-los mais rapidamente. Em vez de esclarecer as responsabilidades, cria um assistente digital que precisa colaborar com pessoas convencidas de que a responsabilidade pertence a outro departamento. Em vez de simplificar o procedimento, automatiza todas as suas curvas, exceções e esquisitices históricas.

E é aqui que aparece uma pergunta que costuma faltar nas reuniões de projeto: será que esse processo realmente merece ser automatizado da maneira como funciona hoje?

Talvez metade de suas etapas seja desnecessária. Talvez o relatório que exige seis horas de trabalho por semana não sirva de base para nenhuma decisão há meses. Talvez três pessoas confiram os mesmos valores porque, certa vez, aconteceu um erro e, desde então, a organização decidiu se proteger dele mobilizando um departamento inteiro. A automação pode ajudar, mas primeiro precisamos descobrir o que realmente gera valor e o que apenas produz uma aparência bastante convincente de trabalho.

Neste livro, não vamos tratar a tecnologia como religião, nem as apresentações dos fornecedores como revelações divinas. Também não vamos fingir que todo funcionário precisa se transformar em programador, analista de dados e especialista em modelos de linguagem, de preferência antes de quinta-feira. Vamos cuidar de algo muito mais pé no chão e, ao mesmo tempo, mais difícil: compreender o trabalho que queremos transformar.

Você verá como identificar onde um processo realmente começa e termina, mesmo quando seus participantes o descrevem como se cada um trabalhasse numa empresa diferente. Aprenderá a separar as atividades necessárias daquelas realizadas apenas por hábito, identificar onde os erros surgem e definir quem toma as decisões. Também examinaremos situações em que as informações circulam entre mensagens, planilhas e sistemas, enquanto um ser humano desempenha a função de cabo USB biológico.

Será especialmente importante distinguir três coisas que, nas reuniões corporativas, adoram aparecer sob o mesmo nome de “melhoria”. Organizar um processo significa estabelecer regras e eliminar atividades desnecessárias. A automação convencional permite executar tarefas repetitivas de acordo com regras definidas. A inteligência

artificial pode oferecer ajuda adicional quando é necessário interpretar informações menos estruturadas, realizar classificações ou elaborar propostas. Essas soluções podem se complementar, mas não são intercambiáveis. Se uma fórmula simples ou uma regra do sistema resolve o problema, recorrer a um modelo de IA pode ser o equivalente a contratar um helicóptero para transportar uma pasta de documentos de uma mesa para outra.

O dinheiro será outro protagonista deste livro. Não aquele que aparece no slide intitulado "Benefícios estratégicos potenciais", mas os custos e as economias de verdade. Imagine que um funcionário dedique dez horas semanais a determinada tarefa e que uma nova solução reduza esse tempo para duas horas. Parece excelente. A empresa economizou oito horas? Em termos de esforço dedicado à atividade, talvez. Economizou o equivalente a oito horas de salário? Não necessariamente. O funcionário continua recebendo seu salário, a nova ferramenta tem um custo, alguém precisa conferir os resultados e a manutenção da solução também exige trabalho.

O benefício real depende do que a organização fará com o tempo recuperado. Ela pode aumentar a quantidade de demandas atendidas, reduzir horas extras, evitar contratações adicionais ou melhorar a qualidade do atendimento. Também pode permitir que todos passem mais tempo tentando descobrir por que o novo sistema gera, toda sexta-feira, uma tabela com uma coluna vazia. Simplesmente multiplicar as horas economizadas pelo custo da hora de trabalho do funcionário não basta para comprovar o sucesso financeiro.

Por isso, aprenderemos a estabelecer uma referência inicial antes mesmo da implementação. Quanto tempo o

trabalho leva? Quantas demandas precisam ser refeitas? Com que frequência surgem exceções? Quanto custa corrigir os erros? Quais atividades realmente desaparecerão e quais apenas passarão a ser executadas por outra pessoa ou ferramenta? Sem essas informações, é fácil apresentar uma melhoria impossível de comprovar. É um pouco como anunciar que você emagreceu cinco quilos antes de subir na balança pela primeira vez. O resultado parece maravilhoso, principalmente no Excel.

Também teremos em mente os limites da automação. Nem todos os dados podem ser compartilhados com qualquer ferramenta, nem toda resposta produzida por IA está correta e nem toda decisão deveria ser deixada nas mãos de um sistema sem supervisão humana. Em alguns processos, um erro significa cinco minutos adicionais de trabalho. Em outros, pode provocar prejuízos financeiros, violações de confidencialidade ou consequências graves para os clientes. Uma boa implementação considera essa diferença, em vez de escondê-la atrás de um gráfico colorido de economia.

