

# Gestão de Processo através da estrutura de Comitê: Caso de Interações Acadêmicas

João Francisco da F. Vieira<sup>1</sup>, Priscilla Freire dos R. Pontes<sup>1</sup>, Nicolas Dentzuk<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PROPLAN – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

{joao.vieira@proplan.ufrgs.br, priscilla.pontes@proplan.ufrgs.br,  
nicolas.dentzuk@proplan.ufrgs.br}

**Resumo.** *Interações Acadêmicas são ações de ensino, pesquisa e extensão celebradas entre a universidade e a sociedade, cuja abrangência de análises engloba aspectos acadêmicos, jurídicos, financeiros e orçamentários. Posto isso, seu eficaz desempenho representa papel fundamental para o atingimento de objetivos estratégicos, uma vez que tangenciam atividades finalísticas da instituição. Este artigo possui como objetivo demonstrar a estrutura e funcionamento de um comitê desenvolvido para viabilizar a tomada de decisões deste complexo processo.*

## 1. Introdução

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), assim como ocorre em muitas IFES, se caracteriza pela sua grande complexidade organizacional e processo de tomada de decisão descentralizado. O processo de Interações Acadêmicas, que é o foco do presente trabalho, é um exemplo para isso.

As interações acadêmicas consistem em uma modalidade de relacionamento da universidade com outros entes governamentais ou da iniciativa privada para a execução de atividades finalísticas (ensino, pesquisa e extensão). A aprovação de uma Interação Acadêmica é um desafio, visto que perpassa por diversas instâncias, acarretando em longas esperas para sua finalização. Essa longa espera pode, em algumas situações, até mesmo ocasionar a perda de projetos. A fim de solucionar esse problema, o processo de aprovação das interações, que até pouco tempo tramitava em meios físicos, foi revisado, melhorado e automatizado por um sistema a partir de uma iniciativa realizada em conjunto pelo Escritório de Processos (EP) e a Central de Processamento de Dados (CPD) da UFRGS. No entanto, o gerenciamento e a tomada de decisões desse processo são tarefas muito complicadas, pois, além de ter vários atores envolvidos, não há um responsável por definir e acompanhar a implementação das soluções.

Acredita-se que a implantação de estruturas de governança de processos é uma solução eficaz para essa situação. Dentre os conceitos levantados pelo BPM pertinentes à governança, cabe citar os donos de processos, responsáveis pela gestão do desempenho, pelos projetos de melhoria e pela integração ponta a ponta do processo; e o comitê de processos, grupo formado pelo dono e demais atores do processo, responsável pela tomada de decisão em relação às ações a serem realizadas [Smart *et al.* 2009; Capote, 2011; CBOK, 2013]. Nesse sentido, foi criado um comitê para as Interações Acadêmicas, responsável por definir e acompanhar a implementação das ações de melhoria no processo, podendo ser visto como uma forma alternativa para os Donos e o Comitê de Processos. Esse comitê é composto pelo EP, CPD e atores do processo.

O presente artigo tem por objetivo apresentar a implantação e a operacionalização do comitê de interações acadêmicas, destacando a dinâmica realizada e os resultados obtidos até o momento. Na próxima seção, é apresentado o método de operação do comitê. Logo após, os resultados obtidos até o momento. Por fim, são apresentadas reflexões acerca do que está funcionando ou não na utilização do comitê.

## 2. Métodos

Como método para a estruturação e operacionalização do comitê, preliminarmente, foi necessário identificar o processo quanto à sua contextualização em relação aos demais macroprocessos da UFRGS, legitimando o escopo de sua abrangência, e os atores imprescindíveis à sua coordenação. Em seguida, foram definidos os papéis e responsabilidades dos integrantes do grupo formado, partindo-se então para a seleção desses membros com suas atribuições estabelecidas.

Posteriormente, foi acordada a dinâmica de atuação do comitê e, para isto, ficou determinada a prática de encontros periódicos dos atores do processo, com o objetivo de rever as ações necessárias à melhoria do processo. É através desta conjuntura que se insere o ciclo de execução do comitê, dado que a atual etapa do projeto contempla a execução do novo modelo de processo, com seu contínuo monitoramento até que seja atingido o nível de maturidade otimizado. Posto isto, é possível inferir que o principal objetivo do comitê foi proporcionar uma estrutura para a tomada de decisão de um processo altamente complexo e sem um dono de processo claramente definido.

