

Consequências do Não-Mapeamento de Processos no Âmbito da Automação de uma Pró-reitoria da UFJF

Wagner Ramalho¹, Fábio Silva de Figueiredo¹, Alcimar Honório¹, Rafael Gurgel Valente Papa¹

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

{[wagner.ramalho](mailto:wagner.ramalho@ufjf.edu.br), [fabio.figueiredo](mailto:fabio.figueiredo@ufjf.edu.br), [alcimar.honorio](mailto:alcimar.honorio@ufjf.edu.br),
[rafael.papa](mailto:rafael.papa@ufjf.edu.br)}@ufjf.edu.br

Resumo. *Tomando-se por contexto os projetos de mapeamento de processos da UFJF, aplicado em 6 das 8 pró-reitorias da instituição, o presente trabalho sinaliza para a importância de se mapear processos de trabalho, como parte estruturante e primeira de iniciativas bem sucedidas de automação gerencial. Sob a égide da disciplina BPM – Business Process Management, e considerando suas melhores práticas, o texto trata do contraponto observado no caso concreto, entre o sucesso e o insucesso de projetos de automação, nos quais o mapeamento de processos é o elemento determinante.*

1. Introdução

A partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, como uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, notou-se um aumento exponencial das atividades e das dimensões da UFJF. Essa expansão foi caracterizada por uma considerável elevação das demandas por novos serviços, pessoal e aplicações em diferentes áreas, pressionando fortemente determinados agentes, especialmente a Tecnologia da Informação - TI, não apenas percebida como ferramental técnico, mas como um importante instrumento estruturante, que ao lado de outros agentes como os escritórios de processos, fundamentam esse crescimento. Nas instituições públicas o mapeamento desempenha o papel essencial de transformar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para a implantação de novas e modernas tecnologias de informação e integração (MOREIRA, 2015).

Com o advento do Escritório de Processos – EP, na UFJF, como agente de mudança em interação estreita com a TI da instituição, começaram a surgir novas propostas de gestão, orientadas sob a égide da eficiência e da busca pela qualidade na prestação dos serviços ao usuário final (Técnicos Administrativos em Educação – TAE's, docentes, estudantes, pesquisadores e cidadãos), pelo estudo e mapeamento do ambiente de trabalho, com vistas à automação, cada vez mais necessária. A Gestão por Processos é uma atividade necessária para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os produtos com o mínimo de insumos. É uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização e fazerem mais com menos recursos e engloba desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo (DAVENPORT, 1994).

Nesse sentido, a *Business Process Management* – BPM é uma disciplina que visa à aplicação prática da filosofia gerencial da Gestão por Processos, como uma abordagem de gerenciamento adaptável. Conceitualmente une gestão de negócios e tecnologia da informação no fito da sistematização dos processos de trabalho com vistas à fluidez e eficiência, que se consolida como um novo pensar da organização, a partir do mapeamento de processos (BPM, 2013). Dessa forma, este trabalho objetiva demonstrar a importância (necessidade) de se mapear processos como passo primordial no sentido de automatizá-los.

2. A Gestão por Processos na UFJF

Com a finalidade de se consolidar a Gestão por Processos na instituição, passou-se à elaboração de uma estratégia de implantação de seu Escritório de Processos - EP, com os seguintes passos: a) definição dos projetos-piloto; b) sensibilização da alta gestão; c) ações de *benchmarking*; d) capacitação da equipe; e) elaboração do Modelo de Governança de Processos - MGOP; f) formalização; g) estruturação física do EP; h) implementação dos projetos-piloto; i) apresentação de resultados (FIGUEIREDO, et al., 2017).

Entretanto, outras experiências de implantação foram empiricamente observadas (tais como outras universidades federais e órgãos públicos), mas como referencial teórico, o CBOK – Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM, 2013), foi amplamente empregado como o arcabouço conceitual para a implementação do projeto de mapeamento. Deixou-se, no entanto, espaço para a consideração de aspectos derivados das dinâmicas próprias da organização, como métodos, tratativas e ferramentas próprias que propiciariam melhores condições de modelagem, diagnose e análise dos processos. Não se esgotando possíveis opções que pudessem vir a preconizar o incremento dos processos, consubstanciou-se, portanto, uma das práticas BPM, conforme aponta Motta (2007, pág. 90): “Na administração pública, dirigentes, normalmente prepostos de líderes políticos, tendem a inserir suas opções pessoais como fator diferenciador”.

Assim, o Escritório de Processos da UFJF, atuando como protagonista da cultura, conceitos e práticas BPM, passou então a atuar como *staff* na transferência de conhecimento, técnica e experiência, sendo que a implementação da modelagem alcançada ficou a cargo de cada unidade mapeada, já necessariamente aculturada e permeável à filosofia da Gestão por Processos, melhoria incremental de processos e automação (essa, como objetivo final do projeto de mapeamento).

