

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM PROCESSOS: APLICAÇÃO NO IFS

Marcio de Souza Costa

marciosouza.costa@gmail.com

João Victor Matos Andrade

victor_matos_andrade@hotmail.com

Resumo: Este artigo demonstra parte dos resultados alcançados no projeto Laboratório de Inovação em Processos, através de pesquisa aplicada no Escritório de Processos do Instituto Federal de Sergipe, vinculado à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. Partindo de uma abordagem implementada a partir do CBOK, em que o Business Process Management (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócios foi conduzido como metodologia de execução, foram mapeados processos em setores do IFS, realizado treinamentos e reuniões para padronização e melhoria dos processos de trabalho no âmbito do IFS. Assim, o objetivo deste trabalho é descrever a estruturação que foi realizada e indicar, com base na experiência obtida, meios para reproduzir o ferramental em outras organizações. O método adotado é o estudo de caso. Os principais resultados demonstram a viabilidade de execução da iniciativa, ao permitir que as atividades documentadas padronizem a forma de atuação da instituição.

Palavras-Chave: Laboratório de Inovação. Gestão por processos. BPM. Business Process Management. Escritório de Processos.

INTRODUÇÃO

A proliferação recente de laboratórios pode ser claramente explicada quando considerada em contextos mais amplos. Governos ao redor do mundo estão enfrentando desafios cada vez mais complexos – com populações envelhecendo, restrições orçamentárias e aumento crescente das expectativas dos cidadãos.

Laboratórios de inovação representam a forma moderna e já testada nas principais organizações de renome internacionais para enfrentar dilemas da inovação na gestão.

Em se tratando de disciplina gerencial para identificação e aperfeiçoamento das

operações internas, a gestão por processos (BPM) possibilita um conhecimento aprofundado sobre o modo de agir institucional e a maneira em que acontecem as interações entre as atividades que as pessoas executam para alcance dos objetivos operacionais, táticos e estratégicos.

O mapeamento de processos é proveniente do BPM, podendo ser tratado como condição essencial para que seja conhecida a estruturação interna mais a fundo. Sendo um desdobramento de regimentos, normativos, objetivos institucionais, visão e missão.

Cabe destacar que um processo de trabalho, conforme o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios – CBOK (2013) é tido como um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de maneira encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. O CBOK pressupõe ainda que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de trabalho.

Assim, pode-se dizer que a contribuição do mapeamento de processos vai além da mera documentação, constituindo-se em um mecanismo completo de informação que visa subsidiar a racionalização do trabalho, integração entre setores, identificação de gargalos, padronização de rotinas e procedimentos.

De acordo com Barbará (2014), todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de algum processo, através de atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.

Tendo em vista essa dinamicidade, o caminho para aperfeiçoar processos, procedimentos institucionais, fomentar boas práticas de governança e gestão é encurtado, elevando o nível de desempenho ao qual a instituição é conduzida.

Para Paim *et al* (2009), melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação.

Desta forma, este trabalho justifica-se por possuir em seu escopo a essência da eficiência, cuja consolidação de um Escritório de Processos próximo à alta hierarquia institucional no IFS, subsidia a expansão da iniciativa para toda a organização.

De acordo com a pesquisa do Elo Group (2009), um escritório de processos efetivo fortalece a visão por processos como o eixo central de uma lógica inovadora e sistematizada de se pensar as operações internas.

Outros objetivos estruturantes fazem parte das práticas disseminadas pelo Escritório de Processos:

- Evitar a duplicidade de esforços relativos às iniciativas de gerenciamento de processos de trabalho nas unidades setoriais;
- Promover a melhoria da comunicação, através de fluxos bem definidos;
- Melhorar o alinhamento estratégico organizacional através de uma governança reconhecida institucionalmente, com a participação do Escritório de Processos.

Como parte de uma disciplina estratégica para entregar maior desempenho, a melhor forma de fazer a gestão por processos é padronizando a maneira como as atividades são executadas e atribuindo KPIs com metas mensuráveis aos processos elaborados, permitindo identificar a performance obtida, alcançando até o nível operacional a fim de realizar a medição da produtividade de cada colaborador (FRANCISCHINI, 2017).

Conceitos defasados dão conta que uma organização ao estabelecer muitos indicadores

para a sua atuação fica fadada a ter poucos efeitos práticos em seu gerenciamento. Atualmente, com a ciência de dados e tecnologias que culminaram em ferramentas de Business Intelligence (BI), tornou possível fazer análises mais precisas utilizando fontes inesgotáveis de dados, que podem estar articulados ou não, oferecendo auxílio a melhores tomadas de decisão.

