

Implantação de Grupo de Processos em IFES: O caso do processo de suprimentos

Priscilla Freire dos R. Pontes¹, Gabriel Wieczorek¹, Monica Schmatz¹, João Francisco da F. Vieira¹, Gabriela M. Branco¹, Maria Rita Jardim¹, Joana S. de Souza², Anderson L. W. Amorim²

¹ Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Porto Alegre – RS – Brasil

² Departamento de Engenharia de Produção e Transportes (DEPROT) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Porto Alegre – RS – Brasil

{priscilla.pontes@proplan.ufrgs.br, gabrielw02@proplan.ufrgs.br, monica.schmatz@proplan.ufrgs.br, joao.vieira@proplan.ufrgs.br, gabriela.branco@proplan.ufrgs.br, 00030717@ufrgs.br, joana@producao.ufrgs.br, anderson.amorin@ufrgs.br}

***Resumo.** Como as IFES caracterizam-se por serem complexas e pela descentralização de poder, estruturas de governança de processos, as quais permitem a gestão dos processos em um nível corporativo, são fundamentais. Dado isso, o presente artigo consiste na apresentação de uma iniciativa ocorrida na UFRGS para a criação de um Grupo de Processos, responsável por centralizar as atividades de Dono de Processos e Comitê de Processos, dois elementos fundamentais da governança de processos. É apresentado um caso para o processo de suprimentos da universidade.*

1. Introdução

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) se caracteriza pela sua grande complexidade organizacional e processo de tomada de decisão descentralizado. Sua estrutura conta com quatro campi em Porto Alegre e outras unidades dispersas no estado, são 7 pró-reitorias, 17 unidades auxiliares e 27 unidades acadêmicas para um total de mais de 32.000 alunos. Essa complexidade em conjunto com a estrutura organizacional hierárquica, inerentes às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tornam relevante a implantação de estruturas de governança de processos que auxiliem a tomada de decisão.

Dentre os conceitos do BPM relacionados ao assunto, cabe citar os Donos de Processos e o Comitê de Processos. Dono de processos são pessoas ou grupo de pessoas responsáveis pela gestão do desempenho, pelos projetos de melhoria e pela integração ponta a ponta do processo [Smart *et al.* 2009; Capote, 2011]. Comitê de processos é definido como um grupo formado pelo dono e demais atores do processo, responsável pela tomada de decisão em relação às ações e pelo seu acompanhamento e avaliação [CBOK, 2013]. De forma geral, enquanto o segundo é a estrutura organizacional onde são definidas as ações de melhoria do processo, os primeiros são os responsáveis pela sua implementação e pela prestação de contas do desempenho do processo.

Alinhado a isso, o presente artigo tem por objetivo apresentar uma estrutura criada na UFRGS, denominada de Grupo de Processos (GP), o qual é responsável pela definição e acompanhamento das ações de melhoria no processo. Portanto, pode-se afirmar que o

GP contempla as ações dos Donos e do Comitê de Processos. O processo escolhido para a aplicação foi Suprimentos. É importante destacar que esse GP consiste em um projeto piloto, servindo os seus resultados como lições aprendidas para consolidação dessa estrutura na instituição. Na próxima seção, é apresentado o método de estruturação e operacionalização do GP. Na seção seguinte, são apresentados os primeiros resultados obtidos com o GP. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho, contemplando, fundamentalmente, reflexões sobre o funcionamento do GP.

2. Métodos

Os GPs têm o objetivo de gerenciar, melhorar e prestar contas sobre o desempenho do processo em questão; sendo estruturados com base nos macroprocessos finalísticos, de apoio e gestão, isto é, considerando o negócio de forma sistêmica. O GP é composto por analistas de processos, riscos e TI, além de atores do processo e gestores responsáveis. Para isso, desenvolveu-se, pelo Grupo de Trabalho de Riscos (GT de Riscos) e o Escritório de Processos (EP), um modelo de trabalho contendo as etapas de atuação.

A dinâmica de atuação do GP ocorre em duas fases, conforme apresentado na Figura 1. A primeira é uma fase de estruturação, composta por quatro etapas: (i) arquitetura de processos; (ii) inventário; (iii) análise de riscos; e (iv) indicadores. A segunda fase, de execução, é composta por três etapas cíclicas, caracterizando um processo de melhoria contínua: (i) análise e priorização; (ii) implementação; e (iii) acompanhamento.



Figura 1: Etapas do GP

2.1 Fase de Estruturação do GP

Nesta fase, são realizadas ações habilitadoras para o funcionamento do GP, sendo um pré-requisito para sua execução. Deve-se construir uma visão holística para o processo, levantar informações relevantes sobre sua situação atual e identificar formas de medi-lo.

