

Desenvolvimento de Arquitetura de Processos: caso UFPR

¹Aldemir Junglos, ¹Alexandra Dantas Roeder, ¹Amarílio Motta Floriano, ²Anne Cristine Betoni Cardoso

¹Coordenadoria de Governança - Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Rua XV de Novembro, 1299 – 80.060-000 – Curitiba – PR – Brazil

²Auditoria Interna – Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)
Av. Fernando Corrêa da Costa, 2367 – 78.060-900 – Cuiabá – MT – Brazil

{junglos,aledroeder,amarilio.floriano}@ufpr.br, annebetoni@ufmt.br

Abstract. *This paper addresses the development of the process architecture applied to UFPR, organized in the following stages: Analysis of the institutional strategy, Construction of the value chain, Identification of the institutional processes and relationship to the process architecture. The method employed allowed a broad, complete, integrated and uniform view of all the Institution's processes and may contribute to the development of the process architecture of other Federal Institutions of Higher Education.*

Keywords: *process architecture, value chain, process identification*

Resumo. *Este estudo aborda o desenvolvimento da arquitetura de processos aplicado à UFPR, organizado nas seguintes etapas: Análise da estratégia institucional, Construção da cadeia de valor e Identificação dos processos institucionais e relacionamento com a arquitetura de processos. O método empregado possibilitou a visão ampla, completa, integrada e uniforme de todos os processos da Instituição e pode contribuir no desenvolvimento da arquitetura de processos de outras Instituições Federais de Ensino Superior.*

Palavras-chave: *arquitetura de processos, cadeia de valor, identificação de processos*

1. Introdução

Para a implantação de um modelo de gestão por processos na UFPR, proveu-se aos gestores da Universidade, a partir de agosto de 2017, um serviço de consultoria em gestão de processos, capaz de promover, junto às áreas, projetos de melhoria da governança pública, aplicando, entre outros, métodos e ferramentas de gerenciamento de processos e de gestão de riscos. Nas consultorias prestadas, verificou-se que, a cada processo que se inseria no desejado ciclo de melhoria contínua, era necessário realizar o estudo da correlação do processo com a cadeia de valor e também do inter-relacionamento do

mesmo com outros processos da Instituição. A atividade requeria tempo e esforço analítico da reduzida equipe de consultoria.

A arquitetura de processos é necessária para a implantação da gestão por processos (Branco, 2016). A partir dessa ferramenta, é possível visualizar a relação dos processos institucionais e a hierarquia entre eles. A quantidade de níveis dessa hierarquia dependerá da complexidade da instituição.

Após os primeiros anos de consultorias prestadas, percebeu-se que uma iniciativa concentrada a fim de se identificar a completude dos processos da organização, ainda que de forma preliminar, buscando atingir, com a maior consistência possível, a definição de uma arquitetura de processos, refletiria positivamente no tempo de análise para se identificar cada processo que se encontrasse como objeto de estudo em uma ação de consultoria, além de favorecer as demais ações de governança e de gestão de riscos, com um caminho alinhado e uniforme para ser utilizado em quaisquer projetos, análises ou documentações.

O presente artigo pretende descrever o desenvolvimento da arquitetura de processos da UFPR.

2. Métodos

O desenvolvimento da arquitetura de processos da UFPR foi distribuído em etapas, conforme ilustrado na Figura 1.

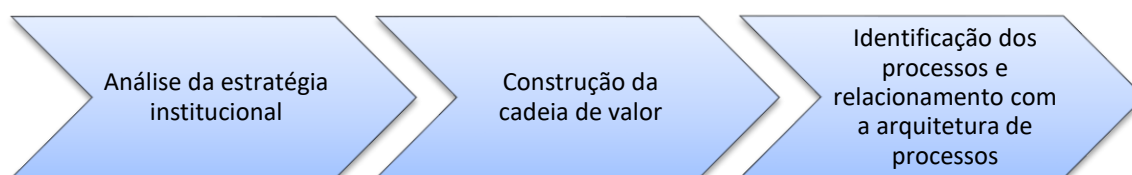


Figura 1

Conforme o BPM CBOK V3.0, “Para acelerar a criação de uma arquitetura de processos, pode ser útil a adoção de um modelo de referência para definição dos principais processos interfuncionais da organização.”. Com tal finalidade, adotou-se o Guia Técnico de Gestão Estratégica, publicado em 2020 pelo Ministério da Economia.