Você não precisa ocupar o cargo de diretor de transformação nem ter influência sobre todas as decisões da empresa. Às vezes, tudo o que pode fazer é organizar uma parte do trabalho da sua própria equipe, reunir dados e apresentar uma proposta sensata. Isso já basta para começar uma mudança sem prometer uma revolução. E, se seu chefe espera uma implementação espetacular em duas semanas, você terá argumentos para conversar sobre escopo, riscos e benefícios esperados sem precisar pronunciar a frase “isso não vai dar certo”, que raramente provoca uma ovação numa reunião da diretoria.

O mais importante é que, depois da leitura, você consiga olhar para uma ordem confusa e transformá-la numa sequência de decisões sensatas. Não precisa saber todas as respostas imediatamente. Precisa saber quais perguntas fazer, o que verificar e quando dizer que ainda não existem informações suficientes para escolher uma tecnologia.

Porque a inteligência artificial pode acelerar muitas coisas. Mas compreender o problema não é uma etapa que valha a pena pular.

E, quando seu chefe anunciar novamente que é preciso implementar IA imediatamente, talvez, em vez de abrir nervosamente um catálogo de fornecedores, você pergunte com tranquilidade:

"Ótimo. Mas podemos primeiro definir o que exatamente estamos fazendo?"

Essa pode ser a frase mais produtiva de todo o projeto.

# Capítulo 1 - Antes de colocar a IA para trabalhar, descubra o que realmente precisa funcionar

Surge no calendário corporativo uma reunião intitulada “Otimização de processos com uso de IA”. Onze pessoas foram convidadas, incluindo três gerentes, dois especialistas de TI e alguém do financeiro, que provavelmente acabou na lista porque alguém mencionou a palavra “economia”. A pauta consiste em uma única frase: “Discussão sobre possibilidades de automação”. A reunião dura uma hora. Nos primeiros vinte minutos, todos explicam como a inteligência artificial vai transformar o futuro. Nos vinte minutos seguintes, começam a citar ferramentas. Nos minutos finais, concluem que é necessário preparar uma análise do processo. Ninguém, porém, consegue dizer onde esse processo começa, onde termina ou quem responde pelo resultado.

Parabéns. Acaba de acontecer a primeira reunião do projeto. Ela produziu três tarefas, quatro novas reuniões e uma apresentação. O problema em si continua intocado, mas agora já tem um nome profissional.

Esse cenário é fictício, embora o mecanismo por trás dele esteja longe de ser algo extraordinário. Muitas organizações começam projetos tecnológicos discutindo soluções, porque soluções são mais atraentes do que problemas. Uma ferramenta nova pode ser demonstrada na tela, apresentada com um slogan impressionante e incluída na estratégia corporativa. Analisar o trabalho real, por outro lado, exige conversar com pessoas que executam diariamente

atividades invisíveis para a diretoria. É preciso fazer perguntas incômodas, observar exceções e admitir que alguns procedimentos da empresa existem principalmente porque ninguém encontrou tempo para questioná-los.

Comecemos, portanto, por uma distinção fundamental. Um processo não é o nome de um departamento, de um cargo ou de um programa de computador. É uma sequência de atividades relacionadas que transforma determinadas informações, materiais ou decisões em um resultado concreto para alguém. Um processo pode ser descrito, observado e avaliado. Quando alguém diz que o processo é "atendimento ao cliente", está indicando mais uma área de atuação. Quando diz "desde o recebimento de uma reclamação até a comunicação da decisão ao cliente e o encerramento do caso", começamos a entender o que estamos procurando.

A diferença parece pequena até alguém tentar automatizar todo o "atendimento ao cliente". Nesse momento, descobre-se que o projeto inclui receber solicitações, responder perguntas, analisar reclamações, atualizar cadastros, preparar documentos e lidar com dezenas de exceções. A iniciativa fica tão ampla que praticamente qualquer coisa pode ser incluída nela, até a máquina de café da recepção, desde que registre uma falha por meio de um formulário.

A primeira tarefa, portanto, é delimitar o escopo.

Imagine uma distribuidora em que o gerente deseja automatizar a preparação do relatório semanal de vendas. A equipe extrai dados do sistema, preenche uma planilha, compara os resultados com as metas, verifica divergências e envia o relatório aos superiores. Os funcionários afirmam que a elaboração do relatório consome tempo demais. O

gerente acredita que a IA deveria prepará-lo sozinha. O fornecedor de tecnologia garante que sua solução consegue analisar dados e gerar comentários. Tudo parece promissor.

