

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de caso na Seção
de Ensino da Escola de Engenharia da UFMG**
Wesley Mendes Oliveira

Belo Horizonte
2019

WESLEY MENDES OLIVEIRA

**GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de caso na Seção
de Ensino da Escola de Engenharia da UFMG**

Wesley Mendes Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientador: Ricardo Viana Velloso

Coorientadora: Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

Belo Horizonte
2019

O48g
TCC

Oliveira, Wesley Mendes, 1996-

Gestão por processos no setor público [manuscrito] : estudo de caso na seção de ensino da Escola de Engenharia da UFMG / Wesley Mendes Oliveira. - Belo Horizonte, 2019.

21 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

Orientador: Ricardo Viana Velloso.

Coorientadora: Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos.

Bibliografia: f. 19.

Apêndices: f. 20-21.

1. Universidade Federal de Minas Gerais -- Escola de Engenharia -- Organização e administração. 2. Educação. 3. Universidades e faculdades -- Organização e administração. 4. Universidades e faculdades públicas -- Organização e administração. 5. Fluxo de trabalho. 6. Administração pública. 7. Prática administrativa. 8. Controle organizacional. 9. Controle administrativo.

I. Título. II. Velloso, Ricardo Viana, 1964-. III. Bastos, Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa, 1959-. IV. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 378.1

Catálogo da fonte: Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)

Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Wesley Mendes Oliveira**, CPF **124.602.946-46**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020

Fernando César Silva

Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

RESUMO

Este artigo apresenta os conceitos que envolvem a Gestão por Processos, as ferramentas que a compõe e sua finalidade organizacional. Através do estudo de caso, demonstra a efetividade de sua aplicação, para tanto, utiliza-se um setor administrativo que está inserido na estrutura do serviço público, demonstrando a potencialidade da Gestão por Processos na busca pelo modelo de administração pública gerencial. O estudo justifica-se pela crescente demanda por práticas que possam promover capacidade de concorrer com mercados saturados e que permita adaptação às novas necessidades advindas das novas tecnologias de informação. Este artigo baseia-se na revisão bibliográfica de autores que discorrem sobre o tema da Gestão por Processos, e da observação aplicada ao estudo de caso. Espera-se com este estudo propiciar aos leitores uma visão clara sobre o potencial da adoção da Gestão por Processos em organizações, de modo que, possa incentivar a comunidade acadêmica em novas pesquisas e estudos na área.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Administração Pública. Fluxos.

ABSTRACT

This article presents the concepts that involve Process Management, its tools and organizational purpose. Through the case study, it demonstrates the effectiveness of its application. For that purpose, an administrative sector that inserted in the structure of the public service is used, demonstrating the potential of Process Management in the search for the managerial public administration model. The study is justified by the growing demand for practices that can promote the ability to compete with saturated markets and allow adaptation to new needs arising from new information technologies. This article is based on the bibliographic review of authors who discuss Process Management, and the observation applied to the case study. This study is expected to provide readers with a clear view on the potential of adopting Process Management in organizations, in order to encourage the academic community in further research and studies in the area.

Keywords: Process Management. Public Administration. Flows.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. CONHECENDO A GESTÃO POR PROCESSOS	8
2.1 Conceituação e objetivos	9
2.2 Contexto histórico	10
2.3 Os quatro V's e disfunções na Gestão por Processos	11
2.4 Contexto da gestão no setor público	12
3. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS: ESTUDO DE CASO	13
3.1 Metodologia	13
3.2 O Ambiente de Pesquisa	14
3.3 Selecionando processos e fatores críticos	14
3.3.1 Primeira Etapa: Selecionando processos	15
3.3.2 Segunda Etapa: Detalhando processos	16
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	19
APÊNDICE A	20
APÊNDICE B	21

1 INTRODUÇÃO:

Desde a Revolução Industrial, organizações buscam ocupar posição de destaque em um mercado cada vez mais disputado. O estudo sobre o gerenciamento da produção que outrora representava vantagem competitiva, agora constitui necessidade de sobrevivência ao mercado mutável e imprevisível. É neste cenário que surge o conceito da Gestão por Processos, que visa instrumentalizar o funcionamento organizacional através da sequência de atividades que desenvolve, privilegiando o atendimento dos objetivos organizacionais (CORRÊA, 2005).

