

Metodologia para criação do escritório de processos e a priorização de demandas: Case UFMT

Nilton Hideki Takagi, Anne Cristine Betoni Cardoso, Thais Fernanda Bueno da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) - Escritório de Projetos e Processos
Av. Fernando Corrêa da Costa, nº 2367 - Bairro Boa Esperança. Cuiabá - MT -
78060-900

nilton@ic.ufmt.br, {annebetoni, thaisbueno}@ufmt.br

Abstract. *The creation of a process office is a challenge to any Federal University. It's usually a manager's longing, in which it starts with a lean team and has the need to demonstrate results in a short term, even though the office is not mature enough. This article shows a case of implantation of a process and projects office, using a mix of concepts of management methodologies. It also includes the prioritization of the processes that will be mapped in the first moment, aligning the expectations of the stakeholders with high power and interest.*

Resumo. *A criação de um escritório de processos é um desafio a qualquer Universidade Federal. Geralmente é um anseio de algum gestor, no qual se inicia com uma equipe enxuta e tem a necessidade de demonstrar resultados a curto prazo, mesmo sem estar ainda com a maturidade necessária. Este artigo demonstra um case de implantação de um escritório de processos e projetos, utilizando um mix de conceitos de metodologias de gestão. Contempla neste artigo também a priorização dos processos que serão mapeados em um primeiro momento, alinhando as expectativas dos stakeholders com alto poder e interesse.*

1. Introdução

Fundada no início da década de 70, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), no final de 2016, criou na sua estrutura funcional o Escritório de Projetos e Processos (EPP) com a missão de contribuir na gestão de projetos e melhorias de processos. Como são áreas com mais sinergias que divergências (P4PRO, 2017), neste trabalho será exposta a forma que foi desenhada a sua estruturação conjunta e como são priorizados os processos a serem mapeados no para o primeiro ano de trabalho.

Dois conceitos foram base para a concepção da forma de implantação do EPP: o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) e o PMO (*Project Management Office*) Value Ring. O PDCA (Figura 1) inicialmente criado por Walter Shewart na década de 20 e disseminado por William Edward Deming na década de 50 (“ciclo Deming”), vem do ciclo planejar, fazer, verificar e corrigir. Amplamente utilizada para o controle do processo, possibilita maior controle de qualidade e menor exposição a erros (MOORE, 2013). O PMO Value Ring (Figura 2) é uma metodologia para a criação ou

Proceedings of the XI WTICIFES (2017)

reestruturação de PMOs (*Project Management Office*), baseada em *benchmarking* e *expertise* de profissionais de diversos países. É flexível à necessidade da organização, alinha a contribuição do ponto de vista estratégico e tem foco no valor percebido, essencial para a consolidação do escritório (PINTO, 2016; AUBRY, 2015). Neste trabalho iremos expor somente a criação, o que contempla as fase de planejamento do PDCA e até a definição de indicadores do PMO *Value Ring*. As demais fases são da execução, não contemplada neste trabalho.



Figura 1 - Ciclo PDCA



Figura 2 - Passos do PMO Value Ring

2. Método

O **primeira etapa** foi **estabelecer as funções e serviços** do escritório, primeiro passo do PMO Value Ring e relacionado ao *Plan* do PDCA. Uma das relações essenciais nessa etapa é alinhar com as expectativas da *staff* superior da Universidade, Reitoria, Pró-Reitores e Secretários. Não atender a expectativa dessa *staff* minimiza a chance de valor percebido e por consequência dificulta a entrada do time nas áreas para o mapeamento e a transformação dos processos.

Como escritório recém concebido e com uma cultura organizacional com mais de 40 décadas de evolução, foi necessário iniciar a preparação da recém constituída equipe para atuar nesse legado. Como **segunda etapa** foram lançados duas atividades em paralelo, uma definir a **priorização das áreas dos processos** a serem mapeados/transformados e outra de iniciar o **mapeamento do processo piloto**, utilizado como aprendizado.

