

BPM ACADÊMICO: GESTÃO DE PROCESSOS NA ECI-UFMG

BPM ACADEMIC: PROCESS MANAGEMENT AT ECI-UFMG

Elisângela Cristina Aganette

Escola de Ciência da Informação, UFMG

elisangelaaganette@gmail.com

Resumo: O presente artigo é um relato de experiência sobre a atuação da autora em um projeto de extensão em andamento na Escola de Ciência da Informação (ECI) da UFMG, do qual a mesma é coordenadora. Projeto cujo escopo consiste na elaboração e implantação de uma metodologia de gestão de processos de negócio, mapeamento de seus fluxos de informações e na construção de uma cultura organizacional, de uma gestão de uma instituição de ensino superior público. As ações processuais contínuas estão sendo realizadas pela equipe da ECI com um cronograma definido previamente, composto de atividades executadas sucessivamente para os serviços específicos, com vistas ao aperfeiçoamento de todos os setores envolvidos de acordo com o organograma da instituição. Pretende que o projeto seja concluído em sete fases, sendo que a primeira fase, a de planejamento teve início em outubro de 2017, prevendo um cronograma de quatro anos. A segunda fase, do descritivo e planejamento dos processos é realizada por meio de entrevistas em cada setor, o que gera a descrição dos principais processos, atividades e respectivos registros informacionais. Os resultados mostram que os procedimentos adotados na metodologia são adequados para a implantação da gestão do projeto e do estudo do fluxo informacional da ECI/UFMG. O envolvimento da equipe com as atividades previstas é uma grande contribuição para alcançar os objetivos do projeto. Conclui-se que estes resultados podem ser utilizados como parâmetros para a gestão de processos em outras instituições acadêmicas, e contribuem para a área da Ciência da Informação em relação aos estudos de gestão de processos no contexto de organizações de ensino público superior.

Palavras-chave: BPM. Descritivos de processos acadêmicos. Mapeamento de processos acadêmicos. Fluxos Informacionais.

Abstract: This article is an experience report about the author's performance in an ongoing extension project at the School of Information Science (ECI) of UFMG, of which she is the coordinator. Project whose scope consists in the elaboration and implementation of a methodology of business process management, mapping of its information flows and in the construction of an organizational culture, of a management of a public higher education institution. Continuous procedural actions are being carried out by the ECI team with a previously defined timetable, composed of activities carried out successively for the specific services, with a view to improving all the sectors involved according to the organizational chart of the institution. It intends that the project be completed in seven phases, and the first phase, the planning phase, began in October 2017, providing for a four-year timeframe. The second phase, of the descriptive and planning of the processes is carried out through interviews in each sector, which generates the description of the main processes, activities and respective informational records. The results show that the procedures adopted in the methodology are adequate for the implementation of the project management and the study of the information flow of the ECI / UFMG. Involving the team with the planned activities is a major contribution to achieving the project objectives. It is concluded that these results can be

used as parameters for the management of processes in other academic institutions, and contribute to the area of Information Science in relation to process management studies in the context of higher public education organizations.

Keywords: BPM. Descriptions of academic processes. Mapping of academic processes. Information Flows.

1 INTRODUÇÃO

A organização deve ser orientada para processos, ao invés de tarefas, porque quando o foco é o processo, é necessária a união de propósitos na busca de meta comum, o que demanda gerenciamento holístico, ao invés de foco no resultado de departamento específico. Tal afirmação tem sido colocada por vários autores, tais como Davenport (1993), Garvin (1998), Hammer (2002), Rotondaro, Carvalho e Paladini (2006), entre outros. Com passar dos anos, pode-se evidenciar que por meio da gestão de processos de negócios, uma instituição tem-se um maior desempenho econômico e financeiro, uma redução de custos processuais, otimização de suas atividades de trabalho, melhor uso e distribuição de seus ativos. Com ênfase sobre o desenho de processos ponta a ponta, que transcendem as fronteiras organizacionais, as empresas podem eliminar os custos indiretos que não agregam valor e que se acumulam nesses limites funcionais. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que eles são capazes de oferecer. Por meio da gestão de processos, uma empresa pode determinar quando um processo não está mais atendendo às suas necessidades e às dos clientes e, por isso, precisa ser substituído (HAMMER, 2013).

