

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LIDIA GRANATYR RIBEIRO

PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE ROTINA E PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA MELHORIA DA PRÁTICA OPERACIONAL NO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR

CURITIBA
2011

LIDIA GRANATYR RIBEIRO

PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE ROTINA E PROCEDIMENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA MELHORIA DA PRÁTICA OPERACIONAL NO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR

Projeto técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2011

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação/problemática.....	2
1.2 Objetivo geral do trabalho.....	3
1.3 Objetivos específicos do trabalho.....	3
1.4 Justificativas do objetivo.....	3
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA.....	6
2.1 Qualidade Total de Deming.....	6
2.2 Qualidade Total de Feigenbaum.....	6
2.3 Qualidade Total de Ishikawa.....	7
2.4 Princípios básicos do Controle de Qualidade Total.....	8
2.4.1 Qualidade.....	8
2.4.2 Processo.....	8
2.4.3 Item de Controle de Verificação.....	9
2.4.4 Problema.....	9
2.4.5 Controle de Processo.....	9
2.5 Gestão por Processos.....	11
2.6 As Ferramentas no Gerenciamento de Processos.....	12
2.7 O Gerenciamento da Rotina.....	13
3 METODOLOGIA.....	14
4 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	15
4.1 Descrição geral.....	15
4.2 Diagnóstico da situação-problema.....	16
5 PROPOSTA.....	18
5.1 Desenvolvimento da Proposta.....	18
5.2 Plano de implantação.....	21
5.2.1 Estratégia.....	21
5.2.2 Definição da missão.....	21
5.2.3 Coleta de dados.....	21
5.2.4 Identificação dos problemas.....	22

5.2.5 Identificar as causas.....	22
5.2.6 Elaborar soluções viáveis.....	23
5.2.7 Planejar e efetuar mudanças.....	23
5.2.8 Avaliar.....	24
5.3 Recursos.....	25
5.4 Resultados esperados.....	25
5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	25
6 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICES.....	30

INTRODUÇÃO

Na Universidade Federal do Paraná, de acordo com a Resolução 65/09, aprovada pela Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE, os cursos de pós-graduação *stricto sensu* têm por objetivo ampliar e aprofundar a formação adquirida na graduação, qualificando pessoal para o exercício de atividades voltadas ao ensino, à pesquisa e outras práticas profissionais, conduzindo à obtenção de grau acadêmico de mestre ou doutor.

Para se atingir esse objetivo, a coordenação e a respectiva secretaria dos cursos de mestrado e doutorado exercem um papel fundamental na organização da vida acadêmica de seu corpo discente e docente. No entanto, no exercício diário das atividades da secretaria não há gerenciamento das rotinas de trabalho, causando problemas quanto ao controle, celeridade e qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, este trabalho visa propor a padronização de rotina e procedimentos administrativos no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGADM, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná (UFPR), nível mestrado e doutorado, tornando o fluxo de entrada e saída de informações mais célere e o atendimento das solicitações dos usuários desses serviços mais eficiente e ágil.

Este trabalho teve como escopo a investigação das ferramentas de Padronização de Procedimentos de Rotina e foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, contextualizando o tema na administração pública, apresentando os autores responsáveis pelo desenvolvimento dos princípios e técnicas da qualidade total: Deming, Feigenbaum, e Ishikawa e uma visão geral sobre os princípios básicos do Controle da Qualidade Total, o controle de processos – ciclo PDCA – a gestão por processos, o gerenciamento da rotina e a padronização.

O estudo mostrou que o gerenciamento da rotina está centrado na padronização do trabalho e que somente por meio da padronização é possível controlar as falhas e buscar a qualidade dos serviços prestados.

1.1 Apresentação/Problemática

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná atende a comunidade externa – sociedade e demais unidades da UFPR - e a comunidade universitária – discentes e docentes pertencentes ao programa. Atualmente possui em torno de 150 alunos – mestrandos e doutorandos – e 19 professores credenciados.

A secretaria da coordenação do PPGADM é responsável por uma multiplicidade de processos e ações – compras, controle de estoque e de equipamentos, matrícula, concessão de bolsas de estudo, congressos, relatórios, atendimento ao público externo e interno, bancas de defesa de dissertações e teses, dentre outras atividades de rotina necessárias para o bom funcionamento da unidade.

Os principais problemas detectados na secretaria são: falta de pessoal, falta de regimento interno, falta de normatização das ações, falta de planejamento, falta de transparência e principalmente inexistência de padronização de procedimentos.

Outro fator relevante é a detenção das informações somente por parte dos executores das atividades, que devido ao alto índice de rotatividade de pessoal - técnicos e professores e, a cada biênio, do coordenador do programa, acarreta a descontinuidade dos processos que são executados.

As organizações públicas em geral apresentam uma face “aparente” e outra “oculta”, onde a dimensão aparente é a constituída pela denominada organização formal, que são definidos pelos elementos escritos, registrados e formalizados pela Administração Pública, como os manuais, os estatutos, os regulamentos, os padrões operacionais de atuação, entre outros. A face “oculta” das organizações é formado pelos arranjos informais de documentos e normas.

Portanto, um dos desafios é encontrar a compatibilidade do nível de formalização da Administração Pública com um nível ideal de flexibilidade organizacional, pois na falta de formalização, originam-se a assimetria de

informação, a ineficiência operativa, a sobreposição de atividades, a incerteza, a descontinuidade, a falta de previsibilidade, entre outros, já, com os excessos de formalização originam-se o formalismo, a morosidade, os custos elevados, a perda de finalidade, etc. (BERGUE, 2010).

Para que seja possível realizar o controle de todos os sistemas operacionais do PPGADM deverá ser elaborado um manual de padronização de rotina e procedimentos administrativos para tornar possível a uniformidade e a consistência do tratamento das informações, constando o formulário denominado POP – Procedimento Operacional Padrão - especificando as descrições das atividades - e o fluxograma das atividades desenvolvidas, visando reter o conhecimento e descentralizar as informações para todos os membros do programa.

