

Criando Estruturas Organizacionais Orientadas por Processos: o estudo de caso da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF

Fábio Silva de Figueiredo¹, Alcimar Honório¹, Leonardo Ciuffo¹, Rafael Gurgel Valente Papa¹

¹Escritório de Processos – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Juiz de Fora – MG – Brasil – 36.240-000

fabio.figueiredo@ufjf.edu.br, alcimar.honorio@ufjf.edu.br,
leonardo.ciuffo@ufjf.edu.br, rafael.papa@ufjf.edu.br

Abstract. *The objective of the present work is to demonstrate how functional organizational structures can be migrated to processes oriented structures and what the benefits these structures can bring to the organization. It is a project developed throughout 2017, in which the results point out that the construction of a process-oriented matrix structure is possible from the mapping and modeling of organizational processes, and can be replicated in any public organization and tends to bring substantial benefits to the institution.*

Resumo. *O objetivo do presente trabalho é demonstrar como estruturas organizacionais funcionais podem ser migradas para estruturas orientadas por processos e quais os impactos benéficos que essas estruturas podem trazer à organização. Trata-se de um projeto desenvolvido ao longo do ano de 2017, no qual os resultados apontam que a construção de uma estrutura matricial orientada por processos é possível a partir do mapeamento e da modelagem dos processos organizacionais, podendo ser replicada em qualquer organização pública e tende a trazer benefícios substanciais à instituição.*

1. Introdução

A aplicação de métodos inovadores tem tornado a Gestão pública mais eficiente e eficaz em suas ações, de modo que seus gestores têm respondido de forma mais favorável às novas demandas que lhes são apresentadas. Em todos os níveis de governo, dirigentes políticos e gestores públicos têm buscado incessantemente novas formas de gestão para alcançar a tão almejada efetividade nas ações públicas.

Nesse sentido, a opção pela adoção da visão por processos (BPM – Business Process Management) é mais uma solução apontada como um instrumento facilitador para uma melhor gestão pública, uma vez que tem foco na melhoria de *performance* da organização, simplificando os fluxos de trabalho, otimizando processos e eliminando gargalos e atividades que não agregam valor.

Por outro lado, a BPM não é apenas uma ferramenta para mapeamento e modelagem de processos. Trata-se de uma disciplina gerencial que rompe com a forma tradicional com a qual as organizações gerenciam seus fluxos de trabalho (BPM, 2013).

Assim, a motivação principal para a adoção da gestão por processos em organizações é justamente a sua capacidade de romper com as limitações do modelo funcional tradicional de organização do trabalho, fundamentado na divisão e

especialização, para um modelo mais flexível, transversal que seja capaz de responder mais rapidamente às mudanças internas e externas do ambiente organizacional contemporâneo (PAIM, et al., 2009).

Com a incorporação do Escritório de Processos à estrutura desta universidade e com a conseqüente introdução de uma cultura de processos, novas abordagens organizacionais estão sendo discutidas e mudanças em processos, estruturas, papéis e responsabilidades estão se mostrando cada vez mais relevantes para a efetiva implementação de uma gestão que seja eminentemente orientada por processos.

Na medida em que a organização caminha no sentido de alcançar novos níveis de maturidade em processos, mudanças em sua estrutura tornam-se necessárias. Uma estrutura funcional tradicional envolve gerenciamento hierárquico e delegação de responsabilidades para o próximo nível; ao passo que estruturas orientadas por processos atribuem responsabilização pela entrega de valor ao cliente de forma horizontal, ultrapassando as fronteiras dos “silos” funcionais, envolvendo redesenho de processos, integração de equipes e definição de novos papéis e responsabilidades aos gestores (BPM, 2013).

Nesse ponto, a execução de um projeto de mapeamento e otimização de processos na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF, resultou na proposta de migração de uma estrutura organizacional funcional deste setor para uma estrutura matricial, com uma dimensão baseada em processos combinada com uma dimensão funcional, sendo o objetivo deste trabalho demonstrar como foi possível essa migração e quais os impactos benéficos que essa nova estrutura pode trazer para esta Pró-reitoria e à organização como um todo.

2. Método

Para a consecução de seus objetivos, o Escritório de Processos da UFJF, conta com uma estrutura de gestão baseada em projetos, na qual para cada nova demanda, um novo projeto é aberto, definindo-se, o escopo, o cronograma com suas respectivas entregas, os *stakeholders*, a equipe e o gerente do projeto.

Esse projeto, em específico, foi batizado de MOP - Mapeamento e Otimização de Processos e foi desenvolvido em parceria com a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF - FACC. O projeto foi iniciado em fevereiro de 2017 com término previsto para julho de 2018 e a principal justificativa para sua execução está na modernização e automatização dos processos de uma estrutura de gestão que atende rotineiramente mais de três mil servidores tendo, portanto, um impacto significativo na comunidade acadêmica.

