

MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA ORGANIZACIONAL: O CASO DO NÚCLEO DE TRANSPORTES – UFPEL

THÁBATA BIERHALS HARTWIG¹; MÁRCIA PINTO MIRANDA²; RENATA HEIDTMANN BEMVENUTI³

¹Universidade Federal de Pelotas – thabatabierhals@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – marciapintomirandaju@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – reheidtmann@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Pelotas (UFPEl) é uma instituição pública de ensino superior que, observando a constante evolução e transformação dos procedimentos e técnicas administrativas e organizacionais, criou o Escritório de Processos (EP) para melhorar sua gestão e agilidade e, conseqüentemente, a prestação de seus serviços a comunidade.

O EP foi fundado em 2017 e faz parte da Pró Reitoria de Gestão da Informação e Comunicação (PROGIC) - Coordenação de Processos e Informações Institucionais (CPI). Seu principal objetivo é conferir maior eficácia e qualidade dos processos administrativos da instituição. Dessa forma, busca desenvolver a otimização e organização das atividades de trabalho constantemente.

Atualmente, os processos administrativos da UFPEl estão concentrados na habilidade, experiência e conhecimento das pessoas, que realizam suas atividades por muito tempo no mesmo setor.

Muitas vezes o conhecimento das pessoas sobre certo tipo de trabalho está na forma de conhecimento tácito. Este tipo de conhecimento não é facilmente visível e explicável, pois está vinculado a experiência, ideias, valores e emoções de cada indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Com o isso o trabalho de mapeamento de processos desenvolvido pelo EP vem auxiliando para transformar o conhecimento tácito em explícito, que é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais, podendo ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O mapeamento de processos *AS IS/TO BE* é uma ferramenta de gestão que auxilia na descrição e na melhoria dos processos internos da organização. O *AS IS* consiste no levantamento de dados da atual rotina do setor, permitindo assim verificar a situação real do processo, identificando os pontos com necessidade ou oportunidade de melhoria (PORTO et al, 2018). E o *TO BE* caracteriza-se no estado ideal desejado para o futuro fluxo, propondo a eliminação de tarefas que não agregam valor, substituição de uma tarefa por outra mais adequada, assim identificando ações para melhoria do processo (PORTO et al, 2018).

O Modelador de Processos Bizagi é uma ferramenta para auxiliar na visualização do fluxo, e tem como objetivo a modelagem de processos de forma simples, para facilitar o entendimento do usuário, baseada no modelo *Business Process Modeling Notation* (BPMN), o qual utiliza símbolos padrões para o desenho do processo (COSTA, FERREIRA, LEGAL, 2015).

O objetivo deste trabalho foi verificar as melhorias nas atividades realizadas no Núcleo de Transporte da UFPEl, com a utilização da ferramenta de mapeamento de processos.

2. METODOLOGIA

A metodologia do presente trabalho classifica-se, quanto à abordagem, em qualitativa, quanto à natureza, em básica, quanto ao objetivo, em explicativa e, quanto ao procedimento utilizado, em estudo de caso (FLEURY, 2018; GIL, 2010).

O trabalho foi dividido em três fases. A primeira delas consistiu em uma reunião inicial com o chefe do Núcleo de Transporte (NUTRANS), referente ao processo, reconhecimento do condutor e pagamento de multas de trânsito de veículos oficiais, levantamento das atividades realizadas cotidianamente no setor, a diagramação e validação do AS/IS.

Num segundo momento foi apresentado as oportunidades de melhorias construídas pelo EP para otimizar o processo, tornando-o mais ágil, eficiente e qualificado, a diagramação e validação do TO/BE, além da publicação no site da UFPel.

Assim, finalizando com a terceira fase, foi realizado o acompanhamento do processo para verificar se as oportunidades sugeridas foram implantadas e se o processo realmente ficou mais eficiente.

