

## PROPOSTA DE UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA.

Geicielle da Silva Sena<sup>1</sup>, Breno Barros Telles do Carmo<sup>2</sup>, Priscila Gonçalves Vasconcelos Sampaio<sup>3</sup>

**Resumo:** As organizações, sejam públicas ou privadas, buscam cada vez mais aumentar a eficiência de seus processos. No setor público, tal objetivo encontra barreiras relacionadas à estrutura das organizações, que em geral apresentam-se de forma hierarquizada e sem integração entre departamentos e setores. Isto afeta diretamente o bom desempenho das atividades e causa problemas como falha de comunicação, carência de padronização de processos, insuficiência de formalização e má gestão dos processos em geral. Para sanar este problema, é necessário gerenciar os processos de forma efetiva, integrando-os, descobrindo falhas e implantando melhorias. Desta forma, os objetivos deste trabalho são propor um modelo de implantação de um Escritório de Processos (EP) em uma universidade pública, estabelecendo um centro de apoio para a aplicação de Gerenciamento de Processos de Negócios na instituição, bem como criar um roteiro de modelagem de processos e implantação de melhorias. O modelo de implantação do EP foi baseado em um levantamento bibliográfico e em ações de *benchmarking* com empresas e Instituições de Ensino Superior (IES) públicas. O processo culminou na criação do roteiro de modelagem e implantação de melhorias, que foi adaptado à IES posteriormente. O modelo desenvolvido foi aplicado em uma IES pública. O modelo de implantação de um Escritório de Processos contempla as fases de criação e operação, além de um roteiro que detalha as etapas da modelagem de processos e implantação de melhorias.

**Palavras-chave:** Escritório de Processos; Universidade Pública; Gerenciamento de Processos de Negócios.

### 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário de negócios demonstra uma tendência de crescente competição entre as organizações, que buscam cada vez mais ocupar uma posição de destaque frente ao exigente mercado consumidor. Para isto, muitas investem em soluções para aumentar a eficiência e eficácia das atividades realizadas. Neste sentido, a organização do trabalho é um elemento central para a projeção de recursos e atividades, seu gerenciamento cotidiano e promoção da melhoria contínua das operações [1].

Uma organização é um conjunto de processos que se inter-relacionam. Assim, entender esta característica é essencial para aperfeiçoar a forma de gestão. As empresas estão inseridas em um ambiente complexo, atendendo a diferentes demandas de usuários cada vez mais exigentes, tornando necessária a oferta de produtos e serviços múltiplos em diferentes mercados [2]. É neste contexto que um modelo de Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM) revela sua importância, uma vez que integra as estratégias e os objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades dos clientes por meio do foco nos processos organizacionais [3].

Um dos principais motivos para implantar o Gerenciamento de Processos de Negócios está na sua cooperação para superar as limitações presentes no modelo funcional de organização do trabalho, que se baseia na verticalização de grupos alocados por departamentos e setores [1]. Esta hierarquia organizacional é o modelo utilizado nas Instituições Federais de Ensino Superior, categoria na qual se inserem as universidades públicas federais. Destaca-se que este modelo não é propício para o conhecimento dos processos e de suas estruturas, que requer a sincronia completa de recursos, compostos por informações, sistemas, colaboradores e equipamentos [4,5].

Uma vez que uma organização decide gerenciar seus processos, faz-se necessário um arquétipo de referência para nortear a instituição na implantação do BPM, criando padrões e adotando ferramentas que colaborem para o alcance da visão holística dos processos organizacionais. Este arquétipo pode ser formalizado por meio de um Escritório de Processos (EP), um centro que coordena as melhorias de processos e atividades de gerenciamento de processos, tão bem como apoia a organização com padrões de conformidade, auxílio a projetos além de garantir práticas consistentes para alcançar os objetivos do BPM [6].

Dentro do contexto das universidades públicas, um Escritório de Processos tem potencial para aumentar a eficiência e eficácia da organização, bem como definir e favorecer o alcance das metas internas da instituição por meio do mapeamento e a formalização dos processos organizacionais de todas as unidades administrativas, bem

---

como o mapeamento e a regulamentação de processos administrativos apoiados por software [7,8].

Assim, o presente trabalho tem como objetivo propor um modelo de implantação de um Escritório de Processos em uma universidade pública federal, bem como um roteiro de modelagem de processos e implantação de melhorias. A pertinência deste artigo tem como base a falta de padronização e formalização de processos, requeridas por metas internas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), tão bem como na meta externa do Tribunal de Contas da União (TCU), que exige a identificação dos macroprocessos finalísticos.

Este trabalho divide-se em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia – (1) levantamento bibliográfico; (2) *benchmarking* com empresas e universidades públicas; (3) criação do modelo de implantação do EP; (4) criação do roteiro de modelagem e implantação de melhorias; (5) sugestão de adaptação do modelo de implantação do EP –, os resultados obtidos e as discussões acerca de cada elemento do modelo proposto, além das considerações finais com as limitações da pesquisa e sugestão de trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os tópicos referentes ao levantamento bibliográfico, incluindo as definições e características de processos, processos de negócios, modelagem de processos, *Bizagi Modeler* e notação BPMN, Gerenciamento de Processos de Negócios, Escritório de Processos e Arquitetura de Processos.

### 2.1. Processos

O termo processo pode ser definido como um grupo de tarefas conectadas de forma lógica, que utilizam insumos da organização, chamados de entradas, e os transformam em resultados, chamados de saídas [9,10]. Tais entradas e saídas podem ser palpáveis (como equipamentos, materiais e componentes) ou não (como tecnologia, energia, informações e procedimentos) [4].

