

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANA DE CÁSSIA ANDRADE NAKATANI

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA  
DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DO SETOR DE COMPRAS, LICITAÇÕES E  
CONTRATOS DO IFPR – CAMPUS CURITIBA**

CURITIBA

2016

LUCIANA DE CÁSSIA ANDRADE NAKATANI

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA MELHORIA  
DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DO SETOR DE COMPRAS, LICITAÇÕES E  
CONTRATOS DO IFPR – CAMPUS CURITIBA**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública, CIPEAD, Universidade Aberta do Brasil, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Robson Seleme.

CURITIBA  
2016

## RESUMO

A Coordenadoria de Compras, Licitações e Contratos (CCLC) é um setor criado há um ano, seus processos estão em vias de organização, mas ainda há muito a ser feito. Através das técnicas de observação e pesquisa, notou-se que os servidores recém-locados no setor, desconhecem boa parte do fluxo das atividades e suas interações e que na ausência dos servidores experientes, seria muito provável que as atividades ficariam paradas já que não existem procedimentos, fluxogramas ou um repositório de informações contendo Leis, Instruções Normativas ou manuais. Para que os processos sejam organizados de forma estruturada e otimizada e para que sejam conhecidos por todos os envolvidos no setor, foi sugerida a implementação do mapeamento de processos, pois essa metodologia tem como objetivo fundamental dar aos processos de negócio um grau de eficiência e como resultado o aumento na qualidade dos serviços prestados.

**Palavras-Chave:** **Processos de Negócio. Modelagem de Processos. Mapeamento de Processos. Organização. Gestão Operacional.**

## **ABSTRACT**

The Coordination of Procurement Purchases, Bidding and Contracts (CCLC) is a department created a year ago, its processes are being organized way, but much remains to be done. Through observation and research techniques, it was noted that the newly leased servers in the department, unaware of much of the flow of activities and their interactions and the absence of experienced servers, it would be very likely that the activities would be stopped as there are no procedures, flowcharts or a repository of information containing Laws, Normative Instructions or manuals. So that the processes are organized in a structured and optimally and to be known by everyone involved in the sector, the implementation of process mapping was suggested, as this methodology has the fundamental objective of giving business processes a degree of efficiency and how results in an increase in the quality of services provided.

**Keywords: Business Process. Process Modeling. Process Mapping. Organization. Operations Management.**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	5
1.1	APRESENTAÇÃO.....	5
1.2	OBJETIVO GERAL.....	6
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4	JUSTIFICATIVA DO PROJETO TÉCNICO.....	7
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	8
2.1	GESTÃO OPERACIONAL.....	9
2.2	PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	10
2.3	MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	12
2.4	TREINAMENTO.....	14
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	16
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	16
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
3.2.1	Método utilizado.....	17
3.2.2	Descrição dos resultados obtidos.....	18
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO</b> .....	23
4.1	ETAPAS PARA AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS.....	23
4.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	24
4.3	RECURSOS.....	25
4.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	25
4.5	RISCOS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS....	26
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	28
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29
	<b>APÊNDICE 1</b> .....	31

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

A Coordenadoria de Compras, Licitações e Contratos (CCLC) que está vinculada à Diretoria de Planejamento e Administração (DPA) do Instituto Federal do Paraná (IFPR), Campus Curitiba, é um setor recém-formado, portanto requer algumas organizações em seus processos para o seu bom funcionamento.

De acordo com a técnica de observação feita na Diretoria e análise documental dos processos físicos de compras do Campus Curitiba, foi possível constatar que anterior à formação dessa coordenadoria, as atividades de compras, licitações e contratos aconteciam, porém, com um pouco menos de controle, menos pessoal na equipe, e sob a responsabilidade da Coordenadoria Administrativa que além dessas atividades, respondia ao almoxarifado, manutenção predial e gestão dos contratos do Campus.

Com a entrada de novos servidores, foi possível criar a CCLC e com isso a equipe foi totalmente renovada, os membros da coordenadoria administrativa migraram para outros setores e novos servidores públicos assumiram a nova Coordenadoria.

Dessa forma, surgiram alguns problemas nas atividades do setor relativos à organização, comunicação e aprendizagem dos procedimentos, sendo assim esse trabalho pretendeu encontrar soluções para a melhoria e otimização dos processos de negócio da CCLC.

Para Cruz (2004), todo tipo de organização tem como principal necessidade a organização e a documentação dos seus processos de negócio. Em geral, as organizações não conhecem seus próprios processos, o que ocasiona prejuízo, acúmulo de retrabalhos e consequentes demissões dos trabalhadores.

Na administração pública, apesar de muitas especificidades opostas àquelas encontradas na iniciativa privada, a busca por modelos de gestão mais eficientes tem sido tema discutido no âmbito da reforma administrativa do Estado.

Para Nelson Barbosa, ministro no ano de 2015 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão no ano de 2015, assim como o setor privado, o

Governo também necessita aumentar a produtividade como maneira de contribuir com a retomada do crescimento econômico, obter ganhos de eficiência e monetário no final do processo (BARBOSA, 2015).

Isto posto, com o interesse manifesto na melhoria da gestão dos processos na esfera pública, faz-se notar que os estudos das melhores práticas administrativas são de suma importância para os processos de negócio inerentes às atividades da CCLC, do Campus Curitiba, escopo escolhido para o desenvolvimento desse trabalho.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho, após o estudo dos referenciais teóricos, prevê a aplicação das técnicas de análise e modelagem dos processos como solução inicial para os problemas da falta de organização e para promover a melhoria geral dos processos de negócio da CCLC.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral fosse atendido, os objetivos específicos foram os seguintes:

1º: Diagnosticar a situação atual da falta de organização e desperdício de tempo nos processos de compras, licitações e contratos da Coordenadoria;

2º: Identificar as causas da desorganização nos processos de compras, licitações e contratos da CCLC;

3º: Propor alternativas, através do mapeamento dos processos para melhorar a eficiência nos processos de negócio da CCLC.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO PROJETO TÉCNICO

A melhoria nos processos de negócio traz benefícios para o ambiente de trabalho, tanto para as próprias atividades que começam a ter melhor fluidez, menos erros e mais eficiência, como para as pessoas que trabalham com elas, promovendo agilidade com maior interação e menor índice de estresse entre as pessoas (CRUZ, 2004).

