



## **IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NA UERN: UM MODELO DE BAIXO CUSTO REPLICÁVEL PARA ÓRGÃOS PÚBLICOS**

**Hugo Ferreira dos Santos<sup>1</sup>**

**Jéssica Neiva de Figueiredo Leite Araújo<sup>2</sup>**

**Cicília Raquel Maia Leite<sup>3</sup>**

**Francisco Dantas de Medeiros Neto<sup>4</sup>**

**Sephora Edite Nogueira do Couto Borges<sup>5</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta a experiência da implementação do Escritório de Processos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), destacando sua importância na modernização e otimização da gestão administrativa da instituição. A pesquisa seguiu um método qualitativo, baseado em entrevistas, análise documental e benchmarking com outras universidades públicas. O processo de implantação foi dividido em etapas, incluindo o comprometimento da alta administração, a institucionalização da gestão de processos, a capacitação dos servidores, a identificação de unidades gestoras-chave e a modelagem e publicação de processos. Como resultados, foram alcançados a criação de um repositório de processos, e o envolvimento da alta administração. Além disso, identificaram-se 13 processos-chave em áreas essenciais, promovendo um alinhamento estratégico com as demandas institucionais. A estrutura utilizada para a implantação foi simples e replicável, sem a necessidade de novos investimentos, mostrando que a modernização da gestão pública pode ser realizada mesmo em contextos de limitação de recursos. A experiência da UERN evidencia o potencial da gestão de processos para fortalecer a governança e aumentar a eficiência administrativa, servindo como referência para outras instituições públicas que buscam melhorias em suas práticas de gestão.

**Palavras-chave: Gestão de Processos, Escritório de Processos, Administração Pública, Governança, Eficiência Administrativa.**

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção e Especialista em Automação de Processos Industriais, Chefe do Escritório de Processos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: hugosantos@uern.br (Arial, tamanho 10).

<sup>2</sup> Doutoranda em Ciência da Computação, Assessora de Governança e Transparência da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: jessicaneiva@uern.br

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia Elétrica e de Computação, Reitora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: ciciliamaia@uern.br.

<sup>4</sup> Doutor em Informática, Vice-Reitor da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: franciscodantas@uern.br

<sup>5</sup> Especialista em Gestão Pública e Ouvidora da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: sephoraedite@uern.br



## INTRODUÇÃO

A Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), fundada em 1968, desempenha um papel essencial no desenvolvimento social, econômico e cultural do estado. Com um compromisso voltado para a democratização do ensino superior e a inclusão social, a UERN tem atuado como um importante agente de transformação na vida dos potiguares, especialmente no interior do estado. Ao longo das décadas, a instituição expandiu sua atuação, consolidando-se como um pilar da educação e da pesquisa na região. Entretanto, como qualquer organização pública de grande porte, a UERN enfrenta desafios relacionados à gestão de seus processos internos, especialmente no que diz respeito à eficiência administrativa e à capacidade de responder às demandas crescentes da sociedade.

Nos últimos anos, tornou-se evidente a necessidade de modernização da gestão pública, impulsionada tanto pelas exigências legais quanto pela busca por maior transparência, eficiência e controle dos recursos públicos. Nesse contexto, a otimização dos processos administrativos despontou como um fator crítico para o fortalecimento institucional e para a melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral. A burocracia excessiva, a falta de padronização e a pouca integração entre setores são obstáculos que comprometem a agilidade e a eficácia das atividades realizadas dentro da universidade.

Para enfrentar esses desafios, a criação do Escritório de Processos da UERN surgiu como uma solução estratégica, alinhada às demandas contemporâneas de gestão pública moderna e governança institucional. O escritório foi concebido com o objetivo de mapear, revisar e otimizar os processos internos da universidade, garantindo maior fluidez, redução de custos operacionais e aumento da produtividade. A iniciativa visa, em última instância, promover uma cultura de melhoria contínua, onde a gestão por processos se torna uma prática recorrente e integrada ao cotidiano administrativo da instituição.

