

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

ENILDA TRINDADE BORBA

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE
EVENTOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA ATRAVÉS DO BPM**

**Bagé
2017**

ENILDA TRINDADE BORBA

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE
EVENTOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA ATRAVÉS DO BPM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Me. Fernanda Gobbi de Boer Garbin.

**Bagé
2017**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

Borba, Enilda Trindade.

Otimização do processo de organização e realização de eventos em uma universidade pública através do BPM.

52 p.

Trabalho de Conclusão de Curso/Engenharia de Produção – Universidade Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2017.

"Orientação: Prof. Me.Fernanda Gobbi de Boer Garbin".

1. Gestão de Organizações Públicas. 2. Gestão por Processos. 3. BPM. I. Título.

ENILDA TRINDADE BORBA

**OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE
EVENTOS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA ATRAVÉS DO BPM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: nove de dezembro de dois mil e dezessete.

Banca examinadora:

Prof. Me. Fernanda Gobbi de Boer Garbin
Universidade Federal do Pampa

Prof. Dr. Caio Marcello Recart da Silveira
Universidade Federal do Pampa

Prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano
Universidade Federal do Pampa

Dedico este trabalho aos meus maiores incentivadores, meu marido Laudelino Peres e minha filha Giulia Borba Peres, vocês são minha maior razão para continuar sempre batalhando para ser melhor em todos os aspectos.

AGRADECIMENTOS

À Prof. Me. Fernanda Gobbi de Boer Garbin por ter se engajado comigo nessa tarefa que não seria tão fácil, mas acabou sendo tão gratificante pra mim, e grande parte do sucesso dessa empreitada devo à sua pronta ajuda e interesse que sempre me dedicou.

Ao Prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano por todas as vezes que tentei realizar o antigo projeto e acabei não conseguindo, minha mais sincera gratidão por todos os ensinamentos passados.

Ao Giovani Andreoli por ter permitido que eu contribuísse para o projeto Programação Cultural Campus Bagé. À Natana Pedroso, bolsista do referido projeto, que foi minha parceira durante todo o mapeamento do processo.

A todos os servidores da Unipampa e colegas que passaram pelo curso de Engenharia de Produção durante todos esses anos e contribuíram para minha educação e, portanto, para que eu pudesse realizar este trabalho.

“Uma mente necessita de livros da mesma forma que uma espada necessita de uma pedra de amolar, se quisermos que se mantenha afiada.”

George R. R. Martin

RESUMO

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

Palavras-Chave: Gestão de organizações públicas, gestão por processos, organização de eventos, BPM.

ABSTRACT

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

Keywords: Management of public organizations, process management, event organization, BPM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo do BPM	23
Figura 2 – Exemplo de processo mapeado por BPMN	30
Figura 3 – Figuras representativas na notação BPMN.....	31
Figura 4 – Etapas do ciclo BPM aplicadas ao trabalho	33
Figura 5 – Modelagem BPMN dos procedimentos metodológicos	35
Figura 6 – Exemplo de modelagem de processos pelo Bizagi	36
Figura 7 – Organograma do campus Bagé da Unipampa	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios do BPM.....	21
Quadro 2 - Etapas e ações do ciclo BPM.....	24
Quadro 3 – aplicação da técnica SIPOC.....	40
Quadro 4 – Oportunidades de melhorias e soluções propostas.....	43
Quadro 5 – Plano de ação 5W1H.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP – Associação Internacional de Profissionais de BPM

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BPM – *Business Process Management*

BPMI – *Business Process Management Initiative*

BPMN – *Business Process Model Notation*

NInA – Núcleo de Inclusão e Acessibilidade

NuDE – Núcleo de Desenvolvimento Educacional

OMG – *Object Management Group*

PRAEC – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

SIPOC – *Supplier, Input, Process, Output, and Customer*

SIPPEE – Sistema de Informação de Projetos de Pesquisa, Ensino e Extensão

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema e problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Justificativa	17
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Gestão de Processos de Negócio (<i>Business Process Management – BPM</i>)...	19
2.1.1 CICLO BPM	23
2.2 Processos de Negócio: características e tipos	25
2.3 Mapeamento e modelagem de processos.....	26
2.3.1 Notação BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	29
3 METODOLOGIA	32
3.1 Classificação do trabalho	32
3.2 Procedimentos metodológicos	33
3.2.1 Ferramenta de modelagem Bizagi	35
3.3 Caracterização da Organização onde o estudo será realizado	36
4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 Planejamento do trabalho.....	38
4.2 Mapeamento do processo AS IS.....	41
4.3 Validação do mapeamento do processo AS IS.....	42
4.4 Mapeamento do processo TO BE	42
4.5 Validação do mapeamento do processo <i>To Be</i>	44
4.6 Elaboração do plano de ação (5W1H).....	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46

REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – MAPEAMENTO DO PROCESSO <i>AS IS</i>	50
APÊNDICE B – MAPEAMENTO DO PROCESSO <i>TO BE</i>.....	51
APÊNDICE C – FERRAMENTA <i>CHECKLIST</i>.....	52

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil passou por um processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública que fosse capaz de melhor atender às necessidades dos cidadãos brasileiros. Dessa forma, tem-se o foco nos interesses públicos, de forma a obter uma maior eficiência na gestão da economia e dos serviços públicos (PAULA, 2005). Para garantir que esses interesses públicos sejam atendidos, a emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998 estabelece o princípio da eficiência. De acordo com Meirelles (2002), isso demanda que todo agente público realize suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. Já a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei da Transparência, garante que todo cidadão brasileiro tenha amplo acesso às informações referentes às ações do governo em todos os níveis administrativos.

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

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

Paim *et al.* (2009) reuniram diversas definições de gestão de processos e chegaram à conclusão de que ela consiste em um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos. Uma vez que uma instituição adota a gestão de processos, faz-se

necessário o mapeamento dos processos nela existentes e a utilização de uma metodologia de gestão, como o *Business Process Management*, o BPM, que, em livre tradução, significa Gestão de Processos de Negócio. O BPM é entendido como um conjunto de instrumentos que buscam a melhoria do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que tornem ou mantenham a instituição competitiva (BARBARÁ, 2006; PAIM *et al.*, 2009).

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

A metodologia aplicada teve início com a realização de uma pesquisa acerca do referencial teórico que nortearia o estudo e então procedeu-se à organização e planejamento do trabalho. A utilização do BPM deu-se por meio da realização dos mapeamentos *As Is* e *To Be* e validação dos mesmos, finalizando com a elaboração de um plano de ação que permitirá que as propostas de melhorias sejam aplicadas.

1.1 Tema e problema de pesquisa

O tema central do presente estudo é a gestão de processos administrativos, que motivou-se na busca pelo que é gestão de processos e pelo que efetivamente é necessário para torná-la uma realidade. O problema de pesquisa consiste em como melhorar a performance dos processos administrativos de uma instituição, em especial como melhorar o processo de organização e realização de eventos de uma universidade pública.

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral possibilitar a otimização de um processo administrativo de uma universidade pública. Para tal, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- I. Identificar o estado atual do processo administrativo em questão;
- II. Identificar possíveis melhorias para esse processo;

- III. Propor um modelo do estado futuro para o processo administrativo a ser otimizado;
- IV. Estabelecer um plano de ação para implementar a melhoria.

1.3 Justificativa

O trabalho contribui para a adaptação de técnicas de gestão de processos, idealizadas para trazerem melhorias para instituições privadas, de forma a atender às necessidades de uma universidade pública. Oliveira (2015) utilizou metodologia semelhante para analisar processos internos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A metodologia BPM também mostrou-se útil a Silva (2014) no mapeamento dos processos organizacionais da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA.

