

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO DUARTE CASTRO

GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: uma pesquisa-ação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Maranhão - UFMA

São Luís
2014

DIEGO DUARTE CASTRO

GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: uma pesquisa-ação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Orientador: Profº Me. Sergio Sampaio Cutrim.

São Luís
2014

Castro, Diego Duarte

Gestão de processos no s etor público: um estudo de caso da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal / Diego Duarte Castro. – São Luís, 2014.

82 f.

Impresso por computador (fotocopia).

Orientador: Sergio Sampaio Cutrim.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – UFMA – Gestão de processos 2. Setor público 3. Processo – Gerenciamento I. Título

CDU 005.4:378.09

DIEGO DUARTE CASTRO

GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: uma pesquisa-ação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Aprovação em: / /

ORIENTADOR: Me. Sérgio Sampaio Cutrim

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por conceder a mim inteligência e tranquilidade para realizar esta grande tarefa, principalmente, quando tive que enfrentar problemas pessoais nos momentos finais para apresentação deste trabalho.

Agradeço a meus pais por sempre me apoiarem e proporcionarem a mim recursos e um ambiente ideal para não me preocupar com outras responsabilidades além desta.

Agradeço aos amigos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação que acreditaram na implantação da gestão de processos na Pró-Reitoria e que muito se esforçaram para que houvessem resultados positivos, principalmente, ao Pró-Reitor Prof. Dr. Fernando Carvalho, que confiou a mim a missão de tocar este projeto juntamente com toda a sua equipe. Agradeço também a Dona Socorro, a Prof.^a Dr.^a Teresa Cristina, Dona Rita, Luciana, Marcos e Jeferson dos quais tive mais contato e representam a todos o respeito que tenho por serem profissionais competentes e dedicados nesta Pró-Reitoria.

RESUMO

Nos últimos anos, as instituições do setor público percebem-se a necessidade de se modernizarem para oferecer serviços de qualidade. O Brasil apresenta um setor público burocrático cujos serviços são limitados quanto a eficiência e a qualidade. Embora este segmento enfrente restrições para inovação, principalmente, por parte de gestores imutáveis à tomada de decisões racionais e lógicas, a gestão de processo surge como opção para mudança, fato comprovado por programas de aperfeiçoamento de processos nas diversas instituições públicas do país. A gestão de processos atua na eliminação de atividades desnecessárias, paralelas e redundantes da estrutura organizacional funcional para alinhar os serviços a uma visão sistêmica e multifuncional. Dessa forma, tomou-se os processos da PPPG-UFMA como objeto de estudo para mostrar resultados através de gerenciamento de processos. O objetivo deste trabalho delimitou-se em mapeamento dos processos, identificação de processos a serem melhorados, construção de propostas de melhorias e implementação de melhorias propostas, a partir de conceitos e categorias de processos, metodologias de gerenciamento de processos aplicadas ao setor privado e público e experiências aplicadas no setor público. Por isso, a metodologia utilizada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi obtida através de entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental. Como conclusão tomou-se resultados de aperfeiçoamento a apenas um dos processos mapeados e observou-se que a metodologia de gestão de processos aproximou o cliente à PPPG, tornou o processo mais objetivo e ágil, permitiu que os colaboradores tomassem conhecimento da dimensão de todo o processo em que estão envolvidos e diminuiu o estresse burocrático, entretanto, houve a necessidade de ter maior comunicação entre os envolvidos para apresentação de melhorias futuras aos processos da Pró-Reitoria.

Palavras-chave: Gestão de processos. Setor público. Gerenciamento de processos.

ABSTRACT

In recent years, the public sector institutions realize the need to modernize in order to provide quality services. Brazil has a bureaucratic public sector, departmentalized and hierquizado whose services are limited in efficiency and quality. Although this segment face restrictions on innovation, mainly by immutable managers to making rational and logical decisions, process management appears as an option to change, a fact proven by process improvement programs in various public institutions. Process management acts in the elimination of unnecessary, redundant and parallel activities of the functional organizational structure to align services to a systemic and multi-functional vision. This, it took the processes of PPPG-UFMA as object of study to show results through management processes. The objective of this study was delimited in process mapping, identification processes to be improved, building improvements proposals and implement them, from concepts and categories of processes, process management methodologies applied to private and public sector and experiences applied in the public sector. Therefore, the methodology used was the case study with a qualitative approach. Data collection was obtained through semi-structured interviews, direct observation and document analysis. In conclusion took up results just one of the processes mapped and observed that the case management methodology approached the customer to PPPG, made the process more objective and agile, allowed employees to take cognizance of the size of the process in involved and less bureaucratic stress, however, there was the need for greater communication among stakeholders to submit further improvements to the processes of the Dean.

Keywords: Process management. Public sector. Process management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:	Conceito de Processo.....	16
Figura 2:	Hierarquia do Processo.....	17
Figura 3:	Estrutura organizacional funcional.....	19
Figura 4:	Visão Sistêmica de uma Organização.....	20
Figura 5:	Estrutura Organizacional Matricial.....	21
Figura 6:	Multifuncionalidade.....	27
Figura 7:	Fluxograma de Mapeamento.....	31
Figura 8:	Elementos de BPMN.....	32
Figura 9:	Organograma simplificado da UFMA.....	40
Figura 10:	Organograma em processo de implantação da PPPG.....	41
Figura 11:	Fluxograma de Implantação de Gestão de Processos.....	43
Figura 12:	Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	50
Figura 13:	Subprocesso de Avaliação pelo Comitê Assessor PROQUALI de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	51
Figura 14:	Subprocesso de Parecer da Câmara de Pós-Graduação para os Processos de Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> e <i>Lato Sensu</i>	51
Figura 15:	Processo de Submissão de Proposta de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> à CAPES.....	52
Figura 16:	Processo de Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	53

Figura 17:	Subprocesso de Análise Documental de Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> da DCPG.....	54
Figura 18:	Subprocesso de Verificação de resultados e normalização de Edital de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	54
Figura 19:	Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	55
Figura 20:	Subprocesso de Análise Documental de Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> pela DCPG.....	55
Figura 21:	Processo de Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	56
Figura 22:	Subprocesso de Análise Documental de Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	57
Figura 23:	Subprocesso de Verificação de resultados e normalização de Edital de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	57
Figura 24:	Processo de Expedição de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PPPG.....	58
Figura 25:	Processo de Revalidação de Diploma emitido por IES estrangeira.....	59
Figura 26:	Processo de Afastamento de Docentes.....	60
Figura 27:	Subprocesso de Análise Documental de Afastamento de Docentes.....	61
Figura 28:	Subprocesso de Parecer do DPG para Afastamento de Docentes.....	61
Figura 29:	Processo de Retribuição e Aceleração da Promoção.....	62
Figura 30:	Processo de Criação de Projeto de Pesquisa.....	63

Figura 31:	Processo de Criação de Projeto de Pesquisa (financiado por agência de fomento à pesquisa)	64
.....		
Figura 32:	Processo de Emissão de Declaração de Conclusão de Projeto de Pesquisa	65
Figura 33:	Processo de Expedição de Certificado do SEMIC	65
Figura 34:	Processo de Criação de Grupos e Núcleos de Pesquisa	66
Figura 35:	Processo de Publicação de Projeto de Pesquisa na Revista Cadernos de Pesquisa	67
Figura 36:	Processo de Depósito de Patentes	68
Figura 37:	Processo de Registro de <i>Cultivares</i>	69
Figura 38:	Processo de Registro de Desenho Industrial	70
Figura 39:	Processo de Registro de Indicação Geográfica	71
Figura 40:	Processo de Registro de <i>Software</i>	72
Figura 41:	Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> (destaque de problemas-chaves)	77
.....		
Figura 42:	Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> no SIGAA	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Integrantes e Perfis de Responsabilidade.....	24
Quadro 2:	Mapeamento de Atividades.....	30
Quadro 3:	Cronograma de Atividades.....	44
Quadro 4:	Processos Tramitados por Departamento na PPPG.....	47
Quadro 5:	Mapeamento de Atividades da PPPG.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Definição dos Objetivos.....	13
1.1.1	Geral.....	13
1.1.2	Específico.....	13
1.2	Justificativas.....	14
2	REFENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Conceito de Processo.....	15
2.2	Categorias de Processo.....	17
2.2.1	Processos Finalísticos.....	17
2.2.2	Processos de Apoio.....	18
2.3	Gestão de Processos.....	18
2.4	Metodologias de Gerenciamento de Processos.....	21
2.4.1	Experiências de Metodologias de Gerenciamento de Processos.....	24
2.3.1.1	Metodologia GEPRO.....	24
2.3.1.2	Projeto de Melhoria de Processos.....	29
2.5	Contexto do Setor Público.....	34
3	METODOLOGIA.....	37
3.1	Objetivo.....	37
3.2	Métodos e Meios de Pesquisa.....	37
3.3	Universo e Amostra.....	38
3.4	Coleta de dados.....	38
3.5	Análise dos Dados.....	38
4	ESTUDO DE CASO.....	39
4.1	Universidade Federal do Maranhão -	39
4.1.1	UFMA.....	39

4.2	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	–	42
5	PPPG.....		46
	Implantação de Gestão de Processos na		
	PPPG.....		
	RESULTADOS	E	
	DISCUSSÃO.....		
5.1	Fragilidades	e	73
5.2	Deficiências.....		75
6	Propostas	de	79
	Melhoria.....		
	CONCLUSÃO.....		
	REFERÊNCIAS.....		81

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa pretende apresentar a importância da formulação de projetos para melhorias de processos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação (PPPG) da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Este tema refere-se ao aumento da relevância de criar projetos para o redesenho de processos e implantação de recursos a fim de melhorar a realização de atividades de uma organização.

É necessário a adoção de princípios de gestão mais eficientes e eficazes para produzir um substancial resultado na prestação de serviços das instituições públicas e em particular da PPPG da UFMA.

Assim, de que forma deve-se definir e implantar melhorias na gestão de processos da PPPG-UFMA?

Através da metodologia de estudo de caso este trabalho será estruturado por ser um método de pesquisa que evita generalizações e aprofunda o assunto de acordo com o contexto a ser aplicado. Além disso, a revisão bibliográfica dará embasamento através de livros e artigos.

1.1 Definição dos Objetivos

A definição de objetivos esta delimitadas em objetivo geral e objetivos específicos

1.1.1 Geral

Implementar melhorias através de gestão de processos na PPPG – UFMA.

1.1.2 Específicos

- a) Realizar o mapeamento de todos os processos relacionados a PPPG-UFMA.
- b) Identificar Os objetivos estão delimitados de forma geral e específica.

processos que precisam ser melhorados devido a sobreposições, redundâncias ou outros tipos de ineficiências.

c) Propor melhorias de aperfeiçoamento aos processos da PPPG-UFMA.

1.2 Justificativa

Os processos de uma organização visam alcançar os objetivos e metas, ou seja, resultados positivos do seu perfil estratégico. Entretanto, algumas instituições se encontram amarradas em processos que permitem repetições desnecessárias de atividades e o descumprimento de prazos.

Dessa forma, o gerenciamento dos processos compreende o controle com auxílio de indicadores, os parâmetros para que o resultado pretendido seja alcançado, a comunicação clara e a racionalização das atividades. Por isso, a organização, que trabalha para melhorar os processos a fim de oferecer melhores serviços aos seus clientes, está perpetuando a sua existência e seus valores.

Neste cenário, a rotina de processos da PPPG-UFMA se encontra na necessidade de definição dos fluxos de atividades, pois seus objetivos e metas estão limitados devido à ausência de normas e diretrizes na execução dos processos, a fim de que suas atividades, voltadas para o desenvolvimento de pesquisas e formação de docentes, alcancem resultados mais relevantes e abrangentes à sociedade.

A implantação da metodologia de gestão por processo desenvolve-se no do referido órgão para tornar as ações da instituição mais objetivas e simples, pois concentrará o foco das ações no que realmente é importante para garantir uma visualização integrada da organização, a fim de permitir agilidade e simplicidade das atividades e finalmente para facilitar a aplicação de abordagens e instrumentos inovadores ao processo, por que permite flexibilidade organizacional à Instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos voltados para gestão de processos apresentam alternativas para as organizações melhorarem seus desempenhos e buscar a excelência organizacional. Para que este tipo de gestão apresente resultados positivos, certamente são aplicados segundo a estratégia, normas, valores e competência técnica de cada organização (ARAUJO, 2008)

Dessa forma, neste referencial teórico são abordados conceitos e categorias de processos, além de metodologias da aplicação de gestão de processos. Além disso, enfatiza-se a necessidade de o setor público se modernizar sob a perspectiva da gestão voltada nos resultados e no cliente.

Por isso para entender a dinâmica da gestão de processos é necessário tomar conhecimento de alguns conceitos.

2.1 Conceito de Processos

Segundo Araujo (2008), processo é um conjunto de atividades que estão sequencialmente organizadas e cronologicamente aplicadas, na qual possui o objetivo de atender as necessidades e expectativas de clientes internos e externos.

Para Oliveira (2010), é a transformação de insumos ou entradas que ao ser agregado valor e esforço tecnológico apresentam produtos como resultados.

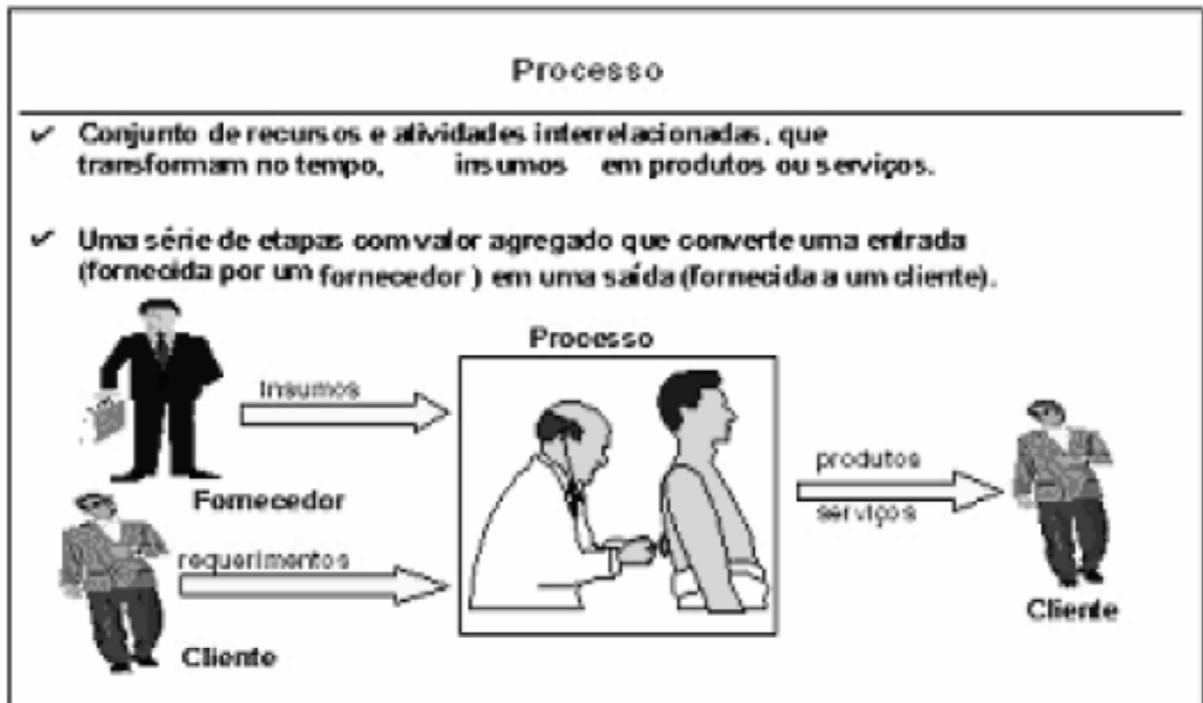
Assim Hammer e Champy (1994 *apud* CUNHA, 2012), afirmam que processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

D'Ascensão (2010), afirma que o conceito de processos está atrelado ao fato de que a organização é um conjunto de processos e que para produzir efeitos é necessário um conjunto de causas, entendendo-se que o processo é um diagrama de Ishikawa.

