

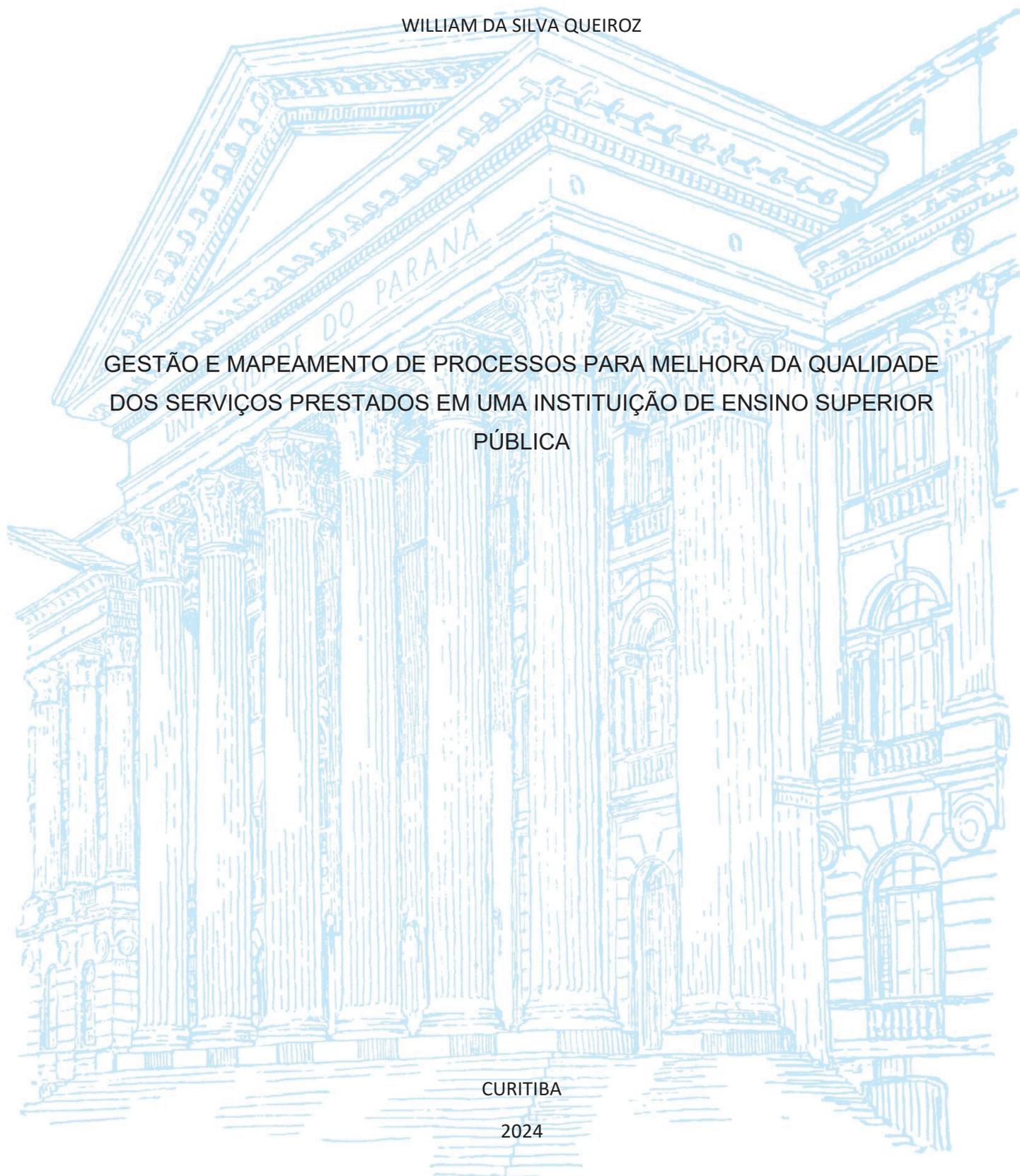
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WILLIAM DA SILVA QUEIROZ

GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA MELHORA DA QUALIDADE
DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
PÚBLICA

CURITIBA

2024



WILLIAM DA SILVA QUEIROZ

GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA MELHORA DA QUALIDADE
DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
PÚBLICA

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Carla Regina Mazia Rosa

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Queiroz, William da Silva

Gestão e mapeamento de processos para melhora da qualidade dos serviços prestados em uma instituição de ensino superior pública / William da Silva Queiroz. – Curitiba, 2024.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Orientador: Carla Regina Mazia Rosa

1. Processos – Gerenciamento. 2. Administração pública. 3. Preservação digital. I. Universidade Federal do Paraná. II. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Rosa, Carla Regina Mazia. IV. Título.

Bibliotecário: Elias Barbosa da Silva CRB-9/1894



TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ENGENHARIA DE PRODUÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **WILLIAM DA SILVA QUEIROZ** intitulada: **GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA MELHORA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**, sob orientação da Profa. Dra. CARLA REGINA MAZIA ROSA, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 28 de Junho de 2024.

Assinatura Eletrônica
21/07/2024 14:43:17.0
CARLA REGINA MAZIA ROSA
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
16/07/2024 15:12:22.0
JOSÉ ELMAR FEGER
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
16/07/2024 14:32:41.0
FABIANO OSCAR DROZDA
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
17/07/2024 12:06:23.0
CLEINA YAYOE OKOSHI
Avaliador Externo (null)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança durante toda esta jornada acadêmica. Sua orientação e bênçãos foram fundamentais para superar os desafios e alcançar esta importante etapa em minha vida.

À minha esposa Rafaela, sou imensamente grato pelo seu apoio inabalável, compreensão e paciência. Suas palavras de estímulo e carinho foram o combustível que impulsionou meu progresso e me deu ânimo nos momentos mais desafiadores.

Agradeço aos meus pais e irmão, pelo exemplo de dedicação, sacrifício e determinação que sempre me inspiraram.

A todos os colegas e amigos que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho.

E por fim, expresso minha gratidão a minha orientadora, Profa. Dra. Carla Regina Mazia Rosa que contribuiu para minha formação acadêmica e para a realização deste trabalho. Cada interação e experiência compartilhada enriqueceu minha jornada e tornou possível a concretização deste projeto.

"É, com efeito, natural ao homem aspirar ao conhecimento da verdade."

(Santo Tomás de Aquino)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral propor um modelo para a implantação da Gestão de Processos na Unidade Administrativa do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná. Para tanto, foi realizado um estudo por meio de pesquisa bibliográfica, documental, descritiva e com abordagem qualitativa, a fim de mostrar o que é realizado em termos organizacionais de trabalho nesta temática e pode ser aplicado ao setor. Como metodologia, foi utilizado um modelo formado por quatro etapas: primeiramente foi feita a definição de um modelo de mapeamento de processos através da revisão da literatura. Na segunda etapa, com base na proposta de cadeia de valor do SEGES/MGI e MEC, aplicou-se o modelo para a elaboração dos mapas de processos e, conseqüentemente, para a elaboração de fichas de processos. Na terceira etapa, realizou-se a modelagem dos processos através do *software* Bizagi. Como última etapa, desenvolveu-se um sistema web para documentação e divulgação do mapa de processos. Na aplicação do modelo de mapeamento, foi realizada uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas aos gestores responsáveis pelos processos, para assim ser possível mapear e modelar processos atuais (*As Is*). Na etapa de modelagem, foram feitas análises dos processos identificando pontos críticos e fornecendo sugestões de melhorias com os novos processos propostos (*To Be*). Além disso, realizou-se a análise de conteúdo para inferir os sentidos e significados das falas dos gestores em relação à temática do trabalho. De modo geral, os gestores, na atual estrutura administrativa, permanecem buscando constantemente melhorias nos processos sob sua gestão, uma vez que é possível visualizar o quanto a implantação da gestão de processos pode contribuir para melhoria dos serviços prestados no setor público. Entre as vantagens que devem ser identificadas com a realização deste estudo, estão a promoção do trabalho em equipe, uma melhor compreensão das responsabilidades na execução dos processos, uma visualização simplificada destes, a padronização das ações, a melhoria contínua dos processos e o aumento da transparência. Dessa forma, a adoção do gerenciamento de processos organizacionais com um sistema eficiente de documentação tem o potencial de promover uma Administração Pública mais eficaz e transparente, resultando em uma prestação de serviço de excelência aos clientes/cidadãos.

Palavras-chaves: Gestão de Processos, Gestão Pública, Gerenciamento de Processos de Negócio, Transformação Digital

ABSTRACT

This work aims to propose a model for the implementation of Process Management in the Administrative Unit of the Professional and Technological Education Sector of the Federal University of Paraná. For this purpose, a study was conducted through bibliographic, documentary, descriptive research with a qualitative approach, in order to demonstrate what is carried out in organizational terms of work in this theme and can be applied to the sector. The methodology used consisted of a model composed of four stages: first, a process mapping model was defined through a literature review. In the second stage, based on the value chain proposal of SEGES/MGI and MEC, the model was applied to elaborate process maps and consequently to create process sheets. In the third stage, process modeling was performed using Bizagi software. As the final stage, a web system was developed for the documentation and dissemination of the process map. In applying the mapping model, a semi-structured interview with open-ended questions was conducted with the managers responsible for the processes, enabling the mapping and modeling of current processes (As Is). During the modeling stage, process analyses were performed to identify critical points and provide improvement suggestions for the proposed new processes (To Be). Furthermore, content analysis was conducted to infer the meanings and significance of managers' statements regarding the theme of the work. In general, managers, within the current administrative structure, are constantly seeking improvements in the processes under their management, as it is possible to see how the implementation of process management can contribute to improving services provided in the public sector. Among the advantages that should be identified with this study are the promotion of teamwork, a better understanding of responsibilities in executing processes, a simplified visualization of these, standardization of actions, continuous process improvement, and increased transparency. Thus, the adoption of organizational process management with an efficient documentation system has the potential to promote a more effective and transparent Public Administration, resulting in excellent service delivery to clients/citizens.

Keywords: Process Management, Public Management, Business Process Management, Digital Transformation

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXO DO PROCESSO.....	48
FIGURA 2 – PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DOS ARTIGOS.....	49
FIGURA 3 – TELA DE LOGIN.....	72
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA.....	73
FIGURA 5 – GRUPO DE MACROPROCESSOS.....	73
FIGURA 6 – MACROPROCESSOS.....	75
FIGURA 7 – TELA DE CADASTRO DE ATIVIDADES.....	79
FIGURA 8 – TELA DE CONSULTA DE ATIVIDADES.....	80
FIGURA 9 – TELA DE EDIÇÃO DE ATIVIDADES.....	81
FIGURA 10 – TELA DE APROVAÇÃO DE ATIVIDADES.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - QUANTIDADE DE ARTIGOS SELECIONADOS POR BASE DE DADOS.....	51
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AÇÃO DO GOVERNO PARA A ADMINISTRAÇÃO VOLTADA AO RESULTADO.....	23
QUADRO 2 – TÉCNICAS UTILIZADAS PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS...	45
QUADRO 3 – PROCESSOS EM CONFORMIDADE COM A CADEIA DE VALOR....	54
QUADRO 4 – LISTA DE ATIVIDADES MAPEADAS.....	68
QUADRO 5 – MACROPROCESSO E PROCESSO DE CADA ATIVIDADE.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ANOVA	Análise Multivariada de Variância
BPM	<i>Business Process Management</i> / Gerenciamento de Processos de Negócio
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i> / Iniciativa de gerenciamento de processos de negócios
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i> / Modelo e Notação de Processos de Negócios
BPR	Reengenharia de Processos de Negócios
CVI	Cadeia de Valor Integrada
CAFE	Comunidade Acadêmica Federada
EKD	<i>Enterprise Knowledge Development</i> / Desenvolvimento de conhecimento empresarial
EPC	<i>Event-driven Process Chain</i> / Cadeia de Processo Orientada a Eventos
ERP	Enterprise Resource Planning / Planejamento de Recursos Empresariais
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
LSS	<i>Lean Six Sigma</i>
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MPN	Modelo de Processo de Negócio
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMG	<i>Object Management Group</i> / Grupo de Gerenciamento de Objetos
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i> / Planejar, Fazer, Verificar e Agir
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQAP	Programa Qualidade e Participação na Administração Pública
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
POP	Procedimento Operacional Padrão
POPs	Procedimentos Operacionais Padrão
SACs	Serviços de Atendimento ao Cidadão

SEGES/	Secretaria de Gestão e Inovação / Ministério da Gestão e Inovação em
MGI	Serviços Públicos
SEPT	Setor de Educação Profissional e Tecnológica
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output and Customer</i> / Fornecedor, Entradas, Processo, Saídas e Cliente
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1.	Introdução	15
1.1	Objetivo Geral.....	17
1.1.1	Objetivos Específicos	17
1.2	Justificativa	18
1.3	Estrutura de Trabalho	20
2.	Revisão da Literatura.....	21
2.1	A nova gestão no serviço público	21
2.2	A importância da gestão no serviço público	25
2.3	Gestão de processos no setor público	29
2.3.2	Abordagem da gestão de processos	31
2.3.2	Mapeamento de processos	34
2.3.3	Modelagem de processos	36
2.3.4	Documentação do processo	38
2.4	Estudos sobre casos de aplicação de gerenciamento de processos no setor público	40
3.	Materiais e Métodos	46
3.1	Classificação da pesquisa	46
3.2	Etapas da pesquisa	47
3.2.1	Revisão bibliográfica	48
3.2.2	Seleção de modelos de mapeamento de processos	51
3.2.3	Definição das atividades a serem mapeadas	52
3.2.4	Inserção de cada atividade em um macroprocesso	53
3.2.5	Inserção de cada atividade no processo correspondente	53
3.2.6	Elaboração de formulário de modelo de entrevistas	58
3.2.7	Análise dos processos atuais (As Is)	60
3.2.8	Identificação de pontos críticos e fornecimento de sugestões de melhorias	61
3.2.9	Proposição de novos processos (To Be) e modelagem através do BPMN	62
3.2.10	Elaboração das fichas de atividades	63
3.2.11	Desenvolvimento de sistema para documentação do processo online	63
3.2.12	Elaboração das fichas de atividades	64
4.	Aplicação e Resultados	66
4.1	Revisão	66
4.2	Mapeamento dos Processos	67
4.3	Modelagem dos processos	71
4.4	Documentação dos processos	71
4.5	Modelagem dos processos	82
5.	Conclusão	84
	ANEXO I	86
	ANEXO II	87
	ANEXO III	88
	ANEXO IV	122
	Referências.....	132

1. INTRODUÇÃO

O processo é caracterizado como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com o objetivo de atender e, preferencialmente, superar as necessidades e expectativas tanto dos clientes externos quanto dos clientes internos da organização (OLIVEIRA, 2007).

