

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

MICHELE CARDOSO SCHÄFER

**A IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE BPM NO PROCESSO DAS MONITORIAS
ACADÊMICAS PRESENCIAIS DA UFRGS**

Porto Alegre

2018

MICHELE CARDOSO SCHÄFER

**A IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS DE BPM NO PROCESSO DAS MONITORIAS
ACADÊMICAS PRESENCIAIS DA UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ângela Freitag Brodbeck
Coorientadora: Ms. Gabriela Musse Branco

Porto Alegre

2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada “**A implantação de práticas de BPM no processo das monitorias acadêmicas presenciais da UFRGS**”, elaborada por **Michele Cardoso Schäfer**, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Profª Drª Ângela Freitag Brodbeck.

Profª Drª Aurora Carneiro Zen

Dedico este trabalho aos colegas da
Divisão de Políticas de Graduação da
UFRGS.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha orientadora Ângela Freitag Brodbeck e especialmente minha coorientadora Gabriela Musse Branco, pelo auxílio, paciência e dedicação na orientação e também aos professores do curso que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Também devo agradecer aos colegas servidores da Divisão de Políticas de Graduação - DPGRAD e a Pró-reitoria de Graduação – PROGRAD, sempre presentes e contribuindo com a visão histórica e educacional das monitorias acadêmicas na UFRGS.

Para finalizar, agradecer aos familiares e a todos os envolvidos que colaboram com este trabalho como os bibliotecários, colegas de curso e bolsistas.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” José de Alencar.

RESUMO

A gestão por processos ou *Business Process Management* (BPM) vem ganhando espaço nas organizações sejam elas públicas ou privadas na busca de uma maior produtividade, eficácia e eficiência. Na medida em que o BPM vem ganhando adeptos, pode-se perceber sua adoção também em órgãos públicos, como na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O presente trabalho tem como objetivo averiguar como se deu a implementação das práticas de BPM no processo de monitorias acadêmicas presenciais da UFRGS. Utilizando técnicas de pesquisas documentais, eletrônicas e bibliográficas, bem como entrevistas e observação participante foi possível identificar a origem das práticas de BPM na divisão que gerencia o processo das monitorias acadêmicas, bem como os benefícios identificados e as dificuldades enfrentadas. Os resultados obtidos demonstram que 26 práticas de BPM aplicadas apresentaram 100% de benefícios para os processos de trabalho. No entanto, duas práticas aplicadas foram identificadas com 0% de benefícios na percepção dos participantes – redução de custos e a organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos. Como principal contribuição desta pesquisa pode-se dizer que tais resultados deverão proporcionar maior aceitação das pessoas no uso de práticas de BPM dentro da Universidade.

Palavras-Chave: BPM. Gestão por Processos. Modelagem de Processos. Monitorias Acadêmicas.

ABSTRACT

In order to increase productivity, effectiveness and efficiency, many organizations, whether public or private, have been increasing the use of Business Process Management (BPM). As BPM has been gaining adherents, its adoption can also be seen in public companies, such as the Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). The present work has as objective to investigate how the implementation of BPM practices in the process of academic tutoring at UFRGS. It was through documentary, electronic and bibliographical researches, as well as interviews and participant observation that it was possible to identify the origin of BPM practices in the division that manages the academic tutoring process, as well as the benefits identified and the difficulties faced. The results show that 26 applied BPM practices presented 100% benefits for the work processes. However, two applied practices were identified with 0% benefits (participant's vision) - cost reduction and the organization of alert levels in case of an incident and impact analysis. The main contribution of this research is that the results can provide greater acceptance such results should provide greater acceptance of people in the use of BPM practices within the University.

Keywords: BPM. Process Management. Process Modeling. Tutory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Hierarquia dos Processos	19
Figura 2- Evolução histórica da gestão por processos até o BPM	22
Figura 3 - Etapas da modelagem de processos	26
Figura 4 - Monitorias na UFRGS	29
Quadro 1 - Classificação da pesquisa.....	31
Quadro 2 - Servidores alocados no processo de monitorias.....	36
Quadro 3 - Técnicas de pesquisa.....	36
Quadro 4 - Etapas de Pesquisa X Técnicas de pesquisa	38
Quadro 5 - Cenário encontrado em 2015/02.....	41
Quadro 6 - Cenário de 2018/02.....	43
Quadro 7 - Benefícios do BPM identificados.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de bolsas de Monitoria na UFRGS	30
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARQC – Arquivo Central

BPM - *Business Process Managment*

BPMN - *Business Process Model and Notation*

CAP – Colégio de Aplicação

CEAPC – Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea

CPD – Centro de Processamento de Dados

DCPGRAD – Divisão de Cursos e Políticas de Graduação

DGI - Departamento de Gestão Integrada

DPGRAD – Divisão de Políticas de Graduação

EAD- Educação à Distância

EDUFRGS - Escola de Desenvolvimento de Servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

EP - Escritório de processos

ERP - *Enterprise Resource Planning*

GRU – Guia de Recolhimento da União

IFE – Instituição Federal de Ensino

PAG – Programa de Apoio à Graduação

PEC-G - Programa de Estudantes Convênio de Graduação

PRAE - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

SEAD - Secretaria de Educação à Distância

TAE – Técnico em Assuntos Educacionais

TC's – Termos de Compromisso

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 PROCESSOS	18
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	20
2.2.1 Evolução histórica da Gestão por Processos até o BPM	22
2.2.2 Benefícios Esperados com o BPM	23
2.2.3 Modelagem de processos	25
2.2.4 Escritório de Processos	26
2.3 A UFRGS E A GESTÃO DE PROCESSOS	27
2.3.1 A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	27
2.3.2 Monitorias Acadêmicas na UFRGS	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	33
3.3 TÉCNICAS DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	34
3.4 ETAPAS DA PESQUISA X TÉCNICAS	37
4 O ESTUDO DE CASO	39
4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO BPM	39
4.2 COMPARATIVO DOS CENÁRIOS (INICIAL X ATUAL)	40
4.2.1 Cenário Inicial	41
4.2.2 Cenário Atual	43
4.2.3 Comparação entre Cenário Atual X Cenário Final	45
4.3 BENEFÍCIOS OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO	47
4.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA IMPLEMENTAÇÃO	49
4.5 CONTINUIDADE DO USO DAS PRÁTICAS DE BPM	50

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista com servidores da área	56
APÊNDICE B – Check List para diário de campo de observação	57
APÊNDICE C - Questionário: Melhorias obtidas com o BPM	58
APÊNDICE D - Diário de campo	60

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que nos órgãos públicos a busca pela maior eficiência, produtividade e controle têm estado nas pautas das gestões e até mesmo da sociedade, que cobra um serviço público mais eficaz. Para Brodbeck *et al* (2013), a pressão por eficiência e resultados vem crescendo nas organizações e isso também está ocorrendo nas organizações públicas e por isso a importância da adoção de uma visão por processos tem sido estimulada.

Brocke (2013) explica que a gestão de processos de negócio (BPM) emergiu com a convicção de que a abordagem centrada nos processos gera melhorias consideráveis no desempenho e na produtividade e Barbará (2008) complementa que gestão por processos poderia, ainda, ser definida como um modelo de gestão organizacional orientado para gerir a organização com foco nos processos.

Há atualmente uma tendência de melhorar continuamente os processos através do Gerenciamento por Processos (MULLER *et al*, 2014). E alinhada com esta perspectiva, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS já possui o Escritório de Processos (EP) que tem como objetivo implementar, na Universidade, a Gestão por Processos ou *Business Process Managment* (BPM).

A UFRGS, com sede em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, é uma Instituição Federal de Ensino (IFE) pública e a serviço da sociedade. A UFRGS ministra cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação. Comprometida com o futuro, a Universidade também preconiza a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma o compromisso com a educação e a produção do conhecimento.

Corroborando com isso, o programa de monitoria acadêmica da UFRGS. Que conforme Instrução normativa - IN nº03/13 da PROGRAD/SEAD/UFRGS consiste em um espaço de aprendizagem que contribui na formação dos alunos de graduação, através da intervenção de monitores nos processos pedagógicos e cria condições para o aprofundamento teórico e o desenvolvimento de habilidades relacionadas à atividade docente.

O programa de monitorias é administrado e mantido pela Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS (PROGRAD) em conjunto com a Secretaria de Educação à

Distância (SEAD). Importante frisar que o referido programa é mantido com verbas dos cofres públicos o que exige dos gestores uma preocupação especial, sem prejuízo da já atual necessidade da busca pelas melhorias de processos na Universidade e nos órgãos públicos em geral.

Portanto, considerando o contexto atual, da busca por eficiência e controle do uso das verbas públicas, tornou-se extremamente relevante o foco na implantação da gestão por processos e foi então que no ano de 2016, iniciou-se a implantação de práticas de BPM na Divisão de Políticas de Graduação (DPGRAD), iniciando esta aplicação com o processo das monitorias acadêmicas regulares da UFRGS.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a grande expectativa quanto aos impactos da gestão por processos nas organizações atuais e que a implementação da cultura de BPM foi iniciada em 2016, no DPGRAD, através da aplicação de práticas de BPM no processo de monitorias acadêmicas da UFRGS, busca-se responder nesta pesquisa a seguinte pergunta:

Como vem ocorrendo à implantação de práticas de BPM no processo de monitorias acadêmicas presenciais da UFRGS e quais as consequências desta implantação até o momento?

1.2 OBJETIVOS

Para responder o problema anteriormente exposto, são propostos os objetivos geral e específicos, abaixo listados.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é averiguar como está ocorrendo à implantação de práticas de BPM no processo de monitorias acadêmicas presenciais da UFRGS entre os anos de 2015 e 2018.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

(i) Identificar como o BPM incorporou-se na rotina do DPGRAD/PROGRAD.

(ii) Conhecer o estado inicial do mapeamento do processo de monitorias acadêmicas regulares da UFRGS no ano de 2016.

(iii) Conhecer o estado atual (2018) do mapeamento do processo de monitorias acadêmicas regulares da UFRGS.

(iv) Identificar as melhorias obtidas no processo das monitorias após a transformação do processo.

(v) Identificar as dificuldades encontradas na implantação da iniciativa de BPM no DPGRAD.

(vi) Sugerir melhorias para a continuidade do uso do BPM na divisão em questão.