Etapa 1: Análise da estratégia institucional

A prospecção e leitura dos documentos estratégicos institucionais foi o ponto de partida para o reconhecimento do negócio, de seus macroprocessos e dos principais processos finalísticos, gerenciais e de apoio, que contribuía com a entrega de valor pela Instituição.

Entre os documentos analisados, encontram-se: Estatuto da UFPR; Regimento da UFPR; Planilha de identificação, até então parcial, de processos da UFPR; PDI-UFPR 2017-2021 – 1. Revisão; Relatórios de gestão da UFPR, de 2018 a 2020; Cadeia de valor da UFPR, aprovada pelo Conselho de Planejamento e Administração; Cadeia de valor da UFPR, aprovada pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos.

Etapa 2: Construção da cadeia de valor

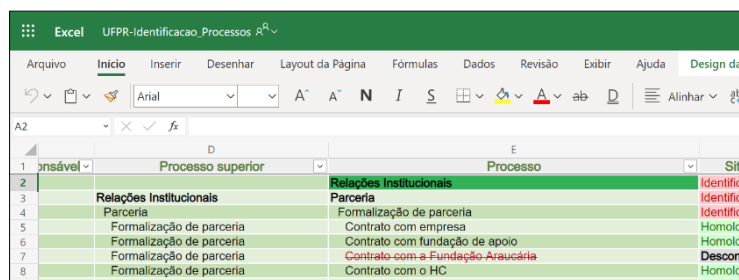
Segundo o TCU (TCU, 2015), os macroprocessos permitem uma visão lógica e estruturada do funcionamento interno da organização, com o propósito de proporcionar melhor domínio do negócio e busca contínua pela excelência e plena integração dos processos de trabalho, explicitando como a organização opera no cumprimento da sua missão.

Os macroprocessos identificados em trabalhos anteriores, em especial a construção de cadeias de valor pelas áreas de planejamento e de governança da UFPR, foram confrontados com os macroprocessos identificados durante as atividades de consultoria em gestão de processos pela CGR - Coordenadoria de Governança e Riscos da UFPR, prestadas às áreas de negócio da Instituição entre os anos de 2017 a 2021.

Com isso, a equipe confirmou a identificação de 14 macroprocessos, de fato realizados, no cotidiano institucional, em prol da entrega de valor pela Universidade, constituindo o primeiro nível da cadeia de valor da UFPR.

Os macroprocessos são distribuídos por sua natureza gerencial, finalística ou de suporte, seguindo o modelo de Porter (Porter, 1990).

Estruturados os macroprocessos na cadeia de valor, segundo sua natureza, eles puderam ser aplicados diretamente na arquitetura de processos, materializada através da Planilha de identificação de processos da UFPR. No recorte da planilha, visto na Figura 2, estão destacadas as colunas que relacionam os processos identificados com a arquitetura de processos, indicando na coluna D qual é o processo imediatamente superior ao processo identificado, que aparece na coluna E.



	D	E	Situ
1	Processo superior	Processo	
2	Relações Institucionais	Relações Institucionais	Identifica
3	Parceria	Parceria	Identifica
4	Formalização de parceria	Formalização de parceria	Identifica
5	Formalização de parceria	Contrato com empresa	Homolog
6	Formalização de parceria	Contrato com fundação de apoio	Homolog
7	Formalização de parceria	Contrato com a Fundação Araucária	Descont
8	Formalização de parceria	Contrato com o HC	Homolog

Figura 2

No exemplo, o macroprocesso Relações Institucionais não possui processo superior, pois trata-se de um processo do primeiro nível da cadeia de valor do órgão, sendo o processo de Parceria, um processo do segundo nível da cadeia de valor, logo abaixo do macroprocesso Relações Institucionais, na arquitetura.