De acordo Graham e Lebaron (1994), todo trabalho realizado dentro da empresa faz parte de algum processo. Gonçalves (2000) acrescenta, destacando que não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo organizacional e, da mesma maneira, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço.

A gestão de processos desempenha um papel importante no contexto da gestão, tanto no setor privado quanto no setor público. Ela envolve a análise, modelagem e melhoria dos processos internos da empresa, visando alcançar maior eficiência, produtividade e qualidade (ALVARENGA, 2013; PAIM *et al.*, 2009).

No setor privado, o foco principal é a maximização de lucros, a competitividade e a satisfação do cliente. As empresas privadas geralmente têm uma estrutura hierárquica mais flexível e ágil, permitindo a tomada rápida de decisões e a adaptação às demandas do mercado. A gestão de processos no setor privado é orientada para eficiência operacional, redução de custos e otimização dos recursos (TCU, 2013).

No setor público, o objetivo principal é atender às necessidades da sociedade, promover o bem-estar coletivo e a eficiência na entrega operacional de serviços públicos. As organizações públicas estão sujeitas a regulamentações governamentais, com ênfase na transparência, prestação de contas e responsabilidade social. A gestão de processos no setor público busca aprimorar a eficiência, a qualidade e a equidade dos serviços, garantindo o cumprimento de políticas e diretrizes estabelecidas. Entretanto, a gestão de processos no setor público pode enfrentar desafios adicionais devido à burocracia e complexidade do ambiente governamental (ALVARENGA, 2013).

A gestão de processos é importante em ambos os setores, pois busca identificar oportunidades de melhoria e eliminar ineficiências, reduzir custos, padronizar procedimentos, promover a transparência e a prestação de contas, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, além de otimizar a

utilização de recursos e atender às necessidades dos clientes ou cidadãos. (PAIM *et al.*, 2009; TCU, 2013).

No contexto atual, a gestão de processos no setor público também enfrenta desafios relacionados à transformação digital e à demanda por serviços mais acessíveis e personalizados. A aplicação de tecnologias digitais e a automação de processos têm sido adotadas para agilizar a entrega de serviços e melhorar a experiência dos cidadãos (TCU, 2013).

Na área da educação, especialmente no ensino superior, o gerenciamento de processos tem sido aplicado para otimizar as atividades educacionais. A padronização de procedimentos, a identificação de ineficiências e a utilização de tecnologias ajudam a melhorar a qualidade do ensino, acompanhar o desempenho institucional e tomar decisões embasadas em dados (SECCHI, 2009).

Atualmente, a gestão de processos na Universidade Federal do Paraná (UFPR) está em desenvolvimento, mas ainda enfrenta desafios em sua implementação e integração. Embora a universidade possua um setor específico responsável por orientar os gestores e servidores em relação aos processos, ainda não foi elaborado um modelo completo e claro para a integração dos órgãos internos com as resoluções vigentes. Além disso, não há evidências de projetos anteriores de gerenciamento de processos na universidade (FLORIANO, 2021).

Para superar esses desafios, Moreno-Enguix (2018), lembra que é necessário fortalecer a cultura de gestão de processos na universidade por meio da capacitação dos colaboradores. A falta de integração entre os setores e unidades internas é um dos principais desafios a serem enfrentados na gestão de processos da UFPR, pois pode resultar em duplicação de processos, retrabalho e burocracia excessiva. Esses fatores afetam a eficiência e a agilidade da gestão na universidade (FLORIANO, 2021).

A UFPR possui 14 setores educacionais, além de outros órgãos administrativos, e nenhum deles registrou a implementação de um gerenciamento de processos até o momento. No entanto, o Setor de Educação Profissional e Tecnológica (SEPT) se destaca como uma exceção, pois adotou um sistema de trabalho mais simplificado desde sua fundação em 2009. Esse setor pode servir como exemplo para a implementação de práticas de gestão de processos em outros setores da universidade (SIORG, 2023).

Por isso, com o objetivo de preencher essa lacuna, este trabalho pretende aplicar o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento de processos específico para a Unidade Administrativa do SEPT da UFPR. Esse modelo será elaborado por meio do mapeamento dos processos atuais, alinhados com as atribuições do setor, e sua implementação contará com sugestões de melhorias e a proposição de novos processos. Posteriormente, o monitoramento contínuo garantirá a qualidade do atendimento e da prestação de serviços públicos, podendo servir como base para a implementação em outros setores da universidade.

1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é aplicar um modelo para implementar o gerenciamento de processos na Unidade Administrativa do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná, visando orientar e desenvolver uma melhor qualidade do serviço prestado, contribuindo para a eficiência operacional da unidade.

1.1.1. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são desenvolvidos:

1. Pesquisar modelos de gestão de processos utilizados em outras organizações públicas de ensino superior, identificando melhores práticas;
2. Analisar a legislação e ações governamentais brasileiras relacionadas à gestão de processos no contexto do ensino superior, visando compreender o panorama regulatório e as diretrizes existentes;
3. Identificar um modelo para o mapeamento dos processos organizacionais, através da avaliação e adaptação dos modelos utilizados em organizações similares;
4. Elaborar os mapas de processos, identificando e documentando os macroprocessos conforme proposta da cadeia de valor do SEGES/MGI, para uma visualização clara dos fluxos de trabalho na unidade;

5. Aplicar um modelo para a confecção de fichas de processos, a fim de documentar e disseminar os processos na Unidade Administrativa do SEPT, facilitando o entendimento e a padronização das atividades;
6. Desenvolver um software para documentar e gerenciar as fichas de processos, proporcionando aos funcionários do setor acesso facilitado às informações necessárias e permitindo a inclusão de novas fichas de forma eficiente;
7. Validar as etapas do modelo proposto na Unidade Administrativa do SEPT da UFPR, por meio de testes piloto e *feedback* dos usuários, garantindo a adequação do modelo às necessidades da unidade.

1.2. JUSTIFICATIVA

A gestão de processos desempenha um papel importante na efetividade e eficiência de qualquer instituição, e isso também se aplica ao SEPT da UFPR. O setor é responsável por oferecer cursos técnicos e tecnológicos, promovendo a formação de profissionais qualificados para atender às demandas do mercado de trabalho (SEPT, 2023).

Todavia, como em muitas organizações do setor público, o SEPT pode enfrentar desafios relacionados à qualidade da gestão e eficiência dos processos. O contexto histórico do serviço público, com suas burocracias e demandas específicas, muitas vezes resulta em processos complexos e pouco eficientes (SECCHI, 2009).

A implementação de um modelo de gerenciamento de processos na Unidade Administrativa do SEPT tem como objetivo principal orientar e desenvolver uma melhor qualidade no serviço prestado. Ao identificar e eliminar ineficiências, simplificar procedimentos e promover uma abordagem orientada para resultados, a gestão de processos pode ajudar a otimizar os recursos disponíveis, integrar diferentes áreas, definir objetivos claros e implementar políticas educacionais eficazes (PAIM *et al.*, 2009; FLORIANO, 2021).

Através do mapeamento e análise dos processos acadêmicos, o SEPT poderá identificar lacunas, pontos de melhoria e implementar estratégias pedagógicas mais eficientes. Isso é especialmente relevante no contexto atual, onde a ênfase na *accountability* e avaliação dos resultados educacionais é cada vez maior de acordo

com Moreno-Enguix (2018). Além do mais, a gestão de processos torna-se, portanto, uma ferramenta indispensável para medir, monitorar e melhorar o desempenho do SEPT.

Além disso, a implementação de um modelo de gerenciamento de processos na Unidade Administrativa do SEPT pode trazer benefícios significativos, como a padronização de procedimentos, a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria (VANDERAALST, 2012).

Portanto, a implementação se justifica pela necessidade de melhorar a eficiência dos processos, promover a qualidade educacional, otimizar recursos, integrar áreas e garantir a prestação de um serviço de excelência aos estudantes.

Além disso, também tem implicações mais amplas na área acadêmica. Ao direcionar estudos futuros para aprimorar a gestão pública em conjunto com o setor de gerenciamento de processos, é possível melhorar os serviços prestados e aumentar a qualidade entregue ao cidadão (TCU, 2013). O instrumento criado no âmbito deste estudo poderia até mesmo ser adaptado para outras empresas privadas com sistemas obsoletos e burocráticos, proporcionando uma nova forma de trabalho mais eficiente e eficaz.

Além do que, a gestão de processos também possibilita a padronização de procedimentos, o que traz benefícios tanto para os colaboradores quanto para os estudantes. Com processos bem definidos, documentados e comunicados de forma clara, os colaboradores do SEPT poderão desempenhar suas funções de maneira mais eficiente, evitando retrabalhos e erros (GONÇALVES, 2000; DE SORDI, 2012). Por sua vez, os estudantes se beneficiarão de um ambiente mais organizado, com prazos transparentes, acesso simplificado às informações e uma experiência acadêmica mais consistente.

A implementação de um modelo de gerenciamento de processos no SEPT também contribuirá para a melhoria contínua das práticas educacionais. Por meio do mapeamento e análise dos processos acadêmicos, será possível identificar oportunidades de melhoria e implementar estratégias pedagógicas mais eficazes (MORENO-ENGUIX, 2018). Com isto, poderá identificar e eliminar redundâncias, simplificar fluxos de trabalho, estabelecer indicadores de desempenho e implementar ações corretivas quando necessário. Isso resultará em uma melhor utilização dos recursos disponíveis, uma maior agilidade na tomada de decisões e um maior

alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos do setor (GONÇALVES, 2000).

Em suma, a implementação de um modelo de gerenciamento de processos no SEPT da UFPR é essencial para melhorar a qualidade educacional, otimizar recursos e integrar áreas. A contribuição prática deste trabalho é o desenvolvimento de um software que facilita a documentação e o gerenciamento das fichas de processos, garantindo acesso eficiente e atualização contínua das informações. Este sistema aprimora a gestão interna e pode servir como modelo para outras instituições de ensino que buscam modernizar suas operações, promovendo práticas de gerenciamento mais eficazes no setor educacional (FLORIANO, 2021).

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo o capítulo já apresentado.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os temas: Gestão de Processos, Setor Público e Gestão de processos no setor público, em específico na Universidade Federal do Paraná.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a aplicação da metodologia e seus resultados.

O último capítulo apresenta as principais conclusões da proposta de trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico sobre o panorama da gestão de processos no setor público, brasileiro e mundial. Buscando órgãos nos quais já foram implementados processos similares de gestão, listando quais indicadores foram utilizados, quais as etapas para a implementação, assim como resoluções, normativas e legislações relacionadas nos casos brasileiros.

2.1. A NOVA GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

No final da década de 1970, em um contexto de predominância do Estado do *Welfare State* e do modelo de administração pública weberiano, foi amplamente debatida a necessidade de reformar o Estado em várias partes do mundo. Essa discussão foi impulsionada por quatro fatores socioeconômicos significativos. O primeiro foi a crise econômica mundial, que afetou diversas economias e demandou a adoção de medidas para enfrentá-la. O segundo fator foi a crise fiscal, caracterizada pela pressão sobre os recursos públicos e a necessidade de equilibrar as finanças governamentais. O terceiro fator foi a ingovernabilidade, que se manifestou através da crescente complexidade dos problemas sociais e da dificuldade em tomar decisões efetivas. Por fim, a globalização e as transformações tecnológicas trouxeram desafios relacionados à competitividade e à necessidade de se adaptar às mudanças rápidas no cenário global. Esses fatores combinados impulsionaram os debates e as reformas no âmbito da gestão pública (ABRUCIO, 1997).

A crise econômica mundial teve seu início em 1973, com a primeira crise do petróleo, que foi agravada em 1979 pela segunda crise. Essas crises resultaram em um longo período de recessão na economia global durante os anos 1980. A crise fiscal surgiu devido à falta de recursos nos governos para financiar seus déficits, sendo mais evidente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha. Isso levou a uma revolta dos contribuintes, que questionavam a relação direta entre o aumento de impostos e a melhoria dos serviços públicos. A ingovernabilidade ocorreu devido à dificuldade dos governos em resolver seus problemas e tomar decisões eficazes. Por fim, a globalização e as transformações tecnológicas modificaram a lógica do setor produtivo e afetaram o papel do Estado. Os Estados nacionais perderam parte significativa do

poder de ditar políticas macroeconômicas devido ao enfraquecimento em controlar os fluxos financeiros e comerciais (ABRUCIO, 1997).

Contribuindo com o tema, Pereira (2000) afirma que existem três formas de administração do Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática (weberiana) e a administração pública gerencial, também conhecida como NGP. A administração patrimonialista não tem como objetivo o interesse público, mas sim o interesse do Estado. Ela era típica das monarquias absolutas anteriores ao capitalismo e à democracia, em que não havia separação entre o patrimônio privado do monarca e o patrimônio público. Essa forma de administração se baseia no clientelismo.

A administração pública burocrática surgiu na Europa no século XIX, nos Estados Unidos no início do século XX e no Brasil nos anos 1930. Seu objetivo era combater o nepotismo e a corrupção decorrentes do patrimonialismo. Para isso, foi estabelecido um serviço público profissional, com um sistema administrativo impessoal, formal e racional. No entanto, o excesso de controle nos processos fez com que o Estado se voltasse para si mesmo e se afastasse de sua missão essencial, que é servir à sociedade (BRASIL, 1995; PEREIRA, 2000).

Embora a administração burocrática tenha sido necessária naquela época e tenha sido eficaz no controle dos abusos de poder, ela também trouxe várias disfunções, como a ineficiência, a autorreferência e a dificuldade de se voltar para o serviço aos cidadãos, tratados como clientes. Com o crescimento do Estado, essa forma de administração se tornou insustentável (BRASIL, 1995).

No entanto, ao longo do período compreendido entre 1930 e 1970, houve a necessidade de adaptar a gestão pública às novas condições do Estado. Nesse contexto, a partir da década de 1980, iniciou-se um processo de reforma administrativa nos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como o Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos. Essa reforma, conhecida como Reforma Gerencial, também foi implementada nos anos 1990 nos Estados Unidos, Chile e Brasil (PEREIRA, 2000).

No contexto de restrição de recursos e enfraquecimento do poder estatal, emergiu a Nova Gestão Pública (NGP), cuja origem pode ser atribuída aos esforços dos ingleses e republicanos americanos. Inicialmente, a NGP tinha uma abordagem

mais orientada para a economia, com ênfase na redução de custos. Ao longo do tempo, essa abordagem foi aprimorada e evoluiu (ABRUCIO, 1997).

