



Septiembre 2016 - ISSN: 1988-7833

IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A GESTÃO PÚBLICA

Carlo Castellanelli

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
castellanelli@bol.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlo Castellanelli (2016): "Implementação de um escritório de processos em uma instituição federal de ensino superior: desafios e oportunidades para a gestão pública", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/ccss/2016/03/estructuras.html>

Resumo: A gestão pública brasileira vem se valendo de várias estratégias da chamada gestão moderna dentro do contexto de mudança organizacional. A implementação de um escritório de processos como disseminador e órgão centralizador da gestão por processos de negócios ou Business Process Management (BPM) é um exemplo de estratégia de mudança nas organizações diante do cenário atual. Este trabalho demonstra a formação e atuação de um escritório de processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal de Santa Maria. A partir de uma nova proposta, a visão no modo de como gerir processos e estruturas é modificada, e, consequentemente, vantagens para a Instituição como um todo podem ser percebidas.

Palavras-Chave: Gestão de processos de negócio, Estruturas, Setor Público, Mudança Organizacional.

IMPLEMENTATION OF AN PROCESS MANAGEMENT OFFICE IN AN FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR PUBLIC MANAGEMENT

Abstract: The Brazilian public administration is making use of various strategies of the modern management within the context of organizational change. The implementation of an process management office as a disseminator and central core of the business process management is an example of strategy change in organizations given the current scenario. This paper demonstrates the formation and operation of an process management office in a Federal Institution of Higher Education, the Federal University of Santa Maria. From a new proposal the view in managing processes and structures is changed, and thus advantages for the institution as a whole can be achieved.

Keywords: Business Process Management, Structures, Public Sector, Change Management.

1. INTRODUÇÃO

As universidades públicas caracterizam-se como instituições de serviço. Todavia, elas não diferem muito das demais empresas, especialmente no que se refere aos encargos de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. As diferenças entre elas residem, fundamentalmente, nos valores, objetivos e nas finalidades. Seu ‘cliente’ não é realmente um cliente da forma tradicional: ele é um contribuinte. Ele a mantém, independentemente de usá-la ou não, seja com os seus impostos, contribuições, ou outras formas de alocação indireta de recursos. Sobretudo, o produto das universidades não serve para satisfazer desejos e necessidades individuais, mas sociais (DRUCKER apud MELO, 2002).

Segundo Paula (2008), as instituições de ensino superior, principalmente as universidades públicas têm buscado ter foco em resultados e eficiência na gestão. Paula (2008) destaca que essa busca começou a se conformar a partir de 1990, por meio de mudanças organizacionais com a finalidade de produzir modificações nos perfis e nos projetos de desenvolvimento das universidades, no sentido de torná-las mais ágeis, eficientes e produtivas. Diante disso, a gestão por processos tem se mostrado um caminho para atender às novas demandas das IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), pois o gerenciamento por processos permite às organizações aumentarem significativamente a produtividade e ao mesmo tempo diminuir os ciclos de tempo para a criação e adaptação de um processo. As IFES precisam atender a normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social (ROCZANSKI, 2009).

O setor educacional, assim como outros setores da economia, encontra-se também cada vez mais pressionado pelas mudanças do mercado. O aumento da competição e as maiores exigências dos consumidores resultaram na busca de melhorias também pelas instituições de ensino. No caso das IFES, a adoção de incentivos ao aprimoramento de desempenho proporciona, certamente, uma substancial melhoria do sistema atual. Alguns trabalhos ressaltam a importância da busca da eficiência e a necessidade de medidas de desempenho em IFES (SILVA, MORGAN e COSTA, 2004; FAÇANHA e MARINHO, 2001).

Vieira e Vieira (2003) discutem a questão da estrutura organizacional e da gestão do desempenho em IFES, alegando que os modelos adotados atualmente são burocráticos e podem comprometer a qualidade. Os trabalhos que relatam a importância da eficiência, entretanto, são sempre direcionados aos processos relacionados às atividades-fim (ou processos operacionais) das instituições de ensino - ensino, pesquisa e extensão -, sendo que os processos administrativos, necessários para dar suporte às atividades-fim, não chegam a ser citados. Garvin (2002) sugere que um dos motivos de fracasso de muitos programas de aperfeiçoamento é o foco exclusivo sobre os processos operacionais, enquanto que os processos administrativos, necessários para seu suporte, não são visualizados com o mesmo grau de detalhe. Como consequência, surgem incompatibilidades e inconsistências que acabam diminuindo ou mesmo impedindo a realização das melhorias adotadas nos processos operacionais.

A necessidade de organizações públicas de se adequarem aos novos programas de aperfeiçoamento de processos têm se mostrado uma constante nos últimos anos. A gestão por processos, inicialmente desenvolvida no setor privado, tem sido utilizada também no setor público. Nesse setor, a relevância da gestão por processos de negócio é percebida por meio da maior eficácia e eficiência alcançada a partir da reestruturação

organizacional, juntamente com os processos multifuncionais (GULLEDGE JR.; SOMMER, 2002).

