

# Rodadas de Mapeamento de Processos na UFCSPA: uma Abordagem Ágil

Juliana Herbert<sup>1</sup>, Andressa Bortolaso<sup>1</sup>, Ricardo Zago<sup>1</sup>, Rodrigo Giglio<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Núcleo de Qualidade Interna – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)

Rua Sarmento Leite, 245 - Porto Alegre, RS, Brasil - CEP 90050-170

{julianash, andressabo, ricardozago, rodrigofg}@ufcspa.edu.br

**Resumo.** *Este artigo descreve a estratégia utilizada para a implantação de ações, com alto envolvimento da comunidade interna da UFCSPA, na iniciativa de mapeamento de processos dos departamentos acadêmicos e administrativos da Universidade. Usando os princípios da abordagem ágil de gerência de projetos, as ações de implantação foram divididas em rodadas com duração fixa e objetivos claros. Como resultado destas ações, que iniciaram em junho de 2017 e foram finalizadas no início de dezembro do mesmo ano, foi lançado um portal interno com 175 processos publicados, definidos e documentados por 23 setores. Além disso, observou-se a conscientização e o aumento efetivo de colaboração das pessoas envolvidas.*

## 1. Introdução

O conceito de processo utilizado nas atividades do Núcleo de Qualidade Interna (NQI) da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) é o apresentado no ABPMP BPM CBOK v3.0 [ABPMP 2013]:

“Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

O alcance de resultados foi considerado de prioridade máxima no mapeamento dos processos da UFCSPA. Para que isto fosse possível, foi fundamental garantir que o conceito de “resultado” fosse de comum entendimento para todas as pessoas envolvidas.

Considerou-se que resultados são obtidos quando os processos geram valor para alguém, alcançando os objetivos a que se propõem. E o valor deve necessariamente poder ser percebido. No caso da Comunidade UFCSPA, o valor deve ser percebido pelos técnicos-administrativos, docentes, discentes ou pelo cidadão que, de alguma forma, interage com a Universidade.

Processos devem também ser utilizados para tomar decisões. Devem ser úteis para a execução, o entendimento e a eventual informatização de sistemas de gestão. Processos devem ser mapeados a partir do valor que geram. E decisões relacionadas à inclusão ou não de uma atividade devem basear-se no alcance dos resultados definidos inicialmente.

A fim de haver uma continuidade nesta iniciativa, é necessário que os processos definidos sejam “vivos”. Ou seja, devem ser:

- documentados, para que possam ser repetíveis de forma sistemática;
- utilizados, já que apenas a documentação não gera resultados;

- constantemente revisados e aperfeiçoados, já que melhorias certamente são identificadas a partir do uso, e a sua implementação é condição crítica para a continuidade do uso dos processos.

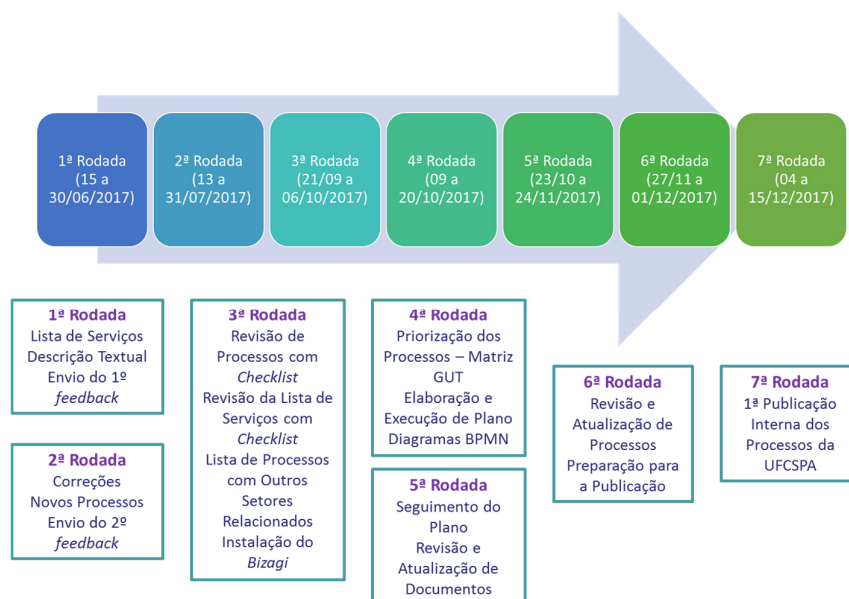
Nas próximas seções são apresentadas informações sobre a estratégia utilizada, as rodadas de mapeamento de processos e considerações sobre as próximas atividades planejadas para a continuidade deste trabalho.