De modo geral, os processos são planejados e controlados a fim de agregar valor ao usuário. Desta forma, a entrada associa-se à necessidade do usuário; enquanto a saída, que geralmente é entrada para outra parte do processo, é relacionada à sua satisfação e ao valor percebido por ele [4].

Em relação às funções organizacionais, os processos podem ser classificados como [11]:

- Processos primários: aqueles cujos erros são identificados rapidamente pelo usuário, pois estão na linha de frente da organização;
- Processos de apoio: colaboram com os processos primários para obter sucesso junto aos usuários;
- Processos gerenciais: trabalham na coordenação das atividades de apoio e dos processos primários.

Os processos organizacionais também compõem uma estrutura hierarquizada, que parte de um enfoque geral até um pontual. Esta hierarquia é dada por [12]:

- Macroprocesso: é um processo que abrange mais de uma função na estrutura organizacional, cuja operação impacta significativamente o modo como a organização funciona;
- Processo: é um conjunto de atividades em sequência que se relacionam com entradas e saídas;
- Subprocesso: é a parcela do processo que se inter-relaciona com outros subprocessos de forma lógica. Subprocessos realizam objetivos específicos de um macroprocesso;
- Atividades: são ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. Em geral, as atividades são desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- Tarefa: é o foco mais pontual do processo. Pode ser um único elemento ou subconjunto de uma atividade.

### 2.2. Processos de negócios

Os processos de negócios são a forma por meio da qual uma organização entrega valor ao usuário. São compostos por atividades multifacetadas, uma vez que áreas funcionais que atuam de forma isolada não conseguem fornecê-lo. É através de processos de negócios que uma organização executa sua estratégia, o que faz com que um gerenciamento cuidadoso e melhorias contínuas sejam aplicados a fim de manter uma troca constante de valor entre organização, usuário e demais interessados [6].

### 2.3. Modelagem de processos

A modelagem de processos de negócios é um conjunto de atividades desenvolvidas para criar representações de processos de negócios existentes ou propostos, e pode tanto fornecer uma perspectiva ponta a ponta ou partes dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. O seu objetivo é representar de forma completa e precisa como um processo funciona. Por este motivo, o nível de detalhamento e o tipo de modelo utilizado são baseados no que se espera da iniciativa da modelagem, uma vez que diagramas simples podem ser suficientes em alguns casos e desenhos mais complexos em outros [3].

A modelagem de processos é a parte mais visível do *Business Process Management* (BPM). De modo geral, pode-se dizer que esta fase é composta por duas grandes atividades: a modelagem do estado atual do processo (*As Is*) e otimização e modelagem do estado desejado do processo (*To Be*) [13].

Várias técnicas e ferramentas podem ser utilizadas para criar os modelos; dentre elas destacam-se

fluxogramas e diagramas de processo, que permitem uma visão de todo o interior de uma organização em qualquer nível de detalhe, o que possibilita ideias para melhorar o processo, encontrar falhas de desempenho e documentar o aspecto do mesmo. Mostrar o fluxo de pessoas, materiais e informações é uma das características que essas técnicas têm em comum [14].

### 2.3. Bizagi Modeler e notação BPMN

O *Bizagi Modeler* é um *software* que permite o desenho e a documentação de processos de forma intuitiva, possibilitando a modelagem e a simulação de fluxos de trabalho de negócios e industriais [15]. A notação padrão utilizada é a *Business Process Model and Notation* (BPMN), notação oficial do Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM). O BPMN possui símbolos para todos os fins. Dentre eles, alguns estão expostos na Figura 1:



Figura 1. Principais símbolos da notação BPMN no Bizagi. Adaptado de *Bizagi Studio* – 2018

Devido à amplitude da notação BPMN é indicado filtrar os símbolos mais adequados para descrever os processos, a fim de simplificar os fluxogramas [15].

### 2.3. Gerenciamento de Processos de Negócios e Arquitetura de Processos

O Gerenciamento de Processos de Negócios, também conhecido como *Business Process Management* (BPM), é um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos buscam tratar de forma holística processos de negócio. Com a utilização desses elementos, o BPM possibilita à organização uma melhor visibilidade e a integração de seus ambientes e das atividades de cada colaborador em seu processo de negócio [16].

Desta forma, o Gerenciamento de Processos de Negócios busca proporcionar um melhor controle organizacional através de suas ferramentas. Trata-se de uma abordagem estruturada, baseada na visão por processos, de análise e melhoria de forma contínua dos elementos de processo de uma organização, que agrega métodos, técnicas e ferramentas para suporte ao planejamento, implantação, gerenciamento e análise [13].

O BPM visa entregar valor ao usuário e parte da premissa que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio do gerenciamento centrado em processos de negócios. Assim, tal ferramenta deve traduzir a estratégia específica de uma empresa em necessidades e permitir a execução da mesma [3,17].

Gerir processos de negócios significa mudar continuamente a forma como uma organização executa suas atividades, visando aumentos significativos de desempenho como o fortalecimento da excelência operacional, aumento da visibilidade para a tomada de decisão e promoção da inovação [18]. Logo, o BPM ajuda as organizações a incorporar mudanças, desenvolver novas tecnologias e introduzir inovações [19].

Para gerenciar processos de forma efetiva é necessário ter uma visão holística dos mesmos, e para alcançá-la a organização pode utilizar a ferramenta Arquitetura de Processos (AP), cujo exemplo é apresentado na Figura 2, responsável por mostrar o que é feito sob a perspectiva de processos [20]. Ela fornece uma visão de alto nível do que a organização faz através de macroprocessos gerenciais, primários e de apoio, ou seja, é um modo de visualizá-los de forma organizada, assim como suas relações e diretrizes [21,22].