O escopo inicial foi o mapeamento e a modelagem de todos os processos organizacionais da PROGEPE/UFJF - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora. Para tanto, foi constituído um Comitê Gestor, que conta com a participação da Pró-reitora de Gestão de Pessoas (demandante do projeto), um representante de cada setor da PROGEPE, os docentes da FACC envolvidos nesse projeto, e o próprio Escritório de Processos. As principais incumbências deste comitê são as de acompanhamento do projeto e aprovação das proposições de melhoria apresentadas pelo Escritório de Processos e pela FACC.

O projeto foi dividido em quatro fases: (a) mapeamento *as is*, (b) análise e proposições de melhorias, (c) modelagem *to be* e (d) implementação das melhorias. A

primeira fase se desenvolveu a partir do mapeamento de todos os processos, setor por setor, tendo sido realizada por meio de entrevistas diretas com os servidores da PROGEPE. A fase de análise, iniciou-se a partir da conclusão de, aproximadamente, 50% da fase anterior e foi realizada, basicamente, pelos docentes da FACC e pelos servidores do Escritório. Esta fase, se mostrou a mais crítica e dada a sua complexidade, foi subdividida em duas: (b.1) Construção da nova proposta, (b.2) negociação para implementação da proposta. Foi nela, que o redesenho da estrutura organizacional foi proposto e apresentado ao Comitê Gestor para discussão e aprovação. Por fim, as fases seguintes são as de modelagem dos novos fluxos, segundo aquilo que foi aprovado pelo Comitê Gestor e a implementação, fase em que tanto o Escritório quanto os docentes da FACC têm papel de assessoramento.

3. Desenvolvimento do Projeto e Resultados Alcançados

Como estratégia para a determinação dos macroprocessos de Gestão de Pessoas, foi utilizada a técnica de mapeamento *botton-up*, ou seja, de baixo para cima, com a determinação das atividades de cada setor que resultaram na definição dos processos de trabalho e, a partir daí, a determinação dos macroprocessos de Gestão de Pessoas da UFJF executados pela PROGEPE.

Essa estratégia permitiu uma visualização ampla desta Pró-reitoria e de como seus processos estavam sendo executados em cada um dos seus cinco setores internos, revelando uma sobreposição de processos e uma confusão na identificação das responsabilidades de cada setor tendo em vista os macroprocessos de Gestão de Pessoas encontrados na PROGEPE.

A partir daí, constatou-se que intervenções para otimizações pontuais nos processos de trabalho não seriam suficientes, reconheceu-se então a necessidade de uma ampla reestruturação desta Pró-reitoria a partir dos seus macroporcessos, a fim de que esta refletisse em sua estrutura os seus processos organizacionais e fosse possível, com isso, entregar melhor valor aos seus clientes.

A determinação dos macroprocessos se deu por meio de três recursos principais: (a) os próprios processos de trabalho levantados na primeira fase do projeto, (b) análise minuciosa da legislação vigente sobre gestão de pessoas e (c) determinação dos macroprocessos a partir de uma análise adaptativa dos subsistemas de Gestão de Pessoas, quais sejam: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas (CHIAVENATTO, 2014).

A proposta principal desta reestruturação consiste em criar uma estrutura matricial em que num primeiro plano, estariam os macroprocessos de gestão de pessoas e em segundo plano a estrutura funcional do setor, de forma a conceber toda uma Pró-reitoria estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio (BPM, 2013).

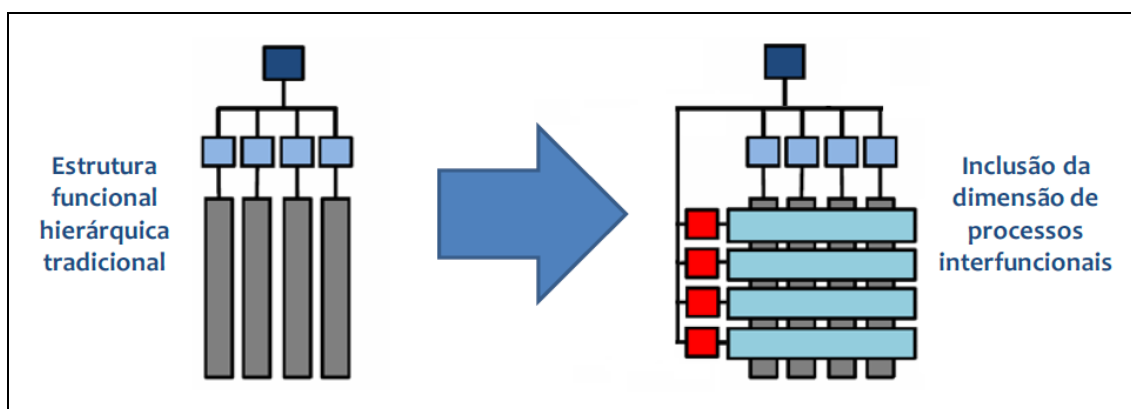


Figura 1 - Inclusão da Dimensão de Processos sobre a estrutura funcional
 Fonte: BPM, 2013.