Só depois de conversar com as pessoas responsáveis pelo relatório é que se descobre que a extração dos dados leva apenas alguns minutos. A maior parte do tempo é consumida tentando entender por que os números de dois sistemas são diferentes, classificando manualmente as vendas nas categorias corretas e corrigindo informações cujas definições não são consistentes. Em outras palavras, o problema não está na redação do relatório, mas no trabalho necessário para tornar os dados confiáveis.

Se a empresa implementar um gerador de comentários, passará a receber explicações mais rapidamente sobre informações que continuam potencialmente incorretas. O resultado será um documento elegante com números errados. A tecnologia não corrigiu a causa do problema. Apenas lhe deu uma apresentação gráfica melhor.

Onde começa o processo de verdade?

Uma boa maneira de fazer o primeiro diagnóstico é acompanhar um caso concreto do início ao fim. Não pergunte apenas como o procedimento deveria funcionar. Peça a um funcionário que mostre a última situação real que precisou resolver. Quando recebeu a informação? O que fez primeiro? Como soube que poderia avançar? Para quem encaminhou o resultado? Em que momento considerou sua tarefa concluída?

Essa abordagem protege você de um fenômeno que podemos chamar de versão oficial da realidade. Na documentação, tudo acontece de maneira linear. O sistema recebe os dados, o funcionário os verifica, o gerente aprova

o resultado e o destinatário recebe a informação. Na prática, o funcionário telefona para uma colega porque o sistema mostra um status desatualizado. A colega consulta outro sistema, envia uma mensagem ao depósito e aguarda uma resposta. O gerente só aprova o resultado depois de receber uma planilha adicional que não aparece em nenhuma instrução.

Quando você pergunta por que todos executam essas atividades extras, provavelmente escuta: “Porque não tem outro jeito”. Essa resposta é importante, mas não encerra a investigação. Ela pode indicar uma limitação técnica real, falta de permissão de acesso, dados inadequados ou uma regra cujo propósito se perdeu há muito tempo. Cada uma dessas causas exige uma solução diferente.

Nessa primeira observação, basta registrar cinco informações:

1. O que inicia o processo e qual resultado ele deve produzir?
2. Quem executa cada atividade e quem responde pelo resultado final?
3. Quais informações e sistemas são necessários?
4. Onde surgem esperas, correções, exceções e decisões pouco claras?
5. Como o destinatário reconhece que a demanda foi concluída corretamente?

Você não precisa criar imediatamente um diagrama profissional com vinte tipos diferentes de símbolos. Uma folha de papel, um esquema simples ou uma tabela costumam ser suficientes para revelar as primeiras relações. O mais importante é registrar o que realmente acontece, e não a versão idealizada do procedimento. Se um funcionário

copia dados entre sistemas todas as manhãs porque não existe integração, inclua essa atividade. Não a apague apenas porque ela ficaria constrangedora numa apresentação.

Voltemos ao relatório de vendas. Imagine que uma analista extraia os dados na segunda-feira de manhã. Em seguida, espere as atualizações de duas equipes, confira manualmente a classificação dos produtos, elimine registros duplicados e esclareça divergências. Só então prepara o relatório. Seu superior lê o documento e solicita uma divisão adicional dos resultados. O relatório volta para correção e, finalmente, é encaminhado aos destinatários.

Na descrição oficial, o processo tem três etapas: extrair os dados, preparar o relatório e enviar. Na realidade, contém uma dúzia de atividades, vários pontos de decisão e pelo menos dois momentos em que o trabalho pode ficar parado por tempo indeterminado.

Isso não significa que todos esses elementos precisem ser automatizados. Significa apenas que finalmente sabemos com o que estamos lidando.

Quando todos estão certos, mas o processo continua sem funcionar

Um dos problemas mais traiçoeiros aparece quando cada pessoa executa corretamente sua parte do trabalho, mas o processo completo produz um resultado ruim. O departamento comercial entrega as informações de acordo com seu próprio cronograma. O financeiro exige uma verificação mais detalhada. A equipe de operações trabalha com atualizações que só ficam disponíveis no dia seguinte. Todos têm suas justificativas. Ninguém se sente

responsável pelo tempo que passa entre uma atividade e outra.

É justamente por isso que não basta perguntar às pessoas se estão executando suas tarefas corretamente. É necessário verificar se o resultado de uma atividade é suficiente para que a próxima pessoa consiga começar a trabalhar sem precisar de explicações adicionais. Um processo pode ser composto por tarefas individualmente corretas e, ao mesmo tempo, representar uma catástrofe organizacional. Nesse caso, os departamentos se parecem com músicos que executam perfeitamente músicas diferentes. Cada um merece aplausos, mas o público vai embora.