A implantação do escritório de processos também responde a uma necessidade urgente de adaptar a UERN às novas exigências legais, como a Lei de Acesso à Informação e os princípios da administração pública, que incluem legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, essa estrutura representa um avanço na governança institucional, fortalecendo os mecanismos de controle interno e externo, e garantindo uma maior accountability perante a sociedade.

Além dos benefícios diretos para a UERN, a criação de um escritório de processos com um modelo simples e replicável também apresenta uma importância estratégica para outras instituições públicas que enfrentam desafios semelhantes, especialmente aquelas com limitações de pessoal e recursos financeiros. Em um cenário de crescente



demanda por eficiência e controle de gastos no setor público, a adoção de práticas de gestão de processos se destaca como uma solução viável para otimizar o uso dos recursos disponíveis, sem a necessidade de grandes investimentos iniciais.

Ao desenvolver um modelo de gestão que seja escalável e adaptável a diferentes contextos institucionais, a UERN pode servir de referência para outras universidades e órgãos públicos que buscam melhorar sua governança interna, mas que, muitas vezes, encontram dificuldades devido à escassez de recursos. A replicabilidade do modelo não apenas amplia o impacto positivo da iniciativa, como também fomenta uma cultura de gestão eficiente e inovação no setor público, promovendo melhorias contínuas em diversas esferas da administração pública.

Assim, o presente artigo tem como objetivo descrever o processo de implantação do escritório de processos na UERN, destacando os benefícios já alcançados e os desafios enfrentados ao longo do percurso. Com isso, espera-se contribuir para a disseminação de práticas de gestão inovadoras no âmbito da administração pública e para a consolidação da UERN como uma instituição de ensino superior de referência no estado do Rio Grande do Norte.

## OBJETIVOS

Descrever o processo de implantação do Escritório de Processos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), destacando os benefícios para a eficiência administrativa e o potencial de replicabilidade do modelo em outras instituições públicas com recursos limitados.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o contexto histórico e institucional da UERN, enfatizando os desafios administrativos que motivaram a criação do Escritório de Processos.
- Identificar os principais obstáculos enfrentados durante o processo de implantação do Escritório de Processos, como a falta de padronização, resistência à mudança e limitação de recursos.
- Avaliar os benefícios alcançados com a implementação do Escritório de Processos, especialmente em termos de eficiência, redução de custos e melhoria na integração dos setores administrativos.
- Propor diretrizes para a replicação do modelo de gestão por processos em outras instituições públicas, considerando a viabilidade em ambientes com limitações de pessoal e recursos financeiros.



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva, caracterizando-se como um estudo de caso. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, enquanto o estudo de caso, segundo Yin (2015), aprofunda-se na compreensão de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Neste caso, o fenômeno estudado é o processo de implantação do Escritório de Processos na UERN, e o contexto é a gestão administrativa pública universitária.

A coleta de dados foi realizada em três frentes principais: entrevistas, benchmarking e análise documental, métodos comuns em estudos qualitativos, conforme apontado por Creswell (2014), que destaca a riqueza de dados e a compreensão profunda proporcionada por esse tipo de abordagem.

Foram realizadas entrevistas com roteiros topificados, conforme preconizado por Minayo (2009), onde os entrevistados eram gestores e colaboradores de outras instituições que já haviam implantado escritórios de processos. Este método permitiu a coleta de informações detalhadas sobre as práticas adotadas, desafios e soluções encontradas por essas instituições. As entrevistas foram utilizadas para explorar questões subjetivas e contextuais, como resistências institucionais e adaptações necessárias, proporcionando uma visão prática e aplicada da implantação de escritórios de processos.

Para realizar comparações e identificar boas práticas, optou-se pelo benchmarking com outras universidades públicas do Rio Grande do Norte. Segundo Camp (1989), benchmarking é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos concorrentes mais fortes ou a líderes de mercado. Neste caso, o objetivo foi comparar diferentes metodologias de gestão de processos adotadas por instituições públicas e identificar aquelas que poderiam ser aplicáveis ao contexto da UERN, especialmente em função de limitações de recursos financeiros e humanos. Esse procedimento possibilitou identificar soluções de baixo custo e alta eficiência já implementadas em outras universidades.

