

A relação da Cultura Organizacional e a Gestão de Processos: Um estudo de caso na Universidade Federal de Mato Grosso

Anne Cristine Betoni Cardoso, Nilton Hideki Takagi, 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

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

***Abstract.** One of the biggest challenges of a newly created projects office within a federal university is showing short term results in a reliable way. This paper shows a methodology to produce business process modeling artifacts as an initial result while empowers the servers on the process management culture.*

***Resumo.** Um dos grande desafios de um escritório de projetos recém criado em uma Universidade Federal é mostrar resultados a curto prazo de forma sustentável. Este trabalho demonstra uma metodologia para produzir artefatos de mapeamento de processos como resultado inicial em conjunto com o empoderamento dos servidores sobre a cultura da gestão por processos.*

1. Introdução

A Gestão de Processos apesar de parecer essencial a qualquer instituição, pública ou privada, é algo novo a ser implementado, assim como descreve o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio (MOORE, C. et al, 2013), “representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais”. Essa metodologia de gestão propõe diversos benefícios, como:

- I. Permite a padronização dos processos, que resulta em maior aderência ao Princípio da Impessoalidade, exigência legal às organizações públicas, com isso, os procedimentos são definidos pelo tipo da demanda e não do demandante;
- II. Supera os obstáculos das fronteiras funcionais, logo, mitiga os riscos resultantes da transversalidade através da identificação das seguintes figuras mencionadas pelo CBOK (MOORE, C. et al, 2013):
 - A. Dono do processo: responsável, em nível mais alto, pelo alcance do resultado pretendido de determinado processo, patrocina ações para transformação ou melhoria do processo, trabalha juntamente com os donos de outros processos para assegurar alinhamento e mitigar ruídos de comunicação;
Com isso evita o “empurra empurra”, facilita a comunicação e agiliza a resolução de problemas.
 - B. Gerente do processo: atua no nível tático, executor principal do processo

- e responsável pelo monitoramento e controle;
- C. Arquiteto do processo: responsável por estabelecer padrões para o mapeamento dos processos e também pelo repositório de processos, e;
 - D. Designer de processos: responsável pelo desenho, ou seja, mapeamento do processo.
- III. Enfatiza a transformação dos processos e não apenas o simples mapeamento, a fim de diminuir retrabalhos, mitigar riscos de ameaças, reduzir desperdícios de tempo e recursos financeiros, entre outros;
 - IV. Afeta a motivação dos servidores, devido maior visibilidade e reconhecimento pelo trabalho, e por conseguinte o desempenho, e;
 - V. Aumenta a transparência pública quando os mapeamentos são divulgados.

Diante disso, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) criou, no exercício de 2016, o Escritório de Projetos e Processos (EPP), com o intuito de ter uma unidade capaz de auxiliar os demais setores da instituição na gestão dos projetos e melhoria dos processos.

Todavia, diversos empecilhos afrontam a implantação dessa metodologia, entre os principais, percebidos pela UFMT, referem-se à cultura organizacional incompatível, ausência de conhecimento dos servidores sobre os conceitos necessários à gestão de processos e limitação de pessoal do Escritório.

Conforme Dias (2012), cultura organizacional é “o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum” e “guia a tomada de decisões e outras atividades dos participantes”. A burocracia e a cultura do setor público foram consideradas barreiras para a implantação da gestão de processo de negócios em estudo que analisou os fatores críticos de sucesso em projetos BPM (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012).

Além disso, em uma análise da Administração Pública de forma geral, realizada pelo Calixto e Macêdo (2006), constatou que essas organizações “não têm sido orientadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos, ou para a eficácia e efetividade”, situação que pode ser transformada pela gestão de processos. Portanto, torna-se imprescindível relacionar a gestão de processos com a cultura organizacional, elemento chave para essa prática conforme vom Brocke e Sinnl (2011).

A Universidade Federal de Mato Grosso, através do Escritório de Projetos e Processos, e com o apoio dos demais servidores tem driblado essas limitações, com isso já consegue apresentar resultados benéficos para a gestão.

2. Métodos

A metodologia do EPP consiste na busca pela melhoria da cultura organizacional e com foco em resultados, ajustando mais de quatro décadas de evolução em uma forma de trabalho. Essa metodologia de mudança vem através do envolvimento dos servidores nas atividades de forma interativa e evolucionária.

Para tanto, até na forma da concepção do Escritório houve participação de todos os pró-reitores e secretários, no qual foi constituída de forma colaborativa através das expectativas dos benefícios que o escritório pode proporcionar (PINTO, 2016). Esse

diálogo teve como objetivo também verificar a existência de patrocínio (apoio) da alta gestão, que é primordial à efetividade das ações.

