

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

(RE) ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA
SECRETARIA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
DA UFMG

Ana Paula dos Santos Ribeiro

Belo Horizonte

2018

Ana Paula dos Santos Ribeiro

**(RE) ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA
SECRETARIA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
DA UFMG**

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 de Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho:
Organização e Processos do Trabalho

Orientadora: Professora Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

Belo Horizonte

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

(RE) ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA SECRETARIA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA UFMG

Ana Paula dos Santos Ribeiro

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Educação Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos (Orientadora)

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

Nome do(a) professor(a) indicado para avaliação

Belo Horizonte

2018

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Magda, que foi assertiva, compreensiva e muito competente no decorrer deste trabalho. Aos colegas de trabalho do Programa de Pós-Graduação em Direito por me motivarem para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este projeto de (re) estruturação dos processos de trabalho da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG, foi elaborado a partir das observações da autora, de modo a organizar os procedimentos internos do referido setor, bem como modificar práticas que estão obsoletas, mas ocorrem em função da tradição. Nesse contexto, entende-se que a organização dos processos de trabalho possibilita melhor percepção das tarefas por meio da descrição e análise das atividades desempenhadas no ambiente institucional. Por conseguinte, espera-se que as mudanças propostas subsidiem uma melhor gestão do tempo no trabalho, e possibilitem maior sistematização operacional e administrativa no âmbito da Secretaria. Outrossim, acredita-se que, por meio do presente estudo, seja possível imprimir maior qualidade na prestação dos serviços em atendimento às demandas dos usuários e nos resultados esperados com as tarefas desenvolvidas. Tendo em vista que se trata de projeto de intervenção, que tem por objetivo propor melhorias na rotina de trabalho da Secretaria do PPGD, mediante a padronização de processos administrativos, será utilizada a pesquisa-ação, por meio de estudo caso, com expectativa de ser realizada uma pesquisa qualitativa no ambiente de trabalho frente à implantação ora proposta. Serão utilizados para o desenvolvimento do Plano de Ação, a estrutura oferecida pela planilha 5W2H, bem como o *software* Bizagi. O mapeamento de processos de trabalho torna-se fundamental, pois possibilitará uma melhor execução dos mesmos, bem como a criação de um planejamento anual das atividades, embasado no Calendário Acadêmico e atividades já conhecidas pela Secretaria.

Palavras-chave: Processos de Trabalho, Manual de Processos, Programa de Pós-Graduação em Direito.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Faculdade de Direito da UFMG	14
Figura 2: Organograma da Faculdade de Direito	17
Figura 3: Ciclo PDCA	20
Figura 4: Ciclo de análise e Melhoria de Processos	21
Figura 5: Modelo de planilha 5W2H	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Investimento	28
------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Plano de ação	27
Quadro 2: Acompanhamento elaboração Manual de Processos PPGD	29
Quadro 3: Cronograma de Implantação	30

LISTA DE SIGLAS

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

MAMP – Método de Análise e Melhoria de Processos

PDCA – PLAN – DO – CHECK – ACT

PPGD – Programa de Pós-Graduação em Direito

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Apresentação	10
1.2	Contexto e problema	11
1.3	Justificativa	11
1.4	Objetivos	12
1.4.1	<i>Objetivo Geral</i>	12
1.4.2	<i>Objetivos Específicos</i>	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Breve histórico da Faculdade de Direito e do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG	13
2.2	Mapeamento e Análise de Processos	18
2.3	Impacto da Padronização de Processos no Serviço Público	21
3	METODOLOGIA	22
3.1	Plano de ação	23
3.2	Investimento	28
3.3	Monitoramento/acompanhamento e avaliação	28
4	CRONOGRAMA	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A organização dos processos de trabalho possibilita melhor percepção das tarefas por meio da descrição e análise das atividades desempenhadas no ambiente institucional. Para as instituições que buscam melhoria na qualidade dos serviços prestados torna-se necessário o uso de ferramentas gerenciais que possibilitem o mapeamento de sua estrutura funcional e procedimentos administrativos e operacionais, de modo a compreendê-los em sua totalidade e apontar os pontos positivos e pontos que necessitam ser melhorados.

Desta forma, a padronização dos processos administrativos no setor público apresenta-se como demanda que precisa ser estudada, contudo, não se desenvolveu com grande expressão. Tratando-se da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), neste período de transição entre muitos servidores entrando e outros aposentando, torna-se fundamental que esse recurso seja implementado, de modo a garantir a continuidade dos processos com a máxima eficiência.

Diante o exposto, percebeu-se que a Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGD) da UFMG, objeto de estudo desta pesquisa, possui, em sua rotina de atribuições, diversas tarefas que carecem de padronização. Assim, com o objetivo de apresentar ferramentas de melhoria para os processos de trabalho, este projeto está dividido em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com a descrição do contexto laboral, a pergunta norteadora, os objetivos e fundamentos que justificam a presente proposta de intervenção. No segundo capítulo, registra-se o referencial teórico, com o breve histórico da Faculdade de Direito e do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG, o conceito e as características de padronização de processos e seu impacto no serviço público. A metodologia será abordada no terceiro capítulo, detalhando-se o plano de ação. O quarto capítulo registra o cronograma de execução, e, finalizando, o quinto capítulo traz as considerações finais e os impactos esperados.

