

---

## O SECRETÁRIO COMO FACILITADOR NA AUTOMAÇÃO DE UM PROCESSO DE NEGÓCIO

**Janaina Ramires Haas**, Universidade de Santa Cruz do Sul, janainar@unisc.br

**Dáila Elisa Dorfey**, Universidade de Santa Cruz do Sul, dailadorfey@unisc.br

**Maria José Ferreira Strogenski**, Universidade Internacional de Curitiba,  
mazestrogenski@gmail.com

**Kurt Werner Molz**, Universidade de Santa Cruz do Sul, kurt@unisc.br

**Resumo:** Muitos fatores influenciam para o crescimento, a estagnação ou até a falência de uma organização. Desta forma, torna-se indispensável que as organizações estejam atentas às mudanças de mercado. A gestão por processos possibilita que a organização tenha um poder de resposta mais rápido ao mercado, e, conseqüentemente, mais agilidade de adaptação. Neste sentido, este artigo propõe a otimização de um processo sob responsabilidade dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, que será mapeado e automatizado utilizando uma ferramenta de *workflow*. O objetivo é demonstrar como a automatização de processos pode ser uma aliada ao profissional de secretariado, aumentando sua produtividade, diminuindo custos gerados pelo processo manual, facilitando o acesso à informação, bem como, garantindo a fidedignidade de cada etapa realizada, possibilitando um processo de comunicação mais ágil e eficaz. A metodologia utilizada neste trabalho foi de pesquisa bibliográfica, e a aplicação do método DOMP, definido por Cruz, (2003). As principais contribuições verificadas após a automação do processo foram: um melhor fluxo e registro de informações, aumento da produtividade, diminuição de custos, visualização de todos os envolvidos no processo e de como a realização eficaz da atividade influencia para o sucesso da organização.

**Palavras-chave:** Secretário Executivo, Gestão por Processos, *Workflow*.

**Abstract:** Many factors influence growth, stagnation or even failure of an organization. Therefore, is important to stay alert to changing market. The process management enables that the organization has a faster time-to-market, and thus faster adaptation. Thus, this paper proposes an process optimization which will be mapped using an automated workflow tool. The main goal is to demonstrate how process automation can help a professional secretary, increasing productivity, reducing costs generated by the manual process, facilitating access to information, as well as ensuring the reliability of each step performed, allowing a communication process more agile and effective. The methodology used in this study was

*A evolução da profissão por meio da pesquisa*

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

literature research and application of the method DOMP defined by Cruz (2003). The main contributions verified with the process automation were: a better flow, an information register, an increased productivity, a reduced cost, shows of all involved in this process and, finally, how the effective implementation of this activity influences the organization success.

## **1. Introdução**

As empresas devem estar preparadas para se adaptar ao mercado, bem como, ter a capacidade de rápida resposta ao cliente. Em uma empresa/organização, há clientes externos e internos, ambos igualmente importantes, e, por isso, deve-se avaliar sempre o que está sendo feito para a sua satisfação. Segundo Tendick, citado por Gonçalves (2000), trabalhar por processos possibilita administrar a empresa de forma que o negócio esteja focado no que pode ser feito para agradar o cliente e, ao mesmo tempo, permite equilibrar o que é rentável para a empresa a fim de não quebrá-la somente agradando o cliente.

Trabalhar por processos possibilita a visão do todo, o fortalecimento do trabalho em rede e o empenho de todos para que o resultado ao cliente tenha valor agregado. A Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) está organizando sua estrutura por processos, através do projeto “Novo Olhar” (Unisc, 2007), que vem sendo desenvolvido nos últimos anos e já possibilitou que a grande maioria dos processos fosse mapeada, muitos processos redesenhados e alguns processos automatizados através da implantação de um sistema de *workflow*.

Sistemas de *workflow* são ferramentas que aliam tecnologia e organização das informações, fazendo com que o fluxo de trabalho flua com naturalidade, de acordo com o mapeamento designado a ele. Estes sistemas objetivam automatizar processos, o que possibilita: otimização no fluxo de informações; economia de materiais de escritório; controle de cada etapa do processo; e principalmente, maior agilidade para a finalização do processo, assegurando-se que todas as etapas foram devidamente cumpridas. Este artigo objetiva demonstrar que o secretário executivo pode utilizar ferramentas para automatizar processos e assim, facilitar a comunicação empresarial. Com a automatização de processos o secretário pode dispor de mais tempo para aprimorar sua atuação, visando o melhoramento contínuo dos processos da empresa, ao invés de gastar boa parte de seu tempo na execução de tarefas.

Neste sentido, este artigo está organizado da seguinte forma: o capítulo 2 apresenta o referencial teórico, onde é abordado gestão por processos, fluxogramas, metodologias BPM & BPMN, *workflow* e automação de processos. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos. Já no capítulo 4 são apresentados os resultados e no capítulo 5 as considerações finais.

## **2. Referencial Teórico**

O secretário executivo está a cada dia agregando funções. Se por um lado, o conhecimento do todo e sua pró-atividade faz com que suas contribuições e informações embasem as decisões do gestor, por outro lado, o secretário poderia auxiliar ainda mais no processo de gestão, se boa parte de seu tempo não fosse destinada à realização de atividades

de rotina administrativa. Dessa forma, o secretário executivo de sucesso percebe que deve buscar alternativas para otimizar seu tempo e automatizar suas atividades.

