

MAMP: Um Modelo para condução de mapeamento, análise e melhoria de processos de negócio: uma abordagem BPM inspirada no DMAIC.

Evelyne Ferreira Avelino¹, Márcio André Souto Correia¹

¹Assessoria de Governança de TI/Secretaria de Tecnologia de Informação – Universidade Federal do Ceará (UFC) 60455-760 – Fortaleza – CE – Brasil

evelyne.avelino@sti.ufc.br, marcio.correa@sti.ufc.br

Abstract. *Institutions have characteristics and modes of specific and distinct operations, which together can be described as processes. Process improvement has been treated as an essential factor for improving the working methods in organizations. The present work deals with the proposition of a model of conceptual approach for the conduction of projects of mapping, analysis and improvement of organizational processes.*

Resumo. *As instituições possuem características e modos de operações específicos e distintos, que em conjunto podem ser descritos como processos. A melhoria de processos tem sido tratada como fator essencial para aperfeiçoamento dos métodos de trabalho nas organizações. Diante disso, presente trabalho trata da proposição de um modelo de abordagem conceitual para a condução de projetos de mapeamento, análise e melhoria de processos organizacionais.*

1. Introdução

As organizações, sejam elas públicas ou não, desenvolvem diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos que de forma integrada trabalham para atingir seus objetivos principais, diretamente relacionados à sua missão institucional.

Nesse contexto, surge como estratégia para a obtenção de melhoria dos métodos de trabalho para alcance dos objetivos institucionais a gestão por processos. Segundo (Howard e Fingar 2003), a gestão por processos não trata de apenas mais uma forma de automação, ou uma teoria de gestão moderna, mas do reconhecimento dos processos de trabalho e gerenciamento do ciclo de otimização, traduzida diretamente para operação. Se a organização almeja adotar melhores práticas de eficácia e eficiência é necessária que se faça gerenciamento de processos. (ECKES, 2001)

De forma geral, as instituições possuem características e modos de operações específicos e distintos, sendo assim os modelos existentes de análise e melhoria de processo podem não responder ou não abranger a realidade das mesmas, tornando a atividade incompleta ou irreal. Este foi o problema enfrentado na Secretaria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Ceará (STI/UFC), objeto deste estudo. Tal fato gerou a necessidade de um modelo que fosse adequado e adaptado para a instituição citada.

O modelo foi construído e testado para condução planejada de Mapeamento; Análise; Melhoria e Controle de Processos organizacionais, expresso em notação Business Process Management Notation (BPMN): O modelo MAMP. Espera-se que o modelo proposto possa

auxiliar instituições em projetos de melhoria de processos, fornecendo um modelo de abordagem conceitual, estruturado, ideal para instituições onde o gerenciamento de processos é ainda incipiente.

2. Método

O modelo proposto nomeado de MAMP, é um modelo com abordagem conceitual de condução para projetos de Mapeamento análise e melhoria de processos organizacionais. Em sua construção, se utilizou de conceitos baseados no conjunto de práticas *Six Sigma* (Motorola, 1980).