Para a comunidade acadêmica e técnica do Campus Curitiba, esse trabalho vem ao encontro da missão e dos valores do IFPR, dentre eles, destacam-se os quatro primeiros: Pessoas, Visão sistêmica, Educação de qualidade e excelência e Eficiência e eficácia.

Assim sendo, para atingir os objetivos propostos, como otimizar os processos da CCLC e servir de modelo para outros setores que carecem de uma estrutura mais ágil e organizada dentro do IFPR, buscou-se desenvolver tal projeto com muito cuidado para que a aplicabilidade da solução fosse possível e se mostrasse segura e assertiva.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os jornais da televisão brasileira exibem com frequência, notícias relacionadas à morosidade na prestação dos serviços públicos. Com isso um conjunto de problemas é representado pela insatisfação do cidadão, seja na área das necessidades básicas, como saúde, educação, segurança e transporte até chegar ao sentimento de ter sido lesado no pagamento dos tributos, pois lhe parece não retornar em melhorias.

Na matéria publicada no jornal Gazeta do Povo, Voitch (2015) descreveu a demora pública relacionada às licitações:

O imbróglio envolvendo as licitações dos terminais dos portos brasileiros já dura quase um ano e meio. No início do processo, a Secretaria Especial de Portos dividiu 159 áreas portuárias passíveis de arrendamento em quatro blocos, que previam atrair R\$ 15,8 bilhões em investimentos. A expectativa era leiloar as áreas do bloco 1 no fim do ano passado, mas questionamentos do Tribunal de Contas da União atrasaram o andamento do processo.(VOITCH, 2015).

Para Coelho (2012) o Estado fornece serviços públicos à população tanto pela necessidade social quanto pela conveniência, ou seja, há serviços que necessitam emanar do poder público, pois suas características os forçam a isso, seria muito difícil, por exemplo, delegar a segurança ou a iluminação pública a um agente privado.

Contudo, os brasileiros têm uma opinião quase unânime quando se referem a serviços públicos, os relacionam à burocracia, carimbos, assinaturas, prazos demorados e ineficiência; desta forma, há uma pressão cada vez mais visível da sociedade em busca de melhorias nos serviços ofertados.

De acordo com o *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, BRASIL (1988), a Administração Pública precisa ser obediente a seus princípios, dentre eles o da eficiência, incluído pela Emenda Constitucional nº 19, com isso, desde junho de 1998 a Administração Pública passou a ter o dever de ser eficiente.

Para Malmegrin (2012) o conceito de eficiência utilizado por órgãos de controle em suas avaliações operacionais na Administração Pública, diz respeito ao seguinte: “eficiência: critério que considera a relação entre o que foi produzido

(resultado) e os insumos consumidos, isto é, o rendimento ou a produtividade dos insumos aplicados” (MALMEGRIN, 2012, p.143).

Sendo assim, faz-se correto afirmar que há um interesse por parte do Estado para que os serviços públicos sejam submetidos aos critérios de qualidade assim como são submetidos os produtos e os serviços produzidos na iniciativa privada, muito embora, devam ser consideradas as especificidades existentes no Governo, a fim de garantir o zelo pela coisa pública.

## 2.1 GESTÃO OPERACIONAL

Dificuldades de ordem gerencial podem ser uma das principais causas da ineficiência dos serviços prestados pelo Estado, isto porque muitos gestores públicos encontram-se despreparados para lidar com as diversas situações e peculiaridades próprias da Administração Pública.

Mas a formação desses gestores tem sido observada, visto que nos últimos anos, percebeu-se a necessidade de aplicar técnicas da Administração Geral para a Administração Pública conforme explica Dagnino (2012, p. 52):

No Brasil e em muitos outros países, a consolidação da Administração Pública como um curso superior é posterior àquela do de Administração de Empresas. Até a sua criação, eram os administradores de empresas, juntamente com outros tipos de profissionais, que compunham o quadro da burocracia. A crescente complexidade do aparelho de Estado passou a exigir um tipo de capacitação que não era oferecido pelas escolas de Administração de Empresas. Foi só então, para enfrentar o desafio de formar gestores públicos, que se buscou identificar dentre os conteúdos que constituem a “Administração Geral” quais poderiam ser aplicados no ambiente público. (DAGNINO, 2012, p. 52).

Portanto, com o avanço das pesquisas e estudos na área administrativa, o modelo denominado Gestão Operacional dentro da Administração Pública é um recurso gerencial cujo objetivo está voltado à melhoria na prestação dos serviços públicos.

Na Administração Geral, a melhoria nos processos está ligada à expressão: “melhoria contínua” que associa a qualidade ao produto ou serviço prestado. Segundo Rutkowski (1998) após a II Guerra Mundial surgiu um movimento voltado a

introduzir no Ocidente princípios do conceito de Qualidade Total proveniente do Japão, país que se recuperou de forma extraordinária no pós-guerra. Esse conceito, dentre tantos objetivos, está voltando à padronização de processos e à redução de desperdícios, dois aspectos importantes que fazem parte do universo pelo qual perpassa o ciclo PDCA, sigla de língua inglesa citada por Werkema (2013) como ferramenta utilizada no controle de processos, e significa originalmente: *Plan, Do, Check, Action*.

Para Guelbert (2012) o PDCA, também conhecido como o Ciclo de Deming, “é composto de quatro quadrantes e tem por objetivo tornar mais claros e ágeis os processos que envolvem a execução da gestão da qualidade”(GUELBERT, 2012, p.14).