Branco *et al.* (2013) observa que a crescente necessidade de as organizações governamentais alcançarem melhores níveis de eficiência faz com que busquem a Gestão de Processos de Negócio como solução. Os autores realizaram o mapeamento, a modelagem e a implementação de melhorias no processo de compras da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Como resultados obtiveram a padronização de procedimentos, melhor gerenciamento e melhoria contínua dos serviços prestados.

Portanto, a metodologia escolhida para otimizar o processo foco do presente estudo é o BPM, que, conforme Barbará (2006) possui diversos benefícios, tais como: garantir análises e processos de mudança confiáveis, mais simples, mais rápidos e de menor custo; estimular a constante avaliação e a implementação de ações de melhoria de gestão; integração e colaboração; atingir os objetivos e as metas estratégicas e facilitar a padronização de atividades em empresas com dispersão operacional.

A realização do presente trabalho também se justifica ao atender uma das demandas da atual equipe diretiva do campus Bagé da Universidade Federal do Pampa, a qual traz como um dos eixos do seu plano de gestão 'aprimorar a gestão acadêmica e administrativa'. Para tal, um dos focos de ação consiste em realizar a revisão dos processos desenvolvidos no campus, o que inclui a realização do seu mapeamento. Sendo assim, em harmonia com os objetivos estratégicos da instituição, o presente estudo torna-se útil em colaborar para que tais ações sejam

realizadas através da aplicação da gestão de processos e o mapeamento de um processo administrativo por meio do BPM (UNIPAMPA, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica é uma das partes mais importantes de uma pesquisa, uma vez que fornece os principais conceitos para o pesquisador desenvolver o trabalho e a solução do problema de pesquisa. A presente revisão de literatura trata de três temas centrais: a Gestão de Processos de Negócios (BPM), os processos de negócios e o mapeamento e modelagem de processos, que serão discutidos nas próximas seções.

2.1 Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*)

Para a Associação Internacional de Profissionais de BPM, ABPMP (2013), para compreender a metodologia BPM é necessário conhecer o significado de processo de negócio. Este consiste em um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos, sendo ‘processo’ uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Para Cruz (2011), processo é um conjunto de elementos que nos guiam com certeza entre o início do trabalho e seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo.

Paim *et. al* (2009) afirmam que melhorar os processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação, para manter o sistema produtivo competitivo e também como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. De forma semelhante, Jesus e Macieira (2014) sugerem que uma gestão orientada por processos pode gerar crescimento e lucro para um negócio a partir da entrega de melhores produtos e serviços para seus clientes e se tornar um diferencial competitivo fundamental para a empresa.

Segundo a ABPMP (2013), pode-se afirmar que BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades de seus clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. O BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar,

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

Em uma organização, o eficiente gerenciamento de seus processos é determinante para o sucesso de seu negócio. Barbará (2006) aponta alguns benefícios que as empresas podem obter ao utilizar o BPM, como: garantir análises e processos de mudança confiáveis, mais simples, mais rápidos e de menor custo; estimular a constante avaliação e a implementação de ações de melhoria de gestão; integração e colaboração; atingir os objetivos e as metas estratégicas e facilitar a padronização de atividades em empresas com dispersão operacional. A ABPMP (2013) acredita que não só a organização obtenha benefícios na utilização do BPM, mas também seus clientes, a gerência e os atores dos processos, sendo assim, a associação lista tais benefícios como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Benefícios do BPM

Benefícios para	Atributos do Benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade; • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis; • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua; • Monitoramento melhora a conformidade; • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade; • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos; • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos; • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio; • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes; • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas; • Compromissos com clientes são mais bem controlados.
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor; • Otimização do desempenho ao longo do processo; • Melhoria de planejamento e projeções; • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais; • Facilitação de benchmarking interno e externo de operações; • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fonte: ABPMP (2013)

Vários autores utilizaram-se do BPM para promover melhorias em processos existentes nos mais diversos tipos de empresas, comprovando sua eficiência. Entre eles, três estudos se mostraram particularmente úteis para o presente trabalho, os quais são apresentados a seguir.

Oliveira (2015) argumenta que a gestão por processos, amplamente utilizada em organizações privadas, pode ser uma ferramenta capaz de preparar a organização pública para um melhor desempenho organizacional. O estudo teve como foco os processos administrativos de aposentadoria e pensão civil, gerenciados pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria, de forma a propor simplificações e aperfeiçoamentos para as rotinas de trabalho. Dessa forma, foi possível identificar oportunidades de melhoria, com destaque para a defasagem processual, os focos de retrabalho e gargalos, o insuficiente foco no usuário e condições de trabalho inadequadas.

Fayer (2013) afirma ser essencial que as universidades públicas pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão para que possam, efetivamente, desempenhar seu relevante papel social de promotoras do conhecimento. O trabalho analisou diversos processos que integram a Pró-reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora. Mostrou-se relevante ao apontar a necessidade de um redesenho dos processos por meio do desenvolvimento e da implantação de um modelo de Gestão de Processos com foco na simplificação, além da racionalização e automação dos mesmos.

Por último, Branco *et. al* (2013) sugerem que a Gestão por Processos impulsiona as organizações governamentais a melhorarem seu desempenho, com foco nas exigências da sociedade, menor tempo de resposta e, principalmente, desburocratizando as atividades do setor público. Este artigo apresenta a estruturação do processo de compras em uma instituição federal de ensino superior. A principal contribuição do trabalho foi a definição do padrão do processo de compras, permitindo o seu gerenciamento e a melhoria contínua dos resultados. Também possibilitou a criação de um modelo estruturado do processo de compras que pode ser estudado e replicado em outras organizações

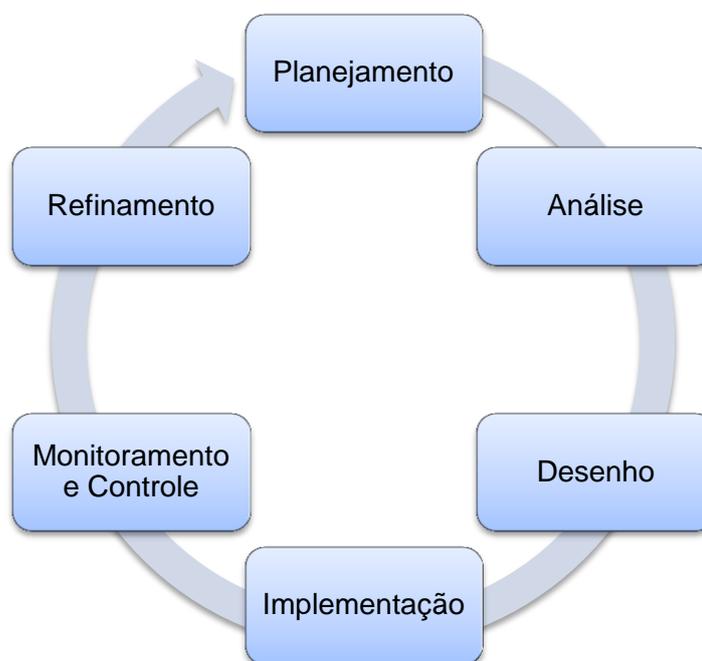
Como qualquer mudança, implementar uma Gestão por Processos não é uma tarefa simples para as organizações, a ABPMP (2013) aponta que os principais problemas diante de qualquer mudança significativa são as barreiras humanas, a inércia e os interesses ocultos, já que muitos trabalhadores resistem à transformação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

- Executar projetos de transformação que melhorem os produtos e os serviços entregues aos clientes;
- Gerir o dia a dia sustentando o valor criado para os clientes e o negócio;
- Desdobrar a estratégia para a atuação com processos;
- Suportar tecnologicamente os processos do negócio.