O termo Business Intelligence (BI), inteligência de negócios, refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de dados que oferecem suporte a gestão. Isso exige analisar os dados com conhecimento de causa para entender os porquês, agindo em cima deles. Assim, as tecnologias de BI têm como objetivo melhorar a qualidade da informação entregue aos gestores (GARTNER, 2019).

Por isso, a pesquisa visa responder: o laboratório de inovação em processos é a melhor opção para acelerar a inovação em processos e procedimentos institucionais?

O projeto laboratório de inovação em processos permitiu a disseminação massiva de mapeamento de processos, criação de painel de indicadores para monitoramento dos principais processos mapeados e automatização dos fluxos de trabalho em larga escala.

MATERIAL E MÉTODOS

A estratégia metodológica utilizada é o estudo de caso único, realizado no Escritório de Processos do IFS, que segundo Yin (2015) é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

No que se refere ao tipo de pesquisa, este trabalho pode ser considerado como sendo de cunho descritivo, pois segundo Vergara (2016) expõe as características de determinado fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua

natureza, tendo sido feito um levantamento bibliográfico em fontes de pesquisas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Instituto Federal de Sergipe constituiu o Escritório de Processos (EP) em 31/01/2018. Desde então diversas ações foram implementadas, tais como:

Ampliar *know-how* de pessoas interessadas em modernização da gestão pública;

- Realizar pesquisa sugerindo mudanças em fluxos de trabalho;
- Elaborar fluxogramas;
- Participar dos trabalhos de análise e validação de processos;

Efetuar treinamento como multiplicador. Desde o momento da criação da unidade, a primeira medida adotada foi elaborar normativos e meios que visassem criar uma base a ser seguida pelas diversas unidades do IFS. Desta forma, um Portal de Processos, que pode ser acessado no sítio eletrônico do IFS, contém o detalhamento dos mecanismos elaborados.

Foram produzidos dois manuais com ISBN, sendo um referente ao projeto piloto com o mapeamento de 42 fluxos da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional e outro com diretrizes, visando a padronização do trabalho no âmbito de todo o IFS.

Figura 1 - Manuais produzidos pelo EP

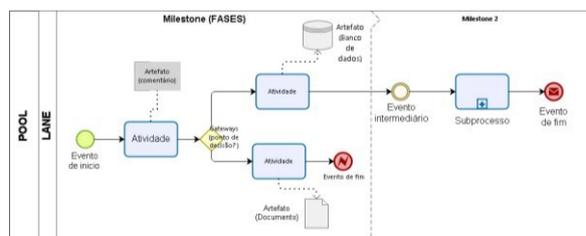


Fonte: Acervo, 2019.

Cabe dizer que para mapear processos de trabalho é necessário conhecer a notação do gerenciamento de processos de negócios (BPMN).

Também conhecido como um conjunto de símbolos, BPMN é a garantia de que haja uma padronização na elaboração de mapas de processos. A sua aplicação ocorre quando o analista de processos utiliza manuais com as normas que devem ser adotadas para que os fluxogramas sejam produzidos em softwares de modelagem.

Figura 2 - Exemplo de aplicação da notação BPMN



Fonte: Bizagi Modeler, 2019.

Desde o início da atuação do Escritório de Processos no IFS já foram realizadas diversas capacitações, com foco em orientação aos modeladores de processos e exposição de resultados através de painéis de indicadores por meio de softwares de Business Intelligence (BI).

Figura 3 - Capacitação em mapeamento de processos.



Fonte: Acervo, 2019.

Este conjunto de iniciativas tem possibilitado a aplicação em todo o âmbito institucional, envolvendo servidores e bolsistas na reitoria e nos campi.

Figura 4 - Capacitação em Business Intelligence (BI)



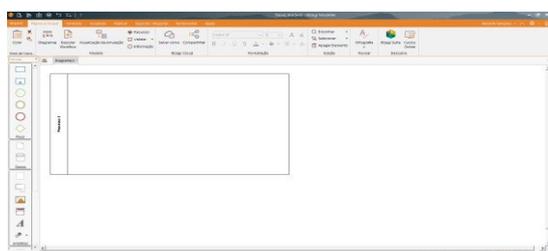
Fonte: Acervo, 2019.