Processo pode ser entendido como um conjunto de atividades, que através de uma determinada sequência de operações, conduzem a transformação de entradas (recursos) em produtos ou serviços para satisfazer necessidades. Gerir processos a partir de uma ótica estratégica, significa identificar potencialidades e falhas nos fluxos, e organizar melhorias ou redesenhar todo o sistema de operações institucionais (SLACK, 2008).

De acordo com autores que tratam da gestão pública brasileira e seus processos, como por exemplo, Bresser-Pereira (1998) e Abrucio (2007), durante muito tempo, as organizações do setor público regiam-se por métodos próprios de gestão, altamente centralizadas, com foco nas burocracias de atendimento aos objetivos estatais. Todavia, ao responder às demandas da sociedade, nota-se que, atualmente, o setor público vivencia a transição para o modelo gerencial de administração, com foco nos resultados e eficiência. Por conseguinte, acredita-se que o presente estudo se justifica como ferramenta para quebrar paradigmas, e ultrapassar as limitações de um modelo não funcional, burocrático de trabalho, atualizando-se as novas demandas sociais.

Tendo em vista a oportunidade advinda do Curso de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior – GIFES, no tocante a refletir sobre a possibilidade de melhoria das ferramentas gerenciais, este estudo tem origem na motivação pessoal frente à necessidade de adequação dos procedimentos de rotina de trabalho desenvolvidos pelos setores administrativos de Instituições Públicas. Isto significa dizer que, os temas abordados no curso foram instigantes para que o autor percebesse ser possível propor ações que podem minimizar os problemas gerados com a existência de "gargalos" operacionais nestes setores. Sabe-se, contudo, que em grande parte, esses entraves são motivados por algumas disfunções burocráticas, ainda não superadas. Neste sentido, se questiona qual o impacto da implantação da Gestão por Processos, na perspectiva de melhoria da qualidade e eficiência das atividades

administrativas de uma seção acadêmica inserida em uma Instituição Federal de Ensino Superior?

Visando responder à pergunta norteadora desta pesquisa, o artigo tem como objetivo geral identificar o impacto da implantação da Gestão por Processos numa seção acadêmica e, a partir disso, propor melhorias na rotina das atividades administrativas da instituição. Outrossim, seus objetivos específicos são: apresentar os principais conceitos que envolvem a Gestão por Processos; apresentar as características e disfunções da Gestão por Processos nas organizações; mapear os principais processos do setor em estudo; e realizar uma análise dos processos críticos identificados.

Registra-se que em termos metodológicos, o estudo será desenvolvido através do método de pesquisa descritiva, que mediante o uso de pesquisa bibliográfica, revisará a abordagem apresentada por diversos autores que discorrem sobre a temática de gestão por processo. Destarte, utilizará da observação e aplicação do estudo de caso, para análise das aplicações práticas das ferramentas no contexto organizacional.

Por acreditar que esta pesquisa poderá servir de subsídio para outros estudos que busquem melhorias na organização dos processos de trabalho e, para cumprir os objetivos propostos, este artigo está estruturado em quatro seções, a seguir descritas.

A primeira seção refere-se à introdução aqui tratada, na qual se aborda a relevância do tema e os objetivos que justificam a pesquisa. Na segunda, sob o título Conhecendo a Gestão por Processos, serão apresentados os conceitos da gestão por processos, identificando pontos de análise e convergência entre os autores que trabalham o tema no contexto organizacional. Evidencia, também, o contexto histórico da atual gestão por processos, elencando as bases da administração científica de Taylor. Por fim, será apresentada uma contextualização das ferramentas de gestão e o setor público. Na terceira seção descreve-se a Metodologia adotada a partir da identificação e análise dos processos existentes. Será, ainda, apresentado o estudo de caso aplicado à uma seção acadêmica, realizando a seleção de processos e mapeamento dos fluxos, para reconhecimento de falhas, gargalos ou potencialidades. Finalizando, a quarta seção traz as conclusões, a partir dos resultados, e recomendações do presente estudo.

