

Grau de Maturidade em Processos: um estudo da evolução da Gestão por Processos na UFJF.

Fábio Silva de Figueiredo¹, Leonardo Ciuffo¹, Alcimar Honório¹, Wagner Ramalho¹

¹Escritório de Processos – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Juiz de Fora – MG – Brasil – 36.240-000

{fabio.figueiredo, Leonardo.ciuffo, alcimar.honorio,
wagner.ramalho}@ufjf.edu.br

Resumo. *Tendo por base uma pesquisa de natureza qualitativa-quantitativa, este relato de experiência busca avaliar o quanto a Universidade Federal de Juiz de Fora evoluiu em seu modelo de maturidade em processos, a partir da criação do Escritório de Processos (EP). Os resultados demonstram que a estruturação de ciclos de maturidade orientou o processo evolutivo do EP e que esse prosperou nas metas inicialmente propostas, tornando-se referência à Administração da instituição, o que resultou na mudança do escopo de atuação do EP.*

1. Introdução

A necessidade de se responder mais eficientemente às demandas da sociedade por uma universidade pública de qualidade, tem feito com que a direção dessas instituições busque, cada vez mais, ferramentas e técnicas de gestão que sejam capazes de responder efetivamente a essa demanda.

A adoção da Gestão por Processos pode representar um instrumento significativo nesse contexto – na medida em que busca, dentro de seu conceito mais básico, reunir um conjunto de recursos para realizar uma atividade a contento e que agregue valor para o cliente (TREGGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

Assim, com o crescimento e o sucesso das ações de BPM – *Business Process Management*, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, conforme menciona Viera, et al. (2016), somado as experiências de sucesso que outras Universidades Federais obtiveram nos últimos anos, a área de processos surgiu como alternativa viável à obtenção de melhores resultados na gestão dessas instituições, sobretudo por guardar forte correlação com a qualidade dos serviços e o foco no atendimento ao cidadão.

Nesse contexto, com o objetivo de implantar a Gestão por Processos na instituição, a Universidade Federal de Juiz de Fora, a partir de 2016, estruturou seu Escritório de Processos (EP), de forma a contribuir mais efetivamente para a desburocratização de procedimentos administrativos, modernização e automação de processos.

Para tanto, a UFJF valeu-se de um Modelo de Governança de Processos – MGOP (BRASIL, 2016), que fundamentou e orientou a implantação de práticas coordenadas de Gestão por Processos na instituição. Tal modelo, além de ter estabelecido o Ciclo da Gestão por Processos e a sua estratégia de implementação, estabeleceu também ciclos de maturidade em BPM como forma de alavancar a sua estratégia de implantação da Gestão por Processos.

Sendo assim, diante desse modelo de maturidade, é fundamental para os membros do Escritório de Processos e também para a própria instituição (principal patrocinadora desse projeto) avaliar o quanto se avançou na Gestão por Processos, tanto qualitativamente quanto quantitativamente e se as metas inicialmente propostas foram alcançadas, sendo esse o objetivo do presente estudo.

Ressalte-se, por fim, que mais importante que demonstrar o desempenho do setor na condução das políticas de gestão por processos, tal avaliação auxiliará os gestores e demais membros da área a continuar conduzindo essas políticas de forma permanente e dinâmica, integrando-as aos objetivos estratégicos da organização, a fim de alcançar o estado de *gerenciamento proativo de processos*¹ tal como definido pelo CBOK (BPM, 2013).

2. Maturidade em Processos

A maturidade em processos é estabelecida por características que definem o estado atual de uma organização na gestão de seus processos, ou seja, é o “ponto no qual os processos são explicitamente definidos, administrados, medidos, controlados e otimizados” (BPM, 2013, p. 346).

Uma organização madura em seus processos está mais bem preparada para controlar riscos e problemas por meio de uma visão compartilhada, linguagem comum, objetiva e, principalmente, baseada em indicadores e práticas em contínuo processo de melhoria (BPM, 2013).

Assim, avaliar a maturidade em processos consiste basicamente em medir o quanto os processos da organização são explicitamente definidos, gerenciados, medidos e controlados de forma que os objetivos organizacionais sejam atingidos consistente e eficientemente (SIQUEIRA, 2005).

Entretanto, para se obter melhorias relevantes e sustentáveis na gestão dos processos organizacionais é imprescindível que a organização conheça com clareza o seu estágio atual de maturidade e a conseqüente capacidade de absorção de novas técnicas de gestão e melhoria de desempenho. Muitas iniciativas fracassam em decorrência de objetivos confusos e irrealistas ou da escolha de técnicas incompatíveis com o estágio de maturidade gerencial da organização (SIQUEIRA, 2005).

Portanto o uso de modelos para avaliar a maturidade em processos oferece suporte a uma “estratégia de gerenciamento e definição de processos como um roteiro mostrando o estado atual de processos e um plano para melhorá-los.” As avaliações podem também ser prescritivas e “ajudar a organização na criação de planos de ação ou um roteiro geral de BPM” (BPM, 2013, p. 345-346).