Para Malmegrin (2012), o ciclo PDCA na Gestão Operacional, passa a se chamar ciclo PEAC e é composto pelas etapas de Planejamento, Execução, Avaliação e Controle, desta forma, o “objeto da Gestão Operacional é o conjunto de todas as ações que foram planejadas e são executadas no processo direto de prestação de serviços públicos” (MALMEGRIN, 2012, p. 15).

## 2.2 PROCESSOS DE NEGÓCIO

Dentro do ciclo PEAC, a etapa de Planejamento é a responsável pela reflexão e planejamento dos processos, nessa etapa ocorrerá a modelagem e o mapeamento dos processos, esses por sua vez, receberão a análise do gestor público no final do ciclo de forma a garantir se estão sendo eficientes para a organização, onde estão os pontos frágeis ou gargalos e o que podem receber de melhorias.

Convém antes conceituar o que são os processos de negócio. Para Cruz (2004), o conceito de processos de negócio é muito próximo ao conceito generalista de processos, ou seja, conjunto ou cadeia de atividades e eventos que tem por objetivo transformar as entradas em saídas, por meio de procedimentos.

Processo é a constatação do que ocorre dentro da organização, podendo ser representado de maneira visual em forma de diagramas, fluxogramas, mapeamento e desenhos. Os processos podem ser uma atividade ou conjunto

delas, desenhados de tal forma que possibilitem observar um fluxo de entrada ou insumos, desenvolvimento ou produção e saída ou resultados. Algumas das normas e técnicas mais conhecidas que dão conta do estudo dos processos nos dias atuais são as normas da *International Organization for Standardization* (ISO) 9000 e 14000, *Six Sigma*, dentre outras, conforme citam Baldam *et al.* (2014).

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), (2009, citada por SOUZA e SILVA, 2015, p. 649), “considera o trabalho por processos, um negócio integrador, apto a reunir pessoas, metodologias e tecnologias agrupadas para atender as expectativas dos clientes”.

Contudo há um caminho longo a percorrer para estimular as pessoas que atuam nas empresas, seja nas organizações privadas ou públicas para a orientação das atividades por processos, isto porque segundo Cruz (2004, p.27):

O principal problema que toda organização enfrenta quanto a entender e executar processos advém do fato de que, ainda hoje, elas são estruturadas em funções. Se tivessem estruturas orientadas a processos, além de entendê-los com mais facilidade, todos os empregados saberiam com segurança o próprio papel, suas responsabilidades e os resultados esperados de cada um deles. (CRUZ 2004, p.27).

Para a Gestão Operacional, conforme explicita Malmegrin (2012, p.75), a representação de um processo na Administração Pública, pode ser entendida conforme FIGURA 1.



FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO DE UM PROCESSO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
NOTA: Adaptado de MALMEGRIN (2012, p. 75).

Outro conceito usado como referencial teórico na Administração Pública e que tem auxiliado a implantação do mapeamento de processos nas organizações

públicas, advém da ação do Ministério do Planejamento através do Programa GesPública (FIGURA 2).

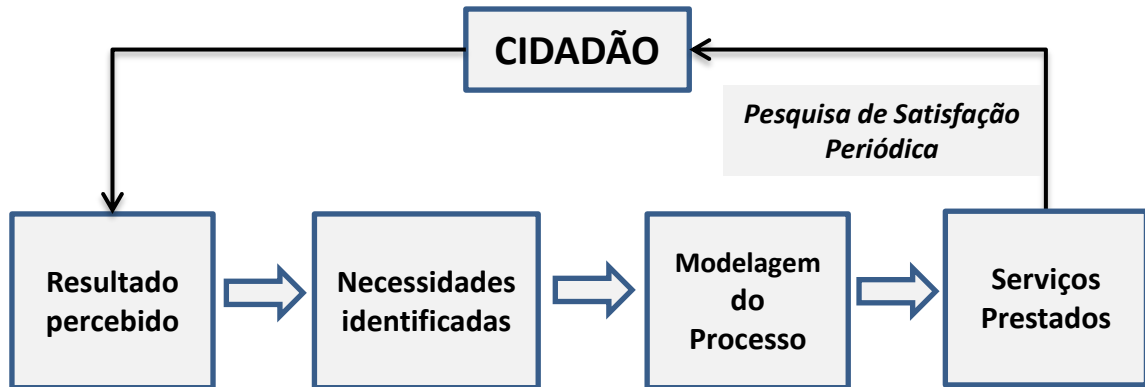


FIGURA 2: GERAÇÃO DE VALOR PARA O CIDADÃO  
 NOTA: Adaptado de Guia de Gestão de Processo (MPOG, 2011).

Esse conceito de processo é tão ou mais importante quanto os usuais, pois agrega a noção de valor do serviço prestado ao cidadão. Suas necessidades e prioridades são observadas para que então o resultado possa atendê-lo sem sobras ou faltas, mas na medida certa na busca por soluções eficientes e eficazes, ou seja, de modo assertivo.

### 2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Por meio do GesPública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Governo tem disponibilizado material apropriado para implementação da gestão por processos nos organismos públicos, através do portal [www.gespublica.gov.br/](http://www.gespublica.gov.br/) (MPOG, 2011).

Em seus artigos, documentos e vídeos, é possível obter informações mais específicas para área pública, já que os tempos e os processos de negócio definidos na iniciativa privada, direcionam-se para o lucro, enquanto que para o Governo, quanto menos reclamação e insatisfação dos usuários acerca de seus serviços, melhor.

Assim é possível utilizar a satisfação do cidadão como principal objetivo do mapeamento dos processos de negócio. Essa afirmação remete novamente ao

conceito de processos descrito na Figura 2. Sendo assim para a Gestão Pública, conhecer as necessidades do cidadão é o ponto chave para todo o planejamento.

O modelo abaixo, remete ao proposto pelo GesPública para realização do mapeamento de processos (QUADRO 1).