Na prática, vale separar a responsabilidade por uma atividade da responsabilidade pelo resultado de todo o processo. Quem prepara os dados pode responder pela integridade das informações, o gerente pela aprovação e o responsável pelo processo pelo funcionamento do conjunto dentro dos padrões de prazo e qualidade estabelecidos. Em uma equipe pequena, a mesma pessoa pode acumular várias funções. O essencial é que as responsabilidades estejam claras, em vez de serem definidas apenas depois que um erro aparece.

Nem sempre você tem autoridade para modificar a estrutura de responsabilidades. Ainda assim, pode tornar uma lacuna visível. Em vez de afirmar que “ninguém é responsável por isso”, apresente uma observação concreta: “Depois que os dados são transferidos entre os departamentos, não existe uma pessoa encarregada de acompanhar as divergências e decidir como resolvê-las”. Essa formulação permite discutir uma ação necessária, e não procurar culpados. É especialmente útil quando os

participantes do projeto ocupam cargos diferentes e cada um possui seu próprio arsenal de argumentos defensivos.

Também é importante distinguir um problema do processo de um erro isolado de execução. Se uma pessoa confundiu as colunas de uma planilha, a causa pode ter sido uma distração momentânea. Se várias pessoas confundem regularmente as mesmas colunas, vale investigar a estrutura do formulário, os nomes utilizados e a maneira como as informações são transmitidas. A automação pode ser uma proteção eficiente contra erros repetitivos, mas somente depois de identificar sua origem. Caso contrário, você pode criar um sistema que seleciona sistematicamente a coluna errada. E fará isso sem se cansar, tirar férias ou demonstrar o menor remorso.

Não confunda o sintoma com a causa

"A elaboração dos relatórios demora demais" é uma observação. "Os funcionários são lentos" é uma interpretação. "Dois sistemas utilizam definições diferentes para a data da venda, fazendo com que cada atualização exija uma conciliação manual" é uma hipótese sobre a causa que pode ser verificada.

Essa distinção transforma a qualidade da conversa. Em vez de discutir como fazer o funcionário trabalhar mais rápido, é possível investigar a compatibilidade das definições, a disponibilidade dos dados e a quantidade de correções manuais. Às vezes, a melhoria mais eficaz não será um agente inteligente, mas um acordo sobre uma única maneira de calcular o resultado. Isso não parece particularmente impressionante numa conferência de tecnologia, mas pode economizar muitas horas de discussão.

Uma técnica útil é perguntar “por quê?” várias vezes, desde que você não transforme a conversa num interrogatório. Por que o relatório está atrasado? Porque estamos esperando os dados. Por que estamos esperando? Porque eles chegam depois de uma verificação manual. Por que essa verificação é necessária? Porque os valores apresentados pelos sistemas às vezes são diferentes. Por que são diferentes? Porque os sistemas são atualizados em momentos distintos e classificam algumas transações de maneiras diferentes.

Nesse momento, o problema começa a ficar concreto. É possível investigar a dimensão das divergências, estabelecer regras comuns e só depois decidir quais atividades vale a pena automatizar. Isso não significa, porém, que cada novo “por quê?” necessariamente conduza a uma única causa definitiva. Processos frequentemente apresentam várias fontes de dificuldade ao mesmo tempo. Às vezes, o problema envolve simultaneamente a qualidade dos dados, a ausência de decisões e um prazo curto demais.

Ao concluir esse primeiro diagnóstico, tente escrever uma frase que descreva o problema sem utilizar as palavras “IA”, “automação” ou “transformação”. Por exemplo: “Toda semana perdemos tempo conciliando manualmente dados de dois sistemas porque eles utilizam definições e horários de atualização diferentes”. Essa frase ainda não determina como o problema será resolvido, mas identifica uma situação que pode ser investigada.

Se você não consegue formulá-la, precisa de mais observações, e não de uma ferramenta mais cara.

Num projeto bem conduzido, o primeiro sucesso não precisa ser uma automação funcionando. Pode ser o

momento em que os participantes concordam, pela primeira vez, sobre qual problema estão tentando resolver. Parece modesto, mas tem uma importância enorme. É somente nesse momento que a tecnologia deixa de ser uma resposta escolhida antes de existir uma pergunta.

