

Mariana Freitas Caniello de Carvalho
Universidade Federal de Minas Gerais
mcanicarvalho@gmail.com

Elisângela Cristina Aganette
Universidade Federal de Minas Gerais
elisangelaaganette@gmail.com

Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan
Universidade Federal de Minas Gerais
benildesmaculan@ufmg.br

Universidade Federal de Minas Gerais

Correspondência/Contato
Av. Antônio Carlos, 6627
Pampulha: 31270-901
BELO HORIZONTE - MG

Escola de Ciência da Informação da UFMG

GESTÃO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO PARA GERENCIAMENTO DE IES

BPM ACadêmico ECI, um estudo de caso

RESUMO

As instituições públicas de ensino superior são desafiadas no sentido de melhorar seus desempenhos administrativos e superar problemas de gestão do conhecimento institucional. Partindo dessas questões, este artigo apresenta um estudo que tem por objetivo verificar como o mapeamento de processos e a produção de fluxos informacionais podem auxiliar na tomada de decisão e na elaboração de melhorias significativas na rotina administrativa das instituições públicas de ensino superior. Para isso, será analisado, como estudo de caso, o trabalho desenvolvido na Escola da Ciência da Informação com a implementação e realização do Projeto BPM Acadêmico.

Palavras-Chave: Mapeamento de processos, Fluxos informacionais, Processos de negócio.

ABSTRACT

Public higher education institutions are challenged to improve their administrative performance and overcome institutional knowledge management problems. Based on these questions, this article presents a study that aims to verify how mapping process and how production of information flows can help in decision-making and elaboration of significant improvement of administrative routine in public higher education institutions. For this, it will be analyzed, as a case study, the work developed at the Science Information School with the implementation and realization of the BPM Academic Project.

Keywords: Process Mapping, In-formational flows, Business processes.

1. INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras têm como escopo a prestação de serviços educacionais para a sociedade. Isso é relevante para o desenvolvimento científico do país, no entanto, para que de fato ocorra faz-se necessário uma estrutura administrativa atuante e capaz de se adaptar às mudanças internas e externas. Biazzì, (2007, p. 21) afirma que “os administradores encontram-se sob constante pressão no sentido de melhorar o desempenho das instituições, de forma a satisfazer os vários stakeholders – cidadãos, servidores, governo, sociedade – e aumentar a eficácia e a eficiência dos processos”. Nesse contexto, estudos científicos na área administrativa propõem métodos que facilitem a maneira de se gerenciar uma instituição, sendo um deles a gestão de processos.

A gestão de processos permite desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e identificar pontos de melhoria nos processos de forma atingir os objetivos estratégicos da instituição e capaz de estabelecer sua competitividade frente ao mercado. Utilizando-se de técnicas e ferramentas de aperfeiçoamento, a gestão de processos tem o intuito de otimizar os resultados obtidos pelas organizações, por meio da melhoria de seus processos de negócio (DANDA, 2011). A importância da gestão de processos para as instituições se deve pelo fato de possibilitar a gestão de gerir atividades e as pessoas que são responsáveis diretamente e indiretamente pela a execução das atividades que formam os processos. Acredita-se que, por meio do BPM (Business Process Management), traduzido no Brasil como Gestão de Processo de Negócio, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade (AGANETTE, MACULAN e LIMA, 2018).

Em outubro de 2017, iniciou-se, na Escola da Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), um projeto de extensão, intitulado BPM ACadêmico: mapeamento e modelagem de processos de negócio. Esse projeto tem como escopo mapear, levantar, revisar, e reestruturar os processos de cada setor que compõe a instituição, com o objetivo de amenizar os futuros problemas de gestão identificados pela direção e melhorar o desempenho relativo às atividades internas. Com isso, aprimorar o atendimento à comunidade acadêmica que atende.

Dentre os problemas administrativos descritos pela direção da ECI, destacam-se a falta de documentação sobre como são desenvolvidas as atividades nos distintos

setores e a proximidade da aposentadoria de cerca de quarenta por cento do quadro de funcionários técnico-administrativos, o que poderá trazer dificuldades para a funcionalidade da escola.

A proponente do estudo ora apresentado é membro do projeto desde fevereiro de 2018, quando teve início a fase de operacionalização do projeto, atuando como analista de processos e apoio à coordenação para o desenvolvimento das atividades propostas. A partir da experiência vivida, a proponente iniciou estudos específicos sobre o tema e foi instigada a pesquisar se é possível utilizar a gestão de processos como instrumento para auxiliar o gerenciamento de uma IES e como a gestão dos processos de negócios pode ser eficiente nesse contexto.