Uma vez que a gestão por processos é vista como um instrumento inovador muito buscado pelas organizações atuais, com o objetivo de agregar valor para a organização, essa etapa do referencial será responsável por abordar sobre a unidade de negócio, conhecida como escritório de processos. O Escritório de Processos surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão de processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização. (PINHO, et al, 2008).

Sendo assim, o escritório de processos entra como um mecanismo de auxílio da implementação da gestão de processos nas organizações. O Escritório é um catalisador para a transformação da organização. O escritório de processos é visto, muitas vezes, como um pré-requisito para o sucesso da gestão de processos. Um Escritório de boa qualidade pode trazer um maior comprometimento dos gerentes com os projetos e, portanto, uma gestão melhor. Pinho et al (2008) define Escritório de Processos como uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientam o gerenciamento dos processos da organização, e atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados.

Na instituição estudada, o escritório de processos ainda funciona informalmente, porém está em vias de formalização e integração à estrutura vigente, sendo pensando não somente como um setor responsável pela otimização de processos, mas foi concebido em uma visão holística, sendo que uma mudança ou otimização de processos gerará impacto na cultura, na estratégia, nas leis e regulamentos, na política, nas estruturas vigentes, nas pessoas e em benefícios e remuneração. Este trabalho demonstra a concepção de um escritório de processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal de Santa Maria, seu modelo de concepção, sua perspectiva de atuação e resultados iniciais de sua operação.

2. A GESTÃO DE PROCESSOS

De acordo com De Sordi (2012), a abordagem administrativa da gestão por processos é também conhecida como abordagem sistêmica para a gestão das organizações, de modo que essa denominação foi baseada e fundamentada na Teoria Geral de Sistemas (TGS).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), relatam que a gestão por processos também possui fatores críticos para sua implantação, como: apoio da alta direção; estratégias para tratar a gestão de mudanças; capacitação de funcionários; cultura de padronização de processos; alinhamento e investimento em tecnologia de informação; projetos de processo com início e fim; estrutura de orientação por processos bem definida, de maneira clara e objetiva; registrar e divulgar os benefícios e agregação de valor alcançados e o alinhamento estratégico obtido.

Segundo Couto e Marash (2012), o principal objetivo da gestão por processos é assegurar que as necessidades dos clientes para desempenho eficaz dos processos e as necessidades do negócio para a eficiência são satisfeitas simultaneamente da melhor maneira possível. Desta forma, o BPM age a fim de maximizar a eficiência e a eficácia dos processos

Devido à complexidade e a amplitude de um ciclo completo de BPM, é comum que as etapas sejam realizadas em partes. Cruz (2006) explica as fases para se trabalhar com processos: 1) Fase inicial ou pré-projeto: conhecimento do problema e das necessidades da organização; 2) Fase “as is” (como é): levantamento do processo como ele é na realidade. Quando o processo já existe, formal ou informalmente; 3) Fase “to be” (como será): criação ou melhoria do processo existente; 4) Fase de implantação: colocar em prática o processo criado ou melhorado. É importante realçar que, na fase “as is”, caso os processos já estejam formalizados, será necessário buscar documentos que contenham suas especificações. Porém, se os processos só existem na informalidade, torna-se um trabalho árduo e mais difícil de ser realizado, pois terá que se buscar fontes ativas e passivas que contenham tais informações, às vezes, contando apenas com as pessoas que executam a tarefa informalmente (CRUZ, 2006). Quanto a modelagem, nos últimos anos houve um aumento substancial em iniciativas de modelagem de processos de negócios (LEOPOLD et al., 2014). Embora a modelagem de processos seja utilizada desde a década de 1990, principalmente, como uma técnica para facilitar os esforços individuais do processo de reengenharia, muitas organizações têm se voltado para uma abordagem mais abrangente e evolutiva com base no BPM (LEOPOLD et al., 2014). Esta evolução levou à criação de equipes especializadas nesta disciplina, centros de competência, e departamentos de consultoria dentro das organizações (LEOPOLD et al., 2014).

Inúmeras são as vantagens para as organizações, identificadas por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) e Fiel Filho (2011), na adoção da gestão por processos. A primeira delas está relacionada à possibilidade de participação mais ativa dos funcionários, favorecendo a motivação, propiciando uma harmonia organizacional e possibilitando a participação em capacitações. Há coordenação e integração do trabalho entre as diversas áreas funcionais, provendo uma visão sistêmica das atividades. Eliminação de redundâncias e atividades duplicadas, permitindo limitar os desperdícios e prevenir a ocorrência de erros, melhorando o uso de recursos disponíveis. Promove a antecipação e controle das mudanças, agilizando a adaptação ou intervenção futura. Habilita a organização a entender a cadeia de valor e ter seu foco direcionado aos clientes internos e externos, impulsionando positivamente a imagem da organização.