A análise de documentos públicos foi uma etapa essencial para contextualizar o estudo dentro de um panorama mais amplo de gestão de processos no setor público. Segundo Cellard (2010), a análise documental permite a interpretação de documentos e relatórios oficiais para complementar a compreensão do fenômeno estudado. Foram consultados relatórios institucionais, manuais de boas práticas e outros documentos relevantes que tratavam da implantação de escritórios de processos e da gestão de processos em instituições públicas. Essa análise proporcionou um referencial teórico-prático para a comparação e adaptação das metodologias utilizadas.

O software Bizagi foi utilizado para o mapeamento e modelagem dos processos relacionados à implantação do Escritório de Processos da



UERN. Segundo Dumas et al. (2018), a modelagem de processos de negócios é fundamental para entender, analisar e melhorar processos dentro de organizações. O uso do Bizagi, uma ferramenta amplamente reconhecida no campo do *Business Process Management* (BPM), possibilitou criar representações visuais dos processos, facilitando a compreensão e a comunicação entre os envolvidos no projeto. A modelagem permitiu identificar gargalos e ineficiências, além de prever etapas críticas para a implementação.

A metodologia utilizada também foi norteada pelo *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK), que serviu como um guia para assegurar o alinhamento com as boas práticas de gestão de processos. O BPM CBOK oferece uma estrutura sistemática para o gerenciamento de processos, destacando aspectos como análise, desenho, implementação, monitoramento e otimização de processos de negócios (ABPMP, 2013).

A combinação dessas técnicas de pesquisa qualitativa permitiu não apenas mapear o processo de implantação do Escritório de Processos na UERN, mas também identificar soluções replicáveis para outras instituições públicas que enfrentam desafios semelhantes. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa é especialmente útil quando o objetivo é explorar fenômenos complexos em profundidade, como foi o caso da implantação do escritório na UERN, que envolveu múltiplos atores, contextos e desafios institucionais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de processos, também conhecida como *Business Process Management* (BPM), é uma abordagem sistemática para melhorar o desempenho organizacional por meio da análise, desenho, implementação, monitoramento e otimização contínua dos processos de negócios (Dumas et al., 2018). Essa disciplina tem como objetivo alinhar os processos internos de uma organização às suas metas estratégicas, garantindo que as atividades sejam realizadas de maneira eficiente, integrada e orientada para resultados. Segundo Rosemann e vom Brocke (2015), o BPM é fundamental para organizações que buscam não apenas melhorias incrementais, mas também transformações significativas em seus fluxos de trabalho e na forma como entregam valor a seus clientes ou, no caso das instituições públicas, à sociedade.

A gestão de processos pode ser definida como um conjunto de práticas e técnicas voltadas para a criação, análise e melhoria contínua dos processos dentro de uma organização. Para Harmon (2019), um processo de negócios é uma série de atividades realizadas de forma coordenada para alcançar um resultado específico, sendo que a gestão eficaz desses processos é essencial para assegurar a qualidade e a eficiência nas entregas da organização. No contexto da administração pública, essa abordagem visa aprimorar a prestação de serviços à



sociedade, maximizando o uso dos recursos e promovendo a transparência e a accountability, como aponta Mansur (2013).

A implementação da gestão de processos traz uma série de benefícios para as organizações. Primeiramente, promove maior eficiência ao reduzir desperdícios e melhorar a utilização dos recursos disponíveis, tanto humanos quanto financeiros. Segundo Hammer (2015), a reengenharia de processos, um dos componentes do BPM, é capaz de transformar organizações ao eliminar atividades redundantes e automatizar tarefas repetitivas. No caso das instituições públicas, onde os recursos são muitas vezes limitados, a gestão de processos contribui diretamente para a otimização desses recursos, melhorando a entrega de serviços públicos sem a necessidade de grandes investimentos adicionais (Batista, 2012).