Um levantamento recente dos processos pela Auditoria Interna foi um insumo importante para iniciar os trabalhos, pois já havia uma base de processos (transversais ou não) para análise segregada em áreas administrativas. Na priorização para o primeiro ano, como são diversas áreas com processos, recursos, quadro de pessoal e forças políticas distintas, havia a necessidade de priorizar as áreas que teriam mais atenção nesse primeiro momento e deixar explícito que as demais áreas, mesmo sendo importantes, não teriam a atenção em virtude dos recursos humanos do escritório. Para a priorização foi considerado o tempo médio de atendimento e volume de processos dos

últimos 20 meses, orçamento pela qual tem responsabilidade administrativa (materialidade) e criticidade indicada pela Auditoria Interna e órgãos externos (Controladoria-Geral da União, Tribunal de Contas da União e Ministério Público) dos últimos 3 anos. O cálculo de priorização seguiu a seguinte fórmula:

$$\text{Fórmula da Priorização} = \text{MP} + \text{QP} + \text{R\$} + (\text{RE} * 4) + (\text{RI} * 2)$$

MP - Média do tempo dos processos (%);

QP - Quantidade de processos físicos (%);

R\$ - Materialidade (%);

RE - Quantidade de Recomendações Órgãos Externos (peso 4);

RI - Quantidade de Recomendações Auditoria Interna (peso 2).

No mapeamento do processo de aprendizagem, foi escolhido uma área com processos transversais e que foram consolidados em uma única secretaria de forma recente. Essa reorganização mostrava a necessidade de redefinição de processos, o que acabou por oferecer a abertura de atuação como piloto. Essa atividade está relacionado a definição dos processos internos indicada no PMO *Value Ring*.

3. Resultados

Para alinhar a expectativa dos gestores, foram listadas em torno de 30 funções e benefícios mais usuais no mundo do trabalho. Dentre as potenciais funções que escritório deveria prover para as áreas, destaque no apoio ao planejamento das suas ações, acompanhamento, ferramentas e capacitação conforme Figura 3. Dos benefícios esperados, Figura 4, maior informação com confiabilidade para a tomada de decisão, melhor controle e menor exposição aos riscos foram os destaques. É um primeiro momento e a perspectiva é que essas expectativas sejam ajustadas ao longo do tempo alinhadas com a maturidade do escritório e da visão sobre ele.

Na priorização das áreas foram selecionados os *Top 6*, o que contemplou 72,44% da quantidade de processos, 99,55% da materialidade e 95,06% das recomendações internas e externas, conforme a Tabela 1. Essas 6 áreas ficaram com prioridade no mapeamento de processos indicados pelo gestor e na formação de servidores sobre o tema.

Tabela 1 - Resultado acumulado da seleção das áreas com mais valor na priorização

| Quantidade Unidades | Tempo médio para finalização dos processos no sistema de tramitação | Quantidade de Processos | Materialidade | Recomendações |
|---------------------|---|-------------------------|---------------|---------------|
| Top 6 | 44,36% | 72,44% | 99,55% | 95,06% |
| Top 5 | 40,79% | 65,74% | 99,55% | 80,25% |
| Top 4 | 31,96% | 46,93% | 90,54% | 69,49% |

