

Projeto de análise e melhoria de processos de um setor de TI dentro de uma universidade pública

Esrom Gustavo de M. Bomfim, Márcio André S. Correia, Joaquim Bento C. Neto

Assessoria de Governança de TI / Secretaria de Tecnologia da Informação –
Universidade Federal do Ceará (UFC)
Caixa Postal 60455-760 – Fortaleza – CE – Brazil

esrom.bomfim@sti.ufc.br, marcio.correia@sti.ufc.br,
joaquim.bento@sti.ufc.br

Resumo. *Muitas organizações vêm buscando a melhoria nos seus processos de trabalho para que os seus objetivos de negócio possam ser alcançados. Dentro desse contexto, esse artigo visa apresentar, através de um relato de experiência, a oportunidade que foi encontrada dentro do setor de TI na Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) da Universidade Federal do Ceará (UFC), de aprimoramento nos seus processos de trabalho. Destarte, nesta pesquisa foi possível concluir que através da definição de uma metodologia própria de trabalho, que associou a gestão de projetos e ferramentas de qualidade, pode-se atingir a evolução dos processos de trabalho. Palavras-chave: Projetos, Processos, Qualidade.*

Abstract. *Many organizations are seeking improvement in their work processes so that their business goals can be achieved. Within this context, this article aims to present, through an experience report, the opportunity that was found within the IT sector in the Information Technology Secretariat (STI) of the Federal University of Ceará (UFC), to improve its processes of work. Thus, in this research it was possible to conclude that through the definition of an own methodology of work, that associated the management of projects and quality tools, it is possible to reach the evolution of the work processes. Keywords: Projects, Processes, Quality.*

1. Introdução

É perceptível que a adoção da gestão de processos, em diversas instituições públicas, tem gerado resultados positivos. Conforme levantamento de governança de TI de 2014, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2014), a dimensão “processos” deve ser utilizada para avaliar a governança de TI dessas instituições. Ainda na visão desse tribunal, para que a TI seja bem governada, deve-se definir e estabelecer processos para atendimento de políticas, alcance de resultados e garantia da continuidade de ações. Com efeito, haja vista a necessidade de evolução da Tecnologia da Informação dentro da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) da UFC, principalmente no que se diz respeito a gestão dos seus processos de trabalho, o que poderia ser feito para que esses processos fossem analisados e melhorados?

A STI definiu que seria desenvolvido um projeto de análise e melhoria de processos. Essa definição surgiu em atenção aos princípios da boa administração pública, baseada na literatura do tema gestão de processos, nos casos de sucesso de outras organizações e nas necessidades de adequações da UFC às instruções de órgãos de controle externo. Esse trabalho buscou como objetivo principal aperfeiçoar os processos de trabalho de

uma determinada área de TI dentro da STI. Alguns objetivos específicos foram foco deste projeto como a maior satisfação dos clientes internos, menos retrabalho, clareza nas ações operacionais e documentação da rotina de trabalho.

2. Relato de Experiência

Este trabalho limita-se a analisar o projeto de análise e melhoria de processos realizado no setor de portais universitários situado dentro da Secretaria de Tecnologia da Informação da UFC. Este setor é responsável pelas atividades de regulação das políticas, práticas e padrões envolvidas na construção de sítios institucionais da UFC. Nas subseções seguintes será visto todo o histórico de como ocorreram as ações nesse projeto.

2.1. Situação Anterior

No cenário anterior ao desenvolvimento desse projeto (período anterior a 2016), o setor de portais não possuía processos documentados, haja vista que já existia uma padronização operacional do fluxo de trabalho que já era executado. Os processos para o desenvolvimento de sítios estavam sendo executados conforme o conhecimento comum dos funcionários que já o operacionalizavam e as definições da gestão desse setor. Por não haver registro dessas informações de processo, havia pouco controle do tempo das atividades, pois não era possível gerar indicadores e os serviços não conseguiam ser melhorados.

Por fim, já que não existia essa documentação e havia um baixo controle das atividades o setor enfrentava problemas como:

- Os projetos muitas vezes se atrasavam;
- Os clientes não tinham a noção clara do andamento do que estava sendo desenvolvido;
- Em geral havia reclamações quanto ao tempo de espera, visto que as demandas por esse tipo de serviço são contínuas e o setor possui recursos limitados.

Assim, a partir dessa problemática visualizada no setor de portais universitários, começou-se a ser pensado alternativas que pudessem atender essas necessidades de evolução nos seus processos de trabalho.