Campos (2007), afirma que o processo é a relação de um conjunto de recursos denominado por insumos concedido por um fornecedor para ser

transformado em várias etapas ou atividades que agregue valor ao produto ou serviço para o cliente, que as vezes é o fornecedor, como mostra a figura 1.

Figura 1. Conceito de Processo.



Fonte: CAMPOS, 2007, p. 26 (adaptado).

Já a ABPMP (2009, p. 26), apresenta uma característica importante que é a interfuncionalidade dos processos:

Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. No contexto do gerenciamento de processos de negócio, um processo de negócio” é definido como um trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes. A noção de trabalho ponta-a-ponta é chave, pois envolve todo o trabalho cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes.”

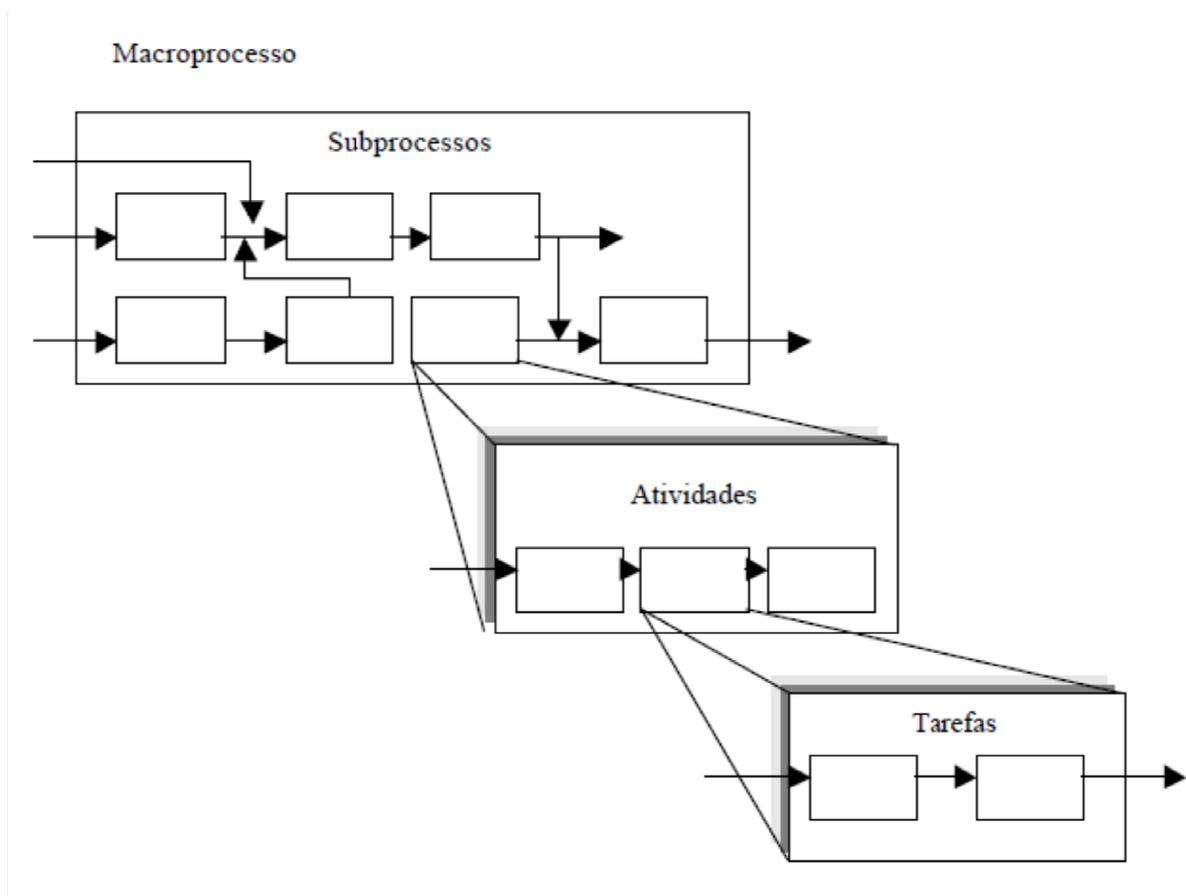
Embora, a definição de processos seja simples, a maioria dos processos apresentam complexidades quanto a sua aplicação. Pois entende-se que as instituições são um conjunto de processos complexos compostos por processos simples (PESSOA, 2000). Dessa forma, verifica-se uma hierarquia de processos.

Inicialmente a hierarquia parti dos macroprocessos que são definidos como um conjunto de processos característicos em uma área que gere grandes tomadas de decisões, atrasos ou custos e que possam ser divididos em processos

para que tenham enfoque na solução do problema (HARRINGTON, 1995 *apud* PESSOA, 2000).

Já os subprocessos, segundo Pessoa (2000), são o conjunto de atividades que ao serem mais detalhados são compostos por tarefas, conforme a figura 2.

Figura 2. Hierarquia do Processo.



Fonte: PESSOA 2000, p. 120 (adaptado).

2.2 Categorias de Processos

De acordo com o Guia D Simplificação (2006), os processos classificam-se em duas categorias: processos finalísticos e processos de apoio.

2.2.1 Processos Finalísticos

Os processos finalísticos são os processos característicos da organização, ou seja, são os processos que dão razão de existência para um setor e que podem ser apoiados por outros processos. Assim, são processos que atingem o

objetivo principal para que seja fornecido um produto ou serviço ao cliente interno ou externo (GUIA D SIMPLIFICAÇÃO, 2006).

Além disso, os processos finalísticos:

Estão diretamente ligados aos clientes, tendo interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente. Para o setor público, são aqueles orientados para provimento de produtos e serviços para a sociedade e que estão relacionados mais diretamente com o negócio para qual o órgão ou entidade atuam (Ex.: provisão de atendimento hospitalar) (MINAS GERAIS, 2007, p. 17).

2.2.2 Processos de Apoio

Geralmente representam processos que dão suporte para os processos finalísticos, pois são o conjunto de atividades relacionados a gestão dos recursos necessários para o funcionamento efetivo da organização. Além disso, são processos que englobam serviços gerenciais e de informação relacionados a aplicação de políticas e diretrizes para o atingimento de metas e avaliação de desempenho. Em uma instituição de ensino superior, estes processos são representados pela gestão de recursos humanos e de finanças (GUIA D SIMPLIFICAÇÃO, 2006).

2.3 Gestão de Processos

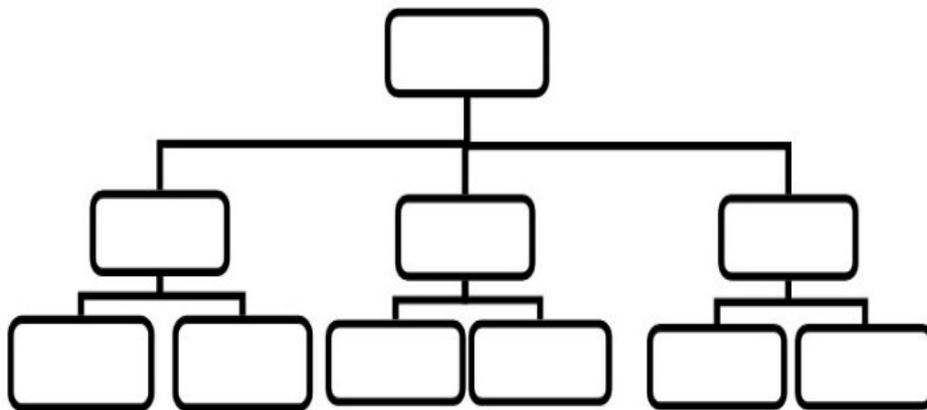
Muitas instituições possuem um modelo de gestão caracterizado pela hierarquia e departamentalização funcional. Este modelo foi usado e ainda é utilizado por se acreditar que o bom desempenho de cada setor, somado com os demais, possam ser parâmetros de avaliação de desempenho de toda a organização, conforme a figura 3 (BIAZZI, 2007).

Cruz (2002, p. 66), afirma que:

A estrutura funcional retrata a organização como um conjunto de funções que podem, ou não, estar inter-relacionadas através das atividades que compõem um processo. Na estrutura funcional, a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para ser compartilhada entre funções técnicas e administrativas, as quais se baseiam num conjunto de tarefas comuns a todas as funções.

Assim, as atividades são segmentadas para cada setor para que facilite a delegação de tarefas e respectivamente a cobrança para que sejam feitas. No entanto, a fragmentação das tarefas dificulta a sua execução por que a estrutura organizacional está hierarquizada e conseqüentemente os departamentos estão isolados o que dificulta a comunicação. Mesmo se a organização apresente alto grau de eficiência da administração, este modelo de gestão não as colocam em grau de competitividade maior, pelo contrário limita sua competitividade em um ambiente de grandes mudanças do século XXI (BIAZZI, 2007).

Figura 3. Estrutura organizacional funcional.



Fonte: BIAZZI, 2007, p. 28.

Para quebrar o paradigma da estrutura organizacional funcional, a gestão de processos tem o objetivo de modificar ou transformar ações exercidas por funções e departamentalização de tarefas, para o trabalho focado nos resultados e no cliente (CUNHA, 2012).

Segundo Campos (2007), a estrutura organizacional por processo, também conhecida como estrutura organizacional sistêmica, é a estrutura que as organizações precisam para se manter competitivas no mercado atual. É um ambiente em que o cliente e o resultado estão focalizados para que defenda o *status* de eficiência na prestação de serviços, pois o cliente não está preocupado nos detalhes da tramitação e sim na oferta do produto. Portanto, para se manterem competitivas, as empresas buscam conhecer as necessidades do cliente para oferecer produtos e serviços que os satisfaçam, conforme a figura 4.

Albuquerque & Rocha (2007 *apud* ARAÚJO, 2008), enfatizam que a gestão de processos numa organização possui uma visão horizontal do negócio para permitir que os fluxos de informações ocorram em tempo pré-determinado.

Figura 4. Visão Sistêmica de uma Organização.



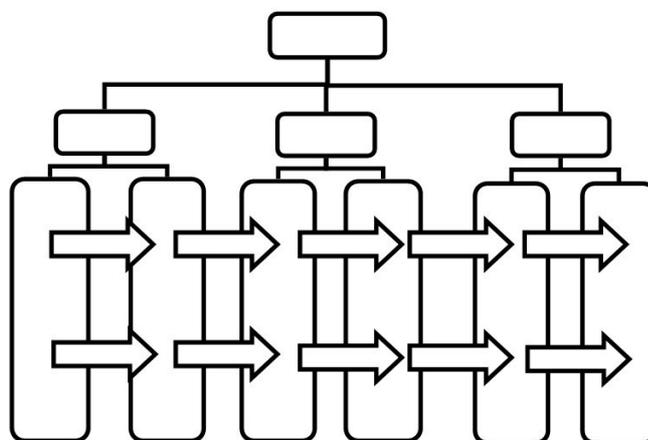
Fonte: CAMPOS, 2007, 24 (adaptado).

Entretanto, Oliveira (2000, p.16) afirma que:

Gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. A adoção do ponto de vista dos processos na gestão das empresas desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes.

Embora, a gestão de processos traga muitos benefícios à organização das quais tornam-se as ações da instituição mais objetivas e simples, garantir uma visualização integrada da organização e facilitar a aplicação de abordagens inovadoras (CAMPOS, 2007); sua em uma estrutura organizacional funcional não ocorre de forma imediata. Geralmente a aplicação da estrutura por processos é demorada e exercida simultaneamente com a estrutura funcional, gerando um tipo de estrutura matricial, conforme a figura 5 (BIAZZI, 2007).

Figura 5. Estrutura Organizacional Matricial.



Fonte: BIAZZI, 2007, p. 30.

A aplicação de gestão de processos numa estrutura organizacional funcional ocorre através de uma metodologia de gerenciamento para que sejam analisadas mudanças de aperfeiçoamento que podem ocorrer a fim de otimizar a utilização dos recursos, evitar retrabalhos e agregar mais valor as entregas (MINAS GERAIS, 2007).

Segundo Biazzi (2007, p.31):

Uma vez que os processos são a estrutura pela qual a organização faz o necessário para produzir valor ao cliente, deve-se oferecer bens e serviços que atendam suas expectativas, empregando processos eficientes e eficazes. Conseqüentemente, os processos devem ser medidos em termos de custo, tempo qualidade ou outras dimensões que tragam valor para o cliente. Essas medidas tornam-se os critérios para avaliação se programas de aperfeiçoamento.

2.4 Metodologias de Gerenciamento de Processos

Metodologia de Gerenciamento de Processos sinteticamente consiste em ações para aperfeiçoar os processos através da “identificação, desenho, execução, documentação, medição, monitoramento, controle e melhoramento dos processos de negócios automatizados ou não” (ABPMP, 2009).

Harrington (1995 *apud* BIAZZI, 2007), os processos podem ser aperfeiçoados para diminuir tempo de desperdício e burocracia. Segundo o seu modelo conhecido como BPI (*Business Process Improvement*), os processos devem ser aperfeiçoados para que causem avanços significativos para o atingimento de metas que satisfaçam os clientes, extinguindo erros e redundâncias, minimizando o

tempo e principalmente, ser maleável às necessidades do cliente. Dessa forma, o aperfeiçoamento do processo ocorre a partir de 5 fases:

- a) Organizar-se para melhoria: durante esta etapa, deve-se definir a equipe responsável o aperfeiçoamento dos processos, assim como o treinamento necessário para atuação. Esta equipe deverá realizar um plano estratégico de execução dos passos seguintes.
- b) Compreensão do processo: consiste em tomar conhecimento do escopo do processo e seus elementos, além de realizar o mapeamento de todo o processo através de fluxograma.
- c) Sugestão e implantação de melhorias: nesta fase é tomado decisões para melhorar a tramitação do processo, deve-se eliminar erros e redundâncias, burocracia e atividades que geram atrasos.
- d) Controle: para que o programa de melhoria seja eficiente, deve-se desenvolver um sistema de controle para a continuidade das melhorias.
- e) Implantar um programa de melhoria contínua: deve-se implantar um programa que avalie o desempenho de cada processo, através de *benchmarking* e avaliação do impacto das mudanças.

Para Davenport (1993 *apud* BIAZZI, 2007), os processos devem-se aperfeiçoar com o auxílio da tecnologia da informação, este deve ser a fonte primária de aperfeiçoamento. Por isso não enfatiza uma sequência de fases para a aplicação das melhorias, devido ao fato de que a tecnologia da informação deve se adequar as necessidades e circunstâncias de momento das organizações, para que as melhorias sejam as mais eficientes possíveis

Hamer & Champy (1993 *apud* BIAZZI, 2007), acreditam que o aperfeiçoamento do processo deve ser radical e extremista, ou seja, deve ser iniciado tudo de novo, principalmente quando as organizações carregam características da estrutura funcional. Para se fazer o aperfeiçoamento dos processos “deve-se tomar melhorias drásticas, contestar a regras preestabelecidas e usar de forma criativa a tecnologia da informação”

Assim Hammer & Champy (1993 *apud* BIAZZI, 2007, p. 43) afirmam que:

O aperfeiçoamento dos processos deve ser feito através da inovação operacional. Inovação operacional, significa adotar maneiras novas de executar o trabalho, resultando em avanços diretos de desempenho, como ciclos mais rápidos e custos menores, levando um desempenho melhor no mercado.

