

Impactos da utilização do SEI na modelagem de processos: caso do processo de Redistribuição de Servidores na UFG

Renata Moreira Limiro¹, Vínicius Sobreira Braga²,
Kátia Kelvis Cassiano¹, Douglas Farias Cordeiro¹

¹Faculdade de Informação e Comunicação – Universidade Federal de Goiás (UFG)
Goiânia – Goiás – Brasil.

²Secretaria de Tecnologia e Informação – Universidade Federal de Goiás (UFG)
Goiânia – Goiás – Brasil.

admviniciusbraga@gmail.com; {renatamlimiro, katiakelvis, cordeiro}@ufg.br

Resumo. *A utilização de Gestão de Processos de Negócios como solução gerencial na Administração Pública é algo de grande interesse e que pode proporcionar uma série de vantagens, tais como maior controle, celeridade e compreensão dos processos. Entretanto, a utilização desta disciplina não deve se restringir apenas ao desenho de processos, devendo também ser usada como mecanismo para melhoria contínua nestas organizações. Neste sentido, este artigo apresenta um relato acerca das melhorias alcançadas em um processo específico da Universidade Federal de Goiás, obtidas após a implantação e utilização da plataforma SEI.*

1. Introdução

A aplicação de Gestão de Processos de Negócios (do inglês, *Business Process Management* - BPM) no auxílio aos processos de organizações públicas é algo de grande relevância e interesse, uma vez que através da adoção desta metodologia é possível obter uma série de vantagens, tais como: visão mais ampla dos processos, monitoramento e controle, melhoria contínua, possibilidade de análise, entre outros. Entretanto, as próprias rotinas relacionadas à implantação do BPM demandam uma atenção especial, principalmente nas fases de levantamento e redesenho de processos. Neste contexto, as influências da automação de determinadas atividades podem ser fundamentais na modificação de processos, permitindo, principalmente, ganhos no se refere à tempo, recursos humanos e custos.

2. Métodos

2.1. Gestão de Processos

De acordo com [Benedict et al. 2013], processo pode ser definido como “um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos”. Neste sentido, um processo de negócio pode ser descrito como um esforço voltado à entrega de valor aos clientes ou ainda como apoio ou gerenciamento de outros processos [Benedict et al. 2013]. Considerando estas definições, BPM pode ser considerado como uma disciplina gerencial que busca a integração de objetivos e estratégias de uma organização às necessidades dos clientes, através da aplicação de um conjunto de

etapas que consideram os processos de negócio como ativos organizacionais, buscando, constantemente, a melhoria contínua dos mesmos. Uma das etapas que auxilia no alcance desses objetivos é a Modelagem de Processos.

A Modelagem de Processos de Negócio é o esforço empregado em representar visualmente um processo de negócio que existe ou está sendo proposto. Segundo [Benedict et al. 2013] um modelo de processos inclui ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo. Um modelo implica a representação de um determinado estado do negócio e dos respectivos recursos envolvidos, tais como pessoas, informação, instalações, automação, finanças e insumos. De acordo com [Baldam et al. 2007], esta etapa, compreende essencialmente as seguintes atividades: modelagem do estado atual do processo (*As Is*); melhoria e modelagem do estado desejável (*To Be*).

A realização da modelagem *As Is* é parte fundamental do BPM, pois através desta é possível se obter uma visão mais coerente dos processos organizacionais, assim como alcançar métricas e identificadores que permitam definir as possíveis melhorias a serem aplicadas a um determinado processo. Por outro lado, a modelagem do estado futuro (*To Be*), de acordo com [Baldam et al. 2007], busca a inovação do processo no âmbito organizacional, ou ainda, o questionamento sobre os valores agregados por este processo. Neste sentido, através de um ambiente de discussão entre as partes envolvidas, devem ser analisados uma série de fatores inerentes ao processo, como, por exemplo, eliminação de gargalos e automação de determinadas atividades, culminando, sempre que possível, no redesenho do processo.

A transição entre o estado (*As Is*) e (*To Be*) do processo, deve ser baseada em análises de fatores que afetam o andamento do processo como um todo, dentro do contexto do processo, contexto este, que pode sofrer mudanças contínuas devido a fatores internos e externos à organização a qual o processo pertence. As alterações recorrentes realizadas no processo devido aos fatores de impacto e as transformações do ambiente são chamadas de melhorias contínuas.

De acordo com [Caffyn 1999], a melhoria contínua se refere a um amplo conjunto de atividades que engloba a organização como um todo, sendo voltado à inovação incremental. No âmbito do BPM, a melhoria contínua é ponto chave, devendo ser um dos objetivos norteiam a gestão baseada nesta disciplina. Segundo [Baldam et al. 2007], melhoria contínua em processos de negócios pode ser definida como “um processo contínuo de estabelecimento de objetivos e de identificação de oportunidades de melhoria, através do uso de constatações e conclusões de auditorias, análises de dados, análises críticas pela Administração ou outras fontes”. Considerando o campo de pesquisa explorado neste artigo, observa-se a implantação do SEI UFG como um fator que possibilitou o redesenho e a melhoria do processo de redistribuição de servidores da UFG. Para a avaliação do impacto desse redesenho foram considerados alguns indicadores de melhoria.