Figura 2. Arquitetura de Processos. UFRGS – 2017. Branco – 2017 [23]

A Arquitetura busca definir uma hierarquia de processos apresentada em níveis que começa pelo Nível 0, representando a cadeia de valor da organização, seguido pelo Nível 1, no qual cada parte da cadeia de valor é dividida em grupos de processos, que por sua vez podem ser divididos em subprocessos, seguindo assim até o nível de detalhamento desejado. A visão do que é macroprocesso, processo e subprocesso varia de acordo com o observador [24].

## 2.4. Escritório de Processos

O Escritório de Processos (EP) é o ponto focal para a coordenação de melhorias de processos e atividades de gerenciamento de processos. Ele apoia toda a organização com padrões de conformidade, metodologias, modelos, educação, auxílio a projetos e *coaching* além de garantir práticas consistentes para alcançar os objetivos da gestão por processos em tempo adequado e com bom custo-benefício [6].

O EP é menos focado no conteúdo dos processos e mais sobre como esse conteúdo é gerenciado, e tem como responsabilidades definir práticas e padrões relacionados ao BPM, prover ferramentas e métodos, educar e disseminar a cultura BPM na organização, orientar e treinar em melhores práticas e padrões reforçando a padronização, fomentar mudanças, dentre outros [3].

Desta forma, um Escritório de Processos é um centro de excelência em gerenciamento de processos internalizado nas organizações, que busca criar um compartilhamento da visão de processos e apoiar a sua gestão [25]. Os integrantes do Escritório de Processos devem ser especializados em abordagens, conceitos, métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processos para atuarem como consultores internos em iniciativas de transformação [3].

## 3. METODOLOGIA

As pesquisas podem ser classificadas quanto à sua finalidade, quanto aos objetivos, quanto à abordagem e quanto aos procedimentos técnicos [26,27]. Dessa forma, quanto à finalidade, esta pesquisa é aplicada, uma vez que está voltada para a obtenção de conhecimentos que têm por objetivo a aplicação em situações específicas [26], pois busca identificar quais elementos são importantes para a criação e operação de um Escritório de Processos em uma universidade.

Quanto aos objetivos, este trabalho é classificado como exploratório, caracterizado por ter a finalidade de proporcionar maior familiaridade com determinados assuntos [26], dentre eles os benefícios da implantação do BPM e do Escritório de Processos. Quanto à abordagem, esta pesquisa é qualitativa, pois não é possível quantificar os dados utilizados como base para a criação do modelo de implantação do EP e do roteiro, obtidos através de estudo bibliográfico e reuniões de *benchmarking*.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como estudo de caso, pois propõe um modelo aplicado ao contexto da universidade. Estudos de caso investigam um fenômeno dentro de seu contexto real, lidando com condições contextuais que são pertinentes ao que é estudado [26,28].

Conforme a Figura 3, a criação deste modelo contemplou as seguintes fases: levantamento bibliográfico, *benchmarking*, criação do modelo de implantação do EP, criação do roteiro de modelagem e implantação de melhorias e, por fim, sugestão de adaptação do modelo de implantação do EP.

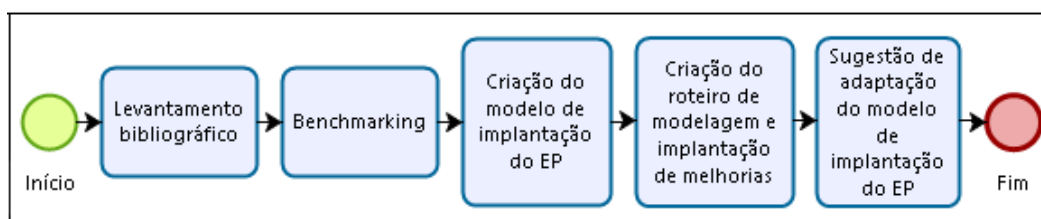


Figura 3. Metodologia. (Autoria própria)

A primeira fase, levantamento bibliográfico, serviu de base para a concepção inicial do modelo. Para tanto, foram identificados artigos na literatura que abordavam aplicações desta natureza em organizações em geral e especificamente em instituições de ensino superior. Por meio desta pesquisa, foram identificadas organizações de ensino superior que estão em estágios mais avançados na implantação do Escritório de Processos, assim como empresas com experiência no mesmo.

A segunda etapa constituiu-se de ações de *benchmarking* com as organizações identificadas por meio da pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar as melhores práticas em gerenciamento de processos realizadas em empresas e outras universidades públicas que poderiam ajudar a diminuir o número de erros durante a implantação do Escritório na universidade.

A terceira etapa foi dedicada à criação do modelo de implantação do EP, contemplando o processo de criação bem como as principais atividades do Escritório. Na quarta etapa, o roteiro de modelagem e implantação de melhorias foi criado, contemplando as fases de planejamento, modelagem *As Is*, modelagem *To Be*, implementação e encerramento.

As sugestões de adaptações ao modelo de implantação do EP foram propostas na quinta e última fase.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresenta-se nesta seção a caracterização da universidade objeto deste estudo, bem como os resultados do trabalho e as discussões sobre os mesmos.

### 4.1. Caracterização da universidade em estudo

A universidade em estudo é uma instituição pública federal do Rio Grande do Norte, com sede na cidade de Mossoró e *campi* nas cidades de Angicos, Pau dos Ferros e Caraúbas, atendendo a mais de 7.500 estudantes. Foi fundada em 1967 com atividades direcionadas às ciências agrárias, sendo transformada posteriormente em universidade federal em julho de 2005, contando com 36 cursos atualmente [29].

