

Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira

Daniele Medianeira Rizzetti
danieadm83@gmail.com
UFSM

Daniele Estivaleta Cunha
daniele.estivaleta@gmail.com
UFSM

Andréia Lucila da Costa Schlosser
andreiaschlosser@hotmail.com
UFSM

Andressa Hennig Silva
dedahs.as@gmail.com
UFSM

Gilnei Luiz de Moura
mr.gmoura.ufsm@gmail.com
UFSM

Resumo: Nas últimas décadas, as organizações públicas têm feito uso de algumas ferramentas da área da Administração Privada em busca de maior qualidade e velocidade nos serviços prestados à comunidade. Neste sentido, uma das ferramentas que vem despertando grande interesse por parte dos gestores de organizações públicas é o mapeamento de processos, possibilitando maior compreensão em como os produtos e os serviços são criados, mostrando claramente os problemas, proporcionando benefícios, como a melhora na qualidade do trabalho desenvolvido. Este estudo teve como objetivo apresentar uma proposta de manual de padronização de processos e rotinas para um setor pertencente a uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira, por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e exploratória em relação aos objetivos, utilizando como método o estudo de caso. O presente trabalho contribuiu muito, tanto na área acadêmica, por meio de reflexões e sugestões para estudos futuros, quanto para o setor analisado, proporcionando um melhor aproveitamento do tempo em atividades relevantes e auxiliando no treinamento e na disseminação do conhecimento aos novos servidores.

Palavras Chave: Fluxograma - Mapeamento - Gestão por Processos - -

1. INTRODUÇÃO

A maneira de organizar e gerir instituições influencia diretamente no impacto de suas operações. Desta forma, as mesmas devem desenvolver um comportamento gerencial mais integrado e abrangente que busque a efetividade em seus processos essenciais. E os gestores devem atentar continuamente para a reavaliação de suas práticas administrativas, a fim de garantir a sustentabilidade organizacional.

Nas organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, ou seja, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo *versus* uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. É válido destacar que a burocracia se justifica em parte, pois foi concebida para dificultar o desvio de recursos que são provenientes da própria população. Porém, é evidente que as organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos, para a obtenção das melhores estratégias.

Para tanto, a orientação para processos pode possibilitar a representação e compreensão em como a organização funciona, demonstrando estrangulamentos, ambiguidades e redundâncias e proporcionando possíveis otimizações nos mesmos, de maneira que a organização possa funcionar melhor.

Segundo Davenport (1994) os processos são ordenações específicas das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados; enfim, uma estrutura para a ação. Já, Roberts (1997 apud OLIVEIRA, 2009, p. 9) explica que processo é um conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa.

O mapeamento desses processos é extremamente importante para as organizações, pois permite que as mesmas conheçam, desenvolvam e aperfeiçoem suas rotinas de trabalho, possibilitando o alcance dos resultados pretendidos, com otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos proporcionando também, a visão global de tais processos, à medida que tornam públicas todas as atividades envolvidas nos mesmos.

De acordo com Pavani e Scucuglia (2011) o mapeamento de processos é a representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará de maneira clara e objetiva a estrutura e o funcionamento básico dos processos, para os autores, o mapeamento é a ferramenta básica e primordial para a execução da gestão por processos.

Para Oliveira (2007), a gestão de processo é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

A partir desta realidade, evidencia-se a necessidade de um estudo dos processos e rotinas organizacionais, definindo seus mapeamentos e modelagens e objetivando a padronização dos mesmos, evitando problemas como: resistência à mudança, comodismo, estruturas pouco flexíveis e departamentalizadas e perda de informações nas transições de gestão, por não estarem devidamente registradas.

Sendo assim, a motivação para realização desta pesquisa concentrou-se na seguinte problemática: de que modo os processos que compõem o ambiente de atividade de um setor pertencente a uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira podem ser mapeados, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos? E teve como

objetivo principal propor um manual de padronização de processos e rotinas para este setor. Para tanto, teve os seguintes objetivos específicos: a) identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor; b) levantar as atividades de cada processo, sistematizando-as; mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do setor, desenhando seus fluxogramas; d) propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

O presente trabalho se justificou, pois proporcionará uma nova maneira de trabalhar no setor, a partir de procedimentos e fluxogramas padrões definidos. Além disso, atuou como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho, possibilitando maior facilidade para o desempenho das atividades diárias, auxiliando o treinamento de novos servidores e disseminando o conhecimento a cada troca de gestão. A escolha de tal setor deveu-se pela importância do mesmo, por ser ele o responsável por gerenciar e operar o Sistema Federal que gera a folha de pagamentos de todos os servidores da instituição. Por fim, esta pesquisa se justificou também, uma vez que pouco se tem relatado na literatura sobre aperfeiçoamento de processos em Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desse estudo está organizado da seguinte maneira: conceituações sobre a gestão pública no Brasil; as Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras; definições sobre a gestão por processos, que englobam a conceituação de processo e o mapeamento; e a padronização de processos.