E dentre as abordagens mais recentes, destaca-se o modelo MIPI (*Model-based and Integrat Process Improvement*) propostos por Adesola e Baines (2005 apud BIAZZI, 2007). Estes acreditam que os programas de melhoria de qualquer instituição precisavam de um guia passo-a-passo para planejarem seus planos de ação

Dessa forma, a proposta do modelo MIPI apresenta 7 etapas para o aperfeiçoamento dos processos:

- a) Compreender necessidades do negócio.
- b) Compreender o processo.
- c) Modelar e analisar o processo.
- d) Redesenhar o processo
- e) Implantar novo processo
- f) Avaliar novo processo
- g) Revisar novo processo.

Este modelo é aplicado de forma cíclica e trouxe resultados expressivos e de sucesso para programas de melhoria de serviços públicos.

No entanto, a aplicação de um método para o aperfeiçoamento de processos no setor público não é tarefa simples. Embora, haja metodologias para tratar do assunto, entretanto, são metodologias aplicadas ao setor privado e que se forem aplicados imediatamente, sem adequações, no setor público não trarão resultados satisfatórios (BIAZZI,2007).

Pouco autores tratam do assunto relacionado a setor público, mas existem dois modelos apresentados, mesmo que disponham informações pouco detalhadas.

Mcadam e Donaghy (1996 *apud* BIAZZI, 2007), propõem um modelo para implantação de aperfeiçoamento de recursos humanos de um setor público do Reino Unido. As etapas deste modelo consistem em: identificar escopo e propor opções de reengenharia para processos-chave, desenvolver plano de implantação e implantar de forma apropriada.

Greasly (2004 *apud* BIAZZI, 2007), propôs outro modelo de aperfeiçoamento de processos para o setor de recursos humanos da polícia do Reino Unido. Seu modelo envolvia técnicas de *Balanced Scored* (BSC) e mapeamento de processos, esta metodologia priorizava o aperfeiçoamento dos

processos a nível operacional para sustentar objetivos estratégicos da organização

Este modelo é dividido em 5 etapas:

- a) Identificar fatores críticos de sucesso;
- b) Mapear processos;
- c) Identificar processos para melhoria;
- d) Redesenhar processo;
- e) Medir desempenho.

2.4.1 Experiências de Metodologia de Gerenciamento de Processos.

Apresenta-se duas experiências de metodologias de gerenciamento de processos aplicados em Instituições do Setor Público.

2.4.1.1 Metodologia GEPRO

Segundo Campos (2007), a metodologia GEPRO foi desenvolvida pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), para implementar o papel estratégico da Instituição, otimizar o tempo, qualidade dos serviços e seus recursos. A metodologia é dividida em várias etapas e além disso denomina os participantes, ou seja, os responsáveis para que a metodologia seja aplicada conforme o quadro 1.

Quadro 1. Integrantes e perfis de responsabilidade.

Papel	Características principais	Crítérios para a definição	Responsabilidades
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência executiva de 1ª linha (alta administração). • Conhecimento estratégico global da Organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem afeta mais diretamente o cliente. • Quem influencia mais o processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar no nível da Organização os recursos necessários. • Eliminar obstáculos e obter cooperação entre as áreas da Organização. • Homologar resultados do projeto. • Estabelecer os objetivos estratégicos. • Nomear o Dono do Processo e os facilitadores. • Promover recompensas Integrar os projetos de melhoria da Organização.
Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerência executiva. • Conhecimento perfeito dos requisitos dos 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem é mais afetado. • Quem engloba a 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar, dirigir e dar suporte ao projeto. • Propor a equipe do projeto

	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do negócio da organização como um todo. • Visão completa do processo. • Tem influência sobre as mudanças no processo. 	<p>maior parte do trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem influencia mais o processo. • Quem possui as habilidades de liderança e trabalho em equipe. 	<p>Monitorar o desempenho do processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejar e Implementar as melhorias do processo. • Comunicar-se com patrocinador. • Gerenciar a implantação dos Planos de Ação.
Colaboradores Táticos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerências e lideranças das áreas por onde passa o processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem é mais afetado • Quem influencia mais o processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e projetar melhorias do Processo. • Fazer e /ou recomendar mudanças • Planejar e implementar melhorias do processo. • Monitorar e verificar problemas no desempenho do processo.
Agentes de Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecedores de como o processo é realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representam aqueles que realizam as tarefas do processo em todas as suas etapas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever como o trabalho é feito. • Analisar e projetar melhorias do processo. • Auxiliar o planejamento das melhorias. • Implementar as melhorias do processo.
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a área onde vai atuar. • Saber ouvir. • Comprometer-se com a Organização • Ser tolerante frente às ambiguidades • Ter capacidade de indagação e influência • Ter espírito de liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a metodologia de Gestão por Processos; • Estar ligado à área estratégica; • Ter um bom “trânsito” nos diversos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar os projetos de revisão e melhoria de processos. • Organizar as mudanças a serem realizadas. • Assessorar o grupo de projeto de melhoria quanto aos aspectos técnicos, de inovação e de comportamento.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de áreas que recebem as saídas ou resultados do processo. • Podem ser internos ou externos à Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem poderá colaborar melhor na implementação das mudanças. • Quem mais utiliza os produtos gerados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer suas necessidades (requisitos e metas) com relação aos produtos e serviços oferecidos para que o novo processo as contemple.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes de áreas que fornecem as entradas para o processo. Podem ser internos ou externos à Organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem poderá colaborar melhor na implementação das mudanças. • Quem fornece entradas para o processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer suas necessidades (requisitos) com relação ao processo, de forma que ofereça insumos adequadamente.

Fonte: CAMPOS, 2007, p. 7, (adaptado).

ETAPA 1 – entendimento do planejamento estratégico.

Para Campos (2007), o entendimento do perfil estratégico da instituição é relevante para se conhecer os principais produtos que a instituição oferece a seus clientes através da missão, visão e objetivos.

ETAPA 2 – entendimento do negócio.

O entendimento do negócio significa conhecer as funções de cada unidade funcional e os processos em que estão envolvidos, de forma superficial, para se ter dimensão da organização. Além disso, necessita-se que seja identificado as necessidades dos clientes e os produtos e serviços que são oferecidos. Esta etapa depende de informações do organograma da instituição e do planejamento estratégico (CAMPOS, 2007).

ETAPA 3 – identificação dos processos críticos.

Diante das complexidades das instituições, precisa-se que se escolha os processos críticos. Processos críticos são processos que mais impactam na necessidade do cliente, ou seja, o cliente determina quais são os processos críticos. Geralmente, os processos críticos são os processos finalísticos da instituição e estes apresentam maiores oportunidades de melhorias em relação aos processos não prioritários (CAMPOS, 2007).

ETAPA 4 – requisito dos clientes e fornecedores do processo.

Após a escolha de qual processo deve ser modificado, inicia-se etapas de reuniões para se aprofundar nos requisitos e elementos do processo. Nesta etapa, basicamente determina-se qual é o objetivo do processo para identificar quais são as entradas que o fornecedor precisa suprir para que o processo seja realizado e qual produto a ser concedido. Além disso, distingui-se as reais necessidades dos clientes para aumentar sua satisfação (CAMPOS, 2007).

ETAPA 5 – análise do processo atual.

Segundo Campos (2007), a análise do processo atual define detalhadamente como o processo é feito e indaga suas atividades de execução, mas valorizando a importância que tem para o cliente e com os executores do processo, estes podem desempenhar o melhor esforço possível no processo embora o processo seja ineficiente, portanto o foco é o processo e as necessidades do cliente e não nas pessoas que a executam.

É natural que as pessoas que realizam um trabalho há anos, acreditem que o fazem da melhor maneira possível, apesar das “pedras no caminho”. Todo o cuidado e respeito deverá ser dado a essas pessoas. Os facilitadores devem ajudá-las a adquirir um espírito de indagação em relação às suas práticas de trabalho (CAMPOS, 2007, p. 41).

A análise inicia-se compreendendo como suas entradas e saídas são realizadas, como as expectativas dos clientes são atendidas, como são aproveitados os recursos, como é utilizado o tempo para completar o ciclo do processo e o custo aplicado. Para que se tenha um bom entendimento e encontrar problemas críticos do processo, além de útil para tomadas de decisões e estabelecer metas de aperfeiçoamento. Dessa forma, o processo deve ser mapeado do início ao fim, para se conhecer toda sua dimensão e identificar atividades redundantes, faltantes ou ilógicas que afetam o processo (CAMPOS, 2007).

ETAPA 6 – redesenho do processo.

Para Campos (2007), a etapa de redesenho defini o processo ideal e a sua padronização. A definição do processo ideal é a exposição de soluções para a melhoria e adaptá-lo a situação atual a partir de uma série de reuniões compostas pelos executores do processo para propor soluções, é muito importante a presença dos atores do processo para que seja analisado sob opiniões diferentes a fim de que no futuro não apresente resistências para ser implementado.

Pois o novo processo será padronizado a fim de que todos usem os melhores meios e soluções para a execução, além de não haver contradições que atrapalham e colocam em cheque a execução do novo processo (CAMPOS, 2007).

Figura 6. Multifuncionalidade.



Fonte: CAMPOS, 2007, p. 51 (adaptado).

As propostas de soluções devem-se alinhar ao conceito de multifuncionalidade para que seja de fato aplicado uma gestão de processos. Isto significa que o processo deve deixar de passar em várias unidades funcionais para reduzir a quantidade de fornecedores e clientes internos conforme a figura 6. (CAMPOS, 2007).

Assim, esta etapa institui como o processo será feito e o que será feito, além de definir metas de desempenho e planejar o ambiente e a estrutura para aplicação das novas ações, por isso o processo deve ser novamente mapeado (CAMPOS, 2007).

ETAPA 7 - implementação do processo.

A implementação é a etapa mais crítica do processo. Todo o trabalho realizado nas etapas anteriores estarão sujeitas a serem implantadas ou não, pois há experiências de programas de aperfeiçoamento serem paralisados nesta etapa pela ocorrência da má vontade dos envolvidos no processo ocasionado por ausências na construção das etapas anteriores (CAMPOS, 2007).

Campos (2007), afirma que nesta etapa exige-se a criação de um manual do processo para que seja documentado e descrever suas atividades, normas e regulamentos a fim de servir de referência para treinamento, operação e manutenção do processo.

Além disso, deve-se divulgar o novo processo para a organização e para o público-alvo, para que as dúvidas possam ser sanadas e conhecer o grau de receptividade.

Segundo, Lima, Rocha & Pinseta (2003 *apud* Campos, 2007):

É preciso realizar um esforço no sentido de demonstrar a elas a importância da implantação, e como elas se beneficiarão individual ou coletivamente, das mudanças planejadas, assim como explicar como o processo se ajusta à Missão da instituição. Essa atividade é crítica para o sucesso da implantação das ações, porque é necessário que haja um sincronismo das informações sobre a mudança com a efetiva ação de mudança.

ETAPA 8 – gerenciamento do processo.

Se o novo processo é implantado, é necessário que seja monitorado para verificar o cumprimento das etapas propostas ou se há alguma dificuldade na execução ou até mesmo um novo tipo de solução, “pois o gerenciamento do

processo e a implantação da filosofia de acompanhamento permanente do processo”. (CAMPOS, 2007, p. 64).

Portanto, evidencia-se nesta fase que o gerenciamento de processo é cíclico, pois a cada mudança gera um problema e este exige solução para que seja realizado uma mudança (CAMPOS, 2007).

Campos (2007, p. 64) afirma que:

O gerenciamento abrange a verificação e análise contínua do andamento do processo, medindo e avaliando sua capacidade, identificando pontos de “folga” e de “gargalo”. Baseado nessa verificação, o gerenciamento propõe novas ações de melhoria.

Dessa forma, é necessário que haja uma comunicação estreita para execução e disseminação do novo processo. Além disso, é necessário que as organizações sejam mais flexíveis para que se adequar rapidamente a realidade interna e externa da sua estrutura organizacional (CAMPOS, 2007).

Campos (2007, p. 64) diz que:

Uma estrutura organizacional onde, independente de hierarquias e competências, cada parte possa influenciar a outra, aceitando a realidade percebida por outros sem nenhum tipo de resistência, conseguirá ter flexibilidade organizacional.

2.4.1.2 Projeto de Melhoria de Processos

O Projeto de Melhoria de Processos é um conjunto de ações e instrumentos propostos no Guia de Aperfeiçoamento de Processos do Governo de Minas Gerais. De acordo com o Guia, o projeto é aplicado em 5 etapas:

a) Planejamento

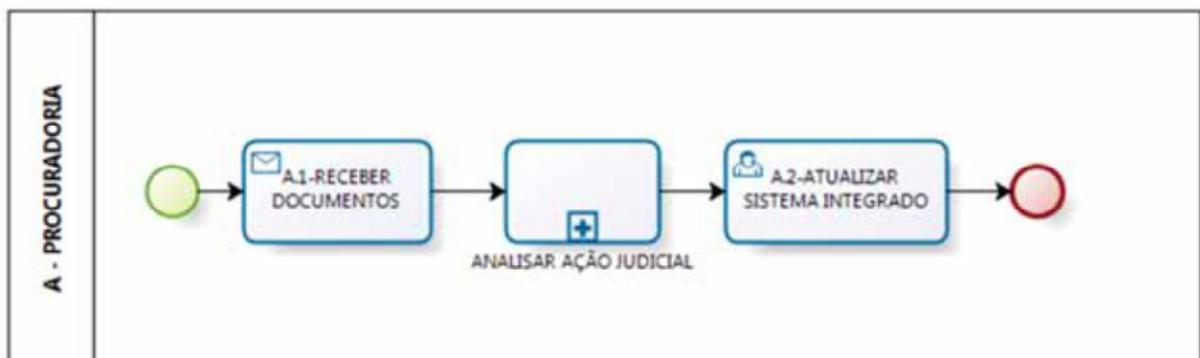
A etapa de planejamento de processos consiste em definir o objetivo da melhoria. A melhoria de processos pode ocorrer na perspectiva da qualidade, custo ou tempo. Portanto, nesta etapa se faz necessário conhecer o perfil estratégico da instituição e seus processos finalísticos e de apoio. Geralmente, os processos finalísticos são priorizados, pois são processos que representam os principais resultados a serem melhorados. Além disso, esta etapa estabelece a equipe que irá atuar no projeto de melhoria e um cronograma de atividades. (MINAS GERAIS, 2011).

predecessora. Dessa forma, este registro facilita a representação gráfica do processo.

ii. Fluxograma de mapeamento.

O fluxograma é a representação gráfica do mapeamento das atividades. Após a descrição da sequência das atividades e dos responsáveis, o processo é diagramado em um fluxograma, conforme a figura 7 (MINAS GERAIS, 2011).

Figura 7. Fluxograma de Mapeamento.



Fonte: MINAS GERAIS, 2011, p. 46.

Para diagramação do processo é necessário estabelecer padronização dos dados para a fácil compreensão e comunicação. Dessa forma, a representação gráfica pode apresentar regras de notações de representação de processos do BPMN (*Business Process Modeland Notation Business Process Modeling Notation*). (MINAS GERAIS, 2007).

