

Gerenciamento de processos para desenvolvimento organizacional em serviços de TI

Ângela de Moura Ferreira Danilevicz (UFRGS)

Camila Fraga Serafim (UFRGS)

Jussara Issa Musse (UFRGS)

Resumo: Este trabalho visa apresentar os procedimentos metodológicos adotados pelo Centro de Processamento de Dados (CPD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) a fim de participar do sistema de melhoria contínua da gestão pública (Auto-avaliação GesPública) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, bem como para a definição do seu Catálogo de Serviços. Para tal, foi estabelecida uma parceria entre a Engenharia de Produção e o CPD para a realização da modelagem dos processos e para a integração dos conceitos do ITIL® para a gestão de serviços de TI. Almejou-se com este projeto o estabelecimento de níveis adequados de serviço, alinhados às estratégias da UFRGS e ao adequado atendimento das demandas da comunidade universitária. Os resultados parciais encontrados são considerados favoráveis e apontam para um desempenho promissor em relação aos serviços prestados pelo CPD.

Palavras-chave: mapeamento de processos, GesPública, ITIL, desenvolvimento organizacional.

1. Introdução

Juntamente com o aumento da complexidade e da demanda por serviços de TI, cresce a preocupação com a sistematização desses processos por parte das empresas, em geral. Entretanto, toda essa evolução deve ocorrer de maneira alinhada às estratégias do negócio, pois tendem a refletir, diretamente, no nível de qualidade dos serviços prestados.

Em um ambiente onde os processos não estão mapeados ou documentados corre-se o risco de que sejam executados esforços duplicados devido à falta de visão sistêmica, além da inexistência de registro do conhecimento desenvolvido.

A ABNT NBR ISO 9001 (2008) prevê a padronização de processos para uniformizar os procedimentos e garantir a correta utilização dos recursos, o que poderia transformá-la em uma potencial ferramenta para a obtenção dos resultados esperados no gerenciamento de serviços de TI. Contudo, quando se trata de ambientes de empresas públicas, existem instrumentos específicos para a gestão da qualidade como, por exemplo, o Modelo de Excelência em Gestão Pública – GesPública.

O sistema de auto-avaliação do GesPública é um método de avaliação continuado, ligado ao Ministério de Planejamento e Orçamento, que orienta para a formação de uma organização pública voltada para os resultados com foco no cidadão e contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados. Ele estrutura-se a partir de uma auto-avaliação, onde as organizações passam a identificar boas práticas localizadas dentro do Modelo de Excelência em

Gestão Pública (MEGP) em oito critérios, quais sejam: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados (GESPÚBLICA, 2008).

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) vem ampliando, paulatinamente, a consciência pela elevação do padrão de excelência de seus serviços. Essa preocupação encontra-se disseminada em diferentes órgãos dessa Universidade. Dentre eles encontra-se o CPD, o qual identificou uma oportunidade de parceria junto ao Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia. Desta maneira, o objetivo deste artigo é o de apresentar o desenvolvimento organizacional do CPD por meio da implantação do gerenciamento de processos e da definição de seu portfólio de serviços (com foco no ITIL) e a participação no programa GesPública.

2. Desenvolvimento do estudo

O CPD da UFRGS ao longo de sua existência demonstra consistente preocupação com o processo de melhoria contínua de seus processos de prestação de serviços. Atualmente, outra questão norteia as suas ações estratégicas: a formalização do conhecimento gerado. Simultaneamente, alinhado às diretrizes estratégicas da Universidade, surge o processo de auto-avaliação do GesPública, como forma de estruturar um processo para se alcançar excelência nos serviços.

A direção do CPD, com visão sistêmica e estratégica dessas oportunidades, optou por implantar, nas suas rotinas, procedimentos documentados, bem como por definir e documentar o seu portfólio de serviços. Para tal, pode contar com a parceria do Departamento de Engenharia de Produção em termos de suporte na aplicação de ferramental oportuno para a consecução desses objetivos.

