

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO NO IFS: UMA REALIDADE INSTITUCIONAL

**Marcio de Souza Costa**

marciosouza.costa@gmail.com

**João Victor Matos Andrade**

victor\_matos\_andrade@hotmail.com

**Rodrigo Juscelino Nascimento dos Santos**

soumaisri@gmail.com

**Rosangela Faria do Nascimento**

rosinhaloja2@gmail.com

**Resumo:** Este artigo demonstra parte dos trabalhos desenvolvidos por bolsistas do Programa de Bolsas Institucionais de Extensão - PBIEX através do Escritório de Processos do IFS, 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. 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:** Gestão por processos. BPM. Business Process Management. Gerenciamento de processos de negócios. Escritório de Processos.

### INTRODUÇÃO

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;

Considerando o que foi exposto, tem-se o problema a ser pesquisado: de que forma os bolsistas do Programa PBIEX, com plano de trabalho desenvolvido no Escritório de Processos do IFS, tem realizado o mapeamento de processos?

O objetivo deste artigo consiste em apresentar a forma de condução da etapa do mapeamento de processos na temática gestão por processos.

## 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 Escritório de Processos (EP) foi constituído no IFS em 31/01/2018. Desde então diversas ações foram implementadas, sendo o mapeamento dos processos uma consequência da estruturação que foi realizada.

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.

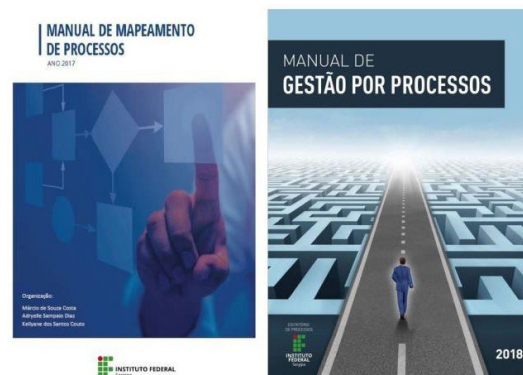
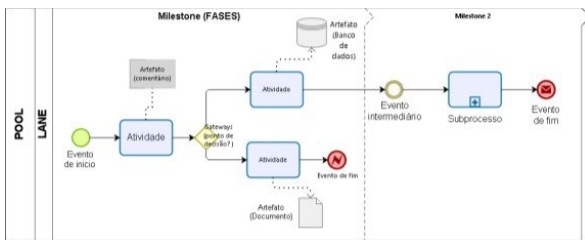


Figura 1 – Manuais produzidos pelo EP

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.



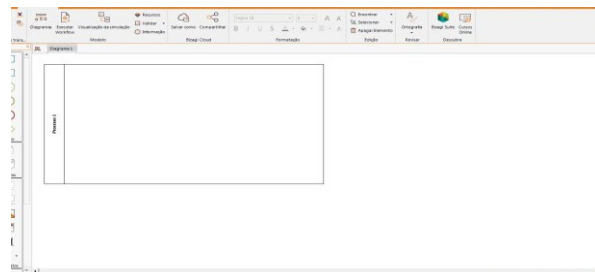
**Figura 3** – Capacitação em mapeamento de processos  
**Fonte:** Acervo, 2019.

Este conjunto de iniciativas tem possibilitado que o mapeamento de processos seja realizado em todo o âmbito institucional, envolvendo servidores e bolsistas na reitoria e nos campi.

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 4** – 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.

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

**Figura 5** – Formulário de mapeamento de processos  
**Fonte:** Acervo, 2019.

Um ciclo de gestão deve ser estabelecido para que ocorra o controle de qualidade nos processos, entregando às partes interessadas a possibilidade de implementar melhores atividades (ABPMP, 2013).

Para tanto um ciclo de gerenciamento de processos deve ser utilizado com todas as suas etapas.



**Figura 6** – Ciclo de Gerenciamento de processos  
**Fonte:** Acervo, 2019.

- Planejamento - ocorre a identificação dos principais processos das subunidades, das tarefas responsabilidades associadas;
- Mapeamento AS IS - visa o mapeamento do processo de acordo com a primeira visão obtida;
- Validação - tem por objetivo validar o processo mapeado;
- Mapeamento TO BE - nesta etapa serão realizados os possíveis ajustes encontrados na validação;
- Implementação - é o momento de colocar em prática o processo após os ajustes;
- Acompanhamento - visa acompanhar a execução do processo e verificar possíveis melhorias.

Para Oliveira (2012), o ciclo BPM 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.

## CONCLUSÕES

A moderna visão de gestão pública institucional tende a aderir aspectos da gestão privada, devido às ferramentas e abordagens que esta vem implementando para alcançar continuamente melhores níveis de desempenho.

Já consagrado no caput do artigo 37 da Constituição Federal, a eficiência como um dos princípios da administração pública brasileira pode ser medida como a relação entre os insumos utilizados e os produtos e/ou serviços gerados. A gestão por processos vem para facilitar essa dinâmica ao permitir melhorias na forma como as atividades são conduzidas.

Desta forma, um administrador eficiente é o que consegue a boa gestão dos recursos públicos, alcançando graus mais elevados de resultados utilizando o fator humano e tecnológico necessário à sua execução.

## 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.

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.