2.2. Definição de Objetivos

A partir do entendimento dos problemas identificados, o setor de portais solicitou ao setor de governança de TI, também pertencente à STI, que fosse desenvolvido um projeto de maneira conjunta, na qual este último pudesse ofertar consultoria e desenvolvimento do mapeamento e análise de processos.

Dessa forma, foi acordado entre o setor de portais e o setor de governança de TI que seria realizado um trabalho de mapeamento e análise dos processos envolvidos no desenvolvimento de portais universitários da UFC, buscando assim maior eficiência na sua gestão e geração de mais resultados positivos em seus projetos.

2.3. Ações Realizadas

O setor de governança de TI realizou estudos e identificou boas práticas para que fosse possível definir uma metodologia de trabalho dentro deste projeto. Vale registrar que

esse setor contou com o apoio da diretoria da STI e se capacitou, através de treinamentos externos, para adquirir maiores conhecimentos no assunto e assim ter uma maior capacidade para executar este projeto.

Dessa forma, durante a fase de planejamento, a equipe de governança conseguiu, em parceria com a equipe de portais, definir um escopo de trabalho. Este escopo foi obtido a partir de questionários, entrevistas, avaliações do trabalho que era realizado e reuniões junto à gestão do setor de portais, bem como com a sua equipe operacional. Houve desde já a sugestão da governança para que o projeto fosse orientado ao modelo *DMAIC*, baseado na metodologia *Six Sigma*. O *Six Sigma* se utiliza de métodos e ferramentas para realizar a análise do processo, com o intuito de identificar defeitos (ou possíveis gargalos) que possam ser aprimorados (CARVALHO et al. 2013). O ciclo *DMAIC* é composto pelas fases: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar e é usado para projetos focados em melhorar processos de negócio já existentes. Segundo o entendimento da equipe de governança, essa metodologia seria a mais adequada ao projeto pelo fato de que, com essa abordagem, é possível desenvolver profundas mudanças nos processos, com intuito de se alcançar melhorias quanto aos resultados organizacionais. Além disso, essa metodologia provê uma estrutura de projetos que permite uma clara visualização do seu escopo e das suas atividades que necessitam ser desenvolvidas.

Definido qual seria o escopo do projeto, a equipe de governança buscou mostrar de maneira visual esse fito baseando o fluxo de desenvolvimento do projeto ao *DMAIC*, e seguindo também os conceitos do *PMBOK*. Demonstrando que é possível desenvolver melhorias organizacionais com o gerenciamento de projetos, o guia *PMBOK* em sua 5ª edição (PMI, 2013), afirma que a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos permite aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas de projeto para alcançar objetivos de negócio. Foi desenvolvida então uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP) para apresentar todo o propósito do projeto. Outros documentos como cronograma (CRO), Documento de Encerramento de Projeto (DEP) e Lições Aprendidas (LAP), também foram utilizados nesta metodologia de projetos. Pode-se visualizar na Figura 1, a relação entre o processo atual (*ASIS*), o projeto desenvolvido (e seu arsenal de ferramental), o ciclo *DMAIC* como metodologia de qualidade e o processo desejado (*TOBE*).

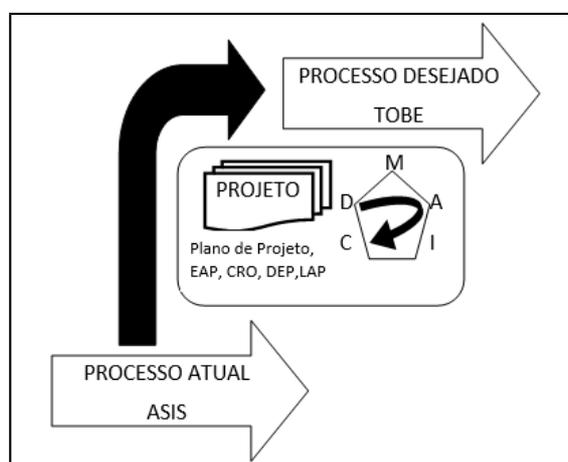


Figura 1 - Ferramentas utilizadas

A seguir tem-se a apresentação de cada uma das fases do ciclo *DMAIC* utilizadas nesse projeto:

1. D – Definir: Nesta fase foi elaborado o Plano de Projeto. Neste documento estavam presentes todas as informações do projeto acordadas entre as duas equipes. Podemos citar principalmente o escopo, o cronograma (previsão de 114 dias de execução entre março e agosto de 2016), premissas, restrições e recursos. Não houve custos adicionais a Universidade neste projeto.