Por se tratar de uma instituição jovem, cujo corpo técnico-administrativo também foi renovado em razão da federalização, a mesma apresenta deficiência de padronização e formalização de processos, tão bem como a falta de disseminação de práticas comuns [30].

Um estudo realizado na universidade revela que cerca de 46% dos membros da alta gestão consideram que muitos processos não estão definidos em formato para leitura, indiferentemente do tipo de mídia, enquanto 39% consideram que muito pouco ou quase nenhum processo é apresentados dessa forma. O mesmo estudo indica que 68% dos avaliados não sabem onde buscar informações sobre processos organizacionais [30]. Desta forma, o fato dos colaboradores terem pouco conhecimento sobre a forma padrão de como realizar as atividades afeta diretamente a eficiência do trabalho, resultando em erros, retrabalho, atrasos e aumentos de custos.

### 4.2. Apresentação do modelo de implantação do EP e do roteiro propostos

O resultado da primeira fase (parte conceitual) foi apresentado no referencial teórico deste artigo. Além desta base, foram identificadas as IES públicas que já implantaram seus Escritórios de Processos e estão em estágios mais avançados de operação, sendo estas a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), assim como empresas com Escritórios experientes, em destaque a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

Na segunda fase, foram realizadas reuniões de *benchmarking* por videoconferência com a UFRGS, a UFJF e a ANEEL, que revelaram as seguintes necessidades e requisitos para o EP da universidade:

- criação de um roteiro para a modelagem de processos e implantação de melhorias,
- elaboração de uma biblioteca digital de processos e,
- construção de Arquitetura de Processos.

As reuniões ainda serviram de base para a concepção geral do modelo de implantação do Escritório de Processos e do roteiro de modelagem e implantação de melhorias (fases 3 e 4 da metodologia).

O modelo de implantação do Escritório de Processos, exposto na Figura 4, foi elaborado na terceira etapa da metodologia, e contempla as fases de criação e de operação, nas quais as principais atribuições do EP serão

detalhadas:

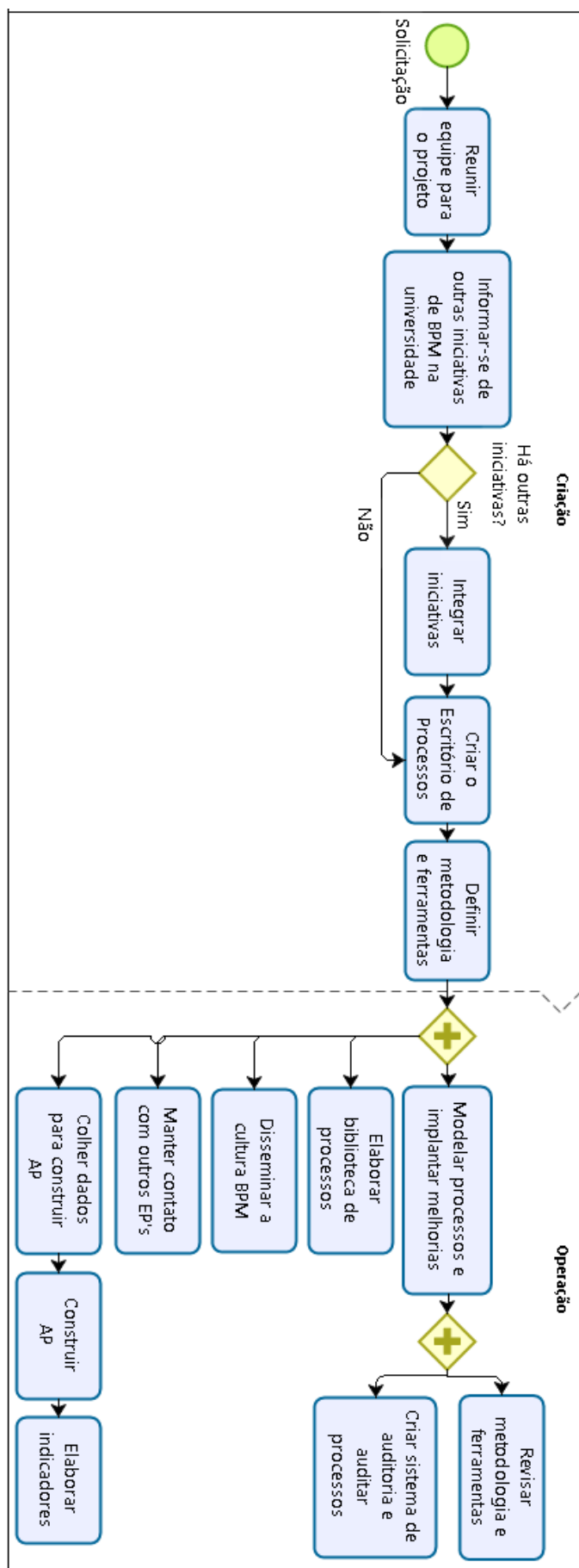


Figura 4. Modelo de implantação de um Escritório de Processos. (Autoria própria)



---

A iniciativa da criação do EP na universidade se deu por meio de solicitação realizada pela alta gestão, advinda da necessidade de padronização e formalização de processos. A análise das metas relacionadas a esses elementos no PDI, PDTI e TCU, que exigem a formalização e padronização de processos e a identificação de macroprocessos primários [7,8,28], impulsionam o interesse por implantar o Escritório. Este fato se configura como uma vantagem significativa para a implantação do BPM na IES em estudo, uma vez que os gestores são agentes facilitadores.

