

# A Cadeia de Valor do NTI/UFPE: conhecendo-se para melhor entregar valor aos clientes

Daniel F. Arcoverde, Suzanna S. Dantas

Núcleo de Tecnologia da Informação  
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) - Recife, PE - Brasil

{daniel.arcoverde, suzanna.sandes}@ufpe.br

***Resumo.** Obter resultados com BPM tem sido um desafio para várias organizações. Conhecer como os próprios processos estão organizados para gerar valor para o cliente é fundamental para se obter maior resultado com os esforços de BPM. O Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI/UFPE) também tem enfrentado algumas dificuldades em iniciativas relacionadas ao tema. Este artigo descreve o processo de construção da Cadeia de Valor do Núcleo de Tecnologia da Informação da UFPE como ferramenta para apoiar a gestão de processos.*

## 1. Introdução

Embora organizações orientadas a processos estejam surgindo e o BPM esteja se tornando uma área de interesse cada vez maior, ainda há muitas organizações que têm obtido pouco resultado com BPM, limitando-se a aplicar a disciplina de BPM como uma atividade operacional e de baixo valor agregado, que não é capaz de impactar os produtos e serviços entregues ao cliente [Jesus e Macieira, 2014].

De acordo com Jesus e Macieira (2014), para gerenciar o valor criado para os clientes, é preciso mensurar o que conta na perspectiva dele. Sendo assim, para que uma organização seja capaz de obter resultados mais relevantes com BPM, é fundamental conhecer seus processos e entender como eles estão organizados para produzir os produtos e serviços que geram valor para seus clientes. Nesse sentido, o uso de uma Cadeia de Valor - instrumento que representa graficamente como estão organizados e agrupados os processos de trabalho de uma organização - pode ser um importante aliado das iniciativas de BPM.

### 1.1 Contextualização

O Núcleo de Tecnologia da Informação é o órgão da Universidade Federal de Pernambuco responsável por apoiar as atividades fins da universidade através da gestão e execução de projetos e serviços de TIC. É formado por 12 setores que desenvolvem projetos e entregam serviços para a comunidade acadêmica. Destes, alguns estão diretamente envolvidos na entrega dos serviços, enquanto outros são responsáveis pelo suporte das atividades primárias, fornecendo recursos ou executando atividades de apoio.

Embora algumas áreas do NTI têm envidado esforços para a melhoria de seus processos, muitas das iniciativas de BPM são limitadas em escopo, pontuais, parte de esforços individuais de uma área e com baixo impacto para o cliente; características de organizações que ainda estão no primeiro estágio de maturidade em BPM [Baldam, Valle e Rozenfeld, 2014]. Como resultado disso, alguns problemas são comuns, dentre os quais, podemos destacar:

- Falta de uma visão uniforme sobre como o NTI gera valor para a UFPE: algumas fronteiras não estão claramente estabelecidas, gerando dúvidas sobre o que o NTI efetivamente entrega ou deveria entregar para cumprir a sua missão.
- Pouca efetividade nas ações de melhoria: as mudanças implementadas por uma área,

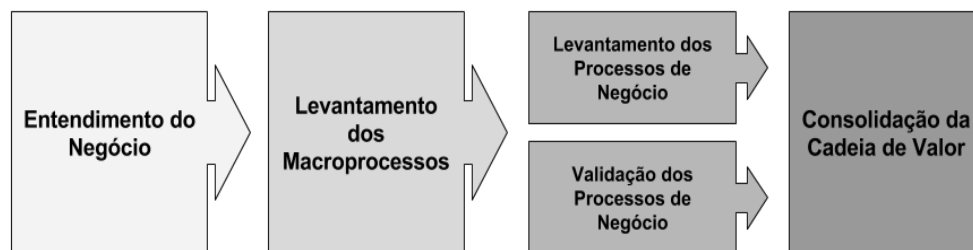
de maneira isolada, e sem considerar as dependências com outras áreas, acabavam gerando pouca melhoria efetiva no desempenho, a exemplo do processo de gerenciamento de incidentes.

- Insatisfação do cliente e das áreas de maior maturidade: as melhorias não geravam resultado que chegasse ao cliente (diminuição do tempo de atendimento, por exemplo). Como consequência, as áreas empenhadas nas melhorias mostravam-se insatisfeitas.
- Dificuldade na escolha sobre quais processos priorizar: com poucos processos documentados e uma falta de visão do todo, a escolha sobre quais processos serão alvo de ações de melhoria torna-se difícil e subjetiva.
- Conflitos de responsabilidades não resolvidos: embora um regimento exista, as estruturas organizacionais precisam evoluir, isso gera mudanças nas áreas e consequentes questionamentos sobre responsabilidades e limites de atuação.

Este artigo apresenta o relato de como a área de Governança e Processos do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) desenvolveu o trabalho de construção da Cadeia de Valor do NTI para servir como ferramenta de apoio à gestão de processos do NTI e resolver ou minimizar os problemas citados.