<b>MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA</b>	
<b>AÇÃO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
Levantamento das necessidades do cidadão	Carta de serviços onde são publicadas as características do serviço prestado
O servidor público que realiza o trabalho é quem o descreve	Obter a máxima conformidade e qualidade do modelo em relação à realidade.
Troca do modelo de Grupo de Trabalho pelo modelo onde cada servidor modela seu próprio trabalho	Comprometimento maior na iniciativa de gestão de processos
	Como cada um responde por uma pequena parte do processo, ele pode descrever da forma mais detalhada possível o resultado do seu trabalho.

QUADRO 1: MODELO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA.  
NOTA: Adaptado de GesPública (2011).

Após as ações realizadas para a modelagem dos processos, reúnem-se todos os envolvidos para verificar se as atividades descritas e desenhadas estão em sincronia.

Nesse momento a intenção é aprimorar a descrição dos resultados que são gerados, e havendo o sincronismo entre cada fornecimento de informação e o resultado esperado, gera-se a cadeia de valor.

As vantagens desse modelo são fundamentalmente as seguintes:

- Reflexão quanto à qualidade e à importância do trabalho;
- Compartilhamento de expectativas e de conhecimentos;
- Comprometimento, e,
- Minimização dos riscos.

A finalidade do mapeamento de processos é representar um processo em uma perspectiva de início ao fim a tal ponto que o descreva como um todo para a execução de uma tarefa.

Para iniciar um mapeamento de processos eficiente é importante que os envolvidos estejam capacitados ou que sejam treinados durante os procedimentos para que haja uma finalidade concreta do que esta sendo feito, a fim de evitar um mero desenho das atividades, conforme ensina Usinoro (2015).

Capacitar os servidores públicos para a Gestão de Processos é uma ação necessária e contínua que tem por objetivo a melhoria do fluxo dos processos de negócio, e, sobretudo a melhoria nos serviços prestados ao cidadão.

## 2.4 TREINAMENTO

A necessidade do aprendizado dos processos dentro do Setor de Compras, Licitação e Contratos da Diretoria de Planejamento e Administração fora percebida logo que o mesmo foi constituído. Esse novo setor surgiu do desmembramento da Coordenadoria de Administração, como resultado da expansão da diretoria, sendo assim o setor trouxe novas contratações de servidores com pouco ou nenhum conhecimento sobre seus processos.

Para Marques (1966), quando há crescimento da organização, suas necessidades mudam e o treinamento vem ao encontro para supri-las. Para tanto, o treinamento busca preparar um indivíduo ou um grupo através da transmissão de conhecimentos e habilidades inerentes a uma determinada atividade.

Reichel (2008) explicita que uma empresa cujo quadro funcional detém pessoas capacitadas, nos moldes do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) consegue enfrentar melhor os dias atuais, que exigem estruturas ágeis e equipes competentes e bem estruturadas.

Tais equipes costumam auxiliar de forma assertiva o dirigente em suas tomadas de decisão, isso vale não somente para a iniciativa privada, mas também para a Administração Pública, foco desse trabalho. Para tanto, o treinamento, depois de ministrado e conduzido pelo próprio servidor ou gestor, deverá ser avaliado para verificar se os sintomas desapareceram, como cita Chiavenato (2006), ou seja, se o treinamento cumpriu o seu papel em dirimir as dúvidas, repassou os conhecimentos e tornou-se de fato uma solução para o aprendizado dos processos.

Para Cruz (2004) numa organização interessada em aplicar a melhoria dos processos, a visão de treinamento passa a ser visão de educação, ou seja, as pessoas assumem um novo papel, que é o de pensar e julgar ao invés de somente seguir regras pré-estabelecidas. Elas são educadas a realizar atividades com senso

crítico e por isso têm a liberdade de decidir qual a decisão correta a ser tomada para melhorar suas próprias atividades.

O treinamento, a capacitação ou a educação para os processos, é parte fundamental para o sucesso do mapeamento dos processos de negócio, por isso mesmo que se busque a melhor metodologia e a tecnologia de última geração para o desenho dos fluxos, se a participação dos integrantes do processo não for efetiva, pouco irá avançar, seus benefícios serão superficiais ou até mesmo efêmeros.

Por isso, é importante que o setor interessado em mapear seus processos, apresente todos os benefícios que essa atividade trará. Primeiramente às chefias imediatas, diretor administrativo, diretor geral da unidade e posteriormente, com os devidos aceites, à própria equipe, estimulando-a a aceitar essa nova maneira de trabalhar, organizar e melhorar os processos de negócio.

Durante o trabalho da equipe, faz-se importante elaborar um guia para servir como padrão para as futuras modelagens de processos, caso referencial pode ser encontrado no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), autarquia federal vinculada ao Ministério da Cultura que responde pela preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro.

No manual “Padrão de Modelagem de Processos” do IPHAN, é possível observar uma estrutura a ser seguida para a correta aplicação da modelagem dos processos, ela está constituída com as regras de modelagem, configuração da ferramenta utilizada, políticas de segurança, entre outros pontos. O IPHAN utiliza a tecnologia *ARIS Business Architect 7.1* para desenvolvimento de modelagem e atualização da documentação dos processos (IPHAN, 2013).

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Instituto Federal do Paraná, instituição pública federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), foi criado a partir da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

O Instituto Federal do Paraná, conhecido como IFPR, é uma instituição multicampi, voltada a educação superior, básica e profissional e oferta diversos cursos gratuitos de educação profissional e tecnológica e mais especificamente no Campus Curitiba, local objeto de estudo desse trabalho, os cursos ofertados são os seguintes:

Curso de Pós-graduação: Especialização em Educação Profissional.

Cursos Superiores: Ciências Contábeis e Gestão Pública.

Cursos Técnicos Integrado ao Ensino Médio: Administração; Contabilidade; Eletrônica; Informática; Mecânica; Petróleo e Gás; Processos Fotográficos e Programação de Jogos Digitais.

Cursos Técnicos Subsequentes: Administração; Edificações; Eletromecânica; Eletrotécnica; Enfermagem; Eventos; Massoterapia; Mecânica; Processos Fotográficos; Produção de Áudio e Vídeo; Prótese Dentária; Radiologia; Saúde Bucal; Secretariado; Telecomunicações e Transações Imobiliárias.

