

Disseminação do BPM na Cultura Organizacional de uma IFES através das Capacitações

Isaac da Silva Torres¹, Gabriela Musse Branco¹, João F. da Fountoura Vieira¹

¹Escritório de Processos – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
isaac.torres@proplan.ufrgs.br; gabriela.branco@proplan.ufrgs.br;
joao.vieira@proplan.ufrgs.br

Resumo.

O presente trabalho apresenta um modelo para difusão do BPM (Business Process Management) em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A partir do crescimento da prática da filosofia BPM e da crescente demanda por projetos de processos dentro da UFRGS fez-se necessário a adoção de estratégias para permear a mesma igualmente por toda a instituição. Neste âmbito o Escritório de Processos estudou e institucionalizou um método que alia a capacitação dos servidores e modelo de atuação para sanar a problemática. O trabalho foi realizado pelos analistas de processos do EP e dividido nas etapas de: (i) entendimento do contexto; (ii) definição da estratégia; (iii) implantação. Como resultado, são apresentados os percalços e estratégia adotada na criação do modelo de trabalho, que poderá vir a ser adotado para as demais IFES.

Abstract. *The present work presents a model for the dissemination of BPM (Business Process Management) in a Federal Institution of Higher Education (IFES). Since the growth of the practice of the BPM philosophy and the growing demand for process projects within UFRGS, it was necessary to adopt strategies to permeate it equally throughout the institution. In this context, the Processes Office studied and institutionalized a method that combines the qualification of the employees and an action model to solve the problem. The work was carried out by the EP process analysts and divided into the stages of: (i) understanding the context; (ii) strategy definition; (iii) implementation. As a result, the mishaps and strategy adopted in the creation of the work model are presented, which may be adopted for other IFES.*

1. Introdução

Em um ambiente organizacional caracterizado pela complexidade, diversidade, grandes demandas mercadológicas e relação tempo/velocidade cada vez menores, o número de processos a serem geridos e monitorados em uma organização aumenta significativamente. Desse modo, a utilização do *Business Process Management* (BPM), entendido como um método de gestão de processos de negócios que envolve um mix de tecnologias da informação e ferramentas online, passa a ser uma vantagem competitiva e uma base para a adaptação às mudanças em relação a marketing, novas tecnologias, infraestruturas de TI e necessidades dos usuários e fornecedores [Harmon, 2010].

Harmon (2010) descreve BPM como o alcance e a evolução da forma como as pessoas gerem os negócios. De acordo com essa definição ampla, BPM engloba mecanismos e filosofias como o Lean, Six Sigma e gestão da qualidade total para gerenciar processos de forma eficiente (produzindo os resultados desejados), efetivamente (minimizando os recursos utilizados), e de uma forma adaptável (reunião mudando cliente e as necessidades de negócios). O paradigma da orientação por processo do BPM abrange as dimensões organizacionais, incluindo pessoas, processos e tecnologia, e considera estrategicamente as ligações entre elas e o ambiente de negócios (Figura 1). Portanto, o BPM se estende por meio de sua implementação em uma organização [Torres 2015].

