



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Ângela Freitag Brodbeck - UFRGS

Jussara Issa Musse - UFRGS

Gabriela Musse Branco - UFRGS

Isaac Silva Torres - UFRGS

Resumo. A importância dada à eficiência administrativa tem sido estimulada por órgãos federais direcionadores e auditores no âmbito do Governo Federal. Dentre os métodos e soluções ofertados por um dos programas de governo – o GesPública, encontra-se a Gestão de Processos. Metodologias específicas de gestão de processos buscam trazer a visão do alinhamento dos processos de negócios com a estratégia e os objetivos, com base na visão de que os processos executam a estratégia e promovem a integração total da cadeia de valor do negócio. Por isso, este trabalho tem por objetivo descrever a metodologia de implementação de um Escritório de Processos (EP) em uma das maiores instituições federal de ensino superior do Brasil. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, exploratório, utilizando técnicas de coleta de dados do tipo entrevistas e observação participante e técnicas de análise de dados de conteúdo. Os principais resultados mostram a criação do EP e sua inserção na estrutura organizacional, os aspectos de atuação, a metodologia própria para orientação do mapeamento dos processos críticos da organização, criada para auxiliar a disseminação da cultura de processos em uma organização tradicional verticalizada.

Palavras-chave: *Escritório de Processos; Gestão por Processos; Metodologia de Implementação; BPM (Business Process Management).*



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Introdução

As organizações em geral almejam a sustentação e a sobrevivência em longo prazo. Por isso, temas como eficiência, eficácia e transparência das organizações em oferecer produtos e serviços à população vêm sendo discutidos há muito tempo. Dado o contexto atual mais complexo em que as organizações estão inseridas, a pressão por eficiência e resultados exercida é crescente, principalmente para as organizações públicas. Porém, dentro do paradigma tradicional das estruturas organizacionais tradicionais verticalizadas baseadas em departamentos estanques e isolados, cada vez mais revela falta de agilidade e possivelmente sustentabilidade (MÜLLER, 2003; CAMRAGO e BRAZ, 2004).

Um dos temas mais contemporâneos e recentes é a busca da eficiência operacional através da melhoria dos processos, ou seja, quanto maior a automação e otimização de um processo de negócio, maior a possibilidade de o mesmo ser executado com maior eficiência. Os processos podem ser considerados como o coração do negócio, propiciando o sincronismo e alinhamento entre Pessoas, Estratégia e Tecnologia. Através dos processos de operação do negócio que as estratégias definidas são executadas e monitoradas, permitindo eventuais ajustes ao longo do percurso buscando assegurar o atingimento do que foi planejado (DAVENPORT, 1994; MÜLLER, 2003).

Mas, para alcançar os resultados esperados, as organizações precisam entender seus processos e aperfeiçoá-los continuamente (DAVENPORT, 1994; HAMMER E CHMAPY, 1994). A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas têm em seu conteúdo de trabalho exigências mais intelectuais e menos fabris, pois se difunde, como uma necessidade nos tempos atuais, a lógica do Capital Intelectual, colocando as pessoas e a tecnologia de informação como grandes alavancadores de competitividade (GONÇALVES, 2000; DE SORDI, 2005).

Para tanto, metodologias específicas de gestão de processos buscam trazer a visão do alinhamento dos processos de negócios com a estratégia, os objetivos e a cadeia de valor das organizações, com base na visão de que os processos executam a estratégia e na integração total do negócio (*business integration*) através do uso de Tecnologia de Informação, proporcionando iniciativas e ações que busquem integração, colaboração e automação. A metodologia BPM (*Business Process Management*) integra um conjunto de tecnologias de informação e comunicação (*Workflow*, Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), *WebServices*) que relacionam as pessoas e os sistemas dentro das organizações. Essas tecnologias permitem integração e compartilhamento de dados, regras, informações e um direcionamento estratégico único de orientação para serviços cujo diferencial são as regras de negócio na definição da arquitetura integrada dos sistemas de gestão, além do monitoramento e controle dos processos (BRODBECK E GALLINA, 2008; ADESOLA E BAINES, 2005).

O gerenciamento de processos de negócio é um dos principais alavancadores de organizações que devem se adaptar às frequentes mudanças impostas por leis, legislações, etc. como organizações governamentais, uma vez que um dos principais



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

objetivos desta metodologia é aumentar a agilidade — que é a habilidade de perceber e rapidamente responder às mudanças. A durabilidade das melhores práticas operacionais é curta, conduzindo mais frequentemente ajustes nos processos operacionais. A redução de custos e aumento de produtividade são habilidades importantes do BPM, mas a agilidade está se mostrando a mais estratégica dos benefícios do BPM (DIXON, 2012).