1.2 Objetivo geral do trabalho

Propor a padronização de rotina e procedimentos administrativos no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados na Administração Pública.

1.3 Objetivos específicos do trabalho

- Otimizar a gestão da informação.
- Elaborar Manual de Padronização de Rotina e Procedimentos Administrativos.
- Definir e uniformizar os procedimentos.
- Implantar o formulário denominado POP – Procedimento Operacional Padrão.
- Mapear os processos prioritários a serem implementados.

1.4 Justificativas do objetivo

Na gerência do processo deve-se trabalhar conhecendo em detalhes o que fazer, para quem fazer, por que fazer, como fazer, o que se espera do seu trabalho,

se o que se faz tem ou não qualidade. Deve-se buscar, também, um trabalho participativo, com cooperação entre os agentes envolvidos. É fundamental a opinião, baseada em fatos, daqueles que conhecem o processo, buscando a melhoria contínua. Somente a ferramenta correta não é suficiente, é importante a motivação, a participação e o comprometimento de todos com o resultado final. Para isso, algumas considerações básicas são importantes:

- a) O processo deve ser conhecido por cada um que participa dele.
- b) Devem ser fornecidas as informações necessárias aos agentes para que realizem melhor a sua tarefa.
- c) Os envolvidos no processo devem utilizar os princípios básicos da busca da informação, análise e solução de problemas para aumentar a eficiência no trabalho.

Devido a variedade de ações que são executadas no Programa de Pós-Graduação em Administração e a frequente rotatividade dos técnicos, professores e coordenador, que neste último caso pode mudar as diretrizes de trabalho, é de fundamental importância que sejam registros das atividades a serem executadas, impedindo, assim, que o conhecimento do trabalho e o domínio tecnológico sejam perdidos e o fluxo das atividades comprometido.

Outro fator relevante é a manutenção de informações precisas e transparentes de forma a atender às exigências da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPR e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Esta desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da federação. Dentre as linhas de ação desenvolvidas pela CAPES, estão as voltadas a pós-graduação *stricto sensu*, tais como:

- avaliação da pós-graduação *stricto sensu*;
- acesso e divulgação da produção científica;
- investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior; e

- promoção da cooperação científica internacional.

De acordo com a CAPES (2011), “A CAPES tem sido decisiva para os êxitos alcançados pelo sistema nacional de pós-graduação, tanto no que diz respeito à consolidação do quadro atual, como na construção das mudanças que o avanço do conhecimento e as demandas da sociedade exigem. O sistema de avaliação, continuamente aperfeiçoado, serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudos, auxílios, apoios).”

Nesse sentido, para contribuir com a CAPES, que visa a busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados, e atender às exigências do controle interno torna-se necessário que os técnicos e o coordenador do PPGADM adotem formas de gestão e sistemáticas de gerenciamento dos processos, que podem ser através de elaboração de manuais, padronização de procedimentos, divisão de responsabilidade, disseminação do conhecimento e de informações entre outras.

Assim, o Gerenciamento da Rotina se constituirá em um mecanismo importante para a melhoria dos serviços prestados no Programa de Pós-Graduação em Administração, pois com a implantação do Manual de Padronização de Rotina e Procedimentos Administrativos pretende-se que a secretaria possa ocupar-se mais efetivamente das demandas da comunidade universitária - discentes e docentes- e ao cumprimento das exigências legais ao invés de dispende tempo com meios a serem utilizados para o atingimento dos objetivos administrativos.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Qualidade é um termo importante a ser aplicado aos processos e, segundo Carvalho (2005, p.73) “a qualidade é um problema de todos os funcionários e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços.”

A mudança de filosofia é uma evolução para a era da qualidade total. Os autores responsáveis pelo desenvolvimento dos princípios e técnicas da qualidade total são: Deming, Feigenbaum, e Ishikawa, descritos da seguinte forma:

2.1 Qualidade Total de Deming

Para Deming (*Apud* MAXIMINIANO, 2000, p.79):

.. “a melhoria da qualidade era o caminho para a prosperidade, por meio do aumento da produtividade, da redução de custos, da conquista de mercados e da expansão do emprego. Era também uma responsabilidade da alta administração, que começava na identificação das necessidades do cliente ou consumidor e prosseguia pelos diversos estágios da transformação de insumos, até chegar como produtos ou serviços ao mesmo cliente.”

Deming foi responsável pelo método para a administração da qualidade, denominado método Deming, que compreende 14 pontos ou princípios. Também foi o divulgador do “ciclo de Shewhart”, um plano de ação para colocar em prática os 14 princípios, que ficou conhecido como método Deming ou Ciclo PDCA.

2.2 Qualidade Total de Feigenbaum

Feigenbaum foi o responsável pelo Controle da Qualidade Total (TQC-

Total Quality Control) em que o interesse do cliente era o ponto de partida: a qualidade teria que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, de acordo com os desejos e interesses do cliente. (MAXIMINIANO, 2000). Para Feigenbaum:

“... a estrutura operacional de trabalho, em relação à qual toda a empresa está de acordo, documentada em procedimentos técnicos e administrativos, efetivos e integrados, que orienta as ações das pessoas, máquinas e informações, da melhor maneira e mais prática para assegurar a satisfação do cliente com a qualidade e o custo econômico da qualidade” (*Apud* MAXIMINIANO, 2000, p.78)

No TQC o fator humano desempenha papel fundamental, portanto, a obtenção da qualidade dependia da participação e do apoio das pessoas.