O mapeamento de processos e fluxos informacionais é de suma importância para uma instituição, seja esta privada ou pública, pois define-se regras, tempos, papéis, fluxos no ambiente organizacional. Quer o processo já exista de forma desestruturada, quer seja um novo processo necessário para suportar um novo negócio, a modelagem do processo permite e garante a captura do conhecimento na operacionalização da atividade (AGANETTE; MACULAN; LIMA, 2018). Nesse sentido, os fluxos informações institucionais também têm um papel fundamental no desempenho organizacional, são complementares aos fluxos de processos e atividades de trabalho, se integram a estes que refletem as estruturas, que se apoiam no ambiente informacional da institucional.

O presente artigo apresenta brevemente Projeto de Extensão BPM Acadêmico e seu planejamento/metodologia de gestão de processos e informações na Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pretende, também

servir de referência para orientar a execução de outros projetos similares em instituições públicas, e analisar cientificamente a abordagem sobre a gestão de processos, especificamente o mapeamento e a modelagem da informação, do ponto de vista da Ciência da Informação.

O artigo está organizado pelas seções a seguir: a) apresenta-se o escopo do projeto de mapeamento de processos e fluxos informacionais, seus objetivos e estrutura de gestão do projeto; b) descrevem-se os preceitos teóricos que suportam e justificam a abordagem prática específica do referido projeto; c) apresenta-se o contexto da ECI; d) a metodologia aplicada no desenvolvimento do projeto; e, finalmente, na sexta seção, pontuam-se as considerações finais.

2 ESCOPO DO PROJETO BPM ACADÊMICO

O BPM Acadêmico, conta com o apoio da diretoria da ECI; do grupo de pesquisa em Representação de Conhecimento e Recuperação da Informação (RECRI); de alunos de graduação curso de biblioteconomia da ECI e do curso de Sistemas de Informação; e de alunos do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento (PPG-GOC), nível mestrado e doutorado. Além do envolvimento com os funcionários técnicos administrativos da ECI. A equipe atual do projeto, está estruturada da seguinte maneira: equipe de gestão e equipe de operacionalização do projeto. Trata-se de um projeto de Extensão, que consiste em um conjunto de ações processuais contínuas, de caráter educativo, social, cultural ou tecnológico, com objetivo específico e prazo determinado. Neste caso específico, o BPM Acadêmico é composto de ações processuais contínuas, com cronograma definidos, composto por atividades executadas sucessivamente para serviço específico, para o aperfeiçoamento dos setores envolvidos da ECI da UFMG (AGANETTE; MACULAN; LIMA, 2018).

O referido projeto de Extensão, tem como objetivos: a) descrever e mapear os processos de negócio da Escola de Ciência da Informação: *as-is* e *to-be*: – realizar o mapeamento, levantamento; – revisão e reestruturação dos processos juntamente com os funcionários responsáveis pela execução das atividades de cada setor da ECI, visando identificar eventuais gaps na rotina de atividades, bem como; – reestruturar os processos que não estejam em consonância com o planejamento estratégico da instituição, resultando na otimização e potencialização dos recursos intelectuais existentes; b) implantar uma metodologia de gestão de processos; c) relatar os principais desafios enfrentados durante a elaboração dos entregáveis do projeto, experiências e lições aprendidas; d) servir de referência

para orientar a execução de outros projetos de mesma natureza; e) desenvolver cientificamente a abordagem do assunto na Ciência da Informação. O projeto de extensão BPM Acadêmico tem como escopo inicial o mapeamento e modelagem dos processos de todos os setores da ECI, áreas meio e finalística, conforme organograma exposto na Figura 1, apresentada na seção 4.2 deste artigo. A atividades do projeto será dividido em quatro fases, sendo que cada fase terá duração de um ano (AGANETTE; MACULAN; LIMA, 2018).

