

OTIMIZAÇÃO DE UM PROCESSO ADMINISTRATIVO ATRAVÉS DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Enilda Trindade Borba¹, Fernanda Gobbi de Boer Garbin², Natana Pedroso da Costa³, Giovanni Souza Andreoli⁴, Cláudio Sonáglia Albano⁵

Resumo: O presente estudo foi realizado no campus Bagé da Universidade Federal do Pampa, foi motivado na busca pelo que é gestão de processos, pelo que efetivamente é necessário para torná-la uma realidade e em como melhorar a performance dos processos administrativos através do Business Process Management (BPM). Seu objetivo geral é possibilitar a otimização de um processo administrativo de uma universidade pública. Para tal foi preciso identificar o estado atual do processo em questão, identificar possíveis melhorias para o mesmo, propor um modelo do estado futuro para o processo a ser otimizado e estabelecer um plano de ação para implementar a melhoria. Trata-se de um estudo de caso, que pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, que utilizou métodos como a pesquisa documental e entrevistas não estruturadas. Como procedimentos metodológicos atenderam-se às três primeiras etapas do ciclo BPM, que consistem no planejamento, na análise e no desenho do processo estudado. O método mostrou-se bastante eficaz, já que possibilitou que o mapeamento fosse realizado com sucesso. Acredita-se que a principal contribuição deste trabalho tenha sido a descrição e documentação das etapas necessárias à organização e realização de um evento no campus Bagé da Universidade Federal do Pampa.

Palavras-chave: BPM, Gestão de organizações públicas, gestão por processos.

Abstract: *This present study was carried out at Federal University of Pampa, in it's the Bagé's campus. It was motivated by the search for what process management is, what is effectively necessary to make it a reality and how to improve the administrative processes performance through Business Process Management (BPM). It's general objective is to enable the optimization of an administrative process at a public university. To do this, it was necessary to identify the current state of the process in question, to identify possible improvements for it, to propose a model of future state for the process to be optimized and to establish a plan of action to implement this improvement. This is a case's study, that can be classified as an exploratory research of applicable nature and qualitative approach, which used methods such as documentary research and unstructured interviews. In it's methodological procedures, the first three stages of the BPM cycle were studied, which consisted in planning, analysis and design of the process studied. This method proved to be quite effective, since it allowed the mapping to be carried out successfully. It is believed that the main contribution of this study was the description and documentation of the necessary steps to organize and carry out events in Bagé's campus of the Federal University of Pampa.*

Keywords: *BPM, Management of public organizations, Process management.*

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil passou por um processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública que fosse capaz de melhor atender às necessidades dos cidadãos brasileiros. Dessa forma, tem-se o foco nos

interesses públicos, de forma a obter uma maior eficiência na gestão da economia e dos serviços públicos (PAULA, 2005). Para garantir que esses interesses públicos sejam atendidos, a emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 estabelece o princípio da eficiência. De acordo com Meirelles (2002), esse demanda que todo agente público realize suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. Já a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei da Transparência, garante a todo cidadão amplo acesso às informações referentes às ações do governo em todos os níveis administrativos.

Portanto, o atendimento das necessidades dos usuários finais dos serviços públicos deve ser o principal objetivo dos seus gestores. Sendo assim, os serviços públicos passam a depender de procedimentos estrategicamente definidos, que obedeçam ao princípio da eficiência e promovam a satisfação dos cidadãos usuários. A gestão por processos, conhecida por sua larga utilização em organizações privadas, pode ser uma ferramenta capaz de preparar a organização pública para esse perfil de desempenho organizacional (OLIVEIRA, 2015).

Para Paim et al. (2009), qualquer organização produtiva, pública ou privada, precisa coordenar o trabalho realizado. A coordenação do trabalho está relacionada à forma com que os recursos e atividades são projetados, como são geridos no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações. Dessa forma, a utilidade da gestão de processos é evidente, já que a necessidade de coordenar deriva da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si. Além disso, uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido a sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho.