2.1 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Analisando a história da gestão pública no Brasil, percebe-se que o Estado patrimonialista predominou até a década de 1930. O aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano e constituído pelas seguintes características: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos.

Conforme explica Faoro (1977), no patrimonialismo trazido pelos ensinamentos de Weber, os comandos proferidos pela autoridade eram de características eminentemente voltadas a valores, opiniões e posições pessoais do senhor. A ordem era vertical, “de cima para baixo”; no topo estava o chefe patrimonial e na base os súditos. Da organização da sociedade, não se denotava um fluxo dinâmico na camada de estratificação social: não existia noção de indivíduo, entendida no sentido dele ser o centro da política, núcleo de poder e de decisão, receptáculo de direitos e deveres. Não havia noção de desenvolvimento, no sentido de evolução, de superação do passado. Não havia visão de progresso.

No final do século XIX, foram difundidas ideias weberianas de administração racional-legal ou administração burocrática, na qual o enfoque principal era a escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados. Nesse novo modelo de gestão se consagrou o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, um rígido controle dos procedimentos adotados pelo administrador público.

Porém, esse modelo foi muito criticado, devido a centralização excessiva do poder, a verticalização das estruturas, a ênfase na posição e não na pessoa, o privilégio da norma em detrimento da busca de resultados e, como consequência, a lentidão do processo decisório, fato este que representa até os dias atuais a maior causa do desgaste da imagem do serviço público. Então, na segunda metade do século XX, como resposta à ampliação das funções

econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, foi emergindo um novo modelo de Administração Pública, a Gerencial (BRESSER PEREIRA; SPINK, 2001) ou Nova Gestão Pública (*New Public Management*).

Fadul e Silva (2008) explicam que este modelo gerencial, denominado de Nova Gestão Pública (NGP), buscou combater: a) a crise fiscal e a exaustão financeira, por meio da disciplina e controle dos recursos públicos, garantia dos contratos e bom funcionamento dos mercados, além de privatizações; b) a exaustão do modelo burocrático e o excesso de formalismos, por meio da melhor capacitação para uma administração pública profissionalizada, com a valorização e carreiras sólidas; e, c) a baixa qualidade da prestação de serviços, com a aplicação de avaliação de desempenho, controle de resultados e inclusão de práticas de gestão do setor privado, buscando a melhoria da qualidade e do desempenho do serviço público.

Na década de 1990, verifica-se que o maior desafio do setor público brasileiro caracterizou-se na identificação da busca por melhores resultados, com foco no cidadão (FERREIRA et al., 2008). De acordo com Jund (2006), nos últimos cem anos, o Brasil passou por duas reformas administrativas, caracterizadas pela mudança na forma da administração pública, passando do modelo chamado Patrimonialista para o Burocrático e chegando ao atual, conhecido como Gerencialismo.

Biazzi (2007) explica que, apesar das reformas administrativas que o País enfrentou, a estrutura organizacional do setor público brasileiro ainda apresenta como características principais a departamentalização no modo de organização do trabalho, a forte resistência às mudanças e uma estrutura altamente burocratizada, com elevado número de níveis hierárquicos. Sendo assim, para a autora, as evidências sugerem que, se não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político e outras características específicas das organizações públicas, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar.

2.2 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

De acordo com Biazzzi (2007), existem duas categorias de Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras: as Instituições Federais, ligadas ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) e as Instituições Estaduais, ligadas aos governos de cada Estado. E suas estruturas apresentam as mesmas características das organizações públicas brasileiras, isto é, estrutura altamente departamentalizada e processos formalmente instituídos e burocráticos (VIEIRA e VEIRA, 2003).