A equipe designada para o projeto deve ser compatível com a natureza do Escritório, que é voltado para o gerenciamento de processos. Logo, sugere-se que este seja planejado por engenheiros de produção e gestores que conheçam os diversos departamentos da organização.

É de suma importância informar-se de outras iniciativas de BPM na universidade, pois iniciativas isoladas podem se desenvolver sem que haja o conhecimento do modelo aprovado pelo Escritório de Processos, acarretando em várias formas não padronizadas e principalmente no retrabalho de ambas as equipes. Nesta situação, a integração e/ou acordos acerca das iniciativas são sugeridos.

Em relação à criação do Escritório de Processos, tem-se que o mesmo é responsável pela implementação do BPM, e pode ser uma divisão própria ou ser alocado dentro de outra. Para estudo de caso, sugere-se que seja alocado na Pró-Reitoria de Planejamento, uma vez que é primordial que as iniciativas de BPM estejam ligadas diretamente aos objetivos estratégicos da organização e é dessa Pró-Reitoria a responsabilidade pelo acompanhamento do PDI da universidade. Para resultados mais eficientes, o EP deve trabalhar de forma integrada com o departamento responsável pela Tecnologia da Informação (TI) - a Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC), para o desenvolvimento de portais e adaptações ao sistema utilizado pela instituição.

Para que o Escritório seja eficiente, o primeiro processo a ser modelado é a sua forma de funcionamento. É necessário definir uma metodologia padrão de trabalho: um roteiro de modelagem de processos e implantação de melhorias (fase 4 da metodologia), tão bem como as ferramentas utilizadas no mesmo. O *software* de modelagem utilizado foi o *Bizagi Modeler*, pois utiliza a notação oficial do BPM e facilita a criação de documentos.

A principal atribuição do Escritório de Processos é a modelagem dos processos e implantação de melhorias. A equipe designada para cada projeto deve coletar dados por meio de entrevistas e análise documental a fim de realizar a modelagem *As Is*, e por meio desta visualizar como o processo ocorre. Após esta etapa é necessário analisar o processo de forma crítica para identificar oportunidades de melhoria e realizar a modelagem *To Be*, que deve ser aprovada formalmente para que as melhorias sejam aplicadas.

Sugere-se que o primeiro processo a ser modelado oficialmente seja considerado um projeto-piloto, para que os responsáveis pelo EP possam identificar quais fases do roteiro precisam de ajustes.

A metodologia de trabalho do Escritório, ou seja, o seu roteiro de modelagem de processos e implantação de melhorias, também é um processo e é passível de melhorias. Indica-se que o EP a revise quando julgar necessário, a fim de identificar etapas obsoletas ou que podem ser simplificadas. O mesmo é indicado para as ferramentas adotadas, pois com o passar do tempo novos *softwares* mais adequados podem surgir no mercado.

Para averiguar a conformidade dos processos, sugere-se a realização de auditorias. Estas buscam garantir que os responsáveis estão realizando os processos da forma prescrita, ou seja, que eles ocorrem tal qual foram planejados. Isto é essencial para a diminuição de falhas e para que a padronização ocorra de fato. Outro fator que apoia a criação de um sistema de auditoria é a mudança de processos por influências externas, como leis que entram em vigor ou são alteradas.

Sugere-se que o intervalo entre auditorias no mesmo processo e/ou setor seja planejado levando em consideração as particularidades de cada um, sejam internas ou externas.

É indicada a criação de uma biblioteca de processos, em forma de portal, em colaboração com a SUTIC, disponível para servidores, alunos e quaisquer interessados. Os objetivos são garantir que as informações sejam de fácil acesso e colaborar com a redução de documentos físicos, seguindo o preceito da sustentabilidade.

É necessário ainda disseminar a cultura de gerenciamento de processos para que esta seja absorvida pela organização, gerando um ambiente propício para a melhoria contínua. Isto pode ser feito por meio de treinamentos sobre BPM e aplicação do *Bizagi Modeler*, criando multiplicadores que facilitarão a modelagem de processos de seus setores. Sugere-se que os participantes dos treinamentos modelem algum processo de sua responsabilidade, uma vez que isto aumentará o banco de dados da biblioteca de processos, contribuindo para a gestão do conhecimento da universidade.

Além disso, a realização de *benchmarking* com outras universidades deve continuar, a fim de descobrir novos métodos de trabalho, novas ferramentas e possíveis desafios futuros. Sugere-se a participação em congressos e eventos sobre o assunto, como o Encontro dos Escritórios de Processos das Universidades Federais, desenvolvido pelo Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil (WTICIFES).

Para tornar o gerenciamento de processos mais eficiente, sugere-se a criação de uma Arquitetura de Processos. É possível colher dados para construí-la durante o período inicial de funcionamento do EP, à medida que os setores forem mapeados e seus processos classificados. A construção deve ser realizada com a alta gestão,