Uma vez que uma instituição adota a gestão de processos, faz-se necessário o mapeamento dos processos nela existentes e a utilização de uma metodologia de gestão, como o Business Process Management, o BPM, que, em livre tradução, significa Gestão de Processos de Negócio. O BPM é entendido como um conjunto de instrumentos que buscam a melhoria do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que tornem ou mantenham a instituição competitiva (BARBARÁ, 2006; PAIM et al., 2009). Branco et al. (2013) observa que a crescente necessidade de as organizações governamentais alcançarem melhores níveis de eficiência faz com que

busquem a Gestão de Processos de Negócio como solução. Os autores realizaram o mapeamento, a modelagem e a implementação de melhorias no processo de compras da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Como resultados obtiveram a padronização de procedimentos, melhor gerenciamento e melhoria contínua dos serviços prestados.

O presente estudo foi realizado no campus Bagé da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), universidade criada pelo governo federal por meio da lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008. A UNIPAMPA fez parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil, tendo como objetivo minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida e promover a incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul (UNIPAMPA, 2015).

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral possibilitar a otimização de um processo administrativo de uma universidade pública. Para tal, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos: (i) identificar o estado atual do processo administrativo em questão; (ii) identificar possíveis melhorias para esse processo; (ii) propor um modelo do estado futuro para o processo administrativo a ser otimizado.

Nas próximas seções serão apresentadas uma revisão de literatura tratando de dois temas centrais: a Gestão de Processos de Negócios (BPM) e o mapeamento e modelagem de processos; a classificação metodológica do estudo e os procedimentos metodológicos utilizados; os resultados obtidos com a pesquisa e algumas considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente revisão de literatura trata de três temas centrais: a Gestão de Processos de Negócios (BPM), o mapeamento e modelagem de processos.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT – BPM)

Para a Associação Internacional de Profissionais de BPM, ABPMP (2013), para compreender a metodologia BPM é necessário conhecer o significado de processo de

negócio. Este consiste em um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos, sendo ‘processo’ uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Para Cruz (2011), processo é um conjunto de elementos que nos guiam com certeza entre o início do trabalho e seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo.

As diversas definições de BPM, segundo Paim et al. (2009), que podem ser encontradas na literatura, apresentam termos centrais que se repetem frequentemente tais como: melhoria, controle, documentação, modelagem, automação, otimização, colaboração, equipe, identificação, entendimento, mensuração, simulação, implantação, continuidade, execução, análise, projetar, aprender, engenharia e inovação. No presente trabalho o termo ‘gestão por processos’ se refere à gestão organizacional com base nos seus processos, enquanto à ‘gestão de processos’ se refere às atividades de gestão de processos específicos.

Como qualquer mudança, implementar uma Gestão por Processos não é uma tarefa simples para as organizações, a ABPMP (2013) aponta que os principais problemas diante de qualquer mudança significativa são as barreiras humanas, a inércia e os interesses ocultos, já que muitos trabalhadores resistem à transformação de processos, pois veem isso como uma diminuição de suas experiências e visão singular. Para Jesus e Macieira (2014), os quatro grandes desafios para aproximar a teoria de gestão orientada por processos e assegurar que as próximas ações de BPM efetivamente entreguem melhores produtos e serviços e, conseqüentemente, aumentem o valor criado para o negócio e seus clientes, são: executar projetos de transformação que melhorem os produtos e os serviços entregues aos clientes; gerir o dia a dia sustentando o valor criado para os clientes e o negócio; desdobrar a estratégia para a atuação com processos; suportar tecnologicamente os processos do negócio.

2.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Oliveira (2015) afirma que o mapeamento dos processos apresenta grande importância, pois tem a função de registrar e documentar os procedimentos em uma organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos tácitos e explícitos, a organização deve estar atenta ao fato de que seus trabalhadores

podem migrar de um setor para outro ou se aposentarem, a fim de não perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos e que dão o suporte essencial à sua existência.