3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA ECI

De acordo com estudos de Aganette, Maculan e Lima (2018), a UFMG “é uma autarquia em regime especial, mantida pela União, com sede em Belo Horizonte. [...] transformada em instituição federal pela Lei 971, de 16 de dezembro de 1949” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2018, *online*¹). Uma vez que a UFMG (2018, *online*) tem autonomia “didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial (art. 1º do Estatuto da UFMG)”, ela vem buscando se adequar aos avanços em políticas de ensino, sistemas organizacionais, estratégias de ação e flexibilidade. Contudo, a implementação desse ideal de melhoria do ensino superior ainda encontra dificuldades para se concretizar em mudanças significativas (BARBALHO, 2007; CHAUÍ, 2003; VIEIRA; VIEIRA, 2004), sobretudo com a constante redução de investimento governamental na educação. Além de ser uma instituição, inegavelmente, de cunho social, que tem a sociedade como norteadora de sua referência normativa e valorativa, ela possui também uma natureza de organização, pois deve responder pela gestão dos recursos recebidos a partir de estratégias de desempenho para cumprir o seu papel. Assim, segundo Barbalho (2007), o processo de transformações exige que também se atente para as modificações na sua

¹ Conforme dados disponíveis em seu site oficial, a sua estrutura organizacional é constituída pelos seguintes órgãos: a) Órgãos de Deliberação Superior: Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe); b) Órgão de Fiscalização Econômico-Financeira: Conselho de Curadores; c) Órgãos de Administração Superior: Reitoria, com seus Órgãos Auxiliares, e o Conselho de Diretores; e d) Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão: Unidades, Órgãos Suplementares e os Órgãos Complementares. Dentre esses órgãos, dois possuem atuação específica em questões de políticas acadêmica – o Conselho Universitário e o Cepe. A Reitoria é a administração central da UFMG, e sua estrutura conta com Pró-Reitorias, Diretorias, Coordenadorias e demais instâncias administrativas que amparam o bom funcionamento da mesma. Ademais, o tripé das atividades-fim da universidade – ensino, pesquisa e extensão – são segmentos de atuação desempenhados pelas Unidades Acadêmicas e Unidades Especiais. Por sua vez, as Unidades Acadêmicas têm como subordinados os seus departamentos, e cada Curso, inserido em uma determinada Unidade Acadêmica, é administrado por um Colegiado, sob o qual seus estudantes estão diretamente vinculados.

forma de gestão. A complexidade estrutural e organizacional da UFMG a torna um organismo burocrático de grande densidade. Dessa forma, as estratégias de aplicação de mudanças, visando simplificar e racionalizar essa estrutura burocrática, e mudar a cultura organizacional, pode encontrar algumas resistências (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Para os autores, o comportamento dos diferentes atores envolvidos nas atividades de gestão da organização se orientam nas competências distribuídas a partir do sistema normativo instituído. Esse sistema deve atender aos três segmentos fim que dão sustentação à UFMG: ensino, pesquisa e extensão, a partir das atividades administrativas, que é o quarto – o segmento meio – que deve contribuir para as atividades-fim da universidade.

É nesse contexto organizacional que se encontra a ECI, que neste momento está se desafiando a organizar e objetivar as suas atividades-meio, de modo que sejam eficientes no atendimento às necessidades de suas atividades-fim. O corpo da ECI é constituído por 51 (cinquenta e um) docentes, assim como por 46 (quarenta e seis) técnico-administrativos em educação. As atribuições dos integrantes da ECI se distribuem entre atividades acadêmicas e administrativas.

4 METODOLOGIA

A metodologia a seguir foi desenvolvida por Teixeira e Aganette (2016) e está sendo aprimorada para este projeto. Consiste nas seguintes macro etapas (AGANETTE; MACULAN; LIMA, 2018):

Definição do plano de ação com critérios de prioridade de cada setor da ECI e seus respectivos processos: juntamente com a diretoria da ECI, e a equipe do projeto, a partir da análise da estrutura organizacional vigente, definiu-se os 05 (cinco) primeiros setores, escopo do projeto, sendo a) Secretaria Geral; b) Serviços Gerais; c) Seção de Pessoal; d) Contabilidade; Compras. Definiu-se ainda os papéis e responsabilidades de cada membro envolvido no referido projeto.