Para Trosa (2001), os órgãos vinculados à Administração Pública Federal estão buscando aprimorar sua forma de gestão e as universidades também seguem este ritmo, considerando o avanço nos processos de gestão em todas as áreas do conhecimento. Ainda, Santiago et al. (2003) explica que a universidade, particularmente a pública, depara-se com a necessidade de efetivar um modelo atual de gestão e por isso é desafiada pela sociedade e pelo Estado. Para vencer este desafio, as transformações demandadas são profundas, refutando, portanto, ações superficiais ou parcelares. Mais do que um ato, a evolução reclama ser estrutural, visto que a instituição universitária associa-se, sobretudo, à rigidez funcional e organizacional, de forma impermeável às pressões externas.

A pressão por mudanças nas Instituições de Ensino Superior é reforçada pelo fato de que as mesmas possuem a função de intermediar o setor produtivo e, sendo assim, estarem atualizadas é fundamental para possibilitar aos seus egressos um perfil pró-ativo e inovador, que se adapte às constantes alterações sociais, bem como às evoluções tecnológicas (HRUSCHKA et al., 2004).

Dessa forma, Bernardes (2006) defende que a universidade deve estar dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade de trabalhar em grupo. Então, é imprescindível que os gestores universitários façam uso de instrumentos eficazes, tais como uma orientação voltada para processos, para ajudar a representar e compreender em como de fato a organização funciona.

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

De acordo com Davenport (1994), um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, um fim, *inputs* e *outputs*, claramente identificados. Eles são identificados pelo conjunto de tarefas efetuadas para atender as necessidades de clientes específicos, sendo que em cada processo estão inseridas diversas atividades alinhadas para gerar resultados únicos (EVANGELISTA, 2000).

Para Cerqueira Neto (1994), os processos são agrupados conforme a categorização constante no Quadro 01:

Quadro 01: Categorização de processos

Categorização de processos	Definição
Processos primários	São aqueles que tocam o cliente. Em qualquer falha, o cliente logo a identifica.
Processos de apoio	São os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes.
Processos gerenciais	São aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

Fonte: adaptado de Cerqueira Neto (1994).

E Harrington (1993) apresenta a hierarquia dos processos, na qual é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado, conforme o Quadro 02:

Quadro 02: Hierarquia de processos

Hierarquia de processos	Definição
Macroprocesso	É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um <i>input</i> com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um <i>output</i> para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividade	É a ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso, geralmente desempenhada por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular, constitui a maior parte dos fluxogramas
Tarefa	É uma parte específica do trabalho, é o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

A partir do momento que os indivíduos realizam o trabalho por meio de processos, eles contribuem para que a organização atinja seus objetivos, mas para que isto aconteça é vital que os processos sejam divulgados e compreendidos por todos os envolvidos. Neste sentido, um instrumento útil para atender a essa demanda é o mapeamento de processos.

O mapeamento gera um mapa, um fluxo, que dispõe as diversas interações da estrutura da organização, englobando as atividades da totalidade da organização ou podendo evidenciar apenas um processo (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2007). Ainda conforme esses autores, a visualização de apenas um processo torna evidentes as especificidades do mesmo, como cada etapa e atividade que o compõem, para que assim seja facilitada a identificação de possíveis problemas e gargalos que impedem o desenvolvimento das áreas e, conseqüentemente, da Instituição. Biazzo (2000) sugere as seguintes etapas do mapeamento de processos, de acordo com o Quadro 03:

Quadro 03: Etapas do mapeamento de processos

Etapas do mapeamento de processos
Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais <i>inputs</i> e <i>outputs</i> e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho.
Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis.
Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo, seguindo a lógica do ciclo de "author-reader" ("reader" pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

Fonte: adaptado de Biazzo (2000).

A prática da modelagem de processos tem os seguintes objetivos globais: uniformizar o entendimento da forma de trabalho, gerando integração organizacional; analisar e melhorar o fluxo de informações; explicitar o conhecimento sobre os processos, armazenando, assim, o *know how* organizacional; realizar análises organizacionais e de indicadores (processos, financeiros e outros); realizar simulações, apoiando tomada de decisões; e gerir a organização (VERNADAT, 1996).

