

Transformação do processo de ingresso de calouros: o caso UFRGS

Isaac da Silva Torres¹ Gabriela Musse Branco¹ André Fernando Schlittler¹

¹Escritório de Processos

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

isaac.torres@proplan.ufrgs.br, gabriela.branco@proplan.ufrgs.br,
andre.schlittler@proplan.ufrgs.br

Resumo

O presente trabalho apresenta a experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) em sua tentativa de aprimorar um dos processos primordiais para o funcionamento de um Instituição de Ensino Superior – Ingresso de Calouros. O projeto contou com a interação entre o Centro de Processamento de Dados (CPD) e a equipe do Escritório de processos (EP) desde sua concepção, o que ajudou na celeridade no processo de transformação deste processo. Um dos produtos foi a criação de um sistema que tangia desde a inserção dos documentos digitais por parte dos candidatos até as etapas de análise documental Acadêmica e de Renda anteriormente realizadas manual e presencialmente. Os principais objetivos do projeto foram facilitar a entrega da documentação pelos candidatos, reduzir o deslocamento de candidatos para entrega da documentação, reduzir os casos pendentes de análise/vínculo pós-início das aulas e agilizar e reduzir o número de erros no processo de análise acadêmica e de renda;

Palavras-chave: *Ingresso de Calouros, Transformação do processo, Escritório de Processos*

Abstract

This paper presents the experience of the Universidade Federal do Rio Grande do Sul in its attempt to improve one of the main processes for the operation of a higher education institution – Graduate Admission. The project included the interaction between the Data Processing Center (CPD) and the Process Office Team (EP) since its inception, which helped speed the process of transformation of this process. One of the products was the creation of a system that strummed from the integration of digital documents by candidates to the steps of Academic document analysis and income previously performed manually and in person.

Keywords: *Graduate Admission, process transformation, Process Office*

1. INTRODUÇÃO

Os últimos 20 anos testemunharam um interesse crescente pela área de BPM, envolvendo gestores, usuários, analistas, consultores, prestadores de serviços/fornecedores e acadêmicos. Inúmeras variáveis contribuíram para essa realidade, como a globalização, aumento da demanda de mercado, que vem exigindo produtos e serviços novos de forma rápida e com qualidade superior, implantação de

sistemas integrados de gestão, ambientes de constantes mudanças, alta rotatividade dos funcionários, dificuldade de gerir o conhecimento da organização, dentre outros (TORRES, 2015). Não obstante, um número maior de empresas buscam formas de gerenciar seus processos. Algumas começam com o desenvolvimento e revisão das regras de negócio da organização ou pelo mapeamento de fluxogramas, no entanto, o ideal é identificar primeiramente os macroprocessos e estruturar de que maneira devem ser operacionalizados (PAIM *et al*, 2009).

Harmon (2010) descreve BPM como o alcance e a evolução da forma como as pessoas gerem os negócios. Já Burltom (2001) afirma que BPM é uma abordagem voltada à gestão por processos, contemplando as atividades de modelar, documentar, simular, automatizar, medir, monitorar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Para Gonçalves (2000), entender como os processos funcionam e quais são os diferentes tipos existentes é de vital importância para que se possa saber a melhor maneira de gerenciá-los e obter a maximização dos resultados. Este entendimento leva à definição de processo enquanto um conjunto de atividades dinâmicas, necessárias para obter algo que adicionará valor ao negócio. Entretanto gerir processos de negócio é mais difícil do que parece, pois muitos deles não acontecem isoladamente, mas interagem entre si.

O BPM pode contribuir para aprimorar as atividades gerenciais, pois se baseia no alinhamento da Gestão de Negócios com a Tecnologia da Informação visando a otimização e integração dos processos (SMITH; FINGAR, 2007). A dificuldade em conhecer os processos organizacionais torna o levantamento de requisitos do desenvolvimento de sistemas de informação uma atividade com risco de insucesso, visto que é neste momento que são definidos o escopo e as funcionalidades necessárias que o sistema deve disponibilizar para apoiar os processos organizacionais melhorados. Neste caso, se o sistema não for aderente ao processo e alinhado aos objetivos estratégicos da organização, a implantação do sistema tende ao fracasso (BRODBECK, 2013).