O Escritório de Processos é um catalisador para a transformação da organização. Ele fornece a infraestrutura de apoio ao desenvolvimento de uma mentalidade organizacional em que “dia sim, dia também” há oportunidades para todos os funcionários descobrirem e implementarem formas inovadoras de entregar valor aos clientes e demais partes interessadas (TREGGAR, 2010, p. 25).

Nesse sentido, tal sucesso dependeria, em última instância, não somente do ambiente político e das dinâmicas do poder e da comunicação subjacentes à organização, mas também e, especialmente, seria função dos elementos conceituados como componentes da *capacidade de BPM*, que centrada no trinômio: *tecnologia apropriada; métodos otimizados e nas pessoas preparadas*, em tese alcançaria maior condição de eficiência desejada a um determinado processo.

Nota-se, portanto, a fundamental necessidade de que organismos de teor eminentemente consultivo, como os escritórios de processos, disporem da sensibilidade

necessária à mitigação do risco da implantação de projetos BPM. Também é de profunda importância que agentes, como os analistas de TI, consigam extrair do usuário final de seus sistemas, os requisitos desejados, as funcionalidades requeridas e os parâmetros mais adequados, que, no caso contrário, gerariam retrabalho, inadequação da solução à demanda e insatisfação do cliente final, basicamente por deficiência do apoio tecnológico à solução ótima de gestão.

3. Método

Em conformidade com o método adotado, a condução das atividades *as is*¹ retratou, a partir de questionários de âmbito qualitativo previamente semi-estruturados, a situação atual dos processos de trabalho desenvolvidos em cada pró-reitoria, onde a partir de *focus groups* os participantes - *key users*, foram ouvidos e através de um exaustivo processo de refinamento se chegou ao *status* das práticas efetivamente desenvolvidas.

Visando-se a definição futura de cada processo, a partir do desenvolvimento das atividades *to be*², definiram-se ferramentas, tratativas, regras de negócio e sistemas informatizados que, como coadjuvantes imprescindíveis, otimizariam os processos no sentido da melhor aderência à fluidez e eficiência desejadas. Quando responsabilidades são claramente definidas para processos (por exemplo, dono de processos e gerente de processos), é possível assegurar um compromisso duradouro para manter e transformar os processos (BPM, 2013).

No que tange à pactuação entre as partes, através do aceite dos resultados obtidos pós-mapeamento, bem como na modelagem dos processos futuros, denominada homologação, requereu-se a participação mais estrita de determinados *key users*, que por disporem da expertise necessária quanto a cada um dos casos concretos, exerceram papel fundamental, especialmente no passo da modelagem das regras de negócio.

4. Resultados

Levando-se em conta o caso concreto havido na UFJF, a partir do advento do Escritório de Processos em 2016, a implantação dos projetos de mapeamento de processos – ocorrida no período de 2016 a 2018 – alcançou o considerável número de 484 processos mapeados na instituição, tendo contemplado 6 de um universo de 8 pró-reitorias, conforme resultados apresentados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Projeto de mapeamento nas Pró-reitorias da UFJF

Pró-reitoria ³	Sistemas implementados	Processos de Trabalho Mapeados?	Resultados alcançados
A	5	Sim	Sucesso
	1	Não	Insucesso
B	2	Sim	Sucesso
C	1	Sim	Sucesso
D	1	Sim	Sucesso
E	3	Sim	Sucesso
F	1	Não	Insucesso

Conforme quadro anterior, a taxa de sucesso⁴ dos casos mapeados e automatizados, alcançou os 100% para todos os sistemas. Em contrapartida, nota-se a

¹ O estado atual dos processos (*as is*) (BPM CBOK, 2013).

² O estado futuro dos processos (*to be*) (BPM CBOK, 2013).

³ Por questões de sigilo, as siglas das pró-reitorias foram omitidas.

⁴ Traduz-se neste trabalho o termo ‘sucesso’ por ‘qualidade’, que segundo CROSBY (1986, p. 31),

ocorrência do extremo oposto, para os casos nos quais se prescindiu do mapeamento de processos em prol apenas da automatização (através da implantação direta de sistemas diversos), algo que redundou em insucesso em 100% dos casos.

Assim, os resultados demonstram inequivocamente que, a consideração do mapeamento de processos tendo em vista o escopo da automação é fator eminentemente relevante no alcance do sucesso da iniciativa. Dessa forma, considerando-se os resultados da pesquisa, conquanto ao universo estudado, ressalta-se que houve um importante contraponto subjacente entre o alcance do sucesso ou insucesso com vistas à automação – orientada pela BPM (mormente pela implementação ou não do mapeamento de processos).