1.3 JUSTIFICATIVA

A UFRGS, Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), tem como missão: “Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade”.

A Universidade utiliza-se de diferentes programas, projetos e metodologias para alcançar tal objetivo. Um dos programas que contribuem para o alcance da missão é o programa de monitorias acadêmica da UFRGS.

O programa contribui para a qualificação do ensino de graduação através do apoio à aprendizagem dos alunos e do desenvolvimento de novas práticas e experiências pedagógicas, cria também espaços alternativos que objetivam viabilizar aprendizagens dos conhecimentos necessários aos alunos, proporcionando através de seus monitores o auxílio para a compreensão de conteúdos e de atividades práticas. Salienta-se que há uma contribuição na formação profissional dos monitores que desenvolvem as habilidades relacionadas à atividade docente.

Atualmente o programa de monitorias acadêmicas regulares da IFES em questão, proporciona aos estudantes mais de 1000 bolsas remuneradas de monitoria por semestre, conforme informação obtida do DPGRAD/PROGRAD, o que totaliza um montante considerável aos cofres públicos.

As monitorias acadêmicas são um dos diferentes processos que a Universidade utiliza para o alcance dos seus objetivos organizacionais, sendo um processo relevante inclusive em função de envolver o uso de verbas públicas.

Por sua vez, Krajewski *et al* (2009) cita que uma organização é tão eficaz quanto seus processos e, por isso, é importante a atenção aos processos de uma organização. Alinhada com esta preocupação, emerge a gestão por processos (BPM) que segundo Brodbeck *et al* (2013) pode trazer benefícios potenciais tanto em eficiência como em eficácia e também assegurar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Mas o trabalho proposto vai além e objetiva esclarecer como está sendo feita a implantação de uma iniciativa de BPM, especialmente a transformação do processo de monitorias, quais os benefícios práticos estão sendo observados no processo analisado, quais as barreiras e dificuldades estão sendo encontradas. Desta forma pretende-se que a cultura do BPM seja disseminada na Universidade e que mais divisões utilizem as práticas de gestão por processos para que a UFRGS continue sendo considerada uma das melhores Universidades do país.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. No primeiro, é apresentado o tema do projeto e por consequência o problema de pesquisa. Logo após, apresenta-se os objetivos da pesquisa (gerais e específicos), seguindo da justificativa da escolha do tema.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica. Foram abordados tópicos como processos, gestão por processos/BPM, modelagem de processos, escritório de processos e sobre a UFRGS e seu programa de monitorias.

Já o terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, sendo os principais instrumentos de coleta de dados utilizados: observação participante, entrevistas com servidores e análise de documentos. O capítulo trata ainda sobre as técnicas de análise dos mesmos.

No quarto capítulo constam os resultados da pesquisa, bem como as análises dos dados e informações coletadas através das entrevistas, da documentação fornecida e do diário.

O quinto capítulo contém as considerações finais, onde estão expostas as principais conclusões do estudo de caso realizado. Por fim, constam as referências bibliográficas e apêndices.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são abordados alguns pontos relevantes sobre processos, gestão por processos, BPM, modelagem de processos, escritório de processos e, por fim, uma breve descrição sobre o programa de monitorias acadêmicas e a UFRGS.

2.1 PROCESSOS

Muito se observa o uso do termo “processo” nas organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas. Não é por menos uma vez que os processos são extremamente importantes em organizações, ademais, fracassando em administrar processos, fracassa-se em administrar negócios (KRAJEWSKI *et al*, 2009).

Corroborando com a relevância do tema, Krajewski *et al* (2009) afirmam ainda, que uma organização é tão eficaz quanto seus processos e que nenhum serviço pode ser prestado e nenhum produto produzido sem um processo e nenhum processo existe sem serviços ou produtos.

Ademais, nenhum processo faz sentido se não atender à necessidade de um cliente, devendo no mínimo concorrer para este entendimento, ainda que indiretamente e se o processo não atende esta questão pode ser extinto uma vez que só estaria sugando esforços e recursos sem apresentar resultados (PALUDO, 2013).

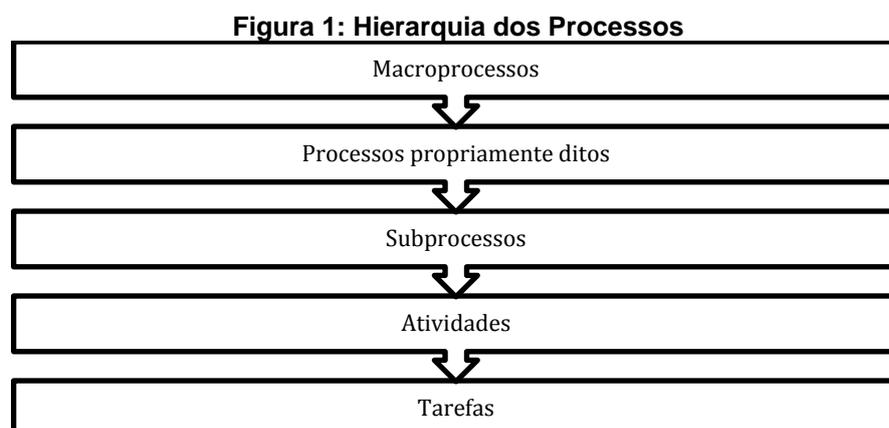
De acordo com o BCBOK 3.0 (ABPM BRAZIL, 2013, p. 35): “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Por sua vez, Barbará (2008) complementa que processos são conjuntos de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico e que no final geram produtos e/ou serviços e/ou informações.

O processo é ainda uma forma de transformar insumos em produtos para atender as necessidades dos clientes e inicia com a identificação da necessidade e termina com a entrega do produto ou do serviço (PALUDO, 2013).

Ainda conforme a ABPM BRAZIL (2013), os processos de negócio são um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos, podendo ser um trabalho ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional e que podem ser classificados como primários, de suporte e de gerenciamento. Abaixo descrição básica da classificação dos processos:

1. Processos Primários: conhecidos também como processos essenciais ou finalísticos, são os que agregam valor diretamente ao cliente e estão diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.
2. Processos de Suporte: promove suporte aos processos de negócios primários, estes entregam valor á outros processos e não diretamente ao cliente e aumentam a capacidade de realizar os processos primários.
3. Processos de Gerenciamento: têm o propósito de medir, monitoria, controlar e administrar o presente e o futuro do negócio, mas não agregam valor diretamente ao cliente.

Paludo (2013) afirma que, além da classificação acima, os processos podem ser vistos em diversos níveis, em forma de hierarquia, começando com os macroprocessos, os processos propriamente ditos, os subprocessos, as atividades e por fim as tarefas (Figura 1). Para o autor, nos macroprocessos a visão é mais abrangente, nos processos há uma visão mais intermediária de detalhamentos e nas atividades e tarefas o nível de detalhamento é amplo, permitindo que cada detalhe possa ser claramente visualizado e compreendido.



Fonte: Adaptado de Paludo (2013).

Na mesma linha, Chiavenato (2010) conceitua processos como sendo:

Um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um, e entradas e saídas claramente identificadas. O processo é entendido como uma série atividades que fornecem valor a um cliente. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ele pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno (CHIAVENATO, 2010, p.16).

Por fim, a ABPM BRAZIL (2013) cita que processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação, e então a gestão por processos ou BPM (*Business Process Management*) ganha força.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Para fins desta pesquisa, foram consideradas as expressões “gestão por processos”, “BPM”, “*business process management*”, “gestão de processos de negócio” e “gerenciamento de processos”, visto que representam a mesma área de conhecimento, conforme citado pelos autores Muller *et al.* (2014), Barbará (2008), Paludo (2013), ABPM BRAZIL (2013) e Smith e Fingar (2006).

Partindo deste pressuposto, segundo Muller *et al* (2014), a gestão por processos contempla a identificação e o desenho de processos de negócio, bem como sua interação, controle, análise e melhoria.

Müller et al (2014) define Gestão por Processos como:

Gestão por Processos pode ser compreendida como uma abordagem estruturada, que emprega métodos, políticas, práticas e ferramentas de gestão para coordenar e otimizar os processos de uma organização (MÜLLER *et al*, 2014, p. 147).

Para Hammer¹ (2013, apud MULLER *et al*, 2014), a gestão por processos engloba ainda a padronização dos processos, uso de indicadores para

¹ HAMMER, M. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. (Orgs.). Manual de BPM: Gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 1, p. 3-16.

acompanhamento dos mesmos, identificação de problemas bem como de ações corretivas.

Já a ABPM BRAZIL (2013) cita que BPM implica em um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Para se alcançar este objetivo incluem-se diferentes atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos e deve ser na verdade um ciclo de *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente.

De acordo com o BCBOOK 3.0 (ABPM BRAZIL, 2013), o BPM é uma disciplina gerencial que trata dos processos de negócio de uma organização como ativos e considera que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua destes processos.

Além disso, o mesmo guia define que:

Gerenciamento de processos de negócio (BPM- *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPM BRAZIL, 2013, p. 40).

Barbará (2008) já traz uma definição de natureza mais operacional e diz que gestão por processo poderia ser um “modelo de gestão organizacional” orientado para gerir as organizações com foco nos processos, o autor prefere esta conceituação por ser de ordem mais prática e mais fácil de memorizar.

Paludo (2013) trata o BPM como uma filosofia de gestão que propõe a utilização de recursos de Tecnologia da Informação (*softwares*) para facilitar a gestão, melhorar os processos e otimizar os resultados das organizações.