Outro benefício destacado é o aumento da transparência e da governança. De acordo com Silva e Garibaldi (2016), a padronização e a documentação dos processos tornam as operações mais claras e compreensíveis para todos os envolvidos, o que facilita o controle e o monitoramento das atividades. Isso é particularmente importante no setor público, onde a gestão de processos não só ajuda a cumprir com requisitos legais, como a Lei de Acesso à Informação, mas também fortalece a confiança da sociedade na eficiência e integridade da administração pública.

Além disso, a gestão de processos facilita a integração entre diferentes setores da organização. Segundo Dumas et al. (2018), o BPM possibilita que as atividades sejam coordenadas de maneira mais eficiente entre os departamentos, reduzindo silos organizacionais e melhorando a comunicação interna. No ambiente universitário, essa integração é crucial para garantir que as áreas acadêmica e administrativa trabalhem de forma colaborativa, evitando sobreposição de funções e otimizando o fluxo de informações.

O *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK) é uma das principais referências teóricas e práticas para a gestão de processos de negócios (BPM). Desenvolvido pela *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), o CBOK fornece uma estrutura sistemática e abrangente para o gerenciamento de processos, oferecendo orientações que vão desde a modelagem até a otimização dos processos organizacionais (ABPMP, 2013). De acordo com o CBOK, a gestão de processos é dividida em várias fases: modelagem, análise, desenho, implementação, monitoramento e refinamento. Essas fases garantem um ciclo contínuo de melhoria, promovendo maior eficiência e adaptabilidade aos processos organizacionais.

A aplicação da gestão de processos requer um conjunto de etapas que inclui o mapeamento, a análise, o desenho, a implementação e o monitoramento contínuo dos processos. O mapeamento é o ponto de partida, pois permite identificar e visualizar os processos existentes na organização, como sugerem Davenport e Short (1990). Nesse estágio, as organizações podem utilizar ferramentas como o Bizagi ou outras



plataformas de modelagem de processos, que facilitam a criação de diagramas visuais que representam o fluxo de atividades dentro da instituição (Dumas et al., 2018).

Após o mapeamento, a análise dos processos permite identificar gargalos, redundâncias e ineficiências. A partir dessa análise, são feitas propostas para o redesenho dos processos, eliminando etapas desnecessárias e reconfigurando o fluxo de trabalho para maximizar os resultados. Segundo Gonçalves (2000), esse redesenho é essencial para adaptar os processos às novas demandas organizacionais e às mudanças no ambiente externo.

A implementação das melhorias ocorre com base nos novos desenhos de processos. Esse estágio pode envolver a capacitação dos funcionários, a automação de tarefas ou a reestruturação de equipes. Como destacam Smith e Fingar (2003), a implementação bem-sucedida da gestão de processos depende de uma mudança cultural na organização, onde os colaboradores passam a adotar uma mentalidade orientada para a melhoria contínua e o foco em resultados.

Por fim, o monitoramento contínuo é necessário para garantir que os processos implementados continuem funcionando de maneira eficiente e que as melhorias sejam mantidas ao longo do tempo. Segundo Dumas et al. (2018), o monitoramento permite a coleta de dados sobre o desempenho dos processos, facilitando ajustes e novas melhorias quando necessário.

Um componente crucial para a eficácia da gestão de processos é o repositório de processos, que serve como um banco de dados centralizado onde todos os processos organizacionais são documentados, armazenados e gerenciados. Esse repositório proporciona uma fonte única de verdade para a informação sobre processos, permitindo que os colaboradores acessem dados atualizados e consistentes sobre as atividades da organização. Segundo van der Aalst et al. (2016), um repositório de processos facilita a colaboração e a comunicação entre as equipes, assegurando que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades e como suas atividades se encaixam na visão global da organização. Além disso, um repositório bem estruturado contribui para a padronização dos processos, a conformidade com normas regulatórias e a melhoria contínua, sendo uma ferramenta vital para qualquer instituição que busque excelência em sua gestão operacional.