Dessa forma, a abordagem gerencial da administração pública, também conhecida como NGP, visou a modernização do Estado e aprimoramento da eficiência da administração pública, com um foco maior no cidadão como cliente. Com esse propósito, procurou fortalecer a cidadania através do estímulo ao controle social e da adoção de práticas inspiradas na administração privada (PEREIRA, 2000).

No Brasil, a reforma gerencial teve início na segunda metade do século XX e foi influenciada pelo gerencialismo britânico. Essa reforma foi uma resposta tanto à ampliação das responsabilidades econômicas e sociais do Estado quanto ao avanço tecnológico e à globalização da economia mundial. Em 1995, foi implementada por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que foi coordenado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) (BRASIL, 1995).

Para Pereira (2000), a reforma teve como objetivo estabelecer as instituições legais e organizacionais necessárias para permitir uma gestão mais profissional e moderna do Estado brasileiro.

Resumidamente, a abordagem NGP utiliza um conjunto de ferramentas de gestão com o objetivo de modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente, com a redução de custos, e centrada no cidadão como usuário, buscando fornecer serviços de maior qualidade. Em outras palavras, busca-se promover uma cultura gerencial e uma administração orientada para alcançar resultados (BRASIL, 1995).

Com o objetivo de alcançar uma Administração Pública focada em resultados, diversas iniciativas foram tomadas desde o final da década de 1980, visando proporcionar um serviço público de maior qualidade e produtividade. Essas iniciativas estão resumidas no QUADRO 1.

QUADRO 1 – AÇÕES DO GOVERNO PARA A ADMINISTRAÇÃO VOLTADA AO RESULTADO

Ano	Nome da Iniciativa
1979	Programa Nacional de Desburocratização
1990	PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (foco nos processos)
1991	FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)

(“continua”)

(“continuação”)

1995	MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado
1997	PQAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (foco na gestão e nos resultados)
1998	PQGF – Prêmio Qualidade da Gestão Pública
1999	Extinção do MARE, transferência do PQGF para o Ministério do Planejamento e Gestão
2000	Transformação do PQAP para PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público (qualidade no atendimento ao cidadão)
2005	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (gestão por resultados e orientada para o cidadão)
2020	TranformaGOV - O Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado

FONTE: Adaptado de Hosken (2011)

Nessa perspectiva, foi estabelecido em 1990 o PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade), que deu origem ao Subcomitê da Administração Pública, o precursor dos Programas de Qualidade no Serviço Público. Com a criação do MARE (Ministério de Administração e Reforma do Estado) em 1995, foi instituído o PQAP (Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública), que defendia a qualidade como um meio de modernização da estrutura do Estado (FERREIRA, 2009).

No ano de 1999, o PQSP (Programa de Qualidade no Serviço Público) foi estabelecido por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo central de priorizar o atendimento ao cidadão. Para alcançar essa meta, o programa empregou diversas ferramentas, como pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos, a implementação de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a criação de unidades de atendimento integrado conhecidas como Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs) (FERREIRA, 2009).

No ano de 2005, o Governo Federal promulgou o Decreto nº 5.378, estabelecendo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Esse programa foi criado com o propósito de unificar o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização, buscando assim aprimorar a gestão pública e reduzir a burocracia (FERREIRA, 2009).

O objetivo do GESPÚBLICA era promover a qualidade dos serviços e gerar benefícios sociais, colocando o processo como ponto central de ação prática (BRASIL, 2005).

O destaque principal está no programa TransformaGov, criado pelo decreto 10.382/2020, com o propósito de analisar e aprimorar a administração estratégica dos órgãos que compõem a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa iniciativa visa aperfeiçoar a execução de políticas públicas, aumentando a eficácia do uso dos recursos públicos e proporcionando benefícios adicionais à sociedade. Nesse esforço, uma das atividades do programa tem sido auxiliar órgãos federais no desenvolvimento das suas cadeias de valor, uma metodologia que mapeia e coordena processos com vistas à geração de valor público (TRANSFORMAGOV, 2023).

Assim, considerando as mencionadas iniciativas, é evidente que a Administração Pública está empenhada em se orientar cada vez mais para o cidadão, sendo a gestão de processos organizacionais um passo crucial para alcançar resultados aprimorados.

2.2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A preocupação com a melhoria da gestão nas organizações é importante para a sobrevivência e sucesso das empresas no mundo de negócios cada vez mais competitivo de hoje. É preciso estar constantemente buscando maneiras de melhorar os processos e procedimentos existentes e estar disposto a adotar novas abordagens e tecnologias para garantir que a empresa esteja sempre à frente da concorrência (MIRANDA, 2010).

Apesar de a melhoria da gestão nas organizações ser uma questão que afeta tanto as organizações públicas quanto as privadas, é comum que a área pública seja vista como menos preocupada com esse tema. Isso ocorre devido à existência de estereótipos em relação à eficiência do setor público, com muitas pessoas acreditando que as organizações públicas são naturalmente burocráticas e ineficientes, o que pode levar à ideia de que a gestão é menos relevante nesse contexto (SECCHI, 2009).

No entanto, é importante lembrar que as organizações públicas também têm a responsabilidade de prestar serviços de qualidade aos cidadãos e gerenciar recursos

públicos de forma eficiente e transparente. Nesse sentido, a preocupação com a melhoria da gestão é tão importante na área pública quanto na privada (FIEL FILHO, 2010).

Algumas iniciativas têm sido desenvolvidas nas organizações públicas, como a adoção de ferramentas de gestão, incluindo planejamento estratégico, gestão da qualidade e gerenciamento de projetos. Além disso, tem havido um esforço para promover a capacitação e treinamento dos servidores públicos, garantindo que eles tenham as habilidades necessárias para gerir as organizações de forma eficiente (MOTTA, 2013).

Embora a preocupação com a melhoria da gestão nas organizações seja menor na área pública, essa questão é importante para o sucesso das organizações públicas e privadas. A adoção de ferramentas de gestão e o investimento em capacitação e treinamento são passos importantes para garantir a eficiência e transparência na gestão das organizações públicas (CAPUANO, 2008).

A gestão de empresas públicas é a administração de recursos e políticas governamentais para o bem-estar da sociedade. Ela abrange a tomada de decisões, a execução de políticas públicas, a gestão de recursos financeiros e humanos e a responsabilização pelo desempenho do governo. A gestão pública é importante para o desenvolvimento e o crescimento de um país, pois está diretamente relacionada ao bem-estar da população (FIEL FILHO, 2010).

Uma boa gestão pública deve ser eficiente, eficaz e transparente. A eficiência refere-se à capacidade do governo de utilizar os recursos disponíveis de forma adequada, evitando desperdícios e maximizando sua utilização. A eficácia está relacionada aos resultados alcançados pelo governo, como a melhoria da qualidade de vida da população e a redução da pobreza e desigualdade social (DE SORDI, 2012).

A transparência é a garantia de que as ações do governo sejam claras e acessíveis à população, permitindo o controle social e a participação cidadã. Esses aspectos são essenciais para o bom funcionamento das organizações públicas e para o atendimento das necessidades da sociedade (CAPUANO, 2008).

No entanto, a gestão pública enfrenta diversos desafios que podem comprometer a qualidade dos serviços prestados. A corrupção, a falta de recursos financeiros, a burocracia e a dificuldade de implementação de políticas públicas são

alguns desses desafios. Para superar esses desafios, é necessário ter uma gestão eficiente e eficaz, com um planejamento estratégico bem elaborado, a implementação de mecanismos de controle interno e externo e a capacitação dos servidores públicos (DE SORDI, 2012).

A qualidade do serviço público é importante para a sociedade. O serviço público é um conjunto de atividades desenvolvidas pelo Estado para atender às necessidades da população, como saúde, educação, segurança, transporte, entre outros. O objetivo desses serviços é garantir o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade como um todo. No entanto, nem sempre a qualidade do serviço público é satisfatória, o que pode comprometer a eficácia desses serviços e a satisfação dos cidadãos (BOLZAN, 2006).

A qualidade do serviço público depende de vários fatores, como a disponibilidade de recursos, a competência dos profissionais envolvidos, a eficiência da gestão, a transparência na prestação de contas, entre outros. Quando esses fatores estão alinhados, o serviço público pode alcançar um alto padrão de qualidade, o que resulta em serviços mais eficazes, satisfatórios e com menor custo para a sociedade (BIAZZI, 2011).

Para melhorar a qualidade do serviço público, é necessário um esforço conjunto entre o Estado, os profissionais envolvidos e a sociedade como um todo. O Estado precisa investir em recursos e estratégias eficientes de gestão, garantindo a transparência na prestação de contas e a efetividade dos serviços. Os profissionais envolvidos precisam ser capacitados e treinados continuamente, para que possam desempenhar suas funções com excelência. E a sociedade precisa estar engajada na fiscalização e na cobrança por serviços de qualidade (BIAZZI, 2011).

É importante ressaltar que a qualidade do serviço público não é um fim em si mesmo, mas sim um meio para atender às necessidades da população e promover o bem-estar da sociedade como um todo. Quando o serviço público é de qualidade, a sociedade pode contar com serviços eficazes, acessíveis e que atendam às suas necessidades. E isso contribui para o desenvolvimento e o progresso de todo o país (FIEL FILHO, 2010).

A gestão de processos é uma abordagem que busca melhorar a eficiência e a eficácia das atividades de uma organização. Ela envolve a análise e o redesenho de processos para aumentar a produtividade, reduzir custos, melhorar a qualidade dos

produtos ou serviços e atender às necessidades dos clientes de forma mais efetiva. A relação entre a melhora da qualidade e a gestão de processos é clara e importante (CAVALCANTI, 2017).

A melhora da qualidade está diretamente relacionada a diversos aspectos dos processos de uma organização, como a eliminação de atividades que não agregam valor, a redução de desperdícios, a padronização de procedimentos e a adoção de práticas mais eficientes. A gestão de processos desempenha um papel importante na busca por esses objetivos, permitindo a identificação de problemas e a implementação de melhorias de maneira sistemática e estruturada (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Um dos principais benefícios da gestão de processos é a redução de erros e retrabalhos. Ao analisar e redesenhar os processos, é possível identificar os pontos fracos que geram falhas e retrabalhos, além de implementar mudanças para reduzir ou eliminar esses problemas. Isso resulta em uma melhoria significativa na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização (GONÇALVES, 2000).

Além disso, a gestão de processos também pode ajudar a padronizar procedimentos, o que contribui para a melhoria da qualidade. Ao adotar processos padronizados, é possível garantir que todas as etapas sejam realizadas da mesma forma, independentemente da equipe ou do local em que estão sendo executadas. Isso minimiza a variação nos resultados e garante uma qualidade mais consistente (JESUS; MACIEIRA, 2014).

No contexto do serviço público, a gestão de processos é um assunto de grande importância para a eficiência e eficácia das organizações governamentais. Atualmente, a gestão de processos no serviço público enfrenta diversos desafios e dificuldades que afetam a qualidade dos serviços prestados à população (BOLZAN, 2006).

Uma das dificuldades é a falta de investimentos em tecnologia e infraestrutura adequadas para a gestão de processos. A maioria dos órgãos públicos ainda utiliza processos manuais e burocráticos, o que resulta em uma grande quantidade de papelada, atrasos e ineficiência na gestão de demandas. Além disso, a falta de integração entre os sistemas utilizados pelos diferentes órgãos dificulta a troca de informações e a resolução de problemas (MORENO-ENGUIX, 2018).

Outro desafio é a falta de capacitação dos servidores públicos para lidar com a gestão de processos. Muitos servidores não possuem conhecimentos técnicos

suficientes para a gestão de processos e, muitas vezes, atuam de forma desorganizada e pouco eficiente, o que prejudica a qualidade dos serviços prestados (BOLZAN, 2006).

Para superar esses desafios, é necessário um esforço conjunto entre os órgãos públicos, os gestores e os profissionais envolvidos. É importante que os órgãos públicos invistam em tecnologia e infraestrutura adequadas para a gestão de processos, buscando automatizar e digitalizar as atividades, reduzindo a dependência de processos manuais e burocráticos. Isso permitirá uma maior agilidade, eficiência e qualidade na execução das tarefas (MORENO-ENGUIX, 2018).

2.3. GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de processos desempenha um papel importante na validação da estratégia organizacional e na criação de valor (ENSSLIN *et al.*, 2017). Nesse sentido, Gabryelczyk e Rakowska (2015) destacam que a modelagem de processos de negócios pode ser aplicada para identificar áreas de melhoria e fornecer evidências econômicas que respaldem a implementação de projetos com o objetivo de aumentar a eficiência na administração pública.

No entanto, observa-se que o uso da modelagem de processos ainda é pouco explorado no contexto das organizações públicas, especialmente na área de gestão. Grande parte da literatura existente está concentrada em programação, engenharia de produção e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o que confere um caráter mais operacional do que estratégico a essa prática (ARAÚJO; RODRIGUES; GONÇALVES, 2016).

Portanto, é necessário ampliar a aplicação da modelagem de processos no âmbito da gestão pública, considerando seu potencial para impulsionar a eficiência e o aprimoramento contínuo dos processos de negócios. Essa abordagem estratégica pode trazer benefícios significativos para as organizações públicas, permitindo uma melhor alocação de recursos e uma maior capacidade de adaptação às demandas e necessidades da sociedade (VANDERAALST, 2012).

Ao buscar a implementação da gestão por processos, é possível afirmar que um conjunto de atividades realizadas pela organização para cumprir sua missão e gerar valor, consiste em um macroprocesso. Sendo que este abrange as diferentes funções da organização, as quais devem estar alinhadas com os objetivos de suas

unidades organizacionais. Essa abordagem visa promover a integração e a harmonia entre as diversas áreas, garantindo que todas as atividades sejam direcionadas para a consecução dos objetivos estratégicos. Dessa forma, o macroprocesso se torna um elemento-chave na busca pela eficiência, qualidade e sucesso da organização (MELLO, 2007)

Ainda de acordo com Mello (2007), é importante ressaltar que os processos organizacionais são estruturados em uma hierarquia, representando diferentes níveis de detalhamento do trabalho realizado. Antes de identificar suas características comuns, é essencial compreender essa estrutura hierárquica. Ela permite uma visão graduada dos processos, desde um nível mais alto e abrangente, até um nível mais detalhado e específico. Essa hierarquia possibilita uma análise mais precisa e uma gestão adequada das atividades, considerando a complexidade e a interdependência existentes entre os diferentes níveis de detalhamento. Assim, compreender a estrutura hierárquica dos processos é importante para uma abordagem eficaz da gestão organizacional.

