

# Roteiro para Implantação do BPM em uma IFES: lições aprendidas em cinco anos de Escritório de Processos

Gabriela Musse Branco, Isaac da Silva Torres, João Francisco da Fontoura Vieira

Escritório de Processos – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

escritorioprocessos@ufrgs.br

**Resumo.** *A implantação do BPM ocorre de forma gradual, pois exige uma mudança no modelo de gestão e na cultura da organização. Este artigo tem por objetivo apresentar um possível roteiro para implantação do BPM em uma IFES. A construção do roteiro é baseada na experiência e lições aprendidas pelo Escritório de Processos da UFRGS.*

**Abstract.** *BPM implementation occurs gradually, since it requires a change in the organization's management model and culture. This paper aims to present a possible roadmap for implementing BPM in a higher education institution. The roadmap is based in UFRGS Process Office experience.*

## 1. Introdução

A adoção do *Business Process Management* (BPM) como modelo de gestão tem sido fundamental para a transformação da administração pública em organizações orientadas a serviços, permitindo um atendimento mais eficiente e eficaz à sociedade [Zwicker *et al.* 2014].

Para alcançar os benefícios e o valor do BPM, é necessário estabelecer uma abordagem de implantação de longo prazo, pois o BPM deve ser uma prática permanente. Desta forma, é possível implementar a mentalidade da gestão por processos, permitindo melhorar de forma sustentável a eficiência e a eficácia da organização [Vom Brocke *et al.* 2014].

Este artigo tem por objetivo apresentar um roteiro para implantação do BPM a partir da experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e das lições aprendidas ao longo dos cinco anos de existência do Escritório de Processo (EP).

## 2. Método

O Escritório de Processos da UFRGS foi criado em 2012 com o objetivo de implantar a gestão por processos na Universidade. O primeiro processo alvo da atuação do EP foi aquisições de bens e serviços e, para transformar este processo, foi necessário definir quais técnicas e ferramentas utilizar [Brodbeck *et al.* 2013]. Com o aumento da procura pelos serviços do Escritório, fez-se necessário estabelecer métodos de trabalho para os diferentes tipos de demandas.

Além de atuar na modelagem e melhoria de processos, o Escritório tem por missão implantar o BPM na UFRGS. Para este objetivo foi preciso estabelecer uma estratégia específica, contemplando ações voltadas para a gestão por processos como filosofia de gestão.

A partir desta experiência foi elaborado um roteiro de implantação do BPM. A construção do roteiro é resultado da análise da atuação do EP na UFRGS, da troca de experiência com outras organizações e de discussões com especialistas.

### 3. Resultados

O roteiro proposto contém nove etapas, conforme apresentado na Figura 1.

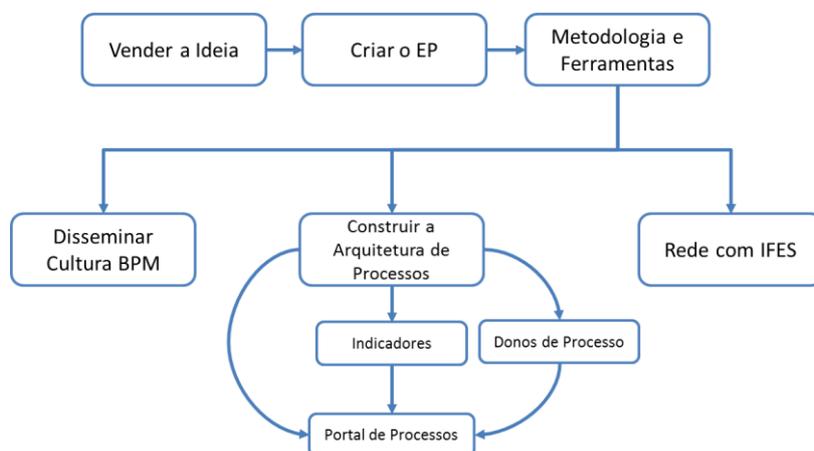


Figura 1. Roteiro para Implantação do BPM

#### 3.1 Vender a Ideia

Tudo inicia com a venda da ideia que tem por objetivo convencer a alta gestão de que BPM funciona e identificar *sponsors* para sua implantação. Para se vender uma ideia é necessário um *case* de sucesso que demonstre o valor do BPM.

No caso da UFRGS, o *case* de sucesso foi o processo de diplomação dos alunos de graduação. Antes, o aluno retirava o diploma aproximadamente 6 meses depois da colocação de grau. Com a aplicação do BPM, o diploma passou a ser entregue na própria cerimônia. Este processo foi escolhido por ter alto impacto no negócio, gerando uma melhoria significativa na Universidade, demonstrando os benefícios do BPM.