Diante deste contexto, emerge uma questão de interesse para melhor entendimento e melhoria da qualidade e efetividade da implantação da Gestão por Processos do Negócio nas organizações: Como implementar a Gestão por Processos em uma organização governamental? No intuito de responder a esta questão o **objetivo desta pesquisa é descrever a metodologia de implementação de um Escritório de Processos e da visão por processos em uma organização governamental**. Para tanto, foi realizado um estudo de caso único em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) cujo contexto cultural é de gestão por funções (verticalizada), mas passa por uma reformulação e busca a gestão por processos (orientação para serviços), o que originou a necessidade da criação de um Escritório de Processos.

Processos e Gestão por Processos

Um *processo* pode ser definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), para atender a um determinado cliente (RUMMLER e BRACHE, 1994; DAVENPORT, 1994; HAMMER e CHAMPY, 1994). Os processos demandam atividades executadas por colaboradores alocados em diferentes departamentos ou setores e, para alcançar os resultados esperados, as organizações precisam entender seus processos e aperfeiçoá-los continuamente.

O tradicional modelo de estrutura organizacional hierárquico-funcional, evidenciado nas empresas pela organização predominantemente vertical em departamentos ou unidades auto-suficientes, tende a ser suplantado pela estruturação por processos de empresas geralmente menores, menos diversificadas e hierarquizadas e com mais interdependências internas. As empresas que ainda utilizam sistemas tradicionais de organização e gestão por funções perdem em agilidade e competitividade quando comparadas com empresas que são gerenciadas por processos. Este modelo é caracterizado fundamentalmente por valorizar a estrutura horizontal, ser interdepartamental e basear-se na divisão de responsabilidades, comunicação e transferência de informações (GONÇALVES, 2000; MÜLLER, 2003).

A Gestão por Processos de Negócio (GPN) é definida de maneiras diferentes na literatura da área. Alguns dos principais autores na área a definem como sendo um “conjunto de técnicas para garantir que processos-chave sejam monitorados e melhorados continuamente. quando institucionalizado nas organizações não é apenas um conjunto de processos certificados, tratando-se de uma cultura com características de aperfeiçoamento contínuo, orientação para visão horizontal, direcionamento dos objetivos e decisões pelas necessidades dos clientes internos e externos, monitoramento contínuo de processos intra e interfuncionais” (RUMMLER e BRACHE, 1994) ou



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

como a “prática direcionada à qualidade dos produtos e serviços e à busca de satisfação dos clientes, relacionando-se com a disseminação e efetiva utilização do *conhecimento* nos processos de negócios, além de implicar a existência de padrões definidos para o fluxo de atividades e transferência de *conhecimentos*” (DAVENPORT, 1994) ou ainda como sendo “um trabalho em equipe interfuncional, com a respectiva difusão, compreensão e aceitação do paradigma de estruturação horizontal baseada nos processos por todos os elementos da organização, e busca da melhoria contínua dos processos centrais, acompanhados e comparados com as práticas correntes do mercado em questão” (SIMPSON et al., 1999).

Enfim, a abordagem por processos leva em consideração o fato de que os resultados nas organizações são alcançados com maior eficiência e eficácia quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, ou seja, de forma horizontal, visando o atendimento da demanda de ponta a ponta (interdepartamental) (DAVENPORT, 1994), ou seja, a orientação que está sendo buscada pelas novas políticas e diretrizes do governo federal de atendimento de demandas de forma eficiente (maior produtividade, baixo custo) e eficaz (menor tempo).

Escritório de Processos

Um Escritório de Processos pode ser definido como sendo uma unidade relacional, normativa, coordenadora e prescritiva, atuando com uma visão sistêmica. As *relações* se dão em sua atuação como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos. A característica *normativa* se deve aos padrões, métodos e ferramentas disponibilizadas para orientação do gerenciamento dos processos da organização. As características de *coordenação* e *prescrição* se deve a gestão dos projetos de BPM que serão desenvolvidos em nível organizacional, assim como a modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos (PINHO et al., 2008).

A atuação de um Escritório de Processos se dá nos seguintes níveis: *estratégico*, através da definição das estratégias vinculadas aos processos, do portfólio de processos e da definição dos processos críticos da organização; *tático*, através da análise e melhoria dos processos; *operacional*, através da documentação e implementação dos processos; e, de *controle*, medindo o desempenho dos processos (CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000).

As funções básicas de um Escritório de Processos são: treinamento e desenvolvimento de pessoal nas melhores práticas de gestão de processos; guarda da metodologia de gestão de processos (padrões, regras, medidas de desempenho etc.); consolidação dos registros, documentações, avaliação de melhores práticas e difusão de aprendizados; apoio ao gestor do processo no acompanhamento e avaliação do processo; avaliar e gerir o portfólio de processos e a sua governança; realizar a interlocução entre os gerentes de processos e a alta administração; e, integração dos múltiplos processos e gestores de processos, consolidando suas informações. As



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

principais funções de um Escritório de Processos deve ser o gerenciamento do ciclo dos processos e atuação de forma normativa e coordenadora (CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000).