Para o autor, esta hierarquia está assim representada:

- Macroprocesso: é o processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- Processo: é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionada se lógicas que tomam uma entrada em um fornecedor, acrescentam valor a esta e produzem uma saída (resultado) para um consumidor;
- Atividades: são as ações que ocorrem dentro do processo ou sub processo. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- Tarefa ou Operação: é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e ou subconjunto de uma atividade. Geralmente está relacionada como um item desempenha uma incumbência específica.

2.3.1. Abordagem da Gestão de Processos

A abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), que consiste em um conjunto de tecnologias e métodos que suportam a gestão de processos, é amplamente mencionada na literatura devido ao seu desenvolvimento e integração com as práticas de gestão atuais (ARAÚJO; RODRIGUES; GONÇALVES, 2016; VANDERAALST, 2012).

Além disso, existem técnicas de modelagem organizacional, como o *Enterprise Knowledge Development* (EKD), que não exigem o uso de software para a criação de modelos. O EKD interliga seis submodelos, incluindo o Modelo de Processos de Negócio (MPN), permitindo uma abordagem flexível e adaptável (CAMPOS; MAIA, 2018).

De acordo com o BPM/CBOK (2013), o gerenciamento de processos de negócio requer um comprometimento contínuo e permanente da organização, garantindo o alinhamento dos processos de negócio com a estratégia organizacional e o foco no cliente. Esse comprometimento envolve ciclos de feedback contínuos, que asseguram a melhoria contínua dos processos.

Os "ciclos de vida BPM" são abordagens que sistematizam as etapas e atividades necessárias para a condução de projetos de gerenciamento de processos de negócio. Na revisão da literatura realizada por Moraes *et al.* (2014), o ciclo de vida proposto pelo BPM/CBOK (2013) é reconhecido como um modelo de referência para diversos estudos teóricos e empíricos, embora possam existir diferenças no número de etapas e atividades propostas.

Essa abordagem ressalta a importância de uma visão estratégica e contínua do gerenciamento de processos de negócio, além de reconhecer a relevância do ciclo de vida proposto pelo BPM/CBOK (2013) como um guia amplamente utilizado em estudos acadêmicos e práticos.

Com base nesses entendimentos e tomando como referência o ciclo básico do PDCA (*Plan, Do, Check, Act* / Planejar, Fazer, Verificar e Agir), que é um método iterativo de gestão utilizado para controle e melhoria contínua de processos e produtos em quatro etapas, Cavalcanti (2017) propôs um modelo de ciclo de vida para projetos de modelagem de processos. Esse modelo é composto por cinco etapas distintas:

- 1) Planejamento: nessa etapa, ocorre o planejamento estratégico do projeto de modelagem de processos, definindo objetivos, escopo, recursos

necessários e cronograma. O objetivo é estabelecer uma base sólida para o projeto, garantindo que todas as etapas subsequentes estejam alinhadas com a estratégia e os objetivos da organização;

- 2) Mapeamento (*As-Is*): Aqui, é realizado o mapeamento dos processos existentes, capturando a forma como são executados no momento atual (*As-Is*). Isso envolve identificar os fluxos de trabalho, os responsáveis por cada atividade e os possíveis gargalos ou pontos de melhoria;
- 3) Redesenho (*To-Be*): Nessa etapa, ocorre o redesenho dos processos, levando em consideração as oportunidades de melhoria identificadas na etapa anterior. O objetivo é criar um estado desejado (*To-Be*) para os processos, alinhado com a estratégia e objetivos da organização. Isso envolve identificar e implementar mudanças que possam otimizar os processos, tornando-os mais eficientes, eficazes e alinhados com as necessidades da organização;
- 4) Implantação: Aqui, é realizada a implementação das mudanças propostas. Isso inclui a definição de novos procedimentos, treinamentos, ajustes de infraestrutura e demais ações necessárias para colocar em prática o novo modelo de processos. A finalidade é garantir uma transição suave do estado atual para o estado desejado, minimizando possíveis impactos negativos e maximizando os benefícios das mudanças implementadas;
- 5) Monitoramento e controle: Por fim, é estabelecido um sistema de monitoramento e controle dos processos implementados. São definidos indicadores de desempenho, métricas e mecanismos de acompanhamento contínuo para garantir que os processos estejam operando de acordo com o planejado e que as melhorias sejam sustentáveis ao longo do tempo. O objetivo é garantir que os benefícios alcançados com o redesenho dos processos sejam mantidos e que novas oportunidades de melhoria possam ser identificadas e implementadas.

O modelo proposto por Cavalcanti (2017) para o ciclo de vida de projetos de modelagem de processos segue uma sequência lógica, em que cada etapa está interligada e contribui para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Considerando esse *framework*, será detalhado a seguir cada uma das sete etapas consideradas.

- 1) A primeira etapa é o planejamento, onde são elaboradas a estratégia e a governança necessárias para o início do projeto, incluindo a definição dos processos a serem mapeados e a escolha da metodologia a ser utilizada (CAVALCANTI, 2017; MIRANDA, 2010);
- 2) Na etapa de mapeamento, são coletadas informações e documentação relacionadas aos processos para compreender como eles são executados atualmente pela organização, incluindo a obtenção das regras de negócio (CAVALCANTI, 2017; SANTOS *et al.*, 2016);
- 3) Na etapa de redesenho, ocorre a elaboração dos fluxos de trabalho, propostas de melhorias, definição de indicadores e controles de riscos (CAVALCANTI, 2017);
- 4) Na etapa de estruturação da documentação, são detalhados os planos de implantação, comunicação e gestão de riscos, visando aumentar a maturidade da organização;
- 5) Na fase de monitoramento e controle dos processos, são realizados refinamentos, ajustes de recursos e correção de desvios para avaliar a eficiência e eficácia dos processos implementados (CAVALCANTI, 2017; MORAIS *et al.*, 2014);
- 6) De acordo com Capuano (2008) destaca a importância da TIC na gestão corporativa, integrando as dimensões de processos e tecnologia. Essa integração é relevante para a modelagem de processos no serviço público brasileiro, onde a TIC desempenha um papel de grande importância;
- 7) Guimarães (2008) ressalta a importância da modelagem dos requisitos de negócios na MPN e destaca a necessidade de um sistema de informação eficiente para uma boa modelagem de processos na esfera pública. Assim, a modelagem de processos na esfera pública requer uma metodologia que explore o valor dessa modelagem e que esteja alinhada com um sistema de informação eficiente.

Além das discussões teóricas apresentadas, é necessário investigar os diferentes métodos de modelagem de processos e sua aplicação na esfera pública, tanto nacional quanto internacional. É relevante compreender como a TIC está impactando a modelagem de processos nesse contexto, considerando as diferentes formas de aplicação específica. Isso permitirá uma visão mais abrangente e

embasada sobre a modelagem de processos na esfera pública, considerando a interação entre processos, tecnologia e sistemas de informação.

2.3.2. Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma fase importante da gestão de processos, envolvendo a coleta de informações dos envolvidos no processo e a sua organização, com o objetivo de descrever, classificar e documentar as atividades realizadas e seus fluxos. Essa etapa desempenha necessita ser bem estruturada, pois serve como base para a identificação de oportunidades de melhoria e estabelecimento de planos e ações para aprimoramento (DRUMOND, 2014).

Ao realizar o mapeamento do processo atual e avançar para a construção do processo aprimorado e/ou transformado, é possível estabelecer uma padronização detalhada das atividades a serem executadas, evitando inconsistências na forma como o trabalho é realizado. Nesse contexto, um mapeamento de processos estruturado permite que a organização identifique atividades duplicadas, gargalos e riscos nos processos, contribuindo para a proposição de melhorias ou transformações no processo, além de auxiliar nas decisões relacionadas ao gerenciamento dos riscos (BPM/CBOK, 2013).

Na literatura, existem várias abordagens para realizar o mapeamento de processos. Hronec (1994) propõe um processo simplificado em três etapas:

- 1) Identificar o objetivo do processo, clientes, fornecedores e resultados esperados;
- 2) Documentar o processo por meio de entrevistas e conversas;
- 3) Transferir as informações para uma representação visual.

Por outro lado, o Guia "d" Simplificação Brasil (2005), apresenta quatro etapas para mapear os processos:

- 1) Levantamento das etapas e normas do processo;
- 2) Identificação dos elementos do processo;
- 3) Desenho dos fluxogramas atuais;
- 4) Análise e melhoria dos processos.

De acordo com Ferreira (2013), existem dez etapas para realizar o mapeamento dos processos organizacionais:

- 1) Identificar os objetivos do processo;
- 2) Identificar as saídas do processo;
- 3) Identificar os clientes do processo;
- 4) Identificar as entradas e componentes do processo;
- 5) Identificar os fornecedores do processo;
- 6) Determinar os limites do processo;
- 7) Documentar o processo atual;
- 8) Identificar melhorias necessárias ao processo;
- 9) Acordar melhorias a serem aplicadas ao processo;
- 10) Documentar o processo revisado.

Conforme orientações do TCU (2013), o primeiro passo para iniciar o mapeamento é determinar quais processos serão abordados, sendo recomendado começar pela identificação dos produtos gerados pela organização, os clientes desses produtos e as necessidades desses clientes que os produtos devem atender.

A escolha dos processos a serem mapeados é influenciada pelo número de processos existentes em uma organização. Costa *et al.* (2019) propõem um critério de priorização para selecionar os processos:

- 1) Processos que impactam principalmente os resultados operacionais (sobrevivência);
- 2) Processos críticos para a implementação da estratégia organizacional (futuro);
- 3) Processos que afetam as interações ou as interfaces de outros processos prioritários, limitando ou restringindo os resultados da organização (gestão).

Após identificar os processos prioritários, determina-se como o trabalho de mapeamento será realizado, considerando se o processo será mapeado em sua

totalidade ou em partes específicas, e se há impactos em outras áreas. É importante envolver todos os participantes nesse processo. Existem várias abordagens para realizar o mapeamento, como a utilização da Matriz SIPOC (*Supplier - Input - Process - Output - Customer*) ou a elaboração direta de diagramas (TCU, 2013).

A matriz SIPOC é uma ferramenta amplamente utilizada no mapeamento de processos. O acrônimo SIPOC representa as palavras "*Supplier*" (fornecedor), "*Input*" (entradas), "*Process*" (processo), "*Output*" (saídas) e "*Customer*" (cliente). Além destes, mais dois tópicos não presentes na matriz devem ser mencionados: Controles ou Regras, que dizem respeito as normas e leis a serem aplicadas e mecanismos, que tange a respeito dos instrumentos, pessoas e máquinas sem as quais o processo não pode funcionar. Essa matriz fornece uma visão geral do processo sendo mapeado, permitindo que todas as partes envolvidas visualizem o processo de forma consistente. A utilização dessa ferramenta ajuda a identificar as partes interessadas, os insumos, as etapas do processo, as saídas geradas e os clientes envolvidos (TCU, 2013; BPM/CBOK, 2013).

Durante o processo de mapeamento, os envolvidos têm a oportunidade de refletir sobre as atividades relacionadas e identificar possíveis melhorias (TCU, 2013).

O próximo passo consiste na representação gráfica do processo, que deve ser completa e precisa, retratando o seu funcionamento de forma clara. É necessário desenhar o processo, escolhendo uma notação adequada e utilizando um software de mapeamento, se necessário, e em seguida, documentá-lo devidamente (BPM/CBOK, 2013).

2.3.3. Modelagem de Processos

A modelagem de processos envolve uma série de atividades que visam criar representações de processos existentes ou propostos, apresentando o seu funcionamento de forma completa e precisa. Essas representações podem ser expressas por meio de diagramas, mapas ou modelos de processos (BPM/CBOK, 2013).

Conforme destacado por Abreu (2005), o uso de técnicas adequadas de modelagem de processos é essencial devido à complexidade das organizações.

Essas técnicas permitem que os envolvidos no processo visualizem as etapas de forma padronizada, o que facilita a comunicação e entendimento mútuo entre eles.

A notação de modelagem de processos é uma representação gráfica que permite descrever todas as atividades internas de um processo, possibilitando sua análise e simulação. Essa notação é definida por um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado de cada símbolo utilizado. Diversas notações de modelagem de processos existem, incluindo a BPMN (*Business Process Model and Notation*), Fluxograma e EPC (*Event-driven Process Chain*) (BPM/CBOK, 2013).

Resumidamente, a notação BPMN é empregada para apresentar modelos a públicos diversos e conta com um conjunto abrangente de símbolos padronizados. Por sua vez, a notação fluxograma é composta por um conjunto simples e restrito de símbolos não padronizados, sendo considerada de fácil compreensão. Já a notação EPC é utilizada para modelar conjuntos complexos de processos (BPM/CBOK, 2013).

Conforme o TCU (2013), a notação BPMN tem se estabelecido como uma linguagem de mapeamento de processos de padrão internacional, sendo adotada por renomados fornecedores de tecnologia e desenvolvedores de metodologias (TCU, 2013).

A notação BPMN é um padrão desenvolvido pela iniciativa de gerenciamento de processos de negócios (BPMP) e posteriormente adotado pelo *Object Management Group* (OMG). Ela é composta por um conjunto abrangente de símbolos, conforme mencionado pelo TCU (2013).

A notação BPMN é composta por quatro categorias básicas de elementos, que incluem os objetos de fluxo, os objetos de conexão, as piscinas e raias, e os artefatos, conforme descrito por Nezello (2008).

No processo de modelagem, é necessário escolher a notação gráfica que permitirá registrar a lógica das atividades, as mensagens entre os envolvidos e todas as informações necessárias para análise, melhoria, documentação e execução do processo, conforme mencionado no BPM CBOK (2013).

Neste trabalho, será adotada a notação BPMN devido à sua ampla variedade de símbolos, sua aplicabilidade em organizações públicas e sua facilidade de compreensão.

2.3.4. Documentação do Processo

A documentação dos processos desempenha um papel importante no processo de melhoria, fornecendo o conhecimento necessário sobre o processo, facilitando a formulação de planos de melhoria e esclarecendo dúvidas em relação às rotinas executadas. Os registros funcionam como um histórico detalhado, contendo informações sobre os aspectos e a interação do processo, conforme mencionado por Drumond (2014).