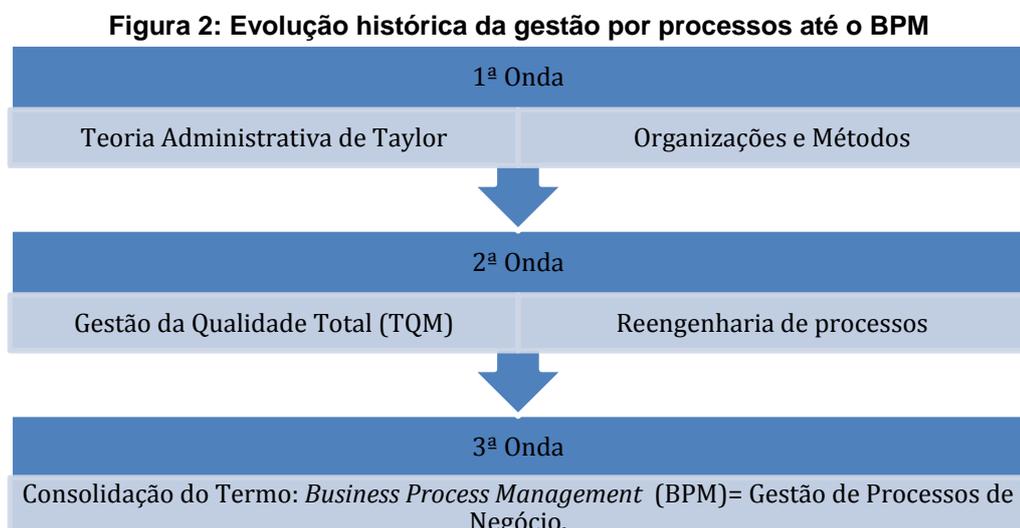
Por consequência deste trabalho, benefícios são identificados e pode-se citar de acordo com a literatura a otimização rápida dos processos, redução de prazos de execução e de custos de operação, aumento da satisfação dos clientes ou usuários. Além disso, considerando que o trabalho de uma organização é realizado através dos processos é possível perceber que a gestão por processos contribui de forma direta ao bom desempenho organizacional (MÜLLER *et al*, 2014).

Müller *et al* (2014) continua explicando que no âmbito da esfera pública a utilização da gestão por processos vem sendo ampliada na medida em que se busca a eficiência operacional dos entes governamentais e pela exigência por parte do cidadão de uma maior agregação de valor nos serviços públicos.

2.2.1 Evolução histórica da Gestão por Processos até o BPM

A gestão por processos, ou gestão de processos de negócio ou até mesmo gerenciamento de processos de negócio evolui ao longo dos anos e diferentes autores pesquisaram o estudo desta evolução. Na presente pesquisa serão abordadas as origens do BPM na visão de Smith e Fingar (2006) e na visão dos estudos de Paludo (2013).

Smith e Fingar (2006, apud MÜLLER *et al*, 2014)² identificaram três grandes ondas ou marcos na evolução até a gestão por processos, conforme apresentado na Figura 2.



Fonte: Adaptado de Smith e Fingar (2006, apud MÜLLER *et al*, 2014).

Na primeira onda, os autores salientam que há a característica das teorias administrativas de Taylor seguida do desenvolvimento da área de Organizações e

² SMITH, H.; FINGAR, P. *Business Process Management: the third wave*. Tampa: Meghan Kiffer, 2006. 292 p.

Métodos (O&M). Por sua vez a segunda onda já é marcada pela Gestão da Qualidade Total (TQM), e pelos trabalhos de Tom Davenport e Michael Hammer, que originaram a metodologia chamada de Reengenharia de Processos e foi então que na terceira houve a consolidação do termo *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócio).

Por outro lado, Paludo (2013) retrata que o BPM teve como precursor o sistema de *workflow* oriundo da década de 1980, os mesmos tinham foco na automação do fluxo de trabalho e com o surgimento do BPM houve o acréscimo da tecnologia de integração denominada EAI – *Enterprise Application Integration* que permitiu unir ao *workflow* o mapeamento e controle dos processos. Já na década de 1990, com a Reengenharia de Processos de Negócio, que apregoava uma mudança radical nos processos como forma de obter altos ganhos houve a difusão dos ERP's (*Enterprise Resource Planning*) que eram utilizados para automação dos processos.

No entanto, como a reengenharia de processos perdeu o encanto em menos de uma década, surgiria então na virada do século o que alguns autores denominaram a “reengenharia da reengenharia”: a gestão dos processos de negócio, conhecida pelo termo BPM (PALUDO, 2013).

De maneira simples, Paludo (2013) indica que a vantagem do BPM em relação aos ERP's está na simplificação das regras do processo e na possibilidade de alteração dessas regras sem afetar a programação então o BPM seria capaz de redesenhar e otimizar os processos já padronizados e automatizados de forma mais ágil e eficiente acompanhando assim as mudanças do mercado.

2.2.2 Benefícios Esperados com o BPM

Conforme o BCBOOK 3.0 (ABPM BRAZIL, 2013) os benefícios do BPM podem ser inúmeros e podem ser classificados de acordo com as partes interessadas:

Organização: melhora a conformidade, visibilidade, entendimento e prontidão para mudança, agilidade.

Cliente: impacto positivo aos clientes, colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas, compromissos com clientes são mais bem controlados.

Gerência: otimização do desempenho ao longo do processo, melhoria de planejamento e projeções, facilitação de *benchmarking*, permite a organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.

Ator de processo: Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades, maior compreensão do todo, clareza de requisitos do ambiente de trabalho, uso de ferramentas apropriadas de trabalho, maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

Outros benefícios citados por Müller *et al* (2014) são: a melhoria, padronização e continuidade dos processos. Além disso, cria uma cultura de processos que permite uma integração melhor entre as áreas funcionais, melhorando também o fluxo de informações, reduzindo os retrabalhos e aumentando a produtividade. Por sua vez, Barbará (2008) afirma ainda que a gestão por processos é um instrumento eficaz na busca da satisfação dos clientes, ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança, e o controle de tudo que é feito nas organizações, além de facilitar a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização.

Além disso, o mesmo autor traz questões relacionadas a garantia de análises e processo de mudança confiáveis de forma mais simples, mais rápida e de menores custos, o antigimento de objetivos e metas estratégicas, facilitação da padronização de atividades, estimulação constante da avaliação e implementação de ações de melhoria de gestão.

Paludo (2013) vai além e afirma que o BPM é um dos maiores paradigmas do novo século, capaz de otimizar a tecnologia em prol de um modelo gerencial apto a preparar as empresas para enfrentarem as mudanças de forma inteligente e eficaz.

Para Paludo (2013), os benefícios práticos do BPM são muitos, tais como:

- a. Vai além de *workflows*;
- b. Possibilita a representação gráfica de todos os tipos de trâmites, fluxos, desvios;
- c. Permite a padronização de processos;
- d. Por se aberto permite modificações para atender as mudanças de mercado;
- e. Fornece subsídios para tomada de decisão;

- f. Tem foco no presente e no futuro, pois permite atuar de forma pró-ativa com vistas a aproveitar oportunidades;
- g. Oferece segurança de que as regras estão sendo seguidas;
- h. Possibilita eliminação ou redução de tarefas manuais;
- i. Eliminação de atividades que não agregam valor ou repetidas;
- j. Possibilita redução do tempo dos processos;
- k. Melhora níveis de satisfação dos clientes;
- l. Redução de custos;
- m. Estimula a melhoria contínua;
- n. Aumenta a vantagem competitiva.

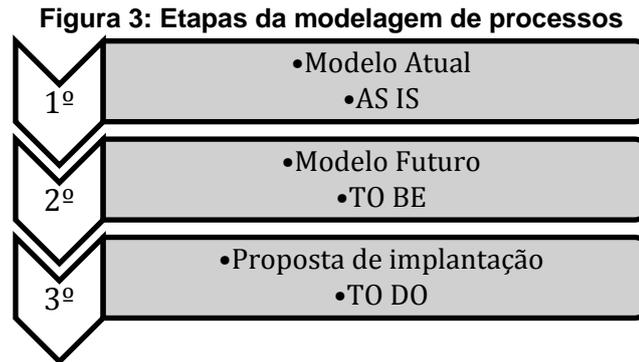
2.2.3 Modelagem de processos

Seguindo a sequência de entendimentos, após a conceituação de processos e de gestão por processos, pode-se tratar sobre a modelagem de processos, que na visão de Barbará (2008) pode ser entendida como a identificação e mapeamento dos processos. Por outra perspectiva, pode-se dizer que a modelagem de processos é uma atividade-meio, que viabiliza a gestão por processos (MÜLLER *et al*, 2014).

A modelagem é a visão da empresa através de diagramas funcionais sobre o comportamento dos seus processos (mapeamento de processos), esta atividade permite a avaliação dos processos e por consequência viabiliza a formulação de mudanças, análise da funcionalidade, identificação de fatores críticos de sucesso, identificação de pontos fracos (BARBARÁ, 2008).

Müller *et al* (2014) explica que a modelagem de processos é uma representação gráfica da sequência de atividades que descrevem o funcionamento de um processo. Ademais, a modelagem parte do levantamento do modelo atual passa pela criação de um modelo futuro até a proposta de implantação das melhorias, conforme ilustrado na Figura 3 (OLIVEIRA, 2011³, apud MULLER *et al*, 2014).

³ OLIVEIRA, S. (Org.). *Análise e Modelagem de Processos: foco na notação BPMN*. São Paulo: Editora Atlas, 2011.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2011, apud MULLER *et al*, 2014).

Já para De Britto (2013), o real valor de modelar a verdade é evidenciar a causa de problemas e possíveis oportunidades de melhorias, uma vez que o autor alerta para modelagens que não refletem a verdade.

É também importante tratar sobre notações de modelagem de processos. De acordo com o BCBOK 3.0 (ABPM BRAZIL, 2013), notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos. Uma das notações que existem é o BPMN (*Business Process Model and Notation*) que é o padrão criado pelo *Object Management Group*, útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.

Cabe salientar que é o BPMN a notação utilizada pelo escritório de processos da UFRGS, pois tem uso e entendimento difundido em muitas organizações e possui versatilidade para modelar as diversas situações de um processo.

2.2.4 Escritório de Processos

Outro tópico relevante em se tratando de BPM é referente à criação de escritórios de processos. De acordo com o BCBOK 3.0 (ABPM BRAZIL, 2013), os escritórios de processos são os donos do processo de gerenciamento de processos de negócio, são menos centrados no conteúdo dos processos e mais sobre como esse conteúdo é gerenciado.

Dentre as responsabilidades incluem-se:

- Definir princípios, práticas e padrões de BPM;

- Proporcionar ferramentas e métodos comuns;
- Formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos de negócio;
- Difundir a cultura BPM na organização;
- Fornecer orientação, *mentoring* e treinamento em melhores práticas e padrões, reforçando a conformidade;
- Proporcionar governança no desenho global de processos;
- Integrar processos de negócio em nível corporativo;
- Criar e manter um repositório de processos;
- Fomentar a inovação e mudanças de paradigma.