Definição do cronograma de execução do projeto: de acordo com o plano de ação elaborado e da definição dos papéis e responsabilidades de cada membro da equipe, elaborou-se o cronograma do projeto, e assim propôs-se uma agenda de entrevistas com os respectivos gestores e usuários chave de cada setor acima apresentado. Teve-se como critério, identificar e priorizar os processos críticos do negócio e os respectivos gestores e usuários chave, ou seja, aqueles colaboradores que detenham maior conhecimento e domínio sobre todos os processos

e atividades do setor em que atuam. Todas os setores apresentados na Figura 2, a seguir, terão seus respectivos processos e atividades devidamente descritos, mapeados e desenhados.

Capacitação da equipe do projeto e dos funcionários para que os mesmos estejam aptos a descreverem e mapearem os processos e atividades de acordo com seu setor de atuação: realizou-se treinamentos intensivos que abordaram desde informações sobre o projeto, a importância do envolvimento e participação de cada um até a metodologia de BPM, adaptada para descrição, desenho de processos e criação de modelos pelos próprios colaboradores da ECI.

Descrever os processos *as-is* e *to-be*, de cada setor: trata-se do modelo usado para extração de conhecimento dos colaboradores no momento da descrição dos processos, etapa que antecede o desenho dos fluxos processuais e documenta cada processo.

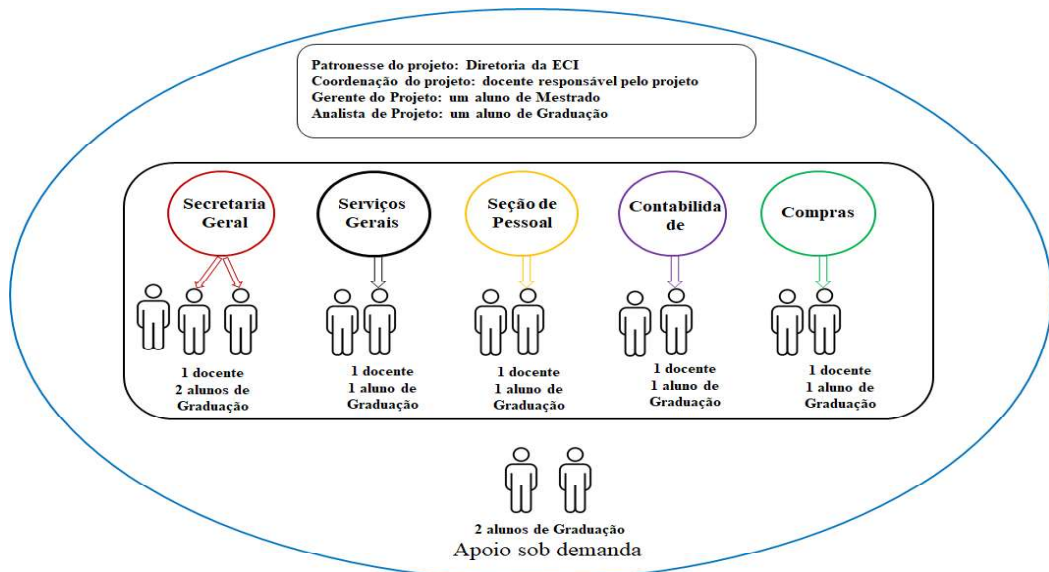
Desenhar os processos *as-is* e *to-be*, de cada setor: de posse dos descritivos gerados pelos colaboradores, será possível transformar a documentação em linguagem natural em processos descritos em linguagem BPMN. A ferramenta utilizada será o Bizagi.

Validar e ajustar periodicamente, de acordo com o cronograma estabelecido, os processos descritos e desenhados por cada área;

Avaliar e redefinir papéis, competências, responsabilidades e atribuições de cada funcionário de acordo com os processos e atividades da ECI.

Segundo decisão estratégica da Diretoria da ECI, e a partir do número de docentes disponíveis para coordenar cada equipe de trabalho, definiu-se as cinco primeiras áreas a terem seus processos mapeados: a) Secretaria Executiva; b) Serviços Gerais; c) Seção de Pessoal; d) Contabilidade; e) Compras, conforme Figura 1, a seguir.



Figura 1 – Escopo inicial do projeto



Fonte: dados da pesquisa (AGANETTE; MACULAN; LIMA, 2018, p. 7). No prelo.