O uso de boas práticas na gestão de processos, incluindo a implementação de repositórios, fortalece a governança institucional e assegura a transparência, permitindo que a organização atenda às exigências de órgãos reguladores e aos princípios de *accountability*. Nesse sentido, as recomendações do CBOK, que estabelecem diretrizes e boas práticas para a gestão de processos, destacam a importância da documentação e do acesso à informação como pilares fundamentais para a gestão eficiente e eficaz de processos em instituições públicas e privadas (BPM CBOK, 2015).

Embora o BPM apresente vantagens claras, a sua aplicação no setor público envolve desafios específicos. De acordo com Jeston e Nelis



(2014), a resistência à mudança é um dos principais obstáculos enfrentados, uma vez que as organizações públicas tendem a ser mais hierárquicas e avessas a inovações disruptivas. Além disso, há a limitação de recursos financeiros e humanos, o que exige a criação de soluções simples e escaláveis, que possam ser adaptadas a contextos com restrições orçamentárias, como observado por Souza e Oliveira (2017).

Portanto, é essencial que a gestão de processos no setor público seja implementada de maneira gradual e participativa, envolvendo todos os atores organizacionais e buscando alinhar os objetivos estratégicos da instituição às necessidades da sociedade. Segundo Rosemann e vom Brocke (2015), o sucesso do BPM no setor público depende, em grande parte, de uma liderança comprometida e de um planejamento cuidadoso, que leve em consideração as especificidades e desafios inerentes a esse ambiente.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A implantação do Escritório de Processos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) seguiu um conjunto estruturado de etapas, cada uma delas alinhada com as melhores práticas de gestão de processos e com as necessidades institucionais da universidade. Essas etapas podem ser descritas da seguinte forma:

A primeira etapa da implementação foi o interesse da alta administração da UERN em adotar a cultura de gestão de processos. O suporte da liderança foi fundamental para iniciar o projeto, garantir os recursos necessários e promover o alinhamento entre os objetivos estratégicos da universidade e a iniciativa de BPM. Conforme Neves e Ribeiro (2012), a participação da alta administração é um fator chave para o sucesso de qualquer projeto de BPM, uma vez que cria um ambiente favorável à mudança organizacional e assegura o comprometimento de todas as partes envolvidas. O engajamento da liderança também facilita a superação de resistências culturais e organizacionais, que são comuns em grandes transformações institucionais.

Em seguida, ocorreu a institucionalização da gestão de processos por meio de uma reestruturação do organograma institucional. Essa etapa incluiu a criação da Assessoria de Governança e Transparência, que passou a ser o órgão responsável por coordenar as iniciativas de gestão de processos dentro da UERN. A institucionalização de um escritório de processos formaliza o papel do BPM na organização, assegurando que o gerenciamento de processos seja tratado como uma função contínua e estratégica, em vez de uma iniciativa temporária. Segundo Batista (2012), a criação de uma unidade organizacional dedicada à governança de processos é um passo fundamental para garantir que as melhorias não sejam apenas pontuais, mas se tornem práticas institucionalizadas e sustentáveis no longo prazo.



A terceira etapa consistiu na capacitação dos servidores da UERN em gestão de processos, inicialmente por meio de treinamentos introdutórios que visavam disseminar a cultura de processos na universidade. Essa capacitação incluiu cursos e workshops sobre BPM, com foco na importância de mapear, analisar e melhorar os fluxos de trabalho das diversas unidades administrativas. De acordo com Gonçalves (2000), a formação de servidores é crucial para o sucesso da implementação de BPM, uma vez que os colaboradores precisam ser habilitados a utilizar ferramentas e metodologias de gestão de processos, como a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN). O treinamento contínuo dos funcionários também contribuiu para a adoção de uma mentalidade orientada para a melhoria contínua, o que facilita a aplicação eficaz da gestão de processos ao longo do tempo.