A ABPMP (2013) define modelagem de processos como sendo o conjunto de atividades envolvido na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. A modelagem pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. Seu principal propósito é criar uma representação do funcionamento do processo de maneira completa e precisa. O nível de detalhamento e o tipo específico do modelo dependem do processo. Por exemplo, um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros. Para Valle e Oliveira (2009), a modelagem de processos visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento. Serve para validar o projeto, avaliando suas reações e garantindo que seu funcionamento atenderá aos requisitos estabelecidos pela organização.

Uma abordagem que pode ser utilizada como iniciativa de modelagem de processos é a SIPOC, sigla para *Supplier, Input, Process, Output, and Customer* (Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente). É um estilo de documentação de processos usado em *Lean Six Sigma* para enfatizar as fontes de entradas e o alvo das saídas. Não há padrão ou conjunto de notação preferida e essa técnica pode ser aplicada por meio do preenchimento de uma tabela com os elementos que compõem a sigla. O modelo SIPOC é aplicado com mais frequência em situações em que é necessário obter um consenso sobre quais aspectos de um processo devem ser estudado. Sua principal vantagem é ser um método rápido e simples, podendo ser simplificado em uma tabela, requer somente um modelo em uma planilha ou um documento em um processador de texto. Além disso, o exercício de nomear entidades em cada coluna pode acelerar a modelagem detalhada em outra ferramenta e permite analisar o volume de entradas no processo e os produtos que ele entrega, facilitando a identificação gargalos e valor agregado ao próximo processo (ABPMP, 2013).

Outra técnica recomendada é a “*As is/To be*”, que consiste em uma forma de direcionar os esforços de análise partindo do levantamento do estado atual ‘*As is* (Como está)’ até a proposta de implementação da forma mais adequada de um estado futuro, o

‘*To be* (Como será)’. O principal benefício de analisar o estado atual ‘*As is*’ é o entendimento comum de como o trabalho é feito, com a criação de uma avaliação inicial baseada em fatos documentados e validados. A análise do estado atual pode ajudar na transformação de processos e melhor atender os objetivos de negócio. Paralelo a isso, o desenho de qualquer estado futuro ‘*To be*’ deve então considerar as realidades do estado atual e os problemas e oportunidades que existirem. Deve também considerar as regras de negócio, requisitos de tempo, a necessidade de balancear a carga de trabalho entre as equipes, as realidades de políticas e padrões corporativos, requisitos de reportes, requisitos de auditoria, entre outros (VALLE E OLIVEIRA, 2009; ABPMP, 2013).

4.2.1 Notação BPM (Business Process Model and Notation)

Segundo Valle e Oliveira (2009), o BPMN, Business Process Model and Notation, é um padrão desenvolvido visando oferecer uma notação mais facilmente compreendida e usada por todos os envolvidos nos processos de negócio, dos estrategistas e analistas de negócios, que criam versões iniciais dos processos, aos técnicos responsáveis pela seleção e implementação das tecnologias que apoiaram o gerenciamento e monitoramento desses.

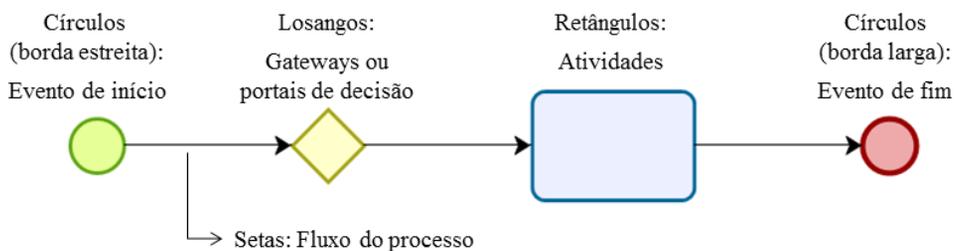
O BPMN é um padrão criado pela *Business Process Management Initiative*, BPMI, incorporado ao *Object Management Group*, OMG, grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. Foi desenhado para apoiar diversos tipos de modelagem e permitir a criação de processos de negócios de ponta a ponta. Seus elementos permitem que se possa diferenciar facilmente entre as seções de um diagrama.

Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como o fluxo de atividades e a ordem de precedência. Os principais elementos do BPMN são as *swimlanes*, os eventos, as tarefas e os *gateways*, tais elementos serão descritos a seguir. O BPMN utiliza o conceito de *swimlanes* (pista de natação), para ajudar a dividir e organizar as atividades pertencentes ao processo modelado. Há dois tipos de *swimlanes*, as piscinas e as raias. As piscinas são utilizadas quando o diagrama envolve duas entidades de negócio ou participantes que estão separados fisicamente no diagrama. Especifica quem faz o que, colocando os eventos e os processos em áreas protegidas. As raias dividem um modelo em várias linhas

paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho (VALLE E OLIVEIRA, 2009; ABPMP, 2013).

Outro elemento importante do BPMN é o ‘evento’, que simboliza algo que ocorre durante um processo de negócio, que afeta o fluxo do processo e têm um resultado, sendo representado por meio de marcadores no centro do elemento. Há três tipos de eventos, baseados em como eles afetam o fluxo: os de início, os intermediários e os de fim. Os símbolos de início e fim são representados por círculos geralmente contendo a palavra ‘início’ ou ‘fim’, ou outra frase sinalizando o começo ou término de um processo. As ‘tarefas’, representadas por retângulos com bordas arredondadas, constituem o elemento do BPMN que é utilizado para decompor as atividades em um conjunto de passos ou ações para realizar o trabalho em um determinado cenário. Os *gateways*, ou filtros de decisão, são elementos de modelagem que controlam como a sequência do fluxo interage dentro de um processo ao convergir e divergir. Esses elementos separam e juntam o fluxo, ou seja, representam um local onde o fluxo precisa ser controlado, a Figura 2 mostra as formas geométricas mais utilizadas na notação BPMN e o que elas representam (VALLE E OLIVEIRA, 2009; ABPMP, 2013).

Figura 1: Figuras representativas na notação BPMN



Fonte: Elaborado pelos autores

3 METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado, segundo seus objetivos, como uma pesquisa exploratória. Estas pesquisas, de acordo com Gil (2002), têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, o que pretende-se realizar através do mapeamento do estado atual do processo e da construção de um modelo para o estado futuro do mesmo.

Quanto à sua natureza, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) esta pesquisa é classificada como aplicada, que corresponde àquela que visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, além de envolver verdades e interesses locais. Este estudo trata de uma aplicação em uma situação específica do campus, o mapeamento do processo de planejamento e divulgação de eventos no campus Bagé da Unipampa.

O estudo pode ser classificado como qualitativo, quanto à abordagem, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009), não preocupa-se com uma representatividade numérica e sim com um aprofundamento da compreensão do problema. Não pretende traduzir em números o processo mapeado, e sim que seja compreendido em seu estado atual para que assim se possa propor melhorias para seu estado futuro.

Os métodos utilizados no presente trabalho foram a pesquisa documental, que consiste na leitura e análise de documentos da organização que está sendo pesquisada, a qual foi realizada por meio de consulta aos documentos junto ao setor responsável pelo processo estudado; o levantamento de informações por entrevistas não estruturadas, o qual deu-se por meio de conversas com os profissionais responsáveis pelo processo em análise e grupo focado (GIL, 2009). Pode-se dizer que trata-se de um estudo de caso, pois, de acordo com Gil (2009), este procedimento consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, que é o que pretende-se com o mapeamento do estado atual do processo.

Os procedimentos metodológicos adotados seguem três etapas. Na etapa de planejamento será realizada uma pesquisa acerca do referencial teórico sobre o tema e o planejamento do trabalho em si, através da identificação dos profissionais responsáveis pelo processo a ser mapeado e obtenção das ferramentas. Na etapa de análise, será mapeado o processo de planejamento e divulgação de eventos no campus Bagé da Unipampa, que será modelado na terceira etapa chamada Desenho.