No caso da UFRGS, a demanda que foi percebida envolvia o processo de ingresso de alunos na universidade. Era necessário que o processo fosse feito de forma mais ágil e sem erros, tendo em vista que o sistema de ingresso como um todo mudou com a inclusão do SiSU. O sistema anterior demandava muito esforço por parte dos ingressantes, principalmente no que diz respeito à entrega de documentação acadêmica e de renda, pois o processo era feito fisicamente, necessitando que os candidatos fossem até a universidade apenas para a entrega da documentação. Isso se tornou um problema, visto que boa parte deles é de fora de Porto Alegre ou mesmo de fora do Rio Grande do Sul. Da mesma forma, os analistas da documentação enfrentavam problemas, pois a análise era mais difícil pelo meio físico e a comunicação com os candidatos era prejudicada.

Tendo isso em vista, o objetivo do trabalho foi aprimorar o processo de ingresso de calouro. Assim sendo, a PROGRAD constituiu uma equipe de trabalho para discutir e melhorar o processo. Fizeram parte da equipe os principais atores do processo (DECORDI, Análise Jurídica da PROGRAD, Comissão de Análise de Renda, Comissão de Ações Afirmativas) e a equipe técnica (Escritório de Processos e CPD). O projeto foi considerado prioritário e urgente pela alta gestão da Universidade, tendo que ser implantado já no próximo ingresso. Com isso, o EP e o CPD deslocaram suas equipes exclusivamente para este projeto, pois o prazo de implantação foi de oito meses.

A primeira tarefa da equipe foi discutir e definir os objetivos do projeto. Também foram analisados os riscos do projeto e do processo e definidos alguns conceitos, tais como: a

diferença entre Candidato (inscrito no Vestibular/SiSU), Aprovado (Candidato dentro do ponto de corte) e Classificado (Aprovado e dentro do número de vagas para o curso); quais os requisitos para o candidato ocupar vaga como Acesso Universal, L1, L2, L3 ou L4 e quais os documentos obrigatórios para cada uma delas; os riscos do processo (divulgação de informações, candidatos não acompanharem os chamamentos, documentos falsificados, etc.).

Os objetivos estabelecidos para o projeto são:

- Facilitar a entrega da documentação pelos candidatos;
- Reduzir o deslocamento de candidatos para entrega da documentação;
- Reduzir os casos pendentes de análise/vínculo pós-início das aulas;
- Agilizar e reduzir o número de erros no processo de análise acadêmica e de renda;
- Garantir a Segurança de Informação;
- Viabilizar agilidade na recepção dos novos alunos (vestibular/extravestibular/SiSU).

2. METODOLOGIA

O trabalho foi realizado na UFRGS, que está entre as melhores IFES do país, sendo primeiro lugar entre as universidades, a universidade conta com 32.065 alunos entre os 237 cursos de graduação e pós-graduação, 2570 docentes e 2613 técnicos administrativos. A universidade passa por um momento singular na sua história, onde a alta Gestão entendeu que era preciso abandonar os antigos preceitos da visão funcional por uma visão mais integrada e coesa.

O roteiro definido para este trabalho segue os seguintes passos: (i) entendimento do processo; (ii) mapeamento e análise; (iii) implantação; Para realização do passo (i) foram realizadas reuniões semanais de aproximadamente três horas de duração, no período de maio a novembro de 2015, com os atores dos setores envolvidos: Pró-reitora de Graduação (PROGRAD) – principal parte interessada do projeto – dono do processo; Pró-reitora de Assuntos Estudantis (PRAE), então responsável pela Análise de Renda dos ingressantes por baixa renda; Escritório de Processos (EP), responsável pelo mapeamento, análise, proposição de melhorias e, juntamente com o Centro de Processamento de Dados (CPD) – responsável pela área de Tecnologia da Informação (TI) da Instituição, coordenadores do projeto. O EP e o CPD se tornaram coordenadores devido ao fato de que o DECORDI/PROGRAD, principal ator do processo, passou por diversas trocas de chefias e lideranças durante o projeto, acarretando em sua ausência em diversas reuniões.