Alguns empecilhos podem impedir ou prejudicar essa implantação, conforme citam Baldam, Valle e Rozenfeld (2014): incerteza de custos de gerenciamento; falta de informação dos profissionais; falta de metodologias adequadas, deixando tudo a cargo de experimentos descontinuados; não definição de métricas de sucesso; e desinformação quanto às ferramentas.

Segundo Biazzi (2007), no caso específico das Instituições Federais de Ensino Superior, a iniciativa de se adotar uma visão por processos, mapeá-los e aperfeiçoá-los resulta em um enorme benefício administrativo, sendo o Escritório de Processos a unidade responsável pelos métodos e ferramentas que orientam o gerenciamento dos processos da Instituição. A visão sistêmica desse escritório em relação aos processos da organização permite uma análise mais eficaz, gerando e coordenando sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo. Diante desse contexto, para o alcance do objetivo planejado, a Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade Federal de Santa Maria, passou a atuar e trabalhar através de um projeto de escritório de processos, no qual desenvolveu uma nova metodologia de processos aliado às estruturas e realizou estudos em alguns setores, a fim de verificar os resultados advindos da aplicação da nova metodologia.

3. ESTRUTURAS

É impossível dissociar a gestão de processos com a estrutura organizacional. Uma mudança em um processo poderá acarretar mudanças significativas na estrutura organizacional. Uma das características mais evidentes da estrutura organizacional do setor público brasileiro, no geral, é a grande departamentalização no modo de organização do trabalho. A estrutura apresenta hierarquias rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), com ascensão na carreira em longo prazo. Os funcionários possuem estabilidade empregatícia, sendo que a remuneração é baseada em tabela fixa de cargos e salários. Os processos de trabalho são, tradicionalmente, baseados no modelo burocrático, onde regras elaboradas para determinadas situações passam a ser gerais. Muitas vezes o trabalho passa a ser feito de certo modo simplesmente por “sempre ter sido feito assim”, sem o questionamento da legislação, do “modus operandi”, ou de outros aspectos envolvidos (BIAZZI, 2007).

As IFES adotam modelos de gestão rigidamente hierarquizados, que multiplicam os processos, comprometendo a qualidade das atividades-fim ou resultados. A gestão do desempenho tradicionalmente utilizada, baseada na hierarquia vertical, nos planos de carreira e na isonomia salarial, pode comprometer a excelência acadêmica. Deve-se notar que, embora apoiados por funcionários administrativos, os altos cargos de direção das instituições de ensino são exercidos por funcionários docentes, nem sempre preparados para as atividades administrativas. Os cargos são substituídos periodicamente, ocorrendo, portanto, mudanças políticas, da mesma forma que nas demais instituições públicas (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Além disso, as IFES convivem com restrições orçamentárias e precisam seguir normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a efetividade e a eficiência organizacionais, visibilidade social e o controle governamental e social.

Toda organização possui uma estrutura organizacional que define a sistemática de trabalho do grupo com o objetivo de entregar os resultados dos serviços ou dos produtos. A estrutura mais comum e tradicional é a estrutura funcional, marcada pela divisão entre departamentos, que possui como principais aspectos positivos: maior efetividade de controle, menor incidência de conflitos internos, forte domínio técnico dos departamentos e comunicação interna facilitada. Entretanto, diante à crescente diversificação de atividades numa organização, a estrutura funcional não mais atender às demandas dos projetos atuais, uma vez que os projetos são desenvolvidos com foco nos departamentos e não com foco no cliente.

Conforme elucidam Vasconcelos e Hemsley (1986), existem fatores ambientais que favorecem as estruturas inovadoras, ao invés das estruturas tradicionais, como: aumento da burocratização entre os departamentos da organização, agilidade exigida pelo mercado, aumento do tamanho das empresas, crescente ritmo de mudança tecnológica, entre outros. Como alternativas à rigidez da estrutura organizacional funcional, surgiram as estruturas projetizada e matricial, sendo esta última a combinação da estrutura funcional com a estrutura projetizada. Além disso, a estrutura matricial pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte. Tendo como foco a gestão de processos, dentre os conceitos existentes e que são adequados a uma organização, ou mesmo uma unidade organizacional, que foca nos processos e não nos departamentos, tem-se a organização vista como uma cadeia de processos intraorganizacional e interorganizacional; uma relação cliente-fornecedor originada da

Qualidade; ou semelhante à cadeia de valores proposta por Porter (1989) na década de 80.

Harrington (1997) enfatiza que organizações voltadas aos processos organizacionais com foco no cliente, e não na experiência técnica ou funcional, surgiu devido a três grandes tendências: a) aos avanços da tecnologia da informação, que concede maior poder às pessoas para participar do e ou coordenar o processo de trabalho em diferentes momentos; b) à transição para uma economia de serviços, já que aumentou a necessidade de a empresa entender e satisfazer às exigências dos clientes; e c) à introdução de iniciativas da Qualidade, a fim de integrar pessoas, processos e tecnologias para satisfazer o cliente.