2.3 Qualidade Total de Ishikawa

Para Ishikawa (*Apud* MAXIMINIANO, 2000, p.79) o desenvolvimento dos princípios e das técnicas da qualidade total tiveram sua própria evolução no Japão, vindo posteriormente a encontrar-se com as ideias de Feigenbaum:

“O conceito 'controle da qualidade total' foi criado pelo Dr. Armand Feigenbaum e pode ser definido como 'um sistema eficaz de integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade para levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos que resultam em plena satisfação do consumidor. O TQC requer a participação de todas as divisões, inclusive de marketing, projeto, manufatura, inspeção e expedição'...”

O profissionalismo ocidental de Feigenbaum o levou a defender que o TQC fosse conduzido por especialistas em controle da qualidade, no entanto, a abordagem japonesa foi diferente da do Feigenbaum, em que todas as divisões e

todos os empregados se envolvam no estudo e na promoção do controle da qualidade.

A expressão consagrada foi controle da qualidade total, uma vez que combina as proposições de Feigenbaum e de Ishikawa: “a qualidade é uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade” (MAXIMINIANO, 2000, p.79). Mais tarde a amplitude dos conceitos e técnicas fez a expressão evoluir para *administração da qualidade total*.

Ishikawa foi também o criador dos círculos da qualidade, uma das formas de colocar em prática a concepção japonesa da qualidade total.

2.4 Princípios Básicos do Controle da Qualidade Total

2.4.1 QUALIDADE

Para que o Controle da Qualidade Total possa ser executado, é necessário entender o significado do termo qualidade. De acordo com Campos (*op. cit* WERKEMA, 1995, p.2), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. A qualidade apresenta cinco dimensões que geram o conceito de Qualidade Total: qualidade, custo, entrega, moral e segurança.

2.4.2 PROCESSO

Segundo Werkema (1995, p.6), um processo “é um conjunto de causas que tem como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo”. Uma organização pode ser visualizada como um processo, existindo dentro dela vários processos menores que compõem o fluxo de produção dos bens ou de fornecimento dos serviços. Esta divisibilidade permite que cada processo menor seja controlado separadamente, o que facilitará a identificação de possíveis problemas e a atuação nas suas causas, garantindo um controle mais eficiente de todo o processo.

2.4.3 ITEM DE CONTROLE E ITEM DE VERIFICAÇÃO

De acordo com Werkema (1995, p.10) para que se possa controlar um processo, o primeiro passo é identificar o cliente. O segundo passo é identificar os produtos que serão entregues e estabelecer as características da qualidade deste produto que serão necessárias para o cliente. Para garantir a satisfação do cliente será necessário transformar estas características em grandezas mensuráveis, denominadas itens de controle. Assim, o processo é gerenciado por meio de seus itens de controle, e são acompanhados periodicamente para que seja possível detectar resultados indesejáveis do processo.

Os itens de controle de um processo são afetados por diversas causas, sendo que as principais são denominadas de itens de verificação. Os itens de verificação são as principais causas que afetam um determinado item de controle de um processo e que podem ser medidas e controladas. Os itens de controle são estabelecidos sobre o resultado do processo e definem responsabilidade. Os itens de verificação são determinados sobre as causas do processo e definem autoridade.

O acompanhamento dos itens de verificação garantem bons resultados de um item de controle.

2.4.4 PROBLEMA

É um resultado indesejável do processo. Podem ser usadas técnicas estatísticas como ferramentas para a solução de problemas, desde que baseadas em fatos e dados (WERKEMA, 1995, p. 13).

2.4.5 CONTROLE DE PROCESSO

De acordo com Campos (*op. cit.* WERKEMA, 1995, p.14), o controle de processo compreende três ações principais:

- 1 – Estabelecimento da “Diretriz de Controle” (Planejamento da Qualidade):

A diretriz de controle consta da meta, que é a faixa de valores desejada para o item de controle, e do método, que são os procedimentos necessários para o alcance da meta.

2 – Manutenção do Nível de Controle (Manutenção de Padrões)

Consiste em garantir que a meta estabelecida seja atingida. Se isso não ocorrer, será necessário atuar nas causas que provocaram o desvio e recolocar o processo no estado de funcionamento adequado.

3- Alteração da Diretriz de Controle (Melhorias)

Consiste em mudar o nível de controle atual e alterar os procedimentos padrão de tal forma que o novo nível de controle seja atingido. Estas alterações tem o objetivo de melhorar o nível de qualidade planejado inicialmente.”

O controle de processos é exercido por meio do Ciclo PDCA de controle de processos.

Planejar (P)

- Definir as metas a serem alcançadas;
- Definir o método, técnicas e ferramentas para alcançar as metas propostas.

Executar (D)

- Capacitar as pessoas para executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- Coletar dados sobre os produtos, resultados, que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo.

Controle (C)

- Caso sejam identificados desvios, é preciso definir e implementar soluções que eliminem as suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, é possível realizar ações preventivas e executar ações corretivas e de melhorias.

Avaliação (A)

- Fornecer dados para a próxima etapa comparando o que foi planejado com o que foi realizado;
- Identificar os desvios na meta ou no método e as causas;
- Caso sejam identificados desvios, sugerir alternativas de caminhos

para que, o que foi planejado, volte a ser executado.

O PDCA pode ser usado na realização de todas as atividades da organização e tem como foco a melhoria contínua. Por meio da padronização de processos e produtos é possível alcançar maiores índices de qualidade e produtividade com a menor perda possível.

Por esse motivo, todas as etapas do ciclo da Gestão Operacional são muito importantes: “a etapa de planejamento a qual gera programações operacionais com o desafio de atender as demandas crescentes com recursos limitados; a etapa de execução na qual se realizam todas as ações de atendimento, das demandas às ofertas e às entregas; a etapa de avaliação na qual se verificam os eventuais desvios e se identificam as alternativas de ajustes dos cursos de ação; e, finalmente, a etapa de controle em que se decidem e se implementam ações corretivas e preventivas nos processos de prestação de serviços públicos.” (MALMEGRIN, 2010, p.41).