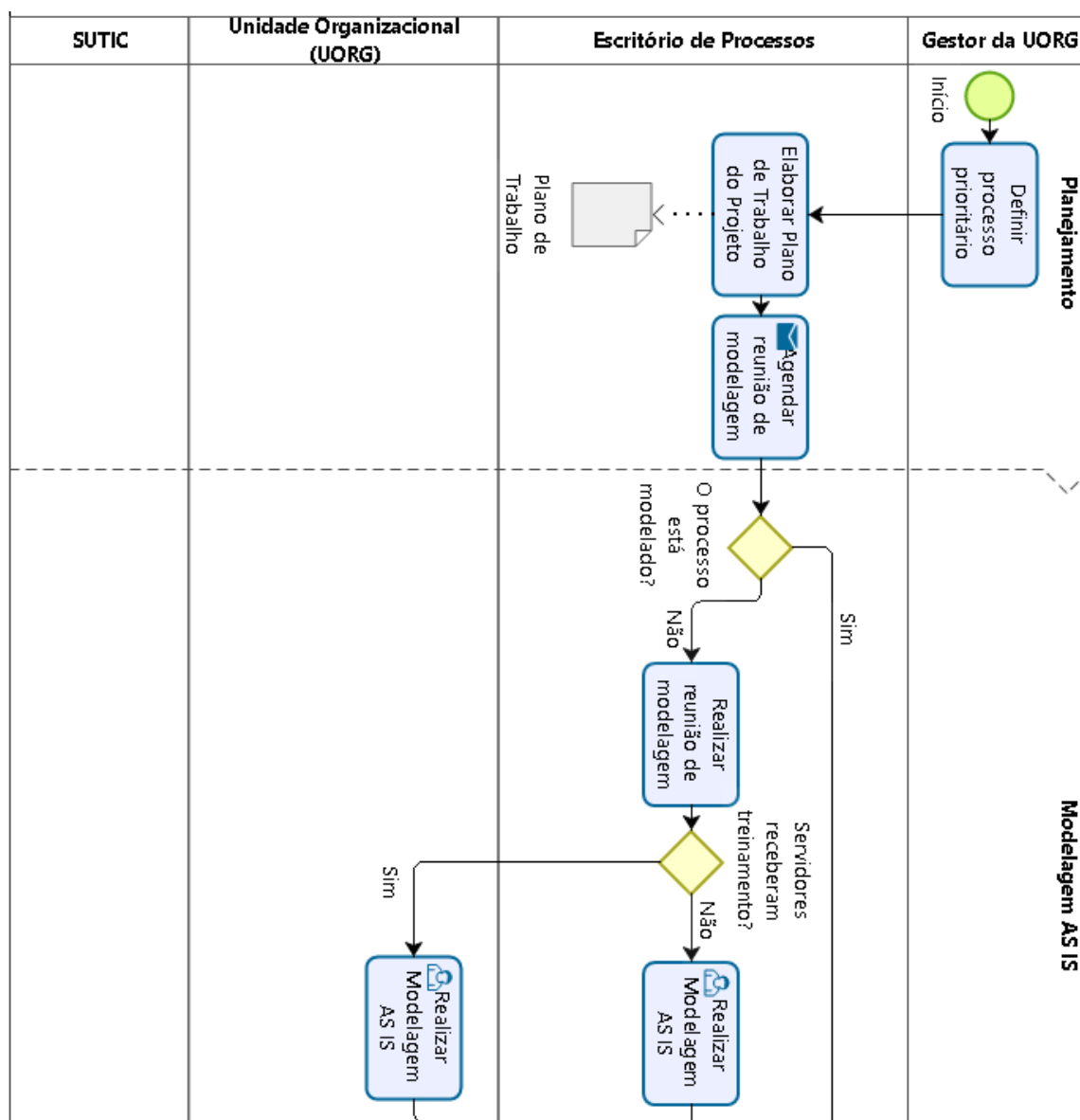
para que possa fornecer uma visão geral dos processos primários, de apoio e gerenciais em níveis precisos. A partir disto é possível identificar quais são mais críticos e quais geram mais valor aos serviços prestados pela organização, consequentemente quais serão priorizados pelo EP.

Uma vez que construir todos os níveis da AP é um trabalho complexo e demorado, construir ao menos o primeiro nível em caráter emergencial colabora para nortear as operações do EP. A hierarquia detalhada pode ser construída posteriormente.

Para comparar os cenários de antes e depois da implantação de melhorias, sugere-se a elaboração de indicadores, pois são essenciais para identificar quais impactos as alterações causaram, sejam elas referentes a tempo, retrabalho, qualidade, custos, dentre outros. Para processos que já contam com indicadores próprios é sugerida a revisão dos mesmos, a fim de identificar possíveis inconsistências e filtrar quais realmente medem a eficiência.

Na quarta fase da metodologia, criação do roteiro de modelagem e implantação de melhorias, foi criado um roteiro inicial que mostra como cada passo da modelagem de processos e implantação de melhorias deve ocorrer (Figura 5). Este contempla as fases de planejamento, modelagem *As Is*, modelagem *To Be*, implementação e encerramento, assim como os atores Escritório de Processos, Unidade Organizacional (UORG), Gestor da UORG e SUTIC.

O processo de modelagem se inicia por meio da definição de processos prioritários, aqueles nos quais ocorrem problemas e erros com frequência ou que agregam muito valor à instituição, pelo Gestor da UORG, seguindo para a etapa de mapeamento de processos, análise crítica a fim de identificar possíveis melhorias, redesenho de processos com as melhorias propostas, implementação do novo processo e o desenvolvimento de sistemas e/ou adequação dos existentes, caso seja necessário. O processo é finalizado com uma reunião de encerramento com todos os envolvidos, na qual uma apresentação sobre o caso será realizada.