Com esse objetivo preliminar de atingir a cultura organizacional, optou-se pela capacitação dos servidores, inclusive em mapeamento com sistema Bizagi, através da realização de oficinas periódicas ministradas pela equipe do Escritório, momento que também são apresentados os benefícios dessa metodologia de gestão e a necessidade de despertar o senso crítico e desenvolver uma visão sistêmica.

Na etapa de preparação para a realização dessa Oficina, que tem como objeto o mapeamento e identificação de riscos de pelo menos um processo de cada setor priorizado, para isso, solicitou-se indicação de servidores que conheçam as atividades aos Secretários e Pró - reitores, em seguida, o EPP os entrevistou para descobrir quais são os demais envolvidos na execução de cada processo, já que, em sua maioria, são transversais.

A oficina é realizada em 20 horas distribuídas em 5 dias e começa com a apresentação dos conceitos relacionadas à Gestão de Processos, identificação de riscos e notação BPM, e em seguida, através de uma atividade exemplo, os participantes têm a oportunidade de mapear utilizando o software Bizagi, a fim de consolidar o aprendido. Depois em grupos, com a utilização de cartazes e *post it* (Figura 1), montam o passo a passo dos processos, e finalmente mapeiam a primeira versão do processo através do Bizagi, onde cada grupo é auxiliado por um servidor do Escritório.



Figura 1. Oficina com dinâmica de *post-it* para mapeamento de processo.

Ademais as oficinas auxiliam na desconstrução do empecilho referente a capacidade de pessoal do EPP, pois nas aulas, de forma prática, os participantes em grupos mapeiam processos por eles executados e já iniciam o melhoramento ou transformação através da identificação dos riscos, causas e consequências relacionadas.

Além disso, os riscos gerados pela transversalidade também são mitigados pelo convite aos gestores de diversas áreas da instituição envolvidos na execução dos processos prioritários, que têm a oportunidade de questionar e sugerir melhorias no momento da apresentação dos mapeamentos.

O EPP adotou documentos padrões para formalizar os dados dos processos, sendo eles: Ficha Cadastral do Processo e Formulário de Riscos. No primeiro, tem-se as definições do Gerente, Dono do processo, entradas, saídas, sistemas, legislação, retrabalhos identificados, documentos utilizados e indicadores, já o segundo apresenta

os riscos e respectivas respostas, além do modelo de plano de ação.

3. Resultados

Para o exercício de 2017, foram priorizados vinte processos a serem trabalhados nas quatro oficinas previstas. Recentemente houve a realização da primeira, que resultou no mapeamento de sete processos e na capacitação de dez unidades (17,85% do total). Os processos mapeados foram:

- I. Fiscalização de contratos de serviços de mão de obra;
- II. Fiscalização de contratos de obras;
- III. Concessão de afastamento para pós - graduação *stricto sensu* ao servidor técnico administrativo;
- IV. Concessão de Auxílio Vivência;
- V. Celebração de Termos de Convênios de Estágios;
- VI. Celebração de Termos de Execução Descentralizada;
- VII. Concessão de adicional de insalubridade e periculosidade;

Nesse primeiro momento, já pôde ser percebido indícios na mudança da cultura dos participantes, que questionaram as fragilidades dos processos e mostraram motivação para buscar as melhorias necessárias. Alguns já iniciaram o mapeamento de outros processos do setor, a partir disso, a demanda do Escritório cresce e a gestão de processos se fortalece.

4. Conclusão

Para que a gestão de processo seja efetiva faz se necessário o envolvimento e dedicação da comunidade interna do órgão a ser gerido. É essencial a mudança da cultura organizacional que geralmente em órgãos públicos apresenta maior resistência, porém a própria implantação da gestão de processo, através de uma metodologia correta, auxilia nessa mudança. Portanto, a mudança da cultura organizacional é ao mesmo tempo condição necessária à gestão de processos e consequência dessa.

A metodologia adotada pelo EPP tem auxiliado nessa interação, desse modo, os servidores capacitados compreenderam a importância da gestão de processo, obtiveram estímulos, já iniciaram o mapeamento dos demais processos do setor e multiplicam conhecimento.

Referências

- Calixto, J.; Macêdo, K. B.; A, M. (2006) Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81–105.
- Dias, R. (2012) Sociologia das Organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Moore, C. et al. (2013) BPM CBOOK : 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.
- Santos, H. M.; Santana, A. F.; Alves, C. F. (2012) Análise de Fatores Críticos de

Sucesso da Gestão de Processos de Negócio em Organizações Públicas. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 1.

von Brocke, J.; Sinnl, T. (2011) Culture in Business Process Management: A Literature Review. Business Process Management Journal.