4. O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NO CONTEXTO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

4.1 Escritório de Processos

Organizações devem sempre buscar novas formas de melhorar o serviço ao cliente, aproveitar as oportunidades, aumentar a produtividade, melhorar a utilização dos recursos, aumentar a flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança. Novas abordagens de gestão de processos de negócios (BPM) permitem tais resultados.

A filosofia da gestão por processos está resumida a seguir: Os processos de negócios são coleções de atividades multifuncionais que oferecem valor aos clientes da organização e demais partes interessadas. Eles são a forma como uma empresa entrega valor ao seu cliente. Áreas funcionais não podem isoladamente fornecer valor ao cliente. Disso resulta que uma organização executa sua estratégia através de seus processos de negócios. Os processos de negócio são a forma através da qual o valor é trocado entre os clientes e a organização. Portanto, os processos de negócios precisam ser cuidadosamente geridos e aprimorados continuamente para manter uma constante troca de valor entre organização, clientes e demais partes interessadas.

Embora existam muitas técnicas empregadas para organizar as instituições e seus negócios de modo a se aperfeiçoar o uso dos recursos, compreende-se que uma abordagem por processos pode ser uma alternativa organizacional principalmente devido à falta de integração departamental e à comunicação ineficiente em empresas tradicionais. A localização do escritório de processos no âmbito da estrutura organizacional é uma questão importante. Não há uma maneira definitiva, uma vez que o escritório de processos pode ser uma unidade completamente separada, ou fazer parte de outras áreas (como RH, Finanças, Escritório de Projetos, Gestão de Qualidade, Planejamento ou TI). Não há uma resposta correta para essa questão. As circunstâncias particulares da organização irão determinar onde o escritório de processos estará localizado e isso também pode mudar ao longo do tempo à medida que aumenta a maturidade do escritório de processos. O aspecto mais importante é que o escritório de processos deve se reportar a alta administração da organização. Em alguns casos, o escritório de processos irá se reportar diretamente ao mais alto nível de comando da organização. Segundo Harmon (apud TREGGAR et al., 2010), através de uma pesquisa realizada com organizações que declararam possuir um escritório equivalente ao escritório de processos, constatou-se que as localizações mais comuns estão nos níveis executivos, divisional ou departamental, ou mesmo na área de TI. No caso da UFSM, o

escritório localiza-se na Pró-Reitoria de Planejamento, pois entendeu-se que este é o órgão integrador e estratégico da Instituição. A Pró-Reitoria de Planejamento surgiu em 1972, como a Assessoria de Planejamento (ASSEPLAN) da Reitoria. Naquela época, o Ministério da Educação e Cultura ofereceu às Instituições de Ensino Superior um modelo conceitual de órgão de planejamento que integrasse operacionalmente, à sua estrutura administrativa.

4.2 O Escritório de Processos da UFSM

A visão delineada no programa da nova gestão da UFSM, eleita em 2014, sinalizou um forte anseio da comunidade acadêmica por mudança. É significativo o fato de que esta nova gestão representa a materialização do rompimento com um modelo de gestão praticado na universidade durante mais de 20 anos e a busca por um novo modelo de gestão. A implementação desta reorientação na política de gestão da universidade, irá implicar uma revisão das escolhas dos investimentos, prioridades e políticas institucionais, bem como do *modus operandi* da instituição, o que deve ser pautado por uma abordagem focada no desenvolvimento e fortalecimento de capacidades de gestão para o atendimento do interesse institucional.

Para implementar uma gestão estratégica a integração com a gestão por processos é essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O alcance dos objetivos estratégicos será resultado direto da modernização dos processos institucionais, com um novo patamar de desempenho. Uma estratégia somente pode ser bem sucedida pela transformação dos seus processos organizacionais.

Com a necessidade de mais eficiência nos processos da instituição, há uma demanda crescente por automação em processos. Conforme estimativas do Centro de Processamento de Dados, existem mais de 900 processos embarcados no SIE, os quais a universidade possui conhecimento de menos de 20%. Além disso, o CPD trabalha com uma demanda de mais de 100 solicitações/ano de funcionalidades e/ou alterações em aplicativos.

As organizações públicas cujos gestores estão alinhados com modernas técnicas de gestão, estão investindo em modernizar sua estrutura e modelo gerencial, a partir da implementação e institucionalização de ferramentas e técnicas de Gestão de Processos e Gestão de Projetos, formando verdadeiros Núcleos de “Gestão Estratégica”, como são chamados os órgãos responsáveis por implementar as ações.

Os gestores das organizações públicas com visão estratégica, perceberam que precisam superar as limitações de uma estrutura funcional hierárquica, onde os processos são fragmentados, os departamentos funcionam como “ilhas isoladas” dentro da organização, as áreas não conversam entre si e às vezes nem dentro da própria área. Estas disfunções ocorrem pela falta de visão por processos, que faz com que ocorram muitos erros e retrabalho, consequentemente acarretam custos maiores do que o necessário e impactam negativamente a imagem das organizações.