Metodologia de Implementação de Gestão por Processos

Como método de estruturação do gerenciamento de processos, as abordagens de Rummler e Brache (1994) apresentam vários pontos de convergência em termos de conteúdo e sequência lógica. As principais fases ressaltadas por eles compreendem: uma visão geral (inicial); a identificação da questão crítica do negócio; a seleção do processo crítico (hierarquia de processos ou desdobramento, definição e priorização dos processos); a seleção de líder e membros da equipe; o treinamento da equipe; o desenvolvimento do mapa atual (detalhamento e compreensão dos processos); a identificação de problemas; a análise dos problemas; o desenvolvimento do mapa ideal (melhorias); o estabelecimento de medidas (indicadores); o planejamento de mudanças e recomendações; e, a implementação das mudanças.

Com uma abordagem mais sistêmica, Albuquerque e Rocha (2006) apresentam um modelo de gestão por processos (Figura 1) a ser adotado pelas organizações que permita o alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia de informações. O modelo contempla 6 fases, as quais podem conter aspectos de implementação internos e relevantes ou não. A Fase 0 está relacionada com o processo de planejamento estratégico e é nela que devem ser identificados os processos críticos para determinadas (novas) estratégias de negócio.

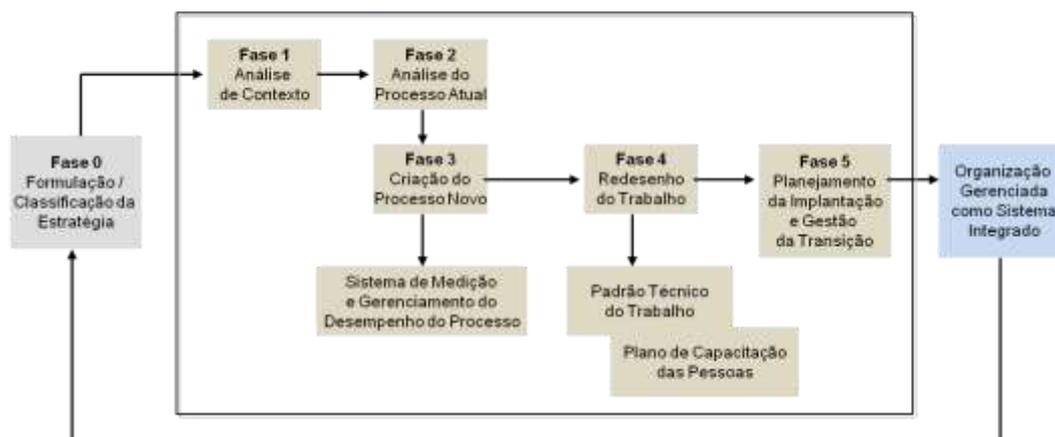


Figura 1 – Metodologia de Implementação da Gestão por Processos (Fonte: adaptado de ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006)

A Fase 1 contempla os diagramas de contexto organizacional, departamental e setoriais ou em nível de processo – eles permitem identificar os relacionamentos internos e externos de cada nível. A Fase 2 contempla a diagramação dos processos críticos bem como análise do processo buscando identificar as rupturas, criticidades e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

priorizações para implementação das melhorias. Na Fase 3 é elaborado o novo desenho do processo e os indicadores de atividades e/ou processo que permitirão monitorar a execução do processo, identificando problemas em tempo real. Entre esta fase e a próxima é que sistemas ou recursos são adquiridos ou desenvolvidos. A Fase 4 prevê o redesenho da forma de trabalho e a capacitação neste novo formato, culminando na criação dos novos padrões técnicos do negócio. Até este momento a metodologia é conceitual, nada foi implementado ainda. Por fim, na Fase 5 é criado um plano de implementação envolvendo procedimentos de transição entre o processo velho e o novo – é a primeira rodada de execução do processo. A partir deste momento, o processo é monitorado e, caso necessário, deve ser ajustado até atingir o nível de otimização desejado.

A Criação do Escritório de Processos

O estudo de caso seguiu a metodologia desenhada por Yin (2005) e ocorreu em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), sendo ela uma das maiores Universidades Federais do Brasil, contendo mais de 2.500 servidores técnicos e de 2.500 professores. As pró-reitorias se estruturam em Diretorias (média de 4 diretores por pró-reitoria). A instituição é composta por unidades acadêmicas que contemplam mais de 100 cursos de graduação e 50 de pós-graduação, compreendendo mais de 30.000 alunos que circulam diariamente nos campi. O formato de administração é descentralizado com autonomia para as 52 Unidades Gestoras (UGRs).