2.1.1 Ciclo BPM

A ABPMP (2013) afirma que o BPM implica em um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, o que significa que há necessidade de uma continuidade sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados à estratégia organizacional e às necessidades dos clientes. Um ciclo de vida típico compreende o planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento, controle e refinamento, como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo do BPM



Fonte: ABPMP (2013)

Vale e Oliveira (2009) analisaram minuciosamente os diversos modelos de ciclo do BPM existentes na literatura e os sintetizam em quatro etapas, descritas no Quadro 2. No presente trabalho serão cumpridas as etapas de planejamento do BPM e de modelagem e otimização dos processos, que serão descritas com maiores detalhes a seguir.

Quadro 2 - Etapas e ações do ciclo BPM

Etapa	Ações
Planejar o BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de processos críticos; • Priorização de atividades; • Formação de equipes; • Controle das atividades selecionadas.
Modelar e otimizar processos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem “As is” e “To be”; • Análise do processo; • Simulação; • Melhoria do processo.
Implantar processos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimentos; • Implantação de novos processos; • Transferência de tecnologia; • Monitoramento e controle de instância de processo.
Controlar e analisar processos	<ul style="list-style-type: none"> • Estatísticas; • Controle de conjuntos de instâncias de processos; • Auditoria.

Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2009).

Para Valle e Oliveira (2009), a etapa de planejar o BPM tem o propósito de definir as atividades que contribuirão para o alcance das metas da organização, dentre elas destacam-se: entender o ambiente externo e interno e a estratégia da organização; estabelecer estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças; coordenar a atualização do manual de processos, que inclui entender, selecionar e priorizar ferramentas de apoio ao BPM e técnicas de melhorias; preparar a visão global de processos; definir planos de ação para implantação; selecionar e priorizar processos; gerar diretrizes e especificação para o trabalho de modelagem e otimização; formar equipes de trabalho para processos específicos; planejar e controlar as atividades necessárias à implantação dos diversos projetos de processos na organização.

A etapa de modelagem e otimização dos processos, segundo Valle e Oliveira (2009) engloba atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*As is*) e a proposta de processo futuro (*To be*). As atividades principais que compõem essa fase são: modelar os processos na situação atual, que inclui compreender os processos atuais e seu modo de atuação, falhas e desejos, documentar os processos, prover dados de integração entre processos para fins de T.I. (tecnologia da informação), qualidade e outros; quando necessário e possível, comparar o modelo com melhores práticas e *benchmarking*; definir e priorizar

soluções para os problemas atuais (*As is*); modelar os processos na situação futura (*To be*), que inclui empregar metodologias para otimizar os processos, fazer simulações, inovações e redesenhos, definir mudanças nos novos processos, adotar, quando possível e/ou necessário, as melhores práticas e modelos de referência; gerar especificações para implantação, caso o processo ainda não esteja em uso, para execução e para controle; realimentar o planejamento do BPM.

2.2 Processos de Negócio: características e tipos

Cruz (2011) define processos como sendo um conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes. Já Paim *et al.* (2009) acredita que os processos estão relacionados ao fluxo de objetos na organização, sejam eles objetos materiais, informações, capital, conhecimento, ideias ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu fluxo. O mesmo autor afirma que cabe aos processos o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos, pois constituem objetos de controle e melhoria mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. Para ele os processos são a organização em movimento.

Para compreender a metodologia BPM é necessário compreender o significado de processo de negócio, que trata de um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Tal trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional e consiste na agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Tais atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo (ABPMP, 2013).

De acordo com Cruz (2009) existem basicamente dois tipos de processos, os primários, que são relacionados à atividade-fim da organização e os secundários, que oferecem suporte à organização. Porém, a ABPMP (2013) desdobrou os processos secundários em de suporte e de gerenciamento. Suas características são apresentadas a seguir.

Para um processo ser considerado primário, de acordo com Paim *et. al* (2009), o resultado gerado por esse processo é um produto ou serviço para os clientes da organização. A ABPMP (2013) afirma que um processo primário é tipicamente interfuncional ponta a ponta e agrega valor diretamente para o cliente.

São frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço, podem fluir através de áreas funcionais ou até entre organizações e fornecer uma visão completa ponta a ponta de criação de valor, devendo ser estabelecidos a partir da perspectiva do cliente. Somente aquelas atividades que imediatamente influenciam e impactam essa experiência são partes do processo primário.

Cruz (2011) afirma que os processos de suporte são aqueles que permitem que os outros processos possam existir, pois dão apoio para que aconteçam. A ABPMP (2013) alega que eles existem para prover suporte a processos primários, mas também podem prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes, o que não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

Os processos gerenciais são aqueles que promovem o funcionamento da organização, tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar a situação atual e futura do negócio. Processos gerenciais, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (PAIM *et. al*, 2009; ABPMP, 2013).

2.3 Mapeamento e modelagem de processos

Oliveira (2015) afirma que o mapeamento dos processos apresenta grande importância, pois tem a função de registrar e documentar os procedimentos em uma

organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos tácitos e explícitos, a organização deve estar atenta ao fato de que seus trabalhadores podem migrar de um setor para outro ou se aposentarem, a fim de não perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos e que dão o suporte essencial à sua existência.

Segundo Villela (2000), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua utilização permite que as organizações se beneficiem em diversos aspectos, como no processo de redução de custos, na agilidade da troca de informações, redução de falhas, melhor integração entre os processos, dentre outros. Mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam quanto ao nível de detalhamento.

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

Paim *et al.* (2009) afirmam que o uso de ferramentas de modelagem de processos é de suma importância como instrumento para ações de gestão de processos, especialmente quando o projeto do processo tem elevada complexidade. Tais ferramentas são importantes na criação de agilidade na organização, tornando-a capaz de mudar de forma mais rápida. Devem ser entendidas como instrumentos para promover o entendimento, a integração e sustentar objetivos da organização. A ABPMP (2013) orienta que a modelagem siga, de preferência, uma metodologia

consagrada para que se possa ter como sequência natural a utilização do modelo gerado em ações de melhoria da gestão dos processos.

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

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

2.3.1 Notação BPMN (*Business Process Model and Notation*)

Segundo Valle e Oliveira (2009), o BPMN, *Business Process Model and Notation*, é um padrão desenvolvido visando oferecer uma notação mais facilmente compreendida e usada por todos os envolvidos nos processos de negócio, dos estrategistas e analistas de negócios, que criam versões iniciais dos processos, aos técnicos responsáveis pela seleção e implementação das tecnologias que apoiam o gerenciamento e monitoramento desses. Trata-se de uma técnica abrangente e que oferece recursos para a modelagem dos mais variados tipos de processos, desde os mais genéricos aos específicos, por isso pode ser usada na modelagem de processos de qualquer tipo e natureza. Dessa forma, é utilizada para comunicar uma gama de informações para uma grande variedade de público.