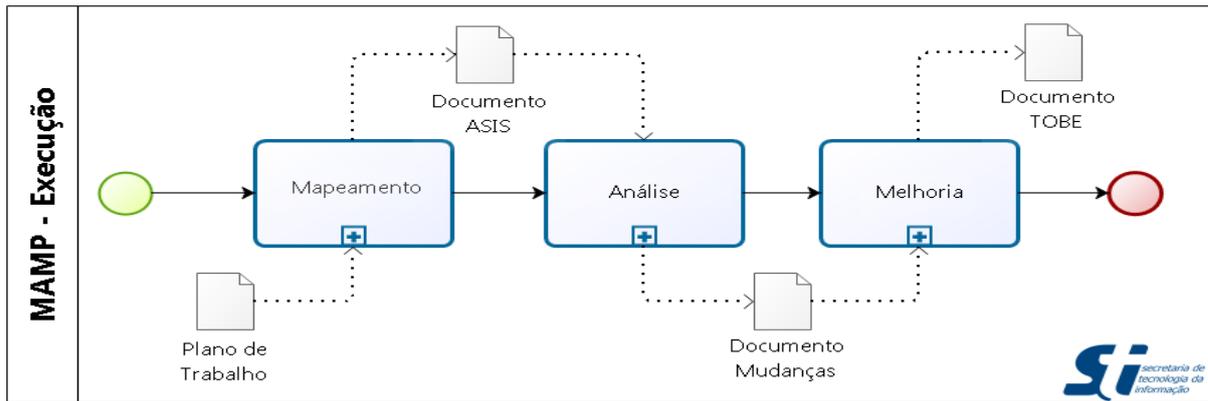
De acordo com Martens (2001), Seis Sigma é uma metodologia disciplinada com lógica, sequência e estrutura para implementar projetos de melhoria. O DMAIC (Acrônimo para os termos Define, Measure, Analyse, Improve e Control), refere-se a uma estratégia de qualidade baseada em dados para a melhoria de processos e é parte integrante da *Six Sigma Quality Initiative*. Segundo Antony e Banuelas (2002), a chave para o sucesso do programa de qualidade *Six Sigma* é a abordagem passo-a-passo do modelo DMAIC, a definição das etapas, a caracterização do problema e o entendimento das características críticas para o cliente.

Através de estudo prévio realizado pela equipe da GOVTI, foi eleita a estrutura do DMAIC para embasamento do modelo proposto, tendo como base os princípios de evolução e mudança organizacional que visam melhoria de processos, produtos, serviços e satisfação dos clientes. Além disso, foi identificado o uso do roteiro DMAIC, com sucesso, por outras Instituições públicas, a exemplo do escritório de processos do Ministério Público Federal.

Vale ressaltar que o modelo DMAIC difere do modelo MAMP principalmente por esse ter como objetivo fundamental a implementação de uma estratégia baseada em medições e validação de dados, focadas na melhoria de processos e redução de variações através da determinação de indicadores críticos e definição de métricas. Para condução de escritórios de processos onde são implementados ciclos de melhoria contínua, o DMAIC se mostra como opção ideal, no entanto, em Instituições onde os processos de trabalho não são bem definidos não é possível se coletar os dados requeridos.

Dessa forma o modelo MAMP é proposto como modelo de abordagem conceitual, em adequação às necessidades institucionais onde os métodos de trabalho não são totalmente definidos e padronizados e o gerenciamento de processos é ainda incipiente. O modelo foi concebido através de aplicações práticas em projetos piloto, validações internas, definição de atividades e construção de artefatos alinhados aos objetivos do processo. Os principais macroprocessos do modelo citado e seus respectivos artefatos são ilustrados na *Figura 1*.

