

MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA APLICAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

JAIME DE PAULA NETO¹; GABRIELA YOHANA SMANIOTTO²; GABRIELA MONIQUE DE CARVALHO³; ALEJANDRO MARTINS RODRIGUEZ⁴

¹Universidade Federal de Pelotas – jaime.neto@ufpel.edu.br

²Universidade Federal de Pelotas – gaasmaniotto@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – gabrielacavalho09@gmail.com

⁴Universidade Federal de Pelotas – aljmartins@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de se fazer instituições serem mais eficientes é uma demanda já antiga no Brasil, em que o mesmo se encontra em posição desfavorável em diversos rankings de produtividade. No setor público, em especial nas instituições de ensino superior que, apesar de não terem como fim a obtenção de lucros com suas atividades, demandam também serem mais produtivas já que, recursos da união são despendidos para mantê-las operantes e uma organização eficiente tende a ser mais enxuta e melhor dimensionada tanto no que se refere a recursos de mão de obra como de materiais.

Neste sentido, uma abordagem de estrutura gerencial que colabora para com a melhoria e eficiência da instituição é a gestão por processos, termo conhecido em inglês como *business process management* ou mesmo BPM, que pode ser entendido, segundo Albuquerque & Rocha (2007, p. 53) como uma espécie de sincronismo organizacional e operacionalizado através de ferramentas analíticas para redesenho de processo, tendo como uma de suas principais funções base para implementação, o mapeamento de processo, que é descrito por Cruz (2015, p. 24) como o exercício de “capturar, documentar e organizar processos que já existem e que nunca tenham sido formalmente documentados, desenhados, ou mesmo que já o tenham sido e estejam desatualizados”.

Segundo Paim (2010, p. 22) “esse movimento mais recente de gestão de processos está fortemente associado à adoção da tecnologia da informação”, basicamente a busca por melhorar processos de forma geral acaba também por requerer novas tecnologias e sistemas de informação que, em muitas vezes automatiza processos e contribui para a redução de recursos materiais, como por exemplo a tramitação de processos organizacionais via sistema eletrônico informatizado, que diminui a utilização de papel e consequentemente insumos de apoio como carimbos, canetas, grampos etc.

2. METODOLOGIA

Cruz (2015, p. 34) apresenta uma metodologia com a sigla “DOMP”: documentação, organização e melhoria de processos, que de forma razoável sintetiza a forma de se criar ou melhorar processos, Albuquerque & Rocha (2007, p. 55) apresentam de forma similar uma metodologia em 5 fases que compreende a análise do contexto, análise do processo atual, a criação do novo processo, o redesenho do trabalho e por fim, o planejamento da implantação e gestão da transição.

Estas metodologias serviram de inspiração para elaboração de uma metodologia própria do escritório de processos da Universidade, que pode adequar uma forma de trabalho útil a operacionalização da ideia da gestão por processos através do mapeamento dos mesmos. Para o caso da Universidade, o

fluxo de trabalho do escritório de processos com fins de mapeamento pode ser categorizado de forma resumida em 8 etapas:

i) Reunião com o gestor máximo da unidade: entenda-se como esta unidade, qualquer departamento em que pessoas atuem para a execução de atividades ligadas ao funcionamento da Universidade, como um centro de registro acadêmico, por exemplo, onde são confeccionados os diplomas dos alunos. Nesta etapa tem-se o objetivo de entender quais são os principais processos, os mais críticos e quem são seus responsáveis.

ii) Levantamento de rotinas: Nesta etapa objetiva-se fazer um levantamento de rotinas de cada processo, para isso são utilizados formulários pela equipe do escritório de processos em que são anotadas as descrições dos processos etapa por etapa, também por qual meio e unidade é tramitado o processo assim como qualquer informação que seu responsável julgar pertinente relatar.

iii) Modelagem do Processo: É a confecção da diagramação do processo, para isso utiliza-se o apoio de um software de linguagem BPMN chamado BIZAGI. É importante destacar que nessa etapa modela-se apenas o estado atual do processo.

iv) Validação do estado atual do processo: Nesta etapa faz-se uma reunião com os responsáveis pelo processo para apresentação da diagramação do processo. Caso esteja de acordo segue-se para a próxima etapa, caso contrário, é feita as devidas anotações de ajustes para uma próxima reunião de validação.

v) Identificação de melhorias: A diagramação sendo validada parte-se para a etapa de identificação de melhorias, que é possibilitado através da visualização da modelagem, no qual geralmente evidenciam-se tarefas que não agregam valor ou ainda tarefas ociosas e que poderiam ser retiradas ou readequadas.