Alguns dos tipos de notação mais comumente utilizadas em modelagem de processos são: *Business Process Management Notation* (BPMN), Fluxogramas, Raias, *Business Process Execution Language* (BPEL), *Event Process Chain* (EPC), *Unified Modeling Languages* (UML), IDEF-0, *Line of Visibility Engineering Method – Enhanced* (LOVEM-E), *Suppliers/Inputs/Process/Outputs/Consumers* (SIPOC), *Systems Dynamics*, *Value Stream Mapping* e Cadeia de Valor. É válido esclarecer que notação é uma sequência de passos representada por meio de elementos gráficos (retângulos, quadros, losangos, setas), que representam o que irá ocorrer em um processo.

Desse modo, o mapeamento de processos, conforme explicam Pavani e Scucuglia (2011), é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos, pois é por meio dele que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomar decisões a favor da melhoria dos processos.

Para Oliveira (2007) a gestão de processo pode ser definida como o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas. Sendo assim, as organizações que adotam esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que acontece internamente, ou seja, passam a ter uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, organização, liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre todos os setores (GONÇALVES, 2000).

2.4 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Cantídio (2012) explicando que, quando se padroniza um processo, reduzem-se efetivamente as perdas, pois se almeja o máximo no desempenho das atividades; ao contrário, a falta de padrões leva ao desperdício e falhas. Sendo assim, existe a necessidade de se padronizar como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Quando se fala em eficiência no serviço público por meio da padronização de processos, não se pode esquecer a elaboração e o uso de manuais. Mendonça (2010) explica que documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar, com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Para Cury (2000) manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Para que essas vantagens contribuam realmente para a padronização da empresa, há a necessidade de se ter manuais que representem a efetiva necessidade da organização, com instruções necessárias e suficientes. Mendonça (2010) afirma que é praticamente ilimitado o número de manuais que podem ser criados com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos. Eles podem ser classificados em diversos grupos, dependendo unicamente das necessidades e especificidades de cada organização.

Então, verifica-se que a melhora dos processos organizacionais, por meio do mapeamento e da padronização, é fator crítico para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para tanto, é necessário que tal mapeamento e padronização sejam realizados de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores. É esse o primeiro passo para a implantação de uma gestão por processos na Instituição, quebrando os paradigmas provenientes das teorias nas quais a visão funcional prevalecia e propiciando uma nova estrutura organizacional.

3. MÉTODO

Para atender aos objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, bem como exploratória em relação aos objetivos. Para pautar o estudo, optou-se pelo método de estudo de caso que, segundo Yin (2005) consiste em uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Neste trabalho, a organização da pesquisa foi realizada por etapas, conforme demonstra o Quadro 04.

Quadro 04: Etapas da pesquisa

7ª Etapa	Construção do manual	Resultados da pesquisa por meio da construção do manual de processos e rotinas do setor estudado, contendo todos os fluxogramas devidamente validados. Nesta etapa, também foi realizado o fechamento do trabalho com a redação das considerações e apontamentos finais, bem como foram apontadas sugestões para trabalhos futuros.	Abril de 2014 a Junho de 2014
----------	----------------------	---	-------------------------------

Etapas	Ação	Descrição	Período/Data
1ª Etapa	Escolha do tema, problema, objetivos e metodologia	Definição do tema a ser pesquisado, do problema de pesquisa, dos objetivos (geral e específicos) e da metodologia (objeto de estudo e sujeitos da pesquisa).	Junho de 2013 a Agosto de 2013
2ª Etapa	Construção, complementação e atualização do referencial teórico	Levantamento bibliográfico por meio da revisão literária em livros, revistas, artigos científicos e sites especializados sobre o tema em questão. O material coletado e analisado nesta fase serviu para o embasamento teórico e forneceu subsídios para o desenvolvimento da análise dos dados.	Junho de 2013 a Novembro de 2013 e Janeiro de 2014 a Maio de 2014
3ª Etapa	Construção do formulário	Elaboração do instrumento de coleta de dados em forma de formulário - ver Apêndice A – Formulário utilizado para o mapeamento de processos, adaptado de um modelo utilizado por autor com amplo conhecimento sobre mapeamento de processos, fornecendo, assim, os esclarecimentos necessários para o desenho do fluxo de cada processo estudado.	Janeiro de 2014 a Fevereiro de 2014
4ª Etapa	Aplicação de entrevistas	Coleta de dados realizada por meio de entrevistas com os sujeitos da pesquisa, buscando as informações necessárias para poder desenhar o fluxo dos processos em análise.	Março de 2014 a Abril de 2014
5ª Etapa	Tratamento e análise dos dados	Análise dos dados realizada com base nos formulários devidamente preenchidos (um formulário para cada processo em estudo), resultando no desenho de cada fluxograma dos processos analisados; ou seja, nesta etapa foi elaborada a fluxogramação dos processos.	Abril de 2014 a Maio de 2014
6ª Etapa	Aplicação de novas entrevistas, validando dados	Validação da análise dos dados realizada por meio de entrevistas com os sujeitos pesquisados, apresentando a fluxogramação dos processos e confirmando se tais desenhos representam a realidade da organização.	Abril de 2014 a Maio de 2014

Fonte: elaborado pelos autores.