4 RESULTADOS

O trabalho desenvolvido atende a demanda do projeto intitulado ‘Programação Cultural Campus Bagé’, desenvolvido pelo Núcleo de Desenvolvimento Educacional, NuDE, do campus Bagé da Unipampa e que tem como objetivos: a análise de fluxos de trabalho e delineamento de estratégias para atividades extracurriculares; a organização

de uma agenda cultural online, associada a diferentes ferramentas de divulgação; a realização de um evento com discussão em torno de eixos temáticos transversais, os quais atualizam questões presentes na sociedade contemporânea; a convergência na direção de um Plano Institucional de Cultura do Campus Bagé atualizado; e a articulação entre ações culturais de diversas áreas de conhecimento em uma agenda unificada. O presente estudo pôde contribuir realizando o mapeamento do processo de organização e realização dos diversos tipos de eventos que ocorrem na instituição.

Através do SIPOC identificou-se que o processo de organização de um evento demanda que sejam alocados diversos recursos da instituição, como a reserva de salas, solicitação de recursos materiais do campus, agendamento para utilização de recursos audiovisuais necessários ao evento, solicitação de materiais de consumo a serem utilizados durante o evento, agendamento e solicitação de transporte para os envolvidos, solicitação de pagamento de diárias quando os convidados também forem servidores federais, emissão de certificados e apoio do setor de relações públicas para a organização e realização do evento. Cada recurso deve ser solicitado mediante sistema próprio descrito no Quadro 1, e são de responsabilidade de setores especializados, que após receberem as solicitações, as providenciam de acordo com a disponibilidade e especificações requeridas.

4.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO AS IS

Após reunidas as informações necessárias, procedeu-se o mapeamento do processo presente, As Is. Inicialmente definiu-se que as raias representariam os setores envolvidos na organização dos eventos. O fluxo das atividades inicia com a alocação dos diversos recursos necessários à organização de um evento e termina com a realização do mesmo e a emissão dos certificados de organização e participação. A Figura 2 apresenta o mapa do processo de organização e realização de um evento, como é feito nos dias atuais.

A fim de começar a organização do evento, o responsável deve se certificar de alocar todos os recursos necessários à realização do mesmo. Caso haja necessidade de um cerimonial para o evento, com a presença de autoridades, emissão de convites, publicação e divulgação do evento, o organizador pode entrar em contato com o setor de relações públicas do campus e solicitar o que precisa. Este setor também oferece

consultoria e informações sobre organização de eventos para os servidores que buscam por este serviço.

Quadro 1: *Aplicação da técnica SIPOC*

Suppliers Fornecedores	Inputs Entradas	Process Processo	Outputs Saídas	Customers Clientes
SIPPEE	Realizar o registro do evento na plataforma SIPPEE.	Registro do evento	Evento formalizado	Organizador do evento
Contato direto com o servidor responsável	Contatar o servidor responsável e informar sobre os recursos que serão necessários à realização do evento.	Coordenação geral do evento	Organização do cerimonial, publicação e divulgação do evento, envio de convites,	Relações Públicas
Sistema de reserva de salas	Solicitar acesso ao sistema de reservas de sala, assim que o acesso é concedido, deve-se efetuar a reserva via sistema.	Reserva de salas	Sala reservada	Administrativo – Assistente em Administração
Controle de chaves	Solicitar via e-mail o cadastro das pessoas envolvidas no evento para que tenham acesso às chaves das salas reservadas, pelo tempo de duração do evento.	Liberação de chaves	Chave liberada	Administrativo – Assistente em Administração
Sistema de abertura de chamado de manutenção	Abrir um chamado de manutenção via sistema de abertura de chamados e efetuar a solicitação, listando os materiais que necessita para o evento.	Recursos materiais do campus	Recursos materiais para o evento, por exemplo: Cadeiras, mesas, quadros móveis, etc.	Administrativo – Administrador
Contato direto com o servidor responsável	Entrar em contato com o servidor responsável e o comunicar sobre os materiais que serão necessários.	Recursos audiovisuais	Recursos audiovisuais, por exemplo: Telão, links para transmissão ao vivo, etc.	Administrativo – Técnico em Audiovisual
Xiru	Solicitar os materiais necessários à realização do evento via sistema Xiru.	Recursos de consumo	Recursos materiais consumíveis, por exemplo: garrafas de água, copos descartáveis, papel, etc.	Administrativo – Assistente em Administração
Guri	Solicitar transporte via sistema Guri.	Transporte	Transporte para participantes do evento	Transporte – Assistente em Administração
Formulário em papel	Preencher o formulário solicitando a diária	Diárias	Diárias para os servidores envolvidos no evento	Contas – Administrador
Gaúcha	Solicitar divulgação do evento ou criação de site próprio para o evento via sistema Gaúcha.	Promoção do evento	Publicação sobre o evento nos sites da Unipampa, divulgação em geral e criação de site específico.	Tecnologia de informação
Intranet	O organizador do evento gera os certificados via sistema ou solicita que sejam emitidos via envio de e-	Emissão de certificados	Certificados de participação para os participantes do evento	NuDE – Psicólogo Área Organizacional