vi) Diagramação de estado pretendido do processo: O objetivo desta etapa é realizar o redesenho do processo incluindo as melhorias oportunizadas na etapa anterior.

vii) Validação de estado pretendido do processo: similar à etapa “iv”, porém ocorre a validação do modelo com as melhorias implantadas.

viii) Acompanhamento: Nesta última fase faz-se o acompanhamento do processo já que o mesmo sendo executado várias vezes poderá eventualmente demonstrar alguma falha ou impedimento de boa execução, pode-se ainda subdividir esta etapa em 3 acompanhamentos sendo em 30, 60 e 120 dias.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da aplicação da metodologia de trabalho tem-se como resultados as documentações que irão sustentar o trabalho da gestão, ou seja, formulários de controle e as diagramações de estado atual e pretendido.

A seguir, é apresentado um exemplo de processo dentre os vários existentes na instituição para ilustração do trabalho. A Figura 1 com a modelagem (estado atual) de um processo de solicitação de confecção de carteirinha de estudante/servidor da UFPEl, realizada com o apoio do software BIZAGI.

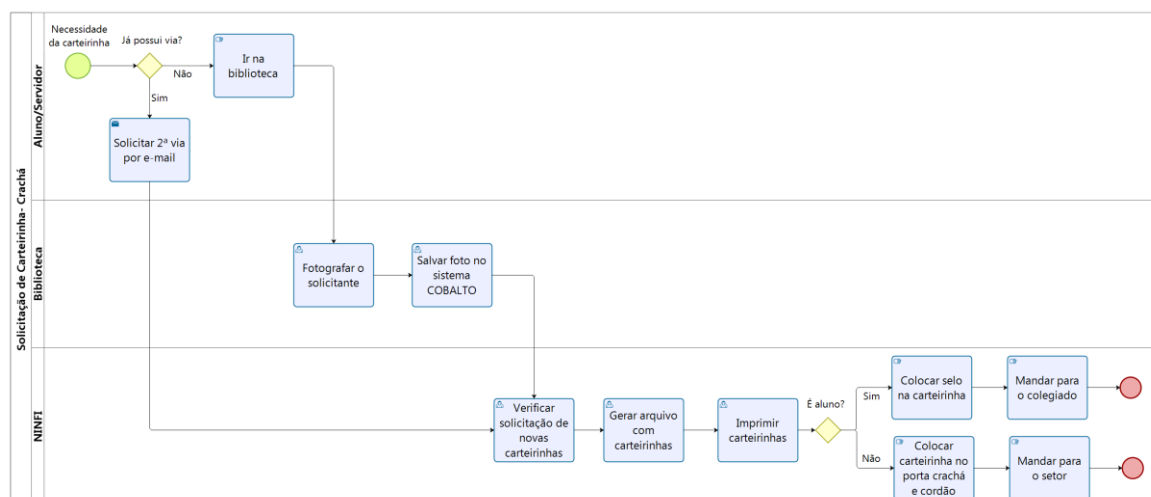


Figura 1 – Solicitação de confecção de carteirinha (Estado atual)

Fonte: Elaborado pelos autores com software Bizagi

Alguns elementos básicos são vistos nesta modelagem como o retângulo azul que simboliza a tarefa a ser executada, o círculo verde e o vermelho representam respectivamente eventos de início e fim, ou seja, o que desencadeia e o que encerra um processo, tem-se também, o elemento “gateway” de decisão representado pelo losango amarelo, utilizado quando o fluxo pode tomar mais de um caminho.

Neste processo observa-se que o aluno ou servidor toma uma decisão de duas disponíveis: solicita a nova carteirinha caso nunca o tenha tirado ou pede segunda via na biblioteca. Em seguida tem-se a mão de obra do servidor sendo empregada na tarefa de fotografar o solicitante e depois salvar a foto no sistema COBALTO, após esta etapa, o núcleo de informações dá encaminhamento ao processo verificando a existência de pedidos, gerando um arquivo com as carteirinhas e realizando a impressão, por fim, caso a solicitação venha de um aluno, ocorre a tarefa de adesivar a carteirinha com ano e semestre atual e encaminha-la ao colegiado de curso do discente. Caso a solicitação seja de um servidor não existe a necessidade de adesivação, porém, coloca-se a carteirinha em um crachá com cordão e é entregue ao setor onde atua o servidor.