1.2 Contexto e problema

Atualmente a Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Direito conta com quatro servidores efetivos e uma recepcionista terceirizada, sendo que a autora do trabalho é a Servidora com mais tempo de lotação no setor. De acordo com a experiência vivenciada, percebe-se o quanto pensar na execução dos processos de trabalho torna-se fundamental para organizar os procedimentos internos, bem como para modificar práticas que estão obsoletas, mas ocorrem em função da tradição. Acredita-se que essas mudanças irão subsidiar uma melhor gestão do tempo no trabalho, e possibilitará maior sistematização do referido setor.

Diante o exposto e, com o foco nas atribuições da Secretaria do PPGD, espera-se que, por meio do presente estudo, seja possível imprimir maior qualidade na prestação dos serviços do setor e nos resultados esperados com as tarefas desenvolvidas. Para tanto, apresenta-se a seguinte pergunta norteadora deste projeto: Como melhorar a rotina de trabalho da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG?

1.3 Justificativa

A autora deste projeto prestou concurso em 2015 e, em junho de 2016 tomou posse sendo lotada na Secretaria do PPGD. Ao longo deste período de quase dois anos, 2016-2018, ocorreram mudanças de lotação de servidores que estavam há mais tempo no setor, de forma a remanejá-los para outros locais de trabalho. Por esse motivo, percebeu-se a importância de padronizar tarefas uma vez que os processos executados pela Secretaria do PPGD necessitam de normatizações. Acredita-se que a ausência de padronização da rotina de serviços implica na dificuldade de execução dos mesmos por outros servidores que encontram-se em período de transição, ou seja, para aqueles “novatos” no setor e também para os que estão cobrindo férias de algum membro da equipe.

Para além da motivação pessoal, enquanto servidora recém ingressa no setor, não se tem notícia de outros estudos, no âmbito da Faculdade de Direito, com foco na normatização dos procedimentos internos da Secretaria do PPGD. Portanto, este projeto se justifica em virtude da necessidade de padronização dos processos de trabalho de forma a contribuir para a

melhoria do atendimento aos usuários e nos resultados esperados com os serviços prestados à instituição.

Diante o exposto, espera-se que, ao identificar, listar e analisar os processos de trabalho seja possível propor a elaboração do Manual de Procedimentos do Programa de Pós-Graduação em Direito. Para tanto, é importante ressaltar que, por meio do presente estudo, pretende-se contar com o envolvimento de todos do setor, de modo a obter o máximo de informações para o desenho e melhoria de cada rotina.

Por fim, espera-se, ainda, que após a implementação deste projeto, toda a equipe tenha acesso ao detalhamento dos processos que envolvem as rotinas de trabalho da Secretaria, de tal maneira que, em casos de férias e/ou licenças, as tarefas não fiquem aguardando o retorno do servidor responsável, assim como, em casos de remoções internas, a execução das atividades não sejam prejudicadas.

1.4 Objetivos

Com a expectativa de responder à pergunta norteadora, os objetivos foram divididos em geral e específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Propor melhorias na rotina de trabalho da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, mediante a padronização dos processos administrativos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar e relacionar as atividades desempenhadas pela Secretaria do PPGD.
- Demonstrar à equipe a importância da padronização dos processos.

- Otimizar a execução dos processos de trabalho, por meio da análise de seu desenvolvimento atual e identificação de pontos de melhorias.
- Possibilitar a todos os servidores do setor conhecer todos os processos, de modo a executá-los quando necessário, na ausência do responsável.
- Apresentar à direção da Unidade a padronização dos processos elaborada.
- Monitorar, avaliar e atualizar os procedimentos, sempre que necessário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico deste projeto está dividido em três tópicos. No primeiro serão apresentados o breve histórico da Faculdade de Direito e do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG. O conceito e as características de Padronização de processos serão trabalhados no segundo Tópico. No terceiro, apresenta-se o impacto da padronização de processos no serviço público.

2.1 Breve histórico da Faculdade de Direito e do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG

A Faculdade Livre de Direito de Minas Gerais surgiu, em maio de 1892, na então capital de Minas, Ouro Preto. Os fundadores do estabelecimento foram advogados e juristas, a cuja frente se achava o então presidente do Estado, Conselheiro Afonso Pena. Em 1898, a Faculdade de Direito, Figura 1, foi transferida para Belo Horizonte, sendo que em 1901 instalou-se definitivamente em seu edifício na Praça da República, hoje Praça Afonso Arinos (HORTA, 1994).

Figura 1 – Faculdade de Direito da UFMG



Fonte: imagens disponíveis na internet, 2017

Complementando o histórico de criação da Faculdade, Horta(1994) diz que:

A Faculdade Livre de Direito, mantendo autonomia didática, econômica, administrativa e disciplinar, integrou-se na Universidade de Minas Gerais em 1927, e adquiriu, em 1949, a natureza de estabelecimento de ensino federal com o ingresso na Universidade Federal, preservados o patrimônio e a personalidade jurídica, nos termos da lei da federalização (HORTA, 1994, p.45).

Vale registrar que, de acordo com UFMG (2016), os cursos de ciências jurídicas e sociais converteram-se no curso de Bacharelado em Direito, e o Curso de Doutorado, instituído em 1931, desdobrou-se para oferecer também o Mestrado, desde 1973. O PPGD da UFMG foi o primeiro Doutorado em Direito fundado no Brasil, e o primeiro Doutorado fundado na UFMG. Desta forma, acrescenta-se que:

A tradição do Programa é a de ser um exportador de doutores, tendo contribuído, com seus egressos – e são mais de trezentos doutores produzidos –, para a nucleação de boa parte dos programas de pós-graduação do Brasil. Em sua existência, foram formados aproximadamente novecentos mestres, também eles

hoje lecionando país afora e prestando nossa contribuição à educação jurídica brasileira (UFMG, 2016).