O objeto de estudo deste trabalho é um setor pertencente a uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira, que tem como objetivo operacionalizar, manter e alimentar o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com todas as informações necessárias, visando o pagamento dos servidores ativos e inativos da Instituição, procedendo a inclusão e manutenção dos dados pessoais, funcionais e de ordem salarial dos servidores. Também é atribuição desse setor a implantação das vantagens que não decorrem de rotinas automáticas e a realização de cálculos especializados.

Para a realização desta pesquisa, foi selecionada uma amostra não-probabilística intencional ou por julgamento. Mattar (1996) explica que a amostragem não-probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos, em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. E Schiffman e Kanuk (2000) complementam afirmando que o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa.








Então, o critério para a escolha dos entrevistados da presente pesquisa se deu por meio do julgamento da autora da mesma, com base nos conhecimentos, experiências e responsabilidades que tais indivíduos possuem a respeito do processo ou rotina em estudo, totalizando 23 entrevistados. A coleta de dados foi realizada inicialmente por meio da pesquisa documental nos relatórios e planilhas de controles utilizados no setor alvo do estudo. A seguir, foram aplicadas entrevistas e feitas observações diretas pela pesquisadora. Essas entrevistas foram previamente agendadas, evitando a perda de informação relevante e do foco

unicamente nos questionamentos. Já a observação direta foi realizada no dia a dia da pesquisadora, por meio do desenvolvimento de suas rotinas de trabalho diárias.

As entrevistas foram norteadas por meio de um formulário estruturado, contendo questionamentos básicos para um correto mapeamento de processos e posterior fluxogramação dos mesmos. Este formulário abordou os seguintes questionamentos sobre cada processo analisado: a) dados do processo: abrangendo itens como nome, sistema(s) de apoio, data do levantamento, entrevistado(a)(s), descrição, normativos e/ou legislação norteadores(as) e documentação necessária; b) Atividades e/ou tarefas do processo: abordando a ordem e a descrição de cada atividade; e, c) Sugestões de melhorias apontadas para cada processo ou atividade específica.

Os dados desta pesquisa foram dispostos em fluxogramas, permitindo a compreensão do todo e a construção da resposta ao problema de pesquisa. A notação escolhida para mapear os processos foi a de fluxogramas, por ser, de acordo com Pavani e Scucuglia (2011), de fácil entendimento e interpretação pelos colaboradores da organização. Os processos identificados foram mapeados utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013. O Quadro 05 apresenta a simbologia utilizada nos fluxogramas deste estudo:

Quadro 05: Símbolos utilizados nos fluxogramas

Símbolos	Significados
	Indica o início do processo.
	Indica o fim do processo.
	Representa uma decisão, indicando possíveis desvios para outros pontos do fluxograma, de acordo com a decisão tomada.
	Representa qualquer ação da atividade. Neste manual, as cores deste símbolo variam de acordo com a legenda estipulada em cada fluxograma, representando os setores envolvidos no estudo.
	Repassar informações adicionais para o leitor do fluxograma (como se fossem anotações).
	Demonstra a direção do fluxo de atividades, indicando o caminho obrigatório.
	Associa as informações adicionais (anotações) às operações e/ou atividades do fluxo.

Fonte: adaptado de Pavani e Scucuglia (2011).

