

Modelagem do processo de aquisição de materiais e serviços da Decania do Centro de Tecnologia da UFRJ

Lilian da Silva Chagas, Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação / PR-6, Pós-Graduação em Análise, Projeto e Gerência de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC, lilianchagas@tic.ufrj.br; **Lucia Oliveira Nascimento**, Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação / PR-6, Pós-Graduação em Sistemas de Informação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC, lucianascimento@tic.ufrj.br; **Osmário Pereira dos Santos**, Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação / PR-6, Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, e-mail: osmariosantos@tic.ufrj.br.

Resumo

A gestão por processos é uma forma de gerir a organização com foco nos seus processos de trabalho, alinhando-os aos objetivos estratégicos organizacionais. Neste trabalho procuramos, através de um estudo de caso, demonstrar o esforço da Decania do CT no sentido de adequar-se as sugestões propostas pelo Programa Nacional de Gestão e Desburocratização - GesPública - programa instituído pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que visa promover a melhoria contínua dos processos de trabalho nas organizações públicas.

O objetivo geral deste trabalho é alinhar os objetivos táticos e operacionais do processo em estudo aos objetivos estratégicos da Decania do CT. Os objetivos específicos são: eliminar o retrabalho; padronizar rotinas e reduzir custos de aquisição.

A metodologia utilizada pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, foi adotada uma prática metodológica descritiva uma vez que procura apontar os procedimentos que a organização deve executar para atingir seus objetivos. Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, realizado nos setores Compras, Atividades Gerenciais e Financeiro da Decania do CT. Adotou-se como abordagem o mapeamento e modelagem de processos de negócio com base na BPMN, notação utilizada para apoiar as boas práticas da BPM (*Business Process Management*).

Espera-se, como resultado deste trabalho, garantir o alinhamento dos objetivos táticos e operacionais aos objetivos estratégicos; garantir a padronização da execução das atividades de cada processo; e, por fim, melhorar a eficácia e eficiência do processo, fazendo uso dos indicadores de desempenho. Entretanto, por limitação de tempo e espaço, o estudo de caso apresentado abordará tão somente a macrovisão do mapeamento do processo *Aquisição de materiais e serviços*.

Palavras-chave: Gestão Organizacional; Gestão por Processos; Mapeamento de Processos; Modelagem de Processos.

Introdução

O processo de aquisição de materiais e serviços na Decania do Centro de Tecnologia da UFRJ envolve atualmente os seguintes setores da organização: Departamento de Compras; Departamento Financeiro; e Serviço de Atividades Gerenciais. Seu objetivo principal é a aquisição dos bens e serviços em conformidade com a qualidade desejada, na quantidade esperada, no prazo acordado respeitando-se, sobretudo, a escassez dos recursos financeiros da unidade. Entretanto, e apesar dos esforços individuais e coletivos por parte dos colaboradores das áreas impactadas, os resultados efetivos desse processo não apontam na direção do seu objetivo principal. De acordo com os entrevistados, as principais razões que impedem um melhor desempenho do processo residem na falta de padronização da execução das tarefas; na ausência de um sistema informatizado que possa apoiar a tomada de decisão por parte da alta gestão; e, principalmente, a ausência de um planejamento que estabeleça as diretrizes a serem adotadas por todos os envolvidos no processo, possibilitando dessa forma a execução, o controle e a mensuração dos resultados obtidos. Com o objetivo de contribuir para a melhoria do desempenho do processo de aquisição de materiais e serviços da Decania do CT foi proposto, pela equipe de Gestão de Processos da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação – STIC - a melhoria contínua desse processo apoiado nas técnicas de gestão da *Business Process Management - BPM*.

1 - Referencial teórico

1.1- Conceito de organização

Uma organização, do ponto de vista formal, pode ser entendida como um sistema planejado de esforço cooperativo onde cada participante tem um papel definido e deveres e tarefas a executar (Cury, 2000). Este aspecto, na opinião do autor, está relacionado ao conjunto de normas, métodos e processos de trabalho que visam atingir resultados previamente estabelecidos. Para Campos (2004), uma organização é um aglomerado de seres humanos que de forma colaborativa lutam pela sobrevivência uns dos outros. Hampton (1992) incorpora na sua definição de organização os conceitos de entradas, transformação e saídas. O que nos remete à ideia de processo e nos permite pensar as organizações como um sistema aberto ao ambiente.

Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. [...] Pessoas, dinheiro e material compõem os recursos que ingressam na organização. Bens e serviços como brinquedos de madeira e saúde saem das organizações. Entre estas entradas e saídas, recursos são transformados para a criação de excedentes (Hampton, 1992, p. 8).