A diagramação dos dados de levantamento de rotina, utilizada no Escritório de Processos- UFPel é desenhada a partir da ferramenta *Bizagi Process Modeler* (Bizagi).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na reunião inicial com o Chefe do Núcleo de Transporte (NUTRANS), foi relatado qual era o processo crítico do setor, e indicou um servidor como o responsável por este processo, devido ao problema relacionado ao pagamento das multas dos veículos oficiais, que muitas vezes acarretava custos para a instituição.

A partir de então ocorreu uma reunião com o servidor indicado, onde foi elaborado o levantamento de rotinas, que consiste, numa descrição detalhada das atividades relativas ao processo em questão.

Com base no levantamento de rotinas, foi executada a diagramação AS/IS no Modelador de Processos Bizagi (Figura 1). A partir de então, validou-se a diagramação do AS/IS em uma reunião com o servidor do NUTRANS, para confirmar se o fluxo elaborado na ferramenta Bizagi estava de acordo com as atividades do processo.

Como principais problemas do processo, foi levantado o fato do condutor não ser obrigado a pagar a multa, e, também não apresentar comprovante de pagamento quando efetuado o pagamento.

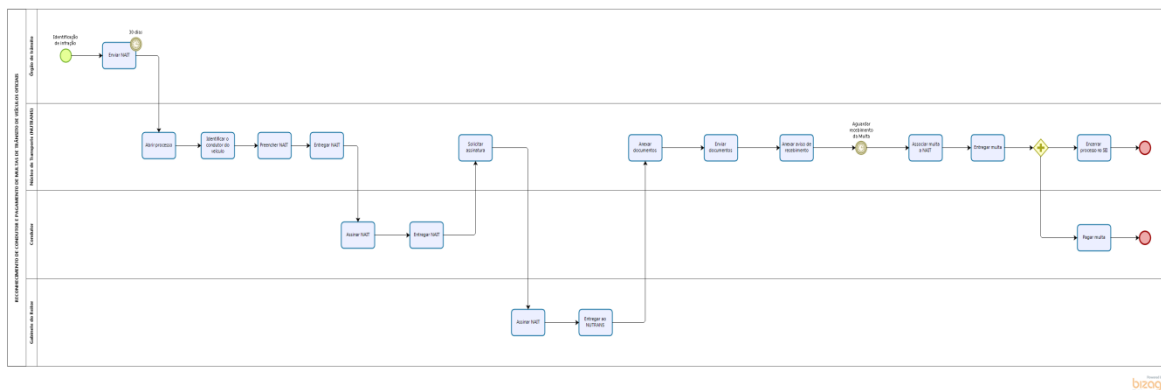
A partir dessa verificação foram propostos como oportunidades de melhoria para o processo: constituir uma normativa interna para o regimento da utilização dos veículos oficiais, e para a regularização do pagamento de multas, para não recair este custo para a instituição; a capacitação dos condutores (motoristas e servidores do quadro e motoristas terceirizados); e um seminário para apresentar os processos que estão atribuídos ao NUTRANS.

A partir destas oportunidades de melhoria, foram convocados novamente o Chefe e servidor responsável do Núcleo de Transporte para verificar se estes concordavam com as propostas sugeridas. Após a aprovação das novas propostas, foi produzida a diagramação TO/BE, que apresentou o desenho do processo com as devidas melhorias (Figura 2).

Depois de validada, a diagramação TO/BE do processo foi publicada no site da UFPel, dentro da página do Escritório de Processo, para acesso dos interessados.