2.3 A UFRGS E A GESTÃO DE PROCESSOS

Por se tratar de um estudo de caso, é de extrema importância que se trate sobre um breve relato da UFRGS, local onde o estudo de caso será realizado. Igualmente, é importante tratar sobre o processo foco deste estudo, as monitorias acadêmicas.

2.3.1 A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Conforme pesquisa eletrônica realizada, a história da UFRGS começa com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, em seguida, da Escola de Engenharia, mas somente em 28 de novembro de 1934, foi criada a Universidade de Porto Alegre. Outro grande momento de transformação da Universidade foi em 1947, quando passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul, a UFRGS.

No entanto, foi em dezembro de 1950, que a Universidade foi federalizada, passando à esfera administrativa da União. Desde então, a UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul passou a ocupar posição de destaque no cenário nacional.

Conforme site da Universidade, atualmente o ensino de graduação e pós-graduação oferecem 89 modalidades de cursos de Graduação presenciais e 4 cursos a distância, 71 Mestrados Acadêmicos, 9 Mestrados Profissionais e 68 Doutorados.

Além disso, os estudantes de graduação encontram na Universidade diferentes oportunidades de formação por meio de experiências de ensino (monitorias, iniciação à docência, programa de educação tutorial, dentre outras), projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e em projetos de extensão.

Além do mais, na área administrativa e de gestão, a Universidade também se destaca, a UFRGS possui em sua estrutura o Departamento de Gestão Integrada (DGI) que atua no aprimoramento das práticas de gestão da Universidade através do desenvolvimento e implantação de um modelo integrado de gestão.

Por sua vez o DGI é composto pelo Escritório de Processos (EP), que tem por objetivo implantar a gestão por processos (ou Business Process Management – BPM) na UFRGS, promovendo assim a cultura e práticas dessa filosofia de gestão.

Na UFRGS, o EP atua na modelagem e melhoria de processos de negócio, normatização de padrões de modelagem, suporte à implantação e monitoramento de processos, capacitação dos servidores, disseminação da cultura do BPM na UFRGS e também na governança de processos.

Conforme anteriormente mencionado, é sobre a implantação das práticas de BPM no processo de monitorias acadêmicas que esta pesquisa tem foco.

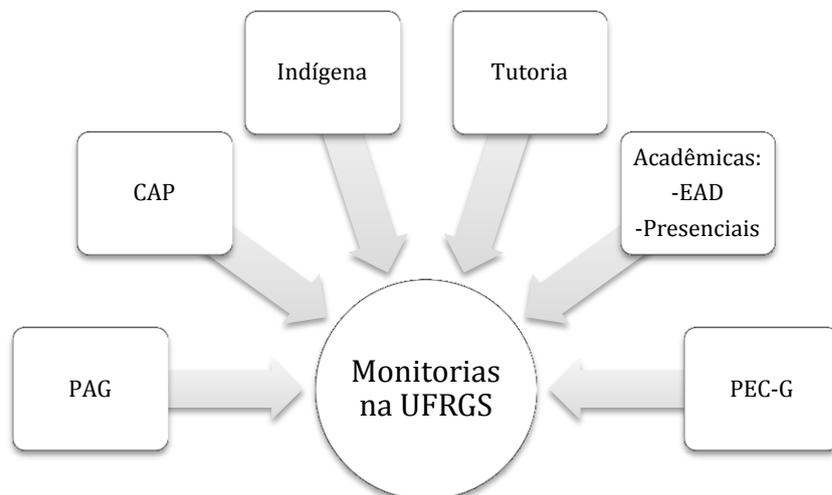
2.3.2 Monitorias Acadêmicas na UFRGS

Na UFRGS as monitorias têm um vasto campo de atuação e existem diferentes tipos de monitorias e a acadêmica presencial está inserida em um contexto mais amplo, conforme ilustra a Figura 4, logo abaixo. Atualmente existem na universidade as monitorias indígenas, as monitorias do Programa de apoio a Graduação (PAG), as monitorias de tutoria, as monitorias do colégio de Aplicação (CAP), as monitorias do Programa de Estudantes Convênio de Graduação (PEC-G) e por fim as monitorias acadêmicas que por sua vez subdividem-se entre “à

distância” coordenadas pela SEAD e presenciais coordenadas pela PROGRAD, salientando que as mesmas podem ser voluntárias ou com remuneração.

Cada tipo de monitoria é direcionado para um fim específico. As monitorias indígenas, por exemplo, são destinadas ao acompanhamento de alunos indígenas que ingressam na universidade através de um processo seletivo específico para este fim. Por sua vez, as monitorias PEC-G são destinadas aos alunos estrangeiros que vem fazer a graduação através de convênios dos respectivos países com o Brasil já as monitorias do Colégio de Aplicação são destinadas aos alunos das graduações de licenciatura da UFRGS que irão desenvolver atividades no Colégio.

Figura 4: Monitorias na UFRGS



Fonte: Elaborado pela Autora

Já o programa de monitorias acadêmicas da UFRGS contribui para a qualificação do ensino através do apoio a aprendizagem dos alunos e do desenvolvimento de novas práticas e experiências pedagógicas. Os monitores de disciplinas (monitoria acadêmica) auxiliam na compreensão de conteúdos e de atividades práticas.

Atualmente são distribuídas em média cerca de 1000 bolsas de monitoria acadêmica por semestre, a seleção dos monitores é feita através de editais abertos aos discentes em geral, o que trouxe ao processo uma maior transparência e isonomia.

Salienta-se que cada unidade tem a autonomia de elaborar o edital e criar os métodos e requisitos de distribuição destas vagas cabendo ao DPGRAD à operacionalização dos controles de cadastros e Termos de compromisso.

O número de bolsas distribuídas e por consequência o valor atrelado às mesmas é de grande relevância aos cofres públicos e por este motivo demanda dos servidores da área uma atenção especial e uma busca por controles e rastreabilidade das informações e dados.

Abaixo, a tabela 1 que traz a distribuição das bolsas de monitoria na UFRGS por modalidade e semestre entre os semestres de 2016/02 até 2018/01.

Tabela 1: Distribuição de bolsas de Monitoria na UFRGS

	2016/02	2017/01	2017/02	2018/01
PAG	41	54	-	44
PEC G	4	-	8	4
Indígena	25	25	25	31
CAP	24	20	20	20
Tutoria	-	-	6	50
Acadêmica	590	479	479	477
EAD				
Acadêmica	579	531	577	535
Presencial				
Total	1248	1109	1115	1161

Fonte: Elaborado pela Autora

Após análise prévia dos números de bolsas distribuídas ao longo do tempo e considerando o valor atual da bolsa, no valor de quatrocentos reais mensais, pode-se afirmar que os programas de monitoria em geral, já movimentaram nos cofres da Universidade mais de dez milhões de reais ao longo de quatro semestres.

3 METODOLOGIA

São apresentados neste capítulo o tipo de pesquisa quanto a diferentes aspectos tais como à abordagem, a natureza, aos objetivos e aos procedimentos. São apresentados ainda os instrumentos que serão utilizados para a coleta de dados e as técnicas de análise dos dados coletados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Markoni e Lakatos (2009), a pesquisa é um procedimento formal, tem método de pensamento reflexivo que requer tratamento científico e é o caminho para se conhecer a verdade ou descobrir verdades parciais.

Pesquisa é, ainda, um conjunto de procedimentos sistemáticos que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos utilizando métodos científicos (ANDRADE, 2001).

Ademais, a pesquisa pode ser classificada de diferentes formas. Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa pode ser categorizada através de diferentes aspectos, com base nesta classificação temos o Quadro 1 que resume a presente pesquisa.

Quadro 1: Classificação da pesquisa

Aspecto	Classificação
Quanto à abordagem	Qualitativa
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Exploratória
Quanto aos procedimentos	Estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora.

A presente pesquisa classifica-se quanto à abordagem como uma pesquisa qualitativa uma vez que para Leite (2008), o que caracteriza uma pesquisa qualitativa nada mais é que o fato de ela não utilizar o instrumento estatístico. Para o autor, a pesquisa qualitativa tem o poder de analisar os fenômenos considerando o contexto utilizando de maneira mais adequada à capacidade de reflexão do indivíduo. Cabe, porém a crítica dele mesmo:

Para muitos autores a divisão entre pesquisa qualitativa e quantitativa é apenas teórica, porque na prática toda a pesquisa usa os dois tipos de métodos sempre, em toda e qualquer pesquisa. Os métodos qualitativos são auxiliares dos quantitativos e vice-versa (LEITE, 2008, p. 94).

Quanto à natureza, a pesquisa em questão é aplicada, o que significa dizer que a mesma objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto à classificação desta pesquisa com relação aos objetivos, é exploratória. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses e na grande maioria envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Por fim o autor menciona que a pesquisa exploratória embora bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, este último sendo o caso desta pesquisa.

Por fim, quanto aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso.

Um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento e tem como propósitos explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que se está sendo feita determinada investigação e formular hipóteses (GIL, 2002).