As atividades foram iniciadas pela realização de um curso de capacitação para o processo de auto-avaliação do GesPública, por pessoas-chave do CPD. Imediatamente a seguir, deu-se início ao diagnóstico, por parte da Engenharia de Produção, para a definição da sequência de atividades necessárias para o alcance dos objetivos propostos. O método selecionado foi o de mapeamento dos processos (ROCHA, 2007), considerando-se, sempre, os conceitos preconizados no ITIL (2010).

Foram conduzidos dois grupos de atividades simultâneas, um deles vinculado ao mapeamento e documentação dos serviços prestados pelo CPD, com foco no ITIL e na geração do Catálogo de Serviços; e o outro relacionado ao preenchimento das planilhas de auto-avaliação para posterior submissão de Premiação. Os procedimentos metodológicos utilizados para a condução desta pesquisa encontram-se detalhados na Figura 1.

De maneira a otimizar os recursos disponíveis no CPD, optou-se por selecionar um departamento para a condução de projeto piloto. O departamento selecionado foi a Central de Atendimento (CA), uma vez que é a responsável pelos serviços de maior interface com o usuário (comunidade universitária). Estes serviços possuem maior visibilidade dentro do CPD por ser aqueles de contato direto com o público-alvo.

A primeira etapa dos procedimentos metodológicos foi a de **identificação dos serviços oferecidos**. Nessa etapa houve a participação de representantes dos diferentes departamentos e centrais do CPD. Foram realizadas reuniões onde cada participante manifestava livremente, via *brainstorming*, todos os serviços externos prestados pelo CPD. Muitos serviços foram

amplamente discutidos até que houvesse um consenso a cerca do seu conceito, bem como se o mesmo era considerado ou não um serviço externo.

Na etapa seguinte, **descrição dos serviços oferecidos**, tornou-se necessária a formalização de um documento onde seriam descritos todos os serviços prestados pelo CPD. Foram conduzidas reuniões com os mesmos representantes dos departamentos e centrais para definição dos critérios que descreveriam os serviços para a comunidade acadêmica. Também foi importante a uniformização de determinados conceitos para que houvesse homogeneização de linguagem, optando-se pela utilização de vocabulário apropriado à compreensão do cliente/ usuário na comunidade acadêmica, ao invés de linguagem técnica.

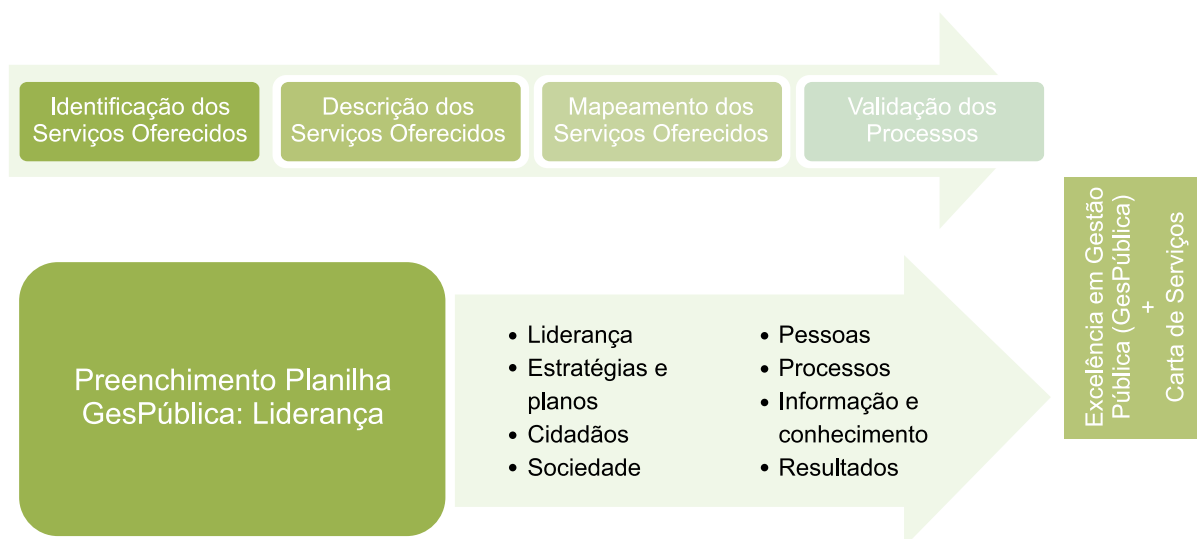


Figura 1 – Procedimentos metodológicos do trabalho.