É relevante destacar que a escolha do *Bizagi Process Modeler* como programa utilizado neste estudo para a realização da modelagem dos processos se deu pelo fato do mesmo ser gratuito, de fácil utilização e compreensão. Além disso, ele é uma ferramenta para a criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral, que possibilita aos usuários organizarem graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar um processo como um todo, identificando problemas, apontando soluções para os mesmos e tornando o processo compreensível a todos os colaboradores da organização. A seguir, são apresentados os principais resultados encontrados com a realização deste trabalho.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta, tratamento e análise dos dados. Eles devem responder ao problema de pesquisa proposto no início deste

estudo, assim como, satisfazer o objetivo geral e os objetivos específicos delimitados da seguinte maneira:

a) Identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor:

A identificação dos processos foi realizada por meio de entrevistas com os servidores lotados neste setor, utilizando o formulário instrumento de coleta de dados desse estudo. O trabalho pretendeu identificar todos os processos do setor, mas, provavelmente, alguns mais raros não foram lembrados pelos servidores e acabaram sendo omitidos. No Quadro 06 estão os processos e rotinas identificados, perfazendo um total de 27 processos.

Quadro 06: Processos e rotinas identificadas no NUCOMP

Processos e rotinas identificadas
Abono de Permanência
Adicional de Insalubridade, Periculosidade, Irradiação Ionizante e Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas
Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior e Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> no País
Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade (Cessão ou Cedência)
Alteração de Jornada/Regime de Trabalho
Aposentadoria Voluntária
Aposentadoria Compulsória
Aposentadoria por Invalidez
Auxílio Natalidade, Auxílio Pré-Escolar e Salário-Família
Faltas não Justificadas
Férias
Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
Inclusão de Estagiários
Incentivo à Qualificação
Inclusão de Residentes
Inclusão de Servidor (Substituto, Temporário, Visitante e Efetivo)
Isenção de IR
Licença para Capacitação
Progressão Funcional Docente
Progressão por Capacitação
Progressão por Mérito Profissional
Promoção Funcional Docente
Redistribuição
Remoção
Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD)
Retribuição por Titulação
Substituição da Função de Chefia

Fonte: elaborado pelos autores.

- b) Levantar as atividades de cada processo, sistematizando-as;
- c) Mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do setor, desenhando seus fluxogramas; e,
- d) Propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

O levantamento das atividades, as sistematizações, os mapeamentos e as fluxogramações foram realizadas por meio das informações obtidas no formulário utilizado como instrumento de coleta de dados, além da observação direta da pesquisadora em seu ambiente de trabalho, que é o setor objeto de estudo deste trabalho. A fluxogramação de cada processo foi validada com os entrevistados, para evitar erros e confirmar que tais fluxos retratassem a realidade organizacional.

Com a fluxogramação de todos processos identificados foi satisfeito o objetivo geral deste trabalho, ou seja, a construção do manual de padronização de processos e rotinas do setor. Tal documento almejou identificar, mapear e sugerir melhorias aos processos, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos, eliminando atividades desnecessárias e auxiliando no treinamento e na disseminação de conhecimento aos novos servidores, atuando como um guia prático.

Tal documento foi constituído pelos seguintes capítulos: Gestão por Processo, Institucional e Processos e Rotinas do Setor. Esta estrutura pretendeu esclarecer alguns dos principais conceitos sobre a Gestão por Processos, assim como, apresentar o setor objeto de estudo e, finalmente, demonstrar os processos que fazem parte do ambiente de atividades deste setor, devidamente mapeados e com sugestões de melhorias. No Manual os processos foram organizados por ordem alfabética e apresentam as seguintes informações: a) Nome do processo: denominação do processo; b) Descrição do processo: conceituação sobre as atividades do processo; c) Legislação: legislação vigente sobre o assunto de cada processo identificado, de cumprimento obrigatório pela Instituição; d) Sistemas de apoio: sistemas informatizados utilizados em algum momento do fluxo do processo, para efetivar a sua implantação; e) Documentação necessária: documentação necessária para que o processo possa seguir seu fluxo, do início ao fim, até sua implantação efetiva; f) Sugestões de Melhoria: sugestões apresentadas pelos entrevistados sobre alterações em determinados processos ou em determinadas etapas dos fluxogramas, com vistas a deixá-los mais ágeis; e, g) Fluxograma: diagrama que demonstra a forma como o trabalho acontece, permitindo uma ampla visualização do processo e facilitando a participação das pessoas envolvidas.

Para exemplificar a maneira como foi realizado o tratamento e a análise dos dados coletados na pesquisa, que culminaram nos resultados desta dissertação, abaixo será exposto um dos processos identificados no setor, tal como se encontra no Manual. Vale destacar que tal procedimento foi realizado com todos os 27 processos identificados, que agrupados resultaram no manual.