mail para o servidor responsável

Fonte: Elaborado pelo autor

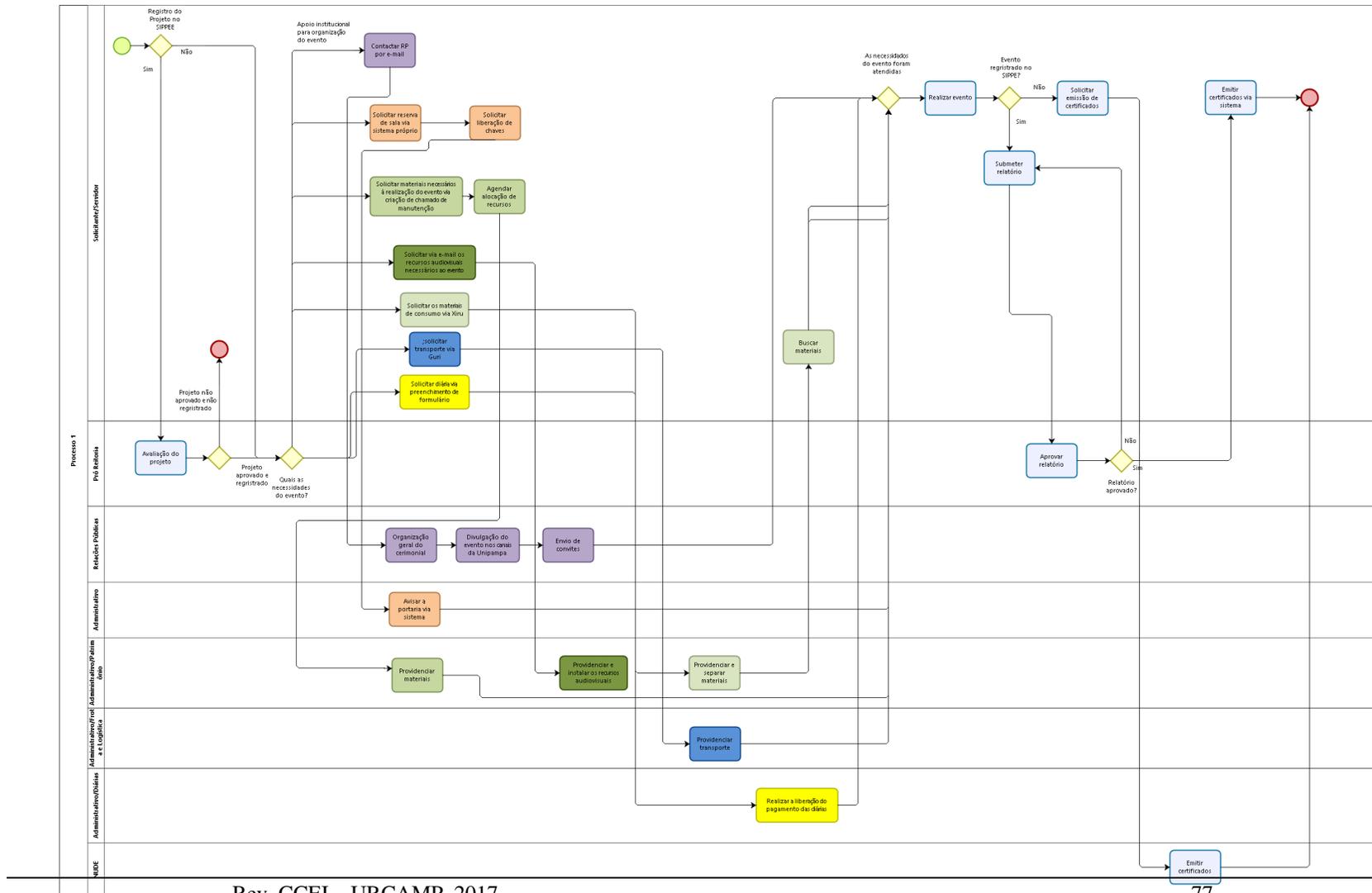
Um passo importante para o sucesso de um evento é definir onde ele será realizado, para tal, o organizador do mesmo deve acessar o sistema de reserva de salas e efetuar as reservas necessárias. Após feita a reserva, o organizador deve entrar em contato com o servidor responsável pela liberação das chaves e fornecer os dados das pessoas autorizadas a retirá-las. Tal servidor efetuará a liberação das salas, apenas durante o período do evento.