Segundo o ITIL, o catálogo é um documento que deve conter todos os serviços fornecidos; a sua descrição; o nível de serviço ofertado; o custo associado; o cliente; e a pessoa/departamento responsável pela manutenção do serviço (PEREIRA, 2008). Porém, tomou-se a decisão que o documento de divulgação ao público do catálogo de serviços do CPD seria mais simplificado, optando-se por um documento conciso em termos de informações relevantes aos clientes. Dessa maneira, o documento de divulgação externa dos serviços do CPD contém a descrição do serviço, o público-alvo, o nível de acordo de serviço, o órgão responsável, a infraestrutura mínima necessária, e uma FAQ – Frequently Asked Questions, quando necessária.

Estas informações estão sendo compiladas pelas direções de cada departamento, em parceria com as suas equipes, e estão sendo registradas em um documento mestre. O conteúdo desse documento mestre será divulgado no site do CPD. O seu controle e manutenção permitirá futuras atualizações no site. Após a compilação dos serviços prestados pelo CPD, os mesmos foram organizados em 6 agrupamentos por afinidade, quais sejam: redes e comunicação; computadores e aplicativos; e-mail e internet; segurança; serviços de atendimento; e sistemas de informação.

A etapa seguinte foi a mais densa e complexa, pois contemplou o **mapeamento dos serviços oferecidos** nos processos dos diferentes departamentos e centrais. A modelagem de processos é conhecida, em inglês, como *Business Process Model* (BPM). Esta etapa foi conduzida isoladamente dentro de cada departamento. Conforme apresentado anteriormente, a atividade

teve início em um estudo piloto na Central de Atendimento (CA) e, a seguir, foi expandida para os demais departamentos e centrais. De maneira a convergir com o processo de modelagem de processos já existente em outros órgãos da UFRGS, foi adotada a ferramenta de modelagem conhecida como *BizAgi Process Modeler*, a qual permite, durante a modelagem dos processos, a criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral (BIZAGI, 2010).

As atividades de modelagem de processos tiveram início no projeto-piloto identificando-se quais os serviços da CA eram os de maior demanda, ou de maior representatividade. Os processos considerados prioritários foram sugeridos pela liderança da CA e os demais foram levantados quantificando-se os dados do sistema de RT – Request Tracker da CA, uma vez que todas as solicitações recebidas pelos bolsistas são registradas.

A sistemática estabelecida de trabalho foi a de reuniões semanais, conduzidas pela equipe da Engenharia de Produção, nas instalações do CPD, de maneira a tornar a atividade contínua na rotina de cada setor. Nessas reuniões semanais, os processos foram detalhados e validados. O processo de amadurecimento em relação à modelagem de processos deu-se num crescente. Inicialmente, houve uma quantidade de revisões nas atividades já realizadas culminando, algumas vezes, na identificação de partes de processos que são comuns a todos os outros como, por exemplo, a identificação do usuário, sendo a atividade que obrigatoriamente é realizada durante um atendimento.

Após a conclusão do mapeamento de um serviço, por meio da geração de um fluxograma, foi realizada a descrição do passo-a-passo de cada processo, sendo a mesma **validada** pela liderança. O material formatado constituiu-se no procedimento operacional do processo de prestação de serviço do CPD. Esse material ficará disponível na intranet do CPD e, também, servirá de apoio para a realização de treinamentos de novos colaboradores. Periodicamente esses procedimentos serão analisados e verificados em relação às possibilidades de melhorias a eles associadas.