Em 2010 foi criada uma equipe pelo Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitora de Graduação para a análise de um setor extremamente burocrático dentro da organização estudada: o Departamento de Registros Discentes (DECORDI). O projeto visava a otimização de várias de suas funções (visão por função), automatizando e alterando a forma de gestão para uma visão por processos. Os projetos que ocorreram foram: automação do processo de Diplomação tendo como resultado o recebimento do diploma pelo aluno no momento de sua colação de grau no salão de atos; digitalização das pastas de alunos com conexão para o portal do aluno; reestruturação de documentos requisitados aos alunos no setor de atendimento permitindo que o mesmo se tornasse digitalizado e entregue pelo portal do aluno; e, reestruturação de alguns setores do departamento. Este projeto aliado às novas exigências dos órgãos que definem as políticas e diretrizes mais ou órgãos auditores e controladores do Governo Federal, abriu as portas para o passo seguinte: a criação do Escritório de Processos da UFRGS (EP-UFRGS).

A criação do EP se deu como uma iniciativa conjunta entre as áreas de gestão (PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração), de pessoas (PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) e de Tecnologia de Informação (CPD – Centro de Processamento de Dados), uma vez que esta deve ser uma unidade que funciona como elo entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos (Pinho et al., 2008). Para tanto, foi criada uma área nova dentro da PROPLAN, com uma equipe de engenheiros de processos capitaneada por uma professora doutora em Administração e



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Sistemas de Informação, ou seja, união de conhecimentos de gestão organizacional e de sistemas de informação.

A decisão da criação de uma área entre as áreas de negócio foi tomada devido aos seguintes motivos: (a) compreensão de que Processos fazem parte do negócio e sistemas de informação servem de instrumento de automação e melhoria do processo; e, (b) quem entende do processo é o usuário-chave e não o analista de sistema. Esta visão parece estar em conformidade com o TCU ao colocar em seu documento de prestação de contas a expressão “macro processos de negócio finalísticos e de apoio (Item 1.4 e 1.5) e com o MPOG ao colocar em seu manual Guia Prático de Elaboração de Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI os diagramas dos processos de planejamento estratégico, sendo que ambas situações envolvem processos de negócio e não de TI, uma vez que PDTI é um processo de uma área de apoio da organização.

Inicialmente, a responsabilidade atribuída ao EP foi a diagramação do Processo de Compras uma vez que o mesmo apresenta vários problemas já identificadas em relatórios anteriores da auditoria, principalmente relacionados a prazos. No entanto, dada as *normativas* e *prescritivas* de um EP, em paralelo foram sendo desenvolvidos os padrões, métodos e ferramentas a serem disponibilizadas para orientação da gestão dos processos da organização (PINHO et al., 2008).

A atuação do EP se dá nos três níveis organizacionais: *estratégico*, através do da determinação do portfólio de processos críticos e de seus relacionamentos com as estratégias vigentes do plano de gestão da organização; *tático*, através da análise e melhoria dos processos críticos; e, *operacional*, através da documentação e implementação dos processos (CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000). Devido à necessidade de automação na maioria dos processos administrativos, optou-se por neste primeiro momento não executar processo, portanto, eles não estão sendo medidos para posterior monitoramento de seu desempenho.

A Metodologia do Escritório de Processos

A metodologia do EP se constitui de 4 grandes etapas: contexto estratégico, modelagem e análise, implementação e execução dos processo de negócio. Algumas destas etapas podem ser recursivas entre si, como por exemplo, a etapa 3 e 4 quando ao executar um processo, podem ser encontradas novas melhorias, então ele deve ser (re)diagramado e implementado novamente. Esta metodologia foi criada tomando por base o desenvolvimento de 4 grandes processos críticos – Compras, Bolsas, Contratos e Interações Acadêmicas. O público participante deste processo inicial foram os usuários-chaves de cada processo crítico: 25 de Compras, 15 de Interações Acadêmicas, 10 ligados a Contratos e 8 ligados a Bolsas. Todos os dados foram coletados em reuniões presenciais com os usuários-chaves, utilizando anotações e o software BizAgi de diagramação de processo. As reuniões eram realizadas semanalmente com duração de 2 horas a 2 horas e meia. O período de ocorrência dos encontros foi de um ano. Ao longo deste período foi construída e testada a metodologia do EP que a seguir tem descritas suas etapas, fases, passos e principais componentes. Yin (2005) sugere tais



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

procedimientos para desenvolvimento de pesquisas qualitativas.

Vale destacar um passo muito importante dentro de todas as fases: a **Capacitação** dos usuários chave e de todos os servidores da IFES. Ela deverá ser um dos pontos fortes do Escritório de Processos (EP) promovendo sua divulgação, da visão por processos e da metodologia de gestão dos processos (BPM – *Business Process Management* ou GPN – Gestão dos Processos de Negócio). Por isso, foram criados dois programas de capacitação: um de 40 horas chamado “Diagramação de Processos no Software BizAgi” para usuários que já estão desenhando processo em suas respectivas unidades; e, outro de 150 horas “Gestão de Processos de Negócio” contendo toda a visão e conceitos sobre processos e seu gerenciamento. Os cursos contam para progressão funcional, sendo que o módulo de Diagramação de 40 horas poderá ser embutido nas 150 horas do outro curso. Como resultado dos cursos, o EP recebe os diagramas *as is* específicos de cada unidade, mapeados no padrão do EP, publicados na área de Processos do Portal do Servidor, validados pelos usuários e com a lista de oportunidades de melhorias. Esta é uma forma de se conseguir obter o máximo de processo *as is* diagramados dentro de uma IFES de porte grande.