A integração entre CPD e EP aconteceu desde o começo do projeto, onde analistas (processos/negócio) participaram juntos da maior parte dos mapeamentos. Os dados coletados foram recursivos ao longo de cada encontro, isto é, todos os dados de uma reunião eram analisados entre uma e outra reunião e validados na reunião seguinte. Decisões cruciais foram validadas em grandes grupos, no intuito de obter o comprometimento, a validação e certificação de todos. Para a análise do processo utilizou-se recursos gráficos diretamente nas reuniões, sendo que, no início da reunião seguinte, todas as pendências eram analisadas para os passos futuros. Quanto à automação e integração, foi assumido que, para qualquer processo selecionado, a implantação no sistema seria viável, em graus diferentes de automação, mas com a viabilidade de integração dos diferentes sistemas da instituição. A confirmação final foi

realizada junto a um sistema elaborado pelo CPD em parceria com as áreas envolvidas e o EP.

Importante lembrar que alguns dados contêm informações confidenciais, que são de uso exclusivo da instituição, portanto foram omitidos para preservar este direito constitucional, o que não propiciou nenhum dano a pesquisa em si. É válido ressaltar que diferentemente de outros projetos realizados pelo EP, este possuiu a característica única em que uma das etapas – Análise Acadêmica – iniciou diretamente pela modelagem *to be* do processo, não levando em conta o processo *as is* (como era) da mesma.

3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO E RESULTADOS

O escopo do projeto foi definido na primeira reunião com todos os participantes do projeto e o primeiro mapa do processo abrangia desde a candidatura ao vestibular até o candidato se tornar efetivamente aluno, ou seja, passando pelos processos de seleção (por meio de vestibular, extravestibular e Sisu), classificação, análises documentais (Acadêmica e de Renda, esta somente quando necessário) e matrícula, a qual formalizava o vínculo, inicializando a vida acadêmica do aluno. Partindo desta limitação foi desenhado, pelo grande grupo, o macroprocesso de Ingresso de Calouros (Figura 1).