## 2. Métodos

O trabalho de elaboração da Cadeia de Valor, liderado pela área de Governança e Processos do NTI com o apoio da direção do órgão, foi conduzido em 5 etapas detalhadas na Figura 1.



**Figura 1: Etapas da construção da Cadeia de Valor do NTI**

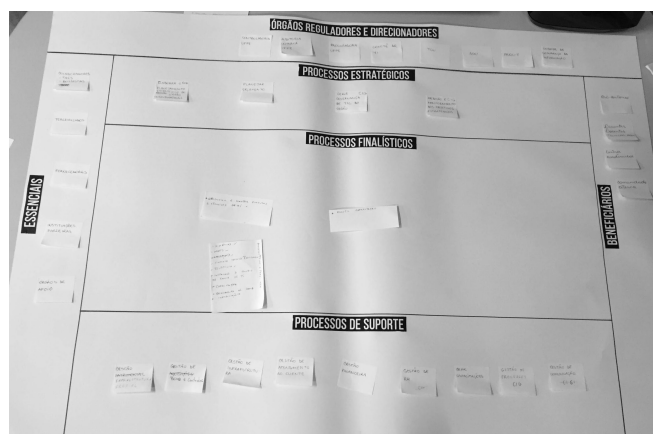
**a. Entendimento do Negócio:** Nesta etapa, os coordenadores e diretores do NTI foram envolvidos na participação de um workshop para construção colaborativa da cadeia de valor. No Workshop, os participantes foram instruídos a contribuírem com o preenchimento colaborativo de um canvas composto pelos principais elementos da Cadeia de Valor.

Para facilitar o preenchimento do canvas, a equipe executora do projeto elaborou perguntas cujas respostas deveriam apoiar o entendimento do negócio do NTI. Algumas destas respostas foram apenas alinhadas entre os participantes, por já estarem respondidas em documentos institucionais, como o regimento.

**b. Levantamento dos Macroprocessos:** Esta etapa teve como objetivo definir o 1º nível da cadeia de valor, formado pelos macroprocessos do NTI, distribuídos em cada uma das categorias: processos finalísticos, estratégicos e de suporte. De acordo com o objetivo de cada categoria, foram selecionadas perguntas que contribuísem com a identificação de cada tipo de macroprocesso, iniciando pelos macroprocessos finalísticos.

As etapas 1 e 2 foram conduzidas em um único workshop. Como resultado tivemos uma primeira versão de valores, beneficiários, essenciais, órgãos reguladores e direcionadores, e macroprocessos organizados por categoria, conforme ilustrado na Figura 2.

Esta primeira versão ainda mudaria para se adequar à forma como a administração enxergava as entregas do NTI.



**Figura 2: Resultado do Workshop para construção colaborativa da cadeia de valor**

**3. Levantamento dos Processos de Negócio:** Esta etapa, realizada posteriormente ao workshop, foi conduzida com cada área do NTI visando a descrição dos objetivos dos macroprocessos levantados (1º nível) e a definição do 2º nível da cadeia de valor, através do desdobramento de cada macroprocesso em processos de negócio.

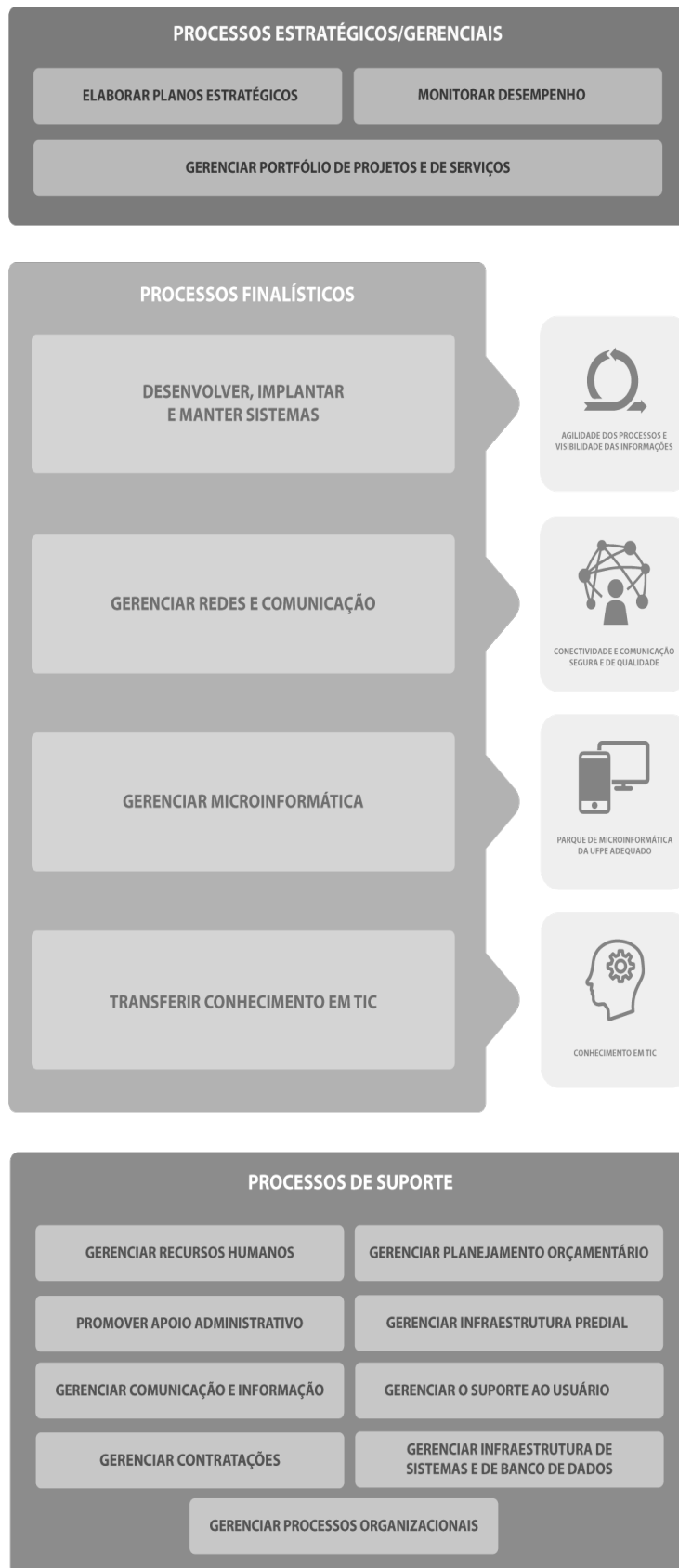
**4. Validação dos Processos de Negócio:** À medida em que os processos de negócio eram levantados, a equipe do projeto se reunia com os coordenadores das áreas para validar o trabalho realizado e fazer os ajustes necessários.