De acordo com Alonso (2002, p.36), “a partir da revolução digital e com o advento da globalização, o público interno passou a desempenhar papel de destaque no sucesso dos negócios”. Deste público depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização. Para que a organização seja competitiva é necessário que se atualize, permanentemente, otimizando processos e modelos de gestão. Assim, a comunicação de duas vias, entre a organização e seu público interno, é fundamental.

O secretário executivo, por estar envolvido em muitos dos processos e ter conhecimento como eles realmente funcionam, torna-se um facilitador no processo de comunicação empresarial. A facilidade em adotar novas tecnologias e a pró-atividade, característica do secretário, faz com que esse profissional transforme-se em uma peça chave na otimização dos processos organizacionais, seja auxiliando no mapeamento e descrição dos processos, ou ainda automatizando processos que estão vinculados diretamente à sua função.

## **2.1 A gestão por processos**

Até quase o final do século XX a forma de trabalho nas áreas administrativas e na indústria de serviços, impedia-nos de enxergar a organização como um todo. Enxergávamos apenas a nossa atividade, ou no máximo, outras atividades que estivessem ao alcance de nossas mãos. “Exceto as indústrias de manufaturas, que desde cedo aprenderam o que são processos, os demais setores econômicos só vieram a descobri-los no final da década de 90” (CRUZ, 2010, p. 65).

Zarifian citado por Salerno (1999) define processos como uma cooperação de atividades e recursos distintos, direcionados para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente, que é comum ao processo/serviço. Na gestão por processos a ideia é de que as pessoas passem do trabalho individualizado, onde se trabalha sem conhecer em que processo suas atividades estão inseridas, para o trabalho em grupo, onde as pessoas possam desempenhar sua função, sabendo “por que” fazem o que fazem, “para quê” serve o produto que fazem e “para quem” irá o produto das suas atividades.

A capacidade de gerir por processos é vista como uma forma de gerar integração, flexibilidade, dinâmica e inovação nas organizações. Proporciona também a padronização dos processos, o aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, o aumento da produtividade dos colaboradores, a redução do retrabalho, a redução de tempo para a finalização do processo e, consequentemente, proporciona o aumento da satisfação do cliente.

Conforme Mattos (2006) a competitividade das organizações tem indicado que cada vez mais a resposta às mudanças necessárias precisa ser eminente, bem como a adaptabilidade aos novos conceitos e práticas de gestão, dos quais se destaca a gestão de processos. O autor considera que desenvolver e aprimorar essas capacidades é vital para que a organização sobreviva, mantenha o foco e possua um diferencial competitivo, agregando valor ao cliente.

Cruz (2003) relata que para que a organização agregue valor aos seus produtos e/ou serviços há um conjunto de três elementos que precisam interagir de forma cíclica: processos, pessoas e tecnologia da informação (TI). Estes elementos devem interagir mantendo sempre o foco no cliente, conforme Figura 1.

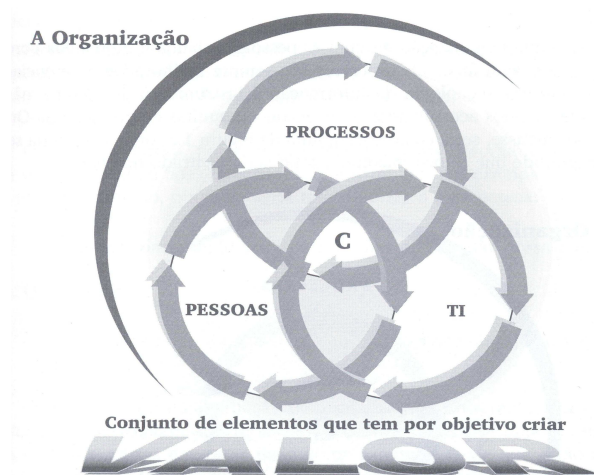


Figura 1: Elementos que formam uma organização  
Fonte: CRUZ, 2003.

Ainda segundo Cruz, esta interação deve ser crescente, para que a organização chegue à situação ideal, tendo como foco máximo e total, o cliente.

Cruz considera que:

Na situação ideal as pessoas sabem quando, como, por que e para que fazem o que têm que fazer. Os processos estão organizados, continuamente são melhorados e gerenciados. A Tecnologia da Informação é bem utilizada e efetivamente suporta a operação inteira (CRUZ, 2003, p. 41).

Quando a organização desvia o foco do cliente, gera os desequilíbrios, que podem ocorrer nos três elementos separados ou no conjunto. Os desequilíbrios fazem com que a organização não alcance o custo mínimo (ideal) de seu produto ou serviço, principalmente porque gera retrabalho, que traz junto consigo custos desnecessários.

Para abordar a gestão de processos de negócio, torna-se necessário, primeiramente, definir o que são processos de negócio. Na definição de Cruz (2003), processo de negócio é: 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 a clientes. O autor considera que os processos de negócio se subdividem em:

- processos primários que são os que estão diretamente ligados à fabricação do produto ou serviço que a organização objetiva disponibilizar para seus clientes, e;
- processos secundários, também conhecidos como processos de suporte, pois embasam os processos primários, apoiando-os para que possam existir.

