

Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM: Implementando a Gestão por Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior

Evandro G. Flores, Frank L. Casado, Daniele M. Rizzetti, Jonas C. Macedo, Taiani B. Kienetz, Rafael F. Neves

Pró-reitoria de Planejamento - PROPLAN
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – Santa Maria – Brasil

{evandro.flores, frank.casado,}@ufsm.br, {danieadm83, jonascarniel, taianibk, felinneves}@gmail.com

Resumo. Este artigo tem a finalidade de apresentar como a Universidade Federal de Santa Maria está implantando a Gestão por Processos em suas unidades e subunidades. Baseado na metodologia BPM aliada com algumas ferramentas de gestão o Projeto de Modernização Administrativa vem alcançando resultados positivos através das boas práticas de gestão por processos, práticas estas que se iniciaram pela definição da cadeia de valor seguidas pela coleta de informações para desenho dos processos e posterior proposta de otimização e melhoria dos processos.

Palavras-chave: Gestão por Processos; Metodologia BPM; Mapeamento de Processos.

1 Introdução

O Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) teve seu início no mês de agosto de 2017 visando promover a modernização das unidades administrativas ligadas à Reitoria da UFSM, incluindo Pró-Reitorias e Unidades Suplementares. A UFSM busca através deste projeto implementar um novo modelo de gestão baseada em processos, alinhando os processos institucionais com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com a Tecnologia da Informação (TI) e com a Gestão por Competências, além de propor um modelo de dimensionamento de pessoal e redesenhar a organização da administração central e suas subunidades.

Para que estes objetivos sejam alcançados foi designado um grupo de trabalho denominado “**Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM**” coordenado pelo Pró-reitor de Planejamento e uma equipe composta por três Administradores, um Contador e um Analista de Tecnologia da Informação.

Com previsão de cumprimento dos objetivos para junho de 2018 a UFSM pretende institucionalizar definitivamente a Gestão por Processos na universidade e, com isso, oficializar a criação do Escritório de Processos Institucionais, com a finalidade precípua de impulsionar e fortalecer o processo de melhoria contínua das unidades administrativas da UFSM em busca da excelência na gestão universitária.

2 Métodos

Para guiar o projeto de modernização administrativa da UFSM utilizou-se como base conceitual e metodológica a BPM (*Business Process Management*).

De acordo com o BPM CBOK v3, BPM é uma nova forma de articular e aplicar de maneira integrada abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada. A BPM é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio. A BPM também reconhece o papel-chave de pessoas

com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes.

A BPM tem como finalidade acompanhar, após definidas as prioridades, como os recursos de uma organização, são aplicados e transformados em ações para o alcance das metas organizacionais (Pradella, 2016).

No Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM, o mapeamento de processos passou pela identificação do negócio das unidades, ou seja, a forma como elas geram e entregam valor para seu público-alvo. Esta identificação permitiu estabelecer a lógica da cadeia de valor necessária para o alinhamento entre os processos da unidade e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição. Outra fase consistiu no mapeamento das ações, atividades, tarefas ou processos executados pelas unidades/subunidades, ou planejados para serem executados, com o objetivo de obter um conhecimento amplo da organização e possibilitar a priorização daquelas atividades/processos que iriam compor a próxima fase.

Após a identificação da cadeia de valor e das atividades/processos chave, o próximo passo consistiu no mapeamento e detalhamento dos processos, tal qual são executados ou foram concebidos pelos responsáveis pelos mesmos, possibilitando um entendimento da situação atual (AS IS), obtendo-se assim as melhores práticas e possibilitando a identificação e a definição de soluções para os problemas atuais. Por fim, estas etapas permitem a realização do redesenho e otimização dos processos com proposta futura (TO BE) dentro da lógica macro de cadeia de valor da instituição.

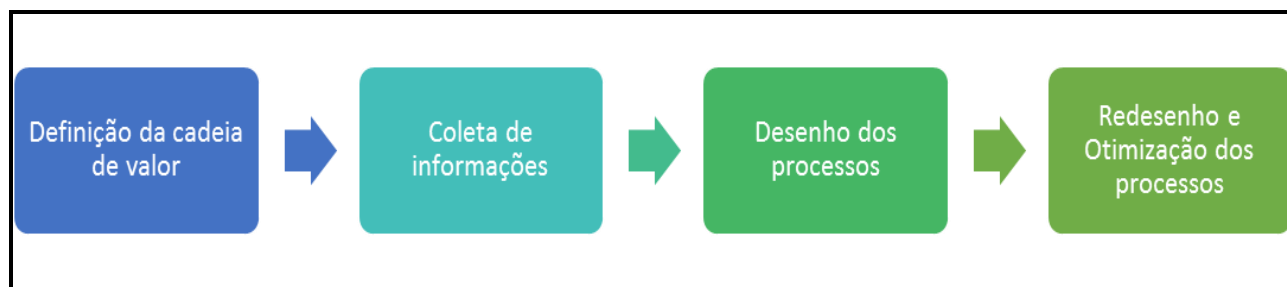


Figura 01 - Etapas do mapeamento de processos institucionais.

a) Definição da cadeia de valor e da missão da Organização

Segundo Araújo (2017), na gestão de processos a cadeia de valor é um elo importante entre as estratégias da organização e suas atividades, ou melhor, seus processos. Na definição da cadeia de valor um fator fundamental é o conhecimento da missão da organização.