Os recursos materiais da instituição que estão disponíveis para a utilização em eventos são divididos em três tipos de recursos: os recursos materiais, que consistem em bens duráveis de propriedade do campus, como cadeiras, mesas, suportes, púlpitos, entre outros; os recursos audiovisuais, que são os equipamentos audiovisuais, como Datashow, microfones, caixas de som, etc.; e os recursos de consumo, que correspondem aos materiais que não serão devolvidos após sua utilização, como garrafas de água, copos descartáveis, papéis para rascunho, canetas, etc. Os recursos materiais devem ser solicitados via abertura de chamado de manutenção e são providenciados pelo servidor responsável pela manutenção do campus; a instalação dos recursos audiovisuais é agendada via e-mail enviado para o técnico em audiovisual do campus e os recursos de consumo são requisitados via sistema 'Xiru' e, após serem separados pelo técnico administrativo responsável por esta atividade, devem ser retirados pelo organizador do evento.

Quando o organizador do evento tiver a necessidade de solicitar transporte para os envolvidos no mesmo, este deve acessar o sistema 'Guri' e realizar esta solicitação via formulário online. Em caso dos envolvidos terem direito a receber diárias pagas pela instituição, o organizador do evento deve dirigir-se ao setor de contas e preencher o formulário de solicitação de pagamento de diárias por meio físico, já que não há forma de realizar esta tarefa por meio eletrônico.

Alguns eventos necessitam de um sitio eletrônico próprio que atenda suas necessidades. Para que isto ocorra, o organizador do evento pode acessar o sistema 'Gaúcha' e solicitar a criação deste sitio eletrônico ou até mesmo a divulgação do evento nos sítios da instituição.

Figura 2: Mapeamento do processo As Is



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a realização do evento, uma última tarefa cabe ao organizador do mesmo, a emissão dos certificados de participação para os organizadores do evento e para os participantes em geral. Caso o evento tenha sido registrado no Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão, SIPPEE, deve-se emitir os certificados via sistema, caso não haja registro, a emissão deve ser solicitada ao NuDE.

A validação do mapeamento do processo AS IS deu-se através de reuniões com os servidores responsáveis pelas atividades apontadas no mapeamento.

4.2 MAPEAMENTO DO PROCESSO TO BE

A fim de realizar o mapeamento do processo futuro, To Be, realizaram-se reuniões com os servidores envolvidos nos processos e indagou-se sobre as oportunidades de melhorias que poderiam tornar suas atividades mais eficientes. O Quadro 2 mostra todas as oportunidades de melhorias identificadas e as soluções que foram propostas.