Em relação à natureza dos processos de negócio, Cruz (2003) os classifica como industriais e administrativos, mas salienta que um está diretamente ligado ao outro. Os processos industriais são os que produzem o bem ou serviço comercializado pela empresa. Já os administrativos são os processos que dão apoio à área de produção e às áreas administrativas de qualquer organização. Ainda conforme Cruz (2003) um negócio é composto por três elementos: Pessoas, Processos e Tecnologias da Informação, focados em atender às expectativas do Cliente. Os três elementos devem agregar valor aos insumos que

### *A evolução da profissão por meio da pesquisa*

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

forem usados para produzir o bem ou o serviço, caso contrário, a organização não conseguirá vender seus produtos e mais cedo ou mais tarde, desaparecerá.

Um processo possui três fases de vida, conforme pode-se visualizar na figura 2.

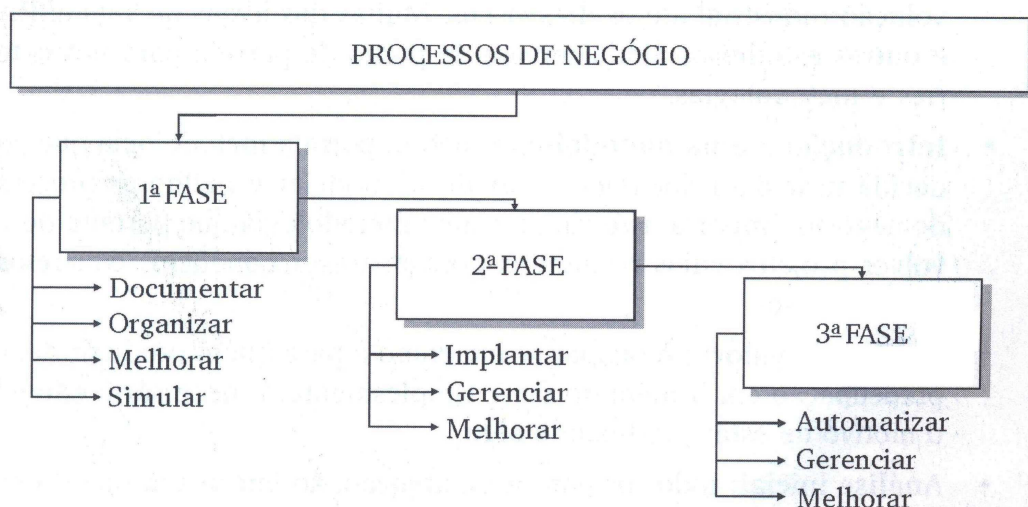


Figura 2: As três fases na vida de um processo de negócio  
Fonte: Cruz, 2003.

Todas as fases são importantes, mas Cruz (2003) destaca que na terceira fase, as etapas de gerenciamento e melhoria são indispensáveis. Gerenciamento e melhoria são ações indispensáveis para a empresa que quiser saber o que faz, como faz, quando faz, para que faz e, o mais importante, quanto está ganhando ou perdendo.

Ainda na terceira fase, observa-se a automatização dos processos, que pode ser realizada com o auxílio de um sistema de *workflow*. Se a organização for implantar um *workflow*, deverá, necessariamente, primeiro passar pelas outras duas fases de vida do processo.

De acordo com Cruz (2001), há quatro predicados, indispensáveis a todo processo organizado, documentado, redesenhado e, principalmente, automatizado. Estes predicados são: adaptabilidade; eficiência; eficácia; e temporalidade. Em um mercado cada vez mais competitivo, mutável, a adaptabilidade é indispensável. O predicado eficiência possibilita medir o grau de utilização dos recursos por parte do processo, de forma que não haja desperdício ou má utilização, ou seja, é o uso correto dos recursos. A eficácia por sua vez mede se os resultados atingiram as metas estabelecidas para o processo. Por fim, a temporalidade permite a qualquer processo conhecer e administrar os tempos existentes sejam eles internos ou externos.

Na gestão por processos é indispensável conhecer detalhadamente como cada atividade é realizada e qual seria a situação ideal, de acordo com a expectativa do cliente. O secretário executivo por possuir o conhecimento de como os processos ocorrem, relacionar-se com diversos setores da organização e, na maioria das vezes, ter contato direto com o cliente, torna-se peça-chave na implantação deste tipo de gestão.

Para automatizar um processo, ou apenas mapeá-lo visando uma referência e um padrão de realização, os fluxogramas se tornam documentos indispensáveis. Conforme Harrington (1993), fluxogramas criam uma disciplina mental a ser seguida no decorrer do processo e, bons fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer casos complexos.

### ***A evolução da profissão por meio da pesquisa***

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

## 2.2 Fluxogramas

Em trabalhos de análise administrativa, os fluxogramas são um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, documento ou produto. Harrington (1993) destaca que a elaboração de fluxogramas é uma ferramenta inestimável para compreender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos da organização. As principais vantagens dos fluxogramas, de acordo com Cury, 2000, são:

- auxilia na análise da eficácia de um sistema, permitindo a visualização de como funcionam todos os componentes do sistema;
- permite um entendimento mais simples e objetivo do que outros métodos descritivos;
- por ser de fácil visualização, possibilita identificar com maior rapidez as deficiências do processo;
- é aplicável a qualquer sistema, desde o mais simples até o mais complexo;
- qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes será rapidamente compreendida, pelo fato do fluxograma mostrar claramente as modificações introduzidas.