Dentre as organizações públicas que implantaram gestão por processos que podemos citar, destacamos o Ministério da Educação, a Secretaria de Planejamento do Governo de MG, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Universidade Nacional de Brasília, a PUCRS, o Ministério do Planejamento, o Ministério Público Federal, o Conselho Nacional de Justiça, entre outros.

No âmbito da UFSM, o Escritório de Processos foi pensado como um importante mecanismo que tem sido amplamente adotado para coordenar as iniciativas

de BPM e perpetuar seus benefícios por toda a organização. É, portanto, organizador das diversas iniciativas de forma a garantir uma efetiva agregação de valor com o BPM. As suas responsabilidades são:

- Traduzir a visão estratégica para a operação;
- Promover a melhoria contínua dos processos;
- Fomentar a inovação e criatividade nas ações de processos;
- Coordenar as atividades de melhoria e inovação de processos através de uma abordagem de gestão de portfólio;
- Acompanhar os benefícios entregues a partir da melhoria e da gestão do dia-a-dia dos processos;
- Definir e manter métodos e ferramentas de apoio para as iniciativas de BPM;
- Dar apoio às atividades de gestão da mudança durante os projetos de melhoria de processos;
- Fornecer recursos internos para o estudo, pesquisa e evolução de BPM na organização;
- Apoiar o uso de sistemas e outras tecnologias relacionadas à BPM;
- Compartilhar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados bem sucedidos com BPM.

O Escritório é o guardião de metodologias, uma fonte de aconselhamento e orientação, um agente de coordenação para todos os trabalhos de processos, um acompanhador dos resultados e um gestor que garante a aderência do que está sendo feito. Seu papel irá mudar ao longo do tempo. Em uma organização nova na gestão por processos, espera-se que o Escritório de Processos exerça um papel mais intenso. Com o aumento do nível de maturidade em BPM, unidades de negócios serão capazes de realizar iniciativas de processos com pouco apoio do Escritório.

A criação do Escritório de Processos se baseia em três pilares de desenvolvimento:

- a) Modelo de Referência para um Escritório de Processos – um repositório de modelos de processos de referência, templates e boas práticas para estruturação do Escritório de Processos, de acordo com as particularidades de cada organização;
- b) Programa de Desenvolvimento de Competências em BPM – Um programa abrangente de treinamento para garantir que a equipe interna tenha as habilidades e conhecimentos para apoiar a organização no seu desenvolvimento, a partir da utilização de abordagens e ferramentas de gestão baseada em processos.
- c) Implementação em Ondas – implantação progressiva dos serviços oferecidos pelo Escritório de Processos para desenvolver a maturidade em BPM de uma forma controlada. O sucesso inicial no atendimento das necessidades das unidades de negócios é fundamental para expansão da cultura de processos.

É necessário ressaltar que estes 3 pilares já foram iniciados pela PROPLAN, sendo que seus colaboradores participaram de treinamentos e aperfeiçoamentos em cursos, palestras e através de aquisição de materiais técnicos relacionados com o BPM. Ainda, a disseminação de metodologia está se dando gradativamente entre os demais órgãos da UFSM.

Existem diversas metodologias para implementação da Gestão por Processos, porém, de modo geral, as dimensões a seguir devem ser consideradas: os objetivos e estratégia; os processos essenciais e fatores críticos de sucesso; a escolha do time de implementação; metas e indicadores de desempenho; e controle e aprendizado. Para implementar a Gestão por Processos, primeiramente deve-se compreender e analisar os processos atuais. Existem diversas ferramentas que auxiliam o gestor a entender sistematicamente seu modelo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Para planejar a introdução do Escritório de processos da UFSM, de forma que o escopo seja atendido, é necessário sistematizar todo o processo, onde do início (planejamento das etapas e áreas de conhecimento integradas) ao fim (encerramento do projeto Escritório implantado na instituição).

4.2.1 Ferramentas Utilizadas

Para a Gestão de Processos são utilizadas ferramentas e técnicas modernas de gestão administrativas, tais como:

- **5w2h** - “Qualquer medição de desempenho deve começar com a identificação de o quê vai ser medido, o porquê de ser medido e qual valor será usado para comparação”. Esta é uma recomendação do BPM CBOK v3.0 que culmina com a proposição de um instrumento para levantamento de medições, a serem realizadas nos processos, onde deverão ser considerados:

- os objetivos da medição
- os itens a medir
- os parâmetros de comparação
- os locais ou pontos onde as medições serão realizadas
- o que deve ser medido
- como serão realizadas as medições e
- os responsáveis pelas mesmas.

É interessante perceber que o BPM (Business Process Management) ou Gerenciamento de Processos de Negócios utiliza conceitos, termos e terminologia já consagradas e de uso tão popularizado como o 5W2H, oriundo da Gestão da Qualidade. Afinal, processos têm tudo a ver com qualidade, eficiência e desempenho. Nenhuma novidade de fato, pois BPM também assimila outros conceitos da administração, de disciplinas como a Reengenharia e Qualidade Total.