Após a capacitação, foi realizada a identificação de unidades gestoras-chave. Essas unidades foram selecionadas com base em dois critérios principais: o fato de já terem processos registrados, ainda que de maneira informal, e o interesse em mapear e modelar esses processos segundo os padrões estabelecidos pelo BPMN. A escolha dessas unidades teve como objetivo concentrar os esforços iniciais em setores que já demonstravam maior maturidade e capacidade de implementar as melhorias propostas. Dumas et al. (2018) destacam que, ao focar inicialmente em áreas com maior potencial de sucesso, a organização pode gerar resultados rápidos e visíveis, aumentando a aceitação do BPM e encorajando outras áreas a adotarem a gestão de processos.

A última etapa foi a modelagem dos processos identificados nas unidades gestoras-chave, utilizando o BPMN como padrão de notação. A modelagem envolveu a criação de fluxogramas detalhados que representavam as etapas de cada processo e a interação entre as diferentes atividades. Após a modelagem, houve um processo de validação com as unidades envolvidas, garantindo que os processos modelados estavam de acordo com as necessidades e expectativas dos gestores.

Em seguida, esses processos foram publicados no portal da UERN, o que representou um importante passo para a transparência e a governança. De acordo com Silva e Garibaldi (2016), a publicação de processos administrativos não só melhora a comunicação interna e externa, como também reforça o compromisso da instituição com a accountability e a prestação de contas à sociedade. A visibilidade dos processos permite que tanto os servidores quanto o público tenham acesso a informações claras sobre as operações internas da universidade, promovendo maior confiança e eficiência.

A Tabela 1 a seguir sintetiza o modelo para replicação em outras instituições:

	<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Ação</b>	<b>Atividade</b>
1	Comprometimento	Iniciar o projeto	Definir um	Comunicar a



	nto da Alta Administração	com o engajamento e apoio da alta administração, demonstrando um forte comprometimento com a adoção da cultura de gestão de processos.	sponsor (patrocinador) do projeto entre os líderes para garantir recursos e apoio contínuo.	importância do BPM para os objetivos estratégicos da organização com os gestores das unidades e deliberar a multiplicação da cultura.
2	Institucionalização e Reestruturação Organizacional	Formalizar a gestão de processos por meio da criação de uma unidade responsável (Escritório de Processos ou Assessoria de Governança).	Realizar uma análise do organograma existente e propor uma reestruturação que inclua o escritório de processos.	Formalizar a unidade numa posição próxima à alta administração e definir claramente as funções e responsabilidades do escritório de processos com a devida autoridade e recursos.
3	Capacitação dos Servidores	Promover a capacitação dos servidores em gestão de processos, com foco em metodologias e ferramentas como BPMn.	Desenvolver um plano de capacitação que inclua cursos, workshops e treinamentos práticos sobre BPM.	Incentivar a participação de gestores em conferências e seminários sobre gestão de processos, e deliberar para que se tornem multiplicadores, onde servidores mais experientes possam ajudar novos colaboradores a aplicar o conhecimento em BPM.
4	Identificação de Unidades Gestoras-Chave	Selecionar unidades gestoras que já possuam processos registrados, mesmo que de forma informal, e que estejam dispostas a participar da iniciativa de BPM.	Realizar um mapeamento das unidades que já possuem processos documentados e identificar as unidades com maior interesse e capacidade de implementar mudanças.	Conduzir entrevistas ou reuniões para entender melhor as necessidades e expectativas das unidades selecionadas.
5	Modelagem e Publicação dos	Modelar os processos	Criar fluxogramas	Facilitar sessões de mapeamento de



	Processos	identificados nas unidades gestoras-chave utilizando padrões de notação como BPMn.	detalhados representando as etapas e interações dos processos.	processos e validação com os gestores das unidades para garantir que os modelos atendam às suas necessidades, e posteriormente, publicar os processos modelados em uma plataforma acessível (por exemplo, portal do órgão), garantindo que todos os servidores e a sociedade tenham acesso às informações.
--	-----------	--	--	--

Tabela 1: Modelo de Implementação do Escritório de Processos.