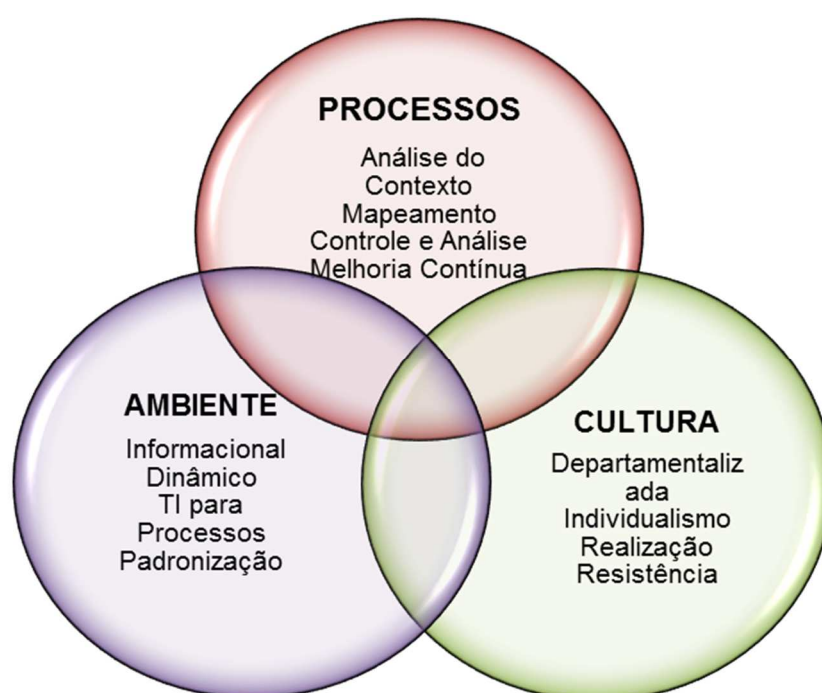


Figura 1: Interação entre os paradigmas do BPM

Ao se pesquisar na literatura estudos sobre como operacionalizar BPM, verifica-se que as pesquisas estão focadas, principalmente, nas etapas e no ciclo de vida BPM, não considerando os percalços ao se por em prática uma iniciativa BPM [Baumöl 2008]. Como consequência, o conhecimento sobre BPM e o relacionamento das pessoas no contexto desta operacionalização ainda é escasso. É importante ressaltar que ainda não é consenso na literatura se existe alguma forma correta de se aplicar BPM. De acordo com ABPMP (2013), BPM orienta as organizações no desenvolvimento de princípios e boas práticas para gerenciar recursos, mas não prescreve estruturas de trabalho, metodologias ou ferramentas específicas. Assim, cabe à própria organização ajustar o correto emprego de acordo com sua realidade. As pessoas são a chave do sucesso para as iniciativas de BPM [FNQ 2005]. Afirmar também que é preciso elaborar programas de incentivo para haver maior participação e colaboração no ambiente interno à organização. Lock (2008) apresenta um relatório demonstrando as práticas adotadas e indicações preventivas para

não falhar. Entre outros fatores, destacam-se: o alinhamento da TI com os processos de negócio, apoio da alta direção e investimento no capital humano. Este artigo tem por objetivo apresentar como a UFRGS, através de capacitações em seu corpo técnico, viabilizou a disseminação do BPM em sua cultura organizacional.

2. Método

O roteiro definido para este trabalho segue os seguintes passos: (i) entendimento do contexto; (ii) definição da estratégia; (iii) implantação; para realização do passo (i), foram realizadas pesquisas nos primeiros anos do EP para se definir técnicas, métodos e métricas para normatizar e institucionalizar o BPM na UFRGS.

Inicialmente, o EP recebia a demanda por projetos diretamente da alta gestão, no qual o primeiro foi a incumbência de mapear o macroprocesso de Aquisições de Bens e Serviços (compras públicas). Com o passar do tempo e os resultados dos mesmos se tornando cada vez mais visíveis, houve crescimento da demanda por modelagem de processos advindas das mais variadas áreas da UFRGS.

Obviamente o EP não possuía capacidade de mão de obra para atender o universo UFRGS. Foi necessário elaborar uma estratégia para que essas demandas não deixassem de ser atendidas e que essa inclinação pela orientação por processos, advinda por parte dos servidores, não fosse desperdiçada. Este movimento culminou na adoção da capacitação como forma de multiplicar o conhecimento em gestão por processos e aumentar a capacidade de diagramação dos processos. As etapas (ii) e (iii) serão apresentadas a seguir para explicitar o modelo adotado.

3. Desenvolvimento do trabalho e resultados

Neste contexto, com o passar dos anos, o EP ganhou evidência e as demandas começaram a surgir não tão somente da alta gestão, mas da UFRGS como um todo. Foi necessário mais uma vez, repensar no modelo e elaborar uma estratégia para que essas demandas não fossem escanteadas e que essa inclinação pela orientação por processos, advinda por parte dos servidores, não fosse desperdiçada. Obviamente o EP não possuía capacidade de mão de obra para atender o universo UFRGS. Este movimento culminou na adoção da capacitação como forma de multiplicação do conhecimento em gestão por processos e Gestão do conhecimento pela diagramação dos processos não-críticos.

Após discussão, foram elaborados dois programas de capacitação: um de 40 horas chamado “Diagramação de Processos com o software Bizagi” e um de 150 horas chamado “Gestão de Processos de Negócio”. No entanto, após deliberação entre os integrantes do EP, ficou decidido que a UFRGS ainda não possuía maturidade em Gestão por Processos para absorver um curso de 150 horas, portanto estabeleceu-se no primeiro momento somente o curso de 40 horas.

O curso, que hoje já contempla sua 14ª turma, contabilizando 508 horas-aula e 212 servidores capacitados (4% da força de trabalho da UFRGS), conta como progressão funcional para os capacitados. Isto só pôde ser estipulado devido ao posicionamento estratégico no qual o EP se encontra e por ter a PROGESP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) como uma das patrocinadoras do escritório. O curso é, portanto, ofertado semestralmente para os servidores pela Escola de Desenvolvimento de Servidores da

UFRGS (EDUFRGS) e conta com regras próprias para aprovação, como por exemplo: a execução do projeto final e o mínimo de 75% de assiduidade por parte dos inscritos.