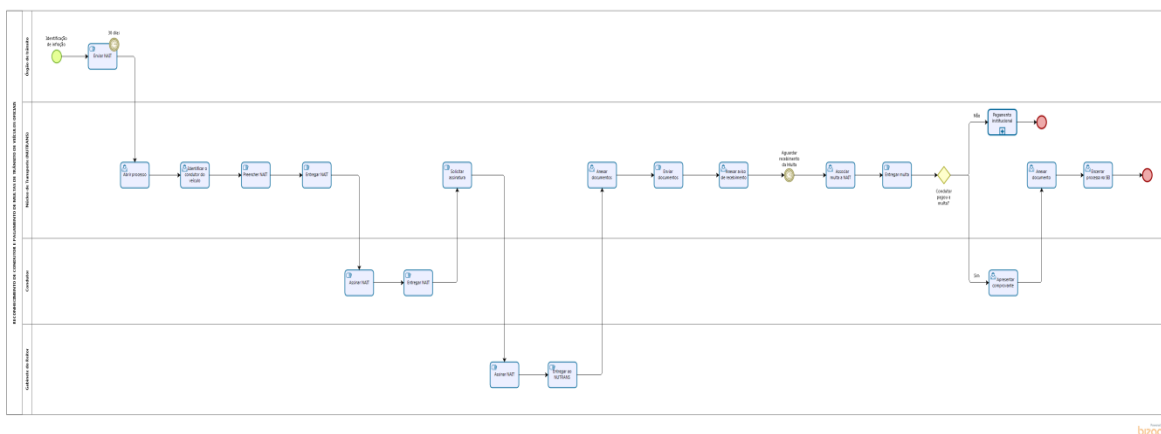
Após 30 dias da validação do *TO BE* do processo (quando este trabalho foi escrito não havia passado este prazo), será realizada uma nova reunião para verificar se realmente foi implementado o que foi proposto, e se o processo evoluiu com as melhorias. Este acompanhamento será realizado após 90 e 120 dias sucessivamente, com o mesmo objetivo, de verificar as melhorias e implementações, e assim concluído o processo.

Figura 1: Representação da Diagramação BIZAGI – “AS /S” – Processo Reconhecimento e de condutor e pagamento de multas de trânsito dos veículos oficiais



Fonte: EP (2018)

Figura 2: Representação da Diagramação BIZAGI – “TO BE” – Processo Reconhecimento e de condutor e pagamento de multas de trânsito dos veículos oficiais



Fonte: EP (2019)

A diferença entre a Figura 1 e a Figura 2 está no final do processo, onde no *TO BE* se torna obrigatório o condutor apresentar o comprovante de pagamento.

4. CONCLUSÕES

Em relação ao mapeamento das atividades do processo reconhecimento do condutor e pagamento de multas de veículos oficiais, as oportunidades de melhorias propostas, tornaram o processo mais organizado e funcional, tornando as atividades administrativas relacionadas muito mais ágeis e controladas. Outro fator importante é a proposta de capacitação dos condutores, que será implementada no ano de 2020 em parceria com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFPel, onde uma parte da capacitação será *online* para que todos tenham acesso, conforme seus horários disponíveis, e ainda a disponibilização do comprovante do aperfeiçoamento através de certificado.

Já a normativa interna, será construída com a participação de todos os envolvidos no processo, inclusive servidores de outros setores da instituição. Depois concluída, servirá de guia prático para todos os condutores de veículos da UFPel, proporcionando, junto com a diagramação do *TO BE* publicada no site da instituição a possibilidade de entenderem exatamente como funciona o processo de Reconhecimento e de condutor e pagamento de multas de trânsito dos veículos oficiais

Por fim, torna-se necessário exaltar o trabalho do Escritório de Processos - UFPel como agente de transformação do conhecimento tácito dos servidores responsáveis pelas atividades administrativas nos diversos setores da instituição, que possuem suas habilidades, conceitos e experiências, em conhecimento explícito, na forma de mapeamento dos processos administrativos, na proposta de melhorias e demais atividades que envolvam organização e sistematização dos processos da Universidade Federal de Pelotas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, FERREIRA, LEGAL, A,R,F. Mapeamento de processos em uma unidade hospitalar: Proposta de melhoria baseado em conceitos de Lean. **Enegep**. -p.1-14,2015

FLEURY, Afonso et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

NONAKA, TAKEUCHI, I,H . **Gestão do Conhecimento**. Universidade de Hitotsubashi: Bookman, 2008.

SEVERINO, A,J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007

UFPEL. **Manual de gestão de processos**. Escritório de procesos, Pelotas. Acessado em 09set. 2019. Online. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/escritoriodeprocessos/files/2018/05/Manual-EP%C3%BAltima-atualiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>