

O mapeamento de processos como elemento facilitador no levantamento e elicitação de requisitos do Sistema de Gestão da Universidade Federal de Juiz de Fora

Leonardo Ciuffo, Fábio Silva de Figueiredo, Rafael Gurgel Valente Papa

Escritório de Processos
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)



FATORES MACRO ESTRUTURAIS INFLUENTES NA EXPANSÃO DAS IFES

- Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) – 2003

- . Medidas para retomar o crescimento, acesso e a permanência na educação superior
- . Condições para que as IFES promovessem sua expansão física e acadêmica
- . A expansão das IFES se deu nos seguintes aspectos:
 - . Em suas finalidades prescípua (*pesquisa-ensino-extensão*)
 - . Atribuições (obrigações enquanto prestador de serviço)
 - . Infraestrutura física
 - . Absorção de mão de obra (própria e terceirizada)
 - . Na sua crescente oferta de novos produtos e serviços à comunidade

>> A gestão ficou cara, disfuncional e burocrática, com estruturas sobrepostas, redundantes e distantes da qualidade e transparência necessária

DESAFIOS DA UFJF - CENÁRIO DE EXPANSÃO COM EFICIÊNCIA

- Necessidade de se implantar **sistemas integrados**
- Busca por processos mais ágeis, **racionais**, menos custosos, transparentes e eficientes
- **Integração** dos processos organizacionais, redução do retrabalho e dos *hand offs* (intra e intersetorialmente), com elevação da qualidade do valor entregue ao cliente
- Simplificação de procedimentos (**maior fluidez do trabalho e qualidade de vida do trabalhador**)
- A estrutura organizacional deveria refletir/permitir agilidade na prestação de serviços e visar o **atendimento das reais necessidades** do usuário
- Ferramentas e tratativas que **facilitassem a elicitação** dos requisitos dos sistemas, no objetivo de **compatibilizar as diferentes visões** (TI, gestores e usuários)
- Sistemas que atendam **regras de negócio** e as necessidades dos usuários - integradas com a (TI)

A SOLUÇÃO: SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA (SIGA)

Em 2003, O **Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO)** implantou o SIGA

- Abrangência: área acadêmica e administrativa
- Constituição: módulos interligados, implantados de acordo com as demandas da instituição e adaptado às peculiaridades internas
- Objetivos:
 - Reduzir a **burocracia** no trâmite de processos, aumentar a transparência e padronizar processos
 - Facilitar a execução das tarefas via automatização das atividades, **migrando processos para o virtual**
 - Gerar melhorias significativas nos processos de trabalho, via **racionalização e eficiência**

Condição sine qua non para atendimento das reais necessidades dos usuários :

- **Perfeito entendimento** entre os analistas de TI, gestores e usuários com regras de negócio claras
- Elicitação de requisitos do sistema em acordo com a **real necessidade do usuário**

CASO DE SUCESSO: USO DO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* – BPM

- Elemento facilitador no levantamento e elicitação dos requisitos do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) na percepção da **real necessidade do usuário**
- Facilitador da **comunicação** entre os analistas de TI, gestores e usuários, criando uma ligação consistente entre esses atores, na concepção e desenvolvimento do projeto
- Gerenciamento do trabalho **ponta a ponta** para criar **valor ao cliente**
- O desempenho desse trabalho é como a org. realiza sua missão, com a diferenciação entre **subprocessos, atividades, tarefas, e funções**
- Abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMMON BOOK OF KNOWLEDGE - CBOK (2013)

- **Disciplina gerencial**, técnica e ferramenta de planejamento e gestão - que visa entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio está operando
- Representação de cada passo da operação da unidade em termos de **entradas, saídas e ações**, a partir da diagramação de processos

Objetivos:

- >> Melhorar a **eficiência pela racionalização** de processos e fluxos de trabalho, responsabilizar e estabelecer métricas e indicadores (de resultado, qualidade, custo etc)
- >> **Entregar o valor desejado** ao cliente final (usuário), pelo entendimento correto dos requisitos necessários ao sistema

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMMON BOOK OF KNOWLEDGE - CBOK (2013)



BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMMON BOOK OF KNOWLEDGE - CBOK (2013)

Principais elementos do BPM

O BPM é uma disciplina de gestão que considera:

- As pessoas e a forma como elas trabalham juntas
- A descoberta, análise, re-desenho e implantação de processos de negócio
- O cumprimento de objetivos que os processos devem sustentar (ligação entre os processos e estratégia)
- O gerenciamento dos processos de ponta-a-ponta
- Mudanças na organização para suportar o gerenciamento de processos, sugerindo novos papéis e responsabilidades
- Tecnologias habilitadoras como:
 - Business Process Management System (BPMS) ou Suíte BPM
 - Ferramentas para modelagem