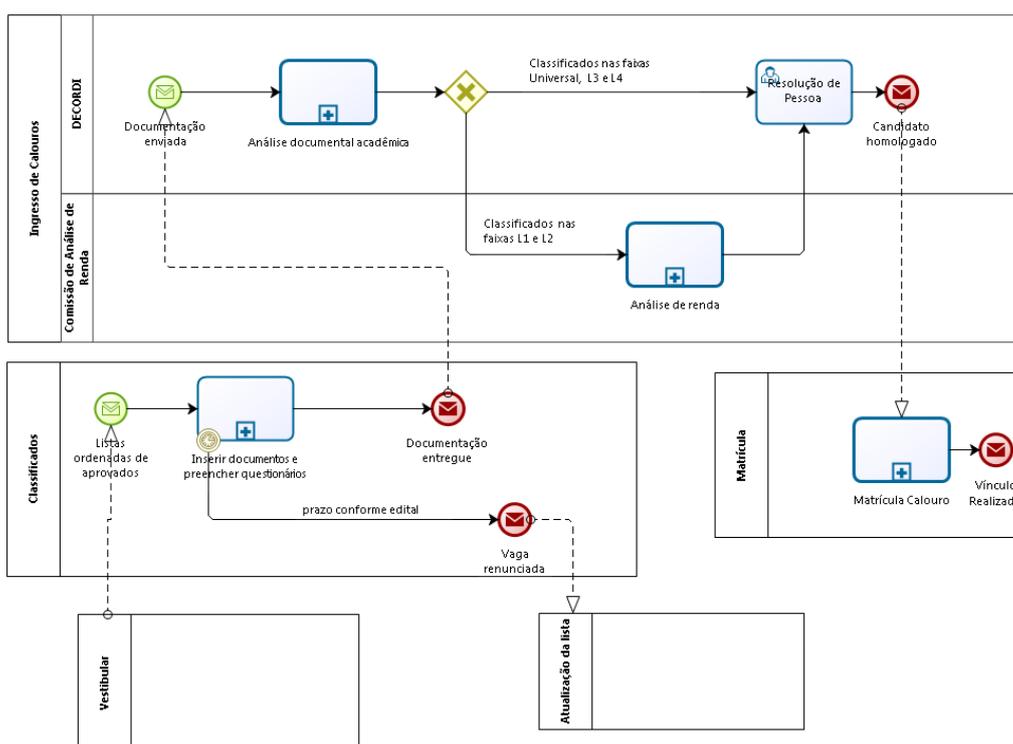


Figura 1: Macroprocesso – Ingresso de Calouros

O processo foi apresentado aos integrantes da equipe para validação e discussão aberta na busca por sugestões de melhorias. Com o escopo definido criou-se, portanto, 2 equipes de trabalho: uma ficando responsável por modelar a Análise Acadêmica e outra pela Análise de Renda. Apesar de trabalharem em grupos diferentes, todos os resultados

eram repassados e validados no grande grupo, para que não houvesse desalinhamento entre os participantes do projeto.

3.1 ANÁLISE ACADÊMICA

A Análise Acadêmica do processo foi uma parte chave do trabalho do EP juntamente com o CPD para que alguns dos principais objetivos fossem contemplados. Entre estes objetivos estão a exclusão da necessidade de deslocamento dos alunos até a universidade para a entrega de documentos acadêmicos (RG, CPF, histórico escolar do ensino médio, etc.), uma vez que grande parte dos ingressantes (30% das vagas) são provenientes do Sistema de Seleção Unificada (SiSU), que classifica os alunos para as universidades federais de acordo com a nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), fazendo com que grande parte dos ingressantes sejam de fora do estado. Outro objetivo que foi atendido nesta fase do projeto foi a agilidade na análise da documentação por parte do Departamento de Consultoria em Registros Discentes (DECORDI) da UFRGS. O principal produto para que estes resultados fossem obtidos, foi o sistema Portal do Candidato criado pelo CPD através do trabalho intenso do EP junto às áreas envolvidas. Este trabalho foi necessário para coletar todas as informações sobre as necessidades e requisitos do processo como um todo e fazer a sua modelagem conforme Figura 2.