Leite (2008) vai mais além e escreve sobre os tipos de estudo de caso, sendo assim, a presente pesquisa poderia ser classificada como um estudo de caso observacional, onde o estudo pode ser a análise de alguma parte da organização, como por exemplo, um processo e nesse caso a técnica de coleta de dados mais importante é a observação participante.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em diversas etapas e iniciou-se com a identificação dos motivos e da forma pelos quais o BPM foi incorporado na Divisão de Políticas de Graduação (DPGRAD), seguindo para comparação entre cenário inicial e atual do processo de monitoria acadêmica regular. Na sequência, a identificação dos benefícios bem como das dificuldades encontradas com a implementação do BPM e por fim das propostas para continuidade do uso da Gestão por Processos. Abaixo, em detalhes, as etapas da pesquisa:

- 1. Implementação do BPM - Identificação dos motivos e forma da incorporação do BPM:** através de entrevistas e observação participante busca-se responder este questionamento. As entrevistas foram realizadas com dois servidores da Divisão de Políticas de Graduação (DPGRAD) que possuem experiência na área e na Universidade como um todo. As mesmas são não estruturadas e com perguntas abertas. Já a observação participante se dá de forma assistemática o que significa dizer que não teve planejamento prévio inclusive por ser uma participação natural, onde o pesquisador faz parte do grupo naturalmente, nesse caso é servidor da divisão em questão. Complementa-se estes resultados com o uso da pesquisa, documental e eletrônica, com o objetivo de resgatar dados e fatos históricos do processo em questão.
- 2. Comparação entre cenário inicial e atual:** inicialmente buscaram-se identificar os parâmetros que seriam analisados. A definição dos mesmos foi feita em conjunto com os servidores da área, através de entrevistas e também das pesquisas documental e eletrônica para que fosse abrangido o maior número de aspectos possíveis. Por fim, definiu-se que os parâmetros analisados seriam: Cronograma de monitorias, Controle de Termos de compromisso (TC's), Arquivamento de TC's, Manual de Atividades dos servidores, Envio dos TC's pelos departamentos/COMGRAD para o DPGRAD, Cobrança dos TC's não entregues, Critério de concessão de vagas de monitoria aos departamentos/COMGRAD, Exigência de envio de cópia de

Edital de seleção, Fluxo de análise de excepcionalidades, Tutorial para o usuário e Instrução Normativa. Após definição dos critérios foi feito um quadro para cada período e na coluna “A” constam os pontos de análise e na “B” a resposta. Após análise da pesquisadora e da observação participante, foi realizada a comparação entre os dois momentos.

3. **Identificação dos benefícios obtidos com a implementação:** Para atendimento de tal objetivo, a pesquisadora elaborou um questionário a ser respondido por ela própria e pelos colegas servidores. Neste questionário estavam as possíveis melhorias que poderiam ser obtidas seguidas das opções, SIM e NÃO, ainda havia uma etapa que poderiam relatar outros benefícios não citados pelos autores. Observa-se que a lista de possíveis benefícios foi obtida através das pesquisas bibliográficas que foram realizadas durante este trabalho.
4. **Identificação das dificuldades encontradas na implementação:** utilizada a mesma metodologia da etapa 01, ou seja, entrevistas com os servidores atuantes no processo das monitorias, observação participante e paralelamente foi utilizada a pesquisa documental e eletrônica.
5. **Propostas para a continuidade do uso do BPM:** A metodologia desta etapa consiste em entrevistas com os servidores da divisão responsáveis pelos processos de monitorias da UFRGS, observação participante, pesquisa documental e pesquisa eletrônica.

3.3 TÉCNICAS DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Existem diferentes técnicas de coleta de dados e não necessariamente utiliza-se apenas um. No presente estudo serão utilizadas as técnicas de:

- a) Pesquisa documental (eletrônica e bibliográfica)
- b) Entrevistas não estruturadas

- c) Observação participante
- d) Questionários

A pesquisa documental tem como característica que a fonte de coleta de dados fica restrita a documentos, escritos ou não, constituindo as fontes primárias, podendo ser coletadas no momento que o fato ocorreu ou depois (MARKONI, LAKATOS, 2002).

Já a pesquisa bibliográfica também conforme Marconi e Lakatos (2002) abrange toda a bibliografia tornada pública relacionada ao tema de estudo e tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 69), a pesquisa eletrônica “é constituída por informações extraídas de endereços eletrônicos, disponibilizados em *home page* e site, a partir de livros, folhetos, manuais, guias, artigos de revistas, artigos de jornais, etc”.

No entanto, são as Entrevistas não estruturadas com perguntas abertas e a observação participante que comporão grande parte dos dados coletados. Para Marconi e Lakatos (2002), as entrevistas são um encontro entre duas pessoas, com o objetivo de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Por se tratar de entrevistas com colegas servidores do pesquisador, as mesmas serão não estruturadas com perguntas abertas. Mais precisamente, tanto os questionários como as entrevistas serão realizadas com servidores que gerem o processo das monitorias acadêmicas da UFRGS.

A gestão das monitorias, por sua vez, é realizada por dois Técnicos em Assuntos Educacionais (TAE's), sendo um deles o chefe da divisão e também por uma servidora Assistente em Administração, que é também a pesquisadora em questão.

A servidora TAE começou a transição para a divisão no final de 2015/02 e o chefe da divisão no mês de abril de 2016, logo no mês de julho de 2016 a equipe foi complementada com a servidora assistente em administração.

Outra questão relevante sobre os servidores entrevistados e pesquisadora são as formações acadêmicas e tempo de atuação na Universidade e no Setor específico. A experiência e conhecimento técnico dos mesmos foram de grande valia

para a implementação das práticas de BPM. Podem-se verificar estes pontos no Quadro 2, abaixo:

Quadro 2: Servidores alocados no processo de monitorias

	Servidora TAE	Chefe e servidor TAE	Servidora Assistente em Administração
Formação	Pedagoga Mestre em Educação	Doutor em Química Área de concentração: Ensino de Nível Superior	Administradora Especializada em Controladoria e Finanças
Ingresso na UFRGS	2012/01	2009/01	2016/02
Ingresso na Divisão	2015/02	2016/01	2016/02

Fonte: Elaborado pela autora

Retomando o tema, entrevistas não estruturadas com perguntas abertas caracterizam-se pelo entrevistado ter a liberdade de desenvolver cada situação nas direções que julgar adequada. Além disso, por serem perguntas abertas, ou livres, permitem a resposta livre, usando a própria linguagem do entrevistado e permitem a emissão de opiniões (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Quanto à técnica de observação Marconi e Lakatos (2002) fazem certas distinções e, portanto pode-se classificar conforme resumido no Quadro 3, que segue:

Quadro 3: Técnicas de pesquisa

Categorias	Classificação
Meios utilizados	Assistemática: sem o uso de meios técnicos especiais. Sem controle e planejamento prévio.
Participação do observador	Participante natural: participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo, o mesmo pertence ao grupo naturalmente.
Lugar onde se realiza	Efetuada na vida real, onde o evento ocorre (trabalho de campo).

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, segundo Cervo e Bervian (2002), os questionários são a forma mais utilizada de coletar dados. Na presente pesquisa também serão utilizados questionários. Questionário é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevados de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” (GIL, 2006, p. 128).

Uma característica do questionário é o fato de que o próprio participante preenche o instrumento de investigação. Os questionários podem fornecer dados qualitativos e também dados quantificáveis (MICHALISZYN; TOMASINI, 2005).

No entanto, sabe-se que de nada adianta ter os dados sem a interpretação dos mesmos. Para Leite (2008), é responsabilidade do pesquisador compreender e interpretar os dados coletados relacionando-os aos objetivos e problemas propostos. É com essa análise que será possível tirar conclusões, fazer sugestões e recomendações. Para Leite (2008, p. 205) “De nada valem aqueles dados se não forem interpretados corretamente”. Com base nisso e considerando que os dados coletados serão qualitativos, para análise dos mesmos, será utilizada a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo vem se aperfeiçoando ao longo do tempo, utilizando técnicas novas em várias áreas do conhecimento. Sendo particularmente utilizada para estudar material de tipo qualitativo, a que não é possível aplicar técnicas aritméticas (LEITE, 2008, p. 204-205).

3.4 ETAPAS DA PESQUISA X TÉCNICAS

Para uma melhor visualização das respectivas técnicas de pesquisa que foram utilizadas em cada etapa, segue quadro 03 que resume as técnicas de pesquisa utilizadas em cada etapa.

Nas colunas é possível identificar as cinco etapas da pesquisa, na mesma ordem que foram descritas anteriormente e nas linhas é possível identificar as técnicas utilizadas. Após, no Quadro 4, faz-se o cruzamento e é possível verificar as técnicas utilizadas em cada etapa.

Quadro 4: Etapas de Pesquisa X Técnicas de pesquisa

	Etapa 01	Etapa 02	Etapa 03	Etapa 04	Etapa 05
Entrevistas	SIM	SIM		SIM	SIM
Pesquisa Documental (bibliográfica e eletrônica)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Observação Participante	SIM	SIM		SIM	SIM
Questionário			SIM		

Fonte: Elaborado pela autora.

Os participantes da pesquisa estão identificados junto a cada uma das seções do Capítulo 4 – Estudo de Caso.

Os instrumentos de pesquisa utilizados encontram-se na íntegra junto aos Apêndices A-D ao final deste documento.

4 O ESTUDO DE CASO

A seguir apresenta-se a discussão e a análise dos resultados obtidos através das técnicas de pesquisa selecionadas para atender aos objetivos da presente pesquisa.

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO BPM

Após as entrevistas com os dois servidores do DPGRAD, que foram realizadas nos meses de outubro e novembro, observação participante, pesquisa documental e pesquisa eletrônica resgatou-se o histórico sobre a implantação de práticas de BPM no DCPGRAD. O BPM propriamente dito foi introduzido no DCPGRAD através de um curso ofertado pela PROGESP/EDUFRGS nos meses de agosto e setembro de 2016, aos servidores da PROGRAD, o curso era intitulado como: Diagramação de Processos com o *software Bizagi*.

Conforme informação coletada em pesquisa eletrônica, os ministrantes eram membros do escritório de processos da UFRGS e o curso tinha como público alvo os servidores que desejavam desenhar processos em suas unidades. A duração do curso em questão foi de quarenta horas, sendo vinte horas presenciais e vinte à distância.

O conteúdo era composto dos seguintes temas:

- Conceitos básicos, Visão por processos, BPM, BPMn;
- Introdução ao *Bizagi*, Notação Básica, Diagramação de um Processo;
- Notação Intermediária, Padrão do Escritório de Processos para diagramação dos processos UFRGS;
- Elementos avançados do *Bizagi*;
- Orientação para a elaboração do Projeto;
- Erros Comuns na Diagramação;
- Apresentação dos Projetos.

Com o curso, irrompeu nos servidores uma vontade de buscar cada vez mais a melhoria dos processos, através do mapeamento e redesenho dos mesmos, desde então a divisão vem tentando utilizar o *Bizagi* que é um *software* para a modelagem de processos.

O *Bizagi* é uma ferramenta gratuita de *Business Process Model and Notation* (*BPMN*) que possibilita a criação de fluxogramas e diagramas em geral, permitindo aos usuários organizar graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa deles.