Neste trabalho, o fluxograma do processo escolhido foi elaborado a partir da ferramenta *BizAgi Process Modeler*. A escolha dessa ferramenta se deu pela acessibilidade de utilização (não há valor de licença), bem como, pela facilidade de uso para construir o fluxograma. Esta ferramenta possibilita a criação de piscinas, dividindo de forma clara as atividades de todos os setores envolvidos no processo. A ferramenta também proporciona que a modelagem do processo seja feita no padrão *BPMN*, diferenciando os papéis funcionais em cada atividade realizada.

Os fluxogramas permitem enxergar as interfaces que um processo possui com diferentes setores. Para que o fluxo de informações ocorra de forma eficaz, é indispensável que as atividades desenvolvidas na organização sejam realizadas, e visualizadas, de forma inter-relacionada e nunca de forma individual. A falta do conhecimento do todo, o conhecimento apenas da atividade individual, foi uma das constatações que serviram para embasar o *Business Process Management* (BPM).

## 2.3 Metodologia BPM & BPMN

O *BPM* (*Business Process Management*) surgiu nos Estados Unidos a partir de 2001, tendo como dois objetivos principais: tratar a gestão de processos de grande escala; e ajudar na necessidade de adaptar processos à realidade da organização.

Esta metodologia ajuda as organizações a modelar, automatizar, gerenciar e aperfeiçoar seus processos e fluxos de trabalho. O que significa maior qualidade. Também melhora significativamente o desempenho empresarial, com sua ênfase em monitoramento de desempenho *on-line* de processos, buscando a integração humana com a aplicação e adaptando a tecnologia aos processos.

O *Business Process Management* permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração de processos, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Possibilita que as regras de negócio da organização, explicitadas na forma de processos, sejam criadas e

*A evolução da profissão por meio da pesquisa*

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas (GRIMAS, 2009, p. 20).

Cruz (2010) define *BPM* como o conjunto de metodologias e tecnologias, que permite que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, empregados e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir. Desta forma, possibilita à organização uma visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo, das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

Um dos primeiros passos do *BPM* é o mapeamento de processos que consiste em fazer o entendimento dos processos existentes em uma organização através de sua descrição e desenho, identificando a sequência de atividades, bem como os respectivos responsáveis. Para isso deve-se usar uma notação padrão para o desenho de fluxogramas de processos de negócio, para haver o entendimento desta modelagem, sendo que a notação mais conhecida atualmente nesta área é a *BPMN*.

O *BPMN* (*Business Process Modeling Notation*) pode ser compreendido, de acordo com Wetzel (2008), como uma metodologia de modelagem do processo de negócio que objetiva fazer uma notação que seja facilmente entendida por todos os envolvidos em um processo de negócio, tratando-se de um conjunto de regras e convenções que determinam como os fluxogramas devem ser desenhados, para posteriormente, se for o caso, realizar a automação do processo. A padronização das notações utilizadas e das metodologias a serem seguidas é fundamental para que se alcance, efetivamente, a melhorias da comunicação organizacional.

## **2.4 Workflow e automação de processos**

A automação dos processos, de acordo com as atividades e regras de negócio, possibilita maior eficiência no monitoramento do desempenho e no processo de comunicação dos envolvidos no processo, criando as condições para um ambiente colaborativo e eficaz (OLIVEIRA et al. 2010).

A automação de processos é realizada através da utilização de uma ferramenta de *workflow*, que pode ser definida como:

Ferramentas que tem por finalidade automatizar processos, racionalizando-os e, conseqüentemente, aumentando a produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia. (CRUZ, 2004, p. 81)

*Workflow*, do inglês, Fluxo de Trabalho, faz a informação necessária para cada atividade percorrer o processo previamente mapeado. *Workflow* é, por natureza, dinâmico. (CRUZ, 2001, p. 33)

De acordo com Goulart (2008) *workflow* objetiva auxiliar as empresas a gerirem seus processos de maneira mais eficaz, proporcionando que as organizações atinjam seus objetivos através de automatização e facilidade de gerenciamento dos mesmos. Além de possibilitarem, em muitos casos, a eliminação ou redução significativa do volume de papéis que trafegam por

todos os níveis funcionais da organização. Ainda conforme a autora, ao implantar um *workflow* objetiva-se transformar processos passivos em processos ativos.

Implantar um sistema de *workflow* objetiva informatizar/automatizar o fluxo de trabalho de uma organização, identificando papéis e responsáveis por determinados papéis, mapeando processos e suas atividades, atribuindo dependências entre as atividades, definindo se há atividades que devem ser executadas concomitantemente, e se há ainda, atividade(s) que deve(m) aguardar a conclusão de outra atividade do processo.

Para Vitalis, Vitalis e Molz (2010, p. 105):

[...] na nova realidade do mundo empresarial, a soma de técnicas com tecnologias faz a diferença. Essa realidade faz do profissional de secretariado peça fundamental para auxiliar na implantação de sistemas como *workflow*, visando à melhoria, padronização e qualidade dos serviços prestados e rotinas internas das organizações.

Cardoso (2004) afirma que há um processo acelerado de intelectualização da mão-de-obra e, nesse sentido, considera que, futuramente, o papel das pessoas na organização será efetivamente distinto dos demais recursos. Quando se chegar ao limite das possibilidades de automação, os seres humanos irão apenas pensar, aprimorar e orientar a execução dos processos organizacionais, agregando cada vez mais valor ao produto/serviço. Neste sentido, o secretário deve estar apto para exercer sua função de forma que, boa parte das atividades manuais realizadas sejam automatizadas e o fluxo de informações da organização seja otimizado.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho, inicialmente foi necessário realizar os procedimentos de uma *Pesquisa Bibliográfica*, que de acordo com Vianna (2001, p. 134), se dá a partir de um “... levantamento de material (livros, revistas científicas, jornais, *sites* e outros) publicados a respeito do assunto, para poder identificar, nos escritos de vários autores, aspectos que podem contribuir para esclarecer o problema da pesquisa...”. Ou seja, procura-se nas referências teóricas, a resposta do problema em questão.

