

Modelagem de Processos para Gestão do Conhecimento: O Caso dos Salões da UFRGS

João Francisco da F. Vieira, Monica Schmatz

Escritório de Processos – PROPLAN – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

joao.vieira@proplan.ufrgs.br, monica.schmatz@proplan.ufrgs.br

Abstract. *This paper presents the use of the AS IS modeling in order to retain knowledge, which is people-centered, for an organization. The case study was the process of organization of academic events of the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). It was observed that an AS IS model can help to retain knowledge by the institution. Furthermore, even if it was not the purpose of the project improvements were identified for the process of organization and execution of the events.*

Resumo. *O presente trabalho apresenta a utilização da modelagem AS IS com o objetivo de reter o conhecimento, que está centrado nas pessoas, para uma organização. O caso em questão foi realizado nos Salões da Universidade Federal do Rio Grande de Sul (UFRGS), que é um conjunto de eventos realizados pela universidade que tratam de temas de interesse da comunidade acadêmica. Observou-se que a modelagem AS IS pode auxiliar na retenção do conhecimento pela instituição. Além disso, mesmo que não fosse o objetivo do projeto melhorias foram identificadas para o processo de organização e execução dos salões.*

1. Introdução

Verifica-se que, na maioria das empresas, o conhecimento sobre os processos de trabalho está apenas centrado nas pessoas que o executam. Como consequência desse fato, quando um funcionário é substituído, todo o conhecimento sobre as atividades é perdido, dificultando a execução do processo pelo seu substituto. Uma forma de solucionar esse problema é reter o conhecimento que está em posse das pessoas para a organização. Através da criação de procedimentos escritos e de modelagem de processos é possível a retenção de conhecimento, tornando o conhecimento tácito para conhecimento explícito [Davenport; Prusak, 1998; Terra, 2005; Pavani Júnior; Scucuglia, 2011].

Considerando esse cenário, os temas do presente trabalho são a modelagem de processos de negócio e a gestão do conhecimento. Mais especificamente, o objetivo do trabalho é apresentar a utilização da modelagem AS IS de um processo de negócio como uma forma de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Acredita-se que um dos principais benefícios da modelagem de processos é gestão do conhecimento, visto que estrutura e formaliza o conhecimento acerca de um processo [Pavani Júnior; Scucuglia, 2011].

O processo modelado no presente trabalho é o de organização e execução dos Salões da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), os quais são um conjunto de eventos em que são apresentados diversos trabalhos de interesse da comunidade da universidade. Todos os salões ocorrem concomitantemente em um período do ano, sendo o foco desse estudo o Salão de Iniciação Científica (SIC), Salão de Ensino, Salão Jovem e a Feira de Inovação (FINOVA). O projeto foi realizado pelo Escritório de Processos da referida universidade.

Sabe-se que a organização desses salões é problemática, visto que o conhecimento está centralizado nas comissões organizadoras de cada salão. Como consequência, quando ocorre uma mudança nos membros dessas comissões, há uma perda muito grande de conhecimento, dificultando a organização dos eventos.

Na próxima seção, é apresentado o método utilizado neste artigo. A seguir, é apresentada a aplicação do método e os resultados obtidos. Por fim, são apresentadas conclusões sobre o trabalho, destacando pontos fortes e dificuldades da aplicação.

2. Método

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, no qual é realizada a aplicação de um método proposto em um caso específico. O caso em questão, conforme informado na introdução, são os Salões da UFRGS. As etapas do estudo consistem em (i) construção de um artefato de aplicação, (ii) sua aplicação e, por fim, (iii) discussão dos resultados obtidos.

O método proposto utilizado para realizar a modelagem AS IS com vistas à gestão do conhecimento no processo em questão, é composto pelas seguintes etapas: (i) contato com partes envolvidas; (ii) levantamento de informações; (iii) modelagem do processo; (iv) apresentação dos resultados. O (i) contato com as partes envolvidas diz respeito ao contato inicial com todos os envolvidos a fim de mobilizá-los para a realização do projeto. O (ii) levantamento de informações está relacionado à identificação de fontes de dados e a efetiva coleta de dados para permitir o entendimento do processo. A (iii) modelagem do processo consiste na construção de um modelo de processo a partir das informações levantadas na etapa (ii). É importante ressaltar que as etapas (ii) e (iii) interagem uma com a outra, visto que o modelo de processos vai sendo refinado à medida que são coletadas mais informações sobre o processo. Por fim, na (iv) apresentação dos resultados, são divulgados os resultados para atores envolvidos no processo. Na Figura 1, são apresentadas as etapas do método proposto e as técnicas possíveis de serem aplicadas em cada etapa.