O BPMN é o conjunto de elementos gráficos utilizados para representar processos. Este conjunto de notações é padronizado internacionalmente pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), para permitir que instituições não utilizem notações diversas e que dificultem o entendimento gráfico do processo. (MINAS GERAIS, 2007). Portanto, seguem elementos básicos para a construção de fluxogramas de processo, conforme a figura 8.

c) Redesenho dos Processos.

A etapa de redesenho é o momento em que se realiza a análise crítica do processo. Ao ter o processo completamente mapeado, são analisados as entradas e

saídas, assim como os elementos de cada atividade para que sejam melhorados. Para realizar esta etapa são utilizados alguns instrumentos (MINAS GERAIS, 2011).

i. Oportunidades de melhoria.

Este instrumento é utilizado para coletar sugestões de melhorias. As sugestões podem ser registradas no momento do mapeamento do processo, mas podem ser apresentadas em sessões de redesenho que são reuniões para se discutir melhorias para o processo (MINAS GERAIS, 2011).

Além disso, o analista deve estar preparado para realizar intervenções e preparar questionários para que motivem os executores do processo a apresentar situações em que há duplicidades de ações, controles paralelos e retrabalhos para encontrar o máximo de oportunidade de melhoria (MINAS GERAIS, 2011).

O roteiro de oportunidade de melhoria pode ser exemplificado a partir de um questionário que analise elementos do fluxo de rotina, a responsabilidade dos executores, a forma de entrega, a infraestrutura para realizar o processo, os recursos de tecnologia da informação e a existência ou efetividade da regulamentação do processo (MINAS GERAIS, 2011).

ii. Fluxograma de redesenho.

O fluxograma de redesenho é a apresentação do processo refeito. A partir do mapeamento do processo e da análise das oportunidades de melhorias, o processo é modificado sem as deficiências, ações de retrabalho e atividades desnecessárias. Vale ressaltar que o redesenho do processo ainda é uma proposta para a implantação das melhorias e por isso deve ser aplicado na prática para apresentar resultados satisfatórios ou sugestões para o aperfeiçoamento do processo (MINAS GERAIS, 2011).

d) Padronização e Definição de Indicadores.

Esta etapa visa padronizar o processo para que facilite a sua implantação. Os procedimentos, formulários e documentos são padronizados para que sejam estabelecidos indicadores de desempenho na análise de pontos críticos do processo. Para padronizar o processo são utilizados os instrumentos de

Procedimento Operacional Padrão (POP), *checklist* e lista de documentos (MINAS GERAIS, 2011).

Fonte: MINAS GERAIS, 2011, p. 47.

i. Procedimento Operacional Padrão (POP).

Após o redesenho do processo, algumas atividades ainda se apresentam complexas. Para que a execução não seja difícil, é necessário se documentar o POP das atividades para facilitar sua execução (MINAS GERAIS, 2011).

ii. *Check-List*

O *Check-List* é a lista de documentos necessários para que o executor possa realizar determinada atividade, além disso apresenta como a atividade é feita passo-a-passo, para que o processo não pare ou volte à etapa anterior por falta de algum elemento que gere atrasos na tramitação (MINAS GERAIS, 2011).

e) Implantação de melhorias.

A implantação das melhorias é a etapa mais demorada e crítica do plano de melhoria. É nesta etapa que irá se operacionalizar as medidas tomadas para o aperfeiçoamento do processo. O analista da aplicação de gestão de processo irá acompanhar o trabalho dos executores e realizar reuniões para ter conhecimento se as medidas elaboradas estão apresentando resultados satisfatórios ou há dificuldades para a execução do novo procedimento (MINAS GERAIS, 2011).

Finalmente, após a conclusão do processo de melhoria, deve-se criar um relatório descrevendo os objetivos da implantação de melhorias do processo, a metodologia, os redesenhos, os benefícios alcançados e as melhorias validadas e alcançadas para que seja um documento comprobatório do trabalho realizado, assim como o registro do termo de conclusão do projeto constando o encerramento das atividades (MINAS GERAIS, 2011).

2.5 Contexto do Setor Público

O estudo da administração pública é de interesse global, pois está vinculado ao estilo de política governamental e ao desempenho econômico. Muitos estudos e esforços surgiram com intuito de que o setor público ofereça serviços de qualidade e transparência desde a Revolução Industrial até os dias atuais (PEREIRA, 1996).

Influenciado pelas ideias do começo do século XX, o setor público brasileiro apresenta uma estrutura organizacional marcada pela burocracia, aplicada de forma impura, como tentativa de combater o patrimonialismo. (PEREIRA, 1996).

Pereira (1996, p. 5) afirma que:

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Outra característica dos órgãos públicos é a excessiva departamentalização das instituições que conseqüentemente gera lentidão administrativa, excessivos níveis hierárquicos e serviços que não satisfazem a população. (DANTAS, QUEIROZ & QUEIROZ, 2010).

Para Pessoa (2000), as universidades públicas são um exemplo deste cenário, por que além da estrutura gigantesca que é necessária para atuar nas esferas de ensino, pesquisa e extensão, as universidades apresentam regimentos próprios exercidos em níveis de administração superior e administração escolar o que torna os processos mais complexos diante das normatizações em diferentes níveis.

Outro fator preponderante para o perfil burocrático das universidades é a atuação de gestores que exigem o cumprimento de normas sem ter o senso de interpretá-los e aplicá-los racionalmente, contribuindo para engessar e dificultar a oferta do produto ao cliente (PESSOA, 2000).

Entretanto, diante deste quadro as instituições públicas se encontram na necessidade de emergir das rotinas burocráticas e propor soluções para tornar suas ações mais objetivas e eficazes. Segundo (BIAZZI 2007), desde 1990 foram desenvolvidas propostas para que as instituições públicas sejam estruturadas por processos e orientadas para o cidadão.

- a) 1990 – Sub-Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, voltado para a gestão de processos.
- b) 1996 – QPAP (Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública), abordagem voltada para resultados.

- c) 2000 – PQSP (Programa da Qualidade do Serviço Público), este focado para a qualidade no atendimento do cliente.
- d) 2005 – GESPUBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), o foco deste programa é a gestão nos resultados focado no cidadão, para isso devolveu o Guia D simplificação que apresenta as etapas para implantação de projetos de melhoria de processos.

Enfatiza-se que todos estes programas foram complementares ou serviram de base para a aplicação das iniciativas subsequentes e auxiliando o desenvolvimento de projetos de melhoria de processos de cada órgão público (BIAZZI, 2007).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Roesch (2006), metodologia é o conjunto de instrumentos para dar a pesquisa aspectos científicos e racionais, a partir de situações problemáticas que as organizações apresentam.

Bianchi, Alvarenga & Bianchi (1998, p. 37) afirmam que metodologia é um “[...] conjunto de instrumentos que será utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira rápida e melhor”.

3.1 Objetivo

Esta pesquisa objetivou uma investigação exploratória, pois seu objeto de estudo está restrito a um órgão, na qual não apresenta estudos acumulados e sistematizados. Através da análise de documentos existentes e do levantamento de dados do Sistema Patrimonial e de Acervo (SIPAC) da PPPG-UFMA, foram explorados dados para fundamentação da análise.

3.2 Métodos e Meios de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois é um modelo de pesquisa que apresenta estreita colaboração de investigação com o objeto de estudo, na qual os dados necessários foram levantados do objeto pesquisado.

Segundo, Gil (2002, pag. 54):

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Além disso, caracteriza-se pela pesquisa bibliográfica, pois os temas abordados possuem mais relevância quando fundamentados em fontes primárias, que são livros e revistas e fontes secundárias: teses, dissertações e artigos, do que a visão do pesquisador que é limitada (MARCONI & LAKATOS, 2007).

3.3 Universo e amostra

O presente estudo analisou aspectos organizacionais e administração de processos da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFMA.

3.4 Coleta de dados

Para a coleta de dados, foi utilizado a entrevista, por permitir um contato direto ou *in loco*, as entrevistas foram semiestruturadas, pois as razões e esclarecimentos surgem durante as entrevistas (MARCONI & LAKATOS, 2007).

Além disso, a observação foi um instrumento eficaz, pois auxiliou a identificação de aspectos reais e obtenção de provas, através de observação assistemática, pois entende-se que em caráter exploratório não se utiliza técnicas especiais e perguntas diretas, no entanto, ocorreu com certa sistematização para validade dos fatos (MARCONI & LAKATOS, 2007).

3.5 Análise de dados

A abordagem foi feita de forma qualitativa, por ter garantido a riqueza de dados e permitir a visualização dos aspectos dos objetos estudados, além de ter facilitado a exploração de contradições e paradoxos. (VIEIRA & ZOUAIN, 2006).

Além disso, os dados foram diagramados em fluxogramas seguindo as regras de notações gráficas do BPMN a partir do software BIZAGI.

4 ESTUDO DE CASO

No estudo de caso consta-se a descrição do campo de pesquisa, partindo do contexto geral da Universidade e delimitando-se a cada divisão da PPPG, e a maneira como a implantação de gestão de processos foi implantada na PPPG.

4.1 Universidade Federal do Maranhão - UFMA

De acordo com o Relatório de Gestão 2013, a UFMA foi fundada em 1953, por iniciativa da Academia Maranhense de Letras, da Arquidiocese de São Luís e da Fundação Paulo Ramos. Atualmente, possui 77 cursos de graduação presenciais, 6 cursos de graduação na modalidade a distância e 36 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, distribuídos entre a Cidade Universitária em São Luís e nos demais campi de Imperatriz, Codó, Pinheiro, Bacabal, Chapadinha, Grajaú, Balsas e São Bernardo.

Para atuar nas esferas de ensino, pesquisa e extensão, a Universidade é organizada de tal forma que possui 6 Pró-Reitorias, conforme a figura 9:

- a) PROEX – Pró-Reitoria de Extensão.
- b) PPPG – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.
- c) PROGF – Pró-Reitoria de Gestão e Finanças.
- d) PROEN – Pró-Reitoria de Ensino.
- e) PRH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

4.1.1 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PPPG

Sendo o objeto de estudo deste trabalho, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PPPG), de acordo com o site da mesma, tem o objetivo geral de coordenar, supervisionar e dirigir a execução das atividades de ensino de pós-graduação, assim como estimular as pesquisas em todas as áreas do saber voltadas, principalmente, à solução de questões locais, regionais e nacionais.

Para atingir o seu objetivo, a PPPG está organizada em três departamentos, o Departamento de Pós-Graduação (DPG), o Departamento de Pesquisa (DPq) e o Departamento de Apoio a Projetos de Inovação e Gestão de Serviços Tecnológicos (DAPI), conforme a figura 10.

Figura 9. Organograma simplificado da UFMA.

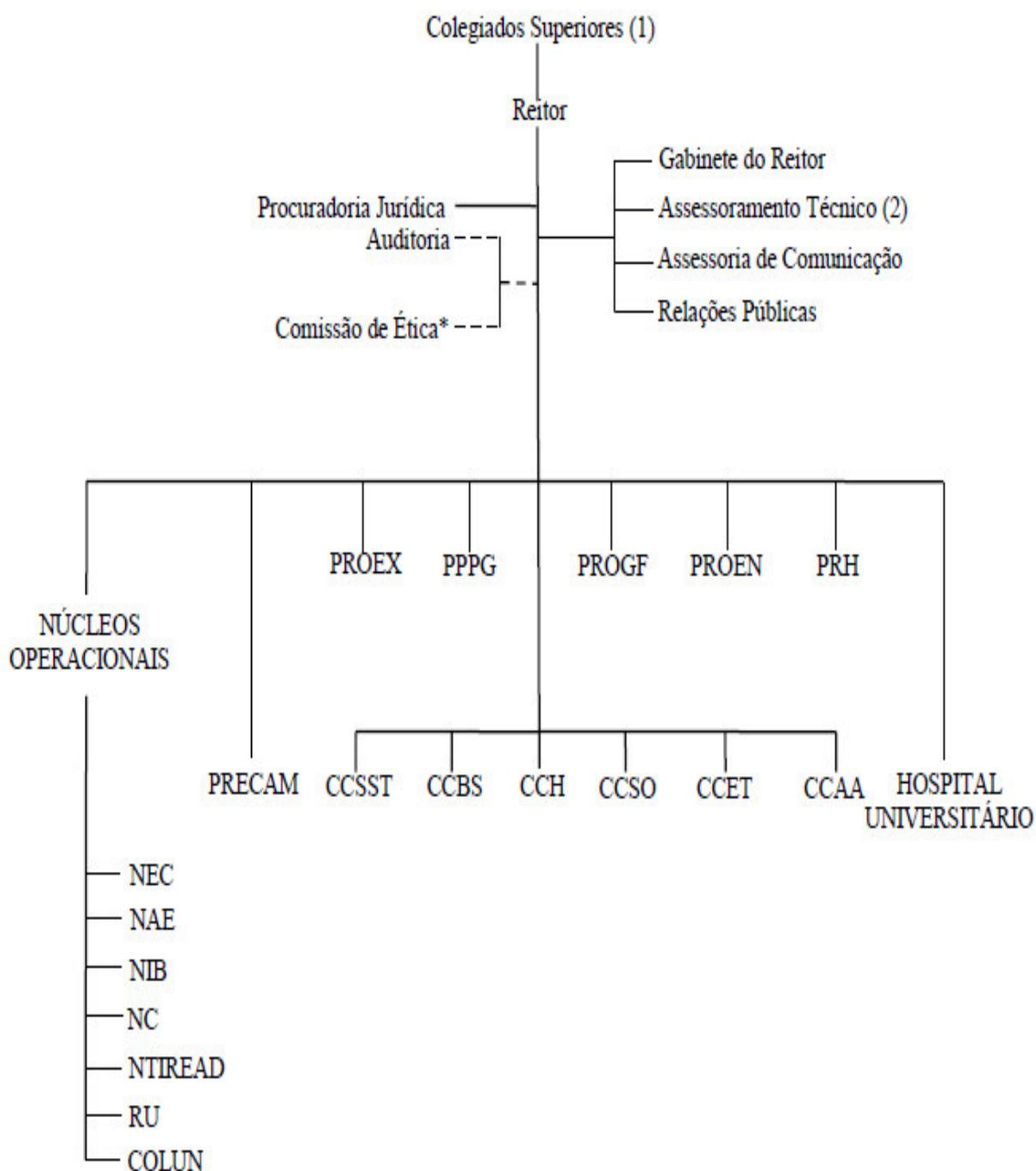
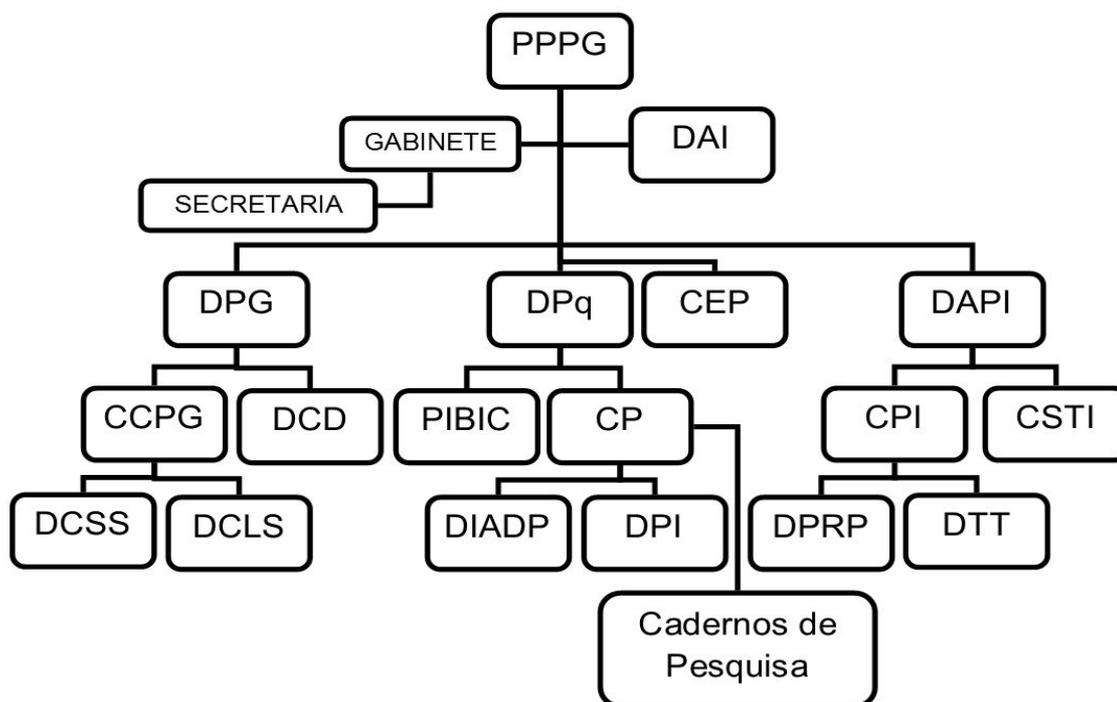


Figura 10. Organograma em processo de implantação da PPPG.