Ao longo de sua trajetória, o referido Programa reuniu importantes juristas e professores da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, e consolidou-se como grande referência no sistema de ensino superior no Brasil e espaço de diálogo acadêmico com os grandes centros de pesquisa e universidades no estrangeiro, especialmente intensificado, ao longo dos anos (UFMG, 2016).

Nesse contexto e, tendo em vista a expressividade que o PPGD representa em âmbito nacional e internacional, é possível inferir que é de fundamental importância que a Secretaria esteja alinhada aos objetivos propostos para o Programa, de modo a alcançar maior eficiência dos serviços prestados, visando manter um padrão de qualidade e excelência, que se espera de uma instituição pública com esta representatividade junto à sociedade.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPE/UFMG), Resolução Complementar nº 2 de 2017, estabelece no art. 40 as atribuições do Colegiado, que, na prática, se desdobram para as atividades desempenhadas pelas Secretarias.

Art. 40. São atribuições do Colegiado:

I - eleger, por maioria absoluta de votos, o Coordenador e o Subcoordenador;

II - coordenar e orientar as atividades acadêmicas e administrativas do Curso;

III - recomendar ao(s) Departamento(s) ou estrutura(s) equivalente(s) responsável(veis) a indicação ou substituição de docente(s);

IV - elaborar o currículo do Curso, com indicação de pré-requisito(s) e do número de créditos correspondentes a cada uma das atividades acadêmicas que o compõem, encaminhando-o para aprovação pela CPG;

V - estabelecer as diretrizes dos programas das atividades acadêmicas e propor a modificação deles ao(s) Departamento(s) ou à(s) estrutura(s) equivalente(s) responsável(eis) por sua oferta;

VI - decidir questões referentes a matrícula, reopção, transferência, aproveitamento de estudos, trancamento parcial ou total de matrícula, representações e recursos impetrados;

VII - representar, ao(s) Órgão(s) competente(s), na ocorrência de infração disciplinar;

VIII - propor à CPG a criação, a transformação, a exclusão e a extinção de atividade(s) acadêmica(s) do Curso;

IX - propor ao(s) Chefe(s) de Departamento ou de estrutura equivalente e a Diretor(es) de Unidade(s) medidas necessárias ao bom andamento do Curso;

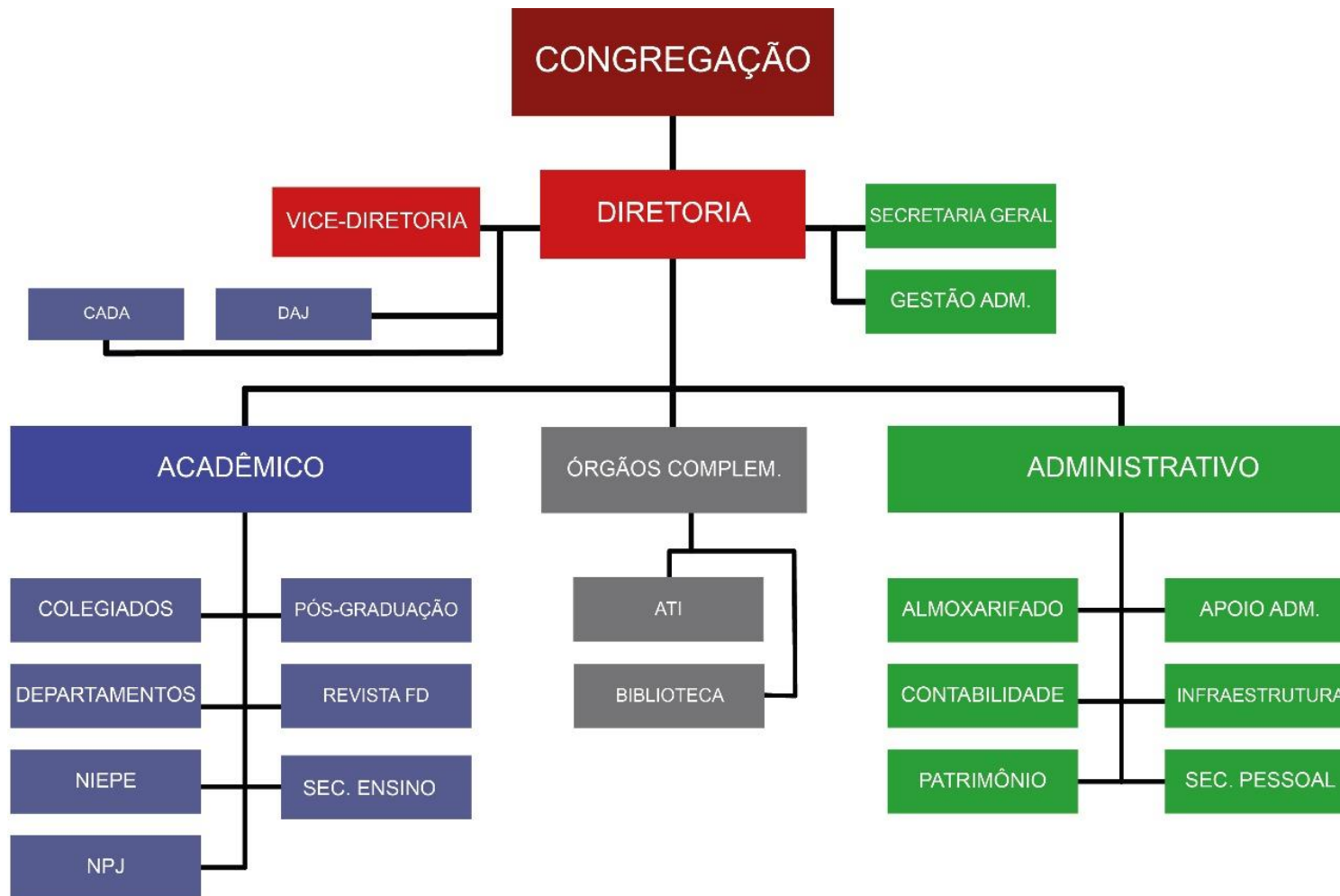
X - definir e submeter à aprovação da CPG os critérios acadêmicos de credenciamento e de recredenciamento dos docentes do Curso;