2.2. Indicadores de Melhoria

Os indicadores contribuem para as tomadas de decisão referentes aos objetivos das análises e melhoria de processos. Por este motivo é sempre interessante fazer uma pré-análise para a definição de quais fatores vão ser considerados indicadores de melhoria. Nessa perspectiva, para [Fernandes 2004] um indicador expressa, da forma mais simples

possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. Assim, indicadores podem ser entendidos como medidores que auxiliam no estabelecimento de padrões para análise.

Ainda de acordo com [Fernandes 2004], medir é uma necessidade para a administração, produzir indicadores é uma necessidade para a administração e utilizar indicadores é fazer medição do que se quer administrar. Sendo assim, no contexto de medição e análise da melhoria de processos, pode-se definir como indicadores: a quantidade de atividades presentes no processo, o tempo de execução de cada instância do processo, o tempo de execução das atividades do processo, a quantidade de pessoal envolvido e até mesmo a quantidade de ativos organizacionais necessários para o andamento do processo.

2.3. SEI

A tramitação de processos eletrônicos no âmbito de órgãos e entidades vinculadas à administração pública federal é regulamentado através do Decreto 8.539, de 08 de Outubro de 2015. Com base neste decreto, foram desenvolvidas três ações: o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o barramento de integração do SEI, e o protocolo integrado. Neste sentido, o SEI é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real [Medeiros 2015].

No âmbito da Universidade Federal de Goiás, o SEI tem sido implantado desde o segundo semestre de 2017, dentre as vantagens oferecidas pelo sistema, é notável a busca por maior agilidade e modernização dos processos. Além disso, destaca-se ainda, a possibilidade de diminuição dos gastos com papel e a preservação do meio ambiente consequente dessa diminuição.

3. Resultados

O processo de redistribuição de servidores da UFG é um dos processos de responsabilidade da PRÓ-PESSOAS¹. Este processo teve a sua modelagem e construção de seu manual publicadas no ano de 2015. Com a implantação do SEI UFG, que levou este processo ao formato digital, muitas rotinas foram alteradas e identificou-se a necessidade da realização de um redesenho do processo. Este redesenho juntamente com o seu manual foram publicados no início do ano de 2018. A análise da melhoria do processo de redistribuição de servidor UFG consistiu-se na comparação de indicadores. Os indicadores definidos foram: número de atividades do processo; quantidade de entidades envolvidas no processo.

Neste trabalho foram levantadas as mudanças em dois estados do processo, o processo antes da implantação do SEI (tradicional), e o processo após a implantação do SEI. O maior impacto observado foi a redução da quantidade de atividades por subprocesso, impacto este chegando a uma redução de mais de 50% na maioria dos casos. Dentre o conjunto de subprocessos que compõe o processo de redistribuição de servidor na UFG, dois

¹PRÓ-PESSOAS - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

deixaram de existir após a implantação do SEI, assim como as consequentes mudanças de rotinas. A Tabela 1 e a Figura 1 apresentam a quantidade de atividades presentes em cada subprocesso e em cada estado analisado.

Tabela 1. Descrição quantitativa das atividades de subprocessos.

Nome do Subprocesso	Tradicional	SEI
Sub_Docente_Externo	37	12
Sub_Docente_Interno	35	16
Sub_Docente_Regional	25	0
Sub_TAE_Externo	40	17
Sub_TAE_Interno	42	17
Sub_TAE_Orgao_Regional_Unidade	29	0

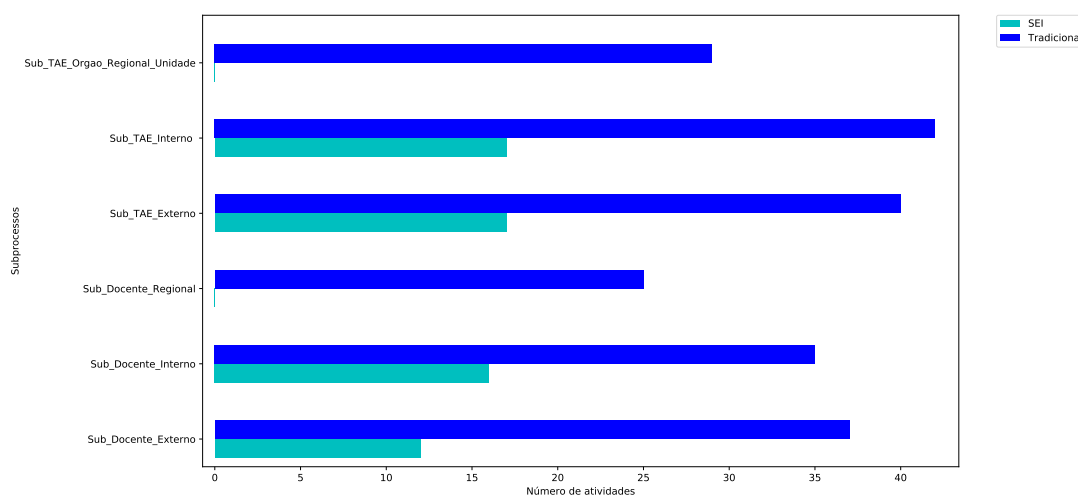


Figura 1. Relação do número de atividades nos subprocessos analisados.