Conforme apontado por Nezello (2008), os procedimentos têm como objetivo definir as responsabilidades atribuídas às atividades, incluindo informações sobre o que deve ser feito, como deve ser feito, quando deve ser feito, quais recursos devem ser utilizados e de que maneira devem ser empregados

Conforme mencionado por Oliveira (2007), a estrutura documental de um procedimento pode incluir os seguintes elementos:

- Objetivo: Esclarecimento sobre a finalidade do procedimento;
- Escopo: Definição que contempla informações como quem realiza, o que é feito, com base em quais critérios, onde e quando;
- Definições: Esclarecimento de termos específicos utilizados no procedimento;
- Referências: Citação de normas, regulamentos ou outros procedimentos relacionados;
- Procedimento: Descrição detalhada de como o procedimento está estruturado e deve ser executado;
- Registros, relatórios e formulários: Descrição dos procedimentos e instruções relacionados ao preenchimento de registros, elaboração de relatórios e uso de formulários;
- Fluxograma: Representação visual que ilustra o fluxo de atividades do processo.

Esses elementos são importantes para garantir uma documentação completa e adequada do procedimento, fornecendo clareza e direcionamento aos envolvidos.

Conforme mencionado na norma ABNT ISO 9000 (2005), a documentação dos processos desempenha um papel importante, pois permite a comunicação do propósito e a consistência das ações. A norma identifica diferentes tipos de documentos que fornecem informações sobre como realizar atividades e processos de maneira consistente. Esses tipos de documentos incluem:

- Procedimentos documentados: Descrições detalhadas de como realizar atividades específicas dentro de um processo. Eles estabelecem diretrizes claras sobre o que deve ser feito, quem é responsável e quais recursos devem ser utilizados;
- Instruções de trabalho: Documentos que fornecem orientações passo a passo sobre como executar tarefas específicas. Eles detalham os métodos e as sequências de ações necessárias para alcançar resultados consistentes;
- Desenhos e documentos: Informações técnicas, como esquemas, diagramas, especificações ou desenhos, que descrevem os produtos, componentes ou processos em detalhes;
- Documentos que fornecem evidências objetivas: Registros que comprovam que determinadas atividades foram realizadas ou que certos resultados foram alcançados. Esses documentos podem incluir relatórios de inspeção, registros de testes, certificados de conformidade, entre outros.

Esses diversos tipos de documentos são essenciais para garantir a consistência, o controle e a rastreabilidade das atividades e processos organizacionais, contribuindo para a melhoria contínua e a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis (ABNT, 2005).

A elaboração de fichas de processos é de extrema importância para assegurar a execução de tarefas com qualidade, eficiência e eficácia, respeitando critérios técnicos e cumprindo normas e legislações pertinentes. As fichas de processo desempenham um papel importante ao garantir que as informações relacionadas aos diversos processos sejam transmitidas de maneira segura aos executores, conforme estabelecido pela EBSE RH em 2014. Por meio das fichas de processo, é possível

padronizar as atividades, estabelecer diretrizes claras e oferecer orientações precisas, contribuindo para a uniformidade das práticas e o alcance dos resultados desejados.

Conforme UFBA (2023), as Fichas de Procedimento são ferramentas essenciais para a padronização de processos, possibilitando a uniformização e o gerenciamento do Sistema de Gestão de Processos. Eles são descritos como roteiros padronizados que orientam as operações realizadas no processo, garantindo consistência e facilitando o cumprimento das atividades de forma padronizada. Ao utilizar as Fichas de processo, a organização pode obter maior eficiência, controle e qualidade em suas operações.

Assim, a Ficha de Processo desempenha um papel importante na gestão de processos, assegurando a manutenção da qualidade na execução das tarefas. Ele consiste em um guia detalhado que descreve passo a passo o processo a ser seguido pelos executores. Essa abordagem compartilhada promove uma visão unificada entre todos os envolvidos, garantindo a consistência e o alinhamento na execução das atividades. A ficha de processo se torna, portanto, uma ferramenta importante para garantir a qualidade e a eficiência no desempenho das tarefas (UFBA, 2023).

2.4. ESTUDOS SOBRE CASOS DE APLICAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Esta seção apresenta uma revisão de trabalhos relacionados ao tema desta pesquisa, destacando como diferentes autores têm abordado o gerenciamento de processos no setor público em várias situações e os resultados obtidos, apresentados em seguida no QUADRO 2.

Kregel *et al.* (2022) avaliam a cultura de BPM na administração municipal da Alemanha. O estudo coletou e analisou 733 respostas de uma pesquisa online, utilizando ANOVA (Análise Multivariada de Variância) e análises discriminantes complementares para identificar possíveis determinantes da cultura de BPM na administração pública. Os resultados indicam que a experiência profissional dos funcionários e sua responsabilidade influenciam a avaliação da cultura de BPM, assim como o tamanho do município.

Battilani *et al.* (2022) explora a Reengenharia de Processos de Negócios como uma técnica que busca realizar uma reformulação radical da estrutura organizacional para melhorar sua eficiência, otimizando processos e reduzindo custos. O artigo

apresenta um estudo de caso real sobre a aplicação da Reengenharia de Processos de Negócios em uma administração pública, especificamente no Porto de Gênova, na Itália. A análise foi conduzida por meio de uma abordagem "As Is" / "To Be" e o resultado do processo de reengenharia foi validado por meio de Simulação de Eventos Discretos.

Vieira *et al.* (2021), publicado no Brasil, objetiva avaliar os valores Lean e sua relação com a maturidade e a efetividade da Gestão de Processos. A pesquisa empregou um método quantitativo por meio de um questionário e obteve uma amostra válida de 1003 respostas da instituição estudada. A análise dos dados foi realizada por meio de estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória, correlação de Pearson, análise de cluster e os testes t e Mann-Whitney.

Khadzhyradieva *et al.* (2021) visa analisar os pré-requisitos para a implementação da gestão de processos na administração pública da Ucrânia. O estudo utilizou métodos de análise de estatísticas econômicas e índices internacionais para avaliar o nível de desenvolvimento tecnológico e econômico do país, bem como sua prontidão para utilizar tecnologias de informação e comunicação.

Daehn *et al.* (2020) apresenta um estudo de caso realizado em uma universidade pública brasileira, com o objetivo de demonstrar como a gestão de dados e processos pode impactar o marketing público e gerar valor para os usuários. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando métodos de pesquisa documental e a abordagem de BPM. A revisão da literatura sobre marketing público, gestão de dados e gestão de processos fundamentou e validou as proposições e discussões realizadas ao longo do estudo.

Krukowski *et al.* (2019) aborda o uso crescente do gerenciamento de processos nas unidades de administração pública na Polônia. Para alcançar esse objetivo, foi utilizado um questionário elaborado pelos autores. Além disso, foi feita uma tentativa de criar um modelo de maturidade de processos dedicado às prefeituras comunitárias. Como resultado da pesquisa realizada, observou-se que a maioria das entidades examinadas usa, pelo menos, alguns elementos (atributos) do gerenciamento de processos.

Costa *et al.* (2019) propôs uma estrutura de governança para o setor de arquitetura e engenharia em projetos e obras públicas. Com base em um ciclo de BPM, foram desenvolvidas as etapas de planejamento, análise, modelagem e

otimização dos processos. Na fase de planejamento, foram identificadas e categorizadas as atividades típicas do setor, além de serem verificadas possíveis disfunções. Em seguida, foram realizadas análises e modelagens dos processos prioritários culminando na otimização e validação dos processos modelados foram concluídas. Os resultados obtidos demonstraram que a proposta é aplicável para melhorar ambientes organizacionais públicos, especialmente no que diz respeito a projetos e obras de arquitetura e engenharia, por meio do gerenciamento eficiente dos processos.

O estudo de Ramos, Montezano, Costa (2019), teve como objetivo identificar a percepção dos servidores federais do poder executivo sobre as dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em uma organização pública. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário com perguntas abertas aplicado a 17 servidores, seguido de análise de conteúdo temática e triangulação dos dados. A relevância do estudo reside na necessidade de compreender as barreiras e benefícios da adoção da gestão de processos em organizações públicas, considerando sua importância para a modernização e melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública.

Scholta *et al.* (2019), explora a utilização de modelos de referência no gerenciamento de processos de negócios, propondo um método semiautomático e indutivo para desenvolver modelos de processos de referência que representem as melhores práticas em administrações públicas. O método utiliza construções de consulta e critérios de classificação para identificar as melhores práticas, agrupando elementos dos modelos de origem.

Kregel *et al.* (2018), tem como objetivo ampliar o conhecimento sobre a implementação do *Lean Six Sigma* (LSS) no setor público, por meio da análise de uma iniciativa de melhoria LSS em uma municipalidade alemã. O estudo discute exemplos de sucessos, obstáculos e desafios, comparando-os com a literatura em relação aos setores de produção e serviços revela semelhanças e diferenças. Utilizando o método de pesquisa-ação, o artigo enfoca a experiência prática no campo de gerenciamento de projetos.

Ferrari *et al.* (2017), busca melhorar as descrições dos processos de negócio utilizados nas administrações públicas. O artigo realiza uma análise detalhada do domínio, revisando a literatura e conduzindo entrevistas com partes interessadas nas

Administrações Públicas que pertencem a diferentes realidades. Com base nessa análise, são apresentadas diretrizes e um modelo para orientar a definição de documentos de descrição de processos, além de abordar desafios de pesquisa relacionados à qualidade dessas descrições.

Costa *et al.* (2018), investiga a relação entre os mecanismos de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (TCU) e a implementação de uma gestão de processos na Universidade Federal do Amapá (Unifap). O estudo adotou uma abordagem descritiva e exploratória, realizando entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da Unifap, utilizando um instrumento de pesquisa elaborado com base nos mecanismos de governança pública do TCU. Os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo.

Syed *et al.* (2018), relata os resultados de uma revisão sistemática da literatura sobre Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados a projetos de BPM no setor público. A revisão analisa 31 artigos de periódicos revisados por pares, abrangendo contextos de países desenvolvidos e em desenvolvimento. O estudo identifica 14 FCS de BPM no setor público, com atenção especial aos subfatores mencionados na literatura, e busca diferenças entre os contextos dos países analisados. A análise dos dados é realizada por meio de uma abordagem dedutiva utilizando o software NVivo 10.

Čepelová *et al.* (2017), aborda a gestão do conhecimento e sua relação com os recursos humanos, processos organizacionais e tecnologias. O artigo busca identificar a situação atual e as condições prévias para a aplicação da gestão de processos no autogoverno da República Eslovaca, com foco na otimização dos processos em entidades observadas.

Korenova *et al.* (2016), tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a operação eficiente dos processos e a gestão eficiente dos processos das organizações da administração pública. O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa mais ampla sobre a transformação de organizações da administração pública de organizações tradicionais para organizações baseadas no conhecimento.

Alhaqbani *et al.* (2016), examina o impacto do comprometimento dos gerentes intermediários em iniciativas de melhoria em organizações públicas. A pesquisa empírica utiliza entrevistas e questionários para explorar as práticas de melhoria contínua e as opiniões dos funcionários de diferentes níveis gerenciais sobre as

implicações das melhorias em uma organização de serviços públicos. Os resultados indicam falta de comprometimento dos gerentes intermediários após a implementação do sistema de gestão da qualidade.

Rinaldi, Montanari, Bottani (2015), propõe uma abordagem de Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) para uma administração pública na Itália, com o intuito de avaliar a eficiência da administração e redesenhar seus processos internos para melhorar o desempenho atual. O estudo envolveu o mapeamento detalhado dos processos atuais da administração pública, coleta de dados relevantes e desenvolvimento de um modelo de simulação para avaliar o desempenho atual e explorar configurações de processos alternativas.

Corradini *et al.* (2015), discute a modelagem, análise e implementação de serviços públicos utilizando notações e ferramentas de abstração de processos de negócios. O artigo propõe o uso de métodos formais, como a técnica de *unfolding* e redes de Petri, para analisar a correlação dos processos de negócios e selecionar regras de mapeamento de linguagens de modelagem semi-formal para linguagens de modelagem formal.

Ziembra *et al.* (2013), explora os fatores críticos de sucesso para a implementação bem-sucedida de sistemas *Enterprise Resource Planning /* Planejamento de Recursos Empresariais (ERP) na administração pública. O artigo aborda a gestão de processos de negócio na administração pública, com foco nos sistemas ERP, e apresenta um estudo de caso sobre a implementação de sistemas ERP em uma agência governamental polonesa.

Burgess *et al.* (2013), analisa a crescente tendência de envolvimento de empresas de consultoria em gestão na implementação de inovações em gestão de operações no setor público. Com base em dados qualitativos, o artigo tem como objetivo identificar tanto o impacto da gestão de operações no setor público quanto o impacto desse envolvimento nas empresas de consultoria envolvidas. O artigo utiliza dados qualitativos de seis grandes empresas de consultoria, totalizando mais de 48 entrevistas. Uma metodologia indutiva buscou identificar como as empresas de consultoria adaptaram seus produtos e serviços de gestão de operações e por quê.