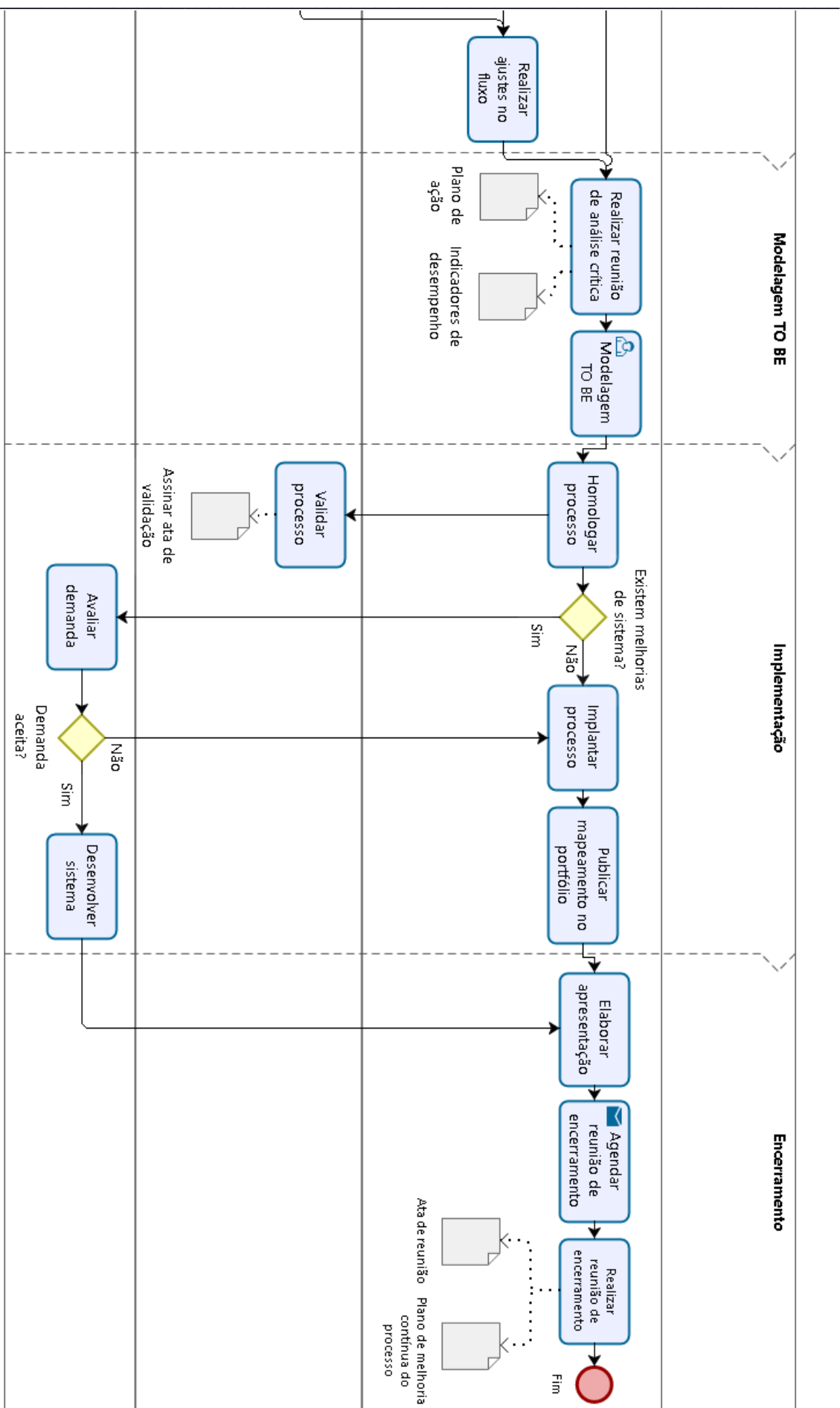


Figura 5. Roteiro de modelagem e implantação de melhorias. (Autoria própria)

O roteiro deve ser validado nas primeiras modelagens realizadas, para que seja ajustado caso mudanças sejam necessárias.

#### 4.3. Sugestão de adaptação do modelo de implantação do EP

O modelo proposto pode ser modificado de acordo com a disponibilidade de tempo que a universidade possui para o alcance de suas metas. Algumas adaptações são sugeridas no Quadro 1:

| ETAPA                                  | SUGESTÃO DE ADAPTAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Construção da Arquitetura de Processos | Esta atribuição é paralela às outras no modelo proposto, porém pode ser realizada primeiramente se houver disponibilidade de tempo, uma vez que construir a Arquitetura leva um tempo significativo, porém possibilita visualizar os processos de forma holística desde o princípio. |
| Elaboração de indicadores              | Caso seja necessário gerenciar os indicadores em um futuro próximo, é possível analisar primeiro os processos que já os possuem, pois se subentende que estes são importantes o bastante para tê-los. Novos indicadores podem ser criados posteriormente.                            |

Quadro 1. Sugestão de adaptação do modelo de implantação do EP. (Autoria própria)

Os gestores do Escritório de Processos devem estimar o tempo de construção da AP e da elaboração de indicadores, a fim de compará-los aos prazos das metas e analisar o custo-benefício de cada opção.

#### 5. CONCLUSÕES

A necessidade de criação de um Escritório de Processos para uma universidade pública se deu pela necessidade de padronização e formalização de processos exposta no PDI e PDTI da instituição, assim como pela exigência da identificação de macroprocessos primários realizada pelo TCU. O Escritório atuará diretamente com a implantação de Gestão de Processos de Negócios na universidade, colaborando para a redução de erros e aumento da efetividade de processos através da visão por processos e padronização dos mesmos.

Com levantamento bibliográfico, realização de ações de *benchmarking* e identificação de boas práticas foi possível elaborar um modelo de implantação de um Escritório de Processos em uma universidade pública, assim como a base para um roteiro de modelagem de processos e implantação de melhorias, que foi adequado posteriormente à realidade da instituição. Dessa forma, o presente trabalho alcançou o seu objetivo de propor um modelo de implantação de um Escritório de Processos em uma universidade pública, assim como um roteiro de modelagem de processos e implantação de melhorias que demonstra as etapas de modelagem desde a solicitação até a entrega de formalidades finais.

