

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS: O ESTADO DA ARTE NA UFPEL

**TAÍS ULLRICH FONSECA<sup>1</sup>; TIAGO ABEIJON GADRET<sup>2</sup>; ISABEL CRISTINA BARROS RASIA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas – [taisufpel@gmail.com](mailto:taisufpel@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas – [tiagogadret@yahoo.com.br](mailto:tiagogadret@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Universidade Federal de Pelotas – [irasia@ig.com.br](mailto:irasia@ig.com.br)

### 1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional complexo e inserido em um ambiente macro, exige das instituições transformações constantes para acompanhar o ritmo de avanços e de mudanças nas quais elas estão inseridas. A visão empresarial e administrativa, antes focada mais para as empresas privadas, atualmente instiga das instituições públicas atitudes que adaptem a máquina estatal a este cenário.

Neste contexto, a gestão por processos vem ganhando espaço nas organizações. Por muito tempo se utilizou este modelo de gestão para apresentar resultados apenas para indústria, mas atualmente esta realidade vem sendo superada, sendo promovida cada vez mais no setor de serviços (PAIM et al, 2008 a).

As Instituições de Ensino Superior – IES são exemplos de prestadoras de serviços e de organizações complexas que operam ações no tripé ensino-pesquisa-extensão, bem como apresentam, em muitos casos, uma estrutura espacial diversificada o que fomenta a complexidade administrativa de Unidades vinculadas a ela. Tais fatores, dentre outros, exigem uma eficácia gerencial das IES.

A gestão por processos busca, portanto, a harmonia e o melhoramento dos processos, bem como contribui para outras áreas como a gestão de pessoas, as tecnologias e as estruturas. Tal prática vem sendo implementada na Universidade Federal de Pelotas – UFPEL, justificando a necessidade crescente de mais discussões sobre o tema, levando a conhecimento do maior número de pessoas possíveis e subsidiando a gestão com base acadêmica, do correto investimento de esforços na gestão por processos. Quando os fluxos e os processos são claros e acessíveis a todos, propiciam satisfação aos envolvidos e promovem o conhecimento do todo, de forma clara e objetiva, através de uma visão holística.

Com base neste cenário, objetiva-se, com este trabalho, reafirmar a importância do mapeamento de processos e da sua gestão central, via implantação de um Escritório de Processos - EP o qual visa fornecer suporte às atividades atinentes ao tema. Objetiva-se, ainda, contribuir para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico da área abordada, bem como servir como material de apoio a organizações que desejam implantar uma gestão por processos e, consequentemente, um Escritório de Processos, com vistas a alcançar melhores resultados.

### 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada, quanto aos objetivos, abrange a pesquisa exploratória pelo fato de proporcionar uma maior familiaridade com o problema a ser abordado, tornando-o mais explícito e passível de análise (GIL, 2008). Quanto aos procedimentos técnicos, compreende a pesquisa bibliográfica e documental, visando descrever o cenário sobre o mapeamento de processos na instituição alvo do

estudo. Além de documentos, se utilizará da técnica de observação pela pesquisadora, enquanto participe do processo, visando um conhecimento mais detalhado e aplicado para um resultado fiel.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de abordar a gestão por processos, faz-se necessário apresentar o conceito de processo abordado neste estudo. Processo é considerado um fluxo de atividades interdependentes que apresentam entrada, processamento e saída, oferecendo um bem a um cliente, ordenando as atividades de trabalho.

A gestão por processos de negócio (*Business Process Management – BPM*) é uma abordagem de gestão que permite identificar, analisar, modelar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio, visando o alcance dos resultados desejados (CAPOTE, 2013). Por meio da gestão por processos é possível se ter uma visão holística o que, por sua vez, permite visualizar a interdependência das partes, interna e externa, de todos os participantes do processo, até a entrega de um produto/serviço final.

Existem fatores determinantes para o sucesso da implantação da gestão por processos em uma organização, bem como uma lógica de atuação que deve ser observada, afim de que se tenha ampliada a possibilidade de êxito em caso de implantação de um sistema de gestão como este apresentado (BEZERRA; LOPES, 2008). Neste enfoque se considera como fator preponderante a necessidade de implantação de um Escritório de Processos capaz de introspectar a cultura de gestão por processos (PAIM et al, 2008 a). Tendo por base esta afirmação, as IES vêm alterando suas estruturas organizacionais abarcando o Escritório de Processos em seus organogramas. A recente implantação deste setor na UFPel, foi inspirada e executada através de uma parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Por este motivo, na sequência deste trabalho apresenta-se uma breve explanação sobre a experiência na UFRGS.

Segundo Isaac Torres, o Escritório de Processos na UFRGS existe desde 2012. Desde então, a Universidade vem criando, e colocando em prática, novas ferramentas e metodologias para a gestão dos processos na instituição, tendo obtido processos mais enxutos, menos burocráticos e mais transparentes (UFPel, 2017).

Brodbeck elucida que a equipe responsável pelo Escritório de Processos na UFRGS considerou os seguintes fatores como essenciais para o sucesso de implantação da gestão por processos: o mapeamento e a padronização dos processos, o treinamento dos operadores, o diagnóstico do trabalho e o acompanhamento dos resultados (BRODBECK, 2015).

Outras etapas são igualmente importantes, como a identificação dos processos, consistindo em discussões acerca do trabalho realizado. Logo o processo de sensibilização e envolvimento da equipe; bem como, depois de mapeados, faz-se necessária a validação, ou seja, a aplicabilidade para testar e corrigir possíveis desvios (BRODBECK, 2015).