Legenda:

PPPG - Pro-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	DCLS - Divisão de Cursos Lato Sensu
CCD - Coordenação de Capacitação de Docentes	DCSS - Divisão de Cursos Stricto Sensu
CCPG - Coordenação de Cursos de Pós-Graduação	DIADP - Divisão de Acompanhamento de Divulgação de Projetos
CEP - Comitê de Ética de Projetos	DPG - Departamento de Pós-Graduação
CP - Coordenação de Projetos	DPI - Divisão de Projetos Institucionais
CPI - Coordenação de Propriedade Intelectual	DPq - Departamento de Pesquisa
CSTI - Coordenação de Serviços Tecnológicos e de Inovação	DPRP - Divisão de Prospecção de Redação de Patentes
DAI - Divisão Administrativa Interna	DTT - Divisão de Transferência de Tecnologia
DAPI - Departamento de Apoio a Projetos de Inovação e Gestão de Serviços Tecnológicos	PIBIC - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

Fonte: PPPG, 2013, p. 7

a) Departamento de Pós-Graduação (DPG).

O DPG é o responsável pelos serviços à pós-graduação na UFMA, atua para a capacitação de recursos humanos na Instituição e para a melhoria qualitativa e quantitativa dos cursos ofertados pela Instituição. Em termos de capacitação funcional, os afastamentos de docentes seguem o Plano Institucional de Formação de Quadros de Docentes, sendo devidamente regulamentados e acompanhados na Divisão de Capacitação de Docentes (DCD). Também na DCD são acompanhadas e implementadas as bolsas de mestrado e doutorado concedidas por órgãos de fomento (CAPES, CNPq, FAPEMA).

Os cursos de pós-graduação em nível *stricto sensu*, *lato sensu* e todos os seus parâmetros são acompanhados e regulamentados na Divisão de Cursos de Pós-Graduação, DCPG.

b) Departamento de Pesquisa (DPq).

O DPq é o setor responsável pelo desenvolvimento de políticas para a expansão e consolidação da pesquisa científica e tecnológica, e pelo gerenciamento da pesquisa. Neste setor, são gerenciados e cadastrados os projetos, os grupos e núcleos de pesquisa, através da DIADP.

Também neste departamento, a iniciação científica é gerida através da Coordenação do PIBIC que implementa anualmente as cotas de bolsas de agências de fomento à pesquisa e UFMA, além de organizar o SEMIC (Seminário de Iniciação Científica).

Finalmente, também é responsável pela Revista Cadernos de Pesquisa, periódico destinado à divulgação de pesquisas científicas.

c) Departamento de Apoio a Projetos de Inovação e Gestão de Serviços Tecnológicos (DAPI).

O DAPI foi criado com o objetivo de cumprir com medidas de incentivo de inovação e à pesquisa científica e tecnológica, em parceria com o meio empresarial.

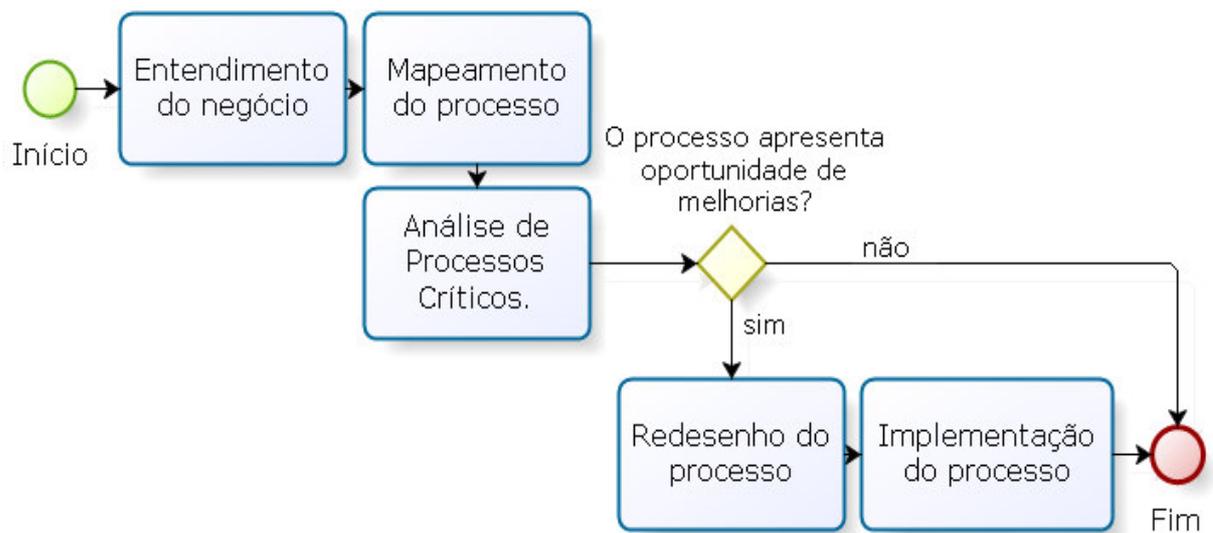
Assim, o DAPI tem como objetivos principais a regulamentação das atividades de inovação, propriedade intelectual de produtos e processos gerados na UFMA (patentes, marcas, modelos de utilidade, desenho industrial, cultivares, programas de computadores, topografia de circuitos.), bem como a transferência de tecnologia ao mercado e a prestação de serviços tecnológicos às empresas.

4.2 Implantação da Gestão de Processos na PPPG

A implantação da Gestão de Processos aplicada na PPPG interpôs etapas e instrumentos da Metodologia GEPRO e do Guia para Melhorias de Processos no Governo de Minas Gerais, a fim de encontrar resultados mais relevantes frente a realidade organizacional da Pró-Reitoria. A implantação de gestão de Processos na PPPG-UFMA aconteceu em 5 fases, apresentadas conforme a figura 11.

- 1ª fase: Entendimento do Negócio
- 2ª fase: Mapeamento dos processos.
- 3ª fase: Análise atual de processos críticos.
- 4ª fase: Redesenho do processo.
- 5ª fase: Implementação do processo.

Figura 11. Fluxograma de Implantação de Gestão de Processos.



Fonte: autoria própria.

As atividades de aplicação da Gestão de Processos na PPPG iniciaram-se no dia 5 de maio de 2014 e a conclusão está prevista para 5 de maio de 2015. Para o presente trabalho as atividades ocorreram seguindo o cronograma de atividades, descrito no quadro 3, que delimita a temporalidade da execução de cada fase.

Portanto, são apresentados neste trabalho as ações e seus resultados de maio a 1ª quinzena de novembro de 2014, devido a atuação de apenas um bolsista denominado como facilitador do projeto de aperfeiçoamento de processos na PPPG, para realizar o mapeamento dos processos e delimitar os processos críticos, assim como a sua análise e redesenho juntamente com representantes de cada processo. Vale ressaltar que os representantes do processo são os colaboradores que executam o processo e por isso possuem maior conhecimento para propor melhorias de aperfeiçoamento do processo.

A partir do Plano de Metas de 2014 e o Relatório de Gestão de 2013 da PPPG, identificou-se o grau de hierarquização e departamentalização que a Pró-Reitoria apresenta, devido a quantidade de divisões e coordenações apresentadas, conforme a figura 10.

A partir deste conhecimento da estrutura organizacional, buscou-se entender os objetivos da Pró-Reitoria e suas metas, e portanto, destaca-se o objetivo de aumentar a oferta de cursos de pós-graduação, a quantidade de depósitos de patentes e aumentar a quantidade de criação de projetos de pesquisa. Vale ressaltar que apontou-se no Plano de Metas de 2014 o objetivo de se implantar um projeto de gestão de processos e a aplicação de Procedimentos Operacionais Padrão aos processos da PPPG.

Para implemento do planejamento estratégico da Pró-Reitoria, a gestão de processos iniciou-se, identificando os processos referentes a cada departamento e divisão através de observação documental realizado na Divisão Administração Interna, setor para o qual a maioria dos processos são encaminhados, e em cada departamento para certificar-se dos dados levantados. Ressalta-se que esta observação documental foi superficial nesta fase, para evidenciar quais são os meios que a Pró-Reitoria possui para atingir seus objetivos e metas.

Dessa forma, as informações levantadas foram organizadas no quadro 4, que apresenta os processos em que cada departamento, coordenações e divisões da Pró-Reitoria estão envolvidos.

Evidencia-se que os processos que tramitam no DAPI, não apresentam informações que determinem em qual divisão ou coordenação do departamento os processos são tramitados especificamente, pois a maioria dos processos ainda não foram tramitados excetuando-se o Processo de Depósito de Patentes.

Quadro 4. Processos tramitados por departamento na PPPG.

Departamento	Divisão	Processo
		Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> .
		Submissão de Proposta de Curso de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> ao CAPES.
		Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação

DPG	DCPG	<i>Stricto Sensu.</i>
		Criação de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu.</i>
		Publicação de Edital Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu.</i>
		Expedição de Certificados de Curso de Pós-Graduação <i>Lato Sensu.</i>
	DCD	Afastamento de Docentes.
Retribuição e Aceleração da Promoção.		
DPq	DIADP	Projetos de Pesquisa (financiados por agências de fomento à pesquisa)
		Projetos de Pesquisa
		Emissão de Declaração de Conclusão de Projetos de Pesquisa
		Criação de Grupos e Núcleos de Pesquisa
	PIBIC	Expedição de Certificado do SEMIC
Cadernos de Pesquisa	Publicação de artigo na Revista Cadernos de Pesquisa	
DAPI		Depósito de Patentes
		Registro de Software
		Registro de Indicação Geográfica
		Registro de Desenho Industrial
		Registro à Proteção de <i>Cultivare</i>
GAB/PPPG		Revalidação de Diploma emitido por IES estrangeira.
	CEP	Avaliação de Projetos de Pesquisa Institucionais.

Fonte: autoria própria.

2ª fase: Mapeamento do processo

Na fase de mapeamento do processo identificaram-se todas as atividades dos processos identificados na Pró-Reitoria e as atividades de outras unidades funcionais envolvidas que impactam ao processo, apesar as experiências de aplicação da metodologia de gerenciamento de processos indiquem a aplicação do mapeamento após a identificação de processos críticos para mapear e modificar somente os processos mais importantes da Instituição.

No mapeamento registraram-se a tramitação de todos os processos atuais devido a necessidade de informações e que facilita-se a execução pelos representantes do processo.

O mapeamento permitiu, principalmente, para os processos que ainda não estão tramitando, a preparação de seus respectivos representantes para visualização de todo o processo e para conhecimento de cada etapa necessária à oferta do produto final dos processos, dos quais referem-se aos Processos de Registro de Indicação Geográfica, Registro de Proteção a *Cultivares* e Processo de Registro de Desenho Industrial, que são processos tramitados no DAPI.

Quadro 5. Mapeamento de Atividades da PPPG.

FUNCIONARIO:					
CARGO:			TIPO DE VINCULO:		
PATROCINADOR:			DONO DO PROCESSO:		
RESOLUCAO/PORTARIA:					
RECURSOS:					
PROCESSO:					
Fornecedor	Insumo	Atividade	Colaborador Tático	Produto	Cliente

Fonte: autoria própria.

Para mapear os processos, utilizou-se uma planilha de atividades para identificação ponta-a-ponta do processo, registrando-se todos os elementos necessários tais como fornecedores, cliente, produto, colaboradores táticos e as atividades necessárias. Além disso, através da planilha de atividades obteve-se informações sobre o representante que executa tal atividade, seu cargo, recursos e regimentos legais para execução da atividade, conforme o quadro 5.

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas através da planilha de atividades com todos os representantes envolvidos em cada processo e gravadas em áudio. Além das entrevistas, procederam-se observações simples nos processos arquivados para constatação dos relatos obtidos de acordo com a sua execução. Os processos do DAPI, que ainda não estão tramitando, foram mapeados a partir de informações do site do INPI, para os Processos de registro de *software*, registro de

desenho industrial, registro de indicação geográfica, e SNPC para o Processo de registro à proteção de *Cultivares*.

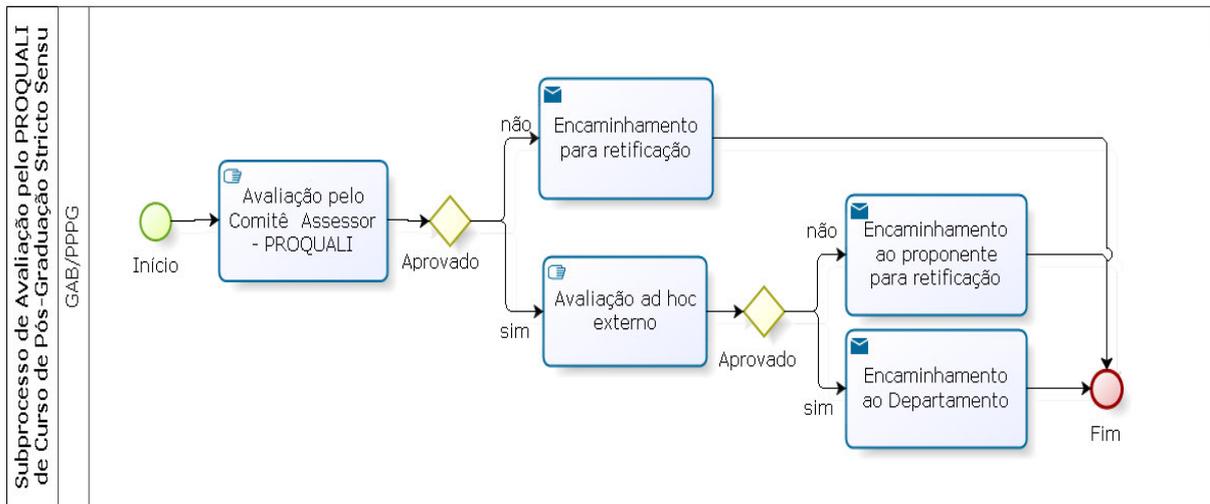
Assim, os processos foram modelados em fluxogramas para melhor visualização de toda a tramitação. Na modelagem seguiram-se regras de notações gráficas do BPMN através do *software* BIZAGI, para que tenha-se uma simbologia comum, fácil compreensão e comunicação.