Cruz (2010, p.177) destaca a importância que a escolha da metodologia tem para alcançar o sucesso em um projeto de análise e modelagem de processos de negócio.

Para fazer análise, desenho, redesenho, modelagem, organização, implantação, gerenciamento e melhoria de processos de negócio é necessária a utilização de uma metodologia que consistentemente sirva de base, teórica e prática, que tais projetos requeiram.

A partir da pesquisa bibliográfica, identificou-se a metodologia que melhor se adequava ao desenvolvimento deste trabalho e que apresentasse os procedimentos a serem adotados no desenvolvimento de um sistema *workflow*, para determinado processo. Neste sentido, utilizou-se a metodologia de Cruz (2003), denominada DOMP (Documentação,

*A evolução da profissão por meio da pesquisa*

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011



Organização e Melhoria de Processos). Seguindo o método escolhido e de acordo com a descrição de Vitalis (2009), as etapas executadas foram as seguintes:

- Análise Inicial: nesta análise deve-se verificar como está sendo executado o processo e partir disso elaborar:

- a) uma proposta de trabalho, com base na coleta de informações e dados existentes, que permitirão, juntamente com as partes envolvidas, definir ações;
- b) definir cronograma de execução e custos do projeto;
- c) definição do método, ferramenta;
- d) documentar as etapas do projeto.

- Análise do processo atual: levantamento de informações sobre o estado atual do processo. Como o processo estava descrito como um sub-processo, analisou-se detalhadamente a sua forma de realização.

- Modelagem do novo processo: criação do processo em si, quando novo, ou a melhoria de um já existente.

Após a conclusão das três etapas acima descritas, foi desenvolvido um protótipo do sistema *workflow*, para validação. Para este desenvolvimento, foi utilizada a ferramenta *ADS-Flow*, que possibilitou definir as atividades a serem realizadas, o papel funcional e as respectivas tarefas de cada pessoa envolvida no processo, bem como o seu tempo de duração. A utilização da ferramenta possibilitou ainda anexar documentos comprobatórios e ter um histórico das instâncias já ocorridas. A seguir são descritos os procedimentos realizados de acordo com a metodologia adotada.

### 3.1 A escolha do processo a ser automatizado

O processo escolhido para automatização foi: *Encaminhamento de dispensa de créditos de coordenação de programas de pós-graduação stricto sensu (PGSS)*.

Este processo é realizado na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), sob gerência dos coordenadores de Pós-Graduação *stricto sensu* (PGSS), com interface dos setores: coordenação de pós-graduação *stricto sensu*, setor de orçamento e prestação de contas (SOPC), secretaria dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e setor de recursos humanos (RH). A ampla maioria dos processos sob responsabilidade das coordenações de programas de pós-graduação *stricto sensu* já foi mapeada no decorrer do Projeto Novo Olhar. Este projeto vem sendo desenvolvido na UNISC buscando a otimização e redesenho dos processos, os subsídios necessários para a criação de um novo sistema de ensino, bem como, a gestão do conhecimento dos profissionais das diversas áreas que a Universidade possui.

O processo de *Encaminhamento de dispensa de créditos para coordenadores de pós-graduação stricto sensu*, quando mapeado em 2007, foi descrito como um sub-processo de *Autorização para remuneração de docentes nas atividades de PGSS* e, nesta ocasião, foi registrada como sugestão de melhoria, a automatização de todo o processo. Esta sugestão se dá pelo fato de que, para este encaminhamento é necessário enviar de forma física, três vias de um formulário específico. Somado aos demais encaminhamentos de créditos que a Universidade possui: de disciplina ministrada, de pesquisa, de orientação e coorientação, o encaminhamento destas três vias do formulário, para cada programa de *stricto sensu* da Unisc, atualmente sete, para cada professor e situação, onera desnecessariamente os custos com impressão e o tempo de deslocamento dos funcionários para o encaminhamento dos

formulários de um setor para o outro. Além disso, o encaminhamento manual não permite o acompanhamento do processo, até o lançamento na planilha de créditos do setor de recursos humanos. Como o processo escolhido não estava mapeado como processo, realizou-se o mapeamento das atividades efetivamente realizadas e avaliou-se se seria necessário adaptar o processo para sua automatização.

Após o redesenho, foi construído o fluxograma do processo a ser automatizado, utilizando a ferramenta *BizAgi Process Modeler*. Para a automatização do processo, este foi modelado e implementado, com o auxílio de uma ferramenta de *workflow* denominada *ADS-Flow*. Após a automatização, foi testado o funcionamento deste processo no *workflow*, de forma que se comprovassem as vantagens de tal implantação.