XI - aprovar, mediante análise de curriculum vitae e de outros documentos pertinentes, o credenciamento de docente(s) permanente(s) e colaborador(es) e submetê-lo à aprovação da PRPG;

- XII - definir, em Resolução específica submetida à aprovação da CPG, o número máximo de orientandos por orientador e os critérios para a alocação de vagas para orientação pelo corpo docente;
- XIII - apreciar, diretamente ou por intermédio de Comissão Especial, projetos de dissertação, tese ou trabalho equivalente;
- XIV - aprovar Comissões Examinadoras para julgamento de dissertação, tese ou trabalho equivalente;
- XV - acompanhar o andamento das atividades acadêmicas e administrativas do Curso;
- XVI - estabelecer as normas do Curso ou propor alteração delas, submetendo-as à aprovação da CPG;
- XVII - submeter à aprovação da PRPG o número de vagas a serem ofertadas nos processos seletivos;
- XVIII - estabelecer critérios para Exames de Seleção de candidatos ao Curso e submetê-los à aprovação da PRPG, na forma de Edital ou como exigido pelos processos seletivos específicos;
- XIX - aprovar a oferta de disciplinas e de outras atividades acadêmicas do Curso;
- XX - estabelecer critérios para o preenchimento de vagas em disciplinas isoladas;
- XXI - assegurar aos discentes do Curso efetiva orientação acadêmica;
- XXII - estabelecer, em Resolução específica submetida à aprovação da CPG, critérios para alocação de bolsas e para acompanhamento dos bolsistas;
- XXIII - fazer, anualmente, o planejamento orçamentário do Curso e estabelecer critérios para a alocação de recursos;
- XXIV - colaborar com a CPG no que lhe for solicitado;
- XXV - aprovar e acompanhar a participação de discentes em atividades de monitoria ou de experiência em docência, considerando o disposto em Resolução pertinente do CEPE;
- XXVI - reunir-se ordinariamente, de acordo com o estabelecido no Regulamento do Curso;
- XXVII - exercer as demais atribuições estabelecidas no Regulamento do Curso (UFMG, 2017, P.9-11).

É importante ressaltar que a Secretaria, conforme apresentada no Organograma, Figura 2, foi criada para atender às demandas dos cursos de Mestrado e Doutorado da Faculdade de Direito da UFMG, e atualmente conta com três servidoras efetivas, uma recepcionista terceirizada e uma menor aprendiz, sendo que não há divisão em Secretaria do Colegiado e Secretaria Acadêmica, há apenas divisão das atividades entre os servidores.

Figura 2 – Organograma da Faculdade de Direito



Fonte: elaborado por Guilherme Phillip Guimarães Oliveira, servidor da Diretoria da Faculdade de Direito, 2017

2.2 Mapeamento e Análise de Processos

As constantes mudanças ocorridas nas organizações implicam em necessidade de melhorar os processos de trabalho, de modo a ter ferramentas capazes de controlar e gerir suas etapas de forma eficiente e eficaz. Nesse contexto, Galvão; Mendonça (1996, p.5) afirma que “a análise e melhoria de Processos é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos da instituição”. Isto significa dizer que, para que seja possível a integração e controle dos processos, é crucial o uso de métodos e ferramentas para torná-los formais e obter informações essenciais, como exemplo: elementos que usam ou processam, informações acessadas ou geradas, recursos requeridos, responsabilidades e autoridades necessárias.

Há que se considerar, também, que, o mapeamento de processos não é uma tarefa fácil, e sim uma tarefa complexa, que requer a concepção de um padrão que represente a adequada reflexão do método estudado de modo a promover melhorias ou o desenvolvimento de sistemas de informação. Deste modo, as organizações que almejem desenvolver na era da informação devem valer-se de metodologias de análise e redesenho de processos, embasando-se nas estratégias e capacidades da organização (COSTA; POLITANO, 2008; PRADELLA, 2013).

O mapeamento de processos consiste na identificação, esquematização de informações, análise e redesenho dos procedimentos e das etapas de atividades, conforme descrito por Costa; Politano (2008), a saber:

O mapeamento de processos consiste basicamente na captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos, e registrá-los de forma que possam ser entendidos por outras pessoas interessadas em seu conhecimento. O mapeamento de processos fornece uma visão geral para identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias. Mostra como as entradas, saídas e tarefas estão relacionadas e inclui os principais passos dos processos (COSTA; POLITANO, 2008, p.5).