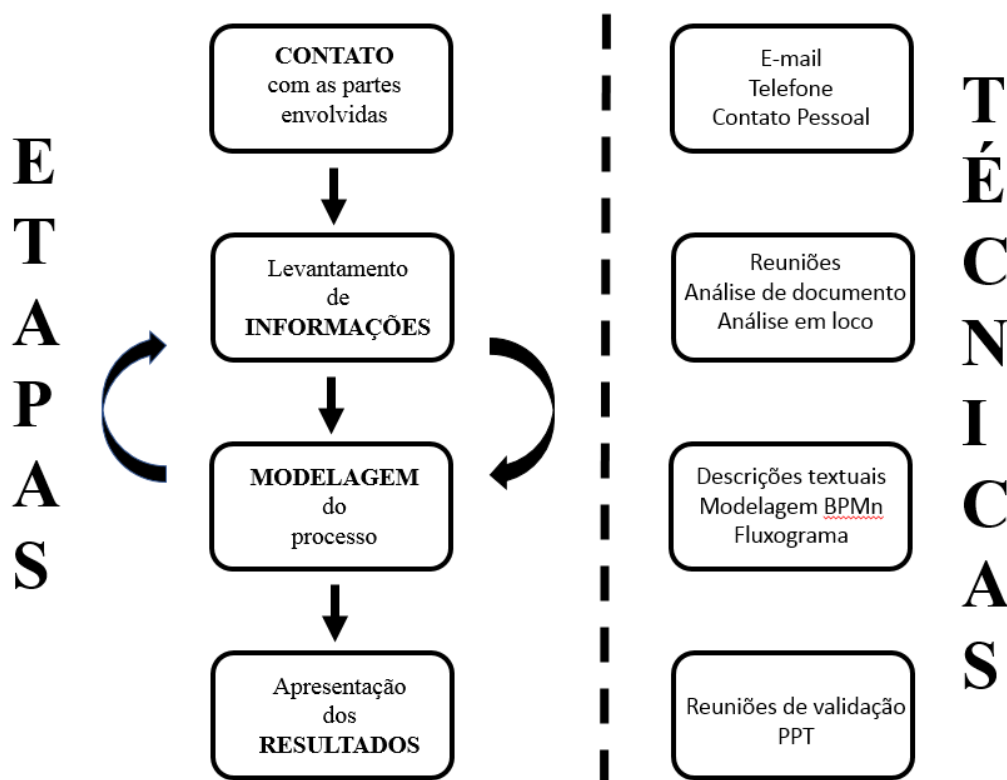


Figura 1. Etapas do Método Aplicado

3. Aplicação do Trabalho e Resultados

O contato entre as partes envolvidas com o projeto de modelagem dos Salões UFRGS surgiu inicialmente através de uma demanda do Centro de Processamento de Dados (CPD), que verificou a necessidade de reter o conhecimento das Comissões Organizadoras (COs), as quais são responsáveis pela organização e planejamento de todos os aspectos que envolvem a realização dos Salões UFRGS. Essa percepção vinda do CPD foi ocasionada pelo impacto que as decisões das COs têm na estruturação do sistema. É importante ressaltar que as COs recebem o auxílio de um grupo de trabalho maior, chamado “Grupo de Planejamento dos Salões UFRGS”, responsáveis em dar suporte a todos os Salões, nos aspectos vinculados à comunicação, infraestrutura e programação. Para a organização dos salões, as COs utilizam um sistema desenvolvido pelo CPD, o qual auxilia no gerenciamento de todas as atividades relacionadas a esse processo.

A partir dessa demanda, o Escritório de Processos entrou em contato com as COs de cada Salão para agendar reuniões a fim de iniciar o levantamento das informações. As informações sobre o processo começaram a ser levantadas nas primeiras reuniões de definição dos tópicos gerais, conjuntamente com o CPD e COs, decidindo-se quais funções seriam habilitadas no sistema de acordo com regulamento do respectivo Salão.

Como forma de dar continuidade à busca de informações, entrou-se em contato com as COs de cada um dos Salões, agendando-se reuniões para registro dos relatos feitos pelos envolvidos. Nessas reuniões, são levantadas informações a respeito das etapas de planejamento, execução e encerramento dos Eventos em questão. Paralelamente,

analisaram-se, ainda, alguns documentos que traziam informações relevantes do processo como, por exemplo, regulamentos e fichas de avaliação.