QUADRO 2 – TÉCNICAS UTILIZADAS PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Artigo	Autores/Ano	Local da Aplicação	Técnicas Utilizadas	Resultados Obtidos
1	Kregel, Distel e Coners (2022)	Alemanha	Formulário e ANOVA (Análise Multivariada de Variância) e análises discriminantes complementares	O entendimento de que a experiência profissional dos funcionários e sua responsabilidade influenciam a avaliação da cultura de BPM
2	Battilani <i>et al.</i> (2022)	Itália	Reengenharia de Processos de Negócios	Novos processos de negócios
3	Vieira <i>et al.</i> (2021)	Brasil	Formulário/Questionário	Avaliação dos valores Lean e sua relação com a maturidade e a efetividade da Gestão de Processos
4	Khadzhyradieva <i>et al.</i> (2021)	Ucrânia	Formulário/Questionário	Novos processos de negócios
5	Daehn <i>et al.</i> (2020)	Brasil	Pesquisa Documental	Novos processos de negócios
6	Krukowski <i>et al.</i> (2019)	Polônia	Formulário/Questionário	Novos processos de negócios
7	Costa <i>et al.</i> (2019)	Brasil	Observação	Novos processos de negócios
8	Ramos <i>et al.</i> (2019)	Brasil	Formulário/Questionário	Novos processos de negócios
9	Scholta <i>et al.</i> (2019)	Alemanha	Baseado em Modelos de Referências	Novos processos de negócios
10	Kregel <i>et al.</i> (2018)	Alemanha	Pesquisa-Ação	Ampliar o conhecimento sobre a implementação do <i>Lean Six Sigma</i> (LSS) no setor público
11	Ferrari <i>et al.</i> (2017)	Itália	Pesquisa Documental e Formulário/Questionário	Novos processos de negócios
12	Costa <i>et al.</i> (2018)	Brasil	Pesquisa Documental e Formulário/Questionário	Investigar a relação entre os mecanismos de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (TCU) e a implementação de uma gestão de processos na Universidade Federal do Amapá (Unifap).
13	Syed <i>et al.</i> (2018)	Austrália	Pesquisa Documental	Revisão sistemática da literatura
14	Čepelová <i>et al.</i> (2017)	Eslováquia	Pesquisa Documental	Novos processos de negócios
15	Kerenova <i>et al.</i> (2016)	Eslováquia	Pesquisa Documental	Identificar os fatores que influenciam a operação eficiente dos processos e a gestão eficiente dos processos das organizações da administração pública
16	Alhaqbani <i>et al.</i> (2016)	Reino Unido	Entrevista e Formulário/Questionário	Melhoria de processos através dos gerentes intermediários em organizações públicas

("continua")

(“continuação”)

17	Rinaldi <i>et al.</i> (2015),	Itália	Reengenharia de Processos de Negócios (BPR)	Avaliar a eficiência da administração e redesenhar seus processos internos para melhorar o desempenho atual
18	Corradini <i>et al.</i> (2015),	Itália	<i>Unfolding</i> e redes de Petri	Analisar a correlação dos processos de negócios e selecionar regras de mapeamento de linguagens de modelagem semi-formal para linguagens de modelagem formal
19	Ziembra, Ewa. (2013).	Polônia	Entrevista e Formulário/Questionário	Implementação de sistemas ERP em uma agência governamental polonesa
20	Burgess <i>et al.</i> (2013)	Reino Unido	Entrevistas	Identificação do impacto da gestão de operações no setor público

FONTE: O autor (2023)

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo tem por objetivo descrever como foi realizada a pesquisa e quais os instrumentos de apoio que foram utilizados para aplicar a proposta de cadeia de valor elaborada pelo SEGES/MGI na Unidade Administrativa do SEPT da UFPR, com a finalidade de orientar e desenvolver uma melhor qualidade do serviço prestado.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, esta é classificada como pesquisa aplicada e qualitativa, já que o levantamento de dados não será estatístico. A preocupação será o entendimento e compreensão das informações coletadas (KARLSSON, 2009).

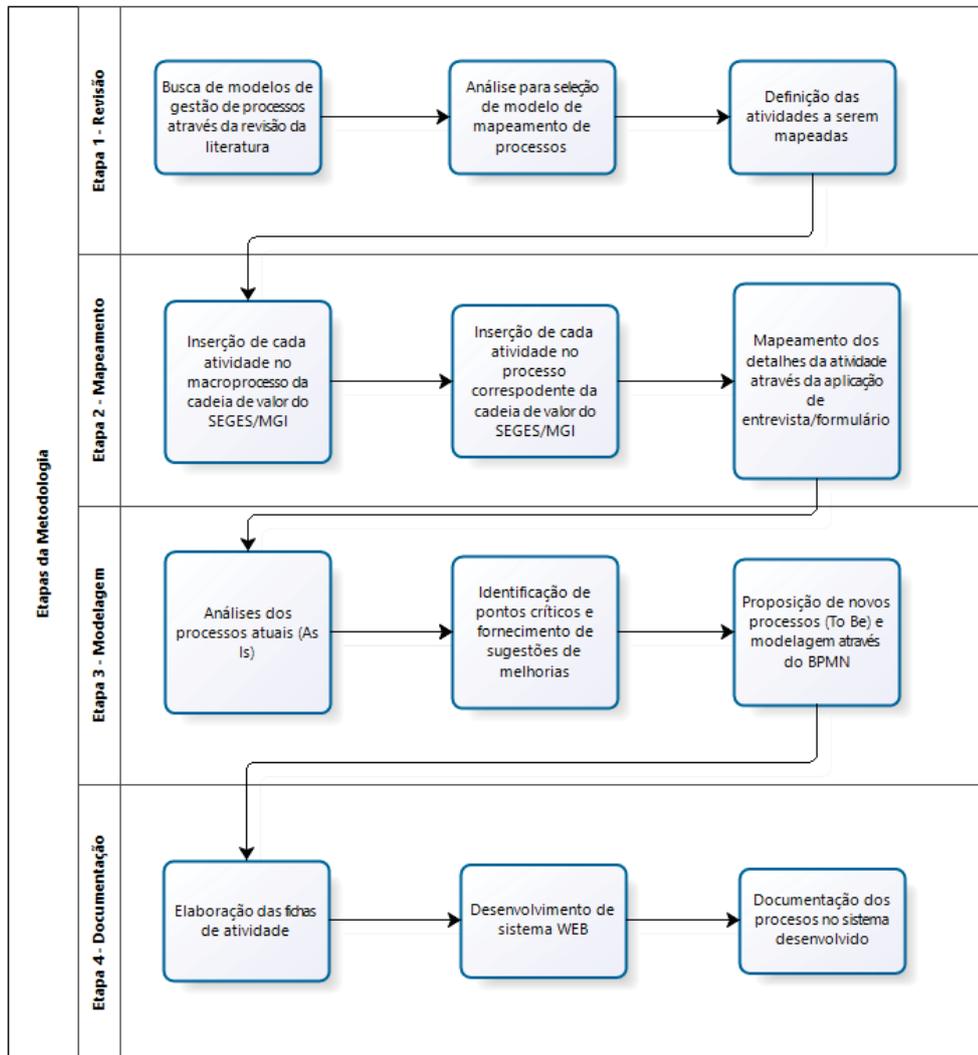
Segundo Gil (2009), esta pesquisa é classificada como exploratória-descritiva, uma vez que envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas relacionadas ao problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Com base em procedimentos técnicos adotados, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo, pois envolve investigações através da coleta de dados juntamente com pesquisa documental.

3.2. ETAPAS DA PESQUISA

A metodologia proposta, aqui apresentada, foi dividida em quatro etapas, cada uma subdividida em três sub-etapas, com o objetivo de responder a um ou mais objetivos específicos propostos. As etapas e sub-etapas foram definidas e adaptadas ao contexto com base na abordagem de Battilani *et al.* (2022), Costa *et al.* (2019) e Daehn *et al.* (2020). A primeira etapa, envolve a revisão da literatura através da pesquisa de modelos de gestão de processos utilizados em outras organizações públicas de ensino superior, identificando melhores práticas, além de definir um modelo para o mapeamento dos processos organizacionais, através da avaliação e adaptação dos modelos utilizados em organizações similares; a segunda etapa corresponde ao mapeamento e elaboração do mapa de processos, identificando e documentando os macroprocessos conforme proposta da cadeia de valor do SEGES/MGI, para uma visualização clara dos fluxos de trabalho na unidade, a terceira etapa envolve modelagem, através de um modelo, para a confecção de fichas de processos, a fim de documentar e disseminar os processos na Unidade Administrativa do SEPT, facilitando o entendimento e a padronização das atividades; e a quarta etapa corresponde à documentação de forma ampla das fichas de processos elaboradas, e o desenvolvimento de uma ferramenta de acesso aos funcionários do setor garantindo a disponibilidade das informações necessárias e a inclusão de novas fichas de processo. Essas etapas estão diretamente alinhadas com os objetivos específicos da pesquisa, garantindo uma abordagem completa e sistemática para atingir o objetivo geral do trabalho. Resumidamente, a metodologia descrita acima pode ser visualizada na FIGURA 1, a seguir. O detalhamento será apresentado na sequência.

FIGURA 1 - FLUXO DO PROCESSO



FONTE: O Autor (2023)

3.2.1. Revisão Bibliográfica

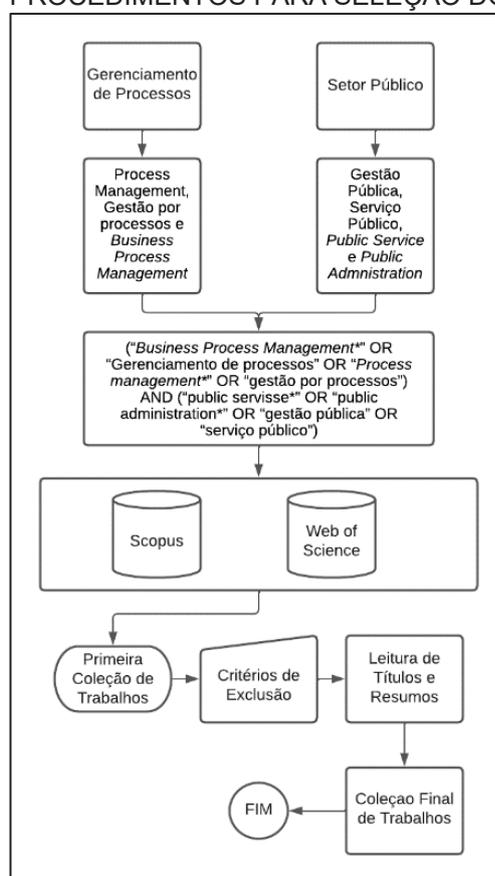
A metodologia empregada neste estudo baseou-se no método proposto por Kitchenham (2004), que utiliza procedimentos estruturados para revisões sistemáticas, aliada à análise bibliométrica. A revisão sistemática é considerada um dos métodos mais rigorosos na pesquisa bibliográfica. Kitchenham (2004), define a revisão sistemática como um meio de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas relevantes disponíveis para uma questão de pesquisa específica ou fenômeno de interesse.

No processo de seleção dos estudos na revisão sistemática, aplicou-se o método bibliométrico. Medeiros *et al.* (2015) definem a análise bibliométrica como uma

forma de tratar os dados obtidos na revisão sistemática, desmembrando esses dados em seus componentes fundamentais, chamados aqui de indicadores bibliométricos, que serão apresentados a seguir.

Considerando que se trata de uma análise bibliométrica, realizou-se, inicialmente uma pesquisa bibliográfica para evitar a inclusão de trabalhos duplicados sobre assuntos semelhantes ou idênticos. Marconi *et al.* (1992), afirmam que "a pesquisa bibliográfica pode ser considerada o primeiro passo de toda pesquisa científica". Além disso, a metodologia proposta por Kitchenham (2004), é descrita no fluxograma conforme a FIGURA 2.

FIGURA 2 - PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DOS ARTIGOS



FONTE: O Autor (2024)

Neste estudo, o processo de coleta e análise de dados foi dividido em quatro etapas: I) definição dos parâmetros de busca; II) definição das palavras-chave e identificação das bases de dados; III) realização da pesquisa; e IV) seleção dos dados.

Na definição dos parâmetros de busca, estabeleceram-se critérios específicos para a seleção dos artigos, os quais devem atender aos seguintes requisitos: I) serem

relacionados ao setor público ou variações relacionadas ao assunto, como Gestão Pública, Serviço Público, Public Service e Public Administration; II) serem relacionados ao contexto do gerenciamento de processos ou variações relacionadas ao assunto, como Process Management, Gestão por processos e Business Process Management.

Os termos de busca utilizados foram (“*Business Process Management*” OR “Gerenciamento de processos” OR “*Process management*” OR “gestão por processos”) AND (“*public servisse*” OR “*public administration*” OR “gestão pública” OR “serviço público”).

Nas palavras *Public Service**, *Public Administration**, *Business Process Management* * e *Process management**, foram acrescentadas ao final o asterisco (*) para que sejam contempladas na busca das palavras no singular e plural.

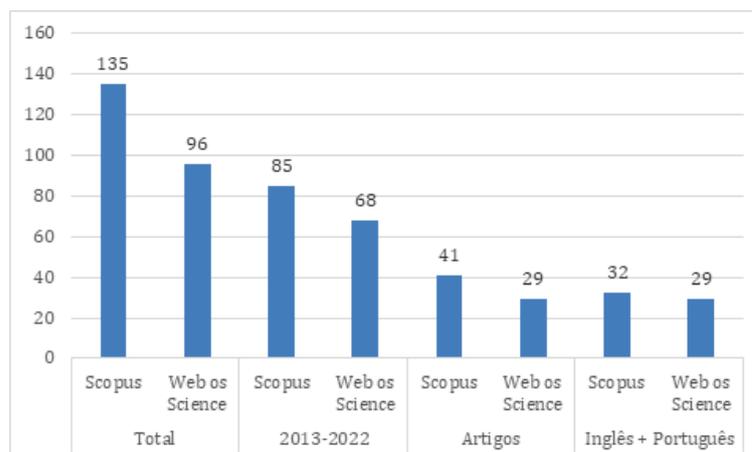
A busca sistematizada foi realizada no Portal de Periódico da CAPES, com acesso via CAFE (Comunidade Acadêmica Federada). Foram selecionadas duas bases de dados com a mesma estratégia de busca: *Scopus* e *Web of Science (WoS)*. A *WoS* foi escolhida para permitir o acesso a mais de 12.000 periódicos, conforme indicado por Costa *et al.* (2019). A *Scopus* foi selecionada por ser a maior base de dados, conforme apontado por Filser, Silva e Oliveira (2017). Ambas são consideradas os principais padrões de citação, de acordo com Cisneros *et al.* (2018), Mongeon e Paulhus (2020) e Tunger e Eulerich (2018).

Além das bases previamente definidas, foram aplicados critérios de inclusão adicionais para mapear os artigos: período de publicação de 2013 a 2022 (últimos 10 anos), idioma inglês e meio de publicação limitado a artigos.

Após a realização da pesquisa, foi possível encontrar um total de 231 artigos. O GRÁFICO 1 detalha as quantidades de artigos encontrados em cada base e o número de artigos selecionados após a aplicação dos critérios descritos anteriormente, resultando em 61 artigos. As etapas de classificação dos artigos estão na FIGURA 2, já apresentada anteriormente.

A metodologia utilizada resultou em 20 artigos que se qualificaram para a análise detalhada, os quais foram apresentados no capítulo anterior no QUADRO 2, seguindo a ordem anual de publicação, do mais recente ao mais antigo.

GRÁFICO 1 - QUANTIDADE DE ARTIGOS SELECIONADOS POR BASE DE DADOS



Fonte: O Autor (2023)

3.2.2. Seleção de modelo de mapeamento de processos

Dentre as diversas técnicas utilizadas para mapeamento de processos, a que aparece com maior frequência é a técnica de entrevistas e formulários. Conforme Ferrari *et al* (2017), a criação de entrevistas e formulários é uma prática essencial no mapeamento de processos no setor público para o efetivo gerenciamento destes. Essa ferramenta possibilita a coleta sistemática de informações e dados sobre os processos existentes, auxiliando na compreensão de sua estrutura, fluxo de trabalho e possíveis pontos de melhoria.