A implementação do Escritório de Processos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) foi viabilizada com uma estrutura de recursos simples e eficiente, que não exigiu investimentos adicionais significativos. Os recursos utilizados incluíram:

- Um servidor que já demonstrava interesse e disposição para iniciar o trabalho foi designado para liderar a implantação do escritório. Essa escolha foi estratégica, uma vez que o engajamento de um colaborador motivado e capacitado é essencial para o sucesso de iniciativas de gestão de processos.
- Foi utilizada uma estação de trabalho que o servidor já utilizava em seu posto normal, eliminando a necessidade de novas compras de equipamentos ou infraestrutura. Essa abordagem não apenas minimizou os custos, mas também garantiu que os recursos disponíveis fossem utilizados de forma otimizada.
- O restante se trata de trabalho burocrático para coordenar as atividades do escritório de processos.

Essa configuração demonstra que a criação de um escritório de processos não requer grandes investimentos financeiros e pode ser realizada com recursos já disponíveis na instituição. Além disso, a estrutura proposta permite, no máximo, a designação de uma função de confiança para garantir a liderança e o comprometimento necessários, assegurando a continuidade das atividades de gestão de processos ao longo do tempo.

## RESULTADOS

A implementação do Escritório de Processos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) gerou uma série de resultados significativos que contribuem para a melhoria da gestão institucional e a eficiência administrativa. Os principais resultados incluem o desenvolvimento de um repositório central onde todos os processos



modelados estão armazenados e organizados, facilitando o acesso à informação e a transparência, disponível em <<https://portal.uern.br/acessoainformacao/repositorio-de-processos/>>. Este repositório serve como uma fonte única de verdade para os processos da UERN, promovendo a consistência e a padronização das informações, conforme recomendado por Dumas et al. (2018).

O projeto contou com a participação ativa do Conselho Diretor, da Superintendência de Tecnologia da Informação (TI) e da Ouvidoria, demonstrando um engajamento institucional abrangente e multidisciplinar. A colaboração entre diferentes setores é essencial para o sucesso de iniciativas de BPM, uma vez que permite a integração de diversas perspectivas e conhecimentos na modelagem e otimização dos processos (Batista, 2012).

Foram mapeados e publicados três processos de TI, dois processos da Ouvidoria e um processo do Conselho Diretor. A documentação e a publicação desses processos garantem transparência e responsabilidade, além de estabelecer padrões que podem ser replicados em outras áreas da instituição (Silva & Garibaldi, 2016).

A equipe do escritório de processos identificou mais 13 processos-chave que são essenciais para a operação da UERN, abrangendo áreas como obras e engenharia, licitações e assessoria de comunicação. A identificação desses processos permite um foco estratégico na melhoria contínua e na priorização de iniciativas que impactam diretamente a eficiência e a eficácia da administração pública (Dumas et al., 2018).

Um dos resultados mais significativos foi o aumento do envolvimento da alta administração com as atividades do escritório de processos. Este apoio é crucial para garantir que a gestão de processos esteja alinhada com o planejamento estratégico da universidade. O alinhamento entre o BPM e as diretrizes estratégicas da UERN facilita a implementação de melhorias que estão em conformidade com as metas e objetivos institucionais (Neves & Ribeiro, 2012).

O Escritório de Processos está agora trabalhando em estreita colaboração com o planejamento estratégico da UERN, o que fortalece a capacidade da instituição de se adaptar às mudanças e demandas do ambiente externo. Esse alinhamento assegura que as iniciativas de BPM estejam diretamente ligadas às prioridades e necessidades da universidade, promovendo um gerenciamento mais eficaz e orientado para resultados (Rosemann & vom Brocke, 2015).