Etapa 1 – Contexto Estratégico (Figura 2)

Esta etapa contempla a visão e inserção das entidades internas e externas relacionadas com os processos finalísticos e de apoio (ou gestão), além da seleção dos processos críticos a serem diagramados dentro de um determinado contexto. Esta etapa é constituída de 5 passos: relacionamento da visão por processo e dos processos com a estratégia do negócio preparando para a seleção dos processos críticos (priorização dos processos); identificação dos mapas de contextos organizacional, departamentais e do processo; identificação dos macroprocessos finalísticos e de apoio do negócio (itens requeridos pelo TCU para a UJ – Unidade Jurisdicionada); e, identificação dos processos críticos e de seus macrofluxos.

Optou-se por iniciar nesta etapa os workshops de apresentação do EP e as capacitações de curta e longa duração, considerado como o quinto passo da etapa. Os workshops são pequenas apresentações aos gestores de topo da IFES buscando apresentar a visão por processos e a metodologia, assim como as necessidades de sua adoção, seja por exigências dos órgãos direcionadores e fiscalizadores, seja por inexistência de documentação de como são feitas as atividades e processos ou ainda por estes processos estarem na cabeça de uma única ou poucas pessoas, as quais estão prestes a se aposentar.

O **mapa de contexto organizacional** busca estabelecer as relações entre as entidades do ambiente externo (órgão governamentais, fornecedores, sociedade, etc.) e de ambiente interno (pró-reitorias, secretarias, unidades acadêmicas, etc.) com os processos finalísticos e de apoio, ou seja, são identificados os órgãos direcionadores, auditores, fornecedores, parceiros e suas relações de definição de políticas ou controles com as entidades internas. Por outro lado, são identificadas as relações internas entre as entidades que apresentam processos de apoio para suporte das operações das entidades



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

que apresentam processos finalísticos e vice-versa.

Os **macroprocessos finalísticos** são três: ensino – que contempla os macrofluxos de projeto acadêmico, seleção, ingresso, vida acadêmica e diplomação do discente seja ensino de graduação, pós-graduação, básico e profissionalizante nas modalidades presencial e à distância; e pesquisa e extensão contemplando os macrofluxos de interações acadêmicas, projetos de pesquisa, eventos e cursos de extensão.



Figura 2 – Metodologia do EP, Etapa 1: Contexto Estratégico (Fonte: elaborado pelos autores)

Os **macroprocessos de apoio** estão distribuídos em 2 grupos: o grupo de gestão estratégica e de desenvolvimento organizacional que compreendem os macrofluxos de planejamento (institucional, orçamentário, etc.) até a prestação de contas, gestão de processos e informações, avaliação institucional, e gestão de relacionamentos (p.ex., relações internacionais) e comunicação; e, o grupo de gestão operacional compreendendo os macrofluxos de atividades administrativas e operacionais como gestão financeira, gestão de aquisições e contratações, gestão de infraestrutura, gestão de pessoas, serviços corporativos (administração geral, qualidade, ambiente, etc.) e os órgãos de assessoria – auditoria e jurídico.

Vale destacar que os **processos críticos** foram selecionados em conformidade com as exigências do último relatório auditor em cima do Relatório de Prestação de Contas anual, onde estava clara a necessidade de revisão e otimização dos processos que envolviam algum tipo de pagamento. Sendo assim, foram selecionados como críticos os processos de Compras, Contratos (de fornecimento, de terceiros, etc.), Interações Acadêmicas (contratos de projetos, convênios, termos de cooperação, entre outros) e Bolsas.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Etapa 2 – Modelagem e Análise (Figura 3)

Esta etapa contempla o detalhamento dos processos finalísticos e de apoio considerados críticos; a modelagem dos processos críticos atuais na forma que estão sendo feitos, buscando sua documentação (gestão de conhecimento); a análise dos processos modelados buscando a identificação de oportunidades de melhorias (rupturas); e, a diagramação dos processos novos com as oportunidades de melhorias, focadas na automação. Por ser a etapa mais longa, foi distribuída em fases e passos dentro das fases. As fases significam momentos diferentes e podem ser recursivas entre elas, isto é, pode-se voltar para trás.

A **Fase 1** compreende todos os procedimentos necessários para a diagramação do processo *as is* (como é), permitindo a criação de um manual dinâmico com todo o tipo de documentação do processo de como está sendo executado atualmente. Isto é muito importante uma vez que permitirá o conhecimento dos processos aos membros da organização e também a rastreabilidade das melhorias inseridas ao processo.