A presente pesquisa tem como objetivo geral apresentar a metodologia que foi empregada no projeto realizado na ECI, identificando os possíveis benefícios advindos de uma gestão por e de processos de negócio. E como objetivos específicos: a possibilidade de replicação da metodologia em outras instituições; e, identificação da importância dos entregáveis alcançados como resultados do projeto, que foram desenvolvidos a partir do mapeamento de processos e do panorama identificado nos fluxos informacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O tema abordado nesta pesquisa abarca conceitos apresentados em diferentes áreas do conhecimento como: na administração, tecnologia da informação, ciência da informação, que apresentam diferenças em suas abordagens. Para que haja um entendimento completo sobre o raciocínio adotado nesta pesquisa serão apresentados conceitos fundamentais sob a visão de autores que possuem uma abordagem alinhada à concepção adotada pela proponente.

Os conceitos abordados como referencial serão: conceitos sobre processos, estabelecendo os limites dentro do BPM; gestão de processos e sua abordagem como metodologia; mapeamento de processos; fluxos informacionais; e, o conceito que abarca os termos anteriores *Bussines Process Managemant* (BPM).

2.1. Processos

A palavra processo é utilizada em diferentes contextos, como na área de direito, em que um cidadão pode abrir um processo contra alguém ou alguma instituição por se sentir lesado; ou na administração pública em que os servidores abrem processos para a obtenção de uma qualificação; ou, ainda, para solicitar alguma correção em seus dados cadastrais.

No âmbito do BPM, segundo Hammer (2002) processo consiste em conjunto de atividades que se relacionam para criar resultados de valor para os clientes finais de uma instituição, tais atividades podem ser executadas por humanos ou máquinas e podem ser classificados em I) processos primários, II) processos de suporte, III) processos de gerenciamento.

Nessa classificação os processos primários são aqueles que possuem as atividades essenciais das instituições, influenciando diretamente na satisfação dos clientes e os valores agregados.

Os processos de suporte fornecem as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades dos processos primários, possibilitando atingir seus objetivos.

E os processos de gerenciamentos são os aqueles destinados ao controle e à gestão da instituição como um todo.

Em comunhão à ideia apresentada por Hammer (2002), Maranhão e Macieira (2011) definem processo de negócio como uma sequência de tarefas que, quando executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado. Com isso, é possível afirmar que o processo consiste na execução de atividades sequenciadas com o objetivo de sanar uma necessidade identificada anteriormente.

Então, o conceito de processo no âmbito do BPM, se aplicado no exemplo citado em relação à área do Direito, vai evidenciar uma necessidade inicial, que é o processo de recuperar o prejuízo pelo qual o cidadão se sentiu lesado. Afim de alcançar uma solução será necessário realizar várias atividades, em passos sequenciais que levarão indenização ou não ao cidadão, caso o prejuízo seja reconhecido ou não.

2.2. Gestão de processos

A gestão de processos pode ser conceituada como “Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre

os processos” (PAIM et al., 2009 p.139). Nessa definição os autores evidenciam a necessidade de realizar, constantemente, uma análise em relação aos processos apresentados por uma instituição, com intuito de absorver os conteúdos presentes nos processos, sendo o processo como objeto principal de gestão.

Para aproximar o conceito em debate à gestão da instituição, pode-se apresentar a gestão de processos como a mudança do foco gerencial, renunciando a gestão baseada na cadeia de valor interfuncional, estabelecida pelos departamentos em detrimento à gestão dos processos desenvolvidos, em que os clientes são o foco principal. (JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Assim tem-se a gestão de processo como análise contínua dos processos, com o intuito de propor melhorias para atender de maneira mais eficiente ao cliente.

2.3. Mapeamento de processos

Para apresentar algumas conceituações científicas sobre o mapeamento de processos, foi identificado, na literatura, uma relação entre mapeamento de dados ou informação e mapeamento de processos. Segundo Aganette, et. al. (2018), o mapeamento de dados ou informação é um dos elementos mais importantes no trabalho de mapeamento de processo, pois permite evidenciar as necessidades informacionais que abarcam os funcionários da instituição os quais dependem dessas informações para executar suas atividades. Com isso, o mapeamento de processos pode ser focado nas informações ou dados que são utilizados pelas organizações, podendo, assim, auxiliar nas decisões sobre quais atividades, podem ser modificados para melhorar a funcionalidade dos mesmos.