A seleção da ferramenta correta utilizada para o mapeamento de processos é igualmente importante, pois refletirá o sucesso do trabalho, a partir da escolha de um sistema que seja de fácil acesso e entendimento da equipe. Na UFRGS, e também na UFPel, a ferramenta de BPM utilizada foi o software BIZAGI, devido à simplicidade de compreensão e à facilidade de uso.

A UFPel, através da Coordenação de Tecnologia da Informação da Pró-Reitoria de Planejamento, vem trabalhando desde 2015 na implantação do projeto

"Mapeamento e análise de processos da UFPel" buscando a melhoria contínua de suas rotinas administrativas. Para tanto, ofereceu aos servidores que desempenham funções estratégicas na Universidade, capacitações em nível básico e avançado, de acordo com o grau de conhecimento da equipe de trabalho.

A primeira ação foi o oferecimento do curso "Capacitação em Mapeamento de Processos", realizado no período de 29 de fevereiro a 01 de março de 2016, ministrado pela engenheira de produção, Gabriela Musse Branco, membro do Escritório de Processos da UFRGS. O curso visou oferecer aos servidores conhecimentos sobre mapeamento, bem como apresentação da ferramenta BIZAGI. Dando sequência a estas atividades, em 06 de março de 2017 foi ministrada a palestra "Implantação do Escritório de Processos: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS". Ainda no mesmo mês a UFPel ofereceu o treinamento em mapeamento de processos – básico, tendo como ministrante Isaac da Silva Torres, servidor da UFRGS. Na ocasião, foi ministrado pelo mesmo servidor, o módulo avançado destinado aos servidores que já possuem conhecimentos básicos em mapeamento de processos, os quais atuarão como colaboradores da gestão de processos da UFPel (UFPel, 2017).

O Escritório de Processos na UFPel foi implantado a partir da aprovação da nova estrutura da Gestão em 2017, pelo CONSUN – Resolução 06/2017, como um setor vinculado à Coordenação de Informações Institucionais, da Pró-Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação, tendo como ementa *"órgão responsável pelo registro dos padrões de trabalho visando à retenção do conhecimento na instituição, a bem de que a execução dos processos se dê de forma organizada e padronizada"* (UFPel, 2017).

Para o chefe do Escritório, Milton Bresque, o setor normatizará ferramentas e metodologias para a Universidade como um todo, local onde se dará a validação dos novos modelos de processos. Para o coordenador de Processos e Informações Institucionais, Paulo de Almeida Afonso, o mapeamento de processos pode contribuir para a eliminação do retrabalho e, consequentemente, reduzir o tempo e o esforço empregado nas atividades desempenhadas pelos servidores, possibilitando, dessa forma, oferecer serviços de qualidade à sociedade, com dinamismo e criatividade (UFPel, 2017).

Com o sentido de agilizar o fluxo da informação e do conhecimento, o Escritório de Processos elaborou o Tutorial – EP, tendo por objetivo principal oferecer ao usuário UFPel um modelo padrão de como mapear processos, disponibilizando os formulários para a realização do mapeamento em sua Unidade.

Sob o mesmo enfoque, o EP está desenvolvendo um manual, ainda na fase de elaboração, disponibilizado para fins de consulta e elaboração deste estudo. O manual tem por objetivo, dentre outros, propiciar o conhecimento dos fluxos dos processos que ocorrem dentro da Universidade e os benefícios que a melhoria contínua pode trazer à instituição e aos servidores (UFPel, 2017).

#### 4. CONCLUSÕES

A utilização desta abordagem por algumas Universidades, vem comprovando que este tipo de gestão não se trata apenas de um modismo, mas de uma tendência na área da administração pública.

Apresenta-se neste trabalho, uma nova forma de gestão de processos, para deixá-los mais enxutos, mais transparentes e menos burocráticos, concluindo que este formato de gestão está em fase de implantação na UFPel. Com diferentes

ações de sensibilização e socialização do conhecimento, a Universidade está disseminando entre seus servidores, através de curso de capacitação, o uso de ferramentas e métodos desenvolvidos na UFRGS, em busca de melhor qualidade em todos os serviços prestados à sociedade.

Os esforços do EP/UFPel estão voltados para a capacitação, o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento, a promoção da memória institucional, a organização de métodos e técnicas de melhoria de processos e a gestão do portfólio dos processos mapeados. Assim, a gestão de processos converge para a mudança organizacional, promovendo melhorias nos processos de trabalho e garantindo maior cooperação e integração entre as unidades acadêmicas e administrativas da UFPel.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEZERRA, Marlene Jesus Soares; LOPEZ; Marco Aurelio Brum. Gestão de Processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

BRODBECK; Ângela F. **Estabelecendo um Escritório de Processos**. UFRGS, 2015.

CAPOTE, Gart. **BPM para Todos**. Rio de Janeiro, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIM, R.; CAULLIRaux, H. M.; CARDOSO, R. **Process management tasks: a conceptual and practical view**. Business Process Management Journal, Bingley, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.

UFPel. **Resolução nº 06 de 23 de junho de 2017**. Acessado em 10 de ago. 2017. Online. Disponível em: <http://wp.ufpel.edu.br/scs/files/2010/08/Nova-Estrutura.pdf>.

\_\_\_\_\_. **Começa uma nova gestão de processos**. Acessado em 14 de ago. 2017. Online. Disponível em: <https://ccs2.ufpel.edu.br/wp/2017/03/23/novo-metodo-traz-mais-qualidade-em-processos/>.

\_\_\_\_\_. **Padronização de Conceitos e Procedimentos Tutorial**. EP/PROGIC/UFPel, 2017.

\_\_\_\_\_. **Manual de Gestão por Processos**. (Em elaboração). EP/PROGIC/UFPel, 2017.