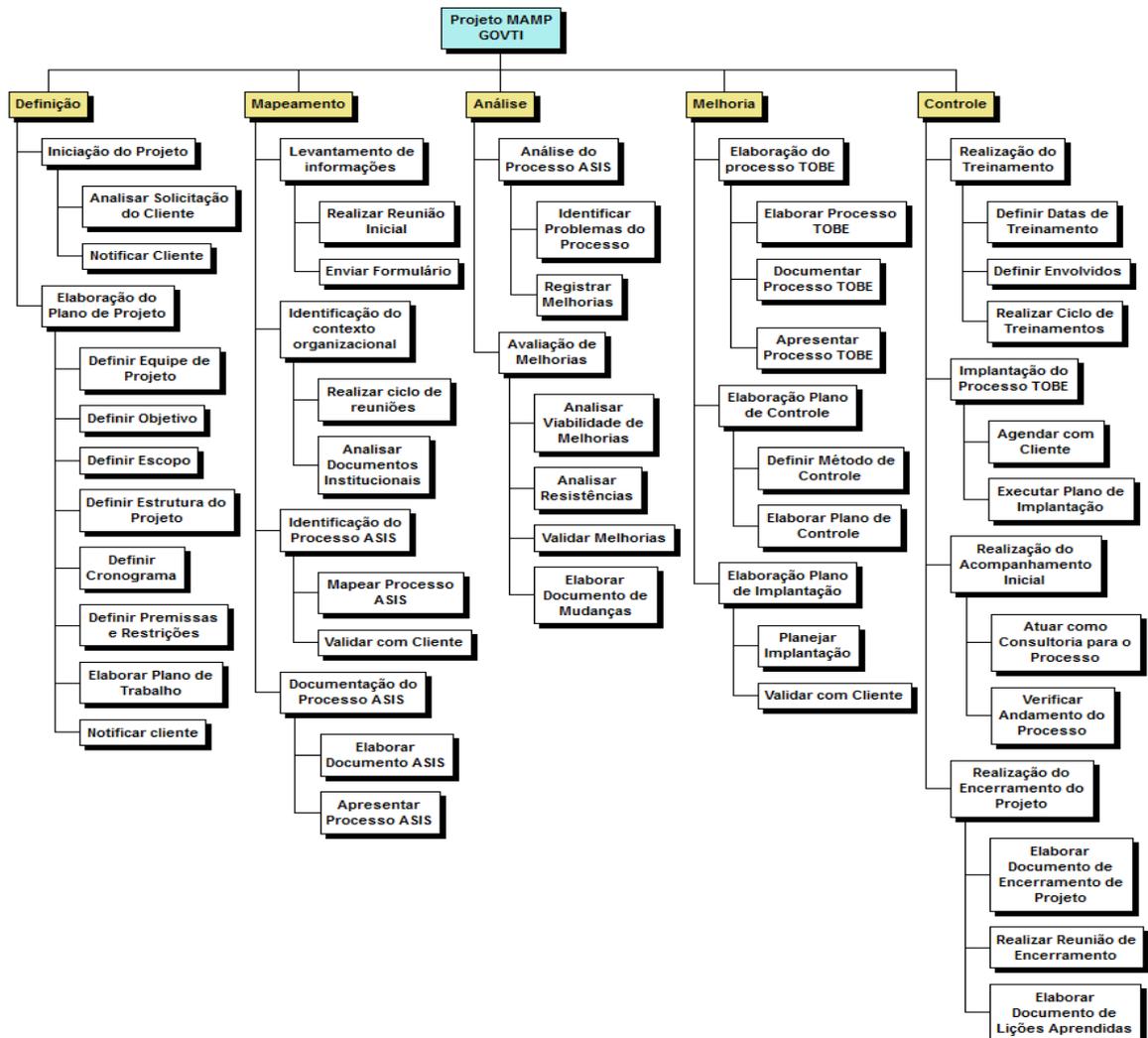
Figura 1 - Modelo MAMP: Macroprocesso Execução.



Fonte: O Autor.

O modelo MAMP segue as fases, atividades e entregas ilustradas pela Figura 2. Um resumo com o descritivo de cada etapa segue nos parágrafos posteriores.

Figura 2 - Estrutura Analítica de projeto do modelo MAMP.



Fonte - O Autor

Definição - Nesta fase ocorre a definição de objetivos de projeto, de forma que as necessidades do cliente sejam atendidas com efetividade e que estejam em alinhamento com os as necessidades e estratégias organizacionais da Instituição. Para documentar o planejamento inicial do projeto é desenvolvido um Plano de Trabalho que descreve as características do projeto, como: Objetivo, Escopo, Cronograma, Premissas e Restrições e Estrutura do projeto. Este documento firma formalmente o acordo do trabalho a ser desenvolvido entre GOVTI e cliente.

Mapeamento - A fase de Mapeamento consiste em desenhar o processo atual (ASIS) como é executado pelo cliente. O desenho do processo é construído por análise do contexto organizacional, realizada por aplicação de formulários de perguntas acerca dos processos e ciclos de reuniões de validação, sendo esta última, a reunião de validação do artefato “Documento ASIS”. Essa etapa visa mensurar e identificar fidedignamente a execução do processo.