BPM combina processos de negócio, pessoas, tecnologia e organização para criar uma visão única e integrada de negócios

Fonte: Webinar, ABPMP

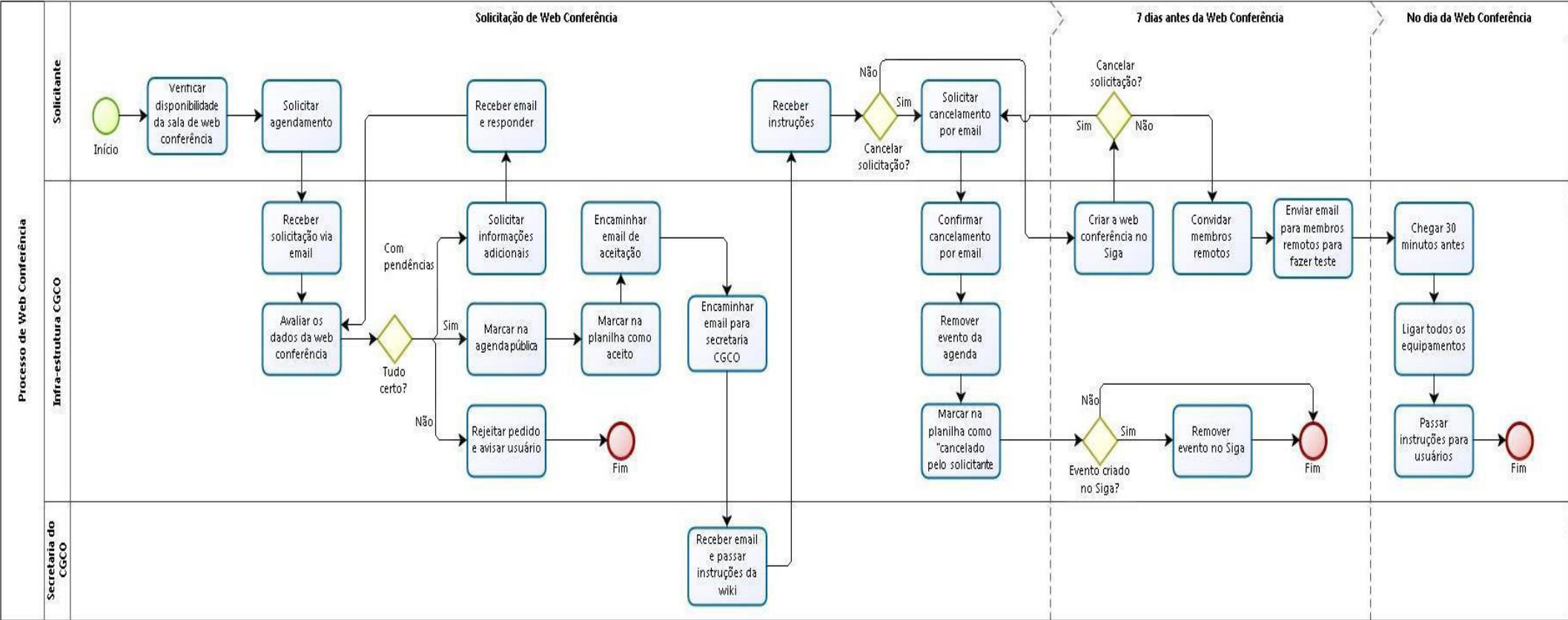


BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMMON BOOK OF KNOWLEDGE - CBOK (2013)

Razões para adotar o BPM



EXEMPLO DE DIAGRAMA DE PROCESSO: WEBCONFERÊNCIA UFJF



DIAGNÓSTICO DO ANTIGO PROCESSO DE LEVANTAMENTO DE REQUISITOS DO SISTEMA (E SUAS DISFUNÇÕES)

Contextualização do passado:

O usuário :

. **certa dificuldade em explicar** clara e objetivamente as funcionalidades que o módulo deveria apresentar

O analista de TI:

. não conseguia compreender as informações recebidas do usuário, porque se ocupa de inúmeras atividades:

- . desenvolvimento do sistema
- . levantamento de requisitos de negócio
- . manutenção dos demais sistemas (que já estavam em andamento)

. os pedidos eram **feitos sem critérios** e à revelia de maior análise por parte os Analistas do CGCO (que por questões funcionais **eram obrigados a acatar**)

DIAGNÓSTICO DO ANTIGO PROCESSO DE LEVANTAMENTO DE REQUISITOS DO SISTEMA (E SUAS DISFUNÇÕES)

Fatores de insucesso:

- >> **Visão atomizada** dos setores sobre sua própria gestão administrativa
- >> Consideração de **premissas equivocadas** pelos usuários
- >> **Falhas**, funcionalidades incompletas ou inexistentes, retrabalho, mau funcionamento, baixo nível comunicacional entre os agentes, falta de orientação de resultado em prol do cliente
- >> Excessivo retrabalho, perda de tempo e recursos para o **devido saneamento**
- >> O sistema se tornou **atomizado/desintegrado** e não integrado
- >> O CGCO como ponta do processo de desenvolvimento foi taxado como culpado.