Atualmente o Campus Curitiba conta com o quadro de 307 servidores público federal, sendo 225 professores e 82 técnicos administrativos; e um número de 3425 alunos matriculados nos cursos supracitados, dessa forma, dentre os 20 campus, o Campus Curitiba é o que contem o maior número de alunos em todo o Estado do Paraná.

De acordo com o Plano de Distribuição Orçamentária (PDO) de 2015 divulgado pela Diretoria de Informações Institucionais da Pró Reitoria de Planejamento do IFPR (Proplan), o orçamento previsto para 2015 foi de R\$ 54.218.248,00 (cinquenta e quatro milhões duzentos e dezoito mil e duzentos e

quarenta e oito reais). Nesse montante estão contemplados diversos gastos, tais como diárias e passagens, material permanente, material de consumo e despesas com terceirizações (responsável pela maior fatia dos gastos 32,6%).

O Campus Curitiba está localizado em dois prédios adjacentes da região central de Curitiba, no bairro Rebouças, o primeiro prédio que hoje abriga a maior parte dos cursos abrigava as Faculdades Uniandrade, no segundo prédio, onde estão instaladas as dependências administrativas, como secretaria acadêmica, setor de informática, recursos humanos, comunicação interna e toda a diretoria de planejamento e administração, funcionava a empresa de chás, Mate Real. Prédio histórico, com algumas dependências restritas ao acesso público, onde estão maquinários da ervateira, documentos antigos, manuscritos ou datilografados, os quais se tornaram objeto de estudo do pesquisador e professor de história do IFPR.

Antes de se instalar nesses prédios, o Campus Curitiba, já esteve sobre o solo da Universidade Federal do Paraná (UFPR), próximo ao Campus do Centro Politécnico no bairro Jardim das Américas. Isso porque, ulteriormente à Lei de sua criação, o IFPR havia sido parte da estrutura organizacional da extinta Escola Técnica da UFPR intitulada em 1990, hoje denominada Setor de Educação Profissional e Tecnológica da UFPR (SEPT), sendo assim, com a promulgação da Lei 11.892, o IFPR no ano de 2008 é criado e sua estrutura de escola técnica é desvinculada da Universidade Federal do Paraná.

## 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 3.2.1 Método utilizado

O método indutivo foi escolhido para diagnosticar a situação-problema nesse projeto técnico, pois a observação dos fatos foi realizada com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação.

Seguindo essa linha, a pesquisa aplicada foi utilizada na busca por soluções aos problemas concretos, práticos e operacionais, que em seguida foi refinada em pesquisa qualitativa tendo por base o conhecimento teórico-empírico.

Dessa forma, foi possível verificar que os dados coletados apontaram para problemas de organização das atividades inerentes aos processos da CCLC.

A coleta dos dados foi feita através das seguintes técnicas:

- Observação: foi possível observar os fenômenos da realidade do setor objeto desse estudo e fazer as anotações relevantes à busca da situação-problema e possíveis soluções.

- Entrevista estruturada: foi realizada entrevista com os dois servidores que entraram recentemente na coordenadoria, um está na seção de compras e licitações e o outro na seção de contratos. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice 1 do trabalho.

- Pesquisa documental: foram observados os documentos existentes no setor durante a pesquisa, tais como os modelos e manuais utilizados nos procedimentos de compras, licitações e contratos, bem como os processos físicos gerados como resultado desses procedimentos.

Todos os dados foram analisados com as técnicas qualitativas de análise, e análise de discurso, pois se buscou compreender a realidade a partir da perspectiva do conteúdo encontrado nos documentos e no depoimento das falas dos entrevistados.

### 3.2.2 Descrição dos resultados obtidos

A coordenadoria de Compras, Licitações e Contratos (CCLC) formada dentro do Campus Curitiba com aproximadamente um ano de existência, está subdividida em Seção de Compras e Seção de Contratos. A primeira conduz os processos de compras via calendário anual e atas, opera pregões e auxilia diretamente a coordenação nos processos licitatórios em geral. A seção de contratos é responsável pela análise e renovação dos contratos do campus, concentra a maior parte da gestão e fiscalização dos contratos do Campus e orienta os novos fiscais como proceder com a fiscalização conforme Leis, normas e procedimentos internos, por fim, elabora, compila e divulga as pesquisas de satisfação dos contratos de serviços contínuos.

Ao todo a CCLC conta com uma equipe composta por cinco servidores e uma estagiária. Dentre os servidores, três estão na equipe desde sua formação, e dois são recém-chegados. Isto porque, segundo a coordenadora, havia a necessidade de distribuir melhor as atividades já que as demandas do Campus estavam crescendo e sobrecarregando a equipe.

Na medida em que o setor foi agregando demandas, e os novos servidores entraram para auxiliar nas operações das atividades, foi possível observar que apesar dos treinamentos, havia carência de instruções escritas, procedimentos e fluxogramas com a finalidade de dar suporte às dúvidas.

Dessa forma, a coordenadoria e suas seções têm buscado organizar suas atividades para a melhoria de seus processos de negócio, contudo, alguns problemas relacionados a desorganização e má administração do tempo persistem e foram identificados após observação *in loco*:

- Dificuldades para realizar licitações por falta de conhecimento dos procedimentos;
- Perda de tempo na execução das atividades de compras e licitações;
- Perda de tempo para o aprendizado das atividades que estavam em andamento;
- Perda de prazo das renovações dos contratos;
- *Stress* na equipe e falta de motivação.

Por se tratar de um setor com processos de altíssima responsabilidade operacional e para melhor entendimento da limitação do problema estudado neste projeto, foram identificados dois macros processos de negócio na coordenadoria:

1. Macro Processo de Compras e Licitações; e,
2. Macro Processo de Contratos.

Contudo, não foi possível observar documentação desses macro processos, eles não estão desenhados e estruturados na coordenadoria. Foi possível observar que os servidores, principalmente os recém-chegados, possuem uma noção das atividades, mas com lacunas expressivas que impedem a visão macro do fluxo das atividades.