A ideia contida em se manter uma estrutura funcional, está no reconhecimento de que ela é importante para se assegurar eficiência e eficácia na geração dos produtos ou serviços, em virtude de sua especialização (BPM, 2013). Além do que, a manutenção desta estrutura é exigida por questões legais às quais a administração pública está restrita. Por outro lado, uma estrutura orientada por processos assegura uma visão ponta a ponta do processo, trazendo benefícios ao cliente, aos gestores e à própria execução do fluxo de atividades pelos servidores.

Todavia, a migração de uma estrutura funcional para uma orientada por processos pode levantar questões delicadas, como a duplicação de comando (gestor funcional *versus* gestor do processo) e mudança de papéis de alguns atores dos processos.

Para minimizar estes problemas, é que a dimensão de processos foi incluída na estrutura tendo por base as áreas funcionais definidas nos subsistemas da Administração de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2014). Desta forma, os macroprocessos foram organizados a partir das áreas funcionais especializadas, o que possibilitou o casamento entre gestores funcionais e gestores de processos e, ao mesmo tempo, possibilitou a agremiação de processos com a finalidade de enxergá-los ponta a ponta sob a direção de um mesmo gestor.

Esse novo rearranjo de processos trouxe uma redução significativa de *handoffs* e mais transparência na execução dos processos, principalmente para o cliente, que agora tem condições de resolver suas demandas, na maioria dos casos, em apenas um único setor. Um exemplo disso, é o Processo de Qualificação que, agora, é todo ele realizado em uma única gerência (Gerência de Programas de Qualificação e Capacitação). Antes, sua execução se iniciava em um setor e terminava em outro, o que causava grande confusão para o cliente e também atrasos significativos na sua execução, tendo em vista a necessidade de tramitação de documentos entre dois setores várias vezes ao longo do processo.

Por fim, a reestruturação da PROGEPE em função de seus processos, além dos benefícios citados acima, possibilitou um uso mais racional de recursos, tendo em vista que eliminou um nível hierárquico e reduziu os setores internos da PROGEPE de cinco para quatro coordenações.

A figura a seguir demonstra a transformação ocorrida na estrutura organizacional da PROGEPE, tendo em vista sua migração para uma estrutura matricial orientada por processos.

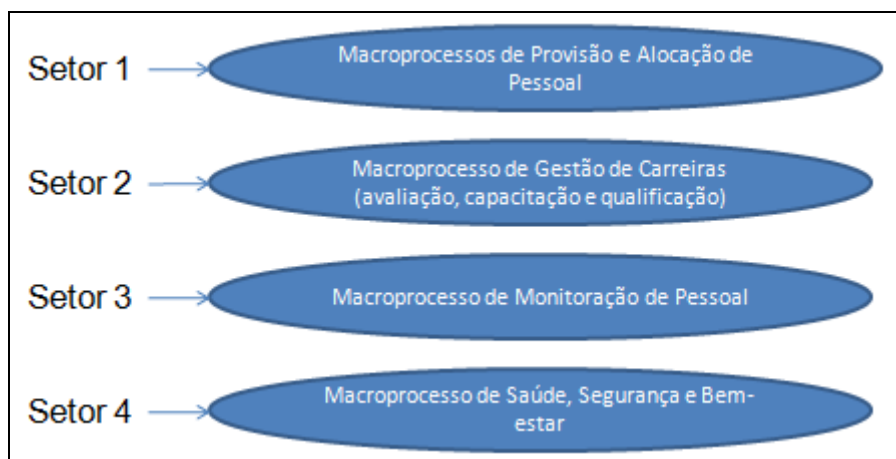


Figura 2 - Nova Estrutura Organizacional da PROGEPE
Fonte: elaborado pelos autores

4. Conclusão

Diante dessa nova estrutura, percebeu-se uma maior coerência entre o papel dos gestores e o seu escopo de atuação. Antes, o papel de donos do processo estava divorciado da estrutura organizacional, o que reduzia seu poder de decisão sobre recursos, pessoas e prioridades, uma vez que, a rigor, não eram donos dos processos, mas donos de, no máximo, algumas partes dos processos. Essa gestão fragmentada reduz o escopo de atuação do gestor que não consegue promover uma transformação no processo de ponta a ponta, nem tem total controle sobre sua execução, reduzindo seu papel, muitas vezes, a um mero executor de atividades.

Por esse motivo, a execução deste projeto no âmbito da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF nos revelou que uma reestruturação interna com foco na orientação por processos é elemento-chave para a implantação de um modelo orientado ao cliente e centrado em processos que seja capaz de mudar o olhar tradicional da gestão - hierarquia, comando, controle e especialização - para um olhar mais dinâmico, no qual gestores não apenas comandam e controlam tarefas, mas lideram equipes autônomas e responsáveis, capazes de gerar valor e melhorar continuamente seus processos de trabalho.

Referências Bibliográficas

- BPM CBOK (2013) "Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento", versão 3.0, 1 ed., 440p.
- CHIAVENATO, I. (2014) "Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações", 4ª edição, São Paulo, Manole, 624p.
- PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H. e CLEMENTE, R. (2009) "Gestão de Processos: pensar, agir e aprender", Porto Alegre, Bookman, 327p.