Nessa etapa, os processos de segundo nível da cadeia de valor, previamente identificados nas consultorias em gestão de processos prestadas pela CGR às áreas de negócio da UFPR, foram complementados, buscando alcançar sua totalidade, através da leitura dos regimentos das áreas, que haviam sido revisados em um esforço institucional coordenado pela CGR e concluído em 2019. Além dos regimentos, foram consultados os sítios eletrônicos das áreas, entre outros documentos norteadores.

O Guia de Gestão Estratégica (Brasil, 2020) constituiu referencial importante, especialmente sobre processos aos quais pairassem dúvidas sobre sua posição na arquitetura de processos.

A identificação dos processos no segundo nível da cadeia de valor observou, ainda, os processos e subprocessos anteriormente identificados, a partir do terceiro nível da arquitetura de processos e a relação desses entre si e com os processos do segundo nível. A abordagem vertical e horizontal favoreceu a consistência dos resultados obtidos.

Diálogos com as equipes e dirigentes das áreas de negócio, enquanto atores, gerentes e donos dos processos institucionais, foram eventualmente empregados, buscando dirimir dúvidas sobre a natureza, adequação da nomenclatura e proposta de valor de diversos processos identificados.

Na Figura 3, o segundo nível da Cadeia de Valor da UFPR, resultante do estudo, apresentando os 14 macroprocessos do primeiro nível e os 67 processos do segundo nível.



Figura 3

Etapa 3: Identificação ou revisão dos processos institucionais, e relacionamento com a arquitetura de processos

A etapa de identificação/ revisão dos processos institucionais estendeu o trabalho realizado na etapa anterior sobre os processos do segundo nível, e valendo-se dos mesmos métodos e referenciais, agora para todos os subprocessos, a partir do terceiro nível da cadeia de valor.

A identificação de processos é dinâmica, admitindo em seu dia-a-dia a inclusão, modificação e remoção de processos da arquitetura, havendo totalizado 895 tipos de processos da UFPR em diversos níveis, até abril de 2022.

À medida que processos forem incorporados à arquitetura, modificados ou mesmo descontinuados, o segundo nível da cadeia de valor pode sofrer alterações, atualizando a compreensão do negócio.

3. Resultados

O método empregado possibilitou a visão ampla, completa, integrada e uniforme de todos os processos da UFPR, a aplicação da arquitetura de processos no cotidiano da gestão e governança institucional, e a promoção da cultura de processos e riscos na Instituição.

A arquitetura de processos da UFPR atualmente possui 14 macroprocessos em primeiro nível, 67 processos no segundo nível, sendo 14 gerenciais, 20 finalísticos e 33 de suporte e, a partir do terceiro nível, 826 processos relacionados.

4. Conclusão

A arquitetura de processos é fundamental para que qualquer cidadão enxergue com facilidade aquilo que a instituição desenvolve, bem como para nortear o planejamento estratégico e as deliberações que dele emanarem. Além disso, contribui significativamente para a boa governança, a transparência e os controles internos, servindo de base para a priorização dos processos críticos institucionais e sua gestão de processos e de riscos.

Todas as ações de governança demandam a complexidade de se olhar transversalmente para a Universidade, de forma estruturada, propondo, articulando ou coordenando soluções em termos de melhoria, conformidade, levantamento de informações, ou outras. A partir dos resultados obtidos, a gestão e a governança da UFPR passaram a contar com a arquitetura de processos como uma janela segura e um panorama padronizado para elaboração, construção e gerenciamento de ações voltadas a seus processos.

A organização das informações a serem publicadas sobre processos institucionais, em especial aquelas em formatos *web*, a exemplo dos modelos de processos, poderá seguramente amparar-se na arquitetura de processos que fora desenvolvida.

5. Referências

- ABPMP. (2013) BPM CBOK V3.0 Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP, 2013.
- Branco, G. M. (2016) Proposta de framework para construção da arquitetura de processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior. Porto Alegre: UFRGS. Acessível em <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/142502>.
- Brasil (2017) Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF.
- Brasil (2020) Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG.
- Floriano, A (2021) Manual de Gestão de Processos da UFPR. Curitiba: UFPR. Acessível em http://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/01/Manual_de_Gestao_de_Processos_da_UFPR.pdf.
- Porter, M.E. (1990) Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- Tribunal de Contas da União [TCU], 2015. Plano Estratégico 2015-2021. Brasília: TCU, 2015.