Além desse panorama, o mapeamento de processos, pode ser definido segundo Wildauer e Wildauer (2015) como uma ferramenta administrativa que, tem por finalidade identificar o conjunto de atividades e descrevê-las, com o intuito de entender o funcionamento de cada processo, sendo que, a partir da identificação das atividades, é possível estabelecer modificações necessárias para garantir um resultado melhor no desenvolvimentos dos processos. Com isso, o mapeamento de processos é essencial para a gestão de processos, pois é por meio dele que será possível identificar todas as atividades desenvolvidas, podendo ser equivalente ao levantamento de dados em uma pesquisa científica.

2.4. Fluxos informacionais

Para a conceituação dos fluxos informacionais é importante definir que eles constituem os processos utilizados nas instituições, porém, são elaborados de forma mais dinâmica. Com a identificação dos fluxos, isto é, por onde passa a informação é possível uma visualização ampla da construção do conhecimento. Segundo Valentim (2010), os fluxos informacionais são elementos fundamentais nos ambientes informacionais, de maneira que um não existe sem o outro. Dessa forma, os fluxos informacionais são como reflexos naturais dos ambientes em que estão inseridos, obedecendo a uma relação tanto no conteúdo quanto na forma.

2.5. BPM – Business Process Management

Após a apresentação dos conceitos anteriores é possível conceituar o termo *Business Process Management* (BPM), conhecido no Brasil como gestão de processos de negócio, sendo uma abordagem de gerenciamento que permite organizar e sistematizar os processos organizacionais. Para completar a conceituação de BPM temos a definição da *Association of Business Process Professionals* (ABPMP).

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (BILODEAU; VITKUS; POWELL, 2013).

Com isso, é possível identificar o BPM como uma metodologia aplicada para a gestão de processos realizada em instituições, com o propósito de dar maior eficiência às atividades desenvolvidas nos setores, tendo como foco atender as demandas que causam a realização dos processos.

3. PROJETO DE EXTENSÃO BPM ACADÊMICO: MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO, ECI/UFMG

Iniciado em outubro de 2017, o projeto BPM ACadêmico está, na sua quarta e última fase, ele conta com o apoio da diretoria da ECI; do grupo de pesquisa RECRI; dos alunos de graduação do Curso de Biblioteconomia da ECI e do curso de Sistemas de Informação; e de alunos do PPG-GOC, nível mestrado e doutorado. Além do envol-

vimento dos funcionários técnico-administrativos da ECI (AGANETTE; MACULAN e; LIMA, 2018).

O BPM ACadêmico foi planejado e operacionalizado por fases. Cada fase é subdividida em três etapas: i) a 1ª etapa constitui no levantamento de processos, utiliza-se um instrumento criado especificamente para demandas desta natureza, com o objetivo de levantar e registrar o conhecimento tácito de cada setor; ii) a 2ª etapa contempla a representação e confecção dos desenhos de processos de negócios e seus respectivos fluxos informacionais em linguagem de notação BPMN (Business Process Management), com o auxílio de um software específico, o BIZAGI; iii) 3ª e última etapa conclui com a produção do manual de processos e fluxos informacionais de cada setor contemplado. O referido documento reúne a etapa 1, de levantamento e descrição dos processos de maneira resumida e a etapa 3, parte visual dos fluxogramas, constituindo assim, a documentação do referido processo e fluxos informacionais mapeados, em formato PDF.

Até o momento, mapearam-se os processos de 16 setores da ECI, sendo eles: 1) Biblioteca ECI; 2) Centro de Apoio à Tecnologia da Informação (CATI); 3) Centro de Extensão (CENEX); 4) Colegiado de Graduação; 5) Compras; 6) Contabilidade; 7) Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial (NITEG); 8) Departamento da Organização de Teoria e Gestão da Informação (DOTGI); 9) Departamento da Organização de Tratamento da Informação (DOTI); 10) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI); 11) Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPG-GOC); 12) Almoxarifado; 13) Patrimônio; 14) Seção de Pessoal; 15) Secretaria Geral e 16) Serviços Gerais. Totalizando aproximadamente 460 processos identificados, descritos, mapeados e documentados, por meio da elaboração de 16 manuais para cada um dos respectivos setores.