Ressalta-se que no Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Processo de Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* e Processo de Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, evidencia-se os subprocessos destes processos que ocorrem na PPPG para melhor visualização das informações.

Além disso, o Processo de Registro de Projeto de Pesquisa Institucional tramitado no CEP não foi mapeado devido a inacessibilidade dos dados necessários para a construção do fluxograma.

Dessa forma, seguem a apresentação dos processos mapeados que tramitam na PPPG.

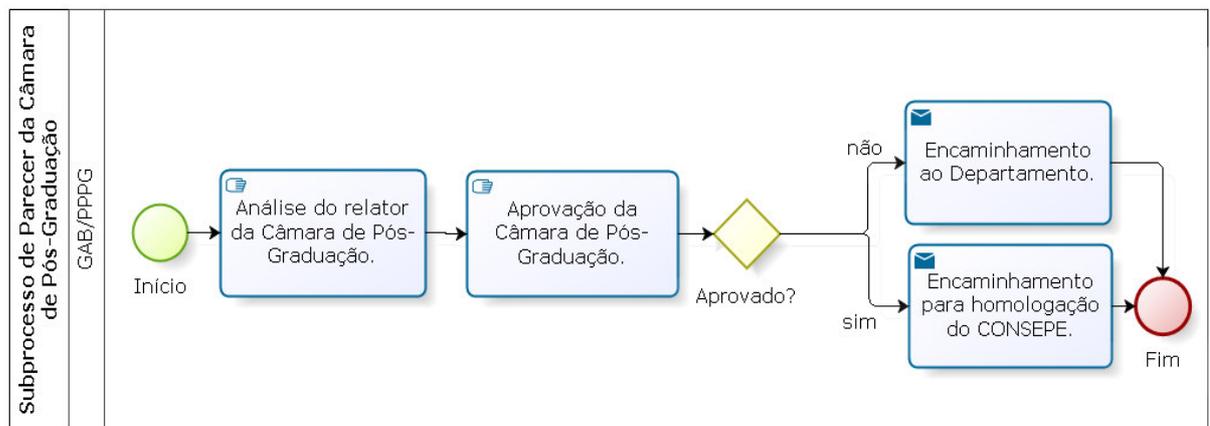
Figura 13. Subprocesso de Avaliação pelo Comitê Assessor PROQUALI de Curso



de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

Fonte: autoria própria.

Figura 14. Subprocesso de Parecer da Câmara de Pós-Graduação para os



Processos de Criação de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e *Lato Sensu*.

Fonte: autoria própria.

Figura 15. Processo de Submissão de Proposta de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* à CAPES.

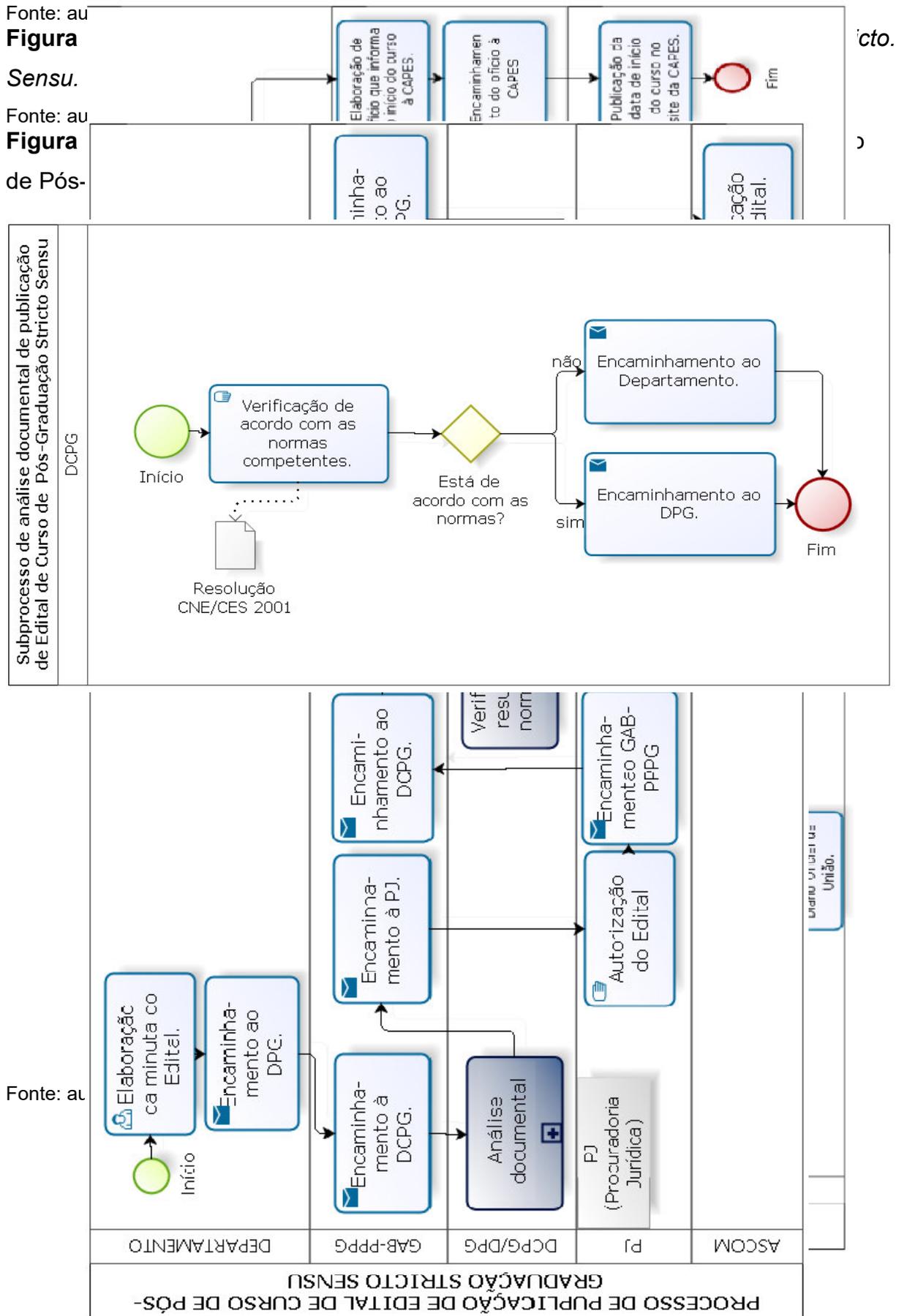
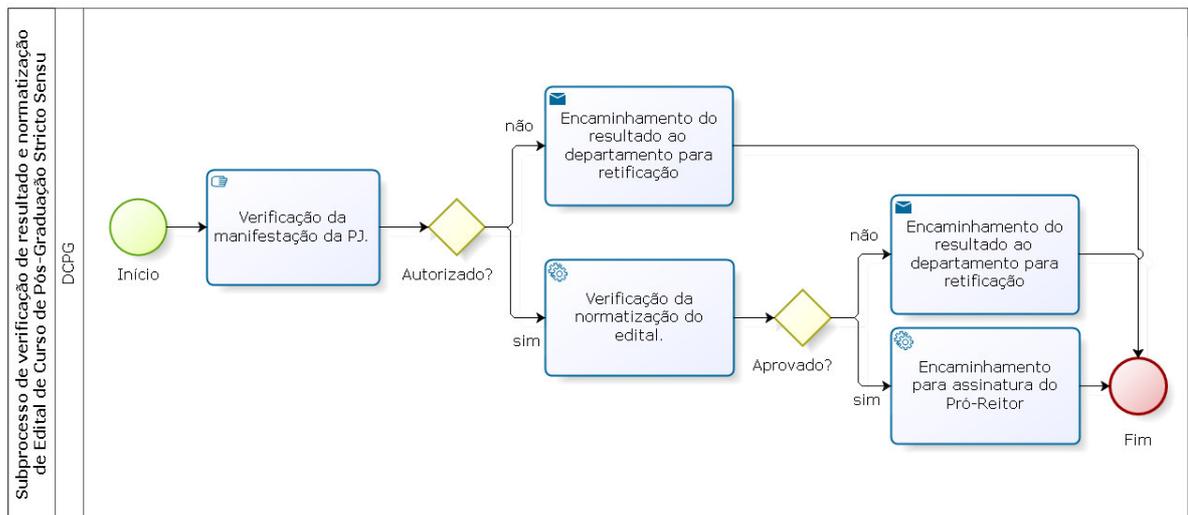


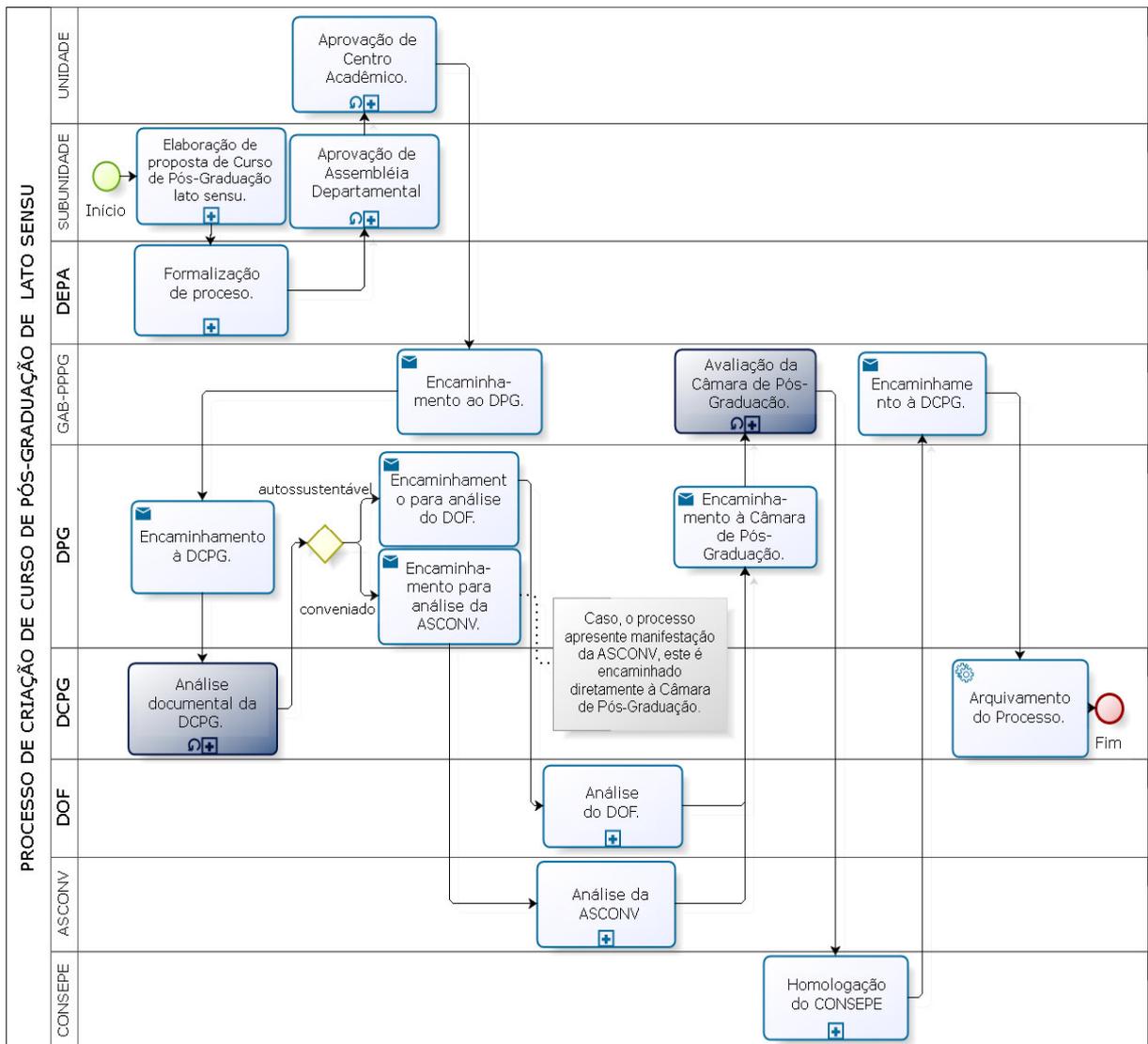
Figura 18. Subprocesso de Verificação de Resultados e Normalização de Edital de



Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

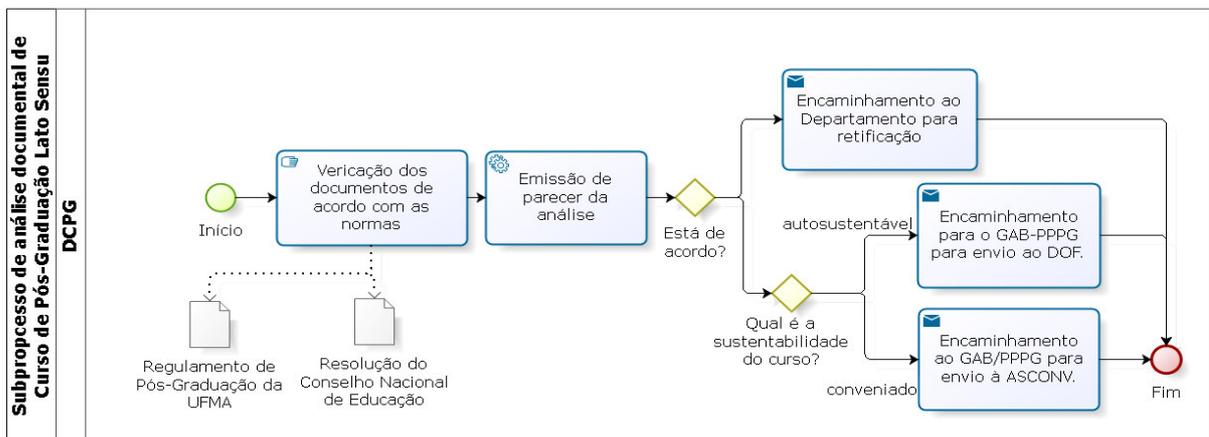
Fonte: autoria própria.

Figura 19. Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*.



Fonte: autoria própria.

Figura 20. Subprocesso de Análise Documental de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* pela DCPG.



Fonte: autoria própria.

Figura 21. Processo de Publicação de Edital de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*.