Nesta etapa, a ferramenta de gestão utilizada foi uma adaptação da metodologia conhecida como *Processes Analysis Model Canvas* (PAMC) desenvolvido pelo professor Wellington P. L. Silva com base no modelo “*Business Model Canvas*”. Conforme Silva (2016) *apud* (Osterwalder, 2011), esta é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar a forma como a organização gera e entrega valor para o seu público alvo, bem como é capaz de identificar os principais processos que agregam valor à missão da organização.

Essa interação proposta pelo método PAMC foi obtida a partir da realização de um brainstorming com os principais envolvidos nos processos, onde o PAMC foi construído em 09 blocos de análise que podem ser visualizados numa única folha de papel (figura 02).

ATIVIDADES CHAVE	PRINCIPAIS SERVIÇOS/PRODUTOS	IMPACTOS GERADOS/VALORES	CANAIS DE COMUNICAÇÃO/RELACIONAMENTO	PÚBLICO-ALVO	
				Público-alvo	Expectativas
PESSOAS	RECURSOS TECNOLÓGICOS	PARCEIROS-CHAVE	INDICADORES DE PERFORMANCE		

Figura 02: *Processes Analysis Model Canvas (PAMC)*

b) Coleta de Informações e priorização

Utilizando-se da ferramenta 5W2H em conjunto com a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), esta etapa consiste na coleta de informações da organização, em termos descritivos das atividades/processos e os principais problemas e riscos na execução das atividades/processos. Para isso foi desenvolvido um formulário próprio que é respondido através de uma entrevista dirigida. A entrevista dirigida, conforme Valle & Oliveira (2013), acontece quando o entrevistador estabelece um diálogo interativo com o entrevistado, permitindo visualizar as reações dos entrevistados e obter feedback rápido em caso de dúvidas.

c) Desenho dos processos

Nesta etapa, a utilização de entrevistas dirigidas, reuniões, e formulários servem de apoio para o desenho e modelagem do processo, considerando o padrão de modelagem definido no Guia de Mapeamento de Processos, com apoio do software Bizagi. É nesta fase que são identificados as responsabilidades e papéis necessários para a execução de cada processo, conforme BPM CBOK v3.0.

d) Redesenho e Otimização dos processos

De acordo com a cadeia de valor definida para toda a instituição, e conforme as informações geradas, a próxima etapa constitui-se do estudo das melhorias e alterações necessárias nos processos, subprocessos e macroprocessos institucionais.

Neste ponto, tais como as propostas apresentadas por Pradella et al (2016) apud Campos (2007), o estudo baseia-se no (a):

- Foco nas necessidades do cliente;
- Eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias etc.;
- Eliminação de duplicação – remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
 - Avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição para a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria;
 - Simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;

- Redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- Padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;

3 Resultados

Para os integrantes do projeto o grande desafio seria enfrentar a resistência por parte dos colegas e gestores das unidades e subunidades, pois sem o apoio destes atores seria inviável a execução do projeto. Sendo assim, optou-se por desenvolver a identificação da cadeia de valor em forma de uma dinâmica de *brainstorming* com cada Pró-reitoria e suas unidades/subunidades para que os integrantes se observassem como parte do projeto e, ao mesmo tempo, externalizassem seus conhecimentos. Dessa forma foi possível reunir 88 (oitenta e oito) unidades/subunidades e identificar 632 (seiscentas e trinta e duas) atividades desenvolvidas, além de promover a conscientização e abrir caminho favorável para as próximas etapas do projeto.

Na segunda fase do projeto, a coleta de informações com a aplicação do questionário 5W2H foi feita *in loco* pela equipe do projeto, tornando possível um detalhamento maior das atividades de cada unidade/subunidade, chegando-se a um quantitativo de 677 (seiscentas e setenta e sete) atividades identificadas em 111 (cento e onze) unidades/subunidades. Dando continuidade a segunda fase, foram enviados para cada unidade/subunidade um formulário próprio, desenvolvido pela equipe do projeto, onde cada processo teve identificado o seu alinhamento estratégico com o PDI (desafio e objetivo), para serem preenchidos pelos gerentes dos processos descrevendo o passo a passo de cada tarefa e a sua descrição, itens fundamentais para a etapa seguinte, o desenho dos processos. Após a análise das atividades identificadas no 5W2H, foram elaborados 580 (quinhentos e oitenta) formulários com aquelas atividades que foram consideradas como processos/subprocessos, destes, até o momento, 386 (trezentos e oitenta e seis) foram respondidos possibilitando o início da próxima fase.