A primeira etapa consiste na construção da **Arquitetura de processos**, no qual se define a estrutura hierárquica dos processos e a relação existente entre eles, permitindo uma visão holística das ações propostas. Logo após, deve-se fazer o **Inventário** de todas as informações/ações referentes aos processos, contemplando a identificação de legislações pertinentes, sistemas utilizados, modelagens já realizadas e projetos de melhoria em andamento. Na **Análise de riscos**, orientada pelo analista de riscos, faz-se a mensuração de criticidade de cada risco identificado nos processos (por meio da avaliação de probabilidade de ocorrência e impacto), bem como, a proposição das ações de tratamento. Por fim, são definidos **Indicadores** para o processo, visando mensurar o alcance dos resultados e os recursos consumidos para atingi-los.

2.2 Fase de Execução do GP

O próximo passo consiste na **Execução do GP**, fase que se caracteriza por ser cíclica, contemplando a própria rotina de gerenciamento, onde são feitas as análises, implementações e acompanhamento de resultados.

Primeiramente, é realizada a **Análise e priorização de ações**, no qual são definidas as ações a serem implementadas, com base nos resultados da análise de processos. De posse disso, deve-se realizar a **Implementação e Acompanhamento** das ações, as quais podem contemplar, por exemplo, criação de novas regras para o processo, desenvolvimento de sistemas e treinamentos.

3. Resultados

De antemão, destaca-se que o método de trabalho foi aplicado, até o momento, até a etapa **Indicadores da Fase de Estruturação**. Primeiramente, antes da aplicação do método apresentado, de modo a formalizar a atuação do Grupo de Processos, a equipe que compõe o GP foi designada através de Portaria assinada pelo Reitor. Foram escolhidos um total de 19 servidores para compor o grupo.

Após isto, como primeiro passo para a elaboração da **Arquitetura de Processos**, os analistas de processos buscaram modelagens existentes e documentações instrucionais (portarias, resoluções, decisões, etc.), de modo a entender o escopo do macroprocesso em estudo e possibilitar sua contextualização. Tal atividade possibilitou a identificação de alguns processos, os quais foram listados em uma planilha Excel, que serviu de ponto de partida para as discussões no GP. Foram realizadas semanalmente reuniões com o grupo, com o objetivo de definir sistematicamente o conjunto de processos de negócios, entendendo suas inter-relações, e permitindo o desdobramento dos processos em níveis ainda mais refinados. Para os casos de maior complexidade, quando necessário, foram realizadas reuniões específicas e individuais com os atores especialistas. Ao longo do desdobramento da arquitetura, verificou-se a necessidade de destacar os processos primários dos processos secundários; sendo aqueles os processos que compõem o ciclo de vida do macroprocesso, e estes os que apoiam a geração de valor. Com os processos organizados de forma hierárquica, sequencial e categorizados (primários/ secundários), a arquitetura pôde ser validada com o GP (Figura 2).



Figura 2 – Arquitetura de Macroprocessos de Suprimentos

Finalizada a etapa anterior, foi dado início à construção do **Inventário**. Esta etapa consistiu em um levantamento da situação atual das ações e informações referentes aos processos de suprimentos. Inicialmente, foi criada uma planilha em Excel e disponibilizada a todos os participantes do GP, através da plataforma *Moodle*, para preenchimento das informações apresentadas na seção anterior. A planilha foi posteriormente consolidada pelos analistas de processo e apresentada em reunião a todo o GP.

A etapa de **Análise de Riscos** foi conduzida pelos analistas de riscos do GP que, primeiramente, apresentaram e explicaram os principais conceitos da gestão de riscos e a dinâmica de trabalho. A análise consistiu em dois momentos distintos: **levantamento de riscos** e **análise qualitativa**. Com base nos processos identificados na arquitetura, foi dado início às atividades de levantamento dos riscos associados a suprimentos. Para tanto, foi realizado um *brainstorming* com os integrantes do GP que apontaram os riscos percebidos por eles. Os riscos foram compilados e categorizados pelos analistas conforme tipologia definida e apresentados na reunião seguinte para o GP. Na reunião seguinte, foi realizada uma avaliação de cada risco a partir de pontuação atribuída para a probabilidade do risco ocorrer e seu impacto na organização, conforme a escala definida. Concluída esta análise, criou-se um **Mapa de Calor dos Riscos** (Figura 3), em que foram destacados os riscos prioritários de suprimentos da UFRGS.