1.2 - Gestão Por Processos X Gestão de Processos

Os termos gestão por processos e gestão de processos aparecem na literatura, dependendo da visão de cada autor, ora como sinônimos, ora como termos totalmente distintos. Araujo et al (2011) acham prudente esclarecer o uso dos dois termos: “gestão de processos” e “gestão por processos”. Para esses autores, o primeiro termo, gestão de processos, diz respeito a um olhar específico para os processos da organização visando seu entendimento e futuro monitoramento. Já a gestão por processos representa todo um redirecionamento da gestão organizacional com base nos seus processos críticos. Dessa forma é possível dizer que a empresa que adota essa postura tem a sua gestão orientada para os seus processos (OLIVEIRA, 2008, p. 146). Ao longo deste trabalho utilizaremos os termos: gestão de processos, gestão por processos ou gestão de processos de negócio sempre como termos sinônimos.

A adoção do modelo de gestão por processos exige, de imediato, que a organização seja capaz de responder aos seguintes questionamentos: o primeiro, para que a organização existe, ou seja, qual a sua missão? O segundo, quais são os processos críticos de negócio? Quer dizer quais são os processos que mais afetam o cliente? O terceiro, quais recursos são necessários para gerar os produtos que os clientes desejam? O quarto, o que de fato a organização oferece aos seus clientes, isto é, qual a essência do seu trabalho? Finalmente, como podemos gerenciar o fluxo de informação e trabalho visando satisfazer o cliente? As respostas a essas perguntas só serão obtidas a partir do momento em que a organização seja entendida dentro de uma perspectiva que contemple um olhar interno e externo simultaneamente (OLIVEIRA, 2008).

1.3 - Ciclo de Implantação da Gestão Por Processos

De uma forma geral pode-se dizer que a maioria dos autores consultados apresenta descrições bastante coerentes entre si para os ciclos de implantação da gestão de processos. De uma forma ou de outra todos eles apontam para um ciclo de implantação que remete ao já bastante conhecido PDCA, ou seja: Planejar (P), Executar (D), Controlar (C) e Agir (A). Baldam et al (2007) assim definem o seu ciclo para gerenciamento de processos de negócios: planejamento do BPM; modelagem e otimização de processos; execução de processos; controle e análise de dados.

Planejamento do BPM – definição das atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais; **Modelagem e otimização de processos** – identificação das atividades do processo na sua forma atual (também conhecido como

as is) e proposta de melhorias para o futuro (chamado também de *to be*). Nessa fase uma grande massa de documentação pode e deve ser gerada; **Execução de processos** – implementação e execução de atividades tais como, implantação dos planos de transferência de tecnologia, treinamento, ajuste de equipamentos e software, quando necessário; **Controle e análise de dados** – adoção de indicadores de desempenho para possibilitar a medição e análise do comportamento dos processos.

2 - O processo de aquisição de materiais e serviços da Decania do CT

2.1 - Planejamento

Esta fase envolveu a identificação do problema, seu escopo e a delimitação das fronteiras do processo a ser mapeado. Com isso foi possível identificar as áreas impactadas, as atividades realizadas e os atores envolvidos. Esta etapa do trabalho contou com as participações de representantes do Comitê Gestor da Decania do CT e das chefias das áreas envolvidas no processo, a saber: Compras, Atividades Gerenciais e Financeiro. No esforço de se atingir o alinhamento estratégico ficou estabelecido que o processo deveria ter como principais objetivos: eliminar o retrabalho; garantir o recebimento dos bens e serviços de acordo com o especificado; avaliar fornecedores; e reduzir custos de aquisição.

2.2 – Modelagem e otimização do processo

Após a etapa de planejamento teve início a fase de mapeamento do processo. Esta etapa, também conhecida como “*As Is*”, consiste em documentar o processo na sua forma atual. Trata-se de um registro de como as atividades são executadas não cabendo, nesse momento, nenhum julgamento de valor. O que interessa para os analistas do processo, nessa etapa, é entender como e em qual sequência as atividades são executadas; quais são os insumos para cada atividade; quais transformações ocorrem com esses insumos; quais saídas são geradas; e quem está interessado nessas saídas.

Abaixo temos a macrovisão do processo “*Aquisição de materiais e serviços*”. Como pode ser observado, o processo tem início com a chegada de uma solicitação de aquisição e encerra-se com a autorização de pagamento. Após a chegada da solicitação uma decisão é tomada para definir que tipo de compra será realizada. De acordo com a decisão tomada (por dispensa ou por ata de registro de preços), é gerada a nota de empenho, o recebimento do material ou serviço e, por fim a autorização do pagamento.