3. Contextualização e Estudo de Caso

O setor, objeto do presente estudo, é o Escritório de Processos da Universidade Federal de Juiz de Fora – EP. Subordinado à Pró-reitoria de Planejamento – PROPLAN, foi instituído em janeiro de 2016, com a missão de implantar a Gestão por Processos na UFJF, tendo, para isso, estabelecido ciclos de maturidade em processos a serem

¹ Quinto e último nível da curva de maturidade em processos definido pela ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals*. As organizações que atingem esse estágio de maturidade em processos têm suas capacidades de negócios amplamente amadurecidas e implementadas por meio de uma sistemática contínua de planejamento e gerenciamento de seus processos (BPM, 2013).

alcançados. Cada um dos ciclos foram previstos para um período que varia de 6 meses (1º ciclo) a 1,5 ano (2º e 3º ciclos) a partir da efetiva formalização do EP, conforme se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 1: Ciclos de maturidade em BPM da UFJF

<p>1º ciclo de maturidade em BPM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de benchmarking em BPM; - Capacitação inicial da equipe do Escritório de Processos em BPM e Modelagem de processos; - Elaboração do Modelo de Governança de Processos; - Estruturação do Escritório de Processos; - Definição do Processo de Mapeamento e Modelagem de Processos na UFJF.
<p>2º ciclo de maturidade em BPM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modelagem e Análise de processos prioritários com vistas à automação pelo SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica); - Verificação de possibilidades para ampliação do escopo de atuação do Escritório de Processos; - Publicação do portfólio de processos; - Ações para fomento da cultura BPM na UFJF; - Ações de treinamento em BPM na UFJF.
<p>3º ciclo de maturidade em BPM</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação dos gestores dos processos em BPM e Modelagem de Processos; - Gestão de Portfólio de Processos: utilização de ferramentas de gestão integrada de processos; - Implementação do Comitê de Integração em Processos; - Gestão do dia-a-dia e dos riscos dos processos (de pessoas, de processos e de tecnologia); - Gestão de desempenho / construção do painel de indicadores corporativos; - Implantação da agenda de melhoria contínua de processos e ciclos de revisão (de forma permanente e por tempo indeterminado).

Para consecução de seus objetivos, o EP conta com uma estrutura de gestão baseada em Projetos, na qual, diante de uma nova demanda, um novo projeto é aberto definindo-se o escopo, cronograma, entregas, *stakeholders*, equipe e o gerente do projeto. Em princípio, essas demandas eram espontâneas, ou seja, os setores clientes (órgãos internos à UFJF) demandavam serviços ao EP na medida de suas necessidades e o EP as atendia de acordo com a sua própria capacidade operacional e a anuência do Pró-reitor de Planejamento.

Neste modelo, para que o EP aceitasse uma nova demanda, era necessário que o cliente informasse a aderência do projeto ao planejamento estratégico da universidade, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Somente após isso, a demanda seguia para aprovação da PROPLAN.

Esse modelo vigorou até meados de 2017, quando, por ordem direta do Pró-reitor de Planejamento, as demandas passaram a ser estratégicas, emanadas diretamente da PROPLAN. Essa mudança de perspectiva estreitou o relacionamento entre EP e PROPLAN, viabilizando uma atuação mais próxima da Administração Superior.

4. Análises e Discussões

Desde a sua criação, em janeiro de 2016, o EP já mapeou 484 processos na instituição, sendo 53 em 2016, 180 em 2017 e 251 em 2018. Para dar conta de tal produtividade, foram abertos 27 projetos ao longo desses 3 anos, sendo 16 em 2016, 5 em 2017 e 6 em 2018.

No que concerne às automações de processos realizadas pelo setor de Tecnologia da Informação (TI), em parceria com o EP, foram construídos 12 novos sistemas (ou módulos de sistemas), sendo 7 em 2016, 1 em 2017 e 4 em 2018. O gráfico a seguir traz, resumidamente, a projeção desses dados nos últimos 3 anos de atividade do EP:

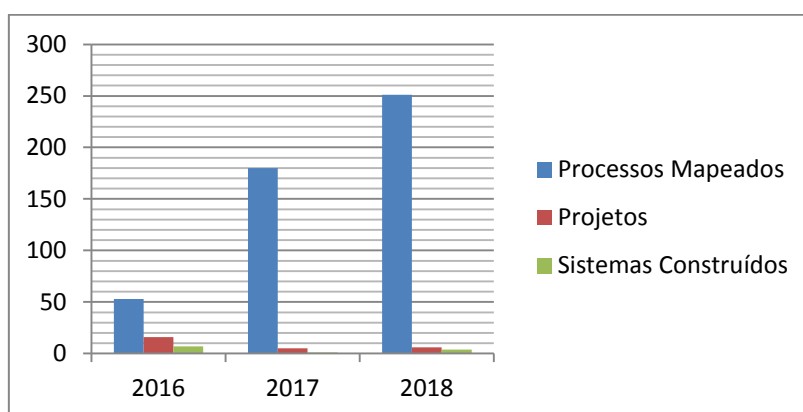


Figura 1: Dados consolidados do EP – período 2016 a 2018

Conforme se observa, a produtividade do setor cresceu a uma taxa de 239% em 2017 e 39% em 2018, entretanto, o número de projetos abertos no setor caiu (em relação a 2016), bem como o número de novos sistemas (ou módulos de sistemas) construídos que caiu no segundo ano e teve um pequeno aumento em 2018, sem, entretanto, alcançar o patamar do primeiro ano de atuação.