Outros autores destacam que as entrevistas são uma forma eficaz de obter informações qualitativas dos envolvidos no processo. É importante entrevistar diferentes atores, como funcionários, gestores e usuários do serviço, para obter diversas perspectivas e *insights* valiosos. As entrevistas podem ser realizadas de forma individual ou em grupo, utilizando um roteiro de perguntas estruturado para garantir a consistência e abrangência da coleta de dados (BALDAM *et al.*, 2014).

Os formulários, por outro lado, são uma ferramenta útil para coletar informações quantitativas sobre os processos. Eles podem ser elaborados com perguntas objetivas e escalas de avaliação, permitindo a quantificação de variáveis como tempo de execução, volume de atividades e frequência de ocorrência de determinados eventos. Os formulários podem ser distribuídos para os envolvidos no processo ou preenchidos eletronicamente, facilitando a coleta e análise dos dados (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Ao criar entrevistas e formulários para o mapeamento de processos no setor público, é importante considerar a clareza e objetividade das perguntas, a fim de obter respostas precisas e relevantes. Além disso, é importante garantir a confidencialidade das informações coletadas e promover um ambiente propício à participação dos envolvidos (KRUKOWSKI *et al.*, 2019).

Através do uso adequado de entrevistas e formulários, é possível capturar informações detalhadas sobre os processos existentes, identificar gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria. Essas ferramentas proporcionam uma base sólida para o mapeamento e análise dos processos, permitindo a implementação de ações corretivas e melhorias necessárias para otimizar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo setor público (RAMOS *et al.*, 2019).

3.2.3. Definição das atividades a serem mapeadas

Como mencionado anteriormente no capítulo 2.3.1, é importante a definição das atividades realizadas pela Unidade Administrativa no SEPT que requerem mapeamento. Conforme discutido anteriormente nessa seção, adotou-se o critério de selecionar os processos que exercem maior influência nos resultados operacionais.

Para tal, foi necessário identificar os resultados almejados pela Unidade Administrativa, a fim de avaliar o impacto de cada atividade. A resolução nº 32/2019 do Conselho de Planejamento e Administração da Universidade Federal do Paraná delimita as atribuições da Unidade Administrativa, enumerando-as como segue:

Art. 39. As atribuições da Unidade Administrativa são:

I - Administrar, organizar e zelar pelo patrimônio do Setor;

II - Administrar, organizar o almoxarifado do Setor;

III - Realizar as manutenções dos equipamentos e infraestrutura do Setor;

IV - Realizar a Gestão de Documentos do Setor;

V - Gerenciar a Seção de Informática e Laboratórios;

VI - Controlar, sob a orientação da Diretoria, a observância das leis, regulamentos e normas relativas à administração geral e específica; e

VII - Cumprir as determinações da Direção do Setor.

(Universidade Federal do Paraná, 2019, p.11)

3.2.4. Inserção de cada atividade em um macroprocesso

A análise da cadeia de valor do SEGES/MGI, apresentada no ANEXO I deste estudo, delinea três grupos fundamentais de macroprocessos: Macroprocessos Gerenciais, Macroprocessos de Suporte e Macroprocessos Finalísticos.

Os macroprocessos gerenciais englobam as atividades relacionadas à gestão estratégica e administrativa da organização. Eles estão centrados na coordenação, planejamento e controle das operações e recursos da instituição. Incluem atividades como definição de metas e objetivos, alocação de recursos, monitoramento de desempenho, tomada de decisões estratégicas e gestão de riscos (TRANFORMAGOV, 2023).

Os macroprocessos de suporte são responsáveis por fornecer suporte operacional e administrativo para as atividades principais da organização. Eles incluem uma variedade de funções de apoio, como recursos humanos, finanças, tecnologia da informação, compras, infraestrutura e serviços gerais. Os macroprocessos de suporte garantem que as operações principais funcionem de maneira eficiente e eficaz, fornecendo os recursos e serviços necessários (TRANFORMAGOV, 2023).

Os macroprocessos finalísticos estão diretamente ligados à missão principal ou aos objetivos principais da organização. Eles envolvem as atividades principais ou essenciais que entregam valor aos clientes, usuários ou beneficiários dos serviços prestados pela instituição. Isso pode incluir a prestação de serviços educacionais, de saúde, de segurança pública, de infraestrutura, entre outros, dependendo da natureza da organização (TRANFORMAGOV, 2023).

3.2.5. Inserção de cada atividade no processo correspondente

Cada grupo de macroprocessos é acompanhado por uma série de processos já estabelecidos, em conformidade com a cadeia de valor do SEGES/MGI. Esses processos específicos podem ser consultados no QUADRO 3, fornecendo uma visão abrangente das operações dentro de cada grupo.

QUADRO 3 – PROCESSOS EM CONFORMIDADE COM A CADEIA DE VALOR

Grupo de Macroprocessos	Macroprocesso	Processo
Macroprocessos Gerenciais	Gestão do Desenvolvimento Organizacional e da Inovação	Planejar a Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação
		Gerenciar Processos de Negócios
		Gerenciar a Inovação
		Modelar a Estrutura Organizacional
		Desenvolver a participação social e política
		Supervisionar as proposições normativas
		Gerenciar custos corporativos
		Gerenciar riscos corporativo
		Gerenciar continuidade de negócio
		Monitorar a gestão do desenvolvimento e da inovação
		Gerenciar a qualidade
		Gestão do Planejamento e orçamento Organizacional
	Desenvolver o planejamento institucional	
	Programar orçamento institucional	
	Gerenciar programas e projetos estratégicos	
	Monitorar a gestão do planejamento e orçamento organizacional	
	Gestão de informação corporativa	Planejar a gestão da informação e documentação
		Gerenciar documentos arquivísticos
		Gerenciar a segurança da informação e documentação
		Gerenciar o acesso à informação e documentação
		Monitorar a gestão da informação corporativa
	Gestão de comunicação institucional	Planejar a gestão da comunicação institucional
		Desenvolver comunicação institucional
		Gerenciar relações públicas
		Desenvolver atividades de cerimonial institucional
		Monitorar a gestão da comunicação institucionais

(“continua”)

(“continuação”)

Macroprocessos Gerenciais	Gestão de controles e segurança institucional	Planejar a gestão de controles e segurança institucionais
		Desenvolver inteligência institucional
		Gerenciar a segurança institucional
		Gerenciar a avaliação de controles internos
		Desenvolver procedimentos correcionais
		Desenvolver procedimentos de ética pública
		Gerenciar manifestações de ouvidoria
		Desenvolver atividades de integridade pública
		Monitorar a gestão de controles e segurança institucionais
Macroprocessos de Suporte	Gestão de pessoas	Planejar a gestão de pessoas
		Gerenciar Recrutamento e seleção de pessoas
		Gerenciar informações cadastrais e de pessoal
		Prover pessoas
Macroprocessos de Suporte	Gestão de pessoas	Recompensar direitos e vantagens
		Reconhecer direitos previdenciários e estatutários
		Gerenciar o desempenho de pessoas
		Desenvolver pessoas
		Promover saúde, segurança e qualidade de vida das pessoas
		Administrar as relações de trabalho
		Monitorar vida funcional
	Gestão de logística pública	Monitorar a gestão de pessoas
		Gerenciar contratações
		Administrar bens móveis permanentes e de consumo
		Monitorar a manutenção predial
		Administrar transporte e serviços gerais
Monitorar a gestão de logística pública		

(“continua”)

(“continuação”)

Macroprocessos de Suporte	Gestão de patrimônio imobiliário	Planejar a gestão de patrimônio imobiliário
		Gerenciar cadastro do patrimônio imobiliário
		Administrar imóveis de uso especial
		Administrar obras prediais em imóveis de uso especial
		Monitorar a gestão de patrimônio imobiliário
	Gestão de transferências da união	Planejar a gestão de transferências da união
		Qualificar parceiros nas transferências da união
		Gerenciar modalidades de transferências de recursos
		Monitorar a gestão de transferências da união
	Gestão de administração financeira	Planejar a gestão da administração financeira
		Administrar recursos financeiros
		Gerenciar a execução financeira
		Monitorar a gestão de financeira
	Gestão de contabilidade pública	Planejar a gestão de contabilidade pública
		Administrar a execução contábil
		Gerenciar atos e fatos contábeis
		Monitorar a contabilidade pública
	Gestão de tecnologia da informação	Planejar a gestão de tecnologia da informação
		Gerenciar rede de comunicação de dados
	Gestão de tecnologia da informação	Administrar suporte técnico
		Desenvolver de sistemas corporativos
		Monitorar gestão de tecnologia da informação
	Gestão jurídica institucional	Planejar a gestão da consultoria jurídica institucional
		Subsidiar a defesa da união
		Controlar a legalidade dos atos administrativos
		Monitorar a gestão da segurança jurídica e soluções de litígios
	Gestão de contabilidade pública	Planejar a gestão de contabilidade pública
		Administrar a execução contábil
Gerenciar atos e fatos contábeis		
Monitorar a contabilidade pública		

(“continua”)

(“continuação”)

Macroprocessos de Suporte	Gestão de tecnologia da informação	Planejar a gestão de tecnologia da informação	
		Gerenciar rede de comunicação de dados	
		Administrar suporte técnico	
		Desenvolver de sistemas corporativos	
		Monitorar gestão de tecnologia da informação	
	Gestão jurídica institucional	Planejar a gestão da consultoria jurídica institucional	
		Subsidiar a defesa da união	
		Controlar a legalidade dos atos administrativos	
		Monitorar a gestão da segurança jurídica e soluções de litígios	
Macroprocessos Finalísticos	Gestão da educação básica	Planejar a gestão da educação básica	
		Gerenciar a formação de profissionais da educação básica	
		Promover a educação infantil	
		Promover o ensino médio	
		Promover o ensino fundamental	
		Promover e educação básica para jovens e adultos	
		Monitorar a gestão da educação básica	
	Gestão da educação profissional	Planejar a gestão da educação profissional	
		Gerenciar a educação técnico de nível fundamental	
		Gerenciar a educação técnico de nível médio	
	Gestão da educação profissional	Gerenciar a educação técnico de educação para jovens e adultos	
		Monitorar a gestão da educação profissional	
	Gestão da educação superior	Planejar a gestão da educação superior	
		Gerenciar a educação	
		Gerenciar a pós-graduação	
		Gerenciar campos de práticas	
			Monitorar a gestão da educação superior

(“continua”)

(“continuação”)

Macroprocessos Finalísticos	Gestão do financiamento para o desenvolvimento da educação	Planejar o financiamento para o desenvolvimento da educação
		Prover financiamento estudantil
		Gerenciar o provimento de material educacional
		Gerenciar o programa de alimentação escolar
		Gerenciar iniciativas de infraestrutura educacional
		Monitorar o financiamento para o desenvolvimento da educação
	Gestão da supervisão e avaliação da educação	Planejar a gestão da supervisão e avaliação da educação
		Supervisionar a educação básica e profissional
		Gerenciar a avaliação da pós-graduação
		Monitorar a gestão da supervisão e avaliação da educação

FONTE: TranformaGov, 2023

3.2.6. Elaboração de formulário e modelo de entrevista

Nesta seção, o formulário foi desenvolvido com base nas perguntas e questionamentos de Ferrari *et al.* (2017) e Costa *et al.* (2018), para o mapeamento de processos no SEPT. O objetivo desse instrumento era coletar informações detalhadas sobre os processos existentes, visando compreender sua estrutura, fluxo de trabalho e identificar oportunidades de melhoria.

A criação desse formulário fundamentou-se na necessidade de obter dados consistentes e relevantes para o gerenciamento eficaz dos processos no setor público. Ele contemplou uma série de perguntas estruturadas que abrangem diferentes aspectos dos processos, como descrição, participantes, fluxo de trabalho, tempo e recursos, controle de qualidade, e *feedback* para melhoria contínua.

Ao utilizar esse formulário, esperava-se obter respostas precisas e abrangentes, permitindo uma compreensão aprofundada dos processos analisados. Ele forneceu uma base sólida para o mapeamento, análise e tomada de decisões relacionadas à otimização dos processos do setor público.

O formulário foi elaborado considerando as características e particularidades do setor público, bem como a importância de coletar informações qualitativas e quantitativas para uma visão completa e objetiva dos processos em questão. Além

disso, os princípios de confidencialidade foram respeitados, garantindo a segurança e privacidade das informações compartilhadas pelos envolvidos.

Esperou-se, assim, obter *insights* valiosos e dados consistentes para direcionar as ações de melhoria, promovendo a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos.

Descrição do Processo:

- a) Qual é o objetivo principal deste processo?
- b) Quais são as principais etapas envolvidas no processo?
- c) Quais são os resultados esperados ao final do processo?

Participantes e Responsabilidades:

- a) Quais são os cargos ou funções dos envolvidos no processo?
- b) Quais são as responsabilidades de cada participante?
- c) Existe algum órgão ou departamento específico responsável por supervisionar o processo?

Fluxo de Trabalho:

- a) Como as informações fluem dentro do processo?
- b) Quais são os principais documentos ou formulários utilizados no processo?
- c) Qual a sequência específica de atividades a ser seguida?

Tempo e Recursos:

- a) Qual é o tempo médio de execução do processo?
- b) Quais são as leis, regras e normas aplicadas a este processo?
- c) Qual o local de execução deste processo?
- d) Quais as áreas participantes deste processo?
- e) Quais as ferramentas e sistemas utilizados neste processo?
- f) Existem gargalos ou atrasos conhecidos que afetam o tempo de conclusão do processo?

Controle de Qualidade:

- a) Quais são os critérios de qualidade aplicáveis a este processo?

b) Existem indicadores de desempenho utilizados para medir a qualidade do processo? Se não existem, onde está registrado o resultado do trabalho realizado?

c) Quais são as ações corretivas implementadas em caso de desvio dos padrões de qualidade?

Feedback e Melhoria Contínua:

a) Existe um mecanismo para coletar feedback dos usuários ou envolvidos no processo?

b) Quais são as práticas adotadas para identificar oportunidades de melhoria?

c) Como as melhorias são implementadas e monitoradas?

3.2.7. Análise dos processos atuais (*As Is*)

Nesta etapa, realizou-se à análise dos processos atuais (*As Is*) na Unidade Administrativa do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná. Esta etapa envolveu a visualização das respostas do formulário aplicado junto aos responsáveis pelos processos, visando obter *insights* valiosos sobre a dinâmica operacional da unidade.