2. M – Medir: Nesta fase foi buscado a compreensão da equipe de governança a respeito do processo que estava sendo analisado. A principal saída dessa fase foi a documentação do processo através da metodologia *Business Process Management (BPM)*, e através da *Business Process Management Notation (BPMN)*. Na visão do guia ABPMP(2013), o *BPM* representa uma forma de visualizar as atividades de negócio além das estruturas funcionais tradicionais e, dessa forma, permitir a entrega de valor para os clientes ou melhorar a gerência de outros processos. Dessa forma então, foi elaborado o chamado processo *ASIS*, que é a representação do processo como ele era executado naquele momento.

3. A – Analisar: Neste momento já com o fluxo atual em mãos a equipe de governança realizou estudos sobre o processo e buscou identificar problemas e gargalos na tentativa de sugerir melhorias para esse processo.

4. I – Melhorar (do inglês *Improve*): Nesta etapa também se utilizando do *BPMN* foi desenvolvido entre as duas equipes um novo processo, baseado no processo atual, porém contendo melhorias e solução de gargalos e problemas. Esse foi o chamado processo *TOBE*.

5. C – Controlar: Esta foi a fase de encerramento do projeto, na qual foi entregue o processo *TOBE* e houve o treinamento da equipe de portais (no novo processo) através da realização de um *workshop*. Além disso a equipe de governança entregou uma ferramenta desenvolvida para que o processo pudesse ser controlado o novo processo e assim ser possível medir o seu desempenho.

2.4. Cenário Atual

A equipe de portais hoje possui um fluxo de trabalho mapeado e documentado e que, de maneira visual, apresenta claramente como são os seus processos de trabalho. Esse fluxo desenhado ajuda a comunicação com os clientes que têm ciência das etapas que envolvem o processo e conseguem compreender a sua complexidade. O fluxo ajuda a equipe de portais a ter um passo a passo de trabalho de maneira clara, e este está documentado de modo que se torna uma política institucional a ser seguida e utilizada por outras pessoas que possam executar esse processo.

Essa equipe possui também planilhas de controle, orientadas ao fluxo que foi desenhado. A partir dessas planilhas é possível que os funcionários preencham as informações de projeto e assim a gestão possa ter informações consistentes para definição de como agir. É possível também extrair indicadores a partir dessas planilhas de controle, espera-se que, dessa forma, pensando na melhoria contínua deste processo o mesmo possa passar por novos ciclos de avaliação e estar em contínuo aprimoramento.

3. Conclusões

Objetivou-se com esse trabalho apresentar o relato de experiência a respeito do projeto de evolução de processos desenvolvido na Secretaria de Tecnologia da Informação da UFC. A adoção de um projeto para desenvolver as ações necessárias foi fundamental para orientar as atividades que necessitavam ser desenvolvidas. Com essa metodologia de projeto foi possível ter de maneira documentada e organizada um gerenciamento do que precisava ser feito. Esse gerenciamento permitiu que houvesse maior controle de atividades e assim pudesse ser alcançado os objetivos planejados.

Dentro do conceito de projeto utilizado neste trabalho desenvolvido, nota-se que foi fundamental a utilização da metodologia de gestão da qualidade *DMAIC*. Com essa metodologia foi possível estruturar o projeto visando as principais entregas que eram necessárias e ainda trabalhar para que o processo desenvolvido pudesse ser controlado e evoluído no futuro, seguindo assim um ciclo de melhoria contínua.

Espera-se que em novos trabalhos seja possível, a partir das ferramentas de controle que foram desenvolvidas nesse projeto, medir exatamente os impactos positivos que puderam ser alcançados com a utilização desse novo processo e esses novos métodos de controle. Outro aspecto que pode ser analisado em trabalhos futuros é a questão da criação de novas metodologias de trabalho que se apropriam de conhecimentos e boas práticas já consolidadas. Ações como essas podem promover boas melhorias internamente aos locais de aplicação. Esses conhecimentos devem ser cada vez mais compartilhados, para que possam surgir novas ações de evolução organizacional como essa e assim a administração pública possa continuar evoluindo.

4. Referências

- ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOK v. 3. 1. ed. 2013.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão TCU 31117/2014. 2014. Disponível em:
<<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2014-11-12;3117>>. Acesso em: 22 fev. 2017.
- CARVALHO, S.R.C.; MAIA,P.H.;ANDRADE,R.M.C.;GOMES,D.G. Uma proposta para Gerenciamento de Energia de Redes de Sensores utilizando a metodologia Seis Sigma (WGRS). Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza 2013.
- PMI. A guide de Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth ed. Newton Square, PA: PMI, 2013.