Foi com o uso do *Bizagi* que os primeiros processos de monitoria foram mapeados, foi iniciado o mapeamento com o processo de monitorias indígenas, seguido pelas do Colégio de Aplicação e iniciou-se o mapeamento das monitorias acadêmicas presenciais que não foi concluído até o momento em função de dificuldades que serão abordadas em ponto específico na sequência deste trabalho.

No entanto, com a conclusão do primeiro mapeamento já foi possível identificar gargalos nos processos e fazer a proposição de melhorias que foram aceitas pela gestão e prontamente colocadas em prática.

A sequência utilizada foi o mapeamento do processo “*as is*” que seria o modelo atual, seguidos de análise e proposição de melhorias e então do desenho do processo “*to be*”, que pode ser entendido com o que poderia ser feito, e por fim o desenho do processo “*to do*”, que seria a nova forma de se fazer.

4.2 COMPARATIVO DOS CENÁRIOS (INICIAL X ATUAL)

Com base na apresentação anteriormente exposta no Quadro 2, umas das servidoras iniciou as atividades na divisão no semestre 2015/2, que por sua vez denominou-se de cenário inicial e com base no período do presente estudo de caso, delimitou-se 2018/1 como cenário final. Serão abordados aspectos como a forma de distribuição das bolsas, questões de controle de dados e informações, fluxos de trabalho, guarda e manutenção de documentos, dentre outros tópicos.

4.2.1 Cenário Inicial

O cenário inicial considerado foi o momento em que uma das servidoras da equipe atual (2018) de monitorias assumiu as tarefas relacionadas às monitorias. Inicialmente a equipe do DPGRAD reuniu alguns aspectos que consideravam relevantes para analisar o processo das monitorias. Esses tópicos foram definidos em conjunto, através de entrevistas não estruturadas e de observação participante.

Mas especificamente, sobre o cenário inicial, a entrevista foi com a servidora TAE, que foi a pessoa que assumiu o processo em 2015/02. Conforme entrevista, a situação encontrada no momento em que a mesma assumiu o processo das monitorias não era nada inspiradora e a segurança da informação não era um ponto forte do processo.

Pode-se resumir a situação conforme segue no Quadro 5, cenário encontrado em 2015/2:

Quadro 5: Cenário encontrado em 2015/2

Atividade	Situação
Cronograma de monitorias	Sim, mas era incompleto e não padronizado.
Controle de Termos de compromisso (TC's)	Feito no Excel, sem especificação nominal de monitor, apenas lista de departamentos.
Arquivamento de TC's	Feito em caixas por semestre, sem controle.
Manual de Atividades dos servidores	Inexistente.
Envio dos TC's pelos departamentos/COMGRAD para o DPGRAD	Sem regramento (via malote, entregue em mãos).
Cobrança dos TC's não entregues	Não ocorria.
Critério de concessão de vagas de monitoria aos departamentos/COMGRAD.	Série histórica.
Exigência de envio de cópia de Edital de seleção de monitores	Inexistente.
Fluxo de análise de excepcionalidades	Não havia regramento.
Tutorial para o usuário	Existia em PDF.
Instrução Normativa	Existente.

Fonte: Elaborado pela autora

Detalhadamente pode-se descrever o Quadro 5 da seguinte forma:

- **Cronograma de monitorias:** o cronograma era não padronizado, o que significa dizer que cada semestre era feito de uma forma e as informações eram incompletas, fazendo com que as dúvidas dos clientes internos fossem constantes.

- **Controle de Termos de compromisso (TC's):** O controle de TC's era muito precário, era feito por departamento sem ser nominal e só relacionava quantidade de vagas distribuídas com número de termos entregues por sua vez, não se sabia se os termos tinham sido assinados e isso gerava casos de monitores que recebiam sem estarem atuando como monitores.
- **Arquivamento de TC's:** Os termos que chegavam eram colocados em caixas, sem controle ou ordem de arquivamento.
- **Manual de Atividades dos servidores:** Inexistente, as informações ficavam apenas na cabeça de quem estava fazendo a atividade no momento.
- **Envio dos TC's pelos departamentos/COMGRAD para o DPGRAD:** Os termos eram entregues ao DPGRAD de inúmeras formas, entregue em mãos, via malote, pelos orientadores, pelos monitores. Não havia regramento nenhum e por diversas vezes documentos sumiam.
- **Cobrança dos TC's não entregues:** Não havia, considerando que não tinha o controle não tinha como cobrar os termos.
- **Critério de concessão de vagas de monitoria aos departamentos/COMGRAD:** era feito por série histórica, se o Departamento sempre tinha ganhado 20 vagas, continuaria ganhando as mesmas 20 para sempre, sem considerar número de alunos do curso por exemplo.
- **Exigência de envio de cópia de edital de seleção de monitores:** Era inexistente, o que retirava do processo a transparência na seleção de monitores.
- **Fluxo de análise de excepcionalidades:** não havia regramento.
- **Tutorial para o usuário:** tinha um tutorial para os usuários, era desatualizado e incompleto, mas servia de base.
- **Instrução Normativa:** a instrução normativa era a mesma que ainda rege a monitoria, era de 2013.

Iniciou-se a partir de então a tentativa de sanar ou minimizar os problemas por ela encontrados com o intuito de iniciar a melhoria do processo em questão no ano de 2016/01.

Como primeira medida, no primeiro semestre de 2016 foi implementado o fluxo de análise dos casos de excepcionalidade (casos de atividades de ensino consideradas excepcionalidade para fins de monitoria) e também o controle nominal de entrega de TC's com cobrança via e-mail aos Departamentos.

Com a chegada do novo chefe da divisão em 04/2016 e depois de uma nova servidora, em 07/16 iniciou-se o que se denominou de cenário atual.

4.2.2 Cenário Atual

O cenário atual, pode-se dizer que iniciou com a mudança da gestão da divisão em abril de 2016 e então o trabalho iniciado pela servidora teve continuidade. Além disso, mais ações puderam ser feitas quando em Julho de 2016, uma nova servidora foi alocada no grupo, proporcionando uma maior vazão as várias ideias de melhoria.

Paralelamente, em agosto e setembro de 2016, os novos servidores participaram do curso de Diagramação de Processos já mencionado nesta pesquisa e então o BPM ficou mais forte na equipe.

Durante os períodos de 2016/2, todo ano de 2017 e 2018/1 algumas melhorias foram implementadas e o cenário que temos é o resumido no Quadro 6:

Quadro 6: Cenário de 2018/2

Atividade	Situação
Cronograma de monitorias	Padronizado e com as informações necessárias ao longo do semestre.
Controle de Termos de compromisso (TC's)	Feito em planilha na nuvem (Google Drive), acessada por todos os servidores, com controle nominal de entrega e análise do termo entregue.
Arquivamento de TC's	Feito no próprio processo do Departamento e enviado ao arquivo central após o término do semestre. Todos os TC's do semestre ficam arquivados no mesmo processo, proporcionando controle e rastreabilidade, bem como rápido acesso a informação.
Manual de Atividades dos servidores	Concluído e acessível aos servidores do Departamento.

	Revisado semestralmente com as alterações de fluxos de trabalho.
Envio dos TC's pelos departamentos/COMGRAD para o DPGRAD	Apenas via Processo Administrativo.
Cobrança dos TC's não entregues	Feita via processo, com os devidos registros.
Critério de concessão de vagas de monitoria aos departamentos/COMGRAD.	Foi elaborado um critério de concessão. Com indicador intermediário até que se alcance o indicador dinâmico.
Exigência de envio de cópia de Edital de seleção de monitores	Passou a ser exigido, proporcionando maior transparência ao processo;
Fluxo de análise de excepcionalidades	Criou-se o regramento.
Tutorial para o usuário	Em vídeo.
Instrução Normativa	Existente.

Fonte: Elaborado pela autora

Detalhadamente pode-se descrever o quadro acima da seguinte forma:

- **Cronograma de monitorias:** Passou a ser padronizado e contendo todas as informações necessárias ao longo do semestre.
- **Controle de Termos de compromisso (TC's):** Este foi um grande ganho para o departamento. Começou-se a cobrança efetiva dos TC's, bem como possíveis correções nos termos. Após os diferentes períodos de cadastros, uma lista de todos os monitores é solicitada ao Centro de Processamento de Dados (CPD) da UFRGS, então é feita a cobrança dos TC's de cada monitor, através de processo administrativo nominal ao departamento. Após término do semestre o processo é arquivado no Arquivo Central (ARQC) e todos os monitores cadastrados no respectivo departamento e daquele semestre ficam no mesmo processo.
- **Arquivamento de TC's:** Os TC's são arquivados dentro dos processos de cada departamento, o que torna rastreável e permite controle e rastreabilidade da informação.
- **Manual de Atividades dos servidores:** Concluído e acessível aos servidores do Departamento. Revisado semestralmente com as alterações de fluxos de trabalho.
- **Envio dos TC's pelos departamentos/COMGRAD para o DPGRAD:** feito somente via processo administrativo.
- **Cobrança dos TC's não entregues:** feito via processo administrativo com desligamento do monitor que não tem TC assinado.

- **Critério de concessão de vagas de monitoria aos departamentos/COMGRAD:** Foi elaborado um critério de concessão. Com indicador intermediário até que se alcance o indicador dinâmico. Sendo assim, novos departamentos conseguiram solicitar vagas, oportunizando maior acesso neste programa tão importante para a graduação.
- **Exigência de envio de cópia de edital de seleção de monitores:** O DPGRAD começou a exigir edital de seleção, fazendo com que houvesse transparência. Havia relatos que não tinha seleção e que a escolha dos monitores era informal, algumas vezes por afinidade.
- **Fluxo de análise de excepcionalidades:** Criou-se regramento para as excepcionalidades, delimitando exatamente o que era e o que não era excepcionalidade.
- **Tutorial para o usuário:** O tutorial foi complementado com detalhes que estavam faltando, mas a grande evolução foi a criação de um tutorial em vídeo, com telas e descrição em áudio.
- **Instrução Normativa:** A IN das monitorias está em estágio de revisão, e tende a ser aprovada em 2018/2.