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

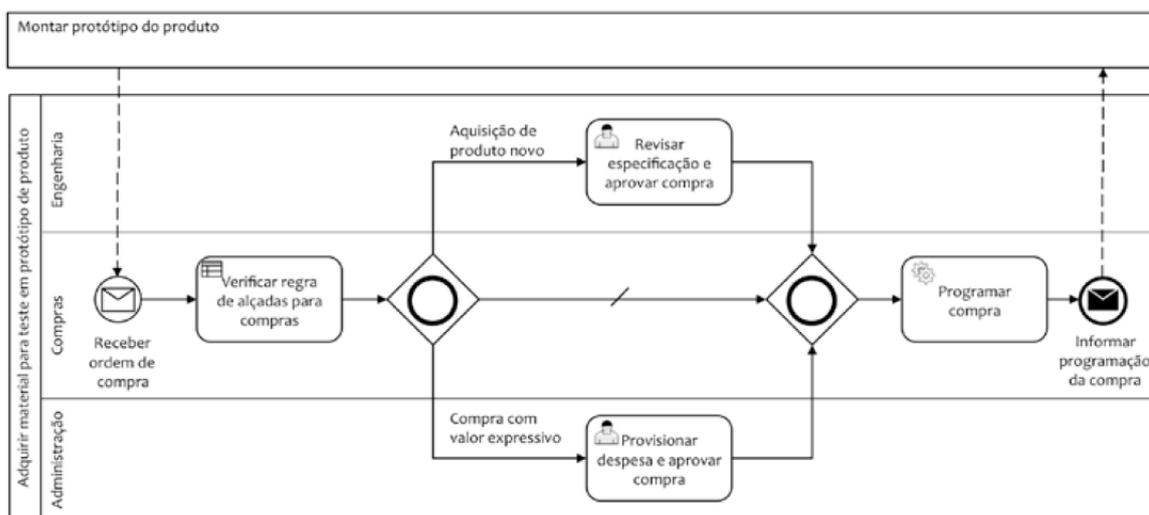
Essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como o fluxo de atividades e a ordem de precedência. Os principais elementos do BPMN são as *Swimlanes*, os Eventos, as Tarefas e os *Gateways*, tais elementos serão descritos a seguir (VALLE E OLIVEIRA, 2009; ABPMP, 2013).

Na simbologia utilizada por Valle e Oliveira (2009), o BPMN utiliza o conceito de *Swimlanes* (pista de natação), para ajudar a dividir e organizar as atividades pertencentes ao processo modelado. Há dois tipos de *Swimlanes*, as Piscinas e as Raias. As Piscinas são utilizadas quando o diagrama envolve duas entidades de negócio ou participantes que estão separados fisicamente no diagrama. Especifica quem faz o que, colocando os eventos e os processos em áreas protegidas. De acordo com a ABPMP (2013), as Raias dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho.

Outro elemento importante do BPMN é o 'Evento', que simboliza algo que ocorre durante um processo de negócio, que afeta o fluxo do processo e têm um

resultado, sendo representado por meio de marcadores no centro do elemento. Há três tipos de eventos, baseados em como eles afetam o fluxo: os de início, os intermediários e os de fim. Os símbolos de início e fim são representados por círculos geralmente contendo a palavra 'Início' ou 'Fim', ou outra frase sinalizando o começo ou término de um processo. As 'Tarefas', representadas por retângulos com bordas arredondadas, constituem o elemento do BPMN que é utilizado para decompor as atividades em um conjunto de passos ou ações para realizar o trabalho em um determinado cenário. Os *Gateways*, ou filtros de decisão, são elementos de modelagem que controlam como a sequência do fluxo interage dentro de um processo ao convergir e divergir. Esses elementos separam e juntam o fluxo, ou seja, representam um local onde o fluxo precisa ser controlado. A Figura 2 traz um exemplo de modelagem utilizando o BPMN (VALLE E OLIVEIRA, 2009; ABPMP, 2013). A Figura 2 traz o exemplo de um processo mapeado por BPMN e a Figura 3 mostra as formas geométricas mais utilizadas na notação BPMN e o que elas representam.

Figura 2 – Exemplo de processo mapeado por BPMN



Fonte: ABPMP (2013)

Figura 3 – Figuras representativas na notação BPMN

Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

A seguir é apresentada a classificação do presente trabalho e são descritos os procedimentos metodológicos adotados.

3.1 Classificação do trabalho

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

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

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

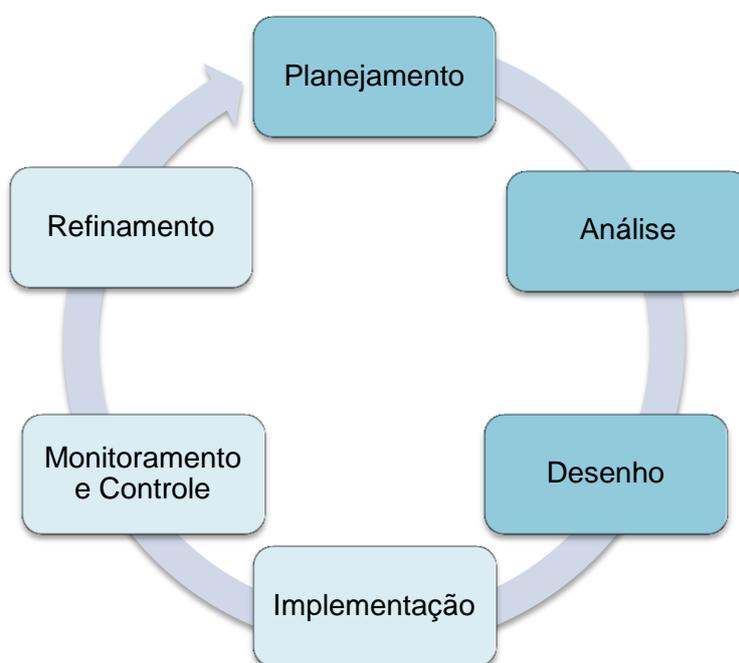
Os métodos utilizados no presente trabalho foram a pesquisa documental, que consiste na leitura e análise de documentos da organização que está sendo pesquisada, a qual foi realizada por meio de consulta aos documentos junto ao setor responsável pelo processo estudado; o levantamento de informações por entrevistas não estruturadas, o qual deu-se por meio de conversas com os profissionais responsáveis pelo processo em análise e grupo focado (GIL, 2002).

Pode-se dizer que trata-se de um estudo de caso, pois, de acordo com Gil (2002), este procedimento consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, que é o que pretende-se com o mapeamento do estado atual do processo.

3.2 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados seguem o ciclo do BPM, descrito no item 2.1.1, sendo que o presente estudo detém-se às três primeiras etapas do ciclo, que podem ser vistas em tom mais escuro na Figura 4. Na etapa de Planejamento será realizada uma pesquisa acerca do referencial teórico sobre o tema e o planejamento do trabalho em si, através da identificação dos profissionais responsáveis pelo processo a ser mapeado e obtenção das ferramentas. Na etapa de Análise, foi mapeado o processo de planejamento e divulgação de eventos no campus Bagé da Unipampa, que foi modelado na terceira etapa chamada Desenho.