A modelagem do processo dos Salões UFRGS, a qual ocorreu concomitantemente para todos os Salões, seguiu a seguinte dinâmica iterativa: levantamento de algumas informações, compilação das informações levantadas entre os membros da equipe modeladora e a modelagem em BPMN. Esse ciclo foi sendo repetido até que todas as informações tivessem sido levantadas.

Depois da finalização da modelagem de cada um dos Salões, realizou-se uma validação dos modelos, composta por duas etapas: uma validação “interna” e outra “externa”. A validação “interna”, diz respeito a apresentação da modelagem à equipe do Escritório de Processos para validação da notação utilizada, verificando termos técnicos e facilidade de compreensão. Já a validação “externa” trata da apresentação do modelo para os envolvidos com o processo (nesse caso as Comissões Organizadoras), a fim de verificar se ele realmente representa a realidade executada. Essa última validação, por se tratar de um procedimento mais formal, tem-se como costume a utilização de atas para o registro daquilo que foi validado.

4. Discussão dos Resultados e Conclusão

Após a finalização dos trabalhos, verificou-se que o projeto foi bem sucedido, pois contribuiu para a explicitação do conhecimento que estava centralizado nas COs. Após as reuniões de validação junto às COs, o *feedback* foi positivo, pois eles identificaram que essa foi uma oportunidade para eles pensarem de forma sistemática o trabalho realizado apenas de maneira tácita. Além disso, durante a execução do projeto, mesmo que não estivesse nos objetivos, foram identificadas possibilidades de melhorias no processo de organização dos Salões. Uma delas, por exemplo, no caso do salão Jovem, foi estabelecer um ponto de corte dentro do sistema (filtragem inicial), onde o sistema ordenaria os trabalhos considerando as notas atribuídas na avaliação e, automaticamente, apontaria os que estivessem acima do ponto de corte definido. Outra proposta a ser considerada, seria a centralização do serviço de seleção e treinamento de monitores, havendo somente um canal para inscrições, e, dessa forma, evitando inscrições concomitantes em mais de um evento, visto que hoje o sistema não impede a compatibilidade de horários.

No entanto, apesar do trabalho ter obtido sucesso na sua aplicação, são apresentadas algumas reflexões sobre alguns pontos de dificuldades na aplicação do trabalho e que podem ser repensados em futuros trabalhos semelhantes a esse. Pelo fato da modelagem dos quatro Salões ter sido feita em conjunto, notou-se uma dificuldade relacionada à semelhança entre as etapas de cada um deles (planejamento, definição das regras do sistema, inscrições, definição de comissão avaliadora, definição de sessões/turnos de apresentação, avaliação, dinâmica no dia do Evento, encerramento, publicação dos trabalhos, etc.), que acabava intuindo ao erro devido aos diferentes procedimentos adotados em cada uma dessas etapas, conforme cada evento. Outra dificuldade enfrentada foi a falta de padronização na modelagem dos processos, já que cada um dos Salões foi modelado por pessoas diferentes. Esse fato poderia ter sido evitado caso a equipe tivesse identificado, conjuntamente, um padrão para as etapas de execução dos quatro eventos. Ainda, por manter-se pouco contato com o CPD, bem como a ausência

de interação e testes com o sistema de eventos utilizado, o entendimento do processo exigiu mais esforço por parte da equipe modeladora, que não teve a oportunidade de se ambientar com a lógica de funcionamento do mesmo.

Os modelos de processos desenvolvidos serão publicados no portal de processos da UFRGS para que possam ser acessados pelos servidores que realizarão a organização dos Salões. Quando houver trocas de COs, acredita-se que esses modelos de processos poderão auxiliar no treinamento das novas COs de forma a facilitar a transferência de conhecimento entre elas. O Escritório de Processos definiu como próximos passos do projeto a comparação das diferentes atividades realizadas por cada salão a fim de identificar boas práticas, fazendo com que um Salão sirva de *benchmarking* para outro. Além disso, definiu-se que, durante o planejamento da organização dos Salões, realizados pelas COs no início de cada ano, o Escritório de Processos estará presente com o objetivo de identificar e discutir melhorias no processo realizado no ano anterior a fim de se instituir a melhoria contínua nesse processo.

Referências

- Davenport, T.; Prusak, L. (1998) “Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Campus, Rio de Janeiro
- Pavani Júnior, O. and Scucuglia, R. (2011) “Mapeamento e gestão por processos– BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos”, M. Books do Brasil Editora Ltda, São Paulo.
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (2009) “Gestão do conhecimento”. Bookman Editora, Porto Alegre.