### 3.2 Modelagem do processo

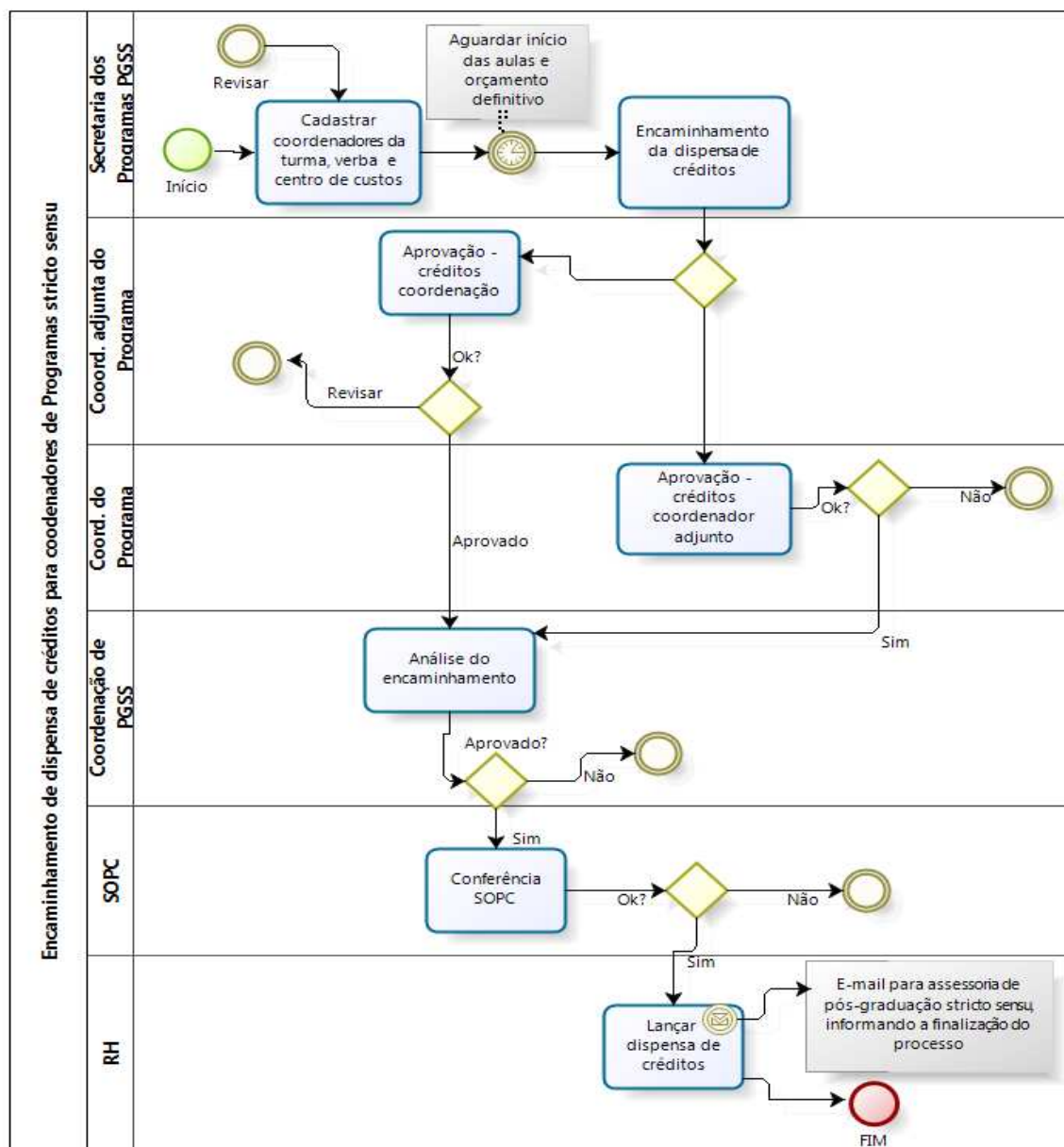
Para a modelagem do processo e sua automatização, foi realizado o mapeamento do processo, uma vez que o mesmo não estava mapeado. De acordo com Mattos, (2006, p. 45):

[...] o mapeamento do processo é uma das tarefas mais importantes dentro da Gestão por Processos. Essa atividade permite que sejam conhecidas com detalhes e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. Ela permite descobrir a “fábrica oculta”.

O fluxo do processo mapeado conta com 7 atividades:

- cadastrar coordenadores do programa, verbas e turma;
- encaminhar dispensa de créditos de coordenação;
- aprovação de créditos do coordenador;
- aprovação de créditos do coordenador adjunto;
- análise do encaminhamento;
- conferência setor orçamento e prestação de contas;
- lançar dispensa de créditos;

Com base nestas atividades, sob responsabilidade de diferentes setores, foi construído o fluxograma deste processo, conforme pode ser visualizado na figura 3:



PGSS - Pós-Graduação *stricto sensu*      RH – Setor de Recursos Humanos  
 S OPC – Setor de Orçamento e Prestação de Contas

Figura 3: Fluxograma do processo: Encaminhamento de dispensa de créditos para coordenadores de programas de pós-graduação *stricto sensu*

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da ferramenta *BizAgi Process Modeler*

Após realizar o fluxograma no aplicativo, utilizou-se a ferramenta *ADS-Flow* para a automação do processo. Com o auxílio desta ferramenta, o secretário passará a ter um melhor controle das etapas a serem seguidas, das tarefas que devem ser cumpridas, dos prazos estimados, bem como, do andamento do processo como um todo. Ainda será possível anexar documentos comprobatórios e ter um histórico das instâncias já ocorridas. Outra vantagem de automatizar processos é a gestão do conhecimento, que permite a um novo funcionário encontrar rapidamente processos já concluídos, bem como, ter ciência do andamento do

*A evolução da profissão por meio da pesquisa*

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

processo, sendo desnecessário buscar compreender o fluxo de realização a cada nova execução do processo.