A Figura 1 apresenta as primeiras áreas a serem mapeadas, assim como os docentes responsáveis e suas respectivas equipes. Ademais, foi desenvolvido um modelo para extração de conhecimento para a descrição dos processos e atividades, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Modelo para extração de conhecimento descrição dos processos “as-is”

 		Descritivo Processos				
Area:		Responsável: Email: Telefone:		Entrevistado: Email: Telefone:		Data:
DEMANDA De onde vem a demanda para a execução dos processos e suas respectivas atividades?	PROCESSOS O que você faz? (Descreva os principais processos da área)	DESCRIPTIVO DAS ATIVIDADES Como você executa cada um dos processos apresentado? Descreva por meio das atividades necessárias.	DOCUMENTO O que você gera em cada atividade?	DESTINO Para onde/setor da ECI é encaminhada essa atividade ou a informação gerada?	TEMPO Qual tempo médio gasto para cada atividade?	OBSERVAÇÃO

Fonte: adaptado de Aganette, Teixeira e Aganette (2018, p. 104).

Como se pode perceber pela análise da Figura 2, a extração do conhecimento permitirá o registro e a verificação dos dados (completude, redundância, erros, agregação de valor aos dados, entre outros) e a criação de novos dados (transformações de atributos, entre outros) e a reorganização dos dados e atributos Aganette, Maculan e Lima (2018).

5 CONCLUSÕES

Apresentou-se aqui uma a iniciativa de mapeamento de processos de uma organização acadêmica, na qual a estrutura administrativa se caracteriza por não possuir uma chefia

majoritária, mas por se basear em uma estrutura do tipo colegiada, por comissões e/ou setoriais (por exemplo, por departamentos e coordenação de cursos), o que a torna de natureza complexa.

Ressalta-se que o cronograma do projeto, que não pode ser apresentado neste artigo, por motivos de limite do mesmo, que tem objetivos de suma importância no projeto, tais como: acompanhar, coordenar e monitorar as ações para comunicar e compartilhar com a equipe as fases de execução das atividades no propósito de gerenciar tempo, detectar falhas rapidamente e assegurar êxito na conclusão do projeto.

Para etapa do descritivo e mapeamento dos processos, atividades em andamento, estão sendo feitas entrevistas em cada setor, listando-se os principais processos, atividades e respectivos registros informacionais gerados por cada setor, de acordo com o quadro técnico-administrativos responsável. As demais etapas e fases do projeto, seguirão conforme cronograma do projeto, já validado pelos envolvidos e pela Diretoria da ECI.

Após os processos serem mapeados e descritos, e por estarem em constante mudança, devem-se ser mantidos atualizados, auditados e submetidos ao ciclo de verificação e melhorias.

REFERÊNCIAS

- AGANETTE, E. C.; MACULAN, B. C. M. S.; LIMA, G. A. BPM Acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFGM. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, 2018. No prelo.
- AGANETTE, E. C.; TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, K. J. P. Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública i-CISMEP: um relato de caso. **Ágora**, Florianópolis, v. 28, n. 56, p. 92-110, jan./jun. 2018.
- BARBALHO, M. A educação superior: tendências e estratégias de expansão na América Latina e no Brasil. In: CABRAL NETO, A. et al. (Org.). **Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais**. Brasília, DF: Líber Livro, 2007. p. 51-84.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.
- DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
- GARVIN, D. A. The process of organization and management. **MIT Sloan Management Review**, [Cambridge, MA], v. 39, n. 4, p. 33-50, 1998.

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócios? In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processo de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013, cap. 1.

HAMMER, M. Process management and the future of six sigma. **MIT Sloan Management Review**, [Cambridge, MA], v. 43, n. 2, p. 26-32, 2002.

ROTONDARO, R. G.; CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Coord.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. São Paulo: Elsevier, 2006. 355 p.

TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, E. C. Ontologias no suporte à caracterização de processos: uma proposta de estudo. In: CONFERÊNCIA IBERO AMERICANA COMPUTAÇÃO APLICADA, 4., 2016. Lisboa. **Anais...** Lisboa: CIACA, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Estrutura**. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <<https://ufmg.br/a-universidade/estrutura>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

VIEIRA, E.; VIEIRA, M. Funcionalidade burocrática nas universidades federais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 181-200, abr./jun. 2004.