Essa constatação foi feita através da entrevista realizada com um servidor da seção de compras, identificado nesse trabalho como servidor 1 e com um

servidor da seção de contratos, que passa a ser o servidor 2. O roteiro da entrevista utilizada nesse trabalho encontra-se no Apêndice 1.

Para o servidor 1, quando questionado se conhecia o fluxo das atividades do setor (como um todo), sua resposta foi *“conheço em partes, ainda não tive oportunidade de passar um exercício completo para poder estar atento aos picos com mais demandas”*. Reação semelhante demonstrou o servidor 2 para a mesma pergunta, sua resposta foi *“ainda não posso dizer que tenho todo o conhecimento”*.

Sendo assim, foi possível deduzir que em suas respostas não há conhecimento total do fluxo das atividades do setor, estes depoimentos deveriam conter afirmações de que o fluxo é conhecido, mesmo antes de se completar um ano nas suas atividades e funções dentro da coordenadoria.

Durante as duas entrevistas, feitas em separado, foi possível perceber gratidão por estarem recebendo treinamento e paciência dos servidores que já se encontram no setor no repasse e orientação das atividades das seções, porém, é certo que na ausência deles, haveria uma séria dificuldade em resolver problemas ou situações emergenciais, já que não há formatos de procedimentos e tampouco um mapeamento de processos definido para o setor como um todo.

Ademais, foi possível perceber que há um desconhecimento do que seja o mapeamento de processos, suas interações, funcionalidades e benefícios, isto se constatou nas respostas do servidor 1 e servidor 2 para as seguintes perguntas:

Você encontrou procedimentos, manuais, ou algum tipo de documento para orientar suas atividades logo que chegou no setor?

Servidor 1: *“não, meu embasamento é feito por meio de editais que já foram realizados pelo próprio Instituto Federal do Paraná ou de outras instituições governamentais, preferencialmente as da esfera federal, atentando sempre às regras das respectivas modalidades de licitação, mas não necessariamente instrução da própria Coordenadoria.”*

Servidor 2: *“encontrei checklist para algumas atividades e Instruções Normativas”*.

A existência de uma tecnologia ou metodologia de organização dos processos de negócio do setor ajudaria na execução de suas atividades?

Servidor 1: *“na minha atividade, especificamente, não há necessidade de metodologia de organização de processos, pois eu elaboro os editais dos*

*procedimentos licitatórios, então para isso, eu preciso apenas fazer pesquisas, tendo em vista que cada edital tem suas peculiaridades."*

Apesar de sua resposta estar rica em detalhes quanto as suas atividades, seria importante que o setor contasse com um repositório de documentos externos, como bem citado, que seriam os editais modelos de outras instituições governamentais, as leis que norteiam e fornecem embasamento para a execução das compras e licitações, entre outras informações externas e fundamentais.

Para o servidor 1, realizar cursos de formação seria o suficiente para agregar conhecimento e realizar as atividades, como afirmou em sua resposta à seguinte pergunta:

O tempo que dispôs para o aprendizado logo que entrou no setor, foi suficiente?

*"ainda não concluí a capacitação, mas para as atividades que estou desempenhando o conhecimento que tenho tem sido suficiente, mas para conhecer o fluxo da Coordenadoria será necessário mais algumas horas de preparação por meio de cursos."*

Contudo, quando questionados ao final da entrevista sobre melhoria nas atividades do setor, notou-se que apesar de não conhecerem o que seria o mapeamento de processos, a visão de ambos foi ao encontro de um dos benefícios dessa metodologia: a disponibilidade das informações na ausência dos executores de atividades específicas. Conforme segue:

Você teria alguma sugestão de melhoria para o bom andamento das atividades no setor?

Servidor 1: *"acredito que seria necessária a realização de cursos, não apenas referente a seção que o servidor atua, mas relacionados a todas atividades da Coordenadoria, pois dessa forma, caso um servidor esteja ausente, outro pode solucionar os problemas recorrentes, ainda que temporariamente."*

Servidor 2: *"sugiro que se não existe possamos fazer em conjunto os fluxos e procedimentos de todas as atividades do setor para facilitar o trabalho de todos"*.

O que se percebeu, é que o setor conta com pessoas muito ativas e interessadas em aprender, e por isso, ao encontrarem dúvidas, buscam informações no momento em que os problemas surgem, e acabam resolvendo pontualmente, porém a preocupação ainda é muito pequena em armazenar essas soluções,

documentos e instruções para que outros possam fazer uso em problemas semelhantes em situações futuras.

Não há uma regra definida na CCLC, alguns servidores guardam documentos, criam modelos e até micro fluxos de atividades, mas não há reuniões, grupos de trabalho, indicadores para controle e melhoria da qualidade dos serviços executados, ou um treinamento específico para tratar do mapeamento de processos.

Sendo assim, em muitos momentos, especialmente nas férias dos servidores mais antigos, foi possível observar o surgimento de inúmeras dúvidas, e situações de atritos entre a diretoria e a coordenadoria, pois algumas atividades estavam pendentes e somente o servidor ausente sabia o *status* da situação e como resolvê-la. Como diz Cruz (2004) a organização é fundamental para qualquer tipo de trabalho empreendido, mais do que ele em si, pois quando o trabalho é feito de qualquer forma, poderá acarretar inúmeros prejuízos, a curto ou longo prazo.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO

Conforme dito por Cruz (2004) a organização dos processos é primordial para a execução das atividades de maneira eficiente e eficaz, ela beneficia o processo como um todo, desde a correta escolha dos insumos, o processamento das informações até a produção do resultado com qualidade e busca da satisfação dos clientes, usuários e cidadãos.