O curso dividia-se em 4 etapas (Figura 2): a primeira etapa consistia em abordar sobre gestão por processos de negócio e diagramação (conceitos, diagramação, nomenclatura, ferramentas, etc.). Estas aulas consumiam cerca de 24 horas e englobavam a realização de atividades em sala de aula que compunham também a segunda etapa – Elaboração do Projeto. Nesta segunda etapa, o aluno é desafiado através de ferramentas que ajudam no processo de seleção e caracterização do processo a ser mapeado, melhorando assim seu entendimento e como seu trabalho e seus processos na ponta agregam valor ao cliente final. Esta etapa é marcada pela elaboração do parcial diagrama *as is* (como é), e é de vital importância para o EP, pois é a partir dele que a documentação dos processos não-críticos se dá.

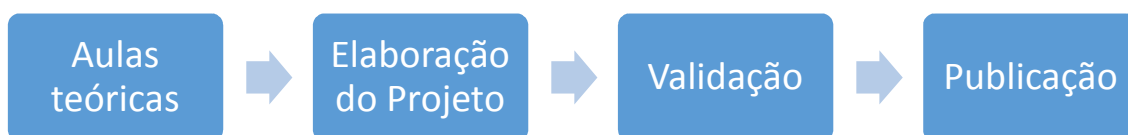


Figura 2: Etapas da capacitação

Após o projeto ser desenvolvido parcialmente pelos alunos em sala, começa a etapa EAD (Ensino a Distância), que consiste em reuniões de acompanhamento entre aluno e EP para que o diagrama ganhe sua forma final. Os alunos devem cumprir 16 horas de aula EAD dedicadas ao desenvolvimento do seu projeto, fechando assim as 40 horas do curso. Para que o mesmo tenha validade é necessário validar com todos os atores do processo em reunião e apresentar a ata de validação da mesma, assinada por todos os presentes em reunião deliberativa sobre o processo mapeado. Isso promove a sinergia e melhor comunicação entre as áreas e afasta qualquer sentimento de exclusão por parte dos servidores das áreas contempladas no fluxo. Terminada a etapa de validação, passamos para a publicação; de posse dos processos validados pelos alunos o EP realiza uma última revisão no fluxo e faz sua publicação no portal dos servidores. A publicação ocorre dentro do portal do servidor e é de competência exclusiva do EP. Neste portal se encontram todos os modelos diagramados, tanto pelo EP como pelos alunos que fizeram o curso, e é acessível para todos os servidores da UFRGS. Isso traz maior transparência e apropria o capital intelectual da instituição.

É possível também, ao final de cada curso, obter o *feedback* dos servidores através dos questionários de reação disponibilizados pela própria EDUFRGS, facilitando a adaptação dos cursos a cada edição do mesmo calcado nas opiniões e sugestões dos próprios servidores. O curso fez tanto sucesso, que foi realizado em outras IFES, tais como UFPEL e UFSCAR, contribuindo para a implantação do BPM nas demais instituições.

4. Considerações Finais

Este artigo apresentou como o EP da UFRGS criou um modelo de capacitação para disseminar a cultura do BPM e aumentar a capacidade de modelar processos.

Para o futuro, planeja-se desenvolver uma capacitação totalmente em EAD, permitindo um maior alcance dos servidores. Esta capacitação abrangeria a parte teórica. A parte prática, ou seja, a elaboração do diagrama continuaria de forma presencial.

Um ponto importante identificado é o fato de 66,5% dos participantes da capacitação serem das áreas administrativas da UFRGS. Com isso, faz-se necessário incentivar a maior participação das áreas acadêmicas.

Como principais pontos positivos, pode-se citar a interação entre o EP e os seus patrocinadores, desde a criação de um espaço no portal dos servidores por parte da área de TI até a criação e manutenção de um curso periódico válido para progressão funcional dos servidores por parte da EDUFRGS/PROGESP. O entendimento da alta gestão pela importância de se gerir processos em uma instituição centenária como a UFRGS. A criação de um modelo que poderá ser replicado nas outras IFES.

Por último, percebe-se que é possível aumentar o número de modelos de processos publicados no repositório resultantes da capacitação. Atualmente tem-se cerca de 33 processos no repositório que são oriundos da capacitação. Um dos fatores que permitirão o aumento deste número é a reformulação do repositório tornando-o mais atrativo e conhecido.

Referências

- HARMON, P. (2010) "The scope and evolution of business process management". In: vom BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (eds) Handbook on business process management, vol 1. Springer, Heidelberg.
- TORRES, Isaac da Silva (2015) "Aplicação da metodologia BPM em uma IFES: proposição de um modelo estendido" Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.
- BAUMÖL, U. (2008) "Organisational Change". Wiesbaden: Gabler Verlag.
- ABPMP, BPM CBOK (2013) "Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge" v.3.0, 1ª ed., ABPMP International.
- FNQ (2005) "Pessoas são a chave do sucesso". Classe mundial, case da Petroquímica da União - Fundação Nacional da Qualidade.
- LOCK, M. (2008) "BPM and beyond: the human factor of process management" Aberdeen Group, Nov.