Figura 4 – Etapas do ciclo BPM aplicadas ao trabalho



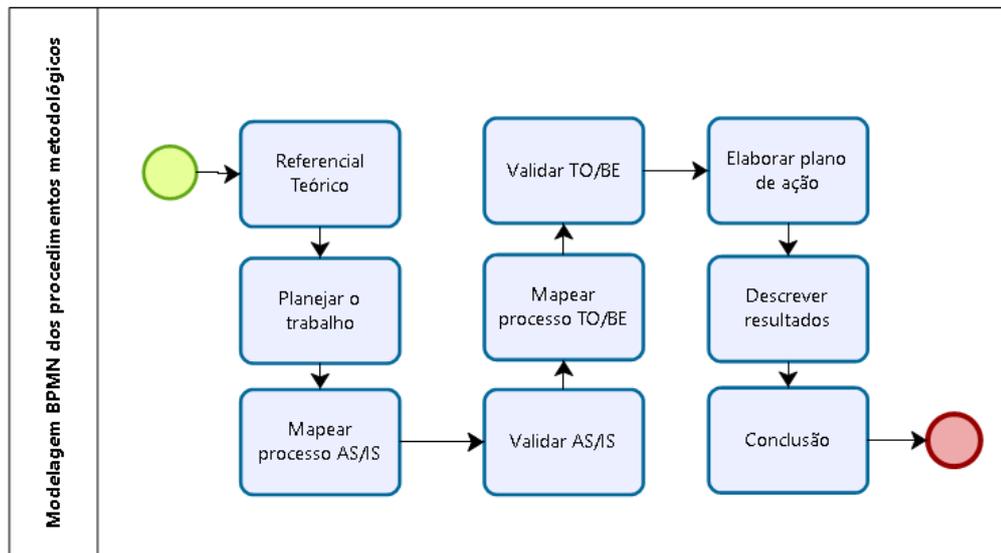
Fonte: ABPMP (2013).

Os procedimentos metodológicos foram modelados através da elaboração de um fluxo BPMN utilizando o *software* Bizagi, o qual pode ser visto na Figura 5. Esses procedimentos são descritos a seguir:

1. Pesquisar referencial teórico sobre o tema: nesta etapa buscou-se o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do presente estudo. Foram considerados os temas: Gestão de Processos de Negócios (BPM), processos de negócios e o mapeamento e modelagem de processos;

2. Planejar a realização do trabalho: nesta etapa busca-se entender o ambiente onde será realizado o trabalho, selecionar o processo que será mapeado, definir a equipe e as estratégias para o mapeamento. Também foram selecionadas e priorizadas ferramentas de apoio ao BPM e técnicas de melhorias;
3. Mapear processo AS IS: mapear o processo em seu estado atual, ou seja, contemplando as atividades executadas no presente momento e os recursos que são utilizados. Durante o mapeamento também são identificadas oportunidades de melhoria junto aos participantes;
4. Validar AS IS: após mapeado e modelado por meio da ferramenta Bizagi, o processo em seu estado atual é validado pela equipe participante. Esses devem observar se o processo representa a realidade do trabalho;
5. Modelar processo TO BE: mapear o processo em seu estado futuro, ou seja, contemplando as atividades e recursos que devem ser utilizados para melhorar o desempenho do processo;
6. Validar processo TO BE: após mapeado e modelado por meio da ferramenta Bizagi, o processo em seu estado futuro é validado pela equipe participante. Esses devem observar se o processo representa a possível realidade do trabalho;
7. Elaborar um plano e ação (5W1H): após definidas as oportunidades de melhoria, é proposto um plano de ação para implementação. Foi utilizada a ferramenta 5W1H (*What* – o quê?; *How* – Como?; *Why* – Por quê?; *Where* – Onde?; *When* – Quando?; *Who* – Quem?);
8. Descrever os resultados do estudo;
9. Concluir sobre o estudo.

Figura 5 – Modelagem BPMN dos procedimentos metodológicos



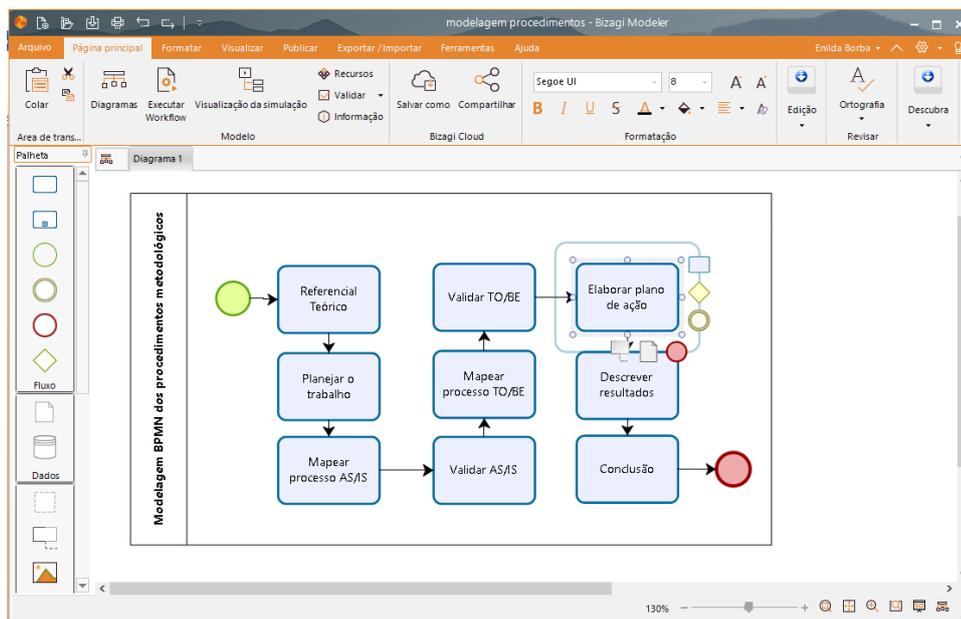
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Ferramenta de modelagem Bizagi

A ferramenta de modelagem escolhida para auxiliar o estudo foi o *software* de modelagem Bizagi, que segundo o fabricante promove a colaboração entre os usuários, traz velocidade para a modelagem e possui potentes ferramentas de simples utilização que estreitam a lacuna entre o negócio e os profissionais de tecnologia de informação, envolvendo todos na discussão sobre o processo desde o início.

O Bizagi é totalmente baseado na notação BPMN que vimos anteriormente, isto garante que a equipe trabalhe de forma segura no mesmo projeto, onde quer que estejam. Seu design é simples e intuitivo, as funções de ‘arrastar’ e ‘soltar’ agregam rapidez ao processo de modelagem, de acordo com os desenvolvedores. A Figura 6 traz um exemplo de processo sendo modelado no ambiente do Bizagi.

Figura 6 – Exemplo de modelagem de processos pelo Bizagi



Fonte: Elaborado pela autora.

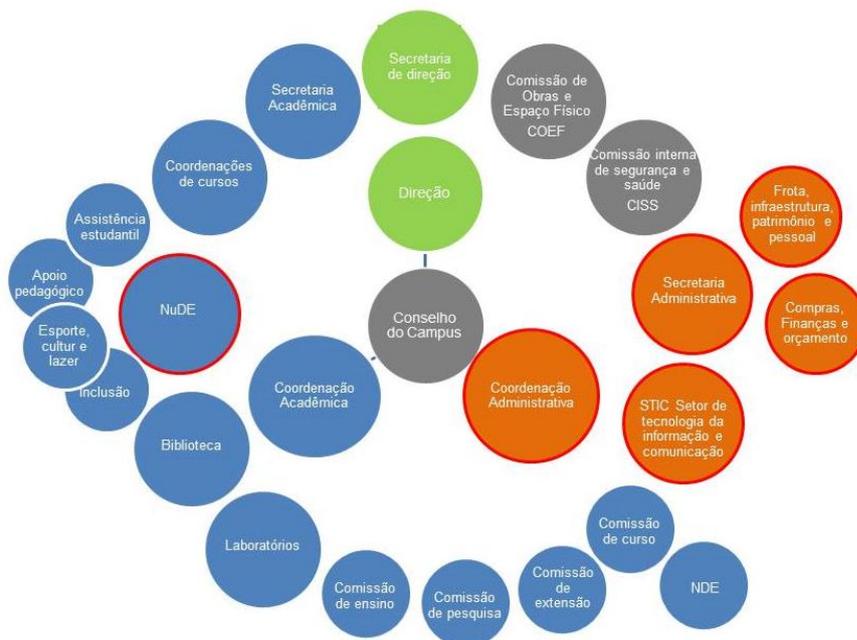
3.3 Caracterização da Organização onde o estudo será realizado

O estudo será realizado no campus Bagé da Universidade Federal do Pampa, a instituição faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil e foi criada pelo governo federal para minimizar o processo de estagnação econômica da região onde está inserida. O trabalho será desenvolvido em apoio a um projeto do Núcleo de Desenvolvimento Educacional, NuDE, um setor vinculado à Coordenação Acadêmica, responsável pela execução da política de assistência estudantil e pelo apoio pedagógico e psicossocial no âmbito do Campus, de forma integrada com a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC), com a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e com o Núcleo de Inclusão e Acessibilidade (NI/A), a atuação da equipe multiprofissional do NuDE visa contribuir com a adaptação e a integração no contexto universitário, com a promoção do acesso aos direitos e com o enfrentamento da evasão e da retenção acadêmicas.