Outro fator importante é a existência de algum orientador estratégico que mencione a necessidade de se implantar gestão por processos. No caso da UFRGS, o direcionar estratégico foi o Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação 2011-2016 que apresentou a seguinte necessidade: “definição de padrões (normas, regras e processos) de procedimentos de gestão, tanto da TI quanto da Instituição” (PDTI 2011-2016).

Por fim, outro ponto que contribui para a venda da ideia é existência de demanda externa. Neste caso específico, o Tribunal de Contas da União (TCU) exige que a Universidade indique seus processos no Relatório de Gestão anual, confirmando uma tendência de que os órgãos públicos devem implantar gestão por processos.

#### 3.2 Criar o Escritório de Processos

Tendo-se sucesso na venda da ideia e conseguindo-se *sponsors*, o próximo passo é criar o escritório de processos, que é o responsável por consolidar as atividades relativas a gestão por processos e oferecer os serviços de BPM na organização [Rosemann 2014].

O EP da UFRGS foi criado por iniciativa conjunta entre as áreas de Tecnologia da Informação (TI), Gestão de Pessoas e Planejamento. Para a composição da equipe foi definido como perfil preferencial, engenheiros de produção. O EP foi estabelecido na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, considerando o caráter gerencial do BPM e não somente o tecnológico.

### **3.3 Definir Metodologias e Ferramentas**

Após o estabelecimento do EP, deve-se definir tanto os padrões e ferramentas de modelagem, como o método de trabalho do próprio escritório. A ferramenta selecionada para modelagem de processos foi o *Bizagi Modeler*. Para os padrões de modelagem foram selecionados os principais elementos do BPMN. Não se utiliza a notação completa, visto que modelos de processo devem ser simples e intuitivos, permitindo a criação de um entendimento comum acerca dos processos em toda a organização [Vom Brocke *et al.* 2014].

A fim de organizar o trabalho do EP, foi desenvolvido um método de trabalho que diferencia a atuação do escritório entre processos críticos e demandas de modelagem. Os processos críticos são aqueles que entram no portfólio de projetos do EP e passam por todas as etapas de um projeto BPM: modelagem *as is*, análise, modelagem *to be* e implantação. Já as demandas de modelagem para fins de gestão por conhecimento são atendidas através de capacitação e apoio técnico do Escritório.

Considerando que o EP está na área de planejamento e a implantação de processos envolve diretamente a TI, foi necessário estabelecer um método de trabalho entre o EP e o Centro de Processamento de Dados (CPD). O método define as competências do analista de processo e do analista de negócio, bem como a integração entre o trabalho dos dois. Entre os principais aspectos do método destaca-se o entendimento de que CPD e EP fazem parte da mesma equipe do projeto e que o dono do processo deve se envolver ao longo de todo desenvolvimento da ação [Branco *et al.* 2015].

### **3.4 Disseminar a Cultura do BPM**

Para que o BPM não seja uma iniciativa única de mudança, é necessário estabelecer a mentalidade da gestão por processos na organização. Para tanto, é preciso criar e manter uma cultura organizacional favorável ao BPM, permitindo que o mesmo seja parte natural da rotina de trabalho [Vom Brocke *et al.* 2014].

Neste sentido, criou-se a capacitação “diagramação de processos com o *software bizagi*” que é ministrada pelo EP e oferecida aos servidores que tem interesse em modelar seus processos. Essa capacitação contribui para a disseminação da cultura do BPM formando multiplicadores dentro da organização. Além disso, permite ampliar a capacidade de documentar processos com finalidade de gestão de conhecimento. Entre 2012 e 2016 o Escritório de Processo realizou 14 turmas, contabilizando 508 horas-aula e foram capacitados 212 servidores, que representam quase 4% do quadro da UFRGS. Essas turmas já geraram 33 modelos de processos completos.

### **3.5 Desenvolver Rede com outras IFES**

Paralelamente ao trabalho realizado internamente na organização, é importante olhar o que outras instituições estão fazendo. Para tanto, buscou-se criar uma rede colaborativa entre as instituições de ensino superior brasileiras. A colaboração iniciou com a

apresentação de trabalhos no *VII Workshops de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES (WTICIFES)*, onde foi possível perceber o grande interesse por implantar BPM nas universidades.