O macro fluxo dos processos da CA está representado na Figura 2, onde se distinguem as tarefas de atendimento padrão, as de prestação de serviços de responsabilidade da CA e os encaminhamentos de serviço para outros departamentos.

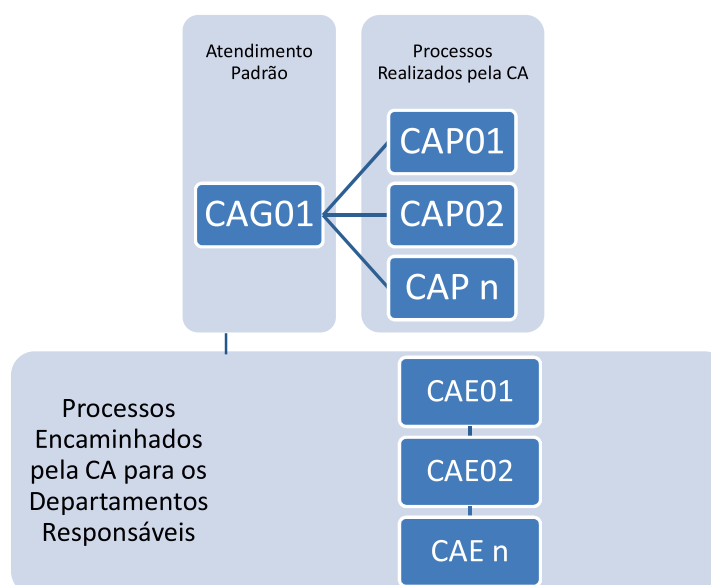


Figura 2 – Detalhamento do macro fluxo de processos da Central de Atendimento

A Figura 2 detalha o processo da Central de Atendimento Geral 01 (CAG01) o qual refere-se ao processo de atendimento padrão à comunidade universitária, onde o usuário deve fornecer seus dados de modo que o atendente possa identificar quais serviços estão disponíveis. Os processos CAP referem-se aqueles de responsabilidade da CA, sendo que o P significa um processo Próprio. Já os processos CAE referem-se aos procedimentos de responsabilidade de outro departamento, onde o atendente deve Encaminhar (o usuário ou a RT) para os envolvidos.

Após a realização das atividades propostas no projeto piloto na CA, a atividade de mapeamento dos serviços ofertados foi expandida para os demais departamentos. Em complemento às atividades de apoio eventual desenvolvidas pelos bolsistas da equipe da Engenharia de Produção, foi contratado um bolsista para permanecer no CPD e dar apoio diário ao desenvolvimento da modelagem dos processos dos demais departamentos. Cada departamento iniciou o seu processo de modelagem de atividades identificando os serviços considerados principais. Cabe ressaltar que esta atitude ocorreu somente para a definição de prioridades, mas, a seguir, todos os processos dos departamentos e centrais deverão ser mapeados. Esta atividade ainda não foi encerrada no CPD, bem como a elaboração do seu catálogo de serviços.

Em paralelo às reuniões para modelagem de processos e para a definição do catálogo de serviços, deu-se início ao **preenchimento dos formulários para a realização de auto-avaliação do GesPública**, junto à direção do CPD. O primeiro tipo de auto-avaliação disponível é o de 250 pontos. A medida que a empresa vai evoluindo na excelência ela vai realizando as outras auto-avaliações (500 e 1000 pontos). A auto-avaliação se dá, inicialmente, por meio de uma pontuação oriunda do preenchimento das planilhas referentes a cada critério. A seguir, a organização recebe um avaliador externo para verificar se a pontuação e as práticas constantes nas planilhas são evidenciadas, com vistas à **Excelência em Gestão Pública (GesPública)**.

Um dos principais benefícios do formulário de auto-avaliação GesPública é a reflexão e a documentação acerca das boas práticas já existentes na organização, bem como a identificação de possíveis melhorias. A transformação de conhecimento organizacional tácito em conhecimento organizacional explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é fundamental para o desenvolvimento da empresa. Muitas vezes, já existem boas práticas associadas aos critérios sugeridos pelo Modelo de Excelência, porém elas podem não estar formalizadas, ou ainda não ser uma prática contínua dentro da organização, entretanto, com alguns ajustes nas atividades regulares pode-se obter resultados interessantes, além do atendimento das alíneas dos critérios.