A implementação do Escritório de Processos também resultou no fortalecimento da governança institucional da UERN. O escritório adotou e integrou as recomendações de boas práticas estabelecidas por órgãos reguladores, como o Tribunal de Contas e a Controladoria Geral da União.

A conformidade com essas diretrizes não apenas assegura a transparência e a responsabilidade na gestão dos processos administrativos, mas também promove a eficiência operacional e a eficácia das ações da universidade. Segundo Silva e Garibaldi (2016), a adoção de boas práticas de governança é essencial para o fortalecimento



da credibilidade institucional e para a construção de uma administração pública que responde de maneira mais efetiva às demandas da sociedade.

O compromisso da UERN com as boas práticas de governança também proporciona uma base sólida para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a integridade, a ética e a transparência, elementos fundamentais para a confiança pública e para a sustentabilidade das iniciativas de gestão de processos.

## **CONCLUSÃO**

A implantação do Escritório de Processos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) revelou-se um passo significativo em direção à modernização e otimização da gestão administrativa da instituição. Ao longo do processo, diversas etapas foram seguidas, desde o comprometimento da alta administração até a modelagem e publicação dos processos, todas alinhadas com as melhores práticas de gestão de processos.

Os resultados obtidos são significativos e refletem uma série de benefícios para a UERN. Primeiramente, a criação de um repositório de processos promoveu uma maior transparência e acessibilidade das informações, permitindo que servidores e a sociedade tenham acesso claro às operações internas da universidade. Além disso, o envolvimento do conselho diretor, da superintendência de TI e da ouvidoria demonstrou um fortalecimento da governança, com a instituição cumprindo todas as recomendações de boas práticas de órgãos reguladores.

Outro aspecto positivo foi o mapeamento e publicação de processos relevantes, que contribuem diretamente para a eficiência administrativa. A identificação de mais 13 processos-chave nas áreas de obras e engenharia, licitações e assessoria de comunicação evidencia um avanço significativo na compreensão e gestão das operações da instituição.

Por fim, a estrutura de implantação do escritório de processos, que não exigiu novos investimentos significativos, mas apenas a realocação de recursos já existentes, demonstra que é possível implementar mudanças eficazes mesmo em contextos com limitações de pessoal e recursos financeiros. O modelo adotado pode servir como referência para outras instituições públicas que buscam modernizar sua gestão e fortalecer sua governança.

Assim, a experiência da UERN pode ser considerada um exemplo de como a gestão de processos pode contribuir para uma administração pública mais eficiente, transparente e alinhada com as demandas contemporâneas, estabelecendo um caminho promissor para futuras iniciativas de melhoria contínua na instituição.



## REFERÊNCIAS

- ABPMP. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK)*. Association of Business Process Management Professionals International, 2013.
- BATISTA, F. F. **Gestão de Processos: Como Gerenciar, Avaliar e Melhorar Processos de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CAMP, R. C. *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: Quality Press, 1989.
- CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, 2014.
- DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. *Sloan Management Review*, v.31, n.4, p.11-27, 1990.
- DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, 2018.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- HAMMER, M. *What is Business Process Management?* *Harvard Business Review*, 2015.
- HARMON, P. *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Morgan Kaufmann, 2019.
- JESTON, J.; NELIS, J. *Business Process Management*. Routledge, 2014.
- MANSUR, H. M. **Gestão de Processos e Indicadores de Desempenho na Administração Pública**. São Paulo: FGV, 2013.



MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 2009.

NEVES, A. M. P.; RIBEIRO, L. M. P. O papel da alta gestão na implementação de BPM. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n.3, p.457-476, 2012.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems.** Springer, 2015.

SILVA, P. R.; GARIBALDI, A. **Governança Pública e Gestão de Processos.** Brasília: ENAP, 2016.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave.** Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

SOUZA, J. R.; OLIVEIRA, L. A. Implementação de BPM no setor público: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Pública**, v.51, n.2, p.323-345, 2017.

VAN DER AALST, W. M. P.; BUI, X.; KURZ, S. **Process Mining: Data Science in Action.** Springer, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.