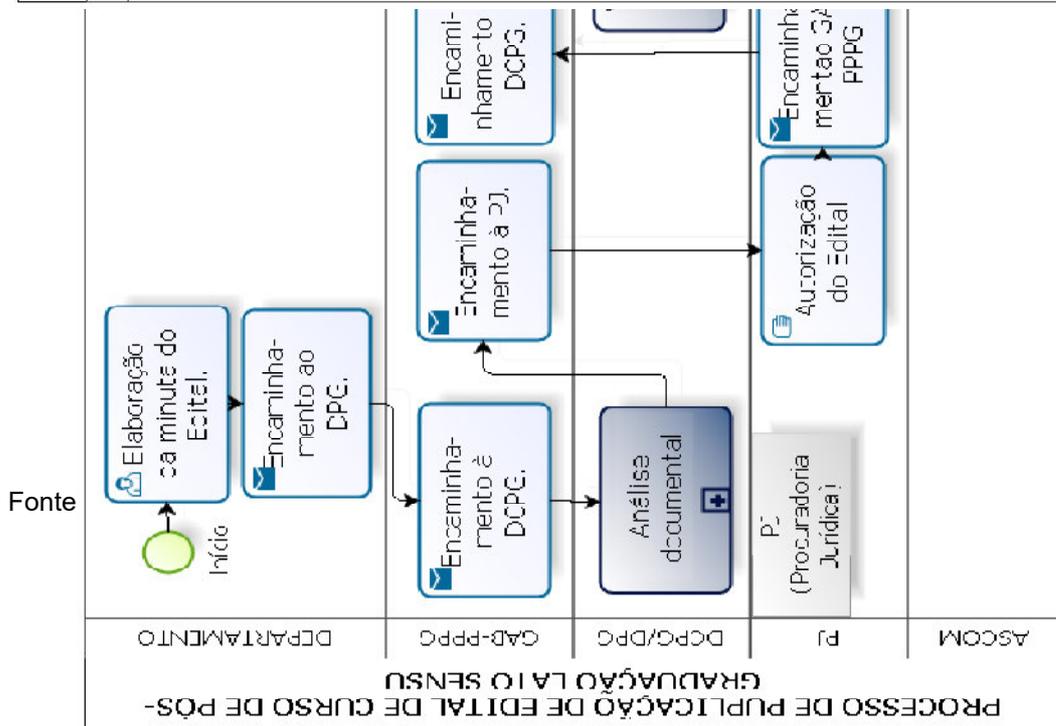
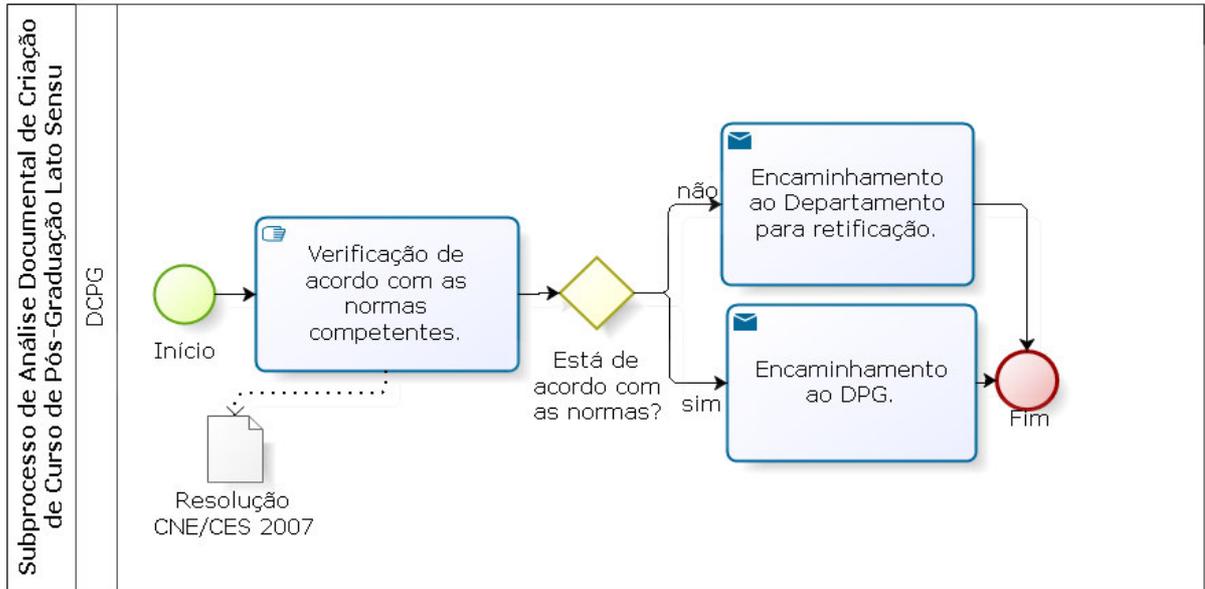
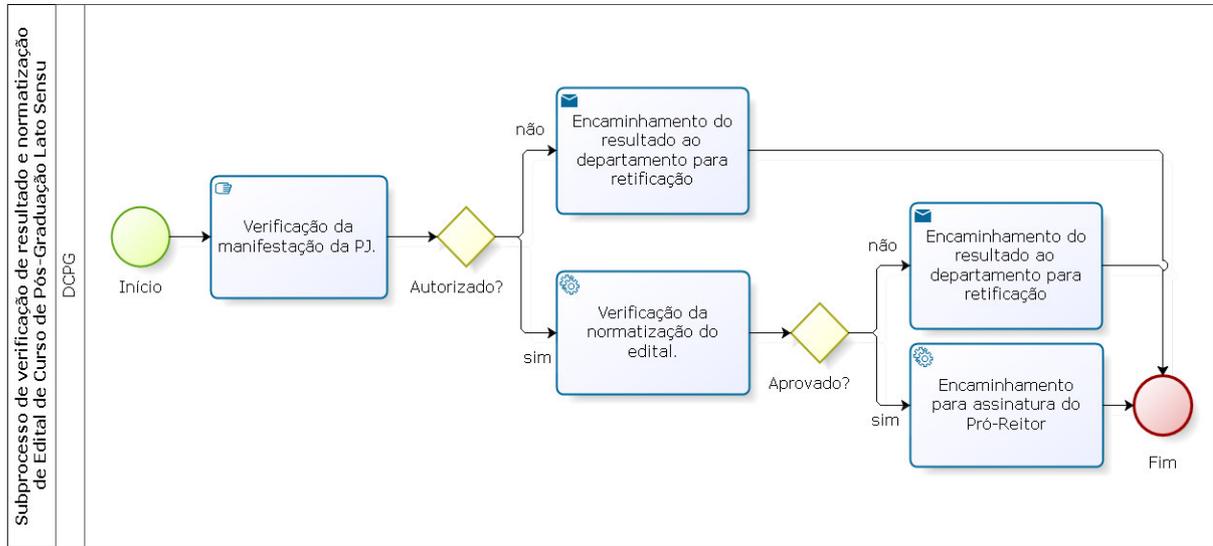


Figura 23. Subprocesso de Verificação de resultados e normalização de Edital de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*.



Fonte: autoria própria.

Figura 24. Processo de Expedição de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação

Fonte: autori

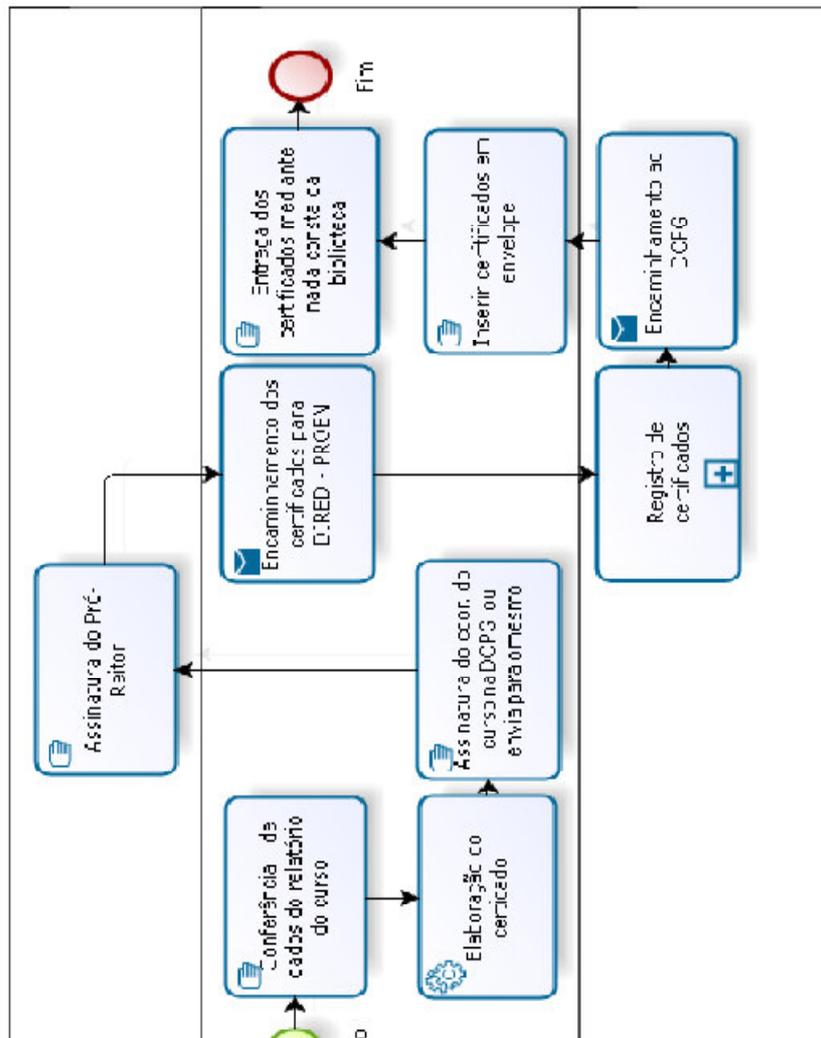


Figura 25. Processo de Revalidação de Diploma emitido por IES estrangeira.
 Fonte: autoria própria.

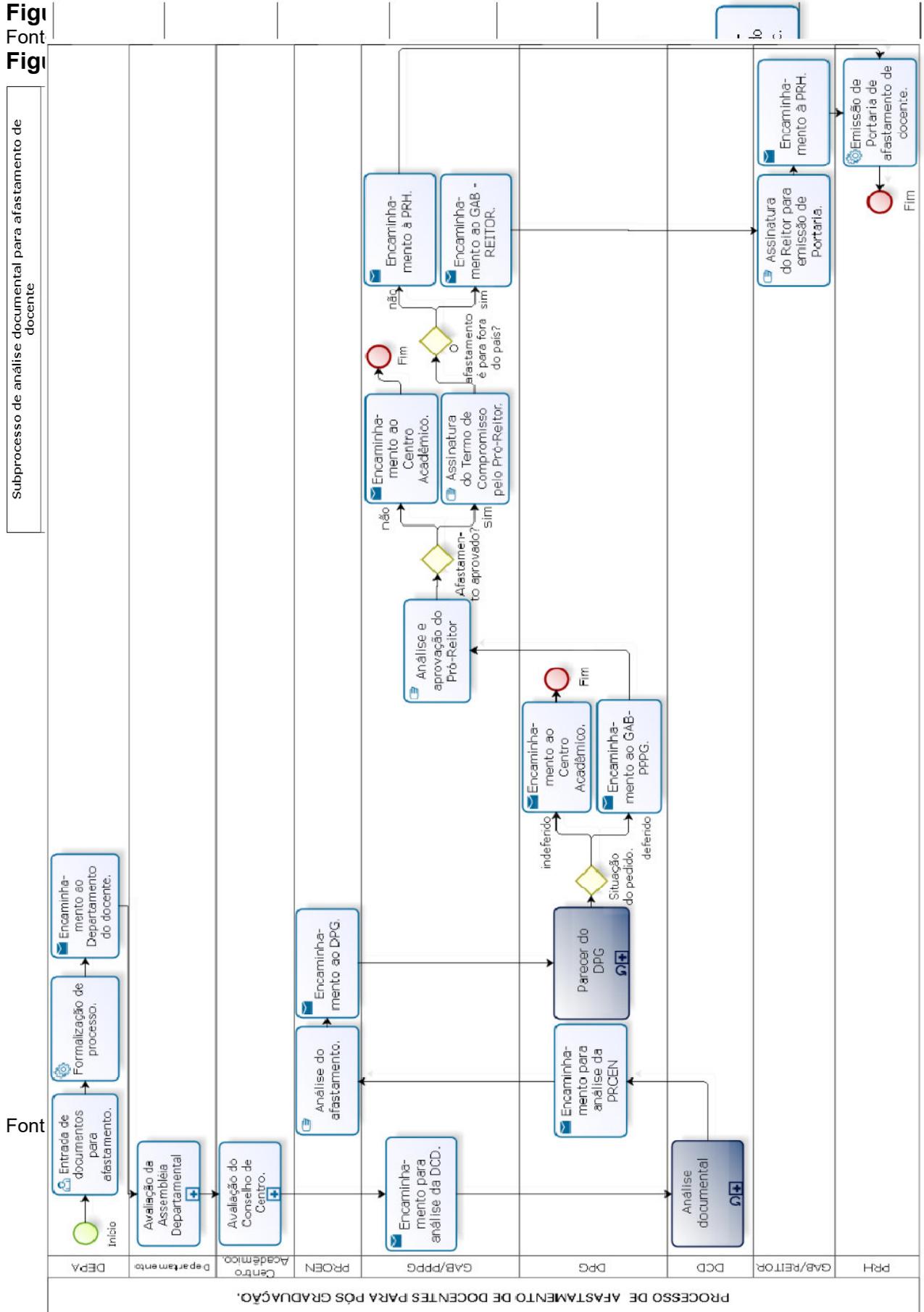
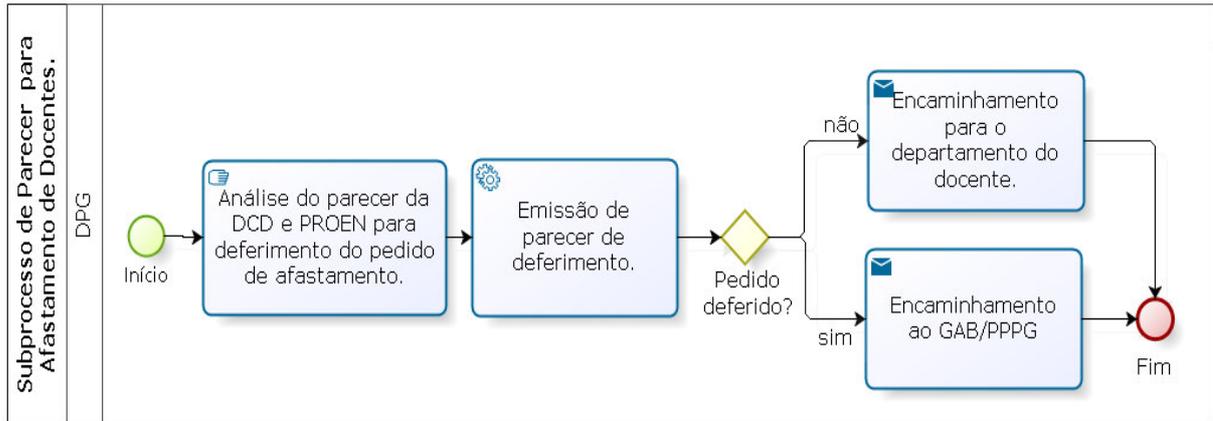


Figura 28. Subprocesso de Parecer do DPG para Afastamento de Docentes.

Fonte: autoria própria.