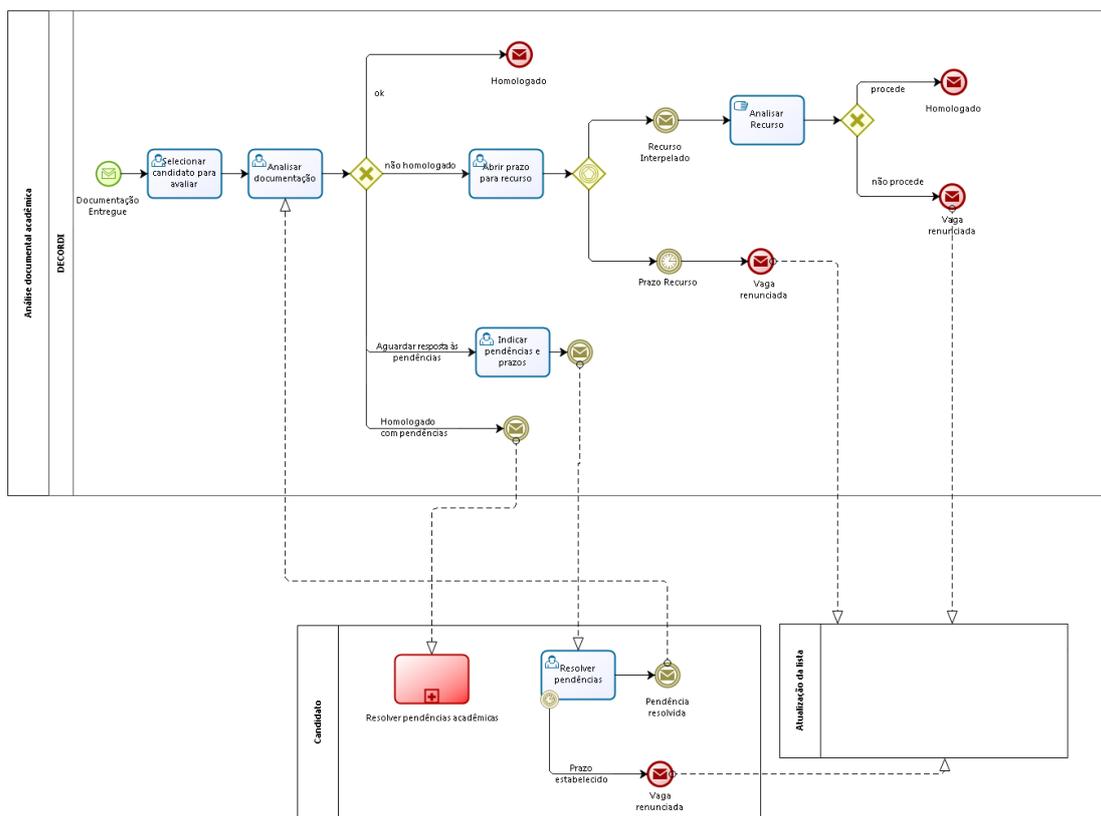


Figura 2: Novo processo Análise Acadêmica

A análise dos documentos acadêmicos por parte do DECORDI, diferentemente dos processos seletivos de anos anteriores, foi feita através deste Portal, de forma eletrônica, uma vez que os candidatos digitalizaram a sua documentação para envio.

3.2 ANÁLISE DE RENDA

Para a etapa de análise de renda foram realizadas reuniões e entrevistas com a comissão de análise de renda, composta por três servidores da PRAE. Primeiramente se analisou a documentação necessária para cada categoria de acesso. Para tanto, elaborou-se um diagrama, apresentado na Figura 3. Percebe-se que a documentação entregue pelo candidato é ampla e variada, dependendo do perfil de renda do candidato e de sua família.