Este processo de confecção de carteirinha ainda não apresenta uma proposta de estado pretendido, porém pela sua simplicidade e abrangência no que toca aos usuários podemos usá-lo como um exemplo e simular o que seria uma proposta de redesenho de processo. Na Figura 2 é apresentada a modelagem de estado pretendido.

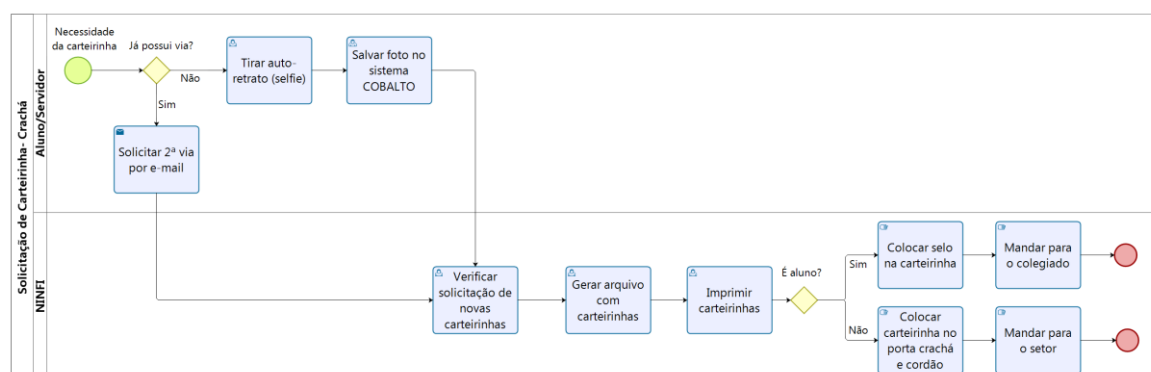


Figura 2 – Solicitação de confecção de carteirinha (Estado pretendido)

Fonte: Elaborado pelos autores com software Bizagi

Nesta nova configuração houveram algumas modificações, na versão anterior o usuário ia até a biblioteca tirar a foto, nesta, o usuário tira um auto-retrato (selfie) e ele mesmo salva a foto no sistema cobalto sendo dado o encaminhamento pelo núcleo de informações, dessa forma, fica dispensada a colaboração da biblioteca para com a confecção da carteirinha. É importante destacar que esse tipo de prática (selfie pelo usuário cadastrante em algum serviço) já vem sendo utilizado, como por exemplo em “fintechs” como a NUBANK.

Pode-se destacar então, como resultado das modificações, algumas melhorias como o tempo poupado pelo aluno ou servidor de ir até uma biblioteca e a diminuição de gastos com transporte para este fim. Do lado da instituição, tem-se o servidor da biblioteca que deixa de realizar as tarefas de tirar a foto e salvá-la, delegando-a indiretamente ao solicitante, sendo dispensado também a necessidade da câmera (economia de equipamento), tornando o processo de maneira geral mais ágil.

4. CONCLUSÕES

Percebe-se que na implementação e execução da gestão por processos no âmbito da Universidade foram obtidos bons frutos, seja na execução das atividades com ganhos em agilidade, cortando tempos ociosos que não agregavam valor, mudando a rota de tramitação quando necessário, como exemplificado no processo de confecção de carteirinhas (modelo pretendido) e até mesmo com ganhos na redução de materiais consumíveis como papel e outros ligados a rotinas administrativas. Ainda em alguns casos, a redução de gastos com combustíveis de veículos da Universidade, visto que a mesma, tendo unidades dispersas necessitava da movimentação física dos documentos entre elas para alguns processos.

Em geral, na literatura acadêmica é entendido que a gestão por processos pode trazer ganhos expressivos no médio e longo prazo já que, após as implementações de uma nova gestão, com novos fluxos de trabalho, é necessário um tempo de maturidade até que a organização aprenda (*learning organization*) e se desenvolva. Neste sentido, é fundamental a atividade de mapear e redesenhar processos, dado que, a gestão por processos propriamente dita é dependente do mapeamento e não poderia existir sem ele e, mesmo que já implantada, pode e deve ser repensada de tempos em tempos, pois conforme mudam-se as demandas, exigências e tecnologias, mudam-se também os processos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo Organizacional - Como Alinhar a Estratégia, os Processos e as Pessoas**. Saraiva, 2007.

PAIM, R; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**. Bookman, 2011.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios**. 3ª edição: Atlas, 2015.

CRUZ, T. **Manual para Gerenciamento de Processos de Negócio: Metodologia DOMP™: Documentação, Organização e Melhoria de Processos**. Atlas, 2015.