Para que esta estruturação e atuação do Comitê possam ser asseguradas, seguem as etapas para construção do modelo: Fase de Estruturação do Comitê iniciada pela (i) Identificação do processo, (ii) Definição de papéis e responsáveis, e (iii) Definição da dinâmica de atuação. Seguindo para a Fase de Execução do Comitê, o ciclo se inicia com (i) Identificação dos problemas, (ii) Discussão e priorização de ações, (iii) Implementação de ações, e (iv) Acompanhamento. A Figura 1 ilustra a estrutura de operacionalização do comitê.



Figura 1 – Estrutura de operacionalização do Comitê

### 3. Resultados

#### 3.1 Estruturação do Comitê

Para essa fase, as atividades se iniciam na etapa de **Identificação do processo**, que representa o entendimento e desenho do processo em seu modelo *as is* e, posteriormente, em seu novo modelo de processo *to be*, após realizadas todas as análises para sua transformação, o que no caso do processo de interações acadêmicas acarretou o desenvolvimento e implantação de um sistema de informação para tramitação destes processos.

A etapa de **Definição de papéis e responsáveis** foi impactada pelo fato de não existir a figura de dono de processo. Em tal caso, no que tangencia à formalidade das conduções das reuniões, coube à Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ) exercer tal função, através de seu pró-Reitor. O EP possui a atribuição de realizar as análises necessárias do processo, uma vez que o projeto está em sua fase cíclica de monitoramento, e assegurando assim o levantamento das demandas que são fundamentais a serem debatidas e solucionadas para o constante aprimoramento do processo. O CPD tem o papel de orientar quanto à viabilidade de implementação das ações propostas no que tangencia ao sistema, dimensionando o grau de complexidade e tempo para cada ação, além de operacionalizar as implementações necessárias quando as ações envolvem ajustes no sistema desenvolvido.

No tocante à **Definição da dinâmica de atuação**, houve uma primeira reunião com os membros selecionados para o comitê, em que o EP apresentou sua proposta de dinâmica: ocorrência de reuniões de periodicidade fixa de encontros mensais, contando com um roteiro pré-estruturado da pauta previamente levantada e enviada aos membros, de modo a garantir que todo o conteúdo necessário pudesse ser analisado e decidido, e ainda considerando que o grupo compõe um grande número de participantes, o que poderia gerar mudança de foco dos assuntos discutidos. Ao final de cada encontro, o EP consolida as decisões tomadas e envia a ata da reunião aos membros, visando manter o controle dos temas já abordados e das ações em andamento, como forma de controlar o histórico de decisões do comitê.

#### 3.2 Execução do Comitê

Estabelecido o grupo e sua dinâmica de atuação, deu-se início a Fase de Execução do Comitê, iniciando pela **Identificação de problemas**, etapa esta que se consiste na verificação dos problemas até então percebidos na execução do processo transformado, o que pode ser obtido por feedbacks de usuários, sugestões de temas propostos por membros do comitê, resultados de análises do processo feitas pelo EP, dentre outras formas. Essas informações são compiladas nos períodos entre uma reunião e outra e levadas ao comitê para decisões.

Em seguida, há a etapa de **Discussão de priorização de ações**, através da participação dos atores do processo nessa tomada de decisão. Trata-se da verificação das ações que devem ser implementadas, e suas priorizações com base na urgência e prioridade dos resultados obtidos com cada uma, e da criticidade inerente à cada ação.