Os profissionais diretamente envolvidos com o processo a ser mapeado são os servidores que trabalham no setor administrativo, na maioria são administradores ou assistentes administrativos. À Coordenação Administrativa compete coordenar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das atividades administrativas e de infraestrutura do Campus. A Figura 7 mostra o organograma do campus Bagé da

Unipampa, os principais setores envolvidos no estudo estão contornados em vermelho.

Figura 7 – Organograma do campus Bagé da Unipampa



Fonte: Adaptado do sítio eletrônico da instituição

4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa e são descritas as atividades realizadas para que os mesmos fossem alcançados.

4.1 Planejamento do trabalho

O trabalho desenvolvido atende a demanda do projeto intitulado 'Programação Cultural Campus Bagé', desenvolvido pelo Núcleo de Desenvolvimento Educacional, NuDE, do campus Bagé da Unipampa e que tem como objetivos: a análise de fluxos de trabalho e delineamento de estratégias para atividades extracurriculares; a organização de uma agenda cultural online, associada a diferentes ferramentas de divulgação; a realização de um evento com discussão em torno de eixos temáticos transversais, os quais atualizam questões presentes na sociedade contemporânea; a convergência na direção de um Plano Institucional de Cultura do Campus Bagé atualizado; e a articulação entre ações culturais de diversas áreas de conhecimento em uma agenda unificada. O presente estudo pôde contribuir realizando o mapeamento do processo de organização e realização dos diversos tipos de eventos que ocorrem na instituição.

Em acordo com os responsáveis pelo projeto, ficou definido que seria realizada uma reunião para a qual seriam convidados os servidores da instituição que mais estão envolvidos no processo de organização e realização de eventos, onde seria aplicada a abordagem SIPOC, descrita no item 2.3, como atividade que daria início ao mapeamento. Durante a reunião com os servidores realizou-se um *brainstorming*, que, de acordo com Houaiss (2009), consiste em uma técnica de discussão em grupo que utiliza a contribuição espontânea de ideias por parte dos participantes, no intuito de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo. A aplicação dessa técnica resultou na identificação dos recursos necessários à organização e à realização de um evento, além dos meios pelos quais podem ser solicitados pelo organizador do evento. Tais informações foram obtidas informalmente e, após a reunião, foram organizadas seguindo a metodologia SIPOC, que pode ser vista no Quadro 3.

Através do SIPOC identificou-se que o processo de organização de um evento demanda que sejam alocados diversos recursos da instituição, como a reserva de salas, solicitação de recursos materiais do campus, agendamento para

utilização de recursos audiovisuais necessários ao evento, solicitação de materiais de consumo a serem utilizados durante o evento, agendamento e solicitação de transporte para os envolvidos, solicitação de pagamento de diárias quando os convidados também forem servidores federais, emissão de certificados e apoio do setor de relações públicas para a organização e realização do evento. Cada recurso deve ser solicitado mediante sistema próprio descrito no Quadro 3, e são de responsabilidade de setores especializados, que após receberem as solicitações, as providenciam de acordo com a disponibilidade e especificações requeridas.

Quadro 3 – Aplicação da técnica SIPOC

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

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Mapeamento do processo AS IS

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

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

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

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

consumo são requisitados via sistema 'Xiru' e, após serem separados pelo técnico administrativo responsável por esta atividade, devem ser retirados pelo organizador do evento.

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

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

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

4.3 Validação do mapeamento do processo AS IS

A validação do mapeamento do processo *AS IS* deu-se através de reuniões com os servidores responsáveis pelas atividades apontadas no mapeamento. Nessas ocasiões cada servidor falou sobre suas tarefas e as informações foram corrigidas no mapeamento inicial, resultando no mapa que pode ser visto no Apêndice A.

4.4 Mapeamento do processo TO BE

A fim de realizar o mapeamento do processo futuro, *To Be*, realizaram-se reuniões com os servidores envolvidos nos processos e indagou-se sobre as oportunidades de melhorias que poderiam tornar suas atividades mais eficientes. Uma sugestão foi que todos os eventos passassem a ser registrados no SIPPEE e,

após esse registro, o setor de relações públicas fosse contatado para discutir os detalhes do evento e assim o organizador terá todo o apoio que necessita da instituição para o sucesso do mesmo. O registro do evento no SIPPEE também elimina a necessidade de solicitar ao NuDE a emissão dos certificados de participação, já que o próprio organizador pode emití-los via sistema.

Outro aspecto identificado durante o mapeamento do processo *As Is* foi que a solicitação para alocação dos recursos audiovisuais é realizada por meio informal. Como possibilidade de melhoria, sugere-se que a mesma seja realizada via sistema de abertura de chamado de manutenção, assim como a alocação de recursos materiais do campus já é realizada.

Uma dificuldade apontada por grande parte dos servidores envolvidos com os recursos e a infraestrutura de um evento foi o pouco prazo com que recebem as solicitações, como sugestão para solucionar este problema foi desenvolvido uma ferramenta de *checklist*, que consta do Apêndice C, onde os organizadores de eventos podem identificar as necessidades do seu evento e os prazos mais adequados para solicitá-las, bem como os meios pelos quais efetuar tais solicitações. O Quadro 4 mostra todas as oportunidades de melhorias identificadas e as soluções que foram propostas.

Quadro 4 – Oportunidades de melhorias e soluções propostas

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

Fonte: Elaborado pela autora.

Como forma de melhorar ainda mais o processo de emissão de certificados, sugere-se a criação de um formulário, que pode ser incorporado ao SIPPEE, onde se possa realizar a emissão dos certificados de forma automática, já que hoje essa atividade é realizada manualmente.

4.5 Validação do mapeamento do processo *To Be*

Com o intuito de validar o mapeamento do processo *To Be*, organizaram-se reuniões com os servidores responsáveis pela alocação dos recursos necessários aos eventos e com os participantes do projeto Programação Cultural Campus Bagé, onde foram apresentadas as propostas de solução para as dificuldades apontadas anteriormente e discutidas as possibilidades de implementação de cada proposta. Após a aprovação das proposições, correções foram realizadas no mapeamento e o resultado final pode ser visto no Apêndice B.

4.6 Elaboração do plano de ação (5W1H)

A ferramenta escolhida para a elaboração do plano de ação consiste no 5W1H, que auxilia na organização identificando as ações e responsabilidades para a execução de tarefas de forma precisa. A sigla 5W1H corresponde às seguintes palavras na língua inglesa, que são *why* (por que), *what* (o quê), *who* (quem), *when* (quando), *where* (onde) e *how* (como). Através da utilização desta ferramenta foi possível determinar quais serão as ações a serem tomadas e quem serão os responsáveis por realiza-las na implementação do modelo *To Be* proposto.