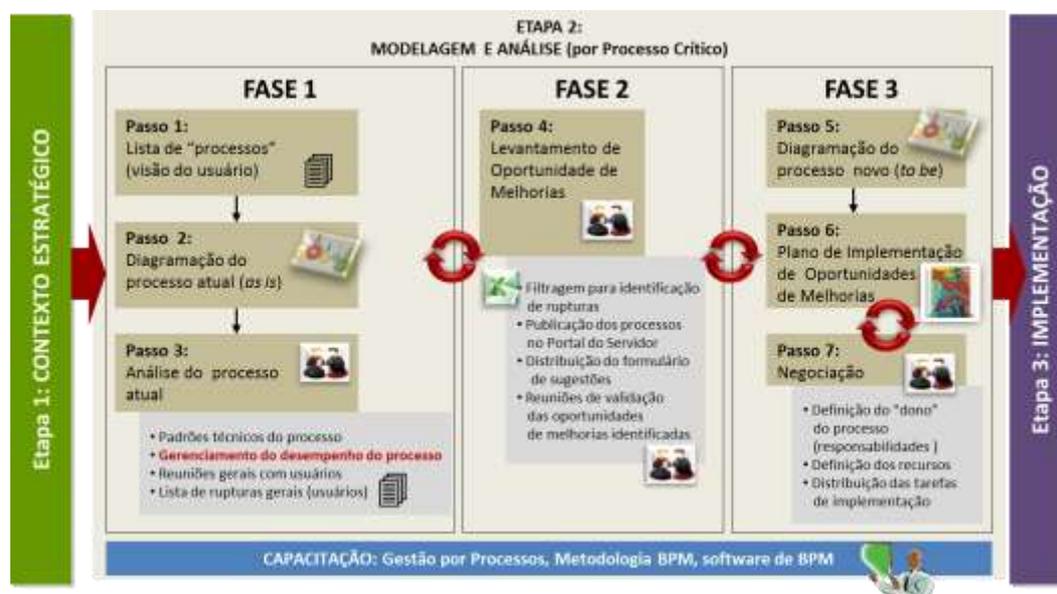


Figura 3 – Metodologia do EP, Etapa 2: Modelagem e Análise (Fonte: elaborado pelos autores)

Neste momento, o EP criou os **padrões técnicos de documentação** dos processos. Optou-se por utilizar uma simbologia simplificada de forma que todos os envolvidos, mesmo que sem treinamento na notação BPMN, pudessem compreender o que estão lendo através do diagrama. Também foi criado um template para o Processo, suas Raias e Atividades onde elementos de um processo como documentos, telas de sistema entre outros aparecem ao usuário que estiver consultando o processo. Foi determinado que os processos devem ser publicados na web para consulta dinâmica online tendo sido adicionados ao Portal do Servidor – intranet da IFES.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A **Fase 2** é constituída de várias reuniões e plenárias para identificação das “oportunidades de melhorias”. São analisadas diretrizes gerais do processo crítico como, por exemplo, adotar sistemas internos ou externos para automação do processo; melhorias gerais que envolvem o processo como um todo como, por exemplo, digitalização de documentos de um processo administrativo que percorre no processo crítico de negócio, e as melhorias de cada atividade interna ao processo (gargalos, duplicidades, reconferências, etc.).

A **Fase 3** envolve a diagramação do processo *to be* (como deve ser) assim como o plano de implementação efetiva do novo processo e das responsabilidades para tanto. Neste momento é importante tratar o processo como um projeto e utilizar um software de gerenciamento de projetos como RedMine, MSPProject, GPWeb, entre outros.

Vale destacar novamente, a necessidade da documentação do processo *as is* uma vez que até que a versão *to be* seja implementada em sua totalidade (o que pode levar 1 ano ou mais), os membros da organização precisam da orientação e de como deve ser feito o processo no formato atual. Outro ponto a destacar é que esta fase pode ser recursiva com as anteriores, pois pode ser identificado que alguma atividade ou atributo não foi mapeado e, então, deve-se retornar e alterar o diagrama do processo *as is*, assim como identificar novas oportunidades de melhorias.

Etapa 3 – Implementação (Figura 4)

Esta etapa contempla os procedimentos de implementação das ações de melhorias validadas na etapa anterior, de acompanhamento do atingimento das ações e de ajustes no processo.

Cada processo crítico é peculiar e específico. Por isso, a sua implementação pode variar no tempo e no conjunto de melhorias a efetivar. No entanto, na aplicação deste estudo de caso específico, a implementação do maior processo mapeado levará 3 anos, o que justifica as 3 fases compreendidas na Figura 4. Cada fase é igual a anterior e ocorre em sequência, isto é, uma fase só inicia após a outra terminar. Este procedimento demonstra a necessidade e posterior adoção de gestão por projetos, citada na etapa anterior.