Ao longo da primeira reunião de definição da dinâmica do comitê, o EP propôs a realização de uma análise das diligências do processo, visando a um levantamento de

informações mais concretas para priorização de ações de melhoria. O estudo compreendeu a utilização do software *Disco* para a extração e análise de dados de todas as diligências aplicadas nos processos de tramitação inicial de interações acadêmicas. Na reunião seguinte, o EP apresentou os resultados das análises através de gráficos com informações relevantes à proposição de melhorias do processo: por exemplo, setores que demandavam maior tempo para proceder à aprovação dos projetos; setores que aplicavam maior quantidade de diligências, o que motivou um estudo mais aprofundado das regras que não estavam totalmente claras, ocasionando alto número de remessa de processos aos coordenadores para correções; tipos de processos mais recorrentes para determinada diligência (obtida através da parametrização), possibilitando ideias de ajustes no sistema tais como inserção de alertas e avisos em certas instâncias, ou mesmo o bloqueio de envio à próxima instância de aprovação caso não seja anexado um arquivo, pois certa etapa apresenta muitas diligências por falta de documentos. Com os resultados da análise realizada pelo EP, os membros do comitê (que também são usuários do sistema) puderam propor ações de melhorias, buscando minimizar o índice de diligências nos processos com o objetivo de dar maior celeridade a esses trâmites processuais.

Deste modo, depois de passar pelas devidas priorizações, se inicia a etapa de **Implementação de ações**, na qual são executadas as ações de melhoria do processo. Alguns exemplos de ações em implementação decididas pelo comitê foram a inserção da tramitação dos projetos de extensão no sistema (anteriormente não contemplados nos fluxos), e o Desenvolvimento do estágio seguinte à Tramitação Inicial dos processos de interações acadêmicas: o módulo de Alterações destes processos. Essas são ações de responsabilidade do EP, no tocante ao mapeamento e modelagem dos fluxos de trabalho, e do CPD, quanto ao desenvolvimento do sistema.

Em relação ao **Acompanhamento**, este é momento em que o comitê faz o monitoramento do cumprimento dessas ações, através dispondo de cronogramas de execução para os projetos em andamento, com responsáveis, etapas, prazos, situação de cada etapa.

#### **4. Conclusão**

O objetivo do presente artigo é apresentar a implantação e a operacionalização de uma estrutura de governança para a gestão do processo de Interações Acadêmicas da UFRGS, o qual é caracterizado por ser complexo, contendo muitos atores e sem a identificação de um responsável pela tomada de decisões. A partir da implantação do comitê, verificou-se uma facilitação na definição das decisões, as quais agora são realizadas em um ambiente democrático, através da discussão dos diversos atores envolvidos no processo. Em geral, o funcionamento do comitê se dá através de análises feitas pelo EP, tomadas de decisões feitas pelos atores do processo e implementação das ações pelo CPD.

Apesar dos benefícios identificados, algumas situações merecem uma reflexão. Primeiramente, verifica-se que alguns atores tentam burlar a regra de se definir ações no comitê, tentando fazer com que suas demandas sejam atendidas sem as discussões devidas. Inicialmente, quando a estrutura do comitê ainda era uma novidade, verificava-se esse problema com mais incidência, no entanto, com o passar do tempo, esse problema passou a ocorrer com menos frequência. Outra situação bem evidente é o conflito de interesse verificado entre os atores do processo, sendo que cada um tenta ter sua demanda

atendida (mesmo que não seja o melhor para o processo como um todo). O que tem se verificado é que, em geral, quem tem maior nível hierárquico acaba conseguindo ter suas demandas atendidas. Colateral consequência disso é que algumas decisões tomadas não parecem ser as prioritárias para o processo. Outro ponto verificado é que o fato dessas decisões serem tomadas apenas nas reuniões do comitê, a qual ocorre com uma frequência mensal, verifica-se que a sua definição e implementação ocorre com uma velocidade menor do que ocorreria se não tivesse comitê.

Apesar do que foi apresentado no parágrafo anterior, acredita-se que os benefícios obtidos com a instalação do comitê são maiores do que os inconvenientes percebidos. Dessa forma, acredita-se que essa é uma boa solução para o gerenciamento de processos complexos, com muitos atores e dificuldade de tomadas de decisões por não existirem responsáveis para isso. O trabalho do comitê tem sido refinado, sendo chamados mais atores para a participação do e com formalizações dos registros dos resultados das reuniões.

## **5. Referências**

- Capote, G. (2011), Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM Volume I. reatespace Independent Publishing Platform. 1<sup>th</sup> Edition.
- CBOK (2013), Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. Association of Business Process Management Professionals, 1<sup>th</sup> 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.