Em reunião com os participantes do Projeto Programação Cultural Campus Bagé ficou definido que as propostas de melhoria sugeridas pelo presente estudo serão apresentadas à comunidade acadêmica em reunião aberta organizada pelo projeto, a se realizar no dia oito de dezembro de dois mil e dezessete. O plano de ação pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Plano de ação 5W1H

Solução Proposta	Why: Por que será feito?	What: O quê será feito?	Who: Quem fará?	When: Quando será feito?	Where: Onde será feito?	How: Como será feito?
Registro de todos os eventos no SIPPEE e emissão de todos os certificados via SIPPEE.	Para que os certificados possam ser emitidos via SIPPEE.	Registro de todos os eventos no SIPPEE.	O Projeto Programação Cultural Campus Bagé	No início do mês de dezembro de 2017.	Na reunião aberta do Projeto Programação Cultural Campus Bagé	Durante a reunião aberta a ser realizada em dezembro de 2017 será solicitado que todos os eventos passem a ser registrados.
Envolvimento do setor de RP logo no início da organização do evento.	Para que o organizador do evento possa ter todo o apoio institucional desde o início de sua organização	Envolvimento do setor de RP logo no início da organização do evento.	O Projeto Programação Cultural Campus Bagé	No início do mês de dezembro de 2017.	Na reunião aberta do Projeto Programação Cultural Campus Bagé	Durante a reunião aberta a ser realizada em dezembro de 2017 será solicitado que os organizadores dos eventos entrarão em contato com o setor de relações públicas assim que começarem a idealizar o evento para que possam discutir juntos a melhor maneira de realizar o mesmo.
Alocação de recursos audiovisuais por meio de sistema de abertura de chamado de manutenção.	Para seguir o mesmo padrão de alocação dos outros recursos e possibilitar o registro dessas atividades.	Alocação de recursos audiovisuais por meio de sistema de abertura de chamado de manutenção.	O Projeto Programação Cultural Campus Bagé	No início do mês de dezembro de 2017.	Na reunião aberta do Projeto Programação Cultural Campus Bagé	Durante a reunião aberta a ser realizada em dezembro de 2017 será sugerido que as solicitações de recursos audiovisuais passem a ser feitas via sistema de abertura de chamado de manutenção.
Ferramenta <i>checklist</i> que indica os melhores prazos para solicitar cada recurso.	Para garantir que os servidores envolvidos tenham tempo suficiente para executar as tarefas demandadas.	Ferramenta <i>checklist</i> que indica os melhores prazos para solicitar cada recurso.	A acadêmica colaboradora do Projeto Programação Cultural Campus Bagé, Enilda Borba.	No mês de novembro de 2017.	Em reunião do Projeto Programação Cultural Campus Bagé	Durante a reunião aberta a ser realizada em dezembro de 2017 será apresentada a ferramenta <i>Checklist</i> e será sugerida sua utilização desde o início da organização dos eventos.

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

As reuniões e conversas com os servidores diretamente envolvidos com as atividades pertinentes à alocação de recursos para os eventos, possibilitaram a identificação de algumas oportunidades de melhoria para o processo. Foram apontadas algumas dificuldades em executar suas tarefas em decorrência de algumas ações que poderiam facilmente ser modificadas. Dessa forma, observa-se que foram identificadas oportunidades de melhoria e propostas soluções, como estabelecido pelo segundo objetivo específico.

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

Em vista de garantir a implementação das melhorias propostas, estabeleceu-se um plano de ação através da utilização da ferramenta 5W1H, conforme proposto no quarto objetivo específico. Por meio dessa, definiu-se quem ficaria responsável por realizar as ações para implementação do modelo *To Be*.

Observa-se que o método de trabalho mostrou-se adequado, visto que possibilitou atingir os objetivos específicos propostos e conseqüentemente o objetivo geral de possibilitar a otimização de um processo administrativo de uma universidade pública. A maior dificuldade enfrentada durante a execução do trabalho foi conciliar uma data para que todos os servidores envolvidos no processo pudessem estar presentes e participar da reunião para utilização da técnica SIPOC.

Como solução optou-se por realizar a reunião num momento em que a maioria estivesse disponível e conversar com aqueles que não pudessem se fazer presentes em outra situação. Apesar de tal dificuldade, a metodologia BPM se mostrou bastante eficaz, já que possibilitou que o mapeamento fosse realizado com sucesso, utilizando uma notação simples e de fácil compreensão.

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

Para trabalhos futuros, indica-se que sejam mapeados outros processos do Campus Bagé, pois entende-se que a instituição poderia se beneficiar do método ao ter todos os seus processos administrativos descritos e mapeados.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública: Um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2013.

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

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

HOUAISS, Antônio. **Dicionário online de português**. Disponível em < <https://www.dicio.com.br>>. Acesso em outubro de 2017.

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

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

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

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

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

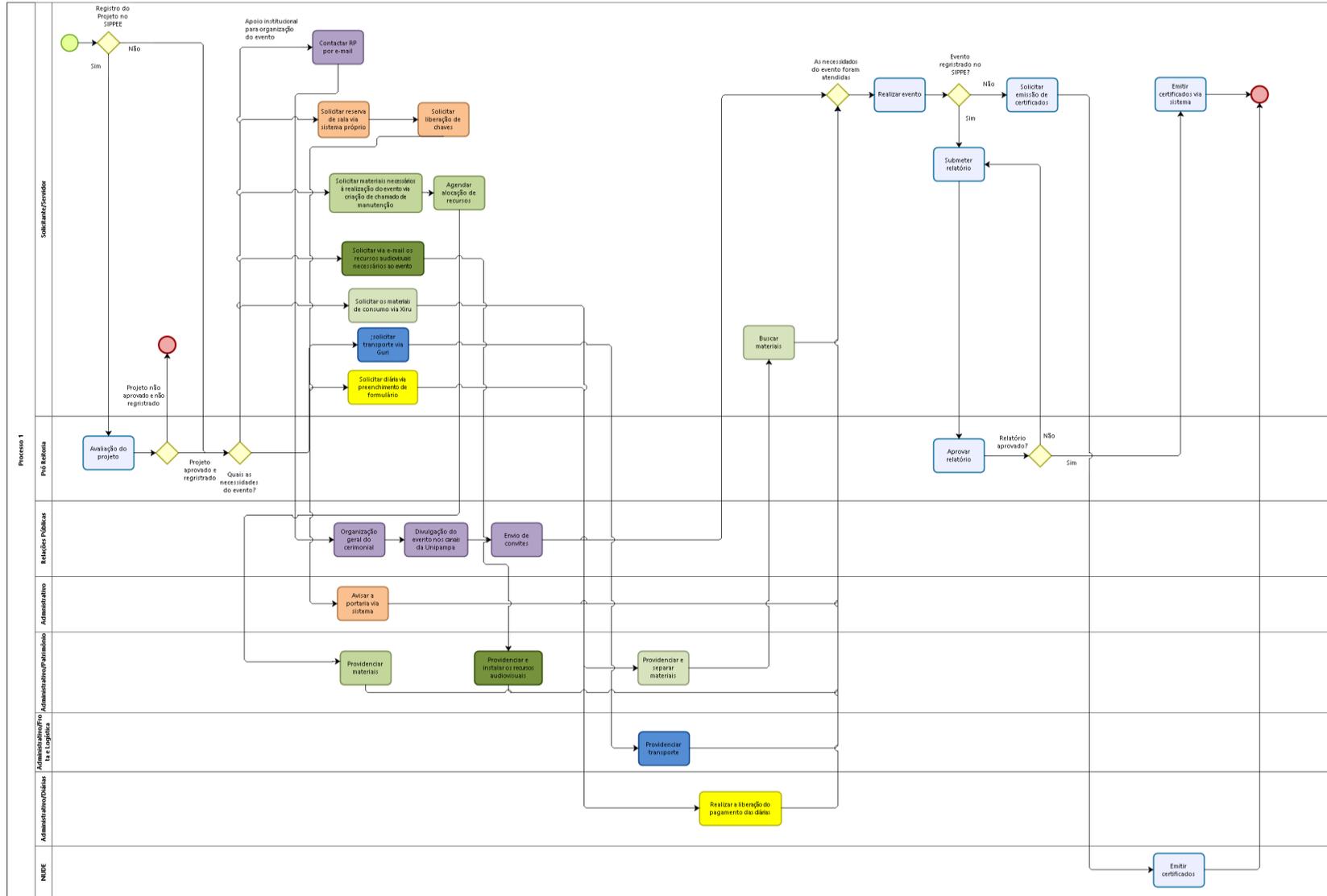
SILVA, Jéssica Sousa. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.** Universidade de Brasília, Departamento de Gestão de Políticas Públicas. Brasília, 2014.