Destacam-se as exceções representadas pelas pró-reitorias que não lograram sucesso nos projetos de automação – tendo em vista a não realização do mapeamento de processos – em contraposição aos outros 12 projetos considerados efetivamente bem sucedidos, nos quais se mapearam adequadamente seus processos de trabalho. Em ambos os casos, os sistemas implementados foram abandonados por completo.

Nas pró-reitorias em que o mapeamento de processos foi corretamente implementado, no âmbito das melhores práticas da BPM, o objetivo final perseguido, a gestão por processos, não somente foi alcançado, mas necessariamente impactou favoravelmente na fluidez do trabalho, bem como no incremento da capacidade de gestão dos respectivos órgãos. Assim, as pró-reitorias mapeadas apresentaram expressivos ganhos em eficiência, redução e/ou eliminação do retrabalho, redução do tempo de processamento de rotinas administrativas, redução do esforço humano aplicado e conseqüentemente do risco agregado, algo que garantiu melhores entregas, já que, na perspectiva da gestão por processos, prioriza-se a entrega de valor ao usuário final considerado cliente do processo.

Igualmente, conforme aponta Figueiredo et al. (2017), os resultados alcançados por esta organização em um período de tempo relativamente curto, demonstra decisivamente que a implantação da Gestão por Processos é um caminho a ser seguido por aqueles gestores públicos que pretendem alcançar maior efetividade na gestão de suas organizações, cabendo destaque à automatização de processos.

4. Conclusão

É pacífico na literatura contemporânea (BPM, 2013), que as causas mais prováveis do insucesso de projetos de mapeamento de processos tendem a estar atreladas à baixa qualidade da comunicação e integração gerencial entre as partes proponentes (e mesmo entre essas e a organização alvo do mapeamento). No entanto, no caso concreto da UFJF, tanto o EP (como elemento de transferência da filosofia e *know how* da Gestão por Processos), quanto à área de TI (como elemento estruturante das condições relativas a sistemas e controles), atuaram a contento, o que provocou resultados seguramente elogiáveis, sob o ponto de vista da efetividade na gestão do projeto, algo que ensejou o alcance dos resultados tidos por positivos, especialmente se considerado o grande número de processos de trabalho envolvidos, tudo sob o escopo da gestão orientada a resultado.

Igualmente, constatou-se precisamente que sem a técnica BPM, notadamente pelo uso do mapeamento de processos, a automação provou-se inadequada e ineficiente, não atendendo aos requisitos dos usuários, mesmo havendo a participação do EP e da

“qualidade é a conformidade do produto às suas especificações”, ou seja, é fornecer ao cliente exatamente aquilo que foi prometido.

área de TI na orientação teórico-estratégica. Por outro lado, a automação de outras pró-reitorias que foram anteriormente mapeadas em seus processos, estruturados pelo EP, obteve pleno sucesso, atendendo aos requisitos do cliente. Isso torna seguro afirmar que, nos casos em que se mapearam processos de trabalho, tendo os agentes desta mudança alinhados técnica e estrategicamente, o alcance de resultados positivos foi concreto e que nos casos onde, por algum motivo, prescinde-se desta ruptura positiva, o insucesso foi evidente.

Nesse sentido, destaca-se que as pró-reitorias que optaram pela implantação de sistemas de automação sem o prévio mapeamento de seus processos, afastando-se dos resultados bem sucedidos observados nas demais, assim o fizeram não pela falta de compreensão da cultura BPM ou das propostas oferecidas pelos proponentes EP e TI, menos ainda por distanciamento comunicacional, mas por opção de seus gestores, tendo sido implantados sistemas que infelizmente não atenderam aos requisitos do usuário.

Isso posto, é seguro afirmar – mesmo que empiricamente – que, no universo das organizações, o entendimento de que a partir da implementação das melhores práticas de BPM aos processos de trabalho, tendo o mapeamento dos processos como tratativa finalística que perpassa a filosofia-método, um processo bem mapeado contribuiria efetivamente em sucesso na implantação da automação gerencial.

Referências Bibliográficas

- BPM CBOK (2013) “Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento”, versão 3.0, 1 ed., 440p.
- CROSBY, P. B. (1986) “Qualidade é Investimento”, New York: McGraw-Hill.
- DAVENPORT, T. H. (1994) “Reengenharia de processos”, São Paulo: Campus.
- FIGUEIREDO, F. S. et al. (2017) A Trajetória do Surgimento da Área de Processos: 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.
- MOREIRA, E. A. (2015) “Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte”, 108 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20829>> Acesso em: 27 fev. 2019.
- MOTTA, P. R. (2007) A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. Especial Comemorativa, p. 87-96, 2007.
- TREGGAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. (2010) “Estabelecendo o Escritório de Processos”. Ed. Brasileira: ISBN 978-85-64316-003. Elo Group, p. 1-133.