Análise - A fase de análise consiste em avaliar o processo cliente atual, a fim de encontrar ineficiências, gargalos e problemas de forma geral. Esta etapa usa o artefato “Documento ASIS” construído na fase de mapeamento, como entrada. A partir disso são registradas as mudanças propostas que são validadas junto ao cliente em forma de melhorias e consolidadas em um artefato “Documento de mudanças”.

Melhoria - A fase de melhoria consiste no redesenho do processo, através da incorporação de melhorias evolutivas pertinentes. Esta etapa usa o artefato “Documento de Mudanças” construído na fase de análise, como entrada. A partir disso, é redesenhado um novo processo o qual é documentado no artefato “Documento TOBE”. Este deve ser apresentado ao cliente para validação. Nesta etapa são ainda definidos e elaborados os métodos de controle e o plano de implantação do novo processo.

Controle - A fase de controle é também a fase final do modelo MAMP. Engloba desde a realização de treinamentos com os clientes acerca do novo processo, até implantação do processo, definida previamente na fase de melhoria e o acompanhamento do primeiro ciclo de execução do processo TOBE. Além disso, é realizado o encerramento formal do projeto que consiste na construção de dois artefatos: O Documento de encerramento do projeto e o documento de lições aprendidas, sendo este, fruto de reunião interna, constando pontos fortes e fracos da condução do projeto e proposições de melhorias a projetos futuros.

3. Resultados

A Secretaria de Tecnologia da Informação(STI) é um órgão que tem como missão prover e integrar soluções de Tecnologia da Informação para agilizar e modernizar os processos que dão suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão da Universidade. A estrutura organizacional da STI é composta por seis divisões, dentre elas a Assessoria de governança de TI (GOVTI). A GOVTI atua como apoio a comunidade e as outras divisões da STI em aplicações práticas de governança e gestão de TI em suas atividades fim, disponibilizando dentre outros serviços, o de Análise e Melhoria de Processos.

No ano de 2016, foi realizado um projeto piloto de mapeamento análise e melhoria de processos na Divisão de Portais Universitário (DPU), pertencente à STI, onde os processos da divisão foram mapeados, analisados, melhorados e manualizados. O projeto apresentou

resultados satisfatórios para a DPU proporcionando maior entendimento e melhoria de seus processos, e subsidiando inclusive a construção da política de desenvolvimento de Portais da UFC.

4. Conclusão

A gestão de processos se mostra como importante ferramenta para o alcance de resultados. No entanto, para que os processos funcionem adequadamente são necessários recursos, a exemplo de ferramentas tecnológicas, documentos e, claro, as pessoas que efetivamente os farão funcionar. Além disso, o processo deve ser revisitado e melhorado sempre que sejam identificados pontos de evolução.

Diante disso, este trabalho apresentou a construção e a proposta de um modelo, para mapeamento, análise e melhoria de processos organizacionais compreendendo desde a fase de planejamento até a implantação do novo processo. A abordagem obteve êxito em sua aplicação dado o alcance dos objetivos previamente definidos: Melhoria dos serviços oferecidos, maior satisfação dos clientes e maior eficiência nos processos de trabalho.

References

ANTONY, J.; BANUELAS, R. Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program. *Measuring Business Excellence*, v. 6 (4), p. 20-27, 2002.

ECKES, G. A revolução Seis Sigma – The Six Sigma Revolution : o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro. Tradução: Dr. Reynaldo Cavaleiro Marcondes – USP. Campus: Rio de Janeiro, 2001. 270p..

Martens, C. D. P. (2001) “A Tecnologia de Informação (TI) em Pequenas Empresas Industriais do Vale do Taquari/RS”, PPGA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, Porto Alegre/RS

SMITH, H.; FINGAR P (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. 1. ed. Tampa: Meghan-Kiffer Pres.