Para entender como funciona o Ciclo PDCA no TQC é preciso deixar claro que existem dois tipos de metas a serem atingidas:

1- Metas para Manter:

As metas para manter são consideradas metas padrão, ou seja metas a serem mantidas.

2 – Metas para Melhorar:

As metas de melhoria são metas que devem ser atingidas e para que isso aconteça será necessário modificar a forma atual de trabalhar.

2.5 Gestão por Processos

Segundo Carvalho (2005), a gestão do processo é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes.

Na gestão por processos, há um grande envolvimento de todos da organização, impactando uma maior satisfação no trabalho, uma descrição mais transparente das atividades, um melhor desenvolvimento de habilidades e um aumento da autoridade e autonomia individual. Essa metodologia traz como benefícios: a melhoria de resultados e da satisfação do cliente em decorrência da melhoria do desempenho em áreas críticas e menores custos em virtude da redução da complexidade e do retrabalho.

Para Carvalho (2005), a meta da gestão por processos é dotar os processos das seguintes características:

- Necessidades (requisitos) e indicadores de desempenho para clientes internos e externos claramente definidos e contratados.
- Procedimentos simplificados e burocracia reduzida.
- Altos níveis de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam o processo.
- Estabelecimento de consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos.
- Rompimento de barreiras e regularidades no fluxo de informações.

O mapeamento do processo é muito importante na Gestão por Processos, porque permite que sejam conhecidas com detalhes todas as operações. Toda atividade acontece em termos de um processo, ou seja, a qualidade do processo determina a qualidade do resultado (CARVALHO, 2005).

2.6 As Ferramentas no Gerenciamento de Processos

A gerência de processos utiliza vários modelos para apresentação das ações de uma organização, no entanto, para a realização deste trabalho serão utilizados: Fluxograma, PDCA, Planilha 5W2H e Diagrama de Ishikawa, que resultarão na elaboração do Procedimento Operacional Padrão – POP. Existem outros tipos de nomenclatura da Planilha 5W2H, mas não será abordado no

presente trabalho.

2.7 O Gerenciamento da Rotina

O gerenciamento da rotina, de acordo com Bouer (CARVALHO, 2005) o gerenciamento por processos e o gerenciamento das diretrizes são estratégias ocidentais para implementação do Gerenciamento da Qualidade Total. Elas se integram para compor os mecanismos de desdobramento de objetivos e a articulação dos esforços de melhoria em uma organização.

O gerenciamento da rotina é um processo que pode ser aplicado em qualquer departamento de uma organização que visa a completa satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua de cada microprocesso em base diária e progressiva (CARVALHO, 2005).

O gerenciamento da rotina é praticado de forma permanente e contínua diariamente, e deve ocorrer “na” e “durante” a prática de cada microprocesso do departamento.

Para Carvalho (2005) a aplicação do gerenciamento da rotina é recomendada quando se depara com as seguintes condições:

- Os microprocessos são repetitivos.
- Os microprocessos estão definidos operacionalmente.
- Há interesse na melhoria do desempenho dos microprocessos em cada uma das unidades organizacionais.
- Há interesse na aplicação do conceito da cadeia cliente-fornecedor.
- Há necessidade de valorizar a qualidade fora do âmbito da manufatura ou das operações de produção.
- Há disposição de criar o hábito de trabalhar de modo sistemático sobre uma base de dados confiáveis, para identificar e agir imediatamente sobre os gargalos do microprocesso, que comprometem seu desempenho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa que serviu de base para este trabalho foi documental, não cabendo consulta a uma população, pois os processos a serem mapeados são restritos ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

O estudo possui caráter descritivo, uma vez que se propôs a investigar os traços fundamentais de um fenômeno com intuito de obter um melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre ele (RICHARDSON, 1989), cujo foco foi a padronização de procedimentos.

Foi utilizado o delineamento, ou seja, “a forma com que os dados são coletados e controlados no processo de investigação” (ACEVEDO, 2004, p.52), com dados secundários: pesquisas bibliográficas e documentais.

Existem diversas técnicas, princípios e recomendações de como proceder no processo de analisar problemas e tomar decisões para auxiliar na tomada de decisão. A função desses recursos é estruturar o processo decisório para assegurar uma decisão racional – uma decisão lógica, que seja coerente com o problema e que diminua a probabilidade de erros (MAXIMINIANO, 2000).

A primeira etapa deverá ser iniciada com o levantamento da rotina de cada processo, detalhando as ações, os prazos, os responsáveis e a maneira como cada ação será realizada. Nesta etapa deverá ser utilizada a ferramenta 5W2H. A segunda etapa deverá ser a elaboração e preenchimento dos formulários de Procedimento Operacional Padrão e a confecção dos fluxogramas de cada processo. A terceira etapa deve-se validar cada um desses processos, por meio de reuniões com todos os participantes do processo. A quarta e última etapa será a divulgação dos processos padronizados visando estimular a consulta e aprimoramento das rotinas de trabalho.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 Descrição geral

De acordo com a UPFR (2011) no dia 19 de dezembro de 1912, Víctor Ferreira do Amaral e Silva liderou a criação efetiva da Universidade Federal do Paraná. Em 1913, a Universidade começou a funcionar – no início, como instituição particular. Victor Ferreira do Amaral foi o primeiro reitor da Universidade.

Na década seguinte, com a Primeira Guerra Mundial e a recessão econômica uma lei determinava o fechamento das universidades, assim, para driblar esta lei a Instituição foi desmembrada em faculdades. No início da década de 50 as faculdades foram reunidas e formada novamente a Universidade do Paraná que tornava-se uma instituição pública e gratuita.

Após a federalização houve uma expansão da Universidade com a construção do Hospital de Clinicas em 1953, do Complexo da Reitoria em 1958 e do Centro Politécnico em 1961.