Injustamente.

Não foram criadas **regras de negócio** e uma política específica para atender às solicitações dos setores, quando da alteração/criação de algum módulo no SIGA

PROCESSO DE PERCEPÇÃO DAS DISFUNÇÕES

2012 - A Construção do Módulo do Sistema de Registro de Preços (SRP) no SIGA

Lições aprendidas: Para se **resolver conflitos** e facilitar o entendimento dos agentes, é preciso que existam **2 elementos fundamentais**:

1- uma ferramenta facilitadora > **BPM**

2- **equipe que faça a intermediação** entre os atores, procurando conhecer detalhadamente a demanda para, só depois, passá-la à equipe de desenvolvimento > EP

➤ Essa prática é definida como o **processo de elicitação**,

➤ Identificação **dos fatos que compõem os requisitos de sistema**, de forma a prover o mais correto e completo entendimento do que é demandado para o software desejado

> Deve-se demonstrar de maneira documental :

- . o entendimento do problema
- . as necessidades do cliente
- . as oportunidades de melhorias (norteadora da solução de TI)

PROCESSO DE PERCEPÇÃO DAS DISFUNÇÕES

2013- O Programa Institucional de Gestão da Qualidade (GESQUALI),

Objetivos :

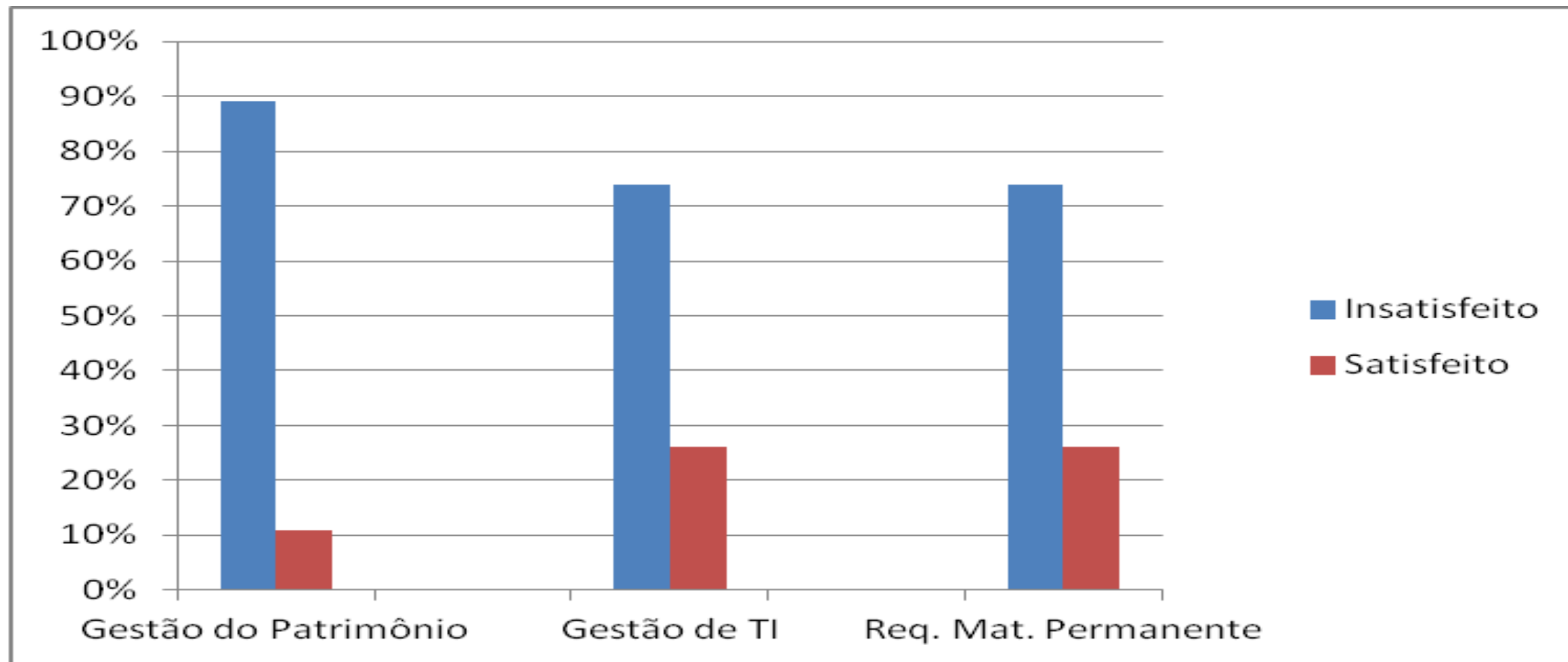
- . Efetuar pesquisas visando reduzir os problemas administrativos nas áreas finalísticas
- . Levantar os problemas enfrentados pelos Diretores de Unidades Acadêmicas
- . criar soluções para dirimir/mitigar as disfunções, a partir do centro (Administração Superior da UFJF)