Progressão Por Capacitação

Descrição

É a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, realizado após o seu ingresso na instituição e compatível com o cargo ocupado, com o ambiente organizacional e com a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da Lei.

Legislação

- ✓ Lei 11.091, de 12/01/2005;
- ✓ Lei 11.233, de 22/12/2005;
- ✓ Decreto 5.824, de 29/06/2006;
- ✓ Decreto 5.825, de 29/06/2006;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008;
- ✓ Portaria 39 MEC, de 14/01/2011; e,
- ✓ Lei 12.772, de 28/12/2012.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor;
- ✓ Certificado expedido pelo órgão da Instituição; e,
- ✓ Se feito em instituição externa, certificado em que deverá constar nome da instituição, CNPJ (informação não obrigatória), endereço, identificação das assinaturas respectivas, conteúdo programático (informação não obrigatória), carga horária, frequência mínima e período de realização do curso.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo de progressão por capacitação, evitando assim o retrabalho, desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

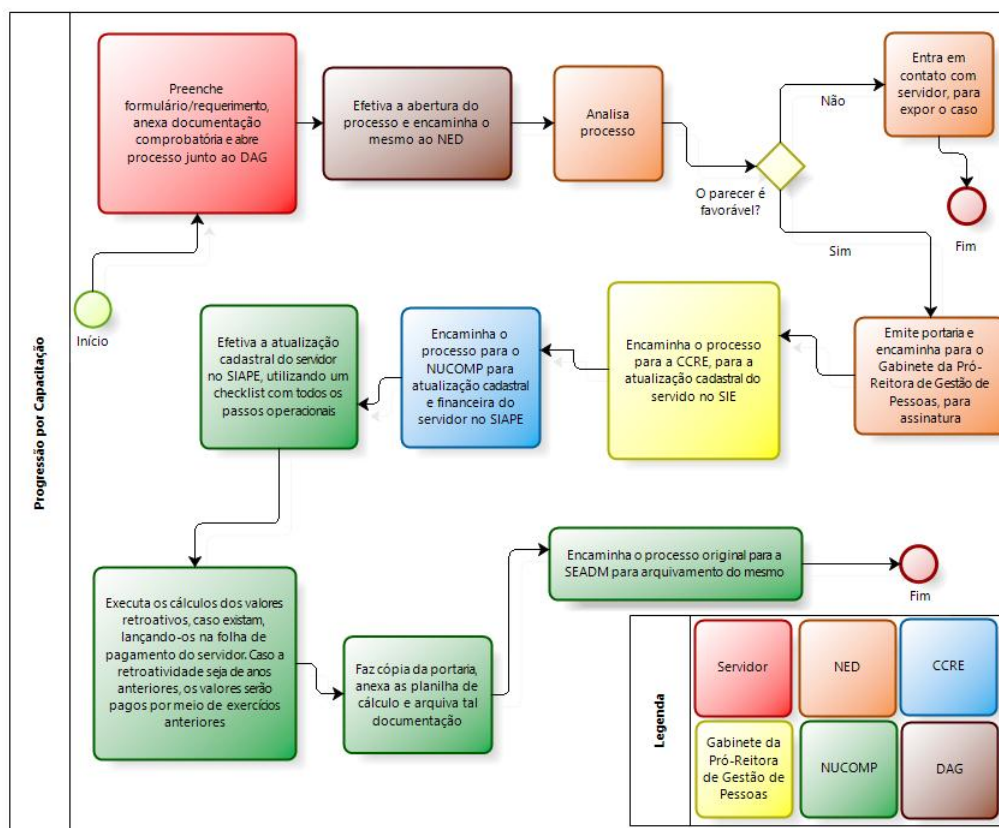


Figura 1: Fluxo do processo progressão por capacitação. Fonte: Elaborado pelos autores, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido estudo teve como objetivo principal propor um manual de padronização de processos e rotinas de um setor pertencente a uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira, para divulgação e melhor entendimento. Para satisfazer a esse objetivo foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, bem como exploratória em relação aos objetivos. Quanto ao setor alvo de estudo, a escolha deveu-se pela importância do mesmo para a Instituição, por ser ele o responsável por gerenciar e operar o Sistema Federal que gera a folha de pagamentos de todos os servidores ativos e inativos.