4.2.3 Comparação entre Cenário Atual X Cenário Final

Com base nos dois cenários expostos acima, percebe-se inúmeras alterações conforme descritas abaixo, os itens são apresentados na mesma sequência de tópicos utilizados como base para análise dos cenários inicial e atual:

Cronograma de monitorias: inicialmente não havia um cronograma de atividades padronizado e o que existia não possuía todas as informações necessárias para o bom andamento do semestre (como prazos, documentações exigidas, regramentos de excepcionalidade e etc). Após a criação do cronograma padronizado as informações passaram a estar concentradas em único documento, facilitando assim para os clientes internos e também para a divisão que teve

reduzido o número de ligações relacionadas a dúvidas gerais e também se observou a redução de retrabalhos em função de documentações incompletas ou incorretas.

Controle de Termos de compromisso (TC's): Este foi um grande ganho para divisão, o fato de ter o controle sobre a entrega dos termos de compromisso. Neste tópico podemos citar inclusive a redução de desperdício de verba pública, uma vez que a não entrega de um termo de compromisso acarreta na cobrança do mesmo e é possível que se identifique a não atuação de monitores e com base nisso, Guias de Recolhimento da União (GRU) são geradas para pagamento de valores que por ventura tivessem sido pagos erroneamente.

Arquivamento de TC's: Neste ponto, podemos citar que a divisão passou a ter rastreabilidade dos termos de compromisso, uma vez que, os mesmos passaram a estar arquivado no arquivo central, local próprio para arquivos e não mais soltos em caixas de papelão.

Manual de Atividades dos servidores: O manual é de extrema importância para a retenção do conhecimento, uma vez que as informações são públicas e o conhecimento não acaba com a saída de um ou outro servidor.

Envio dos TC's pelos departamentos/COMGRAD para o DPGRAD: No cenário atual os Departamentos enviam os termos de inúmeras formas e sem controle algum. Atualmente eles são solicitados, uma lista de monitores cadastrados é enviada via processo administrativo e os mesmos devem anexar os TC's conforme lista ou justificar se for o caso. Isso trouxe um controle muito mais eficiente sobre os Termos.

Cobrança dos TC's não entregues: A cobrança de termos não entregues é feita via processo administrativo e o Departamento que possui termos não entregues é penalizado no semestre seguinte com a redução de uma vaga para cada termo não entregue, isso trouxe um maior compromisso por parte dos departamentos. Além disso, para os casos em que os termos não sejam assinados e o Departamento não tenha feito o cancelamento no sistema, uma GRU é gerada para efetuar a devolução de valores pagos incorretamente.

Critério de concessão de vagas de monitoria aos departamentos/COMGRAD: Atualmente há uma fórmula para concessão, o que trouxe maior transparência na distribuição de bolsas de monitoria.

Exigência de envio de cópia de Edital de seleção de monitores: Antigamente aconteciam casos que os monitores acabam sendo vitalícios e não

havia exigência de edital, com base na nova regra é necessário processo seletivo e novamente a transparência ganha força no processo das monitorias.

Fluxo de análise de excepcionalidades: Passou a ter um regramento claro, evitando retrabalho.

Tutorial para o usuário: inicialmente não havia tutorial, durante o processo elaborou-se um tutorial em papel que ao longo do tempo foi transformado em um tutorial em vídeo, com imagens e telas de sistema. Com isso as reduções de ligações ocorreram e os erros de usuários também.

Instrução Normativa: A nova IN ainda está em construção e deve ser concluída em 2019/01.

Após atendimento da etapa de comparação entre os cenários inicial e final, é possível perceber que existem inúmeros ganhos para a Divisão e também para os clientes internos. Com as informações obtidas até então é possível iniciar a próxima etapa da pesquisa, que trata dos benefícios obtidos com a implementação do BPM.

4.3 BENEFÍCIOS OBTIDOS COM A IMPLEMENTAÇÃO

Para a presente etapa ser concluída, foi elaborado um questionário que foi respondido pela pesquisadora e pelos dois colegas servidores (toda a equipe que atua no processo de monitorias regulares da UFRGS). No questionário estavam as possíveis melhorias que poderiam ser obtidas (base na pesquisa bibliográfica) e o questionamento era se o respondente tinha ou não identificado a melhoria mencionada. O resultado obtido com o questionário por ser visualizado no Quadro 7, que segue:

Quadro 7: Benefícios do BPM identificados

Melhoria	Autor	SIM	NÃO
Possibilita a representação gráfica de todos os tipos de trâmites, fluxos, desvios.	Paludo (2013)	2/3	1/3
Permite a padronização de processos.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Fornecer subsídios para tomada de decisão.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Permite atuar de forma pró-ativa com vistas a aproveitar oportunidades.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Oferece segurança de que as regras estão sendo seguidas.	Paludo (2013)	3/3	0/3

Possibilita eliminação ou redução de tarefas manuais.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Eliminação de atividades que não agregam valor ou repetidas.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Possibilita redução do tempo dos processos.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Melhora níveis de satisfação dos clientes.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Redução de custos.	Paludo (2013)	0/3	3/3
Estimula a melhoria contínua.	Paludo (2013)	3/3	0/3
Retenção do conhecimento na organização (Padronização)	Paludo (2013)	3/3	0/3
Melhora a conformidade	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Gera visibilidade, entendimento e prontidão para mudança.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Impacto positivo aos clientes.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Otimização do desempenho ao longo do processo.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Melhoria de planejamento e projeções.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Permite a organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.	ABPM Brazil (2013)	0/3	3/3
Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Maior compreensão do todo.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Uso de ferramentas apropriadas de trabalho.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.	ABPM Brazil (2013)	3/3	0/3
Cría uma cultura de processos: integração melhor entre as áreas funcionais, melhorando também o fluxo de informações.	Müller <i>et al</i> (2014)	3/3	0/3
Redução de retrabalho.	Müller <i>et al</i> (2014)	2/3	1/3
Aumento da produtividade.	Müller <i>et al</i> (2014)	3/3	0/3
Satisfação dos clientes.	Barbará (2008),	3/3	0/3
Ajuda e facilita o planejamento	Barbará (2008),	3/3	0/3
Facilitar a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização	Barbará (2008),	3/3	0/3
Estimulação constante da avaliação e implementação de ações de melhoria de gestão	Barbará (2008)	3/3	0/3

Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte dos benefícios citados pelos autores citados na pesquisa bibliográfica foi identificada pelos servidores em um curto período de tempo, aproximadamente um ano e meio. Pode-se verificar que há algumas divergências entre os respondentes. No caso, um dos servidores não considerou que as práticas de BPM possibilitaram a representação gráfica de todos os tipos de trâmites, fluxos,

desvios, o que pode ser esclarecido no item que segue, onde há o relato das dificuldades encontradas.

Nenhum dos servidores em questão identificou a redução de custos e a possibilidade da criação por parte da organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos. Cabe salientar que os servidores não identificaram a redução de custos, mas ela pode ser indiretamente identificada no fato de possibilitar a saída de um servidor para atuar em outra divisão e também na redução de gastos com bolsas de monitorias pagas indevidamente (por falta de controle de TC's, por exemplo).

Outro ponto de divergência está relacionado à redução de trabalho, o que pode ser explicado pela criação de atividades que antes não ocorriam como a criação de controles, acarretando aumento de trabalho. Após análise concluiu-se que houve redução de trabalhos considerados desnecessários, no entanto criaram-se atividades que antes não eram realizadas.

Quanto à pergunta extra, que questionava sobre a existência de benefícios não citados pelos autores, surgiu à questão da maior facilidade para implementação do fluxo eletrônico de processos no SEI.

Por fim, ao confrontar a teoria e a prática, percebem-se os ganhos com a adoção das práticas de BPM. É possível afirmar que as melhorias saíram do plano teórico para o prático obtendo ótimos resultados em um curto espaço de tempo. É o que se percebe na prática, ao comparar os benefícios citados pelos diferentes autores e os benefícios identificados na presente pesquisa (quadro 7).

Veja-se, portanto, que é possível que os demais benefícios resultantes desta pesquisa possam contribuir com a literatura se forem confirmados com outros estudos de casos em situação similares.

4.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA IMPLEMENTAÇÃO

Por sua vez, foram identificadas, através de entrevistas e da observação participante, algumas dificuldades na implementação das práticas de BPM. Dentre as dificuldades ou empecilhos, pode-se citar o fato de que o BPM demanda tempo

para planejamento prévio e tempo para execução das propostas de planejamento e isso por sua vez demanda força de trabalho.

Considerando que no serviço público a força de trabalho é escassa, acabam por focar na parte operacional para dar vazão aos pedidos, e por consequência há certa desvalorização do tempo dedicado ao planejamento e o eventual planejamento feito em horário de atendimento ao público é mal aproveitado, pois não é possível ter o foco exigido.

Ocorreu também a constante realocação de servidores que atuavam na divisão em questão para outras atividades consideradas de maior importância por parte da gestão, ocasionando trabalho operacional em excesso ao servidor remanescente e fazendo com que não ocorresse a sequência de BPM, apenas vazão operacional. Por esses motivos a modelagem do processo com o uso de *softwares* específicos não foi concluída até o presente momento, corroborando com a resposta de um dos servidores, que afirma que não ocorreu a representação gráfica de todos os tipos de trâmites, fluxos, desvios.

Resumindo, para o estudo de caso em questão as dificuldades encontradas na implementação de práticas de BPM são:

- Tempo de execução da prática
- Demanda da força de trabalho
- Realocação da força de trabalho para outros processos considerados mais importantes e urgentes.

4.5 CONTINUIDADE DO USO DAS PRÁTICAS DE BPM

Pelos resultados obtidos relacionados às dificuldades como demanda de força de trabalho e a de benefícios como redução de tarefas manuais e aumento da produtividade, a principal sugestão para a continuidade da implementação das práticas de BPM na UFRGS seria a formação de grupos de trabalho específicos compostos por pessoas que entendam dos processos e do BPM, facilitando a redução do tempo de execução das melhorias dos processos (outro benefício considerado baixo dado à dificuldade de permanência da força de trabalho focada neste exercício).

Esta sugestão está baseada nas informações anteriormente expostas, nos dados das entrevistas realizadas, bem como com a observação participante e pesquisas documentais e eletrônicas, e tais resultados demonstram que o ideal seria que um grupo específico atuasse em uma espécie de consultoria na pró-reitoria em questão e possivelmente em toda UFRGS para a disseminação do uso das práticas de BPM. Isto faria com que houvesse uma maior valorização do trabalho de planejamento e com foco na adoção de práticas de BPM, obtendo assim uma equipe especializada e com foco nas tarefas de melhorias de processos.