**5. Consolidação da Arquitetura de Processos:** Nesta etapa, todos os participantes do workshop, junto à alta administração, reuniram-se para verificar o resultado final da cadeia de valor e esclarecer divergências entre as áreas e processos. Por fim, todos os processos levantados foram unificados na cadeia de valor.

### **3. Resultados**

A Cadeia de Valor resultante deste trabalho foi refinada ao longo das etapas definidas anteriormente. Na Etapa 5 algumas divergências foram resolvidas e o resultado foi apresentado à participantes do primeiro Workshop para uma validação conjunta. Nesta última validação ainda foram levantadas algumas sugestões de melhorias, que em sua maioria foram agregadas numa versão final. O resultado final pode ser visto na Figura 3.

O 1º nível da Cadeia de Valor foi concluído com o levantamento de 16 macroprocessos, divididos nas categorias Estratégico, Finalístico e de Suporte. Estes macroprocessos foram desdobrados dando origem a 47 processos, conforme Tabela 1.



**Figura 3: Cadeia de Valor do NTI (1º nível)**

**Tabela 1: Quantitativo de macroprocessos e processos por categoria**

	Macroprocessos (1º nível)	Processos (2º nível)
Estratégico	3	6
Finalístico	4	11
de Suporte	9	30
<i>Total</i>	<i>16</i>	<i>47</i>

Como resultados alcançados pelo projeto de definição da Cadeia de Valor do NTI, podemos destacar os seguintes: melhor entendimento dos valores entregues pelo NTI, maior compreensão sobre como os processos de trabalho estão organizados e agrupados para cumprir a missão e gerar valor para os clientes, maior compreensão também sobre quais os processos que entregam diretamente esses valores, e revisão do escopo de algumas áreas.

#### **4. Conclusões**

Os resultados obtidos neste trabalho têm evidenciado o benefício - tanto do processo de construção, quanto da própria Cadeia de Valor - para auxiliar na compreensão sobre como o NTI cumpre a sua missão e gera valor para seus diversos clientes. Os resultados servirão de base para a implantação de boas práticas da gestão de processos no NTI, entre as quais, garantir uma padronização adequada aos processos, amadurecer a gestão de desempenho com base em indicadores e aumentar os ganhos dos processos.

Como objetivos futuros, a área de Governança e Processos atuará promovendo o desenho e redesenho dos processos do NTI, de modo que a Arquitetura de Processos do órgão seja progressivamente elaborada. Uma Arquitetura de Processos é uma estrutura que define a hierarquia de processos da organização em diferentes níveis, conforme necessidade de quem a utiliza. Ela compreende a Cadeia de Valor da organização e captura os processos que suportam a cadeia. Além disso, a área de Governança e Processos também deverá investir na realização de ações para solucionar os problemas citados no início deste relato, principalmente os relacionados à efetividade das melhorias realizadas sobre os processos.

#### **Referências**

- Gonçalves, J. E. L. (2000) “As empresas são grandes coleções de processo”, RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar.
- Jesus, L. e Macieira, A. (2014) Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: EloGroup.
- Baldam, R., Valle, R. e Rozenfeld, H. (2014), Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: uma referência para implantação prática. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.