Esses números, associados a uma análise qualitativa da atuação do EP revelam um crescimento na maturidade em processos na instituição. A redução do número de projetos abertos, ligado ao aumento do número de processos mapeados, aponta para um maior aprofundamento das ações do EP em seus projetos, revelando uma ampliação do seu escopo de atuação, conforme orienta o 2º ciclo de maturidade em processos.

Em projeto realizado em 2017, por exemplo, dentre as proposições de melhorias apresentadas ao setor cliente, estava a completa reestruturação do setor, a partir de uma estrutura matricial orientada a processos (FIGUEIREDO, et al., 2018), além de outras proposições com vistas ao aumento de qualidade de atendimento ao cliente.

De igual modo, em recente projeto aberto em 2018, o setor cliente encomendou ao EP, além do mapeamento e modelagem de processos com as consequentes automações que podem advir desse trabalho, um estudo aprofundado de racionalização administrativa, gestão de riscos e reestruturação do setor.

Por fim, ressalte-se que, para 2019, já está previsto, em programa de avaliação de desempenho da UFJF, a gestão de portfólio de processos e a implantação da agenda de melhoria contínua de processos e ciclos de revisão de processos já mapeados (conforme orienta o 3º Ciclo de maturidade em processos).

5. Considerações Finais

Sem negligenciar a automação de processos, altamente relevante na atuação do EP e fator decisivo na estratégia de implantação da área de processos na UFJF (FIGUEIREDO, et al., 2017), verificou-se uma ampliação do escopo de atuação do EP, para estudos de racionalização, reestruturação administrativa e soluções inovadoras nos processos de negócio.

Esse aprofundamento, de viés mais estratégico, ocorreu tanto em virtude da expertise adquirida pelos Analistas de Processos a partir das ações de capacitação em BPM que, apesar de estarem circunscritas ao 2º ciclo de maturidade, “na prática, são tidas como perenes e essenciais por todos os membros” (FIGUEIREDO, et al., 2017, p. 5); como também pela percepção de espaço existente para a ampliação da perspectiva

de automação para uma atuação mais voltada ao âmbito gerencial-estratégico da UFJF (tal como definido a partir do 2º Ciclo de Maturidade em Processos).

Como se verificou, essa modificação de paradigma, acompanhou as diretrizes dos ciclos de maturidade em BPM da UFJF, sendo que as ações do 3º ciclo de maturidade, especificamente, as de gestão de portfólio e implantação de agenda de melhoria contínua, como relatado, estão sendo introduzidas.

Finalmente, observa-se que, na medida em que a maturidade em processos da organização evolui, o EP tende a mudar de papel. A própria organização encontra novas necessidades de mudança em suas habilidades gerenciais e na própria cultura, pois ganha experiência no gerenciamento de processos e passa a necessitar de integrar novas capacidades e habilidades. O EP passa então a se tornar referência à Administração e passa a ser reconhecido como centro de excelência, fornecendo conhecimento, recursos, padrões, boas práticas, capacitação e as competências técnicas adequadas para serem alocadas e distribuídas nos processos de negócio da organização.

Referências Bibliográficas

- BPM CBOK (2013) “Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento”, versão 3.0, 1 ed., 440p.
- BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal de Juiz de Fora (2016) “Modelo de Governança de Processos – Escritório de Processos (EP)”, Juiz de Fora, MGOP, 18p.
- FIGUEIREDO, F. S. et al. (2017) A Trajetória do Surgimento da Área de Processos: o estudo da implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: *XI Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior*, mai. 2017, Recife, PE.
- FIGUEIREDO, F. S. et al. (2018) Criando Estruturas Organizacionais Orientadas por Processos: o estudo e caso da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF. In: *XII Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior*, mai. 2018, Foz do Iguaçu, PR.
- PORTER, M. (1989) “Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”, Rio de Janeiro: Campus.
- SIQUEIRA, J. (2005) “O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade”, IBQN, Brasil. Disponível em: <<http://www.ibqn.com.br>> Acesso em 30 jan. 2019.
- TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. (2010) “Estabelecendo o Escritório de Processos”, ed. Brasileira: ISBN 978-85-64316-003. Elo Group, p. 1-133.
- VIEIRA, J. F. F. et al. (2016) Atuação do Escritório de Processos como Apoio Técnico na Gestão dos Processos: o caso dos processos de gestão de pessoas da UFRGS. In: *X Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior*, mai. 2016, Gramado, RS.