Dentre os principais aspectos desta etapa, destacam-se: as ações a serem realizadas no processo devem ser priorizadas (**Fases 1, 2, 3 – Passo 1**) podendo utilizar várias técnicas de priorizações (matriz GUT, valor de impacto no negócio, etc.); deverá ser realizado o projeto dos sistemas de informação (SI) necessários a partir dos formulários e dados mapeados dentro do processo *to be* (**Fases 1, 2, 3 – Passo 2**) e, a seguir, o sistema deverá ser desenvolvido ou alterado para o que se deseja; e, após os testes da nova aplicação (SI) deverá ser alterada a forma de trabalho (por exemplo, padrão de digitalização de documentos e de assinaturas eletrônicas) e realizado um treinamento aos usuários (**Fases 1, 2, 3 – Passo 3**). Ao longo das 3 fases a recursividade pode ocorrer entre os seus passos internos, uma vez que ao se projetar, desenvolver e testar o SI podem aparecer mais algumas melhorias. Porém, todas elas deverão ser identificadas no diagrama *to be* do processo, permitindo total documentação do mesmo



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

em conformidade com a sua realidade de execução.

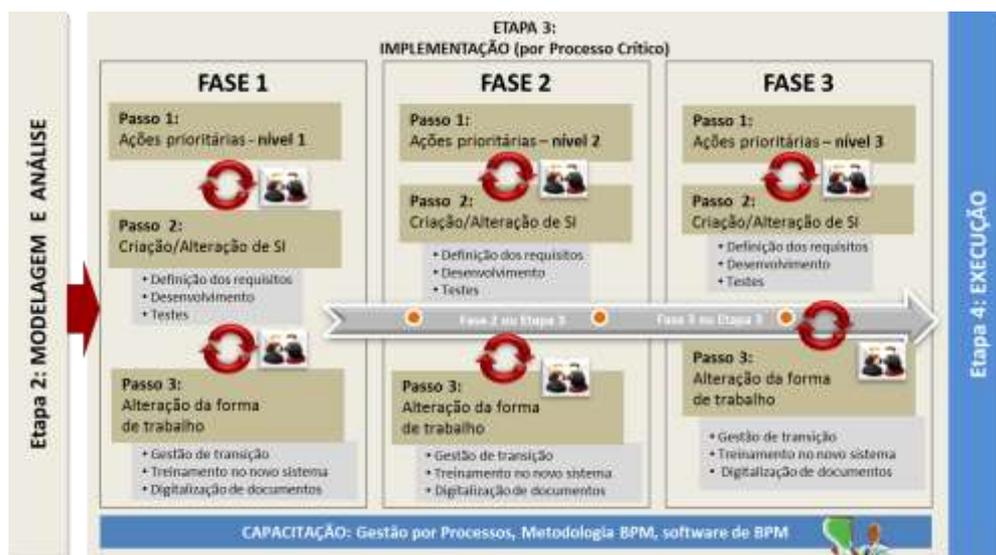


Figura 4 – Metodologia do EP, Etapa 3: Implementação (Fonte: elaborado pelos autores)

Etapa 4 – Execução (Figura 5)

Esta etapa contempla a execução dos processos em seu novo formato e o monitoramento do processo buscando novas oportunidades de melhorias. Nesta etapa deverão ser criados os indicadores de desempenho dos processos, executando-os por um período de tempo para obter as médias de tempo e custo de execução dos processos em suas diversas categorias, para então proceder aos ajustes (novas oportunidades de melhorias) e monitorar novamente, até que o processo atinja o seu nível de maturidade otimizado.

Pela metodologia BPM, a criação de indicadores deve ser realizada no momento do primeiro mapeamento do processo *as is*. Porém, optou-se pela colocação dos indicadores somente depois de uma primeira implementação da primeira versão do *to be*. Isto se deve ao fato de que os processos atuais estão na “cabeça” dos usuários executores dos processos e, há a necessidade premente de que os mesmos sejam explicitados para todos os servidores que por ventura venham a executar os mesmos. Além disto, forma realizadas melhorias essenciais para que os processos sejam executados em conformidade com a lei. Assim, dado ao fato de que não existia documentação dos processos, nem a identificação dos mesmos dentro de um contexto organizacional e nem uma visão por processos pelos servidores da organização mas sim uma visão fragmentada onde várias partes de um mesmo processo estavam e estão sendo realizadas de forma repetida e diferentes, buscou-se pelo menos mapear o que estava ocorrendo otimizando situações precárias como processo administrativos manuais, rotinas repetidas, e outros pontos fracos, sem a preocupação de medir o tempo e o custo do processo.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad



Figura 5 – Metodologia do EP, Etapa 4: Execução (Fonte: elaborado pelos autores)

Vale destacar para esta etapa, o seguinte: os passos podem ter recursividade entre si uma vez que ao medir os indicadores de um processo, novas melhorias podem ser estabelecidas e retornar ao gerenciamento de desempenho do processo para nova medição; os indicadores podem ser criados em um primeiro momento sem a exata representação do que se quer medir, então os mesmos deverão ajustados; uma nova versão do diagrama *to be* deverá ser desenvolvida com os ajustes efetuados, sem alterar a versão anterior, permitindo a rastreabilidade das alterações no processo; várias técnicas podem ser adotadas para acompanhamento e medição do processo por um período de tempo determinado – lápis e prancheta pode ser uma forma, mas sugere-se que os indicadores estejam encapsulados nos Sistemas de Informação (SI).