A aproximação entre as universidades que estão implantando BPM culminou na criação do Encontro dos Escritórios de Processos das Universidades Federais. O I Encontro foi realizado de forma integrada ao X WTICIFES, ocorrido em 2016 em Gramado. O Encontro tem por objetivo proporcionar a troca de experiências e boas práticas de BPM. Ele está previsto nas próximas edições anuais do WTICIFES.

### **3.6 Construir a Arquitetura de Processos**

A arquitetura de processos é uma construção hierárquica dos processos de negócio. O primeiro nível da arquitetura contém uma representação de alto nível dos processos de negócio, contribuindo para o entendimento de como a organização funciona.

A construção desta arquitetura de processos é fundamental para a implantação do BPM como modelo de gestão, pois ela permite que a visão por processos seja implantada, de forma gradual, em todos os aspectos da gestão da organização, tais como estratégia, monitoramento & avaliação, riscos, competências, etc.

A arquitetura de processos da UFRGS foi construída conforme o *framework* proposto por Branco (2016). Na arquitetura já foram definidos os processos de nível 1 e 2.

### **3.7 Estabelecer Indicadores e definir os Donos de Processo**

Para os processos de nível 1 (macroprocessos) serão estabelecidos os indicadores de desempenho e os donos de processo. Os indicadores devem permitir o acompanhamento do desempenho do processo em relação aos resultados planejados e a dimensões como tempo, custo e qualidade.

Para acompanhar os indicadores serão definidos os donos dos processos nível 1. A figura do dono do processo será representada por um grupo de pessoas, composto pelos gestores dos processos de nível 2, por um analista de processos e um analista de negócio. Além de acompanhar o desempenho do processo, esse grupo tem como função promover o alinhamento dos processos com as estratégias da Universidade e priorizar, coordenar e promover os projetos BPM e as ações de melhoria.

### **3.8 Implantar o Portal de Processos**

Os modelos de processos elaborados devem estar disponíveis para consulta da comunidade universitária. Para tanto, está em desenvolvimento o portal de processos que conterá um repositório que permita a disponibilização de forma organizada dos modelos elaborados. Um dos principais benefícios deste repositório é a preservação e disseminação do conhecimento organizacional (capital intelectual). Além disto, os modelos servem como referência para a execução dos processos, podendo ser utilizados em treinamentos, por exemplo.

Além do repositório, o portal terá um ambiente para os donos de processos gerenciarem seus processos. Este ambiente conterá os indicadores do processo e um espaço para registrar e acompanhar as ações de melhoria / projetos BPM.

#### 4. Conclusão

Visto que a implantação do BPM requer uma mudança cultural, sua implantação deve ser de forma gradual, conforme a maturidade da organização evolui. Neste contexto, este artigo teve por objetivo apresentar um possível roteiro de implantação do BPM baseado na experiência e lições aprendidas pelo Escritório de Processos da UFRGS.

Cabe salientar que a implantação não acaba neste roteiro, há outros aspectos a serem desenvolvidos e discutidos, tais como governança e auditoria de processos, por exemplo. Um fator muito importante que deve acompanhar toda a implantação do BPM é a capacitação constante do Escritório de Processos.

Por último, é importante ressaltar que qualquer iniciativa de implantação do BPM deve considerar o contexto e a cultura da organização. Aspectos como tamanho, estratégia, mercado, objetivos do BPM e recursos disponíveis influenciam sua implantação, pois não há um único modo de gerenciar processos de negócio [Vom Brocke *et al.* 2014].

#### Referências

- Branco, G., Ahlert, H., Motta, T. (2015) “Sistemática para integração entre processos e TI”, In *Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES* (9 : Belo Horizonte).
- Branco, G. (2016) “Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior” Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- Brodbeck, A., Musse, J., Silva, M., Zimmermann, A. (2013) “Implementação de escritório de processos em organizações governamentais: o caso de uma Instituição de ensino superior”, In *Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES* (7 : João Pessoa).
- Rosemann, M. (2014) “The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence”, In *Handbook on business process management 1 & 2*, Edited by Brocke, J. vom, Rosemann, M., Springer, London/New York.
- Mendling, J., Strembeck, M. and Recker, J. (2012), “Factors of process model comprehension: findings from a series of experiments”, In *Decision Support Systems*, 53 (1), 195-206.
- Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. (2014) “Ten principles of good business process management”, In *Business Process Management Journal* 20, 530–548.
- Zwicker, J., Fettke, P., Loos, P. (2014) “Business Process Maturity in Public Administrations” In *Handbook on business process management 1 & 2*, Edited by Brocke, J. vom, Rosemann, M., Springer, London/New York.