

A Trajetória do Surgimento da Área de Processos: o estudo da implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior

Fábio Silva de Figueiredo¹, Alcimar Honório¹, Suellen da Silva Monteiro de Lima¹,
Rafael Gurgel Valente Papa¹

¹Escritório de Processos – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Juiz de Fora – MG – Brasil – 36.240-000

fabio.figueiredo@ufjf.edu.br, alcimar.honorio@ufjf.edu.br,
suellen.monteiro@ufjf.edu.br, rafael.papa@ufjf.edu.br

Abstract. *The purpose of the present paper is to describe the methodology of implementation of the Process Office in a Federal University. It is a unique, qualitative, descriptive and applied case study. The results indicate some important benefits obtained by this IFES with the consolidation of the process area and suggests a model for the implementation of the process area that can be applied in any public organization.*

Resumo. *O objetivo do presente trabalho é descrever a metodologia de implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Trata-se de um estudo de caso único, qualitativo, descritivo e aplicado. Os resultados indicam alguns importantes benefícios auferidos por esta IFES com a consolidação da área de processos e sugere um modelo para a implementação da área de processos que pode ser aplicado em qualquer organização pública.*

1. Introdução

A crescente demanda por agilidade e eficiência na gestão tem atingido não apenas as organizações privadas, mas também o setor público. A partir da Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, que introduziu explicitamente o Princípio da Eficiência no rol dos princípios norteadores da Administração Pública brasileira, o governo, em todos os seus níveis, tem buscado maneiras de alcançar essa tão almejada efetividade nas ações públicas.

Desde então, a Administração Pública tem adotado diversas ferramentas e técnicas de reconhecida eficiência na esfera privada para modernizar a gestão da máquina pública. Nesse sentido, a adoção da visão por processos é mais uma solução apontada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (BRASIL, 2011).

A motivação principal para a adoção da gestão por processos em organizações é justamente a sua capacidade de romper com as limitações do modelo funcional tradicional de organização do trabalho, fundamentado na divisão e especialização, para um modelo mais flexível, transversal e capaz de responder mais rapidamente às mudanças internas e externas do ambiente organizacional contemporâneo (PAIM, et al., 2009).

Assim, a implantação da Gestão por Processos mostra-se como a resposta de um Estado contemporâneo em crise, principalmente no que se refere à sua incapacidade de atender às complexas demandas sociais por serviços públicos suficientes e de qualidade. Entretanto, como assevera Rocha et al. (2015), a implementação de ações estatais que tenham compromisso com a eficiência ainda carecem de métodos de implantação que tragam efetivo comprometimento com resultados.

No âmbito público, a Gestão de Processos é orientada à obtenção de resultados e guarda forte correlação com a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Portanto, o setor público deve orientar seus processos ao atendimento das necessidades desse cidadão “e os prestadores de serviços do governo devem ter seus processos modelados, automatizados e geridos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas” (BRASIL, 2011, p. 6).

Ainda assim, a prática administrativa carece de uma metodologia mais específica, que seja capaz de trazer efetividade à implantação da Gestão por Processos na Organização. Surge então a seguinte pergunta: como efetivamente implantar a Gestão por Processos em uma Organização Pública? Como resposta, o objetivo desta pesquisa é descrever a metodologia de implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

2. Metodologia

O presente trabalho é uma pesquisa qualitativa, “orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local” (FLICK, 2004, p. 28). Quanto aos fins, é descritiva, pois expõe características de determinada população ou determinado fenômeno (VERGARA, 2009); é um estudo de caso único e aplicado, que se mostrou apropriado a este contexto, uma vez que investigou “um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real” (YIN, 2015, p. 17).

Como técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista aberta, em grupo, na qual o entrevistador focou no tema do surgimento da área de processos. Trata-se de uma narrativa, na qual se buscou reconstruir experiências vividas pelos sujeitos da pesquisa (MINAYO, 1994). Como complemento a esta técnica, foi utilizado também a pesquisa documental. Os sujeitos da pesquisa são os cinco servidores responsáveis pela implantação do Escritório de Processos no âmbito desta instituição.

A Instituição Federal objeto deste estudo, é uma universidade do sudeste do Brasil, que conta hoje com aproximadamente 3.000 servidores, dentre técnicos e docentes. Em virtude da sua adesão, em 2007, ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), esta organização passou por uma profunda ampliação acadêmica e administrativa, tendo como consequência um grande aumento dos seus processos de gestão e viu na Gestão por Processos, uma alternativa viável para atender a esses novos desafios.