### **3.3 A ferramenta *ADS-Flow***

O *ADS-Flow* é uma ferramenta que foi desenvolvida em Trabalhos de Conclusão por alunos da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), com o objetivo de gerenciar diferentes processos e permitir às empresas maior eficiência na execução de suas atividades, proporcionando melhorias no seu controle interno (Wetzel, 2008). Esta ferramenta pode ser utilizada por pessoas de diferentes áreas, inclusive o secretário executivo, por não envolver programação e ser de fácil utilização. O *ADS-Flow* utiliza representações gráficas para modelar o processo, sendo possível definir tempos e rotas de execução de cada atividade do processo. Tem a capacidade de controlar o andamento dos processos, interagir com os participantes e fornecer informações quanto ao desempenho das atividades, servindo como um indicador de gestão, auxiliando na tomada de decisão. O *ADS-Flow* utiliza ainda, de forma integrada aos processos o gerenciamento eletrônico de documentos (GED) proporcionando mais facilidade no controle, armazenamento, compartilhamento e recuperação de informações existentes nos processos.

A escolha do *ADS-Flow* para a realização deste trabalho foi devido aos seus diferenciais, bem como por ter sido cedida, para fins acadêmicos, pela empresa *Procware* [www.procware.com.br]. De acordo com a empresa, a ferramenta *ADS-Flow* possui alguns diferenciais:

- proporciona a melhor produtividade na automação de processos;
- permite a criação de formulários e regras de negócio sem a necessidade de programação e customizações;
- gera dados estratégicos, definidos no módulo de indicadores, proporcionando um sistema de BAM (*Business Activity Monitoring*) integrado;
- monitora em tempo real os processos da organização, com a coleta automática dos indicadores;
- possibilita medidas corretivas para que o processo atinja seu objetivo final, sem impactos negativos para a organização;
- reduz custos, através da diminuição do tempo de implantação;
- mantém os colaboradores focados no seu negócio e não em mudanças da tecnologia.

### **3.4 Implantação da automação do processo**

Para automatizar o processo, fez-se necessário descrever detalhadamente todas as regras das atividades, sua sequência e interdependência. Precisou-se avaliar todas as possibilidades de ocorrência, para que o sistema contemplasse as diferentes situações. Foi fundamental estudar detalhadamente o funcionamento do sistema *ADS-Flow*, a forma de inserção dos dados, bem como, a realização da implementação. Para fins de entendimento do sistema, foram visualizados outros trabalhos implementados com esta ferramenta e, após, realizados alguns testes até encontrar a forma correta de modelagem para o processo escolhido. Após a descrição das atividades na ferramenta, suas regras, responsáveis, inserção

de usuários, atributos e interdependência das atividades, realizou-se a modelagem que possibilitou a automatização do processo. Deseja-se estender esta automatização para os demais processos de encaminhamento de créditos praticados pela Unisc, portanto, ao automatizar outros processos, o conhecimento prévio adquirido possibilitará que o tempo despendido seja menor e que as vantagens da automação sejam cada vez mais visíveis.

#### 4. Resultados e discussão

Após a automatização do processo: encaminhamento de dispensa de créditos para coordenadores de programas *stricto sensu*, percebeu-se que implantar um sistema de *workflow* auxilia e muito nas atividades do secretário executivo e, por consequência, dos demais profissionais que têm interface no processo automatizado. Boa parte dos secretários de programas de pós-graduação *stricto sensu* da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), são funcionários únicos no setor. Dessa forma, para que o encaminhamento do formulário impresso fosse realizado, tornava-se necessária a ausência temporária do funcionário, que se deslocava até a coordenação de pós-graduação *stricto sensu*. Outra questão que deve ser avaliada é que os coordenadores de cada programa, bem como a coordenação de pós-graduação *stricto sensu*, desempenham atividades vinculadas à graduação e, portanto, cumprem parte de sua carga horária semanal nos departamentos aos quais estão vinculados. Assim, a assinatura de formulários, como os de encaminhamento de dispensa de créditos de coordenação, só podia ser realizada nos turnos em que os coordenadores do programa e de pós-graduação *stricto sensu*, estavam nas dependências do programa de *stricto sensu* ou, no caso do coordenador de pós-graduação *stricto sensu*, nas dependências da pró-reitoria, local da referida coordenação. Já a aprovação pelo sistema *workflow*, pode ser efetuada de qualquer setor em que o coordenador se encontre, desde que esteja na Universidade e que possua acesso à intranet.

Realizado o encaminhamento de forma manual, não era possível saber quando os créditos foram ou seriam lançados na planilha administrada pelo setor de recursos humanos. Como os professores precisam cumprir um número determinado de créditos em cada semestre, muitas vezes os secretários são questionados de quando os créditos estarão atualizados na planilha. Por não haver uma forma de visualizar o andamento de todo o processo, o encaminhamento manual exigia da secretaria o contato com cada setor envolvido, até encontrar em que instância o processo estava, para então, dar uma previsão ao coordenador de lançamento dos créditos. A automatização do processo possibilitou visualizar o todo e o andamento de cada atividade até a efetivação do lançamento na planilha de créditos do coordenador. Além destes resultados obtidos, a automação permitiu a realização do processo de forma ágil, com informações completas e fidedignas, ressaltando que o secretário executivo pode desempenhar sua função buscando ser um agente facilitador do fluxo de informações organizacionais.