Acredita-se que a PROGRAD poderia, com isso, obter os benefícios anteriormente citados para todas as suas divisões e processos o que seria extremamente interessante para a Universidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tinha como objetivo averiguar como estava ocorrendo a implantação de práticas de BPM no processo de monitorias acadêmicas presenciais da UFRGS entre os anos de 2015 e 2018. Este objetivo geral foi atendido através das respostas obtidas nos objetivos específicos: identificação de como o BPM se incorporou na rotina do DPGRAD/PROGRAD; o estudo do processo inicial em 2015 e o atual em 2018 permitindo identificar os benefícios, melhorias e dificuldades assim como identificar alguma sugestão para a continuidade do uso da prática no setor estudado.

Vale destacar que as práticas de BPM foram inicialmente adotadas após a realização de um curso ministrado pelo Escritório de Processos da UFRGS para servidores da Universidade em geral, onde foi possível iniciar o mapeamento do processo atual e redesenho do mesmo com possíveis melhorias. Ao longo deste trabalho foram identificados vários benefícios e dificuldades para adoção das práticas de BPM.

Antes da adoção dessas práticas o processo em questão era muito informal, sem os devidos registros exigidos, não havia controles nem manuais de atividades, enfim, carecia de inúmeras melhorias. Após a adoção das práticas, houve uma mudança no processo, melhorando o que anteriormente tinha sido feito e com isso inúmeros benefícios foram obtidos, sendo que, se fossem escolhidos como os principais seriam: a padronização do processo, a segurança da informação resultante do processo, a melhoria da conformidade do processo com as leis e regulamentos, a redução de retrabalho e com isto o consequente aumento de produtividade.

Como limitações da pesquisa pode se destacar que inicialmente a ideia seria trazer um modelo ideal para o processo de monitorias acadêmicas regulares da UFRGS, o que foi impedido em função do tempo restrito e da impossibilidade de se provar matematicamente que este seria o modelo de fato ideal. Sendo assim, reduziu-se a abrangência e apenas foi averiguado como vinha ocorrendo a implementação das práticas de BPM no processo em questão.

O presente trabalho justificou-se pela crescente demanda da sociedade por uma administração pública mais eficiente e eficaz e considerando que alguns dos

benefícios do BPM, levam diretamente para este cenário, abre-se um leque de oportunidades de melhorias com a adoção dessas práticas.

Como sugestão para trabalhos futuros, fica a questão de desenvolver o desenho do modelo ideal para o processo das monitorias da UFRGS, de modo que muitos mais benefícios pudessem ser obtidos e quem sabe a cultura de BPM passasse a ser mais difundida na PROGRAD e na UFRGS como um todo, fazendo assim com que os anseios da sociedade pela maior eficiência e eficácia sejam atendidos.

REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil. **BPM CBOK** : guia para o gerenciamento de processos de negócio : corpo comum de conhecimento V3.0. 1ª Ed. 2013. Disponível em:<<http://primopmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/PUC01:PUC01:puc01000469755>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BROCKE, Jan Vom. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRODBECK, Angela Freitag; MUSSE, Jussara Issa; SILVA, Mauricio Viegas da; ZIMMERMANN, Ario. **Implementação de escritório de processos em organizações governamentais**: o caso de uma Instituição de ensino superior. João Pessoa: UFPB, 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/michele.cardoso/Desktop/000883819.pdf>>. Acesso em: ago. 2018.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DE BRITTO, Gart Capote. **Medição de Valor de Processos para BPM**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel (Org); SILVEIRA, Denise Tolfo (Org). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de Produção e Operações**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MÜLLER, Cláudio José *et al.* Gestão por Processos nas Organizações Governamentais: Melhorando a Eficácia. In: HENKIN, Hélio (Org). **Política Industrial e Internacionalização**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2014. p. 142-161.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia Científica: Métodos e técnicas de pesquisa** (Monografias, Dissertações, Teses e Livros). Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. -7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTOS, Ana Maria *et al.* **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração**: atualizada às normas vigentes até maio de 2013. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/11/normas_20131.pdf>. Acesso em: 18 jul 2017.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa: Orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

UFRGS. **Instrução Normativa nº 03/2013 PROGRAD/SEAD**. UFRGS, Porto Alegre: 2013.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista com servidores da área

Dados gerais:

1. Nome do entrevistado:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Cargo:
5. Função:

Perguntas x Objetivos:

OBJETIVO ESPECÍFICO	PERGUNTA
Identificar como o BPM incorporou-se na rotina do DPGRAD/PROGRAD.	Como o BPM foi incorporado na divisão?
Conhecer o estado inicial do mapeamento do processo de monitorias acadêmicas regulares da UFRGS no ano de 2016.	Como era o processo das monitorias quando você assumiu este processo? Havia mapeamento, controle, informações disponíveis?
Conhecer o estado atual (2018) do mapeamento do processo de monitorias acadêmicas regulares da UFRGS	Como está o processo hoje?
Identificar as dificuldades encontradas na implantação do BPM no DPGRAD.	Existem dificuldades para a implantação do BPM? Se sim, quais?
Sugerir melhorias para a continuidade do uso do BPM na divisão.	O que você identifica como oportunidades para a continuidade das práticas de BPM?

APÊNDICE B – Check List para diário de campo de observação

Observar os seguintes elementos:

Implementação do BPM:

Por qual motivo o BPM foi implementado.
Como ocorreu a implementação do BPM

Situação do processo (passado X presente):

Qual era a situação do processo de monitoria em três diferentes momentos:

- 1- Quando a nova gestão assumiu o processo (2015/02)
- 2- Quando foi incorporado na divisão um novo servidor (2016/2)
- 3- Situação Atual: 2018/02

Dificuldades

Quais foram as dificuldades/empecilhos na implementação do BPM

Continuidade da cultura de BPM

O que poderia ser feito para que a cultura do BPM continue sendo considerada e difundida na divisão em questão.

APÊNDICE C - Questionário: Melhorias obtidas com o BPM

Marque SIM se você identificou esta melhoria após a implementação das práticas de BPM e NÃO se você não identificou a melhoria.

Melhoria	SIM	NÃO
Possibilita a representação gráfica de todos os tipos de trâmites, fluxos, desvios.		
Permite a padronização de processos		
Fornecer subsídios para tomada de decisão		
Permite atuar de forma pró-ativa com vistas a aproveitar oportunidades		
Oferece segurança de que as regras estão sendo seguidas		
Possibilita eliminação ou redução de tarefas manuais		
Eliminação de atividades que não agregam valor ou repetidas		
Possibilita redução do tempo dos processos		
Melhora níveis de satisfação dos clientes		
Redução de custos		
Estimula a melhoria contínua		
Melhora a conformidade		
Gera visibilidade, entendimento e prontidão para mudança		
Impacto positivo aos clientes		
Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas		
Otimização do desempenho ao longo do processo		
Melhoria de planejamento e projeções		
Permite a organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos		
Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades		
Maior compreensão do todo		
Uso de ferramentas apropriadas de trabalho		
Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.		
Cria uma cultura de processos: integração melhor entre as áreas funcionais, melhorando também o fluxo de informações.		
Redução de retrabalho		
Aumento da produtividade		
Satisfação dos clientes		
Ajuda e facilita o planejamento		
Facilitar a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização		
Estimulação constante da avaliação e implementação de ações de melhoria de gestão		
Retenção do conhecimento na organização		

Você identificou alguma melhoria que não foi listada acima? Se sim, qual foi?

APÊNDICE D - Diário de campo

Implementação do BPM:

O BPM foi introduzido no DCPGRAD através de um curso ofertado pela PROGESP/EDUFRGS nos meses de 08 e 09 de 2016, aos servidores da PROGRAD, o curso era titulado como: Diagramação de Processos com o software Bizagi.

Os ministrantes eram Gabriela Musse Branco e João Francisco da Fontoura Vieira do Escritório de Processos da UFRGS e tinha como público alvo os servidores que desejavam desenhar processos em suas unidades.

A duração foi de 40 horas, sendo 20 horas presenciais e 20 à distância.

O conteúdo era composto dos seguintes temas:

- Conceitos básicos, Visão por processos, BPM, BPMn;
- Introdução ao Bizagi, Notação Básica, Diagramação de um Processo;
- Notação Intermediária, Padrão do Escritório de Processos para diagramação dos processos UFRGS;
- Elementos avançados do Bizagi;
- Orientação para a elaboração do Projeto;
- Erros Comuns na Diagramação;
- Apresentação dos Projetos

Após este curso ficou-se sabendo sobre o que era o BPM e iniciamos a aplicação nos processos de monitoria – presente estudo.

Situação do processo (passado X presente):

Qual era a situação do processo de monitoria em três diferentes momentos:

- 1- Quando a nova gestão assumiu o processo (2015/02)
Neste caso não poderia contribuir, pois ainda não estava na universidade.
- 2- Quando foi incorporado na divisão um novo servidor (2016/2).
Quando entrei na divisão em 2016/02, muitas coisas estavam sendo feitas para a melhoria do processo. Alguns regramentos tinham sido feitos, tinha um GT de monitoria para isso. Os manuais estavam sendo feitos, tanto os

manuais internos como para os usuários, mas as oportunidades ainda eram imensas.

3- Situação Atual: 2018/02

Hoje temos domínio sobre as nossas atividades e atuamos de forma pró ativa. Temos o controle dos nossos processos, dos termos de compromisso, do número de bolsas.

Melhorias (ganhos no processo):

Quais melhorias foram obtidas no processo ao longo de 2015-2018.

Observei inúmeras melhorias, posso citar algumas conforme segue: segurança da informação, controle, redução de retrabalho, redução no tempo de trâmite de processos, eliminação de tarefas desnecessárias, padronização, dentre outras.

Dificuldades

Quais foram às dificuldades/empecilhos na implementação do BPM.

Acho que a principal dificuldade que observo é a realocação dos servidores da divisão e por consequência não há o foco na melhoria contínua.

Continuidade da cultura de BPM

O que poderia ser feito para que a cultura do BPM continue sendo considerada e difundida na divisão em questão.

A gestão deveria valorizar as melhorias já feitas e propiciar mais tempo para planejamento. Sempre há espaço para mais melhorias.