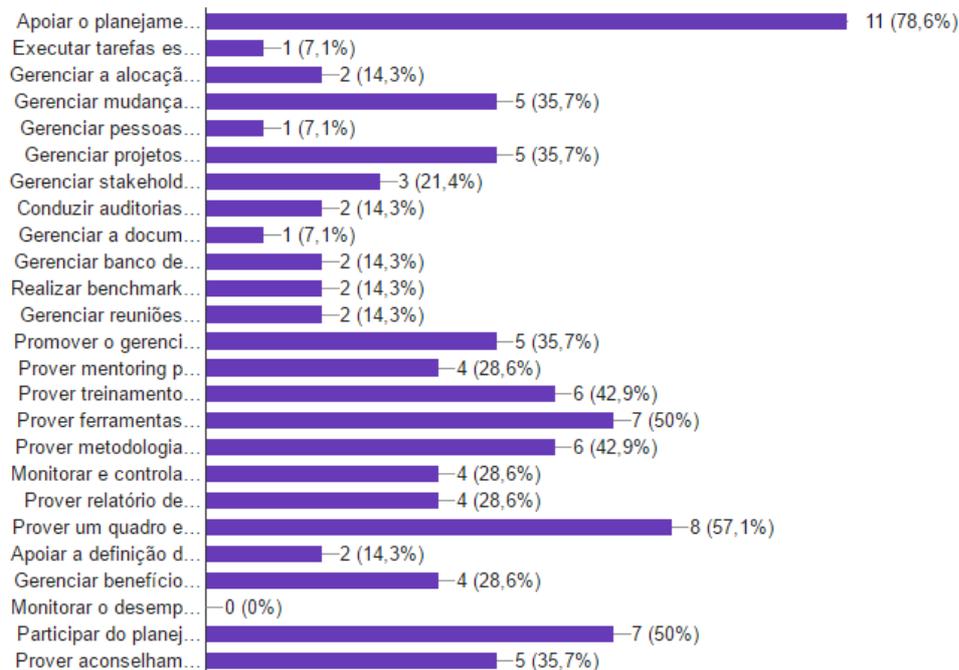


Figura 3 - Indicações das funções desejadas pelos gestores

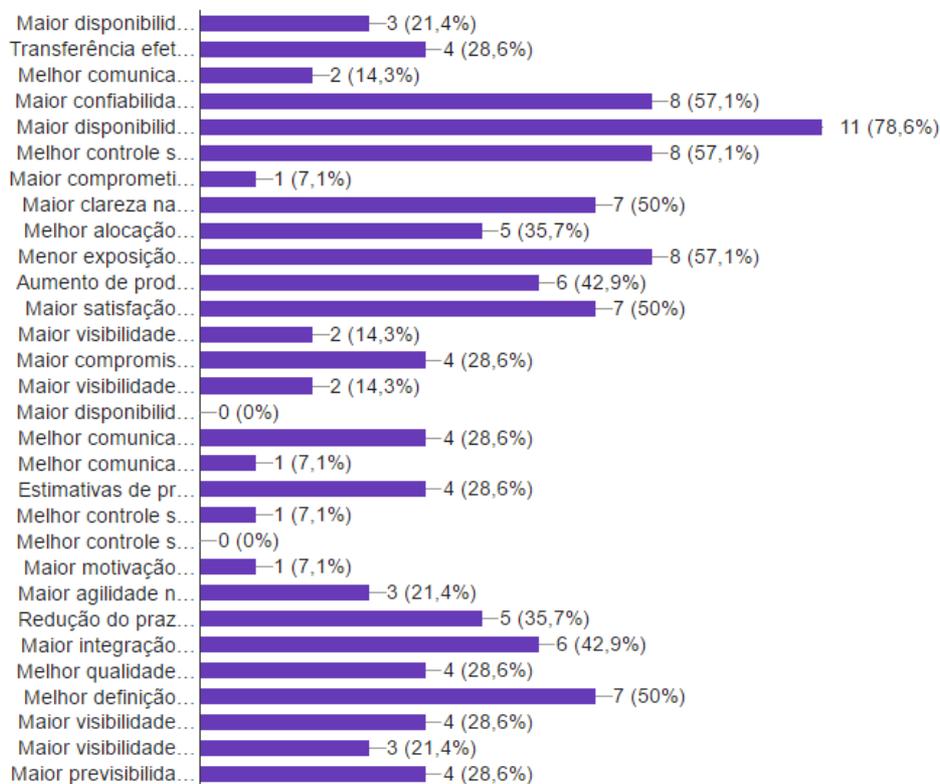


Figura 4 - Indicações dos benefícios desejados pelos gestores

4. Conclusão

A criação do Escritório de Projetos e Processos vinculado a vice-reitoria e com apoio da alta gestão composta por pró-reitores e secretários, auxiliou no engajamento dos servidores mais experientes das áreas e que conhecem as regras de negócio para as entregas desejadas acerca dos mapeamento de processos iniciais. As regras definidas e apresentadas a todos os gestores sobre a priorização auxiliou na blindagem da equipe nas investidas de setores também importantes para a Universidade, mas que com a envergadura atual do escritório não teriam condições de alocar recursos para tal. Outras estratégias foram adotadas para auxiliar setores não contemplados inicialmente no primeiro ano do escritório, como capacitação para que possam iniciar as atividades de mapeamento de forma independente e com apoio reduzido do escritório. Com a maturidade a médio prazo do escritório e da Universidade, abre outras possibilidades, como pontos focais nas áreas e ou mesmo a mudança de estratégia para a transformação dos processos, o que gera mais impacto nos resultados do processo.

Referências

P4PRO. Disponível em:

<<http://www.p4pro.com.br/40-projetos-e-processos-mais-sinergias-que-divergencias/>>
Acesso em: 28 de mar. 2017.

MOORE, C. et al. (2013) BPM CBOK : version 3.0. 1. ed. [s.l.] ABPMP.

PINTO, Américo. (2016) PMO Value Ring: Definindo o Headcount e as Competências do PMO. 2a ed. Revista Mundo PM.

AUBRY, Monique. (2015) *Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects That Enhance Performance and Maturity*. Project Management Journal, Vol. 46, No. 5, 19–45.