A Universidade Federal do Paraná tem comprovado há 100 anos a importância de se investir na educação com qualidade e voltada às necessidades da sociedade para a qual desenvolve suas atividades. É por isso que sua preocupação em efetivar suas ações no ensino, na pesquisa e na extensão, aliados ao compromisso social, tem feito da UFPR um exemplo em ações voltadas à inclusão social, ao atendimento dos acadêmicos, aperfeiçoamento dos servidores, além daquelas em parceria com entidades e empresas que visam o benefício da sociedade em geral.

A UFPR tem por missão fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável.

Para uma melhor administração a UFPR foi dividida em seis Pró-Reitorias e dez Setores. A Direção Geral da UFPR está a cargo de conselhos superiores, conforme a estrutura organizacional simplificada. É apoiada pela Fundação da UFPR – FUNPAR – para o Desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Cultura. Em parceria com os Governos Federal, Estadual e Municipal, instituições nacionais e internacionais e empresas nacionais e multinacionais desenvolve pesquisas, estágios, ensino à distância, projetos de extensão etc. Mantém ainda

convênio de cooperação técnico - científica com universidades de vários países, com programas de intercâmbio de docentes e alunos.

A UFPR também atua no campo da pesquisa. A Coordenadoria de Pesquisa e Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia faz parte da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e tem como objetivo principal apoiar as pesquisas nas áreas científicas e tecnológicas, capacitando professores, beneficiando o aprendizado de alunos, e, por consequência, a comunidade.

Os Projetos de Pesquisa, especificamente são desenvolvidos nas Linhas de Pesquisa dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, que estão organizados internamente em Áreas de Concentração e Linhas de Pesquisa. Os Projetos de Pesquisa, diretamente ligados à Coordenadoria de Pesquisa, são definidos como atividades sobre tema ou objeto específico, desenvolvidos com metodologia e duração determinadas, realizados individual ou conjuntamente por uma equipe de pesquisadores.

Geralmente, os Projetos fornecem os elementos básicos a partir dos quais é estruturado o plano de atividades de um pesquisador ou de um grupo de pesquisa e aos quais estão associados o financiamento e a expectativa de obtenção de resultados. Um Projeto pode ser associado a uma Linha de Pesquisa e a uma das Áreas de Concentração do Programa.

O corpo de docentes da Universidade Federal do Paraná é reconhecido nacional e internacionalmente pelas suas pesquisas, pela ampla produção, e pela qualidade e importância dos trabalhos desenvolvidos.

4.2 Diagnóstico da situação-problema

O Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná é monitorado pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) que é responsável pela condução da política institucional do Sistema de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná.

A Coordenação e a secretaria do PPGADM são fundamentais na vida acadêmica de seu corpo discente e docente, uma vez que os representam junto à PRPPG e a CAPES nos diversos assuntos de interesse da comunidade

universitária. No entanto, é muito difícil que as funções gerenciais sejam conduzidas de forma eficaz se as funções operacionais não funcionam de maneira eficaz.

A cada troca de coordenador ou de técnico e a ausência de mecanismos para o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia originam-se a assimetria de informação, a ineficiência operativa, a sobreposição de atividades, a incerteza, a descontinuidade, a falta de previsibilidade, além de passar aos usuários a ideia de desordem.

As funções operacionais ocupam muito tempo do técnico, portanto, o objetivo deste trabalho é apresentar as ferramentas que podem ser utilizadas no gerenciamento dos processos e propor a padronização dos procedimentos para o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia, visando agilizar o fluxo de informações e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Para que a qualidade seja constante e efetiva, torna-se necessária a existência de planejamento, execução, medidas corretivas e controle constante dos processos. Assim, para que seja possível realizar o controle de todos os sistemas operacionais do PPGADM deverá ser elaborado um manual de procedimentos com o objetivo de padronizar os procedimentos executados no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

5 PROPOSTA

Elaboração do Manual de Padronização de Rotina e Procedimentos Administrativos, composto de formulário de Procedimento Operacional Padrão – POP e de fluxogramas.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Deverão ser usadas as ferramentas básicas da qualidade no gerenciamento de processos, conforme especificado abaixo:

a) Brainstorming

Esta técnica é usada para auxiliar um grupo a criar tantas ideias quanto possível, no menor espaço de tempo. Quando aplicado, por se tratar de um método aparentemente sem regras, as ideias deverão ser anotadas sem pré-avaliação, pois propostas inesperadas e inovadoras poderão surgir. Esta técnica pode ser aplicada quando do:

- planejamento de um processo.
- investigação das causas de problemas.
- identificação de possíveis soluções.

b) Diagrama de Causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa

Segundo Werkema, (1995. p. 68) “o diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o problema a ser solucionado (efeito) e os fatores (causas) do processo que podem provocar o problema. O diagrama de causa e efeito, além de sumarizar as possíveis causas do problema, também atua como um guia para a identificação da causa fundamental do problema e para a determinação das ações que deverão ser adotadas.”

Deve ser utilizado para representar a relação entre um efeito e todas as possibilidades de “causa”, as quais podem contribuir para esse efeito. É uma técnica adequada para estabelecer relacionamentos entre opiniões levantadas em Brainstorming.

O diagrama pode ser utilizado quando for necessário identificar, explorar

e ressaltar todas as causas possíveis de um problema. No Apêndice I encontra-se um exemplo de diagrama com as causas e efeitos detectados no PPGADM após levantamento de dados.

c) Ferramentas 5W2H

É um *checklist* das atividades que precisam ser desenvolvidas; funcionando como um mapeamento destas atividades, e ficará definido o que será feito, quem fará o quê, em qual área da instituição, em qual período de tempo e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser realizada.