2 CONHECENDO A GESTÃO POR PROCESSOS

Nesta seção serão apresentados os conceitos e objetivos da gestão por processos que foram analisados para o entendimento deste artigo, além da visão histórica em que se

contextualizam, principalmente nas bases da administração científica. Evidenciará também a relevância de sua utilização no atual cenário administrativo organizacional, que considera as novas necessidades sociais surgidas com o advento da evolução das ferramentas de tecnologia da informação, incluindo-se na nova Gestão Pública. Será elencada algumas disfunções que podem ser ocasionadas na Gestão por Processos, englobando limitações e falhas, e os 4 V's para análise dos processos.

2.1 Conceituação e objetivos

A Gestão por Processos é citada por diversos autores, no entanto, sua abrangência está diretamente relacionada às diferentes áreas de estudos, que contemplam desde grandes gerenciamentos de operações, até pequenas intervenções em unidades administrativas. Depreende-se, portanto, se tratar de um conceito amplo, no qual a interseção está situada em características e objetivos comuns, mesmo que em escalas distintas.

Visando uma conceituação pormenorizada, Laurindo e Rotondaro (2006) propõe que Gestão por Processos:

é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente (LAURINDO E ROTONDARO, 2006, p.27).

Percebe-se, portanto, que esta prática de gestão examina todo o conjunto organizacional, abrangendo além do estudo dos fluxos operacionais, a disposição de capacidades humanas e tecnológicas. O próprio conceito do termo "processo" conforme Slack et al. (2008) contempla o ordenamento dos recursos visando suprir necessidades dos usuários, que podem ser internas ou externas.

Quando esvaídas as possibilidades de melhoria do processo já existente, surge a necessidade de reexaminar o projeto das unidades produtivas. Neste cenário, a literatura agrega outro conceito muito utilizado no campo da Gestão de Processos, o que pode ser visualizado por Corrêa (2005) quando cita a nomenclatura de Reengenharia de Processos, que por sua vez, ocupa-se do redesenho total dos processos projetando o alcance dos objetivos organizacionais. Esta reengenharia não despreza os elementos e informações úteis do atual modelo, mas busca através da inovação novas metodologias de produção, alinhadas as novas necessidades da estrutura organizacional e dos clientes.

Dentre os diversos objetivos elencados para a Gestão por Processos por Laurindo e Rotondaro (2006), cita-se como principal, o aumento da eficiência e eficácia, através da simplificação dos processos, eliminando gargalos ou atividades que não geram valor. Deste modo, objetiva disponibilizar um produto ou serviço de valor agregado sob a perspectiva do cliente ou usuário do serviço. Tais objetivos, corroboram com a abordagem de Paim et al. (2009) quando menciona que a Gestão por Processos permite através de modelos de processos, uniformizar a forma de trabalho, permitindo uma visão homogênea. Também permite padronizar e melhorar os fluxos de informações, viabilizando a identificação de suas fases, potencializando soluções. Além disso, é notória que quando bem aplicada permite a redução de tempo e custo do processo, propiciando percepção positiva dos clientes diante da redução de defeitos nos produtos ou falhas na prestação de serviço.

2.2 Contexto histórico

O surgimento do olhar sistêmico sobre a Gestão por Processos, está diretamente relacionado às demandas das organizações por metodologias de trabalho que permitam acompanhar um cenário altamente mutável. Cada vez mais, se faz presente a necessidade de responder a mudanças que podem ser internas ou externas a organização, e que comprometem a entrega de valor aos usuários/clientes. Questiona-se, no entanto, em qual momento surge essa visão do gerenciamento de processos na administração de modo amplo, isto é, quais são as bases históricas dessa abordagem.

E neste sentido, torna-se infactível realizar uma análise da Gestão por Processos, sem antes mencionar a abordagem de um dos principais precursores da Teoria Administrativa, Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Através do que foi denominada "administração científica" Taylor buscava enfatizar as tarefas, eliminando desperdícios e a ociosidade nos processos. Chiavenato (2003) destina parte de sua obra *Introdução à Teoria Geral da Administração*, à análise da administração científica, caracterizando-a como a aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração. Chiavenato (2003) destaca que o taylorismo revolucionou o pensamento sobre administração, a visão da ciência administrativa em lugar de empirismo, o planejamento e controle ocupando o espaço anteriormente destinado a improvisação.