Todos os entregáveis do projeto, foram validados pelos devidos responsáveis dos setores citados e em seguida ajustados e disponibilizados para a diretoria da ECI e para os respectivos setores envolvidos. Esses entregáveis têm servido de insumo para o reconhecimento e a implementação de melhorias na gestão corporativa, pela diretoria da ECI, visando aperfeiçoar os serviços prestados à comunidade acadêmica.

4. METODOLOGIA

A pesquisa que será elaborada terá as seguintes características metodológicas: será uma pesquisa aplicada, com abordagem do problema de forma qualitativa e exploratória em relação aos seus objetivos, conforme classificação de Silva e Menezes (2000). Até o momento foram definidas duas etapas para sua execução, conforme descrição a seguir.

4.1. Etapa 1

Na primeira etapa ocorrerá o levantamento de dados que foram gerados ao longo da execução do projeto BPM Acadêmico. Divididos da seguinte forma: os dados diretos que consistem nos entregáveis, apresentados pelo projeto, como os números de processos descritos e mapeados, manuais produzidos, setores contemplados. E os dados indiretos que fazem parte dos bastidores do projeto, como os números de reuniões, de descritivos produzidos, de pessoas envolvidas, entre outros.

Assim, após os levantamentos dos dados diretos e indiretos, ocorrerá a seleção dos dados produzidos pelo projeto BPM Acadêmico para que seja possível orientar estudos futuros para a implementação da metodologia criada e desenvolvida pelo BPM Acadêmico.

4.2. Etapa 2

Na segunda etapa serão realizadas entrevistas semiestruturadas, contendo um roteiro pré-definido com abertura para que os entrevistados colaborem com opiniões sinceras. A amostra identificada será não-probabilística por julgamento, isto é, o autor faz a escolha da amostra a partir do seu julgamento para realizar as entrevistas com pelo menos um servidor de cada setor mapeado, sendo gravadas para que posteriormente possam ser transcritas.

O objetivo da realização das entrevistas é reunir depoimentos sobre os possíveis benefícios que o projeto proporcionou para o setor, possibilitando, assim, estabelecer uma conexão entre os benefícios relacionados na teoria e os apresentados na prática.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo traz uma visão geral e preliminar da pesquisa de mestrado em andamento, com previsão de defesa para o segundo semestre de 2020. Tem como tema e objeto de estudo a gestão de processos acadêmicos e como estes podem auxiliar na administração e gestão estratégica de IES brasileiras. Para alcançar seus objetivos, utiliza-se de um estudo de caso e de estudos científicos recuperados na literatura. Esta pesquisa tem como propósito, também, enriquecer e levantar outras possíveis discussões no debate científico sobre o tema.

AGRADECIMENTOS

Este estudo faz parte do Programa de Excelência Acadêmica (PROEX) financiado pela Fundação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (capes), que auxilia o desenvolvimento científico no país.

REFERÊNCIAS

- AGANETTE, E. C.; MACULAN, B. C. M. S; LIMA, G. A. BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**. João Pessoa, v.13, n. 1, p. 44-65, 2018. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/view/39607>>. Acesso em: 15 out. 2019.
- BILODEAU, N.; VITKUS, P.; POWELL, E. **BPM CBOK** Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge. Edição: 3 ed. Lexington, KY: Createspace Independent Publishing Platform, 2013.
- BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- DANDA, P. **Gerenciamento de processos utilizando BPM CBOK**. Faculdade de Tecnologia TecBrasil, 2011.
- HAMMER, M. **Process management and the future of six sigma**. Sloan Management Review, Massachusetts, n. 2, v. 43, p. 26-32., 2002.
- JÚNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**(Business Process Management). São Paulo: M.BOOKS, 2011.
- MARANHAO, Mauriti.; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 2. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011., 378 p.
- PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratória de Ensino à distância. 118 p. 2000

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

WILDAUER, E. Walter; WILDAUER, Laila Del B. Seleme. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 186p.

Mariana Freitas Caniello de Carvalho

Mestrado em andamento. Lattes:
<http://lattes.cnpq.br/0393893364717496>.

E-mail: mcanicaravvalho@gmail.com

Elisângela Cristina Aganette

Professora Adjunto na Universidade Federal de Minas Gerais. Lattes:
<http://lattes.cnpq.br/6224307970906388>.

E-mail: elisangelaaganette@gmail.com

Benildes Coura Moreira dos Santos Maculan

Professora Ajunto na Universidade Federal de Minas Gerais. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5336218259257800>.

E-mail: benildesmaculan@ufmg.br