De modo geral, os objetivos do mapeamento de processos são: melhorar a compreensão do funcionamento da organização; melhorar o curso das informações; reestruturar a organização (GALVÃO; MENDONÇA, 1996; PRADELLA, 2013).

No tocante à relevância do mapeamento de processos no contexto organizacional, Pradella (2013), afirma que:

O mapeamento de processos ganha importância pela sua função de registro, pela padronização e documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados. Dessa forma, o aprendizado é dependente dos mecanismos institucionais usados para reter o conhecimento e a memória dos indivíduos (por exemplo, políticas, estratégias), pois a organização não pode arriscar-se a perder lições e experiências conseguidas, uma vez que as pessoas migram de um emprego para outro (PRADELLA, 2013, p. 100).

Para melhor compreensão dos conceitos trabalhados no presente projeto, serão apresentadas, a seguir, as definições dos seguintes termos: processos, problema, indicadores, eficiência e eficácia.

Processo pode ser definido como “um conjunto de atividades destinadas a produzir produtos ou serviços desejados pelos clientes, de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valor” (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p. 9).

No Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP), o conceito de Problema está relacionado ao Processo, uma vez que pode ser considerado como “o resultado indesejado de um processo” (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.13). É importante ressaltar que quanto mais rápido for detectado o Problema, menor será a dimensão do transtorno ocasionado.

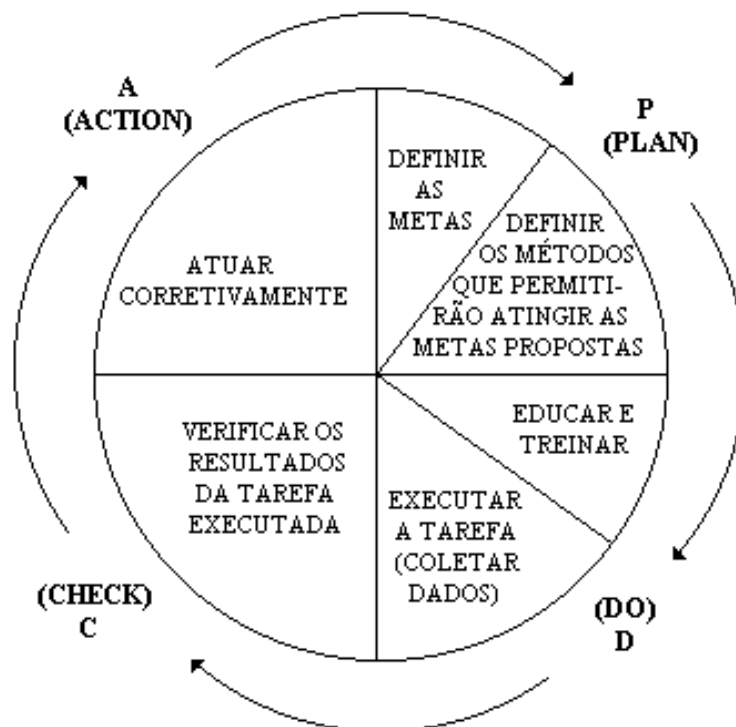
Os Indicadores são “as relações entre variáveis representativas de um processo que permitem gerenciá-lo” (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.14). Portanto, o uso de indicadores é essencial para que os esforços da organização sejam direcionados para a melhoria contínua dos processos.

A eficiência de um processo “está diretamente ligada à competência no adequado uso de determinado recurso para a geração de um produto ou serviço e é sempre expressa em termos de percentagem” (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.21).

A eficácia de um processo “está diretamente ligada à competência na conformidade com determinado requisito (ou conjunto de requisitos de qualidade do produto ou serviço gerado) e é sempre expressa em termos de percentagem” (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p. 21-22).

Uma vez apresentados os conceitos, toma-se, como marco teórico que subsidiará a metodologia adotada nesse projeto de intervenção, o Método de Análise e Melhoria de Processos proposto por Galvão; Medonça (1996). Este método é baseado no Ciclo PLAN – DO – CHECK – ACT (PDCA), também conhecido como Ciclo de Deming, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Ciclo PLAN – DO – CHECK – ACT (PDCA)



Fonte: GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.23

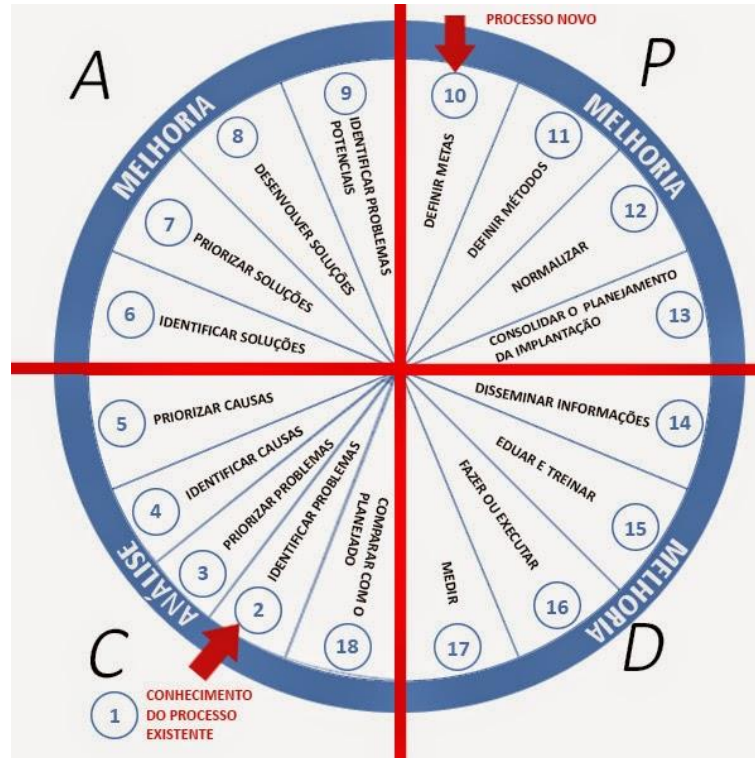
Para o entendimento deste Ciclo, toma-se a explicação de Galvão; Mendonça(1996), assim descrita:

A essência deste ciclo de gestão é o fato de que para cada processo é necessário definir-se uma meta, isto é, uma quantidade e um prazo para que seja alcançada, e um método que possibilite a realização desta meta. Uma vez definido o método, deve-se treinar e educar as pessoas que vão atuar no processo para que executem corretamente suas tarefas. Em seguida, deve-se estabelecer mecanismos de controle que permitam a verificação dos resultados gerados pelo processo para que sejam tomadas as medidas necessárias aos eventuais desvios encontrados (GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.23-24).

De modo geral, utiliza-se a análise e Melhoria de Processos para o aperfeiçoamento de uma rotina existente e/ou para a implantação de um novo processo, conforme ilustrada na Figura 4,

apresentando a estrutura completa do ciclo ao considerar tanto um novo processo quanto um processo já existente.

Figura 4 – Ciclo de Análise e Melhoria de Processos



Fonte: GALVÃO; MENDONÇA, 1996, p.30

De acordo com Galvão; Mendonça (1996), o passo a passo para implementação do método de análise, em um processo já existente, inicia-se pelo “Check”. Por conseguinte, é importante mencionar que espera-se realizar esse procedimento tão logo analisado e aprovado o presente projeto pelas instâncias competentes, dando-se ênfase aos processos existentes e que carecem de padronização no âmbito da Secretaria do PPGD.

2.3 Impacto da Padronização de Processos no Serviço Público

Para Damelio citado por Costa e Politano (2008) a análise dos processos auxilia em vários fatores, tais como: melhorar a satisfação dos clientes, identificar ações para reduzir ou aumentar o ciclo de produção, reduzir custos, eliminar defeitos, eliminar passos que não agregam valor e desenvolver a produtividade.

Deste modo podemos considerar a análise de processos de grande valia pois apontará os avanços necessárias para melhor execução dos processos, o que auxiliará em uma melhor gestão do tempo e organização do trabalho, e trará como consequência, maior satisfação do público atendido.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que se trata de projeto de intervenção, que tem por objetivo propor melhorias na rotina de trabalho da Secretaria do PPGD, mediante a padronização de processos administrativos, neste capítulo serão descritos os procedimentos que foram considerados essenciais ao desenvolvimento do plano de ação. Portanto, pode ser caracterizado como pesquisa-ação, por meio de estudo caso, com expectativa de ser realizada uma pesquisa qualitativa no ambiente de trabalho frente à implantação ora proposta.

A escolha deste trabalho como pesquisa ação parte da definição apresentada por Thiollent citado por Leite (2008), conforme o texto a seguir:

A pesquisa ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, *apud* LEITE, 2008, p.66).

No tocante, Leite (2008) pontua que há uma grande interação entre o pesquisador e as pessoas implicadas na situação pesquisada, e esta interação se dá para avaliar e priorizar os problemas a serem pesquisados. Portanto, além de abordar e implementar soluções em relação aos problemas pesquisados, a pesquisa-ação proporciona ainda a aquisição de conhecimento por parte de todas as pessoas envolvidas no processo, pois as informações originadas do estudo estarão à disposição e todos.

Diante o exposto, espera-se que, por meio da pesquisa-ação, seja possível analisar as rotinas de trabalho e propor ações que irão auxiliar na melhoria da rotina de trabalho da Secretaria do PPGD.

No tocante ao Estudo de Caso, toma-se como referência o exposto por Yin, citado por Gil (2009):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN *apud* GIL, 2009, p. 7).

A escolha do estudo de caso se justifica porque preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, investiga um fenômeno contemporâneo, não separa o fenômeno do seu contexto, e é um estudo em profundidade.

De acordo com Quirino, (2016) a pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma maior preocupação com o processo e não apenas com os resultados, a realidade a ser pesquisada é apresentada como fonte direta dos dados, é uma pesquisa descritiva e os pesquisadores qualitativos tendem a analisar os dados de modo analítico, sendo o significado essencial neste tipo de pesquisa.

Complementando a definição de pesquisa qualitativa, Leite (2008, p.62) ressalta que “nas pesquisas qualitativas, os pesquisadores não usam como base a utilização de instrumentos estatísticos para comprovar ou refutar todas as suas questões e/ou hipóteses estudadas”.

Por acreditar que os conceitos essenciais para o entendimento da metodologia que deste projeto foram apresentados, passa-se ao desenvolvimento dos demais tópicos deste capítulo, assim estabelecidos: plano de ação, investimento, monitoramento e avaliação.