Paralelamente ao desenvolvimento das fases do projeto a equipe vem promovendo capacitações sobre modelagem de processos organizacionais, com a finalidade de formar servidores dentro das unidades/subunidades que possam servir de multiplicadores da metodologia BPM. Foram promovidas até o momento três capacitações formando 120 (cento e vinte) servidores.

Decorridos 9 (nove) meses do início do trabalho, seguindo as etapas descritas na Figura 1, atualmente o projeto encontra-se na fase de desenho dos processos, onde, entre processos e subprocessos somam-se 255 (duzentos e cinquenta e cinco) mapeamentos, sendo que destes, 157 (cento e cinquenta e sete) já se encontram validados com seus respectivos donos. O Gráfico 1 representa a quantidade de processos dentro de cada macroprocesso da instituição.

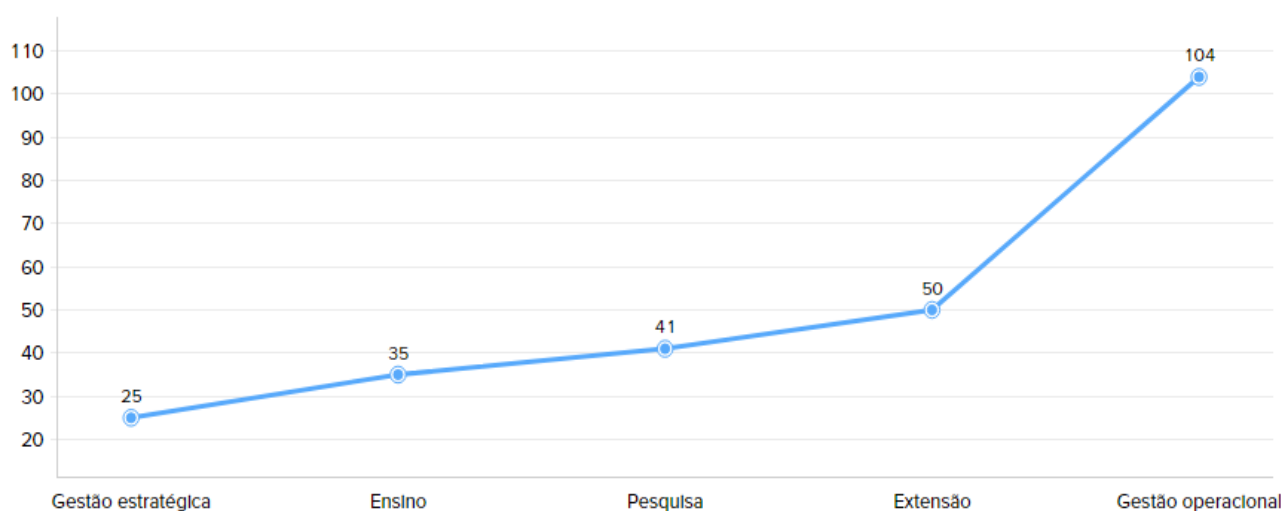


Gráfico 1: Processos por Macroprocessos

Cabe salientar que os resultados apresentados até o momento serviram para convencer a Alta Administração da importância e potencial da gestão por processos. Atualmente, encontra-se em tramitação o projeto de criação do Escritório de Processos e a proposta de resolução para institucionalização da gestão por processos na UFSM.

4 Conclusão

A implantação da gestão por processos em uma instituição não é um projeto que possa ser executado em curto prazo, pois o seu sucesso depende de um elevado grau de maturidade e aprendizagem que só é atingido com uma mudança na cultura organizacional. Além disso, este processo deve envolver todos os segmentos da instituição e estar alinhado com o planejamento estratégico.

A gestão por processos deve ter um foco inovador que proponha mudanças e agregue valor às atividades da instituição, como a otimização dos resultados, do tempo e dos custos, promovendo transparência e facilidade de acesso às informações pertinentes aos processos organizacionais.

Finalizando, a UFSM acredita que a gestão por processos, além de ser uma proposta eficaz para desenvolver a integração e modernização dos diferentes processos dentro da universidade, também é um importante mecanismo capaz de promover melhoria contínua na qualidade de seus serviços, bem como desenvolver inovações nas rotinas de trabalho de seus servidores.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMN: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, ABPMP BPM CBOOK V3.0, 1ª Edição, 2013.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M.. **Gestão de processos: da teoria à prática**– 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, Wellington Pacheco Lopes da. Novo Método “Pamc” para Análise de Processos Modelo Canvas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 1. Vol. 11. pp 327-338., dezembro de 2016. ISSN: 2448-0959

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA: **Guia de Mapeamento de Processos**, Versão 1.1, 2017.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de., organizadores. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)** – 1. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.