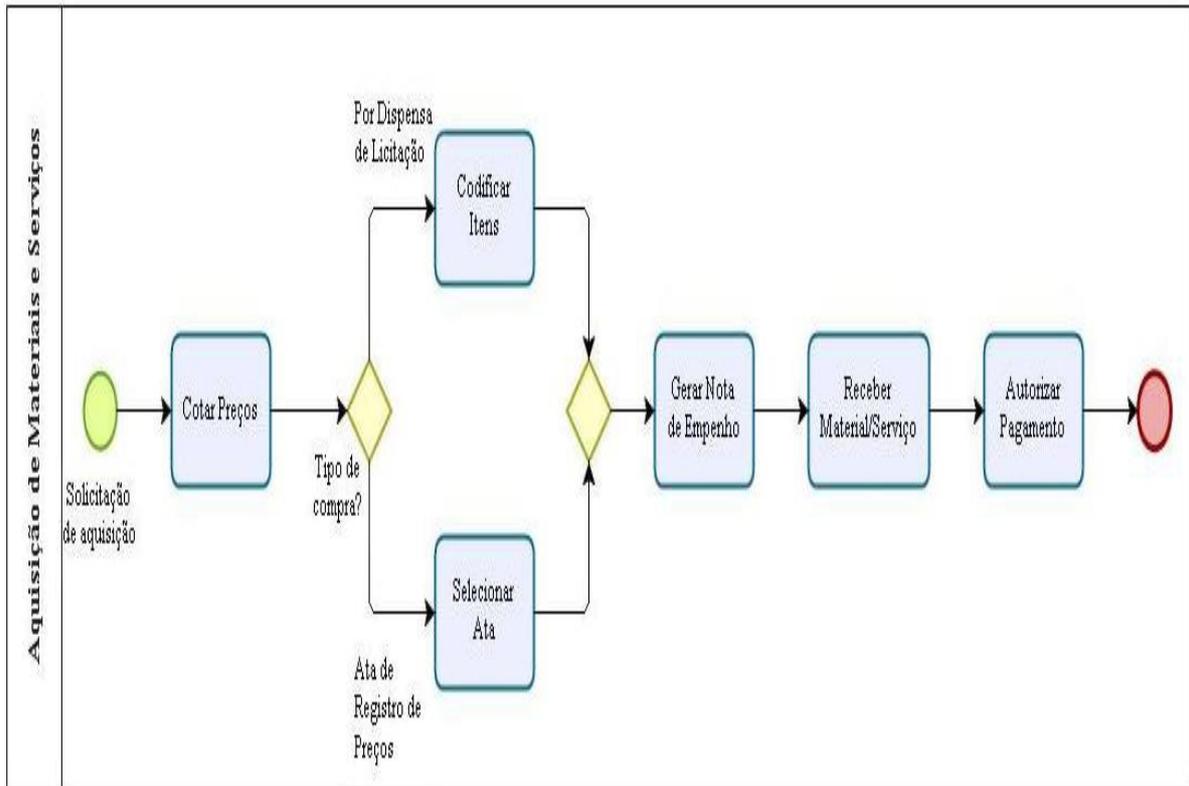


Diagrama de Processo de Negócio (DPN)

Após o mapeamento e documentação do processo a equipe de analistas dispõe de material suficiente para o esforço de otimização do processo. Essa otimização tem como ponto de partida a análise dos problemas identificados nas atividades mapeadas.

Os principais problemas identificados no processo de aquisição de materiais e serviços foram:

- a) ausência de critério para priorizar as solicitações de materiais e serviços;
- b) ausência de um adequado controle de estoque;
- c) falta de padronização para solicitação de compras;
- d) falta de registro histórico das aquisições realizadas;
- e) e especificações de compras realizadas de forma inadequadas.

De posse desse conhecimento, uma ou mais propostas de otimização do fluxo podem ser desenhadas e postas em discussão para escolha daquela mais adequada às necessidades da organização. Uma boa prática é implantar os indicadores de desempenho logo após o mapeamento do processo. Isso permitirá à equipe de analistas de processo monitorar o comportamento do processo e comparar o seu desempenho antes e depois das mudanças realizadas.

3 - Conclusão

Neste trabalho procuramos apresentar o esforço da Decania do CT para a adoção da gestão de processos visando a melhoria contínua dos seus processos de trabalho. Como estudo de caso trouxemos o mapeamento do processo “*Aquisição de materiais e serviços*”. Como pode ser depreendido do texto, a gestão de processos vai além do mapeamento e documentação. Envolve outras etapas como o planejamento, a otimização, a monitoração (controle e análise dos dados) e, eventuais ajustes que se façam necessários. É, sem dúvida alguma, uma ferramenta de apoio a gestão possibilitando o alinhamento dos objetivos organizacionais aos processos de trabalho e, dessa forma, facilitando a tomada de decisão.

Gostaríamos de tecer aqui um último esclarecimento. O termo “cliente”, utilizado neste texto para designar o interessado em um dado resultado (ou produto) é utilizado pelo GesPública como “usuário” ou “cidadão”. Optamos pelo termo cliente para mantermos uma coerência com a literatura consultada e por entendermos que tal decisão não prejudicaria o entendimento da ideia central do texto.

Este artigo de forma alguma pretendeu esgotar o assunto acerca do tema que, por sua própria natureza, é muito amplo e conta com uma vasta literatura a disposição dos interessados.

Referências

ARAÚJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BALDAM, Roquemar de lima. et al. **Gerenciamento de processos de negócios: *Business Process Management***. 2ª ed. São Paulo: Ática, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8ª ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. Trad.: Lauro Santos Blandy, Antonio C. Amaru Mamiano. Rev.: Eunice Lacava Kwasnicka, Arlete Dornelas, José Benedito Regina. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983, 1992.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelo de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.