O 5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão. De origem atribuída a diferentes autores, que vai desde os trabalhos de Alan G. Robinson, Rudyard Kipling, Marco Fábio Quintiliano até Aristóteles, essa ferramenta baseia-se na elaboração de um questionário formado por sete perguntas:

- **Benchmarking** - Entende-se por Benchmarking como o processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

- **Delphi** - A metodologia Delphi, disseminada no início dos anos 50 pela Rand Corporation, tinha por objetivo original desenvolver procedimentos para aprimorar o uso de especialistas na previsão tecnológica, buscando um consenso de suas opiniões. Em síntese, é um método para estruturar processos de comunicação coletiva, permitindo a um grupo de indivíduos lidar com um problema complexo.

- **Modeladores de Processos** - (Software utilizado – BizAgi) - A utilização do BPM, ao longo dos últimos anos, vem crescendo de forma bastante significativa, dada a sua utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implementado. Uma das vertentes do BPM é o foco nas pessoas (human-centric), sendo estas o centro dos processos de negócio. Alguns poucos BPMS (Suite de automação de processos, como o BizAgi) vêm seguindo esta corrente, buscando oferecer aos usuários maior facilidade e flexibilidade no uso, o que torna a experiência mais agradável, com ferramentas simples e intuitivas. Com estas ferramentas os gestores podem analisar e alterar processos baseando-se em dados reais e não apenas por intuição. A alta direção da empresa pode enxergar, por exemplo, onde estão os gargalos, quem está atrasando determinada tarefa, o quanto está atrasando e com que frequência isso ocorre, o percentual de processos concluídos e em andamento, entre outros.

Essas práticas e ferramentas aplicadas ajudam a maximizar os resultados e a performance dos processos, e assim fazer que as organizações tenham melhores resultados financeiros, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos e aumento da satisfação dos clientes através de produtos e serviços com um nível superior de qualidade. No BizAgi, quando os processos são automatizados, eles podem ser facilmente modificados, proporcionando para as organizações a agilidade necessária para atingir os seus resultados comerciais.

A plataforma de automatização BizAgi melhora o desempenho dos processos de negócio, reduz o "Time to Market" de novas idéias e estratégias para facilitar a melhoria contínua. Através destas ferramentas próprias de gestão de processos como o modelador BizAgi e ferramentas desenvolvidas e/ou adaptadas pelo Escritório de Processos atua nas seguintes atividades:

- Disseminação da Metodologia
- Melhoria de Processos Administrativos Internos;
- Criação de Manuais de Trâmites e Rotinas;
- Subsídio à definição de Competências através da Gestão de Processos por Competências como suporte à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- Subsídio de decisão às ações da Auditoria Interna;
- Subsídio às ações de criação e alteração de processos virtuais através do SIE ou novos portais realizados pelo Cpd;
- Trabalho em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para estudo de Dimensionamento de Pessoal;
- Subsídio a tomada de decisão na alocação de Funções Gratificadas;
- Subsídio à melhoria e virtualização de procedimentos arquivísticos;

- Criação e Manutenção de um Portal de Processos Institucional.

Importante ainda mencionar, que o escritório de processos é um pilar para a implementação do Programa Gespública na Instituição, onde, além de dar suporte a todos os critérios do Programa, tem ação direta no critério número 7 (Processos).

O Gespública foi instituído pelo Decreto 5.378/2005, é um Programa que apóia centenas de órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade. O GESPÚBLICA orienta sua ação pela estratégia fundamental de promoção da excelência dirigida ao cidadão e por um conjunto de princípios, voltados para a qualidade da gestão e dos serviços públicos.

4.2.3 Alinhamento Estratégico

4.2.3.1 Alinhamento ao Plano de Gestão

Plano de Gestão		
Objetivo	Indicadores	Forma de contribuição
Promover uma gestão institucional estratégica, moderna, efetiva, transparente, inovadora e sustentável	Número de processos otimizados	Redução de custo operacional, conhecimentos dos processos operacionais da unidade, diagnóstico e solução de problemas que não são solucionados pelo setor, melhor organização do trabalho.
	Quantidade de processos automatizados	Economicidade de material, redução de burocracia, ampliação do acesso, economia de tempo.
Desenvolver competências dos servidores por meio da sua qualificação e capacitação	Número de pessoas capacitadas	Oportunidade de contribuição pelas competências, aplicação prática da própria capacitação.
Proporcionar um clima organizacional favorável à formação de equipes de alto desempenho, comprometidas com o resultado da instituição	Relação percentual entre a estimativa de pessoal e o levantamento da necessidade real	Otimização da distribuição de pessoal, equilibrar a carga de trabalho, melhoria da comunicação.
Prover soluções de TI alinhadas à estratégia.	Processos automatizados	Novos formulários online, rapidez e facilidade acesso descentralizado.

Tabela. 1 – Alinhamento da Gestão de Processos ao plano de gestão.