Para que seja padronizada, a linguagem da modelagem requer a utilização da mesma ferramenta de apoio em todos os fluxogramas criados com as suas respectivas notações.

O software de BPM adotado no desenho dos processos no IFS deve ser o Bizagi Modeler. Nele é possível realizar a modelagem de forma prática e rápida devido à sua linguagem autoexplicativa, contendo ferramentas que ajudam até mesmo na publicação online do fluxograma.

Para o levantamento da modelagem de cada processo foi desenvolvido um formulário pelos bolsistas PBIEX, que deve ser aplicado junto aos servidores responsáveis pela operação dos processos. Este documento é fundamental para que a listagem das atividades e suas interações sejam traduzidas para o software Bizagi.

Figura 5 - Layout de abertura do Bizagi Modeler



Fonte: Bizagi Modeler, 2019.

O formulário contém três partes em sua estrutura, a primeira para a descrição do processo prototipado, a segunda para informar quais atores ou áreas dentro da instituição

estão envolvidas na operacionalização do processo e a terceira para listar as atividades executadas, podendo-se utilizar um conjunto de simbologia da notação do Bizagi.

Figura 6 - Formulário de mapeamento de processos

FORMULÁRIO				
Processo:				
Descrição:				
Legislação aplicada:				
Sistema (s) de apoio:				
Documentação necessária:				
	Áreas envolvidas			
Nº				
1				
2				
3				

Fonte: Acervo, 2019.

O monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos de trabalho devem ser realizados de forma contínua, mediante a construção, análise e aperfeiçoamento de indicadores (KPIs), a partir da etapa de implementação do processo no seu ciclo de gerenciamento, que abrange as etapas a seguir:

Figura 7 - Ciclo de Gerenciamento de processos.



Fonte: Acervo, 2019.

- Planejamento - identifica os processos e macroprocessos de trabalho relacionado aos setores analisados. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos;

- Mapeamento AS IS - cria uma representação de maneira completa e precisa sobre o funcionamento do processo;
- Validação - tem por objetivo analisar e aprovar o processo mapeado junto às equipes envolvidas nas atividades do fluxo;
- Mapeamento TO BE - Após a fase de validação, são verificados possíveis ajustes no processo e conduzido um estudo de riscos nas atividades;
- Implementação - visa pôr em prática o processo mapeado e validado, bem como são estabelecidos KPIs e metas;
- Acompanhamento - Etapa que visa realizar o acompanhamento da execução do processo, bem como verificar possíveis melhorias em torno de sua eficiência dentro da instituição, através da análise dos resultados obtidos por meio de um software de BI.

O ciclo foi inspirado pelas teorias tradicionais da administração, em especial o conhecido ciclo PDCA (Plan - planejar, Do - Fazer, Check - verificar, Act - agir) de Deming, ajustado para alinhar as etapas envolvidas em um projeto completo de gestão por processos integrado com solução de Business Intelligence (BI).

CONCLUSÕES

Sem querer adentrar no denso campo científico da Tecnologia de Informação, podemos inferir que na gestão administrativa, a disciplina BPM e a ferramenta BI fornecem as aplicações necessárias para que processos decisórios possam ser realizados com mecanismos de suporte visuais e interativos, bastando que se faça uso de softwares para modelagem e exibição de relatórios ou dashboards.

Este artigo não tem a pretensão de esgotar as discussões acerca de BPM e BI. Seu escopo recaiu em apresentar como o IFS tem buscado uma performance melhor em termos de eficiência operacional a partir de trabalhos

que vem sendo conduzidos.

Em um contexto no qual a aplicação de boas práticas administrativas tende a tornar uma organização mais competitiva em seu ambiente de atuação, o aumento da produtividade dos colaboradores pode ser alcançado com o correto direcionamento da gestão e a constante busca pela excelência.

REFERÊNCIAS

ABPMP (Brasil). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOK V3.0: Association of Business Process Management Professionals. Cbpp, 2013.

BARBARÁ, Saulo (organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CBOK BPM - **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

ELO GROUP. **Os 3 Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos**. 2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2522991-Os-3-papeis-estrategicos-do-escritorio-de-processos.html>>. Acessado em: 25 jul. 2019.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de Desempenho: dos objetivos a ação** - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GARTNER. **Quadrante Mágico para Plataformas de Analytics e Business Intelligence**. Publicado em 11 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-65P04FG&ct=190125&st=sb>>. Acessado em: 25 jul. 2019.

OLIVEIRA, S. B. **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

PAIM, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.