3.1 Plano de ação

A definição da ordem de prioridade do desenho dos processos será realizada da seguinte forma: terão prioridade os processos que tem maior demanda, seguidos dos de maior complexidade ou que possuem mais “gargalos” na execução. Serão avaliadas as necessidades de mudanças e melhorias de cada processo, a partir da avaliação dos processos reais *versus* processos ideais. Com a proposta de estruturação a ser implantada, espera-se uma melhoria na execução dos processos.

Para o desenvolvimento do Plano de Ação, toma-se a estrutura oferecida pela planilha 5W2H, que consiste em uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada para registrar de modo organizado e planejado como serão efetuadas as ações, assim como por quem, quando, onde, por que, como e quanto irá custar, ajudando assim a aprimorar o planejamento das atividades.

Neste estudo a ferramenta será utilizada para o desdobramento das atividades de cada processo do PPGD, a exemplo do que foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conforme descrito na Figura 5.

Figura 5 – Modelo de planilha 5W2H



Atendimento										
O QUE? (What?)		COMO? (How?)	POR QUE? (Why?)	QUEM? (Who?)		QUANDO? (When?)	ONDE? (Where?)	DOCUMENTOS RELACIONADOS	TEMPO APROXIMADO	OBSERVAÇÕES
ID	ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE		DIVISÃO	CARGO					
1	Recebimento de Solicitação	Por email, pessoalmente, processos administrativos, solicitações digitais via SAP	Atender algum tipo de necessidade	Secretaria	Secretario	Em horários de atendimento padronizados pelas portarias	Secretaria			
2	Emissão	Se acessa o documento digital ou em arquivo físico(ata, portarias de defesa, fichas de correções da tese ou dissertação), e realiza-se a impressão	Atendimento da solicitação	Secretaria	Secretario	De acordo com a disponibilidade	Secretaria			
3	Despacho pelo coordenador	O documento físico em entregue na mesa ou indicação que o solicitante entre em contato com o coordenador	Devido a atribuições específicas do coordenador	Secretaria	Secretario	De imediato	Secretaria			
4	Elaboração	Juntamente com o solicitante cria-se um novo documento e que será carimbado e assinado por algum responsável	Devido a falta de um documento padronizado	Secretaria	Secretario	De acordo com a demanda	Secretaria			Normalmente esses documentos são declarações e atestados
5	Transmissão das informações necessárias	Pesquisa-se a informação quando necessário, e se responde a solicitação de acordo com o meio de comunicação	Atendimento da solicitação	Secretaria	Secretario	De acordo com a disponibilidade	Secretaria			

Fonte: UFSC, 2017

Será utilizado ainda o *software* Bizagi, que é um *software* gratuito que pode ser utilizado para o mapeamento de processos. No presente estudo ele será utilizado para a criação dos fluxogramas referente a cada processo.

Diante o exposto, apresenta-se, no Quadro 1, a identificação das etapas do Plano de Ação que propiciarão a análise dos processos de trabalho, com o objetivo de propor melhorias na rotina de atividades administrativas da Secretaria do PPGD.

Quadro 1 – Etapas do Plano de Ação

O quê?	Por que?	Quem?	Quando?	Como?
Listagem dos processos executados	Para conhecer os processos executados e definir as prioridades para mapeamento.	Equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Abril e Maio 2018	Verificar com todos os técnicos quais processos cada um executa.
Desenho dos processos	Para avaliar as necessidades de melhoria e dar início a organização e padronização dos processos.	Equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Junho à Setembro/2018	Serão priorizados os processos que tem maior demanda, seguidos dos de maior complexidade ou que possuem mais “gargalos” na execução. O desenho será realizado sempre por quem executa o processo. Após a finalização do desenho de todos os processos, será realizada consulta aos demais membros da equipe as possibilidades de melhoria de cada processo.
Elaboração do Manual de Processos do PPGD	Para organizar e padronizar a execução dos processos executados pela Secretaria do PPGD.	Equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Setembro à Outubro/2018	A partir do desenho dos processos, elaborar o manual processos, conforme modelo utilizado pela UFSC.
Apresentação para a equipe de técnicos da Secretaria do PPGD		Equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Novembro/2018	Apresentar o desenho dos processos e manual de processos.
Ajustes conforme definições da equipe		Equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Novembro/2018	Realizar ajustes se necessário
Apresentação para aprovação da Coordenação		Equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Dezembro/2018	Apresentar à Coordenação do PPGD para aprovação.
Ajustes conforme orientações da Coordenação		Equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Dezembro/2018	Reenviar com ajustes para a Coordenação do PPGD para aprovação.

Fonte: elaborado pela autora, 2017

3.2 Investimento

Para a realização do trabalho proposto serão utilizados recursos já existentes na unidade, conforme listados na Tabela 1.

Tabela 1 – Investimento

ITEM	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
Computador	1	Existente
Software BIZAGI	1	Gratuito
TOTAL GERAL		R\$ 0,00

Fonte: elaborada pela autora, 2017

3.3 Monitoramento/acompanhamento e avaliação

O Monitoramento a ser realizado durante a implementação do projeto será realizado através do acompanhamento da realização das etapas propostas pelos servidores da Secretaria do PPGD, no período de um ano, visando responder questões relativas à elaboração do Manual, conforme sugestões no Quadro 2.

Após a análise serão feitas as devidas adequações para conclusão da implantação do projeto.