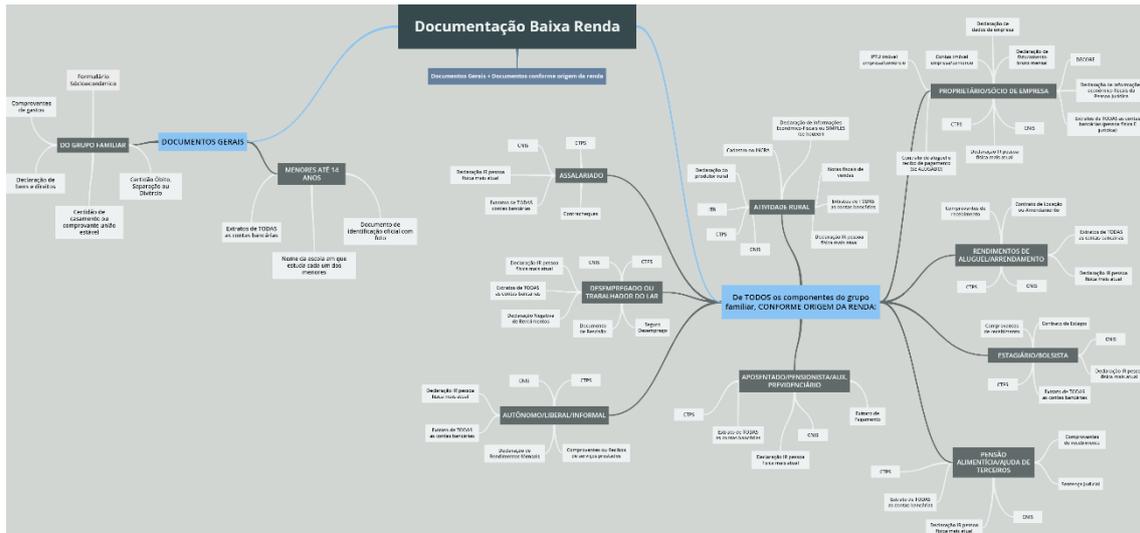


Figura 3: Documentos entregues para análise de renda

A atividade seguinte foi o estudo da planilha utilizada para análise de renda a fim de entender as etapas e regras do processo. O candidato entrega a documentação, incluindo formulários específicos, para a comissão de análise de renda. Na comissão, primeiramente, o auxiliar, normalmente bolsistas, fazem uma pré-análise da documentação e preenchem a planilha. Na planilha, colocam o seu parecer e a encaminham para os revisores (servidores) que fazem a análise final e emitem o parecer. Podem ocorrer casos mais complicados que são estudados em comissão. O ponto chave da análise está na composição do grupo familiar, que é estudada minuciosamente pelos analistas. Durante a análise, os revisores podem solicitar mais informações e esclarecimentos aos candidatos. Para o novo processo, definiu-se os campos do formulário a ser preenchido pelo candidato no portal. Também se definiu que na primeira versão a planilha não seria automatizada. O novo processo encontra-se na Figura 4.

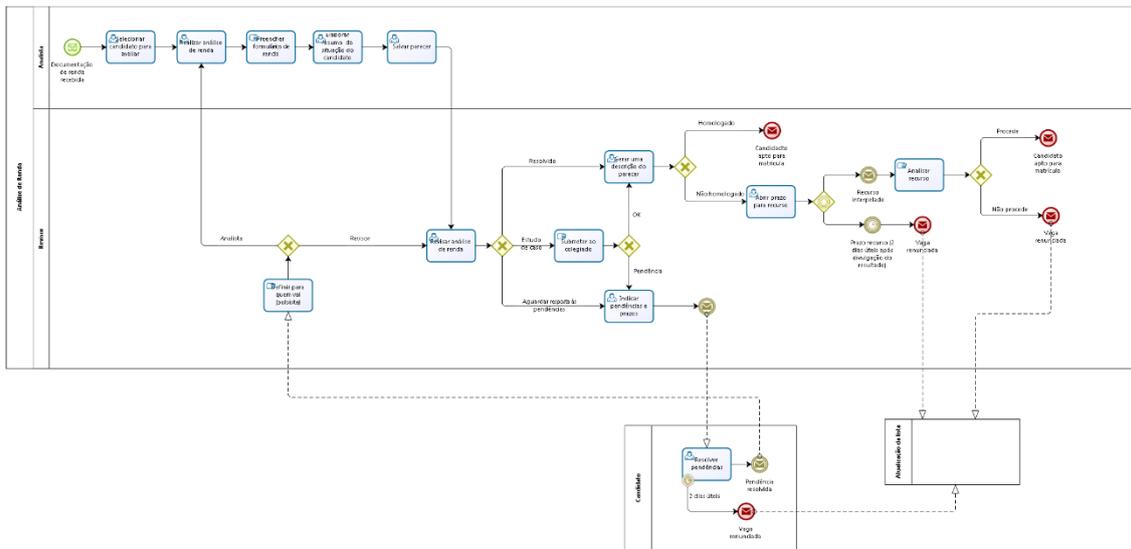


Figura 4: Novo processo da Análise de Renda

Para a análise de renda também foram identificados possíveis convênios que facilitariam e agilizariam a realização da análise, tais como INSS e Receita Federal. Essa lista foi repassada para a alta gestão tomar as providências necessárias, porém não se obteve sucesso neste ponto. O único convênio estabelecido foi a renovação do INSS, que já existia. A medida que o sistema tomava forma ia passando por uma série de testes, onde usuários e analistas de processos contribuíram tanto com a interface do sistema como com sua operabilidade. O sistema foi disponibilizado no portal da UFRGS como mostra a Figura 5.