Os elementos podem ser descritos como:

WHAT - O que será feito (etapas)

HOW - Como deverá ser realizado cada tarefa/etapa (método)

WHY - Por que deve ser executada a tarefa (justificativa)

WHERE - Onde cada etapa será executada (local)

WHEN - Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo)

WHO - Quem realizará as tarefas (responsabilidade)

HOW MUCH – Quanto custará fazer (custo)

d) Coleta de Dados

Dados e fatos são essenciais para qualquer esforço de melhoria dos processos. Sem que haja um bom levantamento de dados fica difícil a sua transformação em informações que forneçam suporte aos fatos. Cabe salientar que dado não é o mesmo que informação. Dados são coletados para dar apoio a afirmações, transformando opiniões em fatos.

Na busca de informações deve-se responder a determinadas questões, como:

- Com que frequência o problema ocorre?
- Qual a causa do problema?

- Onde o problema ocorre?
- Quem é direta ou indiretamente afetado pelo problema?

e) Fluxograma

No gerenciamento de rotina será utilizado o fluxograma visando: garantir a qualidade e aumentar a produtividade. O fluxograma será o começo da padronização. Segundo Oliveira (2009, p. 260) “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.”

Os fluxogramas são ferramentas que tornam um processo visível. Segundo Carvalho (2005, p.227):

“O fluxograma possibilita criar um entendimento comum, tornar claro os passos em um processo, identificar oportunidades de melhoria (complexidade, desperdícios, atrasos, ineficiências e gargalos), revelar problemas no processo e revelar como este opera”.

f) Ciclo PDCA

O gráfico procura difundir a importância do Planejamento (Plan), boa execução (Do), a verificação (Check) e a tomada de Ações Corretivas (Act) quando do recebimento de algum trabalho.

Deve-se na fase do Planejamento estabelecer as metas e o método. Durante a execução também são colhidas as informações sobre o processo, que serão analisadas na fase do Check. Caso seja necessário o redirecionamento, volta-se a Ação Corretiva.

5.2 Plano de implantação

5.2.1 ESTRATÉGIA

Soluções e melhorias efetivas somente serão obtidas através de planejamento. A Metodologia de Análise e Melhoria de Processos tem início com a definição da Missão dos técnicos/equipe envolvidos na melhoria. Somente após o entendimento da missão é que deverá ser iniciado o trabalho de coleta de dados do processo em questão.

Após coletar os dados deve-se identificar os problemas existentes. Identificados os problemas passa-se a definir suas causas e identificar as soluções viáveis de serem implementadas. No entanto, é preciso prestar atenção à elaboração do planejamento, a fim de evitar problemas durante a implantação das mudanças.

Após a implementação das mudanças que foram planejadas deve ser realizada uma avaliação para verificar se as mudanças foram efetivas e conduziram a uma melhoria do desempenho do processo. Quando essa fase tiver ocorrida parte-se para o procedimento escrito para que as pessoas envolvidas entendam a dinâmica do novo processo e possam sugerir mudanças futuras. Caso as melhorias tenham se mostrado insuficientes, deve-se coletar os dados novamente e reiniciar o ciclo de melhoria.

5.2.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A missão deve possuir um objetivo claro. Todos os envolvidos no projeto de melhoria deverão saber da importância do trabalho para a instituição.

Os servidores deverão saber o por quê da realização do projeto de melhoria e os objetivos gerais. Já no início do projeto é importante a definição das metas que se deseja alcançar, mantendo o equilíbrio entre as necessidades dos envolvidos e da instituição.

5.2.3 COLETA DE DADOS

Para melhoria de um processo é preciso definir quem é o cliente, afinal, é

para ele que o processo será aperfeiçoado. Após essa definição, deve-se identificar os produtos e/ou serviços disponibilizados para eles. Nessa fase pode se fazer o mapeamento do processo de forma “macro”, pois facilitará a identificação dos clientes, as saídas, os recursos utilizados, os insumos e seus fornecedores.

Deve-se levantar os documentos da rotina atual, podendo ser feito através de fluxograma. Posteriormente deve-se identificar os subprocessos mais importantes do processo.

5.2.4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Para saber se há problemas com o processo deverá ser averiguado os níveis de satisfação dos clientes externos e internos por meio de pesquisas. O conhecimento dos clientes e das causas de sua insatisfação são a base para o projeto de melhoria. Será preciso averiguar se a insatisfação é motivada pelo baixo desempenho de equipamentos ou por instalações inadequadas. Também será necessário avaliar a qualidade dos insumos do processo, pois é fundamental na qualidade final do produto/serviço.

Após será preciso definir a situação desejada para o processo. Quais recursos deverão ser disponibilizados? Quais os padrões que se deseja alcançar? Quais os níveis de satisfação dos clientes? Quais os índices a serem atingidos nos indicadores do processo? Com esses questionamentos será possível identificar os problemas que existem no processo e posteriormente listar os de solução imediata (fácil implantação e baixo custo) e priorizar os problemas de solução complexa, que dependerão de um estudo mais aprofundado.

5.2.5 IDENTIFICAR AS CAUSAS

Com os problemas já identificados na coleta de dados deverão ser analisadas as causas principais dos problemas. Para isso poderão ser utilizadas algumas ferramentas básicas, como: *brainstorming* e o diagrama de causa e efeito para detectar quais as causas ou principais influências sobre o problema. Também deverão ser verificadas as diferenças entre os padrões de desempenho esperados e as metas do processo.

Deverá se estabelecer uma prioridade para o combate às causas dos

problemas.

5.2.6 ELABORAR SOLUÇÕES VIÁVEIS

Para que se tenha uma solução boa é preciso que se tenha clara a definição do problema. Neste momento é possível identificar as áreas, setores ou pessoas que estão sendo afetadas pelo problema, pois elas estarão interessadas na solução e têm interesse em apoiar as iniciativas, como também identificar quais áreas, setores ou pessoas estão envolvidas às causas desses problemas.