Igualmente ao processo de modelagem, o preenchimento das planilhas para auto-avaliação está ocorrendo com uma frequência semanal, com a participação da direção do CPD e com colaboradores-chave para esse processo. Cada critério contém alíneas a serem atendidas (GESPÚBLICA, 2010). Essas alíneas são entendidas e são identificadas boas práticas que atendam às exigências existentes.

Já foram finalizados os critérios liderança e cidadãos, onde o CPD alcançou a pontuação de 19,8 em ambos os critérios, dentre 22 pontos máximos (na soma, 39,6 pontos de 44).

3. Próximas etapas

Encontra-se em estágio de finalização o documento padrão de divulgação externa dos serviços do CPD. Simultaneamente, faz-se necessária a conclusão da modelagem dos processos de todos os departamentos. Uma última etapa unirá todos esses processos em um macro processo do CPD.

Em função do tempo despendido na modelagem dos processos da CA (projeto piloto), estima-se que a etapa de mapeamento dos processos seja bastante extensa. Esse mapeamento será realizado dentro de cada departamento, com a participação dos responsáveis pelas áreas e com os bolsistas da Engenharia e do CPD. Salienta-se que a modelagem compreende tanto a geração de fluxograma de processos quanto a descrição passo-a-passo das atividades realizadas dentro do serviço. Após a conclusão dessa etapa, a modelagem será validada perante a equipe do setor e pela direção do CPD, gerando-se, assim, os procedimentos operacionais desses serviços.

Quanto ao processo de auto-avaliação GesPública, faz-se necessário o preenchimento das planilhas faltantes, para posterior auditoria externa para verificar a consistência e existência, ou não, das práticas apresentadas e da pontuação obtida. A meta é avançar no processo de excelência em serviços do CPD.

Com a definição do **catálogo de serviços** tornar-se-á mais fácil a definição da carta de serviços do CPD. A carta de serviços é outro instrumento do GesPública.

4. Considerações finais

Para a evolução das organizações é necessário ter objetivos claros e definidos quanto ao que pretende oferecer aos seus clientes, porém, é preciso manter o foco no alinhamento estratégico das ações adotadas para a obtenção dos resultados. Desenvolver uma visão clara e sistêmica organizacional é fundamental na hora de identificar problemas e traçar planos de ação alinhados.

Para o CPD, a modelagem dos processos vai tornar um conhecimento tácito em conhecimento explícito, o que possibilitará um melhor planejamento futuro, bem como um adequado embasamento para a tomada de decisões nas suas diferentes áreas, o que culminará com o aprimoramento do nível de qualidade dos serviços prestados.

As futuras auto-avaliações deverão retratar a evolução no processo de gestão, podendo qualificar o CPD a participar do Prêmio Nacional da Gestão Pública (GesPública), concedido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). *ABNT NBR ISO 9001:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2008

BIZAGI. *Business Agility – BPM Suite*. Disponível em <<http://www.bizagi.com>>. Acesso em 13 abr 2010.

GESPÚBLICA. *Instrumento para a avaliação da Gestão Pública – 250 e 500 pontos*. Apostila. Brasília: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, 2009.

ITIL. *Site institucional*. Disponível em <<http://www.itil-officialsite.com/home/home.asp>> . Acesso em 13 abr 2010.

ROCHA, Paulo; ALBUQUERQUE, Alan. *Sincronismo Organizacional - Como Alinhar a Estratégia, os Processos e as Pessoas*. São Paulo, Saraiva, 2007.

NONAKA, Ikugiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Alex de Oliveira. *Fundamentos em Gerenciamento de Serviços de TI*. Disponível em <<http://pareaki.com/Gerenciamentos%20de%20Servicos%20TI.pdf>> . Acesso em 13 abril 2010.