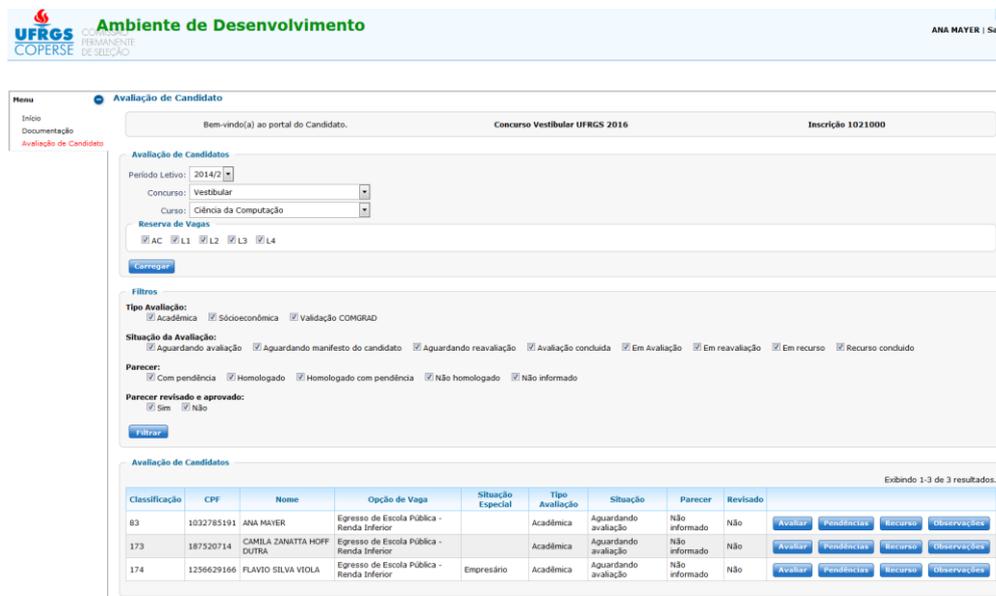


Figura 5: Ambiente para testes do Portal do Candidato

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a apresentar a transformação do processo de ingresso de calouros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com o principal objetivo de viabilizar a agilidade na recepção de novos calouros. Como principais pontos positivos, pode-se citar a interação entre o EP e o CPD desde a primeira fase do projeto - entendimento do processo, o que acarretou numa visão holística do projeto e contribuiu para a dinâmica do mesmo.

Ressalta-se, no entanto, que o projeto passou por diversos obstáculos devido à urgência pela completude determinada pela alta gestão. O projeto levou cerca de sete meses para ser concluído (incluindo fase piloto), o que, para efeitos de transformação de processos, é extremamente curto para um processo finalístico tão complexo e importante. Entre os problemas durante a execução estão: a ausência de algumas oportunidades de melhorias detectadas na fase de mapeamento e análise, as quais não foram contempladas na fase de implementação, como por exemplo, a automação da planilha de análise de renda e a obrigatoriedade do questionário socioeconômico para os classificados. Outro problema causado pela urgência foi a falta de dimensionamento do processo, ocasionando uma mudança de foco, onde as pessoas não mais se importavam com as demandas do processo em si, mas sim com o fluxo do sistema e como ele atenderia estas demandas. Uma das evidências para tal é a mudança do nome do projeto de Ingresso de Calouros para Portal do Candidato, o que confirma a tendência de sempre se pensar nos benefícios da automação antes mesmo de uma análise completa do processo.

REFERÊNCIAS

BRODBECK, Ângela Freitag; MUSSE, Jussara Issa; BRANCO, Gabriela Musse; TORRES, Isaac da Silva. Implementação de Escritório de Processos em Instituições de Ensino Superior. In: XIII Colóquio de Gestión Universitária en Américas. Buenos Aires:[s.n.], 2013, p. 1–15.

BURLTON, Roger T. *Business Process management: profiting from process*. Indianapolis: Sams, 2001. 398 p.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, Jan./Mar., 2000.

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

PAIM, R., NUNES, V., PINHO, B., SANTORO, F., CAPPELLI, C., & BAIÑO, F. A. (2009). Structuring a process management center of excellence. Proceedings of the 2009 ACM Symposium on Applied Computing, 281-282.

SMITH, H. & FINGAR, P. *Business Process Management (BPM): The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press; 1st edition, 2007.

TORRES, Isaac S.; RIBEIRO, José L. D.; Fatores Críticos de Sucesso em uma aplicação BPM: estudo de caso em uma instituição. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2015.