### 4.1 ETAPAS PARA AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS

Sendo assim, com base na revisão bibliográfica e demais estudos sobre o tema, a solução encontrada para a melhoria dos processos de negócio na CCLC foi programar o mapeamento de processos como metodologia de organização e posteriormente como ferramenta para ser usada sempre que se fizerem necessárias mudanças, identificação e eliminação dos gargalos, e melhoria contínua dos processos de negócio da coordenadoria.

A seguir, uma sequencia de etapas sugeridas para a implantação de tal metodologia, conforme QUADRO 2:

<b>OBJETIVO</b>	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA COORDENADORIA DE COMPRAS, LICITAÇÕES E CONTRATOS</b>
ETAPA 1	Apresentação da metodologia ao Diretor da DPA e à Coordenação da CCLC
ETAPA 2	Sensibilização da equipe da CCLC quanto ao objetivo da metodologia
ETAPA 3	Treinamento/capacitação da equipe
ETAPA 4	Identificação dos processos de negócio da CCLC
ETAPA 5	Realização do mapeamento dos processos de negócio
ETAPA 6	Reunião para apresentação dos resultados
ETAPA 7	Divulgação dos resultados obtidos para a Diretoria e demais interessados
ETAPA 8	Elaboração do manual do mapeamento dos processos da CCLC
ETAPA 9	Acompanhamento das atividades da equipe e avaliação dos resultados
ETAPA 10	Controle contínuo dos processos de negócio e reavaliação para ajustes que se fizerem necessários

QUADRO2: ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Como alternativa a essas etapas, os servidores poderiam ser imersos em cursos externos ao IFPR; porém, o tempo que se demandaria para tal alternativa

poderia se estender ao longo do ano e o custo para a formação dependeria da disponibilidade orçamentária do órgão público.

#### 4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O plano de implantação do mapeamento de processos seguirá definindo os responsáveis por cada etapa conforme o QUADRO 3:

ETAPA1	Apresentação da metodologia ao Diretor da DPA e à Coordenação da CCLC
Responsáveis	Servidor responsável pelo projeto de Mapeamento de Processos no setor
Prazo	1 dia
ETAPA 2	Sensibilização da equipe da CCLC quanto ao objetivo da metodologia
Responsáveis	Servidor responsável pelo projeto de Mapeamento de Processos no setor
Prazo	1 dia
ETAPA 3	Treinamento/capacitação da equipe
Responsáveis	Servidor responsável pelo projeto de Mapeamento de Processos no setor
Prazo	1 semana
ETAPA 4	Identificação dos processos de negócio da CCLC
Responsáveis	Servidor responsável pelo projeto de Mapeamento de Processos no setor e todos os servidores da equipe
Prazo	1 a 2 dias
ETAPA 5	Realização do mapeamento dos processos de negócio
Responsáveis	Todos os servidores do setor
Prazo	1 a 2 semanas
ETAPA 6	Reunião para apresentação dos resultados
Responsáveis	Todos os servidores do setor
Prazo	1 dia
ETAPA 7	Divulgação dos resultados obtidos para a Diretoria e demais interessados
Responsáveis	Servidor responsável pelo projeto de Mapeamento de Processos no setor e todos os servidores do setor
Prazo	1 dia
ETAPA 8	Elaboração do manual do mapeamento dos processos da CCLC
Responsáveis	Todos os servidores do setor
Prazo	1 a 2 semanas
ETAPA 9	Acompanhamento das atividades da equipe e avaliação dos resultados
Responsáveis	Servidor responsável pelo projeto de Mapeamento de Processos no setor, Coordenação e Direção
Prazo	Contínuo
Monitoramento	Indicadores, gráficos e relatórios
ETAPA 10	Controle contínuo dos processos de negócio e reavaliação para ajustes que se fizerem necessários
Responsáveis	Todos os servidores do setor
Prazo	Contínuo
Monitoramento	Indicadores, gráficos e relatórios

QUADRO 3: DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES E MONITORAMENTO DAS ETAPAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

### 4.3 RECURSOS

Para a implantação do mapeamento de processos, os recursos humanos serão primordiais, desde o conhecimento que cada pessoa traz consigo de seus próprios processos e atividades até o conhecimento que irá adquirir através de estudo e trabalho em conjunto com os demais servidores envolvidos, a fim de conhecer onde seu fluxo de atividades interfere no fluxo das atividades correlatas e que continuam seu fluxo.

O recurso tempo será importante para o sucesso da implantação e deverá ser disponibilizado pelo Diretor para toda a equipe envolvida, pois muitas atividades poderão sofrer atraso já que para o treinamento os servidores precisarão se ausentar do setor e para a elaboração do mapeamento, deverão ser disponibilizadas algumas horas dentro do período de trabalho.

### 4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se, com a aplicação da metodologia de mapeamento, que haja significativa melhora na organização dos processos de negócio da CCLC, pois assim que os processos são modelados, muitos benefícios podem ser observados, dentre eles destacam-se:

- O entendimento e aprendizagem das atividades se tornam mais rápidos e seguros;
- Os erros desaparecem ou diminuem, evitam-se os retrabalhos;
- As pessoas conseguem identificar os detalhes importantes através dos desenhos bem definidos dos fluxogramas das atividades;
- Diminuição de surpresas desagradáveis, desperdícios de tempo e de recursos;
- O nível de controle e avaliação para organização dos processos aumenta;

- A comunicação entre as pessoas de todos os setores envolvidos fica mais fácil e objetiva e diminui o estresse gerado pela falta de comunicação;
- O tempo investido no mapeamento de processos retorna em economia de tempo futuro;
- Fica mais fácil e seguro gerenciar a qualidade e os prazos dos serviços prestados;
- Os resultados aparecem, pois é possível mensurá-los, com indicadores de tempo de serviço, por exemplo.

#### 4.5 RISCOS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O mapeamento de processos nem sempre é aceito por todos os envolvidos no setor onde será aplicado, isto porque, não se trata de uma metodologia automática sem a participação de pessoas, pelo contrário, o envolvimento dos servidores diretamente impactados é de fundamental importância.