Conclusão e Considerações finais

O objetivo deste artigo foi apresentar um modelo de implementação de um Escritório de Processos (EP) em uma IFES de grande porte visando a adoção e disseminação da visão por processos. Os principais motivadores da criação do EP foram a falta de documentação explícita dos processos e o tempo/custo de execução dos mesmos.

Como maiores diferenciais deste modelo de EP pode-se citar: na estrutura organizacional o EP foi criado como uma área de negócio e não debaixo da área de TI – “processo são negócio” (DAVENPORT, 1994; HAMMER e CHAMPY, 1994); o EP tem autonomia para a criação de metodologia própria e para orientação do mapeamento dos processos de toda a organização; o EP promove capacitações regulares disseminando a cultura de processos pela organização; o EP recebe destaque especial da gestão atual como alavancador de melhorias na atual gestão; o EP está focado e alinhado nas estratégias vigentes da atual gestão o que permite atacar nos processo críticos para que as estratégias sejam atingidas; o EP está se estabelecendo como órgão assessor e consultor dos demais (GONÇALVES, 2000; DIXON, 2012); o EP está



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

criando a visão única integrada de todos os processo da organização, fazendo com que abandonem a visão fragmentada e em ilhas isoladas.

Uma das principais contribuições deste trabalho encontra-se na aplicação de um método sistemático aplicado na realidade de uma organização para obtenção de melhores práticas de gestão (YIN, 2010). Isto só foi possível porque a organização estudada permitiu que os membros do grupo de trabalho do EP se inserissem no contexto disponibilizando o acesso aos seus principais gestores. Vale destacar o interesse demonstrado por todos os gestores em aderir a visão por processos e, principalmente, motivar seus subordinados a participar das capacitações.

Em resumo, a organização estudada está permitindo que o EP seja uma unidade *relacional* atuando como elo de comunicação entre todas as partes; *normativa* criando padrões, métodos e ferramentas próprios para disponibilização de toda organização; assim como *coordenadora e prescritiva* desenvolvendo a gestão dos projetos de BPM em nível organizacional (PINHO et al., 2008). O EP está atuando em nível *estratégico*, através da definição das estratégias vinculadas aos processos, do portfólio de processos e da definição dos processos críticos da organização; em nível *tático*, através da análise e melhoria dos processos; e, em nível *operacional*, através da documentação e implementação dos processos e da promoção de capacitação e desenvolvimento de pessoal nas melhores práticas de gestão de processos (CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000).

Referências

ADESOLA, S.; BAINES, T. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*. USA, Vol 11, N°1, 37-46. 2005.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P.. Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006. 166 p.

BRODBECK, A.F.; GALLINA, D.B. Practices of the Project Management to Redesign Business Critical Process: The Case of a Multinational Electronic Company. In: Anais do IV *CONTECSI*, CD-ROM, São Paulo, 2008.

CAMARGO, A.C.S.; BRAZ, I.T. Análise de Risco em Processos: um estudo de caso. Porto Alegre: FGV, 2004. (Trabalho de Conclusão de Curso. MBA em Controladoria e Auditoria), 135p.

CAULLIRAUX, H. e CAMEIRA, R., (2000). A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos, Grupo de Produção Integrada/COPPE-EE//UFRJ, Rio de Janeiro.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

DAVENPORT, T.H. Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. *Ed. Campus*, Rio de Janeiro, 1994, 398p.

DE SORDI, J. O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIXON, J. *Hype Cycle for Business Process Management, 2012*. Disponível em: <<http://www.gartner.com>>. Publicado em 27 de julho de 2012. 100 p. Acesso em: 13 dez 2012.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processo. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.1, p.6-19. São Paulo: jan./mar. 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. *Ed. Campus*, Rio de Janeiro, 1994, 410p.

MÜLLER, C.J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. *Tese* (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2003

PINHO, B.; CAPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; PAIM, R.; NUNES, V. Estruturação de Escritório de Processos. *Relatórios Técnicos do DIA/UNIRIO*, No. 0001/200, Dez/2008.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. *Improving Performance: Melhores Desempenhos das Empresas*. São Paulo: *Makron Books*, 1994. 435p.

SIMPSON, M.; KONDOULI, D.; WAI, P.H. From benchmarking to business process reengineering: a case study. *Total Quality Management*, London, v.10, ns.4&5, p.S717-724, 1999.

YIN, R. (2005) *Estudo de Casos: planejamento e Métodos*. Ed. Bookman, Porto Alegre, 212p.