3. O Surgimento da Área de Processos na Organização

No início de 2013, por iniciativa dos TAE's Administradores da Pró-Reitoria de Planejamento, foi criado um Projeto Institucional de Gestão pela Qualidade o qual buscava soluções de gestão a serem aplicadas na Administração Central de forma a solucionar problemas administrativos enfrentados pelos gestores nas áreas finalísticas da universidade. Desse modo, uma solução desenhada para uma determinada demanda administrativa, poderia atingir mais de uma Unidade Acadêmica ao mesmo tempo,

trazendo mais eficiência às ações da Pró-Reitoria de Planejamento. Para tanto, essa equipe de Administradores saiu a campo para coletar, informações sobre quais problemas os Diretores das Unidades Acadêmicas estariam enfrentando.

Como resultado, um conjunto de 16 demandas administrativas foi levantado, dentre elas três se destacaram pelo alto grau de insatisfação. Foram elas: sistema informatizado de gestão, requisições de materiais permanentes e gestão de patrimônio. As duas primeiras tiveram índice de insatisfação em torno dos 75% e a última, próximo dos 90%. Para uma melhor compreensão dessas demandas, a equipe retornou às Unidades Acadêmicas para coletarem informações qualitativas sobre essas questões.

Foi diagnosticado que, em relação à primeira, o grande problema estaria na incapacidade de o sistema atender adequadamente às demandas, por ter sido construído sem um adequado levantamento das regras de negócio para que os módulos do sistema atendessem plenamente ao processo de gestão para o qual eles foram construídos. Quanto à gestão de patrimônio, a principal insatisfação foi com relação à má gestão dos bens ociosos. Bens ociosos em alguma Unidade poderiam ser aproveitados em outras. Assim, unidades que contavam com poucos recursos financeiros, poderiam utilizar esses bens trazendo um uso mais racional ao patrimônio público.

Por fim, quanto às requisições de materiais permanentes, esta traz uma dupla interpretação: foi diagnosticado que a insatisfação estaria relacionada com a falta de padronização e retrabalho nas requisições de bens duráveis. Por outro lado, a insatisfação também estaria relacionada ao Sistema de Registro de Preços que, recém-implantado, teve uma aceitação muito boa entre os Diretores, mas trazia um número relativamente reduzido de itens registrados. A demanda era para que este sistema fosse utilizado em larga escala de forma a reduzir tempo de aquisição, padronizar equipamentos e diminuir retrabalhos.

Diante destas demandas, ficou determinado que a abordagem mais adequada para a solução destes problemas estaria na Gestão por Processos, primeiramente porque a técnica de mapeamento e modelagem de processos foi amplamente utilizada na construção do Módulo do Sistema de Registro de Preços, tendo sido alcançado grande sucesso, tanto para os desenvolvedores, quanto para os usuários do sistema. Para os desenvolvedores essa técnica ajudou no levantamento de requisitos do sistema, reduzindo tempo de desenvolvimento e retrabalhos; para os usuários, o mapeamento de processos auxiliou na construção de uma solução de TI completa e que os atendessem plenamente, além de possibilitar a construção de manuais de utilização que facilitaram o trabalho de todos os envolvidos no processo.

4. A Criação do Escritório de Processos

Ainda que a Gestão por Processos tenha sido utilizada com sucesso em um projeto, entendeu-se que não era suficiente sua utilização informal ou pontual em outros projetos. Chegou-se à conclusão de que a formalização da Gestão por Processos na Instituição somente traria resultados palpáveis se fosse formalizada por meio da criação do Escritório de Processos (EP).

Com a finalidade de consolidar a Gestão por Processos na instituição, passou-se à elaboração de uma estratégia de implantação do EP, com os seguintes passos: a) definição dos projetos-piloto; b) sensibilização da alta gestão; c) ações de *benchmarking*; d) capacitação da equipe; e) elaboração do Modelo de Governança de

Processos (MGOP); f) formalização; g) estruturação física do EP; h) implementação dos projetos-piloto; i) apresentação de resultados.

Além dessa estratégia, a partir dos *benchmarks* e de cursos realizados, como forma de nortear as ações iniciais da área de processos desta organização, foi elaborado, com base no CBOOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM, 2013), um Ciclo de Maturidade em Processos, adaptado à realidade da Instituição. Trata-se de um ciclo de quatro anos, no qual cada ação da área de processos é discriminada e deve ocorrer em tempo determinado. Ele é composto de três fases, tendo início nas estratégias de implantação do EP até a implementação de ações de melhoria contínua de processos e início dos ciclos de revisão, de forma permanente e por tempo indeterminado, perfazendo, assim, toda a fase de implantação da Gestão por Processos na Instituição.

Por outro lado, é fundamental que o Ciclo de Gestão por Processos, ou do inglês, Ciclo BPM (Business Process Management), seja igualmente formalizado. É ele que ditará a forma como os processos serão mapeados e modelados na organização. Ou, de outra forma, o Ciclo BPM é o Processo de Mapeamento e Modelagem de Processos, cujo dono, é o próprio Escritório de Processos.