Quadro 2 – Oportunidades de melhorias e soluções propostas

Oportunidade de Melhoria – AS IS	Solução Proposta – TO BE
Eventos sem registro no SIPPEE.	Registro de todos os eventos no SIPPEE.
Pouco envolvimento do setor de RP com alguns eventos organizados na instituição.	Envolvimento do setor de RP logo no início da organização do evento.
Alocação de recursos audiovisuais por meio informal.	Alocação de recursos audiovisuais por meio de sistema de abertura de chamado de manutenção.
Emissão de alguns certificados pelo NuDE por falta de registro do evento.	Emissão de todos os certificados via SIPPEE.
Pouco prazo para providência dos recursos.	Ferramenta <i>checklist</i> que indica os melhores prazos para solicitar cada recurso.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou entender o que é a gestão de processos e identificar o que é necessário para torna-la uma realidade. Engajou-se na tarefa de possibilitar a melhora da performance do processo de organização e realização de eventos da Unipampa, através do BPM .

Por meio da identificação do estado atual do processo de organização e realização de eventos na instituição foi possível distinguir os diversos recursos necessários à sua execução, e também retratar a situação vivenciada pelos servidores diretamente envolvidos com a alocação de cada recurso envolvido, bem como o que é necessário ser feito pelo organizador para garantir que cada um desses recursos esteja disponível em tempo hábil para a realização do evento.

As reuniões e conversas com os servidores diretamente envolvidos com as atividades pertinentes à alocação de recursos para os eventos, possibilitaram a identificação de algumas oportunidades de melhoria para o processo, já que os mesmos apontaram algumas dificuldades em executar suas tarefas em decorrência de algumas ações que poderiam facilmente ser modificadas.

Considerando-se as oportunidades de melhoria identificadas, propôs-se um modelo de estado futuro para o processo de organização e realização de eventos, onde uma solução foi proposta para cada oportunidade de melhoria apontada, resultando no mapeamento do processo To Be e na ferramenta Checklist.

A maior dificuldade para aplicação do método escolhido foi conciliar uma data para que todos os servidores envolvidos no processo pudessem estar presentes e participar da reunião para utilização da técnica SIPOC, optou-se por realizar a reunião num momento em que a maioria estivesse disponível e conversar com aqueles não pudessem se fazer presentes em uma situação. Apesar de tal dificuldade, o método se mostrou bastante eficaz, já que possibilitou que o mapeamento fosse realizado com sucesso.

Acredita-se que a principal contribuição deste trabalho tenha sido a descrição e documentação das etapas necessárias à organização e realização de um evento da Unipampa, tal detalhamento não existia anteriormente ao estudo e hoje está reunido, documentado e à disposição de todos os servidores que necessitarem dele.

Para trabalhos futuros, indica-se que sejam mapeados outros processos do Campus Bagé, já que a maioria deles ainda não é documentada e entende-se que a instituição teria proveito do método ao ter todos os seus processos administrativos descritos e mapeados.

REFERÊNCIAS

ABPMP, Associação Internacional de Profissionais de BPM. **BPM CBOK – Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Brasil, 2013.

BARBARÁ, Saulo (organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BRANCO, Gabriela Musse; BRODBECK, Angela e TORRES, Isaac da Silva. **Estruturação do Processo de Compras em Organizações Governamentais: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2013.

BRASIL, **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em julho de 2017.

_____, **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm>. Acesso em julho de 2017.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JESUS, Leandro e MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos**. Editora Algo Mais. Rio de Janeiro, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de. **Gestão por processos em organizações públicas: análise dos processos de aposentadoria e pensão civil na UFSM**. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas. 2015.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, 2005.

UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. **Institucional**. Disponível em < <http://novoportall.unipampa.edu.br/novoportall/universidade>>. Acesso em julho de 2017.

VALLE, Rogério e OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn**. São Paulo: Atlas, 2009.