Foi no cenário de alta demanda pelo volume de produção, que Taylor desenvolveu a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT), que ainda no momento atual é aplicável nas organizações de forma substancial. Alguns fundamentos da ORT são visíveis na Gestão

por Processos atual, como por exemplo a base do método de análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos, presentes nas análises de fluxos operacionais, conforme será evidenciado no estudo de caso deste artigo. A própria divisão do trabalho e padronização de métodos, que representavam a base da abordagem científica de Taylor, ainda exerce grande influência nas estruturas de reengenharia de processos.

Ressalta-se também algumas críticas historicamente levantadas ao taylorismo, como a visão excessivamente mecanicista, e abordagem limitada à produção fabril. No entanto, é inquestionável a contribuição da visão científica para a atual noção de administração, que aliada a outras importantes teorias como o Toyotismo, permitem um embasamento para o desenvolvimento das novas práticas de Gestão por Processos, por conseguinte atingimento dos objetivos organizacionais.

2.3 Os quatro V's e disfunções na Gestão por Processos

Quaisquer aplicações gerenciais são suscetíveis a problemas e falhas, principalmente quando não há um alinhamento entre as intervenções e as estratégias da organização. Laurindo e Rotondaro (2006) evidenciam alguns aspectos negativos percebidos por organizações, ocasionadas pela má aplicação da Gestão por Processos, acarretando críticas internas e externas à instituição. Cita-se dentre algumas críticas, a restrição prática, por falta de capacitação e/ou integração da cadeia de fornecimento, e também falta de orientação para as equipes responsáveis pela melhoria ou reengenharia dos processos.

Parte dessas disfunções ocorrem porque toda organização é dotada de processos particulares, surgindo diferenças a partir das características intrínsecas à natureza dos produtos ou serviços. É neste cenário que Slack (2008) adota a expressão Quatro V de Processos como elemento crucial de análise na melhoria dos processos organizacionais. O primeiro V diz respeito ao Volume de produção, isto é, altos volumes exigem grande repetição de processos, logo a especialização é mais indicada, através da sistematização e padronização de procedimentos. Em contrapartida, volumes menores geralmente tem maior nível de complexidade, não sendo indicada tal sistematização.

O segundo, é a Variedade de produtos, que deve ser considerada nos fluxos de processos. Alta variedade impõe necessidade de flexibilidade nos processos, e principalmente extensão de habilidades e tecnologias para garantir atendimento das demandas. O terceiro V, refere-se à variação, que também se relaciona às demandas, mas no aspecto de

previsibilidade. Demandas imprevisíveis exigem recursos extras no fluxo do processo, para não haver prejuízo na prestação de serviços ou fornecimento de produtos.

O último, abordado como Visibilidade de processo, faz menção a interface do cliente diante do processo executado. Alguns processos estão visíveis aos clientes em tempo real, outros ocorrem internamente sendo repassados apenas prazos para finalização. Este grau de visibilidade, requer planejamento específico e custo de execução particularizado.

2.4 Contexto da gestão no setor público

Antes de se iniciar o estudo de caso aplicado em uma seção acadêmica de Ensino Superior, considerando estar inserida em uma Instituição Pública, é importante destacar o modelo de administração pública atual, reforçando a relevância da aplicação de Gestão por Processos na busca pela excelência na prestação do serviço público.

O atual modelo da Administração Pública, orienta-se aos resultados, sob a ótica do princípio da eficiência. Deste modo, faz-se necessária a mudança estratégica das instituições e órgãos que a compõe, orientando as ações para as necessidades sociais atuais. Esse modelo Gerencial de Administração, constitui-se uma evolução do modelo Burocrático, ou seja, apoia-se na admissão do sistema estruturado originário deste modelo, mas agora o controle se estabelece nos fins pretendidos.

Paludo (2013) evidencia que a introdução do modelo gerencial, se viabilizou quando o Estado adotou a capacidade de promover aumento da qualidade e eficiência dos serviços, a partir da mudança de estruturas organizacionais e adoção de valores como a orientação de ações para o cidadão-usuário. Ele menciona ainda, a existência de dois grandes fatores impulsionadores da reformulação das práticas administrativas estatais, que são a democracia e globalização. Enquanto a globalização trouxe novas tecnologias da informação e competitividade em larga escala, a democracia se incumbiu de cobrar participação e eficiência.