E, se na próxima reunião alguém perguntar quando vocês finalmente começarão a implementar inteligência artificial, você poderá responder tranquilamente: “Estamos justamente definindo o que ela deve fazer para não automatizar os nossos erros”.

É um começo muito melhor do que comprar licenças e torcer coletivamente para dar certo.

# Capítulo 2 - O processo da apresentação versus o processo de quem realmente faz o trabalho

Na tela aparece um diagrama. Cinco retângulos, quatro setas e um losango representando uma decisão. Tudo está perfeitamente alinhado, com cores harmoniosas e uma aparência tão elegante que dá a impressão de que a empresa funciona sem o menor atrito. O primeiro retângulo indica o recebimento da solicitação, o segundo a verificação dos dados, o terceiro a aprovação, o quarto a execução e o quinto o encerramento do caso.

O gerente apresenta o esquema com orgulho. Em seguida, pergunta à funcionária responsável pelas solicitações se o processo realmente funciona daquela maneira.

“Sim, mais ou menos”, ela responde.

Na linguagem corporativa, a expressão “mais ou menos” consegue esconder uma quantidade impressionante de coisas. Nesse caso, inclui uma planilha adicional, sete tipos de exceção, dois grupos informais de mensagens e uma conferência manual dos dados porque, às vezes, o sistema apresenta um status que não deveria aparecer. O diagrama continua lindo. Infelizmente, descreve uma organização que existe principalmente durante apresentações.

Isso não significa necessariamente que o autor do esquema tenha tentado enganar alguém. Os procedimentos geralmente descrevem a maneira planejada de trabalhar, e não todas as situações que surgem na prática. Eles são criados durante a implementação de um sistema, uma

auditoria ou uma reorganização. Depois, mudam os clientes, as exigências, os produtos e os funcionários. Surgem novas exceções, soluções improvisadas e acordos informais. O documento continua igual, porque sua atualização raramente aparece entre as tarefas urgentes. Como resultado, a organização desenvolve gradualmente dois processos: o oficial, que pode ser apresentado, e o real, graças ao qual o trabalho efetivamente acontece.

Para um projeto de automação, essa diferença é fundamental. Uma ferramenta desenvolvida exclusivamente com base no procedimento oficial pode funcionar maravilhosamente durante uma demonstração e falhar no primeiro contato com uma solicitação verdadeira. Não porque os programadores tenham trabalhado mal. Simplesmente porque automatizaram um mundo em que todos os formulários estão completos, os dados estão atualizados e as pessoas tomam decisões exatamente no momento previsto.

Esse mundo às vezes está disponível no ambiente de testes. Normalmente, não possui clientes.

O que você não verá no diagrama

Imagine um departamento responsável pelo processamento de pedidos empresariais. O processo oficial prevê receber o pedido, verificar a disponibilidade, confirmar as condições e encaminhar os documentos para execução. Simples. Durante uma conversa, porém, um funcionário explica que alguns clientes enviam pedidos por mensagens, outros utilizam um formulário e outros ainda comunicam alterações por telefone. Um cliente utiliza regularmente códigos de produtos desatualizados. Outro faz pedidos de conjuntos de mercadorias que o sistema não reconhece.

Cada situação exige interpretação. O funcionário conhece o histórico do relacionamento comercial, consegue identificar um engano e sabe quando deve solicitar uma confirmação. Às vezes, utiliza anotações armazenadas fora do sistema oficial. Essas atividades podem parecer complicações desnecessárias até que alguém descubra que são justamente elas que impedem o envio da mercadoria errada.

Quem observa apenas a quantidade de cliques poderia concluir que basta substituir a pessoa por um algoritmo. Entretanto, a parte mais difícil do trabalho consiste em reconhecer o contexto e tomar decisões com informações incompletas. Em determinadas condições, a IA pode ajudar nessa interpretação, mas precisa de dados adequados, regras para verificar os resultados e critérios que indiquem quando a participação humana é necessária.

É justamente por isso que observar o trabalho real é mais importante do que simplesmente ler a documentação. Você não precisa conduzir um estudo que dure várias semanas. Comece com alguns casos diferentes, de preferência incluindo uma situação típica, outra mais difícil e uma que tenha exigido correção. Peça à pessoa responsável que mostre o que fez, quais informações tinha disponíveis e por que tomou determinada decisão.

É importante criar um ambiente em que o funcionário não tenha medo de sofrer consequências por mostrar uma maneira informal de trabalhar. Se durante a observação você se comportar como um fiscal procurando culpados, verá principalmente uma encenação cuidadosamente preparada do procedimento. A pessoa que normalmente utiliza uma planilha auxiliar subitamente se lembrará de