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

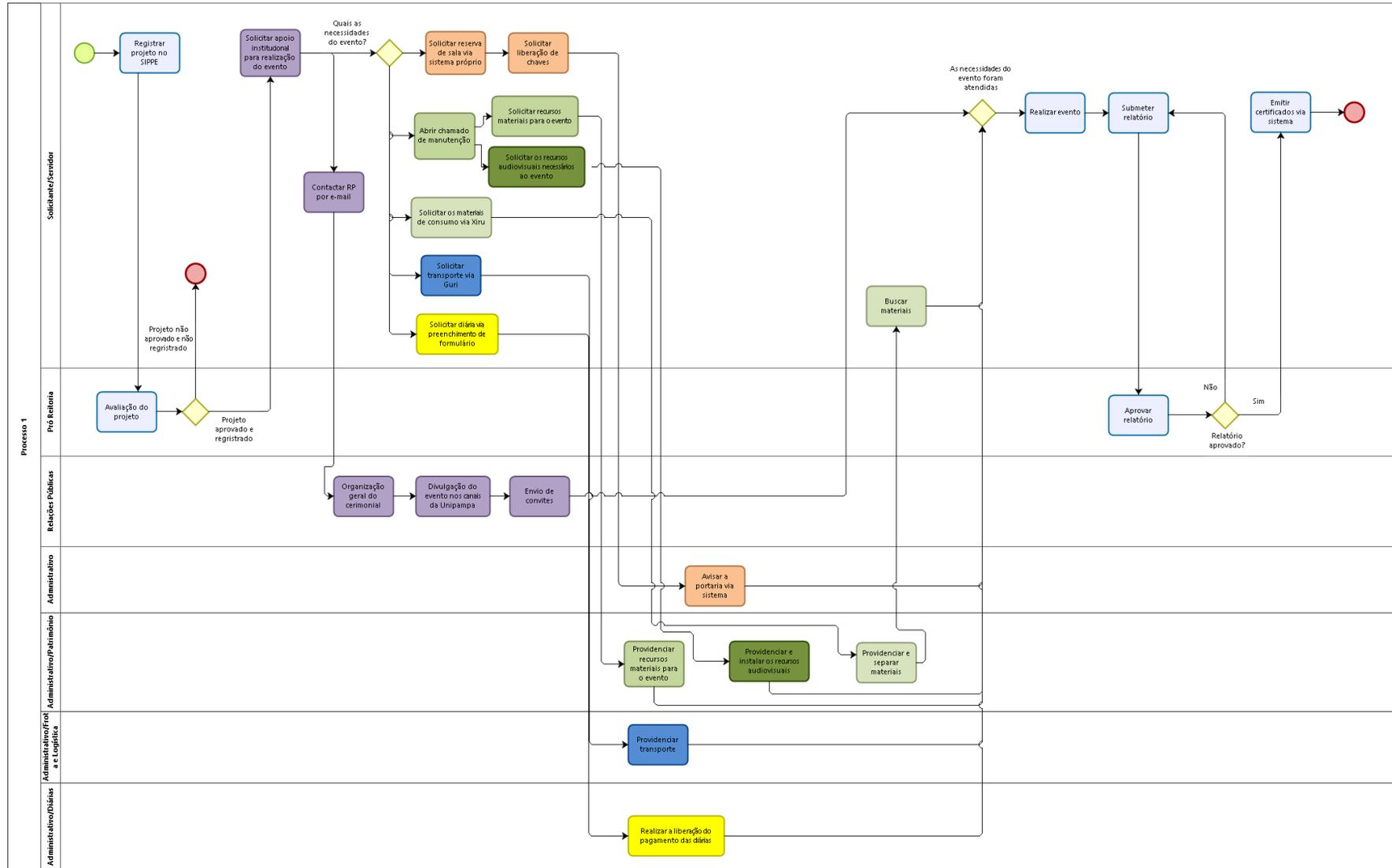
VALLE, Rogério e OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação Bpmn.** São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A – Mapeamento do processo As Is



APÊNDICE B – Mapeamento do processo *To Be*



APÊNDICE C – Ferramenta Checklist

Prazo	Data	Recurso	Responsável	Contato
60 dias antes do evento	___/___/___	Organização do cerimonial, publicação e divulgação do evento, envio de convites, autorização para afixação de cartazes.	Relações Públicas: Aline Alvarenga	Agendar encontro para discutir detalhes do evento. alinealvarenga@unipampa.edu.br
	___/___/___	Reservar as salas para o evento	Setor Administrativo, Assistente em administração: Stefan Lopes	Efetuar reserva de salas via plataforma de reservas de salas. http://sistemas.bage.unipampa.edu.br/reserva/
	___/___/___	Solicitar criação de site ou inclusão de link para o site do evento.	Tecnologia de informação	Solicitar via sistema de chamados de TI – Gaúcha. https://chamados.unipampa.edu.br/
30 dias antes do evento	___/___/___	Solicitar liberação de chaves	Setor Administrativo, Assistente em administração: Stefan Lopes	Informar dados e solicitar cadastro das pessoas autorizadas a retirar as chaves das salas previamente reservadas. stefanlopes@unipampa.edu.br
	___/___/___	Solicitar recursos materiais para a realização do evento.	Setor Administrativo, Administrador: Cícero Scaglione	Abrir chamado de manutenção via sistema de serviços de manutenção. https://ssm.unipampa.edu.br/
	___/___/___	Solicitar recursos audiovisuais para a realização do evento.	Setor Administrativo, Técnico Audiovisual: Manoel Abreu	Abrir chamado de manutenção via sistema de serviços de manutenção. https://ssm.unipampa.edu.br/
	___/___/___	Solicitar transporte para os envolvidos no evento	Setor de transporte, Assistente em Administração: Anderson de Araújo	Realizar as solicitações de transporte via sistema Guri. https://www11.unipampa.edu.br/guri/
	___/___/___	Solicitar pagamento de diárias	Setor de contas, Administrador: Catarina Silva	Dirigir-se ao setor de contas e preencher formulário correspondente.
15 dias antes do evento	___/___/___	Solicitar recursos de consumo para o evento	Setor Administrativo, Assistente em Administração: Samuel Klarosk	Solicitar os materiais necessários à realização do evento. http://sistemas.bage.unipampa.edu.br/xiru.usuario/