É importante ressaltar, que o gerenciamento de operações e processos no setor público, é semelhante em termos metodológicos ao da iniciativa privada, mas geralmente difere-se em seus objetivos. Enquanto no setor privado a motivação é normalmente associada a maior lucro, no setor público podem contemplar objetivos políticos, econômicos, sociais, entre outros. Mas é importante destacar que toda organização produtiva necessita de coordenação

do trabalho, que por sua vez pode se valer de mecanismos da Gestão por Processos, para promover paridade com as práticas atuais, ou vantagem competitiva.

3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS: ESTUDO DE CASO

Nesta seção descrevem-se os conceitos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa bem como a aplicação prática de algumas ferramentas da Gestão por Processos, a partir do estudo de caso da Seção de Ensino da Escola de Engenharia da UFMG. Busca-se através deste estudo, visualizar as potencialidades das ferramentas, para análise e melhoria dos processos, e consequente melhora na percepção dos usuários do serviço.

3.1 Metodologia

O procedimento de pesquisa adotado neste estudo trata-se da pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2001) considera toda a literatura acerca da temática, seja em livros, monografias, teses, entre outros, visando colocar o pesquisador em contato com o que já foi publicado sobre o assunto.

Através do método de observação, o proponente da pesquisa busca detalhar os fluxos de processos críticos dentro da unidade funcional estudada. Este método de observação, segundo Zanelli (2002), insere o pesquisador no cenário estudado, permitindo verificar os detalhes que compõem o objeto de estudo, para compreensão das suas complexidades, principalmente em ambientes psicossociais. A técnica de observação aplicada aos estudos da Administração enquanto ciência social aplicada, permite uma visão de comportamentos e acontecimentos da forma que ocorrem.

Aplica-se também neste artigo o estudo de caso, que segundo Gil (2010, p. 37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” Conceito também abordado por Yin (2001, p.33) informando que “a investigação do estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, por enfrentar uma situação tecnicamente única, dotada de variáveis de interesse”. O estudo de caso será aplicado para identificar as variáveis práticas da aplicação de Gestão por Processos na estrutura organizacional.

3.2 O Ambiente de Pesquisa.

Objeto do presente estudo, a Seção de Ensino da Escola de Engenharia da UFMG, é o departamento acadêmico/administrativo responsável pela gestão dos registros acadêmicos dos alunos de graduação em Engenharia.

No tocante à estrutura organizacional, conta atualmente com 4 servidores. As principais atividades desempenhadas no setor são: Emissões de documentos diversos, elaboração de diplomas, lançamentos de ocorrências no sistema acadêmico, controle de arquivo físico de processos, organização de colação de grau juntamente à Secretária Geral, entre outros.

Neste cenário, optou-se por limitar a pesquisa nos processos de trabalho das seguintes tarefas: organização de colação de grau e elaboração de diplomas. A motivação para seleção destes processos críticos ficará evidente no próximo tópico, baseado na matriz de fatores-chaves.

Espera-se, assim, que a partir da experiência vivenciada com a implantação da Gestão por Processos nas tarefas escolhidas durante a pesquisa, seja possível analisar a posteriori os demais processos desempenhados, subsidiando também parâmetros de aplicação para outros setores, incentivando novos estudos de casos e pesquisas na área.

3.3 Selecionando processos e fatores críticos

Considerando a complexidade organizacional, e os diferentes processos que podem ser desenvolvidos em uma única unidade administrativa, Laurindo e Rotondaro (2006) enfatizam duas etapas operacionais que auxiliam na identificação dos processos que mais impactam na percepção dos usuários do produto ou serviço. A primeira etapa compreende a seleção dos objetivos estratégicos de referência; a seleção dos fatores-chave; a seleção dos processos relacionados aos fatores-chave; e por fim, a seleção dos processos prioritários. Já a segunda etapa abrange a atribuição da responsabilidade pelo processo; o enquadramento do processo; a identificação das necessidades dos clientes e definição dos indicadores de desempenho; e por fim o registro do fluxo do processo.

Estas etapas serão aplicadas à seção acadêmica objeto do presente estudo de caso, sendo realizada a análise de cada passo que compõe ambas etapas de identificação.

3.3.1 Primeira Etapa: Selecionando processos

Para selecionar os processos, é importante que se inicie identificando os objetivos estratégicos de referência. São exemplos: aumentar o retorno sobre investimentos, reduzir custos industriais, aumentar o *market-share*, entre outros. Entende-se por *market-share* a correspondente participação de uma empresa no mercado, especificamente em sua área de atuação específica (KOTLER, 1999).

O setor objeto de estudo, uma vez inserido no setor público, difere-se nos principais objetivos estratégicos da iniciativa privada. Diante disto, considerando o foco nos resultados e nos clientes como base da nova gestão pública, adota-se como objetivos, tornar mais eficiente, eficaz e efetiva, para tanto exercendo controle por resultados, e identificando lacunas de desempenho.

Perceptível, portanto, a satisfação do usuário como principal fator-chave do sucesso das atividades desempenhadas pela Seção de Ensino estudada. Este fator traz consigo um conjunto de condicionantes críticas para seu atendimento, entre os quais citam-se a qualidade exigida pelo usuário, flexibilidade, agilidade e potencial de automação. A partir desta primeira análise, Laurindo e Rotondaro (2006) sugerem a elaboração da matriz dos fatores-chave versus processos. Foi realizada a elaboração da matriz na Seção de Ensino da Escola de Engenharia, conforme tabela 1 a seguir.

TABELA 1 - Matriz de fatores-chaves x processos na Seção de Ensino

	QUALIDADE EXIGIDA	FLEXIBILIDADE	AGILIDADE	POTENCIAL DE AUTOMAÇÃO	TOTAL
Processo – Organização de colação de grau	XX	XXX	XXX	X	9
Processo - Elaboração de Diplomas	XXX	X	XX	XX	8
Processo - Ocorrências no Sistema Acadêmico	XX	X	XX	X	6
Processo - Controle de arquivo físico	XX	X	X	X	5
Processo - Matrícula público externo	X	X	X	X	4

LEGENDA

CORRELAÇÃO FORTE -XXX - 6

CORRELAÇÃO MÉDIA - XX - 4

CORRELAÇÃO FRACA - X - 2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Após a elaboração da Matriz, foi possível a identificação de dois processos críticos no gerenciamento do setor, sendo estes, a organização de colação de grau e elaboração de

diplomas. Esta primeira etapa de identificação, servirá como base para o detalhamento dos processos, o que será tratado no próximo tópico.

3.3.2 Segunda Etapa: Detalhando processos

O trabalho de aperfeiçoamento, tem início na atribuição da responsabilidade pelo processo. “Compete ao coordenador do processo definir o escopo do processo, as áreas/setores envolvidos, os principais produtos e serviços gerados pelo processo e os seus principais clientes” (LAURINDO E ROTONDARO, 2006, p. 43). A atribuição pelos processos críticos apresentados no tópico anterior, ficará sob a coordenação da chefia da Seção de Ensino, que realizará a definição dos requisitos do processo, e padronização dos métodos de operação.

No que tange ao enquadramento do processo, destaca-se que a organização de colação e elaboração de diplomas exigem participação de diferentes departamentos, o que ficará evidente na análise dos fluxos que será realizada a seguir. Por este motivo, contemplar as competências de cada unidade funcional, torna-se essencial para identificar as fases que compõem o processo.

Podendo ser considerada a etapa mais importante da Gestão por Processos, o mapeamento permite identificar detalhadamente as operações que ocorrem na produção de um bem ou serviço. O Fluxograma é uma ferramenta que possibilita uma compreensão geral sobre os processos, tornando-os claros, além de possibilitar que se identifique oportunidades de melhoria. Ao revelar como o processo opera, também proporciona uma visão sobre os gargalos, atrasos e problemas deste (LAURINDO E ROTONDARO, 2006).

Neste estudo de caso, foi elaborado o fluxo dos dois processos prioritários. O Apêndice A apresenta o fluxograma do processo de colação de grau, enquanto o Apêndice B retrata as fases do processo de elaboração do diploma até a entrega ao usuário. A partir do mapeamento dos atuais modelos, conforme retratado, é possível tecer uma análise crítica das unidades funcionais, e explorar as potencialidades de melhorias.

O primeiro fluxograma (Apêndice A) elenca os diversos subprocessos que compõe a colação de grau. Como pode ser visualizado o processo se desenvolve através da participação de 4 departamentos, mas torna-se evidente a coordenação atribuída a Seção de Ensino, cuja maioria das atividades se convergem. É possível dizer que cada subprocesso está claro, não havendo inicialmente necessidade de supressão por não agregar valor. Ressalta-se, entretanto, que apesar dos setores atuarem de forma quase simultânea, o fluxo depende do cumprimento da tarefa anterior (ainda que de outro departamento). Essa interdependência pode gerar

gargalos e por consequência atrasos em todo o processo. Sugere-se a estruturação de um processo contingencial, para que eventuais entraves sejam resolvidos sem estagnação de todo processo.

O segundo processo analisado foi a elaboração de diplomas (Apêndice B). Nota-se que todas as unidades funcionais já estão bem definidas, e o processo ocorre de forma sistemática. Ressalta-se, no entanto, que algumas das tarefas desenvolvidas de forma manual, tem grande potencial de automação, mas que, no entanto, exigem recursos de TI. Está primeira análise sugere um maior investimento pela alta gestão em ferramentas informatizadas, algumas em nível institucional.

Realizou-se também a análise dos quatro V's destes processos, resultando na tabela 2 conforme segue:

TABELA 2 - Quatro V's de Processos

	Processo Colação de Grau	Processo Elaboração Diplomas
VOLUME	Alto	Alto
VARIEDADE	Média	Baixa
VARIAÇÃO	Baixa	Baixa
VISIBILIDADE	Alta	Baixa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Analisando a tabela 2, nota-se que ambos os processos tem alto volume e baixa variação. Isso significa que há grande repetição de tarefas e baixa imprevisibilidade de demanda. Deste modo, mapear os fluxos como realizado nos apêndices A e B torna-se essencial para sistematização e padronização de procedimentos.

Em contrapartida, houve diferenciação na variedade e visibilidade de cada processo, por este motivo serão analisados separadamente. Iniciando pela colação de grau, observou-se que tem níveis médios de variedade, ou seja, exige algum grau de flexibilidade nos fluxos. Esta exigência origina-se nas necessidades particulares de alguns usuários, principalmente necessidade de antecipação de prazos para registro profissional. Sugere-se, portanto, a elaboração de um fluxo próprio para ocorrência de antecipação, para não haver prejuízo de todo o processo. Já o processo de elaboração de diplomas exige pouca variedade, permitindo assim seguir estritamente o fluxo de processos conforme apêndice B.

O processo de colação tem necessidade de alta visibilidade, neste caso, é importante haver interface clara ao usuário, preferencialmente em tempo real. Neste sentido, é necessário um maior investimento em ferramentas de TI que possam subsidiar informações automatizadas de cada etapa diretamente ao usuário. Já no processo de diploma a visibilidade

torna-se baixa porque os processos ocorrem internamente sendo repassados apenas prazos para finalização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

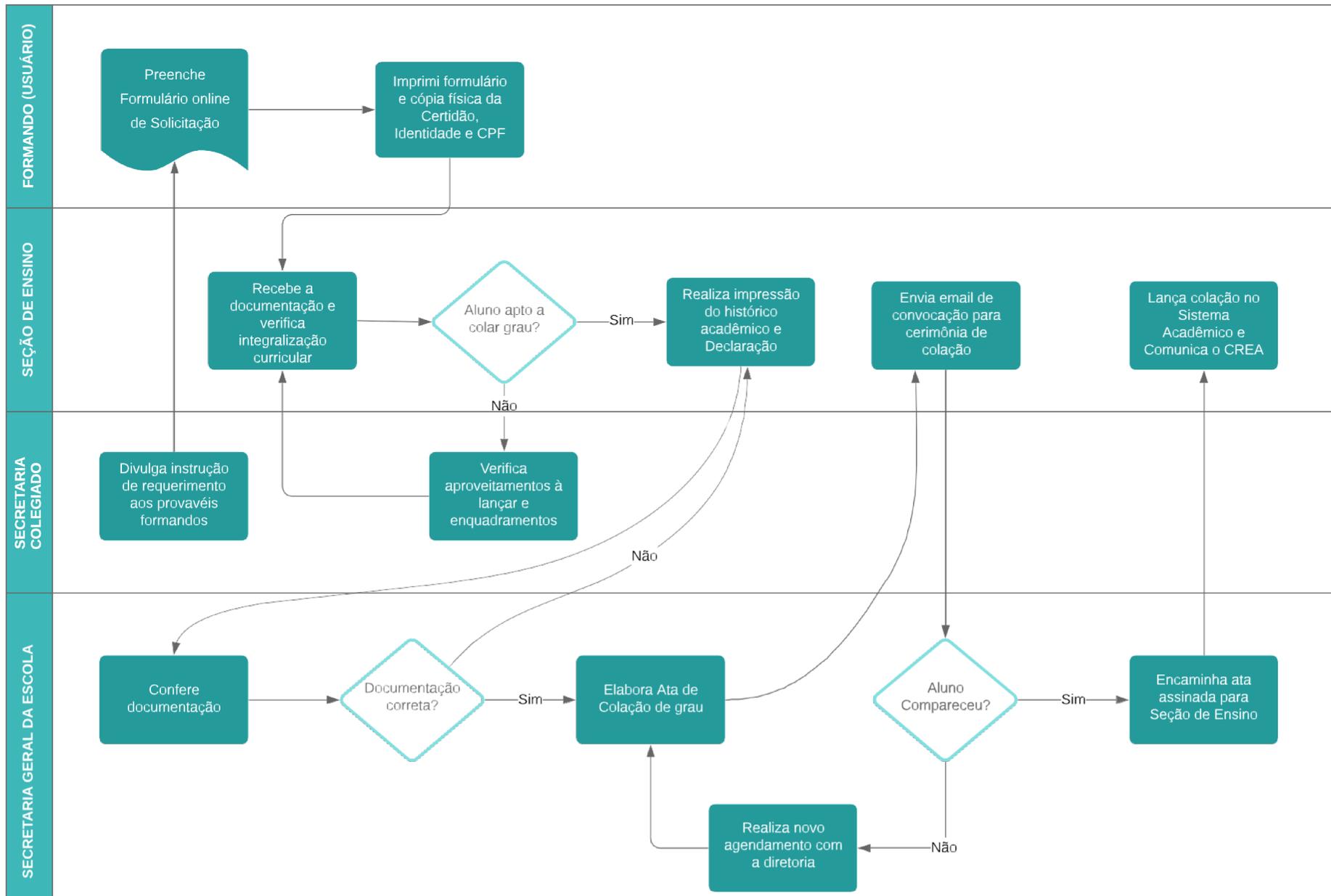
Este estudo propiciou a visualização da aplicabilidade da Gestão por Processos na estrutura de seções administrativas de Instituições Federais de Ensino em termos conceituais e práticos, demonstrando que consiste em importante ferramenta para melhoria na gestão administrativa.

Através da revisão bibliográfica, foi possível apresentar conceitos da Gestão por Processos, bem como suas características. A análise das ferramentas apresentadas possibilitou mapear os principais processos desenvolvidos no setor, adotando as metodologias de seleção de processos críticos. De igual modo, o estudo permitiu analisar os fluxos de processos, suas particularidades e potencialidades de melhoria.

Para a Seção de Ensino da Escola de Engenharia o estudo de caso viabilizou uma nova perspectiva de gestão administrativa, estimulando o senso crítico dos processos, visando o atendimento das demandas dos usuários. Espera-se que diante da potencialidade de aplicação em diferentes setores organizacionais, o estudo possa contribuir com a comunidade acadêmica, incentivando novas pesquisas e possíveis projetos de intervenção.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública, 67-86, 2007.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania.** São Paulo: 34, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, dominar e conquistar mercados.** São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2006.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PALUDO, Augustinho. **Administração Pública.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas.** Estudos de Psicologia, v. 7, p. 79 - 88, 2002.



APÊNDICE B - Fluxo de emissão e registro de diplomas