Por fim, para maior comprometimento dos gestores e formalização da Gestão por Processos, todas essas ações foram inseridas no MGOP. Este é um documento de fundamental importância o qual norteia todas as ações da área de processos, estabelecendo desde os objetivos primários do EP (missão, visão, valores etc.) até os fundamentos da Gestão por Processos no âmbito da Instituição.

5. Resultados Alcançados

A criação do Escritório de Processos nesta IFES foi consolidada há aproximadamente um ano e, desde então, alguns resultados significativos já foram colhidos pela organização. Dentre estes, destacam-se: a consolidação da Gestão por Processos no âmbito desta IFES; a automatização de dois processos relacionados à atividade-fim da instituição; dois processos de gestão em implantação (automação); incremento da cultura de processos: crescimento constante da conscientização de TAE's e Docentes da importância da Gestão por Processos no âmbito desta universidade; redução de retrabalho por parte da equipe de desenvolvimento de sistemas; tem sido parte fundamental na implantação de Sistemas Governamentais de Gestão, como, por exemplo, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI); e gestão do conhecimento organizacional. Este último, apesar de não ser o foco principal da implantação da Gestão por Processos, acaba por auxiliar na solução de uma importante demanda organizacional: a externalização do conhecimento tácito dos servidores.

Além desses benefícios, verifica-se que a área de processos tem servido de base para a instalação de outros projetos organizacionais igualmente relevantes, como a Gestão por Competências e o Dimensionamento da Força de Trabalho. Com o mapeamento dos processos, a área de Gestão de Pessoas tem informações mais precisas sobre quantas e quais atividades são realizadas em determinado setor. Essa precisão tem auxiliado bastante na implantação desses projetos.

6. Conclusão

Na prática, este modelo de implantação do EP na instituição não seguiu um caminho linear como era de se esperar sob a perspectiva da construção teórica do modelo. A

partir da sensibilização da alta gestão, muitas ações aconteceram simultaneamente: as ações de *benchmarking*, por exemplo, aconteceram em conjunto com as ações de capacitação, que, na prática, segundo relatos dos entrevistados são perenes e essenciais aos membros do EP. Além disso, como o EP desta instituição trabalha com foco em automação de processos, a implementação dos projetos-piloto e a consequente apresentação de resultados, não aconteceu conforme o planejado, visto que essas ações dependem da área de TI, que, neste caso, teve que se dedicar a outras demandas urgentes, assim, parte dos projetos do EP ficou em segundo plano.

Por outro lado, a criação de um modelo teórico ajudou na implementação, no momento em que serve de guia para a construção de metas intermediárias, além de permitir que temas importantes não sejam esquecidos. Nesse mesmo sentido, um MGOP bem estruturado é fundamental para que o Gestor do Escritório de Processos tenha um guia para não se perder ao longo do caminho.

Na visão dos entrevistados, outro ponto de destaque é a formalização do EP junto à Administração Superior. A formalização por meio de instrumentos jurídicos adequados como as portarias de criação e atribuição de funções ao EP foi fundamental para a consolidação e a sobrevivência da área de processos na organização.

Ademais, os resultados alcançados por esta IFES em um período relativamente curto, demonstra decisivamente que a implantação da Gestão por Processos é um caminho a ser seguido por aqueles gestores públicos que pretendem alcançar maior efetividade na gestão de suas organizações. Há que se ressaltar, por fim, que o Escritório de Processos é peça chave na consolidação da área de processos, pois é por meio dele que as ações tomam forma e se efetivam na organização.

Referências Bibliográficas

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (2011) “Guia de Gestão de Processos de Governo – Áreas de integração para Governo Eletrônico, Arquitetura e-PING de Interoperabilidade”, Brasília, MPOG, SLTI, 93p.
- BPM CBOK (2013) “Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento”, versão 3.0, 1 ed., 440p.
- FLICK, U. (2004) “Uma introdução à pesquisa qualitativa”, 2ª edição, Porto Alegre, Artmed, 312p.
- MINAYO, M. C. (1994) “O Desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde”, São Paulo, Hucitec, Abrasco, 269p.
- PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H. e CLEMENTE, R. (2009) “Gestão de Processos: pensar, agir e aprender”, Porto Alegre, Bookman, 327p.
- ROCHA, D. T., TITO, M. T. e TITO, M. A. (2015) “Gestão por Processos na Administração Pública”, In: Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina, v. 4, n. 1, p. 51-59.
- VERGARA, S. C. (2009) “Métodos de Coleta de Dados no campo”, São Paulo, Atlas, 112p.
- YIN, R. K. (2015) “Estudo de caso: planejamento e métodos”, 5ª edição, Porto Alegre, Bookman, 289p.