Além da diminuição na quantidade de atividades nos subprocessos, também foi observada diminuição no que se refere às entidades envolvidas nos subprocessos. Tal diminuição pode ser compreendida como vantagem em tempo e pessoal envolvido no processo, além de fator determinante na diminuição da burocracia envolvida no mesmo. Os dados referente à esta informação são apresentados na Figura 2.

Finalmente, na Tabela 2 é possível ter uma visão mais ampla das vantagens obtidas através da utilização do SEI, tais como a as reduções nas quantidade de subprocessos dentro do processo de redistribuição de servidor da UFG e a média de suas atividades

Tabela 2. Descrição quantitativa das atividades nos dois estados do processo.

Sistema	Tradicional	SEI
Qtd. de Subprocessos	6	4
Média de Atividades por Subprocesso	34.6	15.5
Nº mínimo de atividades por Subprocesso	25	12
Nº máximo de atividades por Subprocesso	42	17
Média de entidades envolvidas por Subprocesso	7	5

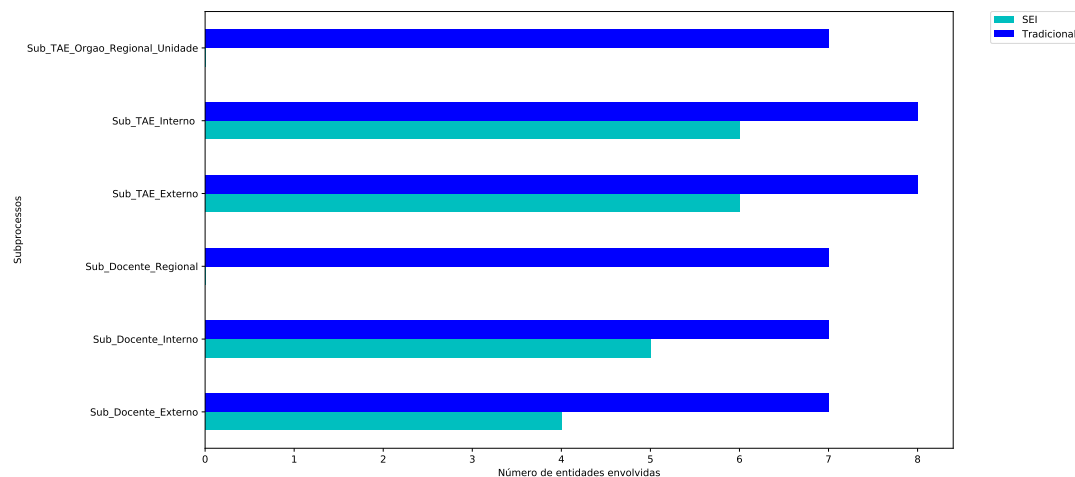


Figura 2. Relação do número de entidades nos subprocessos analisados.

4. Conclusão

Indicadores de melhorias apresentados neste trabalho permitiram avaliar o impacto da implantação do sistema SEI na UFG, focando nas atividades desenvolvidas e entidades relacionadas ao processo de Redistribuição de Servidores. O uso de tais indicadores apresenta ao gestor uma ferramenta de medição do desempenho da implantação do sistema.

No que tange à eficiência do processo, uma medida considerável seria a utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Nesse sentido propõe-se, como trabalho futuro, identificar os recursos utilizados em cada subprocesso, definir parâmetros mínimos de eficiência e comparar com os resultados obtidos, estabelecendo assim indicadores de produtividade. Dessa forma, o gestor pode decidir sobre a alocação de recursos de forma otimizada, a partir do conhecimento de sua capacidade.

Referências

- Baldam, R., Valle, R., Pereira, H., Hilst, S., Abreu, M., and Sobral, V. (2007). *Gerenciamento de Processos de Negócios*. Editora Érica, São Paulo.
- Benedict, T., Bilodeau, N., Vitkus, P., Powell, E., Morris, D., Scarsig, M., Lee, D., Field, G., Lohr, T., Saxena, R., Fuller, M., and Furlan, J. (2013). *BPM CBOOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. CreateSpace / ABPMP – Association of Business Process Management Professionals.
- Caffyn, S. (1999). Development of a continuous improvement self-assessment tool. *Journal of Operations & Production Management*, 19(1):1138–1153.
- Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE*, 7(1):1–18.
- Medeiros, H. (2015). Sobre o sei. Acessado em Março de 2018.