Outra vantagem obtida foi a suspensão de impressões do formulário para encaminhamento e posterior arquivamento, que gerava custos desnecessários. No processo manual uma via de todos os formulários encaminhados pela secretaria dos programas de pós-graduação *stricto sensu* era arquivada junto à secretaria. A demanda de documentos arquivados, relacionada ao pequeno espaço disponível para esse fim, tem motivado a Universidade a desenvolver projetos de aplicação de tabela de temporalidade e de

gerenciamento eletrônico de documentos. Estes projetos ainda não foram aplicados em alguns programas de *stricto sensu*, mas para todos os setores se torna indispensável diminuir o fluxo de documentos impressos, bem como dos que devem ser mantidos arquivados de forma física. Sabendo que no gerenciamento eletrônico de documentos da Universidade o formulário de encaminhamento de créditos deve ser mantido arquivado apenas de forma eletrônica, ao automatizar esse processo, trabalhou-se ao encontro dos demais projetos em desenvolvimento na Instituição. Após a automatização do processo, não foi mais necessário o arquivamento físico, uma vez que o sistema *workflow* mantém as informações dos processos já concluídos e, desta forma, localizar no sistema informações de um encaminhamento de créditos já realizado se torna muito mais rápido do que fazer a busca no arquivo.

## 5. Considerações Finais

Cada vez mais as organizações precisam ter o poder de adaptação e rápida resposta ao mercado. Não há espaço para realização de processos extremamente demorados e burocráticos. A gestão de processos vem auxiliar na otimização dos processos de negócio e apresenta alternativas para otimizar os fluxos de trabalho. Dentre essas alternativas a automação de processos, a partir de ferramentas de *workflow*, vem se destacando como uma forma de otimizar o tempo para a realização dos processos, possibilitar seu acompanhamento e de gerenciar as informações necessárias para o bom funcionamento dos processos.

Cabe destacar que mesmo não sendo pequeno o tempo investido para mapear processos, redesenhá-los e automatizá-los, estas ações ainda assim se tornarão válidas, pelos diferenciais que produzem e por manter a organização focada no negócio. Processos organizados e automatizados possibilitarão um melhor fluxo e registro de informações, aumento da produtividade, diminuição de custos, visualização de todos os envolvidos no processo e de como a realização eficaz de sua atividade influencia para o sucesso da organização. Com a automatização do processo *Encaminhamento de dispensa de créditos de coordenação de programas de pós-graduação stricto sensu* pode-se perceber estas vantagens e desta forma, o objetivo almejado neste trabalho foi alcançado.

O secretário executivo tem intrinsecamente em sua função, a missão de ser um agente facilitador do fluxo de informações da organização na qual atua. A automação de processos pode ser uma grande aliada neste processo facilitador e o secretário uma peça-chave para desempenhar esta função. Toda a organização almeja a qualidade total. Mas, nesta busca é fundamental que o cliente interno saiba exatamente o que se espera dele, quais são suas atribuições e como sua função se insere na organização como um todo. Cada um desempenhando suas atividades com comprometimento e excelência, certamente levará ao fortalecimento da organização.

## 6. Referências

ALONSO, Maria Ester Cambréa. **A arte de assessorar executivos**. São Paulo: Edições Pulsar, 2002.

BizAgi Process Modeler 1.6.0.17. Disponível em: <<http://www.baixaki.com.br/download/bizagi-process-modeler.htm>>. Acesso em: 22 mar. 2011.

CARDOSO, Vinícius Carvalho. **Gestão de competências por processos**: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização. 2004. 289 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS**: Business Process Management & Business Process Management Systems. 2 Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

\_\_\_\_\_. **e-Workflow**: como implantar e aumentar a produtividade de qualquer processo. São Paulo: CENADEM, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Workflow II**: a tecnologia que revolucionou processos. Rio de Janeiro: E-papers, 2004.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GRIMAS, Washington. **Apostila de Gestão de Processos**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/13349263/Apostila-de-Gestao-de-Processos>>. Acesso: 17 fev. 2011.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que Processo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1993.

NOVO OLHAR, Metodologia para gestão por processos. Disponível em: <[http://www.intra.unisc.br/processos/gestao\\_por\\_processos.pdf](http://www.intra.unisc.br/processos/gestao_por_processos.pdf)>. Acesso: 18. out. 2010.

MATTOS, C. A. et al. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A. M. A. et al. **Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.15, n.1, p.132-153, jan./abr. 2010.

PROCWARE, **Processos e Software**. Disponível em: <<http://www.procware.com.br/adsflow.pdf>>. Acesso: 17 nov. 2010.

SALERNO, Mário. **Projeto de organizações integradas e flexíveis:** processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

VITALIS, C.; VITALIS, L. W.; MOLZ, K. W. **A automatização de processo em empresa do setor fumageiro:** padronização e qualidade de serviços. Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo, n.6, p. 96-106, dez. 2010.

VITALIS, Charles. **Automatização do processo de cumprimento de medida cautelar de arresto em empresa fumageira.** 2009. 62 f. Relatório de Estágio (Curso de Secretariado Executivo) – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul.

WETZEL, Cláudio Roberto. **Uma metodologia baseada em processos para desenvolvimento de sistemas usando a ferramenta ADS-Flow.** 2008. 147 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciência da Computação) - Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul.