

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO DO MACRO-PROCESSO  
DO VESTIBULAR DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Juliana Magalhães Sieira

Belo Horizonte

2019

Juliana Magalhães Sieira

**GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO DO MACRO-PROCESSO  
DO VESTIBULAR DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS**

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.

Orientador(a): Profa. Dra. Walkiria França Vieira e  
Teixeira

Belo Horizonte

2019

S571g  
TCC Sieira, Juliana Magalhães, 1982-  
Gestão por processos [manuscrito]: mapeamento do macroprocesso do vestibular do Instituto Federal de Minas Gerais. – Belo Horizonte, 2020.  
17 f., il.  
Inclui bibliografia.

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

Orientadora: Walkiria França Vieira e Teixeira.

1. Educação. 2. Planejamento. 3. Exame vestibular. 4. Organizações públicas. 5. Instituto Federal de Minas Gerais. 6. Gestão por processos. 7. Mapeamento de processos.

I. Teixeira, Walkiria França Vieira e. II. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. III. Título.

CDD- 378.1056

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE EDUCAÇÃO Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior	4101 
---	--	---

### ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**Candidato:** Juliana Magalhães Sieira

**Registro DRCA:** 2017768949

**CPF:** 057.550.556-70

**Orientador (a):** Walquíria França Vieira e Teixeira

Às 12:00 horas do dia 14/12/2019, reuniu-se na Faculdade de Educação da UFMG a Comissão Examinadora indicada pela coordenação do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado "**GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO DO MACROPROCESSO DO VESTIBULAR DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS**", requisito final para obtenção do grau de Especialista. Abrindo a sessão, a banca examinadora, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Após a apresentação do trabalho, seguiu-se o julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Walquíria França Vieira e Teixeira indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

Natascha Abad indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

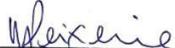
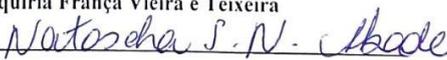
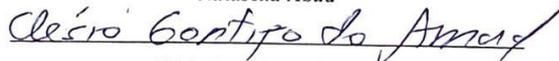
Clésio Gontijo do Amaral indicou a

APROVAÇÃO /  APROVAÇÃO COM RESSALVA /  REPROVAÇÃO do candidato;

Pelas indicações, o candidato foi considerado  APROVADO /  REPROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela banca examinadora. Nada mais havendo a tratar, a Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA.

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2019

  
 \_\_\_\_\_  
 Walquíria França Vieira e Teixeira  
  
 \_\_\_\_\_  
 Natascha Abad  
  
 \_\_\_\_\_  
 Clésio Gontijo do Amaral

## RESUMO

Ao longo dos últimos anos as Instituições Públicas têm sofrido cada vez mais pressão por parte da sociedade para que possam melhorar o desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados. As Instituições Públicas Brasileiras apresentam uma estrutura burocrática, que dificulta a gestão e diminui a eficiência e eficácia dos serviços e têm buscado a melhoria nos seus processos, através do aprimoramento dos modelos de gestão, implementando novas técnicas e Teorias da Administração. O objetivo deste trabalho é mapear o Processo de trabalho do Vestibular do Instituto Federal de Minas Gerais na busca pela otimização do sistema de trabalho. Além de consultas bibliográficas, foi utilizado o software *Bizagi Modeler* para a elaboração deste trabalho. Como o setor de vestibular do IFMG jamais utilizou a Gestão por Processos e passa atualmente por grandes transformações, espera-se que o presente trabalho tenha como resultado, após implantado, sobretudo uma gestão mais eficiente, redução de custos e aumento da qualidade do serviço prestado. O principal resultado deste trabalho foi o desenho de um Mapa de Trabalho que permitirá uma visão sistêmica de todo o processo por todos da equipe, que facilite e agilize as tarefas. A metodologia empregada para a realização do trabalho foi organizada a partir do trabalho de modelagem dos fluxos de trabalho com a busca dos elementos fundamentais do processo de forma simplificada e os elementos utilizados na modelagem do macro-processo do vestibular do IFMG foram descritos para a montagem do mapeamento.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Mapeamento de Processos, Instituições Públicas, Vestibular, IFMG.

## SUMMARY

Over the past few years, Public Institutions have come under increasing pressure from society so that they can improve performance and demonstrate greater transparency and evaluation of results. Brazilian Public Institutions have a bureaucratic structure that makes management difficult and reduces the efficiency and effectiveness of services and has sought to improve their processes, by improving management models, implementing new techniques and Administration Theories. The objective of this work is to map the Vestibular work process of the Federal Institute of Minas Gerais in the search for the optimization of the work system. In addition to bibliographic consultations, the Bizagi Modeler software was used to prepare this work. As the IFMG entrance exam sector has never used Process Management and is currently undergoing major changes, it is expected that the present work will result, after being implemented, above all, more efficient management, cost reduction and increase in the quality of the service provided. . The main result of this work was the design of a Work Map that will allow a systemic view of the whole process by everyone on the team, which facilitates and streamlines tasks. The methodology used to carry out the work was organized from the workflow modeling work with the search for the fundamental elements of the process in a simplified way and the elements used in the modeling of the IFMG entrance exam macro-process were described for the assembly of the mapping.

Keywords: Process Management, Process Mapping, Public Institutions, Vestibular, IFMG.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 CONCEITO PROCESSO DE TRABALHO .....</b>	<b>7</b>
<b>3 A GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>9</b>
<b>4 BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS .....</b>	<b>10</b>
<b>5 DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS .....</b>	<b>11</b>
<b>6 GESTÃO POR PROCESSOS DO MACRO-PROCESSO DO VESTIBULAR...</b>	<b>12</b>
<b>7 INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS .....</b>	<b>12</b>
<b>8 <i>BIZAGI MODELER</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>9 DESCRIÇÃO DETALHADA DO FLUXO DE TAREFAS DO MACRO-PROCESSO DE VESTIBULAR REALIZADOS PELO IFMG .....</b>	<b>14</b>
<b>10 DETALHAMENTO DA MONTAGEM DO FLUXOGRAMA .....</b>	<b>17</b>
<b>11 PROPOSTA DE MODELAGEM DO PROCESSO .....</b>	<b>19</b>
<b>12 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>13 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>20</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi baseado no estudo da importância da Gestão por Processos nas Instituições Públicas e no mapeamento do macro-processo do vestibular no Instituto Federal de Minas Gerais. Foram realizadas consultas bibliográficas a periódicos científicos, livros, teses e dissertações, por meio das bases de dados da Capes. A Gestão por Processos propicia a substituição de uma estrutura hierárquica e centralizada para uma flexível e surgiu da necessidade de foco nos resultados de desempenho das Instituições.

Sabendo da importância da instituição conhecer seus processos de trabalho, o objetivo desse trabalho é mapear o macro-processo do vestibular, entender e diagnosticar quais são as atividades e tarefas desenvolvidas e executadas por cada servidor, bem como os envolvimento existentes em cada etapa. Isto possibilitará e facilitará, com maior grau de precisão, a intervenção, alteração e modificação dos elementos identificados em cada processo.

Com a terceirização de parte das atividades relacionadas ao vestibular, houve a necessidade de readequação do setor e redistribuição das atividades entre os servidores. No futuro, quando implantado, o mapeamento do processo será de suma importância para a instituição e para os servidores do setor,

## 2. CONCEITO PROCESSO DE TRABALHO

O conceito de Processo de Trabalho é vasto. Apresentamos a definição dada por Harrington (1991, p.9) que o definiu como "[...] qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo. Processos utilizam recursos de uma organização para produzir resultados."

Davenport (1994, p.13) propôs que:

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma

estrutura para a ação. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor. (DAVENPORT, 1994, p.13)

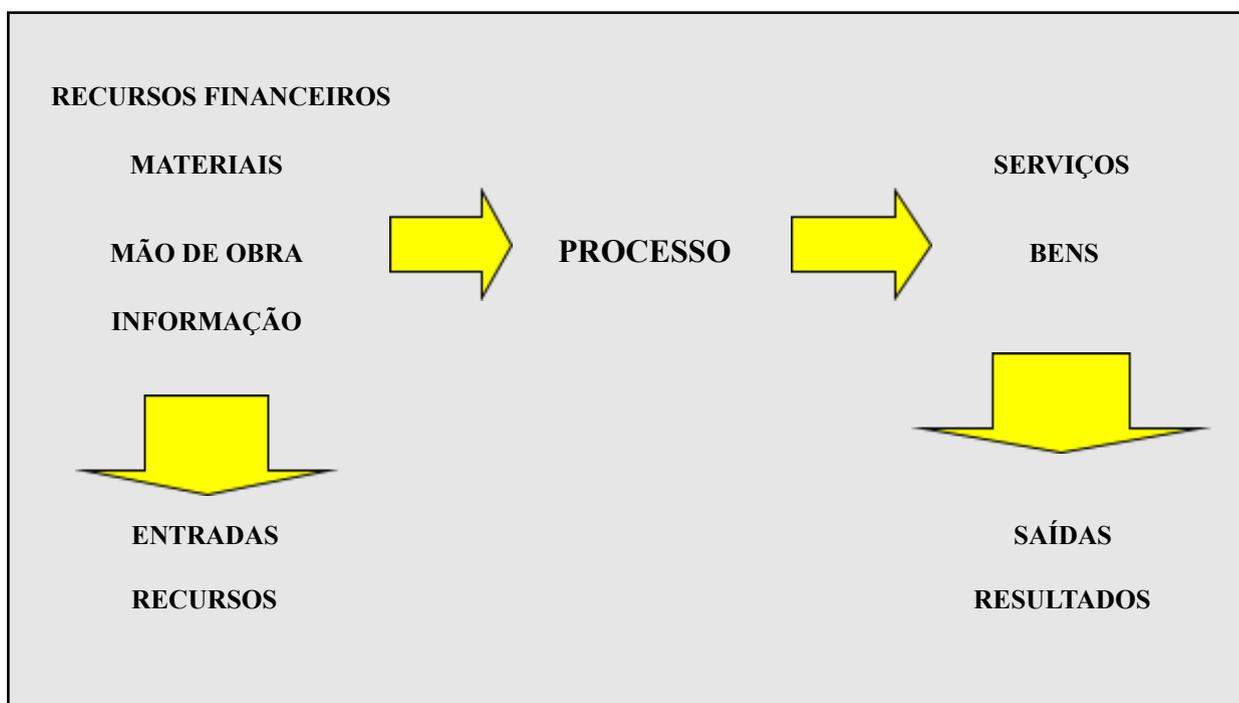
Baldam, Valle e Rozenfeld (2007, p.7) escreveram o seguinte a respeito da Gestão Por Processos:

A evolução e a difusão da gestão por processos trazem a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de modo que as tarefas não sejam definidas segundo a função dos departamentos organizacionais, mas, sim, de acordo com as atividades que proporcionarão maior valor agregado à organização e aos produtos/serviços oferecidos. Assim, a racionalização contemporânea do trabalho passa a interpretar as atividades organizacionais de maneira ampla e transfuncional, de forma que um processo pode cruzar departamentos e solicitar diferentes serviços, com foco na atividade que deve ser executada. (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2007, p.7)

A estrutura por processo permite que decisões sejam tomadas mais rapidamente, pois, todos os envolvidos no fluxo de trabalho possuem conhecimento do processo como um todo, o que facilita inclusive a comunicação dentro da organização.

A seguir, apresentamos uma um quadro ilustrativo de como se configura o Processo de Trabalho, seguindo o que foi proposto pelos autores já citados:

Quadro: Ilustração Processo de trabalho



Fonte: o autor

Segundo Biazzi (2007, p.25) os processos organizacionais podem ser agrupados em três categorias:

- Processos operacionais - processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades-fim;
- Processos de decisão - processos cujos resultados são decisões que se referem aos processos operacionais, visando comandá-los;
- Processos administrativos - processos que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão. (BIAZZI, 2007, p.25).

### 3. A GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em meados da década de 1980, a *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP), segundo Motta (2013, p.84), expandiu-se como “uma nova e promissora modalidade de gestão pública. (...) com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada”. Essa mudança veio da necessidade de se adotar uma gestão focada no desempenho, nos resultados, nos clientes e na necessidade de uma estrutura menos centralizada e hierárquica. Os servidores públicos assumiram um papel importante nessas transformações, responsabilizando-se em promover a atividade-fim com maior eficácia e eficiência; e os cidadãos deixaram de ser apenas receptores dos serviços prestados pelo Estado, e passaram a ser considerados como usuários e clientes dos serviços públicos.

Com a Nova Gestão Pública, práticas como a Gestão da Qualidade e de Projetos deram embasamento para a Gestão por Processos, que permitiu a maximização dos resultados e o melhor desempenho de processos, reduzindo custos e a melhor alocação e utilização dos recursos, e o mais importante, o aumento da qualidade dos serviços prestados.

Para Manzini (2010) com a Nova Gestão Pública veio também a adoção de práticas de governança e sistemas de gestão que provocaram uma verdadeira transformação no setor.

As organizações públicas têm buscado adequação da estrutura organizacional e de seus processos internos, buscando aprimorar seus modelos de gestão e otimizar seus sistemas de trabalho.

De acordo com Deal e Kennedy (1982) é preciso a presença de uma liderança forte e apoio da alta administração para incentivar o ajuste do comportamento dos servidores na busca pela mudança da estrutura organizacional.

Willaert et al. (2007) consideram essencial que os servidores sejam treinados para que possam melhorar os processos e para pensar em termos de processos, é importante destacar que se trata de uma abordagem de caráter colaborativo, em que o trabalho em equipe é muito importante.

Segundo Davenport (2005), para que haja sucesso nas mudanças organizacionais, é necessário estabelecer uma visão horizontal da organização, de modo que os fluxos sequenciais sejam viabilizados e efetivados perpassando as funções, e haja ampla e rápida troca de informações.

#### 4. BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR PROCESSOS

Após análise da obra de diversos autores é possível destacar resumidamente alguns benefícios da implementação da Gestão Por Processos em uma instituição.

- Eliminação e/ou redução de tarefas repetidas ou desnecessárias;
- Melhor controle da gestão;
- Redução de custos em geral;
- Visão sistêmica da organização;
- Aumento da visibilidade para tomada de decisões;
- Integração das áreas e compartilhamento de conhecimento;
- Melhor divisão de tarefas.

Segundo Campos (2007) a gestão por processos traz muitos benefícios para a organização, dentre eles, a simplicidade e agilidade das atividades, flexibilidade organizacional, auxílio à gestão por meio dos indicadores de desempenho, visão integrada da organização e aplicação de abordagens inovadoras.

Para Orssatto (1999 apud MORONI; HANSEN, 2006) a gestão por processos permite que a organização: elimine erros, minimize atrasos, maximize. Para o autor é necessária uma atenção especial aos processos de comunicação e de resistência às mudanças na organização.

O mapeamento dos processos, além de demonstrar com clareza como o trabalho é executado e suas tarefas, auxilia na identificação de problemas existentes nos processos e também no entendimento do porquê eles ocorrem, tornando mais fácil evitá-los.

Zaiden (2013) ressalta que os benefícios alcançados por uma organização com a implantação da Gestão Por Processos são: a otimização de recursos, maior conformidade com normativas, aumento da eficiência operacional, a uniformização de ferramentas e técnicas utilizadas e maior clareza de responsabilidades.

Para Dixon (2012) a Gestão por Processos permite uma maior agilidade e eficiência na prestação de serviços ao cidadão.

Qualquer ação que vise à melhoria dos serviços públicos e a redução de custos deve ser encarada como uma possível saída para a constante diminuição dos recursos financeiros destinados aos órgãos públicos.

Do ponto de vista de Kohlbacher (2010), os efeitos positivos advindos da adoção desse modelo de gestão são: redução do prazo de entrega do produto ou serviço, melhoria na satisfação do cliente e na qualidade do produto e/ou serviço, redução de custo e melhor performance financeira da organização.

A gestão por processos pode ser implantada em todo tipo de organização, independente do porte e da fonte mantenedora.

## 5. DIFICULDADES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

As dificuldades mais comuns para a implementação da Gestão por Processos nas Instituições, abordadas nas obras são:

- Resistência a mudanças;
- Ausência de uma metodologia pré-definida;
- Cultura organizacional;

- Carência de tecnologia;
- Falta de monitoramento e controle dos processos.

Na prática, há diversas outras dificuldades para implementar a visão processual e usufruir de todos os benefícios. É importante a criação de um plano de comunicação que, bem executado, minimiza a resistência por parte dos servidores à implementação da gestão por processos na instituição.

## 6. GESTÃO POR PROCESSOS DO MACRO-PROCESSO DO VESTIBULAR

Desde a sua criação, em dezembro de 2008, o IFMG possui um setor responsável pela organização do vestibular, hoje denominada Diretoria de Avaliação Educacional. Desde sua criação até o ano de 2018, o IFMG executava todos os processos relacionados ao vestibular. Devido à falta de qualificação técnica e de recursos materiais e também ao grande número de problemas surgidos ao longo de todos os processos, o IFMG decidiu, em 2019, por terceirizar a gestão do vestibular, ficando responsável apenas por parte das atividades do processo. Em 2019 por meio de licitação foi contratada uma Fundação de Apoio.

Com essa mudança no macro-processo do vestibular houve a necessidade de mapeamento do processo, para melhor definir e atribuir as atividades, possibilitando a elaboração do Termo de Referência para solicitar os orçamentos das Fundações.

Além da Diretoria de Avaliação Educacional, o setor de Comunicação da Reitoria também participa ativamente da organização do vestibular. Os setores ligados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Administração e Planejamento atendem a algumas demandas pontuais.

## 7. INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, IFMG, é uma instituição pública de ensino, integrante da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação.

O IFMG é uma autarquia formada pela incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos CEFETS de Ouro Preto e Bambuí e das UNEDS de Formiga e Congonhas. A Instituição está entre as 38 criadas no país pela Lei nº 11.892, sancionada em 29 de dezembro de 2008 pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Instalados em regiões estratégicas do estado, os campi do IFMG estão vinculados a uma Reitoria, que tem sede em Belo Horizonte.

O IFMG é composto por 18 campi: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga, Governador Valadares, Ibitiré, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, além dos campi avançados de Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova. Há, também, o Polo de Inovação em Formiga. São disponibilizados mais de 70 cursos, divididos entre as modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, concomitante, subsequente), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia), Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Para ingressar em algum curso técnico ou superior do Instituto existem duas possibilidades: por meio do SISU (Sistema de Seleção Unificada) ou por meio dos processos seletivos de Vestibular e Exame de Seleção, realizados duas vezes por ano.

O IFMG tem como missão ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional.

## 8. BIZAGI MODELER

O *Bizagi Modeler* é um software de notação e modelagem de processos de negócio, com ferramentas totalmente baseadas em notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) (2019), desenvolvido para sistemas operacionais Windows.

O *Bizagi Modeler* permite o desenho de fluxogramas que facilitam no entendimento dos processos de trabalho de uma organização ou setor. Com o *Bizagi Modeler* é possível também trabalhar em nuvem, permitindo a divulgação simultânea dos projetos com toda a equipe de trabalho.

Visualmente, o *Bizagi Modeler* possui ferramentas intuitivas e com legendas explicativas. Possui recursos para validar os diagramas, reduzindo os erros no desenvolvimento dos mapas e oferece opções de publicação de documentos em Word,

PDF, Excel, Web e Wiki. O usuário modela os processos de trabalho, adiciona descrições e o *Bizagi Modeler* gera documentos completos do trabalho desenvolvido.

Enfim, o *Bizagi Modeler* é uma ferramenta imprescindível quando se trata de modelagem de processos de trabalho, além de possuir versões gratuitas.

## 9. DESCRIÇÃO DETALHADA DO FLUXO DE TAREFAS DO MACRO-PROCESSO DE VESTIBULAR REALIZADOS PELO IFMG

Seguem abaixo as atividades detalhadas e os autores envolvidos no macro-processo do vestibular que servirão de base para a construção do mapa do processo.

- Elaborar orçamento geral (DAE): Elaboração de um orçamento geral de custos para a realização do vestibular;
- Definir datas e especificações do edital (COPEVES): Etapa em que são definidas as datas de todas as etapas do vestibular bem como suas especificações;
- Elaborar edital (COPEVES): Elaboração da minuta do edital e seus anexos;
- Seleção da banca (DAE): Seleção dos professores para formação da banca de elaboração das questões do vestibular;
- Criar página do concurso (COM): Após a definição das datas do edital é então criada a página do vestibular no site do IFMG;
- Consultar disponibilidade de espaço físico (COPEVES): A partir da definição da data da prova é feita consulta de disponibilidade de espaço físico nos diversos *Campi* do IFMG;
- Publicar edital (COM): Publicação do edital na página do vestibular no Portal do IFMG;
- Iniciar inscrição (Fundação de apoio): Preparar o sistema da TOTV's para o início das inscrições dos candidatos para o vestibular;
- Iniciar solicitações de isenção (Fundação de apoio): Preparar o sistema da TOTV's para início das solicitações de isenção da taxa de inscrição;
- Reservar espaço físico (COPEVES): Com uma estimativa de inscritos, é feita a reserva dos espaços físicos para o vestibular;
- Receber questões da banca (DAE): Entrega das questões elaboradas;

- Formatar provas (Fundação de apoio): Após receber as questões da banca é feita a junção do conteúdo e a formatação e diagramação da prova;
- Processar resultado das solicitações de isenção (Fundação de apoio): Logo após o término do período para solicitação de isenção é feita a confirmação ou não do direito à isenção dos candidatos;
- Validar pagamentos (Fundação de apoio): Efetivação no sistema do pagamento da taxa de inscrição no vestibular;
- Cadastrar espaço físico (Fundação de apoio): Com base no número final de inscritos é feito o cadastro de todos os espaços físicos necessários para a aplicação da prova;
- Alocar candidatos no espaço físico (Fundação de apoio): Após o cadastro dos espaços físicos, os candidatos são alocados, ou seja, tem seu local de prova, sala e cadeira definidas para a realização da prova;
- Preparar provas especiais (Banca): Após o final das inscrições e com base nos pedidos de condições especiais para a realização da prova definidos são feitas as provas especiais;
- Revisar prova (Banca): Revisão na prova à procura de erros;
- Cadastrar colaboradores (Fundação de apoio): Momento em que é feito o cadastro dos colaboradores necessários para aplicação da prova, com base nos espaços físicos e número de salas utilizadas para alocação de todos os candidatos;
- Solicitar empenhos, diárias e contratos (DAE): Após o cadastro de todos os colaboradores
- Imprimir provas (Fundação de apoio): Momento em que é feita a impressão das provas;
- Imprimir materiais para prova (Fundação de apoio): Após alocação dos candidatos é feita a impressão de todos os formulários, etiquetas, atas e instruções para a aplicação da prova;
- Personalizar cartões resposta dos inscritos (Fundação de apoio): Momento em que é feita a personalização dos cartões resposta dos candidatos;
- Imprimir materiais para colaboradores (Fundação de apoio): Impressão dos crachás e instruções para os colaboradores;
- Separar e empacotar provas (Fundação de apoio): As provas são separadas e empacotadas de acordo com o número de candidatos em cada sala do espaço físico;
- Aplicar prova (Fundação de apoio): Na data descrita no edital a prova é aplicada.

- Receber retorno das provas (Fundação de apoio): Todos os materiais provenientes da aplicação da prova são de responsabilidade da Fundação de apoio;
- Receber recursos (Fundação de apoio): É aberto o sistema para interposição de recursos quanto à prova e gabarito;
- Ler cartões resposta (Fundação de apoio): Consiste na leitura óptica dos cartões dos candidatos;
- Fazer crítica dos cartões respostas (Fundação de apoio): É feita a crítica nos cartões resposta, ou seja, é feita uma varredura nos cartões que tiveram algum erro de marcação para conferir se realmente foi erro de marcação ou erro na sua leitura;
- Atualizar frequência dos colaboradores (Fundação de apoio): É feita a atualização de quem efetivamente trabalhou na aplicação da prova;
- Efetuar pagamento dos colaboradores (Fundação de apoio): Momento que são gerados os processos para pagamento dos fiscais e colaboradores em geral, que efetivamente trabalharam na aplicação da prova;
- Encaminhar recursos para banca (Fundação de apoio): Caso tenha recebido algum recurso este é encaminhado para a banca que fez a questão;
- Receber respostas de recursos da banca (Fundação de apoio): Todos os recursos encaminhados para as bancas recebem uma resposta;
- Alterar gabarito (Fundação de apoio): Em caso de deferimento de recurso é feita a alteração do gabarito;
- Divulgar respostas dos recursos (Fundação de apoio): Consiste em divulgar as respostas dos recursos aos candidatos;
- Processar resultado (Fundação de apoio): Após todas as críticas nos cartões serem finalizadas e as respostas dos possíveis recursos estarem prontas, é feito o processamento, ou seja, a classificação dos candidatos, considerando as reservas de vagas;
- Divulgar resultado (Fundação de apoio): Com o encerramento do processamento, são feitas as últimas conferências em busca de erros e o resultado do vestibular é divulgado;
- Gerar relatórios para chamadas de candidatos aprovados (Fundação de apoio): São geradas as listas para as chamadas dos candidatos aprovados.

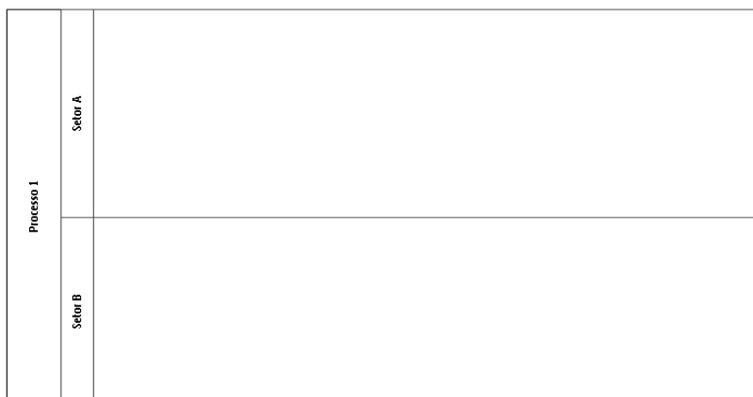
## 10. DETALHAMENTO DA MONTAGEM DO FLUXOGRAMA

Definidas as atividades de trabalho, os atores responsáveis, os eventos, as entradas e saídas foi possível o mapeamento do processo, realizado com o programa *Bizagi Modeler* e apresentado no tópico a seguir.

Piscina (Pool): espaço que contém todos os passos de um único processo. Qualquer diagrama tem pelo menos uma piscina. O nome dado à piscina é o nome do processo.



- Raias (Lane): são divisões da piscina que representam setores ou áreas organizacionais.



- Eventos: representam algo que acontece ou pode acontecer durante o curso de um processo e afeta seu fluxo.
- Evento de início: Indica o início do processo.



- Evento intermediário: Indica que algo ocorre durante o processo.



- Evento de fim: Indica o fim do processo.



- Tarefas: atividades simples usadas quando o trabalho não pode ser dividido em mais detalhes.



- Gateways: são elementos usados para controlar as convergências e divergências do fluxo.
  - Gateway paralelo:



- Indicativos de fluxo
  - Sequência de fluxo: seta contínua que indica o caminho seguido pelo processo.



- Fluxo de mensagem: seta descontínua que representa troca de mensagem entre dois processos diferentes.

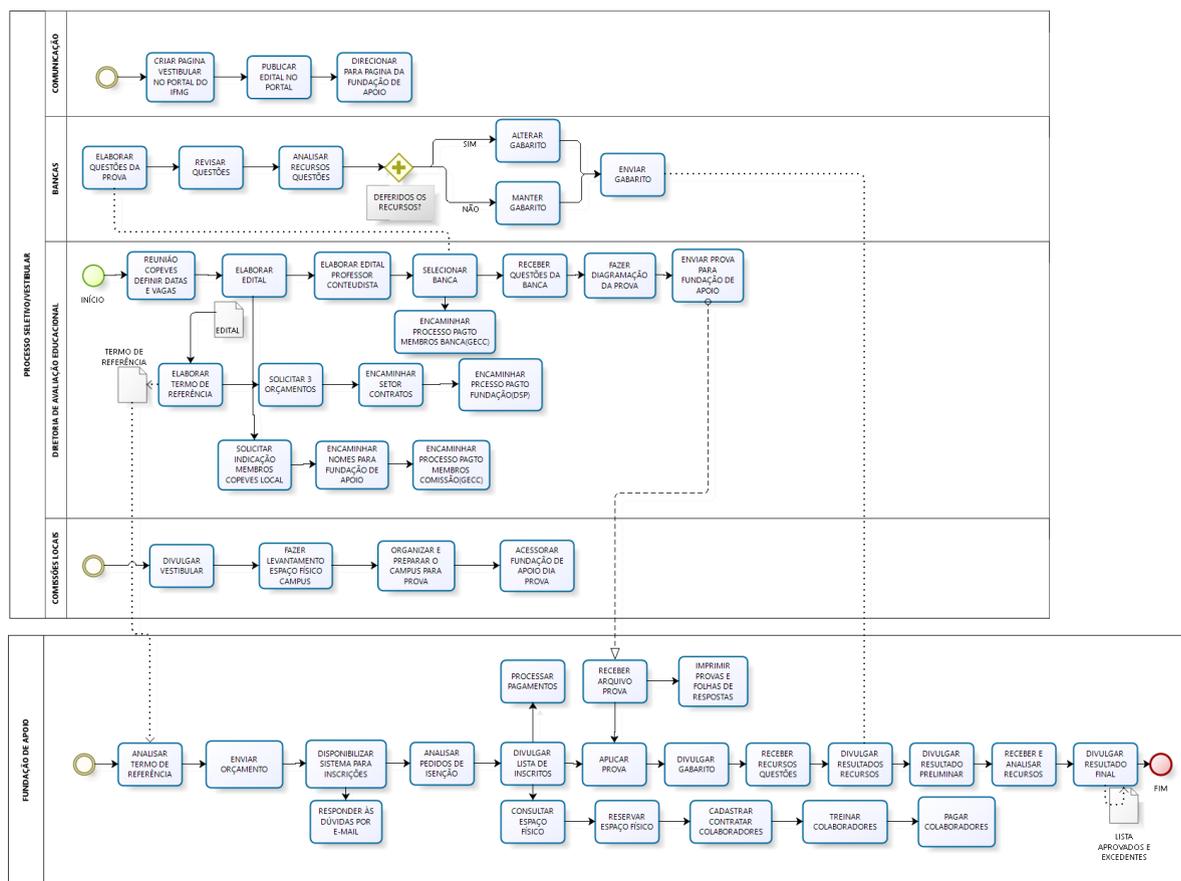


- Associação: é usada para associar informações e artefatos com objetos de fluxo;