Também deverão ser identificadas as restrições. Verificar os recursos disponíveis, as regras internas que poderão atrasar ou impedir o desenvolvimento dos trabalhos. Verificar também se a capacitação técnica é adequada às exigências do processo. E ainda, se há divergências entre as áreas ou grupos, pois podem inviabilizar a solução.

Ao desenvolver as alternativas de solução deve-se atentar para aquelas que sejam exeqüíveis. Para se escolher as melhores alternativas deve-se levar em conta se ela realmente irá reduzir os problemas encontrados no processo e de ser desenvolvido gradualmente.

Será importante estabelecer critérios de avaliação e seleção com antecedência, bem como identificar as resistências que possam surgir relativas a cada alternativa de solução apresentada, pois pode ser a melhor tecnicamente mas não seja oportuna por outros motivos.

Deve-se estabelecer a ordem de implantação, os principais métodos e ferramentas que serão utilizados, além de fazer o registro das mudanças imediatas que podem ser realizadas e de outras soluções que não foram desenvolvidas e que poderão ser implementadas no futuro.

5.2.7 PLANEJAR E EFETUAR MUDANÇAS

Deve-se verificar quais pessoas deverão ser avisadas sobre as mudanças que acontecerão, pois elas serão a ponte para o sucesso da implementação, portanto, devem ser envolvidas no trabalho desde o início.

Também, deve-se definir quais são as metas definidas para o

desempenho final do processo e se elas são viáveis, e quais os métodos, que devem estar de acordo com as metas e com os recursos a serem utilizados.

Torna-se necessário normatizar o processo, ou seja, definir um padrão para desempenho do processo, de como as tarefas serão feitas.

Outro passo importante é planejar a implantação. Deve-se relacionar o que fazer. Os técnicos/equipe devem planejar os passos da implementação, usando ferramentas como: *checklists*, fluxogramas e o *brainstorming*, bem como definir quem será envolvido nos trabalhos.

Após a definição dos requisitos mínimos para garantia do desenvolvimento e do controle do processo – procedimentos, instruções, padrões de desempenho, indicadores de acompanhamento, etc – deve-se preparar as pessoas envolvidas no processo a fim de implementar as mudanças necessárias e disseminar as informações relativas as mudanças àqueles que necessitam do processo ou tenham alguma interface com ele por meio de cartilhas, informativos, memorandos, mural etc.

É necessário que se faça o monitoramento dos trabalhos a serem executados pelos técnicos/equipe e a verificação se as ferramentas para o controle do processo estão sendo utilizadas como planejado.

E por último acompanhar a padronização do novo processo, identificando os indicadores e a documentação do processo.

5.2.8 AVALIAR

Deverá ser feito um levantamento de como o novo processo está sendo desenvolvido, levantando os índices que estão sendo alcançados e assim, verificar o atendimento das metas estabelecidas.

Deverão ser comparados os resultados atuais com os resultados passados e também com a situação desejada, pois assim é possível avaliar os ganhos da instituição com o trabalho dos servidores/equipe, que podem ser tanto os que se pode medir (quantificáveis), quanto os que se pode perceber dentro do ambiente de trabalho (não quantificáveis).

Os resultados alcançados, mensuráveis e não mensuráveis, deverão ser

divulgados por meio de memorandos, informativos, cartilhas, murais, etc.

5.3 Recursos

Para a implantação deste trabalho estima-se a utilização dos seguintes recursos:

- Recursos humanos: três servidores técnicos-administrativos e o coordenador do PPGADM.
- Recursos Financeiros: provenientes de instituição de fomento - CAPES/PROF.
- Recursos Materiais: papel, toner, cartucho, impressora, computador e telefone.
- Instalações: Secretaria da Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR e Gráfica da UFPR para impressão dos Manuais.

5.4 Resultados esperados

- Buscar a melhoria e transparência dos serviços prestados.
- Fornecer instrumentos para que o atendimento à comunidade universitária tenha maior celeridade.
- Instrumentalizar a execução das rotinas.
- Otimizar o tempo de execução das atividades.
- Otimizar o tempo de atendimento às demandas da comunidade universitária.
- Prever o tempo de execução do serviço.
- Buscar a satisfação do usuário.
- Disseminar a informação.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:

A falta de formalização será o maior problema para a implantação da melhoria dos processos no PPGADM, pois poderá decorrer a assimetria de informação, a ineficiência operativa, a sobreposição de atividades, a incerteza, a descontinuidade, a absoluta ausência de previsibilidade entre outros.

Ainda, de acordo com Merton (op. cit. BERGUE) os principais eventos disfuncionais relacionados à organização burocrática e que também serão considerados como riscos são:

- A resistência à mudança;
- A ausência de inovação e conformidade com as rotinas; e
- A hierarquização do processo de tomada de decisão.

Considerando o diagnóstico das fragilidades da estrutura deverão ser adotadas medidas preventivo-corretivas, com vistas a:

- reduzir a assimetria de informação;
- conferir maior eficiência e eficácia à ação gerencial;
- diminuir os efeitos da descontinuidade administrativa; e
- aumentar o grau de previsibilidade a um nível aceitável.

Será de fundamental importância que a coordenação do PPGADM crie condições para estimular os técnicos e professores à buscar a melhoria dos processos e da estrutura administrativa. De acordo com Bergue (2010) “essa atitude, além de outros reflexos de natureza comportamental no ambiente de trabalho, contempla diretrizes de desenvolvimento convergentes entre as pessoas e a Administração Pública, encerrando significativo potencial de ganhos mútuos.”

6 CONCLUSÃO

O Programa de Pós-Graduação em Administração atingirá seus propósitos e objetivos se as atividades da secretaria forem desenvolvidas de forma eficiente, uma vez que a qualidade no registro e controle acadêmico é essencial para o conjunto das ações que compõem os cursos de mestrado e doutorado, permitindo dessa forma que o PPGADM alcance a elevação do conceito dos cursos junto à CAPES e a eficiência nas atividades desempenhadas, nas informações prestadas à comunidade universitária e aos órgãos oficiais de controle.