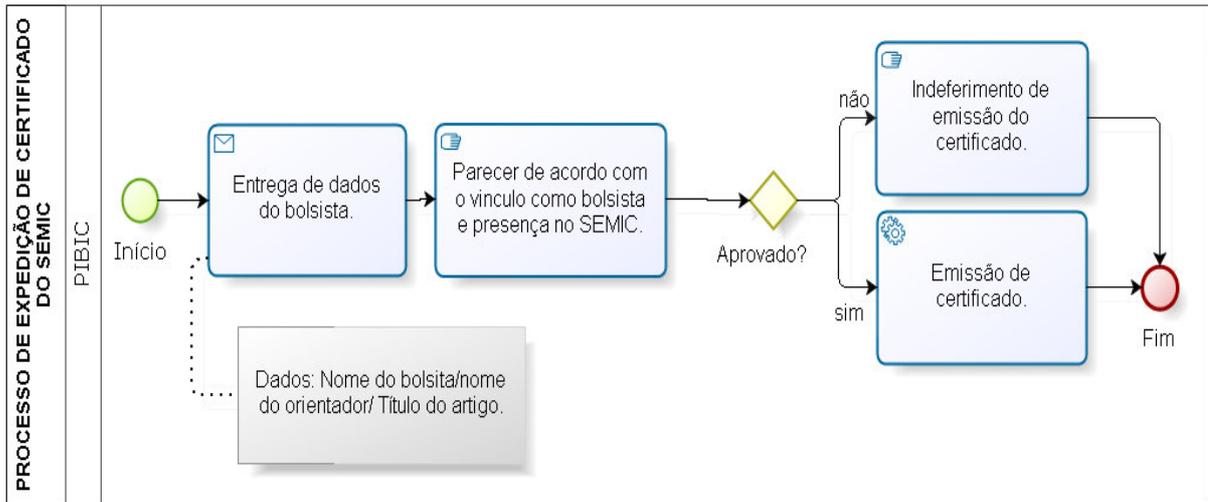
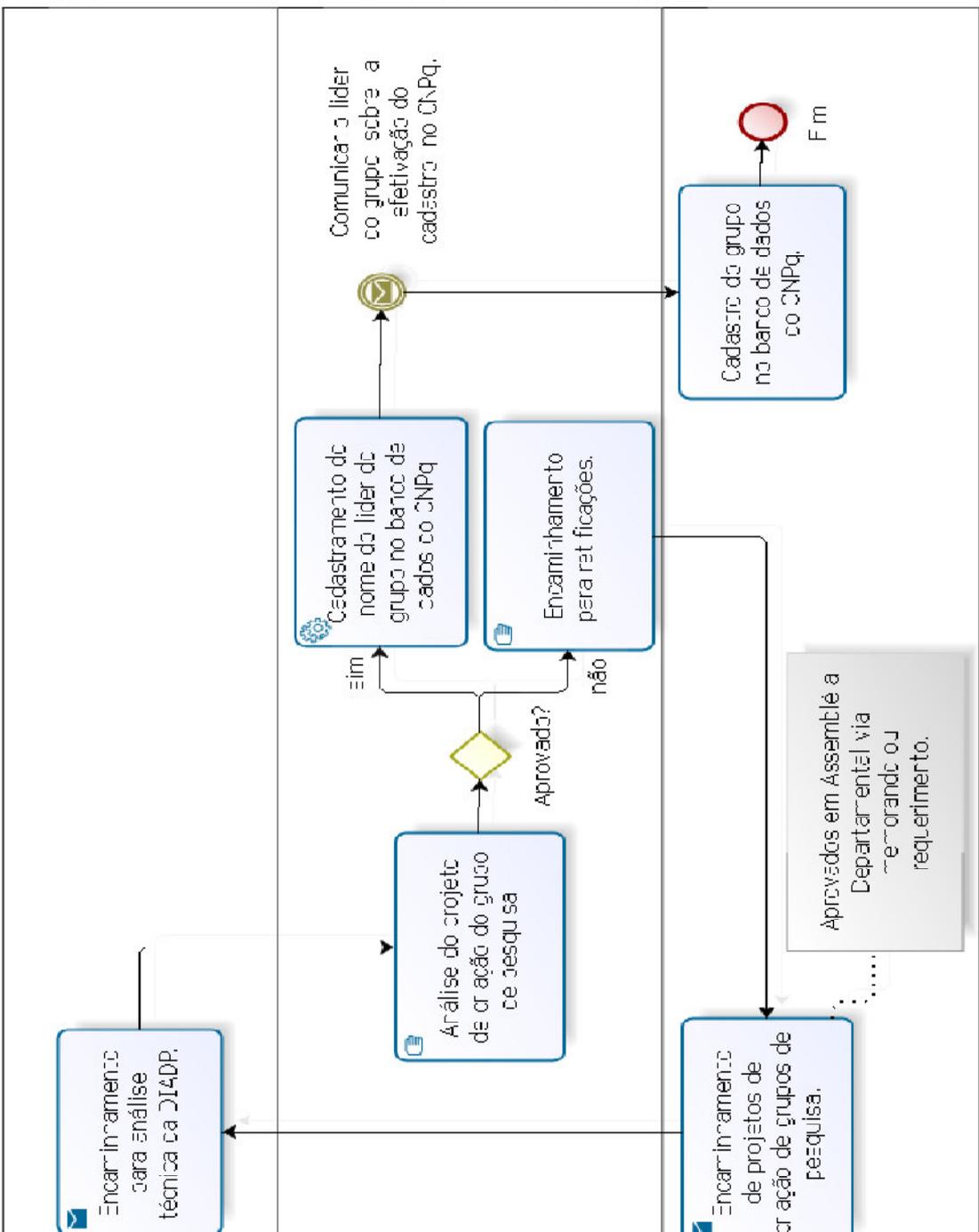


Fig
Fon
Fig
Fon



Durante esta fase selecionou-se os processos críticos, ou seja, processos prioritários para serem estudados e redesenhados, pois os processos não prioritários apresentam maiores restrições de oportunidade de melhoria.

Portanto, para identificação dos processos críticos utilizou-se os Planos de Metas de 2014 e o Relatório de Gestão de 2013, a fim de identificar os principais objetivos e as principais metas.

Após a análise, concluiu-se que os Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (figura 18), Processos de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* (figura 19), Processo de Criação de Projeto de Pesquisa (figura 30), Processo de Criação de Projeto de Pesquisa financiado por agência de fomento à pesquisa (figura 31) e o Processo de Depósito de Patentes (figura 35) foram considerados processos críticos devido aos seguintes critérios:

- a) Quanto a categoria do processo: são processos finalísticos, e por isso são prioritários pois representam a essência da existência da PPPG.
- b) Quanto ao grau de complexidade: são complexos por serem tramitados em várias unidades funcionais da Universidade, principalmente, os Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Processos de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, Processo de Criação de Projeto de Pesquisa, Processo de Criação de Projeto de Pesquisa financiado por agência de fomento à pesquisa.
- c) Quanto a entrega: a cada momento que os processos saem de uma unidade funcional deve ser emitido uma folha de despacho.
- d) Quanto ao sistema: o processo é tramitado fisicamente, mas apresentam flexibilidade para tramitação *on-line*, por ter o registro de tramitação no SIPAC.
- e) Quanto a demanda: existe uma grande procura pela solicitação destes processos em relação aos outros processos.

4ª fase: Redesenho do Processo.

Nesta fase, tomou-se para redesenho apenas o Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, devido a limitação do tempo para realizar os estudos necessários para encontrar resultados de aperfeiçoamento dos outros processos, além disso os representantes deste processo eram mais acessíveis para propor oportunidades de melhorias.

Assim determinou-se ações de como o Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* será feito e o planejamento de ações necessárias para implementação do novo processo, para isso utilizou-se o fluxograma do processo atual e os aspectos determinados para a definição de processos críticos para definir as modificações necessárias.

A etapa realizou-se através de reuniões para discussão de ideias de melhorias. Dessa forma, delimitou-se premissas necessárias para definição de mudanças:

- a) Necessidades do cliente: a aprovação da proposta de Criação do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*.
- b) Eliminação de burocracia: encontrar atividades que requerem aprovações desnecessária, assinaturas e número de cópias e vias.
- c) Eliminação de duplicação: remover atividades similares que ocorrem em mais de um ponto do processo.
- d) Simplificação: reduzir a complexidade do processo, torná-lo mais objetivo.
- e) Redução do ciclo de tempo: considerar a possibilidade de tramitação *online* como recurso para reduzir o tempo de tramitação.
- f) Avaliação do valor agregado: avaliar a oportunidade de mudar o processo e agregar valor para aumentar a satisfação do cliente.

Diante da exposição destas premissas detectou-se os seguintes problemas, dos quais estão evidenciados na figura 41:

- a) 1º problema: o processo complexo por que tramita por 9 unidades funcionais.
- b) 2º problema: a tramitação é longa por que além de tramitar por várias unidades funcionais, exige-se vários documentos, favorecendo a
- c) ocorrência de inadequações documentais que tornam a tramitação mais demorada.
- d) 3º problema: o processo é muito burocrático devido a quantidade de aprovações e análises.
- e) 4º problema: o processo permite a tramitação para manifestação do DOF e da ASCONV para averiguar a natureza da sustentabilidade do curso, isso causa atraso e torna mais complexa a tramitação, sendo

que na atividade de formalização dos processos no DEPA os documentos de manifestação da ASCONV ou DOF já podem estar presentes.

- f) 5º problema: o processo não é objetivo pois é engessado por assinaturas e folhas de despacho para ser encaminhado por responsáveis para garantir quem as enviou, além de ser assinado em cadernos de protocolo para registrar quem as recebeu
- g) 6º problema: o processo não agrega valor além do fato de ser aprovado. Por isso necessita de algo novo que impacte as expectativas dos clientes.

5.2 Propostas de Melhorias

Diante dos problemas elucidados, propuseram-se soluções de melhorias. As soluções estavam norteadas através do uso de uma plataforma de dados *online*, neste caso propôs-se o uso do SIGAA para permitir as seguintes soluções:

- a) Reduzir a quantidade de unidade funcionais: dispensando as ações do DEPA para registro do processo e tramitando para o SIGAA, evidenciado pela cor lilás na figura 41.
- b) Redução da quantidade de aprovações e análises: análises do DOF e ASCONV foram retiradas e propondo-se que o proponente apresente na proposta a manifestação dos setores correspondentes quanto a sustentabilidade do curso, ou seja, se o curso é autossustentável apresenta-se a documento de manifestação do DOF, se o curso é conveniado apresenta-se documentação de manifestação da ASCONV, evidenciados na figura 41 pela cor lilás.
- c) Redução de ações burocráticas: o processo tramitado em plataforma de dados *online* possui autenticação eletrônica, assim extingue-se a utilização das folhas de despachos, evidenciados na figura 41 pela cor laranja.
- d) E a possibilidade de os alunos dos cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* terem acesso a Biblioteca e ao Restaurante Universitário como alternativa que agregue mais valor a satisfação do cliente.

Dessa forma, evidencia-se os seguintes valores ao processo: mais agilidade na tramitação, monitoramento da tramitação *online* pelo cliente e acesso dos alunos a outros serviços essenciais da Universidade.

A partir das soluções apresentadas o processo foi remodelado e apresentado em uma nova configuração através da figura 42.

5ª fase: Implementação.

Para implementação da nova proposta, os resultados obtidos são apresentados em eventos realizados pela PPPG, destacando-se o 4º Fórum de Pós-Graduação de 2014 realizado no Auditório de Multimídia da PPPG nos dias 05 a 07 de novembro de 2014, evento destinado a docentes e discentes dos Programas de Pós-Graduação da UFMA cujo tema foi a “Consolidação do Programa de Qualidade da Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação”, no qual o novo Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* foi apresentado pela primeira vez para informação e discussão.

Durante a fase de implementação levantou-se questionamentos sobre a inviabilidade de os alunos dos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* terem acesso a Biblioteca e ao Restaurante Universitário da Universidade. Primeiramente, devido a estrutura limitada que o Restaurante Universitário apresenta para suportar mais alunos e devido ao risco de não haver devolução dos periódicos da Instituição por serem cursos de curta duração.

Universidade Federal do Maranhão sob as medidas necessárias para aperfeiçoamento propostos pelas metodologias de gerenciamento de processos. Para alcançar este objetivo foram idealizados os seguintes objetivos específicos: mapeamento dos processos que tramitam na PPPG, identificação de processos críticos e propor um conjunto de melhorias para o aperfeiçoamento dos processos críticos.

Dessa forma, realizaram-se entrevistas com cada representante que participa na tramitação do processo e, em especial, com o pró-reitor e cada diretor de Departamento da PPPG, para obter informações necessárias para o mapeamento dos processos.

A partir das entrevistas e da análise documental dos processos realizou-se a atividade de diagramação dos processos atuais para melhor visualização. Em seguida, através da análise do Plano de Metas de 2014 e do Relatório de Gestão de 2013 identificou-se os processos críticos que apresentavam necessidades de melhorias, dos quais são o Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, Processo de Criação de Projeto de Pesquisa financiado por agência de fomento à pesquisa, Processo de Criação de Projeto de Pesquisa e Processo de Depósito de Patente.

A partir da identificação das necessidades dos processos críticos selecionou-se somente o Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* para os estudos de aperfeiçoamento devido ao curto espaço de tempo para apresentação de resultados para este trabalho.

Portanto, para que o Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* apresente resultados de aperfeiçoamento identificaram-se os problemas-chaves que determinavam retrabalhos, redundâncias e atrasos ao processo.

A partir dessas informações criaram-se propostas de melhorias para remodelar o processo atual com base na utilização de uma plataforma *online de dados*. Assim o novo Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* tramita-se no SIGAA. Assim, implementaram-se as propostas de melhorias e divulgou-se para a Pró-Reitoria e aos clientes do processo através de eventos realizados pela PPPG.

A importância da implantação da gestão de processos na PPPG evidenciou-se na redução do estresse burocrático, como ferramenta que implementa

o perfil estratégico e como mecanismo para aproximar o cliente do processo a Pró-Reitoria.

No entanto, durante a execução dos trabalhos encontraram-se dificuldades para obter informações de determinados departamentos da Pró-Reitoria que não mostraram-se acessíveis. Além disso, não houve uma comunicação estreita entre os representantes do Processo de Criação de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* e o facilitador para discussão de propostas de melhorias e aperfeiçoamento. Portanto, para os próximos trabalhos de aplicação da metodologia de gerenciamento de processos, aconselha-se que haja conscientização entre os representantes do processo, o Pró-Reitor e o facilitador de processo para que tenham maior comunicação e participação na proposição de melhorias e encontrar soluções mais contundentes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cezar G. de. Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão dela qualidade total, reengenharia. Volume 1. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ABPMP. **Guia de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM):** corpo comum de conhecimento. Versão 2, 2009. Disponível: <http://www.romulocesar.com.br/wpcontent/uploads/2012/08/cbok_v2.0_p_ortuguese_edition_-_thrid_release.pdf>. Acesso em: 23 de outubro de 2014.

BLAZZI, Mônica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior:** estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. **Dissertação** (mestrado) – USP, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde09082007181330/publico/DissertacaoMonicaRottmandeBiazzi.pdf>>. Acesso em: 5 de novembro de 2014

CAMPOS, Eneida Rached. Metodologia de Gestão por Processos. Campinas UNICAMP, 2007. Disponível em: <http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html> Acesso em: 22 de setembro de 2014.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento d processos organizacionais na UnB:** caso centro de documentação da UnB - CEDOC. 2012. **Monografia** (especialização) – UnB, Brasília, 2012. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf> Acesso em: 24 de junho de 2014.

GUIA D SIMPLIFICAÇÃO. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília. MPOG/SEGES, 2006. 240 p. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009/base%20conceitual.pdf>>. Acesso em: 05 de agosto de 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Guia para Melhoria de Processos do Governo de Minas Gerais. Minas Gerais, 2011. Disponível em <http://www.egov.mg.gov.br/Guia_para_melhoria_dos_processos-71>. Acesso em: 22 de maio de 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 17. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Gestão das Universidades Federais Brasileiras – um modelo fundamentado no *balanced scorecard*. **Tese** (Doutorado) – UFSC, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://jornalggn.com.br/sites/default/files/documentos/Gestao_das_Universidades_Federaias.pdf>. Acesso em: 12 de outubro de 2014.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Da Administração Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 1, n. 47, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

PPPG. Revista da Inovação, Pesquisa e Pós-Graduação da UFMA. 20013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

UFMA. Relatório de Gestão. 2013. Disponível em: <
<http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/bPTDq7MD3zctKe0.pdf>> Acesso: 12
novembro de 2014.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa Qualitativa em Administração. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.