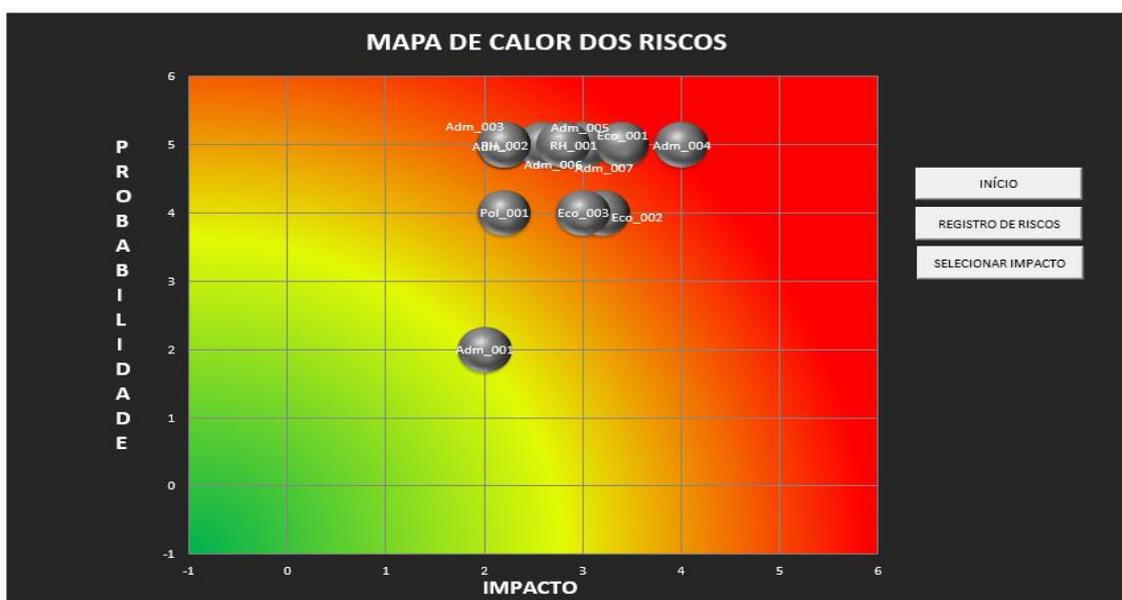


Figura 2 – Mapa de Calor dos Riscos

A implantação dos **Indicadores** do macroprocesso é a fase em que o GP atualmente se encontra. A dinâmica está sendo conduzida através de um *brainstorming* estruturado em que os participantes do GP são divididos em grupos para que sejam debatidos os resultados esperados e, logo após, cada grupo apresente sugestões de indicadores para mensurar o alcance dos resultados. Feito isto, será analisada a viabilidade dos indicadores propostos (ou seja, verificação da existência dos dados necessários), para então, serem selecionados aqueles que poderão ser adotados.

Os próximos passos do GP consistem na realização da Fase de Execução do GP, contemplando a **Análise e priorização de ações** e seu **Implementação e Acompanhamento**.

5. Conclusão

Este artigo se propôs a apresentar a dinâmica para a atuação do GP de suprimentos. A sistemática apresentada encontra-se atualmente em aplicação, tendo sido concluídas as etapas de **Arquitetura de Processos, Inventário, e Análise de Riscos**. A etapa de definição de **Indicadores** ainda está em execução. A continuidade do trabalho prevê ainda a **Fase de Execução** do GP, onde será feita a **Análise e Priorização das Ações**, seguidas da **Implementação e Acompanhamento** das ações definidas.

Um aspecto fundamental que foi percebido foi a importância da conclusão do desdobramento da Arquitetura para a execução das etapas do GP, pois permite identificar qual é o nível de detalhamento adequado para realizar as atividades propostas em cada dinâmica (quanto maior o nível, maior o detalhamento dos processos). Outro benefício é a possibilidade de definir ações de melhoria e classificá-las como em níveis estratégico, tático e operacional, além de facilitar o entendimento de quais processos englobam cada ação, e a rápida visualização do grau de complexidade desses processos. Durante o andamento do GP outro ganho foi o aumento da integração entre as áreas envolvidas e a maior disponibilidade de informação entre todos os atores dos processos.

Um fator que impactou a longa duração das etapas até o momento concluídas foi a complexidade deste macroprocesso de apoio, que conta com muitas regras e tramitações distintas para os variados cenários. Além do fato de as dinâmicas ainda estarem em testes, visto que estão sendo identificados os procedimentos mais apropriados e os que precisam ser aprimorados para os próximos GPs a serem implantados.

Deve-se ressaltar que o GP de suprimentos se configurou em um projeto piloto que exerce função de laboratório para a implementação do modelo de GPs que está sendo desenvolvido na instituição, sendo esta parte importante da estrutura envolvida no estabelecimento da política de governança, controles e riscos da UFRGS.

6.Referências

- Capote, G. (2011), Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM Volume I. reatespace Independent Publishing Platform. 1th Edition.
- CBOK (2013), Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. Association of Business Process Management Professionals, 1th Edition.
- Smart, P.A., Maddern, H. and Maull, R.S. (2009) “Understanding business process management: implications for theory and practice”, British Journal of Management, Vol. 20 (4), pages 491-507.