São muitos os processos executados na secretaria e muitos deles estão vinculados a outras unidades da UFPR, portanto, para que a qualidade seja constante e efetiva, torna-se necessária a existência de planejamento, execução, medidas corretivas e controle constante dos processos. Para tanto, é de fundamental importância que os processos sejam mapeados, padronizados e elaborado manual de padronização de rotina e procedimentos administrativos para que as atividades não sofram descontinuidade quando houver a troca de técnicos ou de coordenador, para que os executores das atividades não sejam os únicos detentores das informações e que não haja prejuízo da qualidade dos serviços prestados e do atendimento aos usuários da coordenação.

Para que se tenha padronização de processos, e para que estes procedimentos gerem resultados satisfatórios, é fundamental que haja o comprometimento de todos os participantes do processo, pois somente eles saberão identificar as dificuldades latentes e apontar as falhas, e conseqüentemente, poder saná-las, e que as ações no sentido de promover a melhoria da qualidade e produtividade devem ser executadas de forma contínua, sistemática e integrada. Deve-se buscar a integração com as demais unidades da UFPR visando a eficiência e transparência da Administração Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C. R. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2044.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional.** Brasília: UAB, 2010.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.** Belo Horizonte: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.

DAGNINNO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental.** Brasília: UAB, 2009.

<http://www.capes.org.br>. Acesso em 15/08/2011.

<http://www.ufpr.br/portal>. Acesso em 15/08/2011.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional.** Brasília: UAB, 2010.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

WERKEMA, M. C. C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos.** Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia.1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

UFPR. RESOLUÇÃO Nº 65/09 – CEPE. Curitiba, 2009.

ZANELLA, L.C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.**
Brasília: UAB, 2009.

APÊNDICE I – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

PROBLEMAS COM DESEMPENHO DAS ATIVIDADES

Desconhecimento dos processos administrativos por parte dos técnicos e docentes

Desinteresse, por parte dos docentes, dos processos e procedimentos administrativos

Falta de normatização das ações

Falta de recimento interno

PROBLEMAS COM FALTA DE NORMATIZAÇÃO

PROBLEMAS COM FALTA DE PLANEJAMENTO

Retrabalho

Fluxo de processos de forma aleatória

Falta de divulgação das decisões de interesse dos usuários diretos

Falta de mecanismos para divulgação das ações

PROBLEMAS COM FALTA DE TRANSPARÊNCIA

PROBLEMAS COM FLUXO DE INFORMAÇÕES

Docentes e discentes dependentes de informações dos técnicos

Detenção das informações apenas por parte dos executores das atividades

Falta de técnicos

Falta de estagiários

PROBLEMAS COM FALTA DE PESSOAL

FALTA DE PADRONIZAÇÃO DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

APÊNDICE II

Unidade de Gestão: Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGADM
Nome do Projeto: Manual de Padronização de Rotina e Procedimentos Administrativos do PPGADM
Multiplicadores: *Técnicos e coordenador*
Equipe: multiplicadores.

O QUE?

Elaborar Manual de Padronização de Rotina e Procedimentos Administrativos.

QUANDO?

- A partir de 2012.
- Cronograma de execução (18 meses).

ONDE?

Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

POR QUÊ?

- Melhorar a qualidade dos serviços prestados
- Padronizar os procedimentos administrativos
- Otimizar a gestão da informação.
- Otimizar o tempo
- Definir e uniformizar os procedimentos

QUEM?

- Técnicos e coordenador do PPGADM.
- Estagiário
- Gráfica da UFPR – confecção do manual

COMO?

- Mapeamento dos processos
- Identificação e levantamento das atividades/rotinas
- Definição de modelos de documentos
- Disponibilização do Manual no site do PPGADM.
- Implantação do formulário denominado POP – Procedimento Operacional Padrão.

CUSTO?

- Mão-de-obra gráfica para impressão.
- Mão-de-obra para elaboração do manual (estagiário)
- Material e suprimento para confecção do manual.
- Equipamento de informática (micro e acessórios)

3APÊNDICE III

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO POP - PPGADM – Nº 01	Folha 01 Estabelecido em: 22/09/2011 Revisado em: 22/09/2011 Nº da Revisão: Primeira
UNIDADE: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGADM	
NOME DA TAREFA: SOLICITAÇÃO DE EXPEDIÇÃO DE DIPLOMA	
RESPONSÁVEL: A DEFINIR	
MATERIAL NECESSÁRIO: Capa de processo, carimbo, caneta, furador, grampeador, computador e impressora	
PASSOS CRÍTICOS 01 – Recebimento de documentos 02 – Abertura de processos 03 – Preparação dos documentos 04 – Digitação no Sistema 05 – Encaminhamento do processo	
PROCEDIMENTO BÁSICO 1 – Abertura de capas de processo no sistema SIE 1- Abrir sistema SIE; 2- Digitar usuário (CPF); senha; enter 3- Protocolo 4- Selecionar Abertura de Documentos/processos 5- Selecionar Abertura de processos (por procedência) 6- Abrir itemarquivo, opção NOVO 7- Digitar o código do curso 8- Digitar “Expedição de diploma de mestre – (Nome do aluno)” no campo “Resumo do Assunto” 9- Salvar	
RESULTADOS ESPERADOS 01 – O processo seja enviado à PRPPG sem devolução para retificação 02 – O diploma seja expedido e disponibilizado ao aluno no prazo esperado	
AÇÕES CORRETIVAS Caso haja devolução de processo por inconsistência de informações, verificar qual anomalia está ocorrendo com frequência para saná-las.	
APROVAÇÃO: _____	
Executor	Coordenador