Conclusão:

O GESQUALI apontou os problemas existentes no SIGA:

- **Ineficiencia na elicitação** de requisitos
- **Falta de regras de negócio** (limites, governança, atribuições, parâmetros, tratativas)

PROCESSO DE PERCEPÇÃO DAS DISFUNÇÕES



MEDIDAS DE CORREÇÃO

2014 – Idéia **de implantar a BPM** como solução mais adequada, racional e lógica para a correta elicitação dos requisitos do sistema

2016 – **Formalização do EP**

- **Ponte entre o desenvolvedor e o cliente** no processo de entendimento dos requisitos do sistema

Missão:

Implantar a Gestão por Processos na UFJF, otimizando a produtividade através do mapeamento e automatização dos processos de trabalho, a partir da consideração da perspectiva de negócios “**ponta a ponta**”

Atuação:

. Inicialmente apenas no **viés tecnicista**, atualmente ação em **nível estratégico**

LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS DO SISTEMA (NOVO MODELO DE GESTÃO)

Objetivos:

- Possibilitar o **correto diagnóstico**/status da situação de cada unidade, seus processos de trabalho, regras de negócio e a **forma como se dá a governança**
- Modelar processos em um patamar de eficiência e racionalidade mais elevado
- Promover **mudanças qualitativas na gestão da organização**

A partir da criação do EP, o **CGCO** passou a adotar uma nova sistemática para o **desenvolvimento de novos módulos do SIGA:**

- 1- O EP passou a mapear e modelar os processos de negócio previamente
 - . perspectiva da observação dos processos de **ponta a ponta**
 - . **visão sistêmica** e a **orientação por resultado**

RESULTADOS ALCANÇADOS COM O NOVO MODELO DE GESTÃO

A intermediação através do EP na implementação de novos módulos do SIGA, gerou:

- **padronização** de procedimentos nas requisições de novos sistemas
- interdependência dos módulos (**interfuncionalidade** do SIGA)
- **melhora na comunicação** e melhoria na interface dos sistemas
- mudança na visão (atomizada >> **visão sistêmica – ponta a ponta**)
- agilidade na implementação dos novos sistemas
- maior **visibilidade** do usuário dos fluxos de processos de trabalho
- redução significativa de retrabalho em aproximadamente **80%**
- **responsabilização do usuário** pelas funcionalidades do sistema.

RESULTADOS ALCANÇADOS COM O NOVO MODELO DE GESTÃO

- Trouxe uma **mudança de postura dos usuários**, no sentido de que eles entenderam que são uma peça chave no desenvolvimento do sistema
- Com uma participação mais intensa, eles deixam de ser participantes passivos do processo e passam a ter **responsabilidades ativas no produto final**
- A partir da adoção desta nova sistemática, os usuários passaram a compreender de **forma clara** os processos
- **Permitiu o entendimento com os Analistas de TI** das especificidades do sistema requisitado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BPM vem sendo **cada vez mais utilizado** no setor público e especificamente na Universidade Federal de Juiz de fora (UFJF).

O MP na UFJF tem desempenhado papel primordial na integração com a TI como **ferramenta de apoio na elicitação de requisitos do SIGA e incremento do valor entregue ao usuário.**

A adoção da gestão por processos tem sido uma ferramenta eficiente no apoio à elicitação e no levantamento de requisitos, facilitando o entendimento das regras de negócios pelos usuários e dos requisitos pelos analistas de TI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O MP possibilita que os usuários tenham melhor entendimento dos processos e a modelagem dos processos vem permitindo a **consolidação de uma visão sistêmica** e um **avanço na gestão do conhecimento organizacional**.

O diagnóstico, mapeamento e modelagem de processos feitos pelo EP antes de sua automatização pelos Analistas de TI do CGCO **provou-se cientificamente coerente** e capaz de oferecer racionalidade, eficiência e maior qualidade na entregas de valor da UFJF, quanto a seus processos de negócio.

OBRIGADO!



Escritório de Processos – Universidade Federal de Juiz de Fora

esritoriodeprocessos@ufjf.edu.br

www.ufjf.br/esritoriodeprocessos/

(32) 2102-6379