A operacionalização do trabalho foi realizada por meio da seleção de uma amostra não probabilística intencional ou por julgamento. Dessa forma, o critério para a escolha dos entrevistados da presente pesquisa se deu por meio do julgamento da autora da mesma, com base nos conhecimentos, experiências e responsabilidades que tais indivíduos possuíam a respeito do processo ou rotina em estudo.

A coleta de dados foi realizada inicialmente por meio da pesquisa documental aos relatórios e planilhas de controles utilizados no setor alvo. A seguir, foram aplicadas entrevistas e feitas observações diretas pela pesquisadora. Essas entrevistas foram previamente agendadas com os entrevistados, evitando a perda de informação relevante e do foco unicamente nos questionamentos. Elas foram norteadas por meio de um formulário estruturado, contendo questionamentos básicos para um correto mapeamento de processos e posterior fluxogramação dos mesmos.

Os dados desta pesquisa foram dispostos em fluxogramas, permitindo uma compreensão do todo e propiciando, além de ser uma notação de fácil entendimento e interpretação pelos colaboradores da organização, de acordo com Pavani e Scucuglia (2011). Os processos identificados foram mapeados utilizando o software *Bizagi Process Modeler*. É relevante destacar que a escolha deste programa se deu pelo fato do mesmo ser gratuito, de fácil utilização e compreensão.

O desenvolvimento deste trabalho trouxe muitas contribuições, tanto para a área acadêmica, por meio de sugestões para pesquisas futuras, quanto para a sugestão de melhorias nos processos de trabalho do setor estudado. As principais contribuições são: racionalização dos processos; definição de prioridades; orientação para informatização; redução do tempo do trâmite do processo; melhoria no fluxo de informações a partir do conhecimento do andamento do processo; uniformização das etapas do processo com maior eficiência; e, maior conhecimento sobre cada processo.

O presente trabalho também identificou algumas sugestões para trabalhos futuros, tais como: identificação e mapeamento de processos nos outros setores da Instituição; análise do tempo de execução de cada atividade do processo e do processo como um todo; pesquisa quantitativa do número de pessoas envolvidas em cada processo; estudo das reais necessidades de novos servidores nos setores, com base na identificação dos tempos de execução dos processos; estudo, atualização e padronização dos requerimentos e/ou formulários utilizados na Instituição, com intuito de excluir campos desnecessários e adicionar informações relevantes; e, descrição de funções e atividades de cada cargo. Por fim, este estudo teve como principal limitação a ausência de pesquisa mensurando o desempenho da utilização do manual confeccionado, podendo esse ser outro tema para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BERNARDES, José Francisco. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 16, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006.
- BLAZZI, Mônica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BIAZZO, Stefano. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 2, p.99-112, 2000.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CANTIDIO, Sandro. **Padronização do processo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/padronizacao-do-processo>>. Acesso em: 24 jun.2013.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **O gerenciamento de processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional**. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4809.pdf>>. Acesso em: 19 de out. 2013.
- FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Lindomar Pinto da. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.
- FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. v. 2, 4 ed. Porto Alegre, Globo, 1977.
- FERREIRA, Thamiris Rodrigues; GOMES, Luciana de Oliveira; ZANI, Felipe Barbosa; OLIVEIRA, Ana Cláudia Pedrosa. Análise das deficiências e possibilidades de melhorias na gestão pública social: uma experiência na Secretaria Municipal de Assistência Social de Viçosa. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HRUSCHKA, Janete; KOVALESKI, João Luiz; SILVA, Sérgio Augusto Oliveira da; PILATTI, Luiz Alberto. Inovações e melhoria na administração pública através de resultado de pesquisa de clima organizacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 11, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.
- JUND, Sergio. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração – UFSC, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

SANTIAGO, Rui; LEITE, Denise; POLIDORI, Marlis; LORÉA, Maria cecília; SARRICO, Cláudia. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 1, p. 75-99, Portugal, 2003.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: LTC Editora, 2000.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados, quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Institucional**. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/>>. Acesso em: 02 jun.2014.

_____. **PROGEP**. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/progep/>>. Acesso em: 02 jun.2014.

_____. **PROPLAN**. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/>>. Acesso em: 02 jun.2014

VERNADAT, François. **Enterprise modeling and integration: principles and applications**. 1. ed. London: Chapman & Hall, 1996.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA Marcelo Milani Falcão. Estrutura Organizacional e gestão de desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

YIN, Robert . **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.