## 2. Método

A estratégia geral do NQI no mapeamento de processos na UFCSPA foi baseada na abordagem ágil de gerência de projetos [PMI 2017], com os seguintes princípios:

- geração contínua e frequente de valor, de forma que as atividades realizadas não estejam relacionadas somente ao alcance de objetivos maiores e distantes, mas também a objetivos concretos, de fácil e rápida percepção às pessoas envolvidas;
- trabalho realizado em ciclos com tempo limitado (*time-boxed*). Ou seja, para cada etapa do projeto há um período delimitado de tempo que não é estendido. A versão dos processos obtida no final deste período é a utilizada para as próximas etapas, que poderão ser replanejadas. Entretanto, o replanejamento somente deve ocorrer para etapas que ainda não começaram, e não para a etapa atual;
- envolvimento direto de todos os profissionais que executam os processos, considerando que são as melhores pessoas para a sua definição e melhoria.

Para que esta colaboração fosse possível, foram definidas “rodadas de mapeamento de processos” (Figura 1) com objetivos específicos e entregáveis bem definidos, que compõem o “produto final” desejado (o mapeamento de processos do setor e sua integração com processos de outros setores).



**Figura 1. Rodadas de mapeamento de processos na UFCSPA em 2017.**

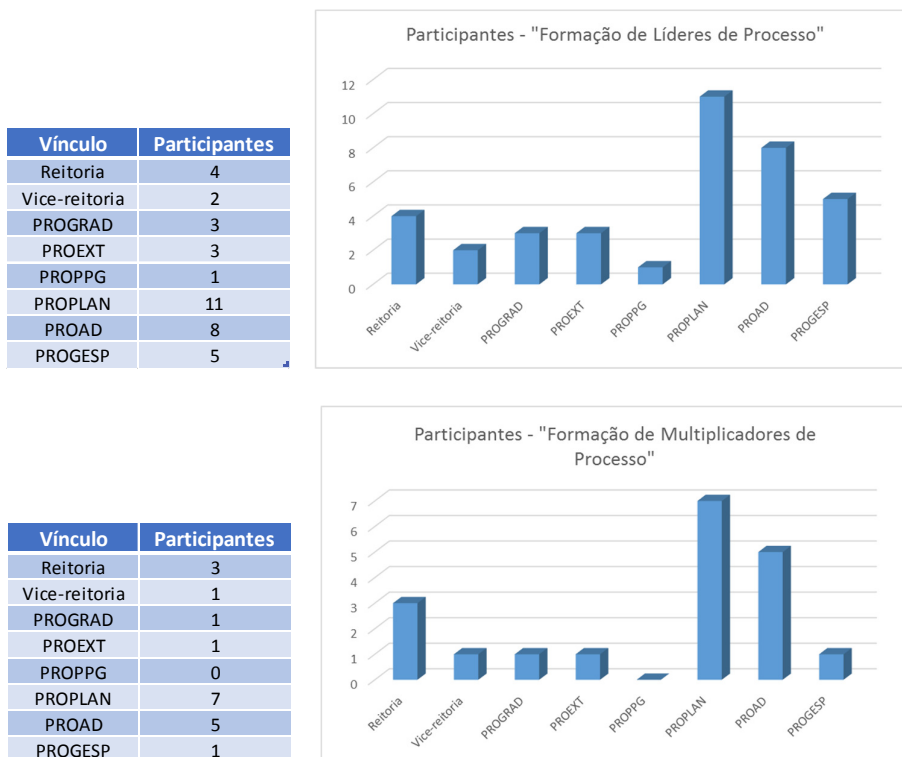
Apesar da participação de todos, foram definidos dois papéis com envolvimento especial no projeto, assumidos por pessoas indicadas pelos próprios setores:

- Líderes de Processos: principal ponto de contato do setor com o NQI, com a responsabilidade de apresentar e coordenar as ações do NQI no setor e de enviar os entregáveis e resultados do setor ao NQI nas datas estipuladas.
- Multiplicadores de Processos: possuem a responsabilidade de disseminar a cultura de processos na UFCSPA e de atuar como facilitadores do seu setor.

Além da estratégia ágil, é importante ressaltar a abordagem *bottom-up* utilizada pelo NQI no mapeamento de processos da Universidade, que permitiu que se promovesse uma mudança cultural mais rápida e de maior impacto. Optou-se, com o apoio da alta gestão, por atuar com todos os setores em paralelo, com foco na definição nos seus processos internos a partir de uma “Lista de Serviços”, com o detalhamento em uma “Descrição Textual do Processo” e de diagramas BPMN. A integração entre os processos de vários setores, em macroprocessos, será realizada gradativamente a partir do 2º semestre de 2018, após os setores envolvidos terem claros seus objetivos e os processos para a realização de seus serviços.

### 3. Resultados

Para a formação das pessoas para assumirem estes dois papéis, foram realizados dois cursos: “Formação de Líderes de Processos”, com 1 hora de duração e “Formação de Multiplicadores de Processos”, com 30 horas de duração. Nestas iniciativas, houve a formação de 56 servidores, provenientes de várias unidades da UFCSPA (Figura 2).