O modelo de implantação de um EP proposto considera as fases de criação – que inclui a solicitação de início, reunião de equipe para o projeto, informar-se de outras iniciativas de BPM na universidade, a integração de tais iniciativas caso existam, a criação do Escritório de Processos e a definição de metodologia e ferramentas – e a fase de operação, com as principais atribuições do EP – incluindo a modelagem de processos e a implantação de melhorias, a revisão da metodologia e das ferramentas, a criação de um sistema de auditoria de processos, a elaboração de uma biblioteca de processos, a disseminação da cultura BPM, a continuação de contato com outros Escritórios de Processos, a obtenção de dados para construir a Arquitetura de Processos, a construção da AP e a elaboração dos indicadores.

O modelo pode ser adaptado de acordo com a disponibilidade de tempo que a universidade possui para o alcance de suas metas. As adaptações sugeridas são: se houver tempo, construir a Arquitetura de Processos antes de realizar outras atividades, a fim de obter a visão holística dos processos desde o princípio. Acerca de indicadores, se for necessário gerenciá-los em caráter emergencial é possível priorizar os processos que já os apresentam, pois se subentende que estes são importantes o bastante para tê-los. A criação de novos indicadores pode ser realizada após a construção do AP.

As principais dificuldades encontradas na realização do trabalho foram filtrar as informações provenientes de *benchmarking* e fazer adaptações no roteiro para atender à realidade da universidade, uma vez que cada organização com a qual se manteve contato estabeleceu o seu Escritório de forma diferente, sendo necessário chegar a um consenso sobre o que poderia ser adaptado e o que não era pertinente para a instituição em estudo. Uma vez que este trabalho propõe um modelo, sugere-se a validação do mesmo para trabalhos futuros.

#### REFERÊNCIAS

- [1] PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [2] MÜLLER, C.J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo:

---

Atlas, 2013.

[3] ABPMN. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** Corpo Comum de Conhecimento. Brasil: Abpmn, 2013. Disponível em: <[http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)>. Acesso em: 08 fev. 2018.

[4] ALBERTIN, M.R.; PONTES, H.L.J. **Gestão de processos e técnicas de produção enxuta**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

[5] RECKER, J. Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 1, p.181-201, 2010.

[6] TREGGAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o escritório de processos**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2010. Disponível em: <[http://bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/4-Estabelecendo\\_o\\_Escritorio\\_de\\_Processos.pdf](http://bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/4-Estabelecendo_o_Escritorio_de_Processos.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2018.

[7] UFERSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: 2015-2019**. 2015. Disponível em: <[https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI\\_arquivo-2017.compressed.pdf](https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2015/03/PDI_arquivo-2017.compressed.pdf)>. Acesso em: 9 mar. 2018.

[8] UFERSA. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI: 2015-2019**. 2015. Disponível em: <<https://sutic.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/13/2014/09/PDTI-UFERSA-2015-2019.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

[9] HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

[10] JOHANSSON, H.J. et al. **Processos de Negócios: como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional**. São Paulo: Pioneira, 1995.

[11] NETO, E.P.C. **Reengenharia do Negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

[12] HARRINGTON, H.J. et al. **Business Process Improvement Workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement**. New York: McGraw-Hill, 1997.

[13] BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processo de negócio: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

[14] KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

[15] BIZAGI STUDIO. **Bizagi BPMN Modeler**. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

[16] CRUZ, Tadeu. **Bpm & Bpms: Business Process Management & Business Process Management Systems**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

[17] ŠKRINJAR, R.; TRKMAN, P.; Increasing process orientation with business process management: Critical practices. **International Journal of Information Management**. v. 1161, p.13, 2012.

[18] ELO GROUP (Rio de Janeiro). **Os 3 papéis estratégicos de um escritório de processos**. 2009. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0720048X10006194>>. Acesso em: 8 mar. 2018.

[19] AMARAL, C. S. T. et al. Improvement of radiology services based on the process management approach. **European Journal of Radiology**, v. 78, p.377-383, 2011.

[20] OULD, M.A. Designing a re-engineering proof process architecture. **Business Process Management Journal**. v. 3, n. 3, p. 232-247, 1997.

[21] BITITCI, U.S. et al. Managerial processes: business process that sustain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 8, p.851-891, 2011.

[22] HARMON, P. **The scope and Evolution of business process management**. In: J. vom Brocke; M. Rosemann (eds.); Handbook on business process management 1 – Introduction, Methods, and information systems. v. 1, p. 37-81. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010.

[23] BRANCO, G. M. **Implantação da Gestão por Processos (BPM) na UFRGS**. 2017. Disponível em: <[http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel\\_1\\_-\\_Planejamento\\_-\\_Implantação\\_da\\_Gestão\\_por\\_Processos\\_\(BPM\)\\_na\\_UFRGS\\_-\\_Gabriela\\_-\\_Palmas.pdf](http://www.forplad.andifes.org.br/sites/default/files/Painel_1_-_Planejamento_-_Implantação_da_Gestão_por_Processos_(BPM)_na_UFRGS_-_Gabriela_-_Palmas.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2018.

[24] GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

[25] PAVANI, O.J.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: MBooks, 2011.

[26] Yin, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Booman, 2005.

[27] FANTINATO, M. **Métodos de Pesquisa**. 2015. Disponível em: <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/Métodos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

[28] TCU. **Portaria N° 321**. 2015. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A151356F960151A592CC143058>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

[29] UFERSA. **Nossa História**. 2014. Disponível em: <<https://reitoria.ufersa.edu.br/nossa-historia/>>. Acesso em: 5 abr. 2018.

[30] VASCONCELOS, G.M.R. **Gestão do conhecimento no ensino superior federal: caso UFERSA**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, Sousa.