O treinamento, sobre o que são os processos e como mapeá-los, precisará da participação de todos os envolvidos, isto porque, é sabido, como diz Cruz (2004) que muitas pessoas têm a preocupação em aprender, não somente sobre uma tecnologia que ajudará a fazer o mapeamento de processos, mas sim, o que são os processos.

Sendo assim, há que se considerar que o cronograma proposto para implantação tenha que ser revisado principalmente nos prazos e nos responsáveis, pois pode haver resistência, protelação da elaboração dos fluxos, porque tudo passa pelas pessoas e isso muitas vezes é um desafio.

Outro problema encontrado e muito grave é ter os processos mapeados, bem desenhados e entendidos por toda a equipe, mas na prática não serem seguidos, caírem no esquecimento e perda de interesse, principalmente se há mudança na coordenação, ou grande rotatividade na equipe.

Dessa forma, como medida preventiva, seria muito importante buscar junto a diretoria um apoio e envolvimento no cronograma de execução, e tê-la presente nos treinamentos, a fim de colocar valor no processo, pois é certo que os indivíduos

muitas vezes, necessitam ser cobrados diretamente por seus coordenadores, chefias imediatas ou por fim, até mesmo pelos diretores para só então tomarem consciência de que o que farão terá importância e serão cobrados pelos resultados.

Outra medida seria realizar o treinamento com exemplos práticos e de fácil compreensão, como estudos de caso, por exemplo, como estímulo e medida participativa de todos os envolvidos, a fim de demonstrar todos os benefícios propostos para a melhoria dos processos de negócio da CCLC.

## 5 CONCLUSÃO

Esse trabalho pretendeu explorar os conceitos de mapeamento de processos e sua implementação como ferramenta eficaz para a melhoria dos processos de negócio do setor de Compras, Licitações e Contratos.

Após as técnicas de observação e entrevista foi possível observar algumas lacunas na organização estrutural dos processos da CCLC, sendo assim para melhoria dos processos de negócio desse setor a solução seria mapear os processos, imputar responsáveis para revisá-los periodicamente, ou alterá-los quando necessário.

Com essa solução, seria possível promover uma maior clareza nos procedimentos realizados no setor supracitado, economia de tempo, aplicação dos princípios da Administração Pública, como a eficiência, definição de prazos para realização de todos os trâmites de Compras, Licitações e Contratos, definição de indicadores de desempenho, registros das atividades e procedimentos, facilidade para a disposição dos documentos para auditorias, entre outros aspectos a serem encontrados no período de realização deste projeto.

Porém, é sabido que esse estudo não esgotou o tema sobre melhoria nos processos de negócio, há outros estudos em torno de tecnologias que ajudam significativamente a implementação de uma organização mais eficiente e ágil nas atividades de prestação de serviços públicos.

Sendo assim, sugere-se que além do estudo feito, os responsáveis pelo projeto de instauração do mapeamento de processos na CCLC, busquem novos estudos, cursos e capacitações e o auxílio de tecnologias associadas ao mapeamento, há muitas no mercado da tecnologia da informação, e podem auxiliar sobremaneira os processos do setor a produzir os trabalhos com mais eficiência, controle e qualidade.

## REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM**: uma referência para implantação prática. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBOSA, N. Governo anuncia reforma administrativa para melhorar gestão e reduzir gastos. Brasília, 24 ago. 2015. Coletiva à imprensa no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília,DF: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2012.

CRUZ, T. **Manual de Organização II**: metodologia com formulários. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2004.

CRUZ, T. **Workflow II**: a tecnologia que revolucionou processos. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2004.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

GUELBERT, M. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL - IPHAN (2013). **Gestão de Processos**: padrão de modelagem de processos. Disponível em: <[http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/IPHAN\\_%20Padr%C3%A3o%20de%20Modelagem%20de%20Processos\\_%20Vers%C3%A3o%20%201%200.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/IPHAN_%20Padr%C3%A3o%20de%20Modelagem%20de%20Processos_%20Vers%C3%A3o%20%201%200.pdf)>. Acesso em: 30/01/2016.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2012.

MARQUES, W. L. (1966). **Capacitação pessoal e profissional**. Cianorte, PR: Gráfica Vera Cruz, 2013.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MPOG (2011). **GesPública**: guia de gestão de processos. Disponível em: <<https://conteudo.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em 30/01/2016.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no serviço público: um estudo de caso. **Gest.Prod.** [online].1998, vol.5, n.3, pp. 284-297. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-530X1998000300009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X1998000300009&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 22/11/2015.

SOUSA, C. M. P.; SILVA, L. C. Gestão de processos na cadeia de suprimentos: um estudo de caso numa organização do setor têxtil do agreste de Pernambuco. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 646-670, jun. 2015. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/1935>>. Acesso em: 23/11/2015.

USIRONO, C. H. **Escritório de Processos**: BPMO (Businnes Process Management Office). 1.ed. São Paulo: Brasport, 2015.

VOITCH, T. B. Preso à burocracia, plano de concessões deve avançar pouco no Paraná em 2015. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 30. jan. 2015. Caderno de Economia. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/preso-a-burocracia-plano-de-concessoes-deve-avancar-pouco-no-parana-em-2015-ejea57b266d5rma3vqxslv8su>>. Acesso em: 22/11/2015.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

## APÊNDICE 1

### ROTEIRO DA ENTREVISTA UTILIZADA NA COLETA DE DADOS

- 1) Você conhece o fluxo das atividades do setor?
  
- 2) Você encontrou procedimentos, manuais, ou algum tipo de documento para orientar suas atividades logo que chegou no setor?
  
- 3) A existência de uma tecnologia ou metodologia de organização dos processos de negócio do setor ajudaria na execução de suas atividades?
  
- 4) O tempo que dispôs para o aprendizado, logo que entrou no setor, foi suficiente?
  
- 5) Você teria alguma sugestão de melhoria para o bom andamento das atividades no setor?