4.2.3.2 Alinhamento ao PDI

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional		
Linha	Ação	Forma de contribuição
Otimização da Gestão Institucional	Estimular e assessorar a revisão dos processos e procedimentos operacionais relativos às atividades acadêmicas e administrativas.	Facilidade de padronização e normatização. Simplificação de procedimentos (desburocratização).
Otimização da Gestão Institucional	Apoiar o mapeamento e unificação de sistemas de gestão da informação institucional.	Fornecimento e aplicação de metodologias e ferramentas específicas de BPM e Arquitetura Organizacional.
Otimização da Gestão Institucional	Estimular o aprimoramento dos processos de gestão, a produção e a institucionalização de tecnologia de informação, visando à excelência.	Criação de novas ferramentas para necessidades da instituição. Detalhamento dos processos nos níveis requeridos de intervenção pela área de T.I. Tornar mais claros as etapas que precisam ser automatizadas.
Otimização da Gestão Institucional	Estimular e assessorar as discussões acerca das mudanças nas estruturas administrativa e acadêmica.	Fornecimento de parâmetros e critérios bem definidos de decisão. Evidencia vantagens/desvantagens de alterações nas estruturas. Evidencia impactos em pessoas, recursos financeiros e sistemas.
Otimização da Gestão Institucional	Promover a padronização, conhecimento e unificação do sistema e da base de informações internas e externas.	Fornecimento de informações. Estabelecimento de parâmetros para uma gestão estratégica integrada.

Tabela 2 - Alinhamento da Gestão de Processos ao plano de gestão.

4.2.4 Objetivos e Metas

O objetivo geral do projeto foi implementar e institucionalizar na universidade, em articulação com os órgãos e pró-reitorias afins, uma metodologia de trabalho de Gestão de Processos e Arquitetura Organizacional.

4.2.4.1 Objetivos do Projeto

- Implementar um Escritório de Processos para melhorar a eficiência operacional e atender as demandas dos Planos de Gestão.
- Institucionalizar metodologia de Gestão de Processos.
- Disseminar metodologias e fomentar cultura de gestão (gestão de projetos, gestão estratégica gestão de processos, arquitetura corporativa).
- Adaptar um banco de processos institucionais nos moldes de arquitetura corporativa.
- Propor Política de Gestão para a UFSM.

4.2.4.2 Metas

- Desenvolver, aplicar e validar metodologia e ferramentas de análise de estruturas com base em conceitos de BPM.
- Capacitar constantemente colaboradores da equipe em metodologias específicas de *BPM*.
- Capacitação básica em metodologia de processos para as Pró-Reitoria e demais órgãos da UFSM.
- Incorporar a metodologia de Processos na gestão das Unidades como subsídio à tomada de decisão.
- Através da Institucionalização, concentrar a análise técnica de subsídios à outras Unidades que envolvam processos.

4.2.4.3 Benefícios Esperados

- Mudança da cultura de gestão;
- Qualificação da gestão dos órgãos da Administração Central e demais unidades;
- Avaliação positiva pela comunidade acadêmica e sociedade, sobre a modernização dos processos de gestão da UFSM;
- Oferecimento de melhores condições para o ensino, pesquisa e extensão;
- Melhorias no sistema de comunicação;
- Motivação para o trabalho em equipe;
- Valorização das competências;
- Criação de tecnologia;
- Levantamento das necessidades de capacitação.

4.2.5 Resultados Iniciais

Alguns trabalhos foram realizados para teste dos novos processos e métodos desempenhados pelo escritório de processos e apresentaram resultados positivos para a Instituição:

- Dimensionamento de estrutura: As novas estruturas propostas puderam reduzir setores desnecessários a serem criados, funções gratificadas, necessidade de mais servidores, assim como gerou um impacto pecuniário positivo para a instituição.

- Virtualização de processos administrativos - Após a observação dos novos processos foi possível traçar caminhos mais lógicos com os demais setores

relacionados, sendo que diversos processos analisados estão aptos para a virtualização através do Centro de Procedimento de Dados.

Além disso, partir dos novos processos, foi possível definir uma série de competências necessárias para a consecução de cada processo, sendo que desta maneira, pode ser proporcionado um guia à Pró-Reitoria de Recursos Humanos, para a melhor alocação de servidores.

Ainda, foi possível trabalhar, nas seguintes questões:

- Processos Ineficientes;
- Percepção de não valorização do trabalho pela instituição;
- Problemas de relacionamento interpessoal;
- Sobrecarga de trabalho da equipe;
- Condições de trabalho inadequadas;

CONCLUSAO

O objetivo central deste trabalho foi demonstrar o plano para estruturação de um escritório de processos na área operacional da de uma Instituição Pública. Para a implantação desse tipo de escritório, é preciso ter um entendimento do que é gestão por processos. Além disso, é muito importante que a instituição tome a decisão e se instrumente para implantar um escritório de processos, ainda que resolva iniciar a implantação, por exemplo, como teste piloto, apenas em alguns setores ou processos principais.

Como se pode ver também, o projeto de um escritório de processos busca traduzir uma proposta para a implementação, uma tarefa que deve ser planejada desde a primeira reunião de decisão de sua implantação até os seus primeiros passos como o escritório em atividade. Ou seja, não é uma tarefa simplista e nem rápida: é uma tarefa que exige compromisso, envolvimento e responsabilidade de toda a equipe, e cuja demanda de tempo para entrar em operação depende do comprometimento institucional e do quão a Alta Administração está determinada a colocá-lo em curso.