## 11. PROPOSTA DE MODELAGEM DO PROCESSO

Modelagem de Processos é a representação dos processos de trabalho de uma organização, com o objetivo de documentar, entender e analisar os processos. Através do mapa do processo é possível obter uma visão lógica das atividades e mostrar, de forma intuitiva e simples, como o trabalho é feito em uma empresa, além de trazer uma visão abrangente dos principais componentes do processo, apresentando maior precisão. O mapa de processo inclui, além das atividades, o relacionamento delas com outros elementos, como atores, eventos e resultados.



Fonte: o autor

Com a visão geral do processo espera-se que os servidores envolvidos tenham uma nova forma de pensar, voltada para o todo e não somente para as funções executadas, um pensamento sistêmico.

## 12. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

Elaboração e mapeamento do processo de trabalho	Out/2019 a nov/2019
Treinamento dos servidores do setor	Jan/2020
Início da gestão por processos	Fev/2020

Fonte: o autor

## 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos enfoques deste trabalho foi mapear o macroprocesso do vestibular do IFMG e analisar como uma estrutura por gestão de processos poderá contribuir com as atividades da COPEVES, visando a aplicação, no futuro, da gestão de processos no setor. Com a Gestão por Processos será possível definir os processos críticos, analisar e levantar os problemas e propor ações para aprimoramento. O mapeamento do processo de um vestibular traz segurança para todos, e possibilita análises constantes do processo visando a qualidade, segurança, transparência e redução de custos. O macroprocesso do vestibular é muito complexo, requer muito empenho por parte dos servidores, pois não há margem para erros.

A implantação da gestão por processos, no futuro, permitirá que as diversas atividades sejam pensadas e realizadas levando-se em consideração todos os setores envolvidos, com a integração dos recursos tecnológicos, humanos e materiais. O IFMG ainda está desestruturado em seus processos e este trabalho será de grande valia para o setor e contribuirá para atender aos anseios da sociedade por mais qualidade dos serviços públicos e otimização na utilização dos recursos financeiros.

## REFERÊNCIAS

- BALDAM, Roquemar de Lima et al. Gerenciamento de processos de negócios. 2. ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.
- BPMN *Business Process Model and Notation*. Disponível em: <<http://www.bpmn.org>>. Acesso em: 19 de outubro de 2019.
- BIAZZI, M. R. **Instituições Públicas de Ensino Superior**: Estudo de Casos de Processos Administrativos. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BIZAGI MODELER. Versão 3.6 (2019). Disponível em:<<https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler>. >
- CAMPOS, E. R. **Metodologia de Gestão por Processos**. 1. ed. Campinas: UNICAMP, 2007.
- DAVENPORT, T. *The Coming Commoditization of Processes*. **Harvard Business Review**. v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEAL, T. F.; KENNEDY, A. A. Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life Massachusetts: Addison Wesley, 1982.
- DIXON, J. **Hype Cycle for Business Process Management**, 2012.
- HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- KOHLBACHER, M. *The effects of process orientation: a literature review*. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.
- MANZINI, R. O desdobramento da estratégia através do *Balanced Scorecard*: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. **Cadernos FGV Projetos**, ano 5, n. 12, p. 52-61, maio/jun. 2010.
- MORONI, M. A. HANSEN, P. B. Gestão por processos e a gestão de projeto: um modelo gerencial para alocação de recursos. *Revista Gestão Industrial*. Ponta Grossa, v. 2, n. 1, p. 46-57, 2006.
- MOTTA, P. R. M.O Estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- WILLAERT, P.; BERGH, J.; WILLEMS, J.; DESCHOOLMEESTER, D. *The process oriented organization: a holistic view. Developing a framework for business process*

*orientation maturity*. In: *INTERNATIONAL BPM CONFERENCE*, 5., 2007, Brisbane. **Anais...**Brisbane: Proceeding, 2007. p. 24-27.

ZAIDEN, J. A. S. Escritório de Processos: otimizando a gestão pública do Estado de Goiás. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília /DF. **Anais...**Brasília/DF: CONSAD, 2013. p. 1-32.