Quadro 2 – Acompanhamento elaboração Manual de Processos PPGD

PRAZO	TAREFA	RESPONSÁVEL	SITUAÇÃO	RESULTADOS
31/05/2018	Listagem dos processos executados	Ana		
		Cynthia		
		Priscila		
28/09/2018	Desenho dos processos	Ana		
		Cynthia		
		Priscila		
31/10/2018	Elaboração do Manual de Processos do PPGD	Ana		
		Cynthia		
		Priscila		
09/11/2018	Apresentação para a equipe de técnicos da Secretaria do PPGD	Ana		
		Cynthia		
		Priscila		
30/11/2018	Ajustes conforme definições da equipe	Ana		
		Cynthia		
		Priscila		
07/12/2018	Apresentação para aprovação da Coordenação	Ana		
21/12/2018	Ajustes conforme orientações da Coordenação	Ana		
		Cynthia		
		Priscila		

Fonte: elaborada pela autora, 2017

4 CRONOGRAMA

Com o objetivo de propor melhorias na rotina de trabalho da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, mediante a padronização dos processos administrativos, apresenta-se o cronograma de implantação do presente projeto, conforme Quadro 3. É oportuno registrar que o tempo previsto para a consecução desse objetivo é de nove meses e, por isso, na época em que for aprovado pelos órgãos competentes, o cronograma poderá ser adaptado.

Quadro 3 – Cronograma de Implantação

ITEM	2018									
	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Listagem dos processos executados	X	X								
Desenho dos processos			X	X	X	X				
Elaboração do Manual de Processos do PPGD							X	X		
Apresentação para a equipe de técnicos da Secretaria do PPGD									X	
Ajustes conforme definições da equipe									X	
Apresentação para aprovação da Coordenação										X
Ajustes conforme orientações da Coordenação										X

Fonte: elaborado pela autora, 2017

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Questões desafiadoras são colocadas a todo momento, decorrentes das diversas mudanças que têm ocorrido nas agências de fomento e na própria Universidade. Tais questões, que impactam diretamente na gestão administrativa exigem respostas cada vez mais precisas frente às demandas colocadas, em prazos cada vez mais exíguos, sem que se perca a qualidade dos serviços prestados. Deste modo, o mapeamento de processos de trabalho torna-se fundamental, pois possibilitará uma melhor execução dos mesmos, bem como a criação de um planejamento anual das atividades, embasado no Calendário Acadêmico. Além do mais, propiciará melhor visibilidade das rotinas desenvolvidas pela Secretaria e compartilhamento das atualizações necessárias no dia a dia laboral.

Diante o exposto, torna-se necessário ressaltar que, de modo geral, o trabalho da Secretaria é reconhecido pelos discentes e docentes como ágil e funcional. Porém, em termos administrativos e operacionais, por vezes, nota-se que o desgaste para dar conta das demandas é imenso, visto a ausência de processos bem delimitados e alinhados, ou seja, em muitas situações a execução dos processos de trabalho é discutida com tempo exíguo para seu início.

Acredita-se que a (re) estruturação dos processos de trabalho da Secretaria do Programa de PPGD, conforme desenvolvido no Plano de Ação, poderá contribuir para a ampliação do conhecimento, desenvolvendo habilidades e competências dos servidores, bem como melhorar a satisfação dos usuários da Secretaria do PPGD.

Espera-se que o estudo desenvolvido neste projeto de intervenção possa subsidiar outros trabalhos que visem a implementação do uso de práticas de Gestão de Processos de Trabalho não apenas na Faculdade de Direito, mas, também, no âmbito da Universidade Federal de Minas Gerais.

Por fim, considera-se relevante mencionar que, ao longo da construção deste Trabalho de Conclusão de Curso, em que as metas foram compartilhadas com o corpo técnico da Secretaria e Coordenação do PPGD, ficou estabelecido que a implantação deste projeto será prioridade para o ano de 2018. Assim, o resultado esperado implicará na maior visibilidade e

organização da prestação de serviços da pós-graduação, de forma a contribuir com uma Faculdade de Direito cada vez melhor.

REFERÊNCIAS

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e Mapeamento: Técnicas Imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios. In: *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO*, 2008, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 01 nov. 2017

GALVÃO, Celio Arnulfo Castiglione; MENDONÇA, Mauro Marcio Ferreira de. *Fazendo acontecer na qualidade total: análise e melhoria de processos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

HORTA, Raul Machado. A Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais no Centenário de sua Fundação. *Revista da Faculdade de Direito da UFMG*, Belo Horizonte, v. 34, n. 34, p. 15-46, 1994.

PRADELLA, Simone. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

QUIRINO, Raquel. *Metodologia Científica*. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, 2016.

THIOLANT apud LEITE, Francisco Tarciso. *Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa* (Monografias, Dissertações, Teses e Livros). Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2008.

UFSC. MANUAL DE BENCHMARK. Processos da Pós-Graduação. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/174119/Manual%20de%20Benchmark%20-%20Processos%20da%20P%3%B3s-Gradua%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

UFMG, Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG. *Breve histórico do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFMG*. Disponível em: <http://www.pos.direito.ufmg.br/?page_id=1772>. Acesso em: 10 nov. 2016.

UFMG. CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO. *Resolução nº 02/2017, de 04 de julho de 2017*. Aprova as Normas Gerais de Pós-Graduação da UFMG.

UFMG 2017, *Faculdade de Direito*, site oficial. Disponível em: <https://www.direito.ufmg.br>. Acesso em: 18 dez. 2017.

YIN apud GIL, Antonio Carlos. *Estudo de caso: fundamentação científica - subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas, 2009.