A gestão por processos é um tema ainda muito pouco explorado no Brasil, principalmente no setor público. Mapear, implantar processos e gerar mudanças significativas a partir de um escritório de processos é uma tarefa que requer visão, decisão estratégicas e ações determinadas, em face do significado e da importância de um escritório de gestão por processos para uma instituição pública de ensino superior nos dias de hoje. Este trabalho visou delinear e estabelecer quais são as atividades e as entregas, assim como o planejamento adequado da implantação do Escritório.

A importância de trabalhar com o design organizacional consiste no fato dele ser uma das poucas alavancas de mudança disponíveis para a maioria dos gerentes e administradores. Para eles, a mudança estratégica é geralmente responsabilidade de um pequeno grupo de executivos seniores, e não pode ser empregada muito frequentemente sem levar a organização à confusão generalizada. Já as mudanças na cultura organizacional são complexas e levam muito tempo. Em contraste, o design pode ser feito em diversos níveis e ser completado em um período de tempo razoavelmente curto, com relativamente pouca dor e desconforto para a organização.

As diferentes mudanças dentro de uma instituição, e neste trabalho abordada, a mudança dentro de uma instituição pública, foi pensada através do desenvolvimento de estrutura conceitual coerente, apoiada por sistemas críticos de pensamento que permitem inferências para um melhor entendimento e gestão em uma organização.

REFERENCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de processos de negócios: BPM. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BIAZZI, M. R. D. Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2007.

BROTTI, M. G.; COLOSSI, N.; MELO, P. A. D. A gestão universitária em debate. Florianópolis: Insular, 2000.

COUTO, B. A.; MARASH, I. R. Gestão por processos em sistemas de gestão da qualidade: conceitos, métodos e ferramentas para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

CRUZ, T. O teatro organizacional: construindo e implantando processos de negócios. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FAÇANHA, L. O.; MARINHO, A. Instituições de ensino superior governamentais e particulares: avaliação comparativa de eficiência. Revista de Administração Pública, Vol. 35 No. 6, p. 83-105, nov./dez. 2001.

GARVIN, D. A. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. New York: Free Press, 1988. 319 p. GARVIN, D. A. Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. New York: Free Press, 1988. 319 p.

GULLEDGE Jr., T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 4, p. 364-376, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARMON, P., 2005(a), "Best Practices in the Governance of Business Process Management". In: IQPC - BPM, May." HARMON, P., 2005(b), "BPM Governance", BPTrends, v. 3. HARMON, P., 2006, "The Management of Processes". In: BP Trends.

HARMON, P., 2007, "Business Process Change - A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals". 2 ed. Burlington/MA, Morgan Kaufmann.

HARMON, P., 2008, "Process Governance". 3 ed. , BPTrends. HARMON, P., WOLF, C., 2008, "The State of Business Process Management". In: BP Trends.

HARRINGTON, H. J. Gerenciamento Total da Melhoria Contínua: a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.

JESUS, L., AMARAL, V., 2008, "Pesquisa sobre Iniciativas em BPM". In: ELO Group. Disponível em www.elogroup.com.br acessado em fevereiro de 2008.

LEOPOLD, H.; MENDLING, Jan; REIJERS, Halo A.; ROSA, Marcello La. Simplifying process model abstraction: techniques for generating model names. Information Systems, vol. 39, p. 134-151, 2014.

MELO, P. A. D. A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

MERLI, G. Comakership: A Nova Estratégia para os Suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1994.

OHNUMA, D. K. Modelo de Processos para a Gestão de Subempreiteiros: Estudo de Casos em Empresas Construtoras de Edifícios. São Paulo: Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo., 2003.

PAULA, V. M. F. D. Gerenciamento por processos na administração pública: o caso da UFSCar. São Carlos: Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, 2008.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior. 5°. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Havard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78-92, december 2006.

ROCZANSKI, C. R. M. Universidade Pública e Accountability: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SALERNO, M. S. Projeto Organizacional de Produção Integrada, Flexível e de Gestão Democrática: processos, grupos e espaços de comunicaçãoegociação. São Paulo: Tese (livre-docência) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1998.

SANTIN, N. J. Gestão por Processos: um estudo de caso do processo de desenvolvimento de novos produtos no setor de autopeças. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.

SILVA, C. A. T.; MORGAN, B. F.; COSTA, P. S. Desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para cálculo do custo-aluno de instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. Revista de Administração Pública, Vol. 38 No. 2, p. 243-260. mar./abr. 2004.

TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. Estabelecendo o escritório de processos. Rio de Janeiro: ELO Group, 2010.

VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J. R. Estruturas organizacionais: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago 2003.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. Revista de Administração Pública, Vol. 37 No. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

VIEIRA, M. M. F. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.1, p. 7-34, 1997.