**Figura 2. Participação nos cursos de formação do NQI em 2017.**

Nas primeiras duas rodadas de mapeamento de processos, houve a participação de 32 setores da UFCSPA, com o envio de 390 processos (Figura 3) que foram revisados

por pelos menos dois membros da equipe do NQI, utilizando *checklists* pré-definidos. Esta avaliação serviu de base para a elaboração de *feedback* individualizado para cada setor.

	Setores Participantes	Quantidade de Processos
Lista de Serviços	31	321
1ª Rodada de Mapeamento	32	257
2ª Rodada de Mapeamento	14	133

**Figura 3. Processos enviados e setores participantes – 1ª e 2ª rodadas.**

Durante as próximas rodadas de mapeamento (4ª a 6ª), foram solicitados aos setores outros artefatos que fossem complementando ou refinando a documentação de processos.

A abordagem *bottom-up* foi fundamental para a disseminação da cultura de gestão por processos nos vários setores da Universidade. Como haviam sido realizadas outras iniciativas anteriormente sem o envolvimento completo das pessoas, a área da qualidade estava um pouco desgastada na instituição. Com as rodadas de mapeamento de processos, os eventos de formação e as várias reuniões e comunicações virtuais realizadas pela equipe do NQI com os setores, foi possível engajar os servidores com foco no valor gerado. Valor este gerado para a instituição, para o setor e para as pessoas que nele atuam ou que interagem com os serviços oferecidos.

Outras iniciativas importantes em 2017 foram:

- apoio mais concreto e frequente do NQI a setores identificados como críticos, pela reitoria, sempre mantendo a ideia de que os setores definem seus processos;
- distribuição de “estrelinhas” aos setores, como estratégia de gamificação, premiando a participação dos setores. A utilização de critérios bem definidos e divulgados à comunidade foi fundamental para a adesão dos setores;
- publicação de processos da UFCSPA em portal interno.

A publicação interna foi realizada como objetivo principal da 7ª rodada de mapeamento. Decidiu-se publicar apenas processos com descrição textual e diagramas BPMN associados, com acesso restrito apenas a servidores da UFCSPA. Foram publicados 175 processos, incluindo processos integrados entre dois setores, os quais foram mapeados e documentados por iniciativa dos setores envolvidos para sanar problemas identificados.

23 setores participantes, distribuídos de acordo com a Figura 4, definiram 175 processos (descrição textual e BPMN). A PROGESP (Pró-reitoria de Gestão com Pessoas) não é considerada, pois sua existência somente foi aprovada pelo Conselho Universitário em março de 2018. Em dezembro de 2017, apenas a SECGESP existia.

Vínculo	Setores	Processos
Reitoria	2	31
Vice-reitoria	2	10
PROGRAD	0	0
PROPPG	0	0
PROEXT	2	30
PROPLAN	9	39
PROAD	4	41
SECGESP	1	8
Comissões	2	5
Conselhos	1	5
Integrados	Vários!	6
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>

**Figura 4. Informações sobre a 1ª publicação interna de processos da UFCSPA.**

#### 4. Conclusão

A percepção do trabalho realizado pelo NQI, com relação ao mapeamento de processos na UFCSPA, em 2017, foi bastante positiva. Esta percepção foi confirmada em vários eventos realizados no final do ano, nos quais foi notória a adesão e receptividade dos servidores com o NQI e as atividades propostas. Mesmo com a adesão sendo realizada de forma colaborativa, começando apenas com o convite ao setor.

Além disso, já se percebe uma atitude proativa dos setores que solicitam o apoio do NQI para a realização do mapeamento de seus processos, entendendo o valor gerado por esta atividade, confirmando que a abordagem ágil tem rápido e significativo impacto na mudança que leva à transformação em uma cultura orientada a processos.

Atualmente está sendo definido um modelo de níveis de maturidade de mapeamento de processos, que será utilizado como um *roadmap* para a continuidade do trabalho na Universidade. Este modelo foi definido a partir da necessidade de atuação conjunta tanto com setores que já têm atividades de mapeamento de seus processos em andamento, como com setores que iniciam suas atividades de mapeamento em 2018.

O apoio da alta administração também foi fundamental para o sucesso destas iniciativas, embora perceba-se que a falta de obrigatoriedade para a realização destas atividades pelos setores fez com que algumas unidades não se engajassem da forma como deveriam. Inclusive unidades que têm problemas bastante críticos para a Universidade, relacionadas aos seus processos finalísticos.

Com a aplicação do modelo de maturidade de processos e a consideração de macroprocessos associados à cadeia de valor da UFCSPA, pretende-se aumentar o engajamento dos setores tanto com relação à sua abrangência (mais setores) como com relação à profundidade (mais processos em cada setor).

#### Referências

- ABPMP – Association for Business Process Management Professionals (2013). “ABPMP BPM CBOK v3.0”. ABPMP – Brasil.
- PMI – Project Management Institute (2017). “PMBok Guide – Sixth Edition + Agile Practice Guide”. Project Management Institute – Pennsylvania, Estados Unidos.