A metodologia adotada para a análise dos processos atuais iniciou-se com a aplicação do formulário semiestruturado, elaborado com base em uma revisão detalhada da literatura e em diretrizes estabelecidas para a Gestão de Processos. Este formulário foi projetado para capturar informações essenciais sobre os fluxos de trabalho, incluindo entradas, saídas, atividades-chave, participantes e recursos envolvidos em cada processo.

Após a coleta dos dados por meio do formulário, procedeu-se uma análise qualitativa para identificar padrões, tendências e áreas de atenção nos processos atuais. Isso incluiu a identificação de pontos fortes e pontos fracos, bem como a avaliação da eficiência e eficácia dos fluxos de trabalho em vigor.

Além da análise dos dados coletados, também foram consideradas observações diretas e revisão de documentos pertinentes, como políticas organizacionais, procedimentos operacionais e registros de atividades. Isso proporcionou uma compreensão mais abrangente e contextualizada dos processos em análise.

Os resultados desta análise dos processos atuais foram apresentados de forma clara e objetiva, destacando as principais descobertas, *insights* e áreas de oportunidade para melhoria. Essas informações foram fundamentais para orientar as próximas etapas do projeto, incluindo a proposição de soluções e a implementação da Gestão de Processos na Unidade Administrativa.

3.2.8. Identificação de pontos críticos e fornecimento de sugestões de melhorias

Neste estágio da pesquisa, após a análise detalhada dos processos atuais (As Is), foram identificados os pontos críticos e fornecidas sugestões de melhorias para aprimorar a eficiência e eficácia dos fluxos de trabalho na Unidade Administrativa do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Para identificar os pontos críticos, foram considerados os resultados da análise dos processos atuais, bem como os *insights* obtidos durante a aplicação do formulário semiestruturado. Essa abordagem permitiu uma compreensão aprofundada das áreas problemáticas e das oportunidades de melhoria dentro da unidade.

Os pontos críticos identificados foram analisados em detalhes para compreender suas causas subjacentes e seus impactos no desempenho geral dos processos. Isso incluiu a avaliação dos principais obstáculos, como atrasos, retrabalho, falta de comunicação e gargalos operacionais.

Com base na identificação dos pontos críticos, foram fornecidas sugestões de melhorias específicas e direcionadas para abordar essas questões. Essas sugestões foram baseadas em práticas recomendadas de gestão de processos, experiências anteriores e *insights* dos participantes.

As sugestões de melhorias abordarão uma variedade de áreas, incluindo otimização de fluxos de trabalho, simplificação de procedimentos, aprimoramento da comunicação entre equipes, implementação de tecnologias de automação e revisão de políticas e diretrizes organizacionais.

É importante ressaltar que as sugestões de melhorias foram desenvolvidas com o objetivo de serem práticas, viáveis e alinhadas com os objetivos estratégicos da Unidade Administrativa. Além disso, serão apresentadas de forma clara e objetiva, fornecendo orientações acionáveis para a implementação bem-sucedida das melhorias propostas.

3.2.9. Proposição de novos processos (*To Be*) e modelagem através do BPMN

Nesta etapa, procedeu-se à proposição de novos processos (*To Be*) e à modelagem desses processos utilizando a notação BPMN. Esta etapa foi importante para a implementação das melhorias identificadas durante a análise dos processos atuais (*As Is*) e para a identificação de pontos críticos.

A proposição de novos processos foi conduzida com base nas sugestões de melhorias identificadas anteriormente. Foram consideradas as necessidades da Unidade Administrativa, as melhores práticas de gestão de processos e os objetivos estratégicos da organização, assegurando a coerência dos novos processos com as metas e diretrizes estabelecidas.

Os novos processos foram desenvolvidos para otimizar a eficiência, simplificar as operações e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Unidade Administrativa. Isso envolveu a reestruturação de fluxos de trabalho, a definição de novas atividades e responsabilidades, e a introdução de procedimentos mais eficazes e transparentes.

Além da proposição de novos processos, realizou-se a modelagem utilizando a notação BPMN. O BPMN é uma linguagem de modelagem amplamente reconhecida e utilizada para representar visualmente os processos de negócios, permitindo uma compreensão clara e precisa das interações e atividades envolvidas em cada processo.

Durante a modelagem, foram elaborados diagramas BPMN para cada novo processo proposto, detalhando as etapas, decisões, eventos e fluxos de dados envolvidos. Esses diagramas fornecerão uma representação visual dos processos, facilitando a comunicação e o entendimento entre os stakeholders e os membros da equipe envolvidos na implementação.

Os novos processos propostos e os diagramas BPMN correspondentes foram apresentados detalhadamente, destacando as principais mudanças e melhorias em relação aos processos atuais. Essa etapa marca um passo crucial no caminho rumo à implementação efetiva das melhorias propostas e à transformação positiva da Unidade Administrativa.

3.2.10. Elaboração das fichas de atividades

Nesta seção, a elaboração das fichas de atividades é discutida, conforme abordado no capítulo 2.3.3. A documentação dos processos envolveu a criação da ficha de atividade, na qual cada ficha deve conter informações cruciais para descrever as atividades e tarefas a serem realizadas. Essas informações incluem: Nome da atividade, Processo relacionado, Macroprocesso relacionado, Descrição do Processo, Leis, Regras e Normas aplicadas à atividade, Local de Execução, Áreas Participantes, Ferramentas e Sistemas, Indicadores, Frequência, Documentos Utilizados, Macroatividades do processo e Documentos Gerados. Um modelo exemplar da ficha de processo foi desenvolvido e está disponível para consulta no ANEXO II.

3.2.11. Desenvolvimento de sistema para documentação do processo online

A decisão de desenvolver um sistema web para documentar fichas de processos no mapeamento é fundamentada em várias razões que destacam sua importância para melhorar a eficiência e a eficácia das operações organizacionais.

Sistemas web oferecem uma acessibilidade significativa, permitindo que os usuários acessem e contribuam com informações de qualquer localidade com conexão à internet. Isso promove a colaboração e comunicação entre diferentes partes interessadas, facilitando a integração de informações e processos em toda a organização (FGV FAESP, 2023).

Além disso, estes sistemas são altamente flexíveis e customizáveis, o que os torna adequados para atender às necessidades específicas de cada organização. Com a capacidade de adaptar-se a diferentes requisitos e fluxos de trabalho, um sistema web pode ser ajustado para atender aos processos e procedimentos exclusivos de uma organização, aumentando assim sua eficiência e relevância (FGV FAESP, 2023).

Outro ponto crucial é a capacidade de atualização e manutenção simplificada oferecida por sistemas web. Assim, atualizações e melhorias podem ser implementadas de forma rápida e eficiente, garantindo que o sistema permaneça atualizado com as últimas práticas e tecnologias (FGV FAESP, 2023).

Além disso, a segurança da informação é uma consideração crítica ao lidar com dados sensíveis e confidenciais relacionados aos processos organizacionais. Os sistemas web modernos são projetados com recursos avançados de segurança, como autenticação robusta, controle de acesso e criptografia de dados, garantindo a proteção e privacidade das informações (FGV FAESP, 2023).

Por fim, a escalabilidade oferecida por sistemas web é essencial para suportar o crescimento e desenvolvimento contínuo da organização. Com a capacidade de dimensionar recursos e capacidades conforme necessário, um sistema web pode acompanhar o crescimento da organização e adaptar-se às suas necessidades em constante evolução (FGV FAESP, 2023).

Em resumo, a escolha de desenvolver um sistema web para documentação de fichas de processos em um processo de gerenciamento e mapeamento é justificada pela sua acessibilidade, flexibilidade, atualização fácil, segurança robusta e escalabilidade, todos os quais são aspectos críticos para promover a eficiência e eficácia das operações organizacionais em um ambiente dinâmico e competitivo (FGV FAESP, 2023).

3.2.12. Documentação dos processos no sistema desenvolvido

Nesta última etapa, a documentação dos novos processos no sistema desenvolvido foi realizada, consolidando os fluxos de trabalho propostos anteriormente. O sistema foi projetado para armazenar informações detalhadas sobre os processos, incluindo descrições, fluxogramas e procedimentos operacionais. A documentação foi completa, clara e atualizável, garantindo a padronização e consistência dos processos, facilitando a integração de novos funcionários e contribuindo para a melhoria contínua das operações.

Essa documentação não apenas serviu como uma direção essencial para os funcionários existentes. A clareza e a precisão da documentação garantirão que todos os colaboradores entendam os processos de forma uniforme, promovendo uma execução eficiente e eficaz das tarefas (DAVENPORT, 1993; HAMMER, 1990). Além disso, a capacidade de atualizar facilmente a documentação conforme os processos evoluem é essencial para manter a relevância e a utilidade do sistema. Essa flexibilidade garantirá que a documentação permaneça um recurso valioso ao longo

do tempo, acompanhando as mudanças nas operações e permitindo ajustes conforme necessário (KOTTER, 1996; WOMACK; JONES, 2003).

A documentação completa e atualizável dos novos processos foi um passo essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso contínuo das melhorias implementadas. Ao estabelecer uma base sólida de informações e procedimentos claros, fortaleceu-se a capacidade da Unidade Administrativa de alcançar seus objetivos de forma eficiente (DRUCKER, 2009; HAMMER, 1990).

4. RESULTADOS

Este capítulo descreve a aplicação prática do modelo proposto para a implantação da Gestão de Processos na Unidade Administrativa do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná. Nesta etapa da pesquisa, após uma análise teórica e metodológica, procedeu-se à execução das etapas delineadas, com o intuito de verificar a viabilidade e eficácia do modelo concebido.

Ao longo deste capítulo, são abordadas as diferentes fases da aplicação do modelo, desde a definição do modelo de mapeamento de processos até o desenvolvimento do sistema *web* para documentação e divulgação dos mapas de processos. Além disso, são apresentados os resultados obtidos durante o processo de implementação.

A aplicação do modelo proporcionou não apenas uma análise detalhada dos processos existentes na Unidade Administrativa, mas também permitiu a proposição de melhorias significativas para otimizar a eficiência e transparência das operações. Dessa forma, este capítulo constitui uma etapa no avanço do conhecimento e na contribuição para a melhoria dos serviços prestados no âmbito do setor público, visando sempre à excelência na gestão e na satisfação dos clientes e cidadãos atendidos.

4.1. Revisão

Inicialmente, detalhou-se o processo de revisão sistemática e análise bibliométrica, destacando-se a definição da metodologia com base no modelo proposto por Kitchenham (2004) e os procedimentos estruturados utilizados para identificar, avaliar e interpretar as pesquisas relevantes disponíveis para a questão de pesquisa específica.

Ao longo da revisão sistemática, o método bibliométrico foi aplicado como uma ferramenta complementar para tratar os dados obtidos, desmembrando-os em indicadores bibliométricos fundamentais. Foi realizada uma busca sistematizada nas bases de dados *Scopus* e *WoS*, selecionadas devido à sua abrangência e reconhecimento como padrões de citação. Termos de busca específicos relacionados

ao setor público e ao gerenciamento de processos foram utilizados para garantir a relevância dos estudos identificados.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, um total de 231 artigos foi encontrado, dos quais 61 foram selecionados para análise detalhada. Destes, 20 artigos se qualificaram para a inclusão na revisão final, seguindo a ordem anual de publicação e atendendo aos critérios estabelecidos.

Além disso, foi discutida a seleção do modelo de mapeamento de processos, destacando as técnicas predominantes, como entrevistas e formulários, e a definição das atividades a serem mapeadas com base nas atribuições específicas da Unidade Administrativa do SEPT. Os resultados dessa definição foram explorados, incluindo as atividades selecionadas para mapeamento e sua relação com os resultados operacionais da Unidade.

Por fim, são apresentadas considerações sobre a metodologia, abordando o alcance e as limitações do estudo, bem como suas contribuições para o conhecimento na área de gestão de processos no setor público. Desdobramentos da pesquisa são discutidos, além de serem fornecidas sugestões para estudos futuros e reflexões sobre o impacto prático dos resultados obtidos.

4.2. Mapeamento dos Processos

O trabalho foi conduzido por meio da aplicação das entrevistas à Unidade Administrativa do SEPT, buscando obter as respostas para o questionário elaborado. Todas as respostas coletadas estão detalhadas no ANEXO III, e os resultados tabelados, estão documentados no QUADRO 4 abaixo:

QUADRO 4 – LISTA DE ATIVIDADES MAPEADAS

Atividade	Frequência	Leis, regras e normas relacionadas	Local de execução	Áreas Internas participantes	Ferramentas e Sistemas	Indicadores
Abertura de Ordem de Serviço para manutenção	Quando solicitada	N/A	SEPT	Unidade Administrativa	MS Office	Não implementado
Reserva de espaços do setor para eventos externo	Quando solicitada	N/A	SEPT	Unidade Administrativa / Unidade de Apoio a direção	MS Office / Sistema de reserva de salas	Não implementado
Realização do Relatório Mensal de Almozarifado	Mensalmente	Memorando Circular conjunto nº 001/2017 DCF/Proplan e Delog/PRA	SEPT	Unidade Administrativa / Direção / Unidade de Apoio a direção	MS Office / SEI / SIE	Não implementado
Solicitação de transferência de responsável pela carga patrimonial	Quando solicitada	Resolução nº 20/21 - COPLAD	SEPT	Unidade Administrativa	SAP / SEI	Não implementado
Solicitação de transferência de local da carga patrimonial	Quando solicitada	Resolução nº 20/21 - COPLAD	SEPT	Unidade Administrativa	SAP / SEI	Não implementado
Solicitação de material de Almozarifado por docente	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	MS Office	Não implementado
Solicitação de papel toalha por encarregada da limpeza	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	Via presencial	Não implementado
Solicitação de papel higiênico por encarregada da limpeza	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	Via presencial	Não implementado

("continua")

("continuação")

Envio de proposta para projeto via FDA	Anual		SEPT	Unidade Administrativa / Direção	SEI		SEI	Não implementado				
Envio de planejamento financeiro de gastos para o próximo ano	Anual		SEPT	Unidade Administrativa / Unidade de Controle e Execução Orçamentária	SEI		SEI	Não implementado				
Envio de quantitativo de carteiras para auxílio no ensalamento semestral	Semestral		SEPT	Unidade Administrativa / Seção de Administração das Atividades Docentes	SEI		SEI	Não implementado				
Realização de inventário de patrimônio	Anual		SEPT	Unidade Administrativa	SEI / SAP		SEI / SAP	Não implementado				
Contratação de colaboradoras terceirizadas administrativas	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	MS Office		MS Office	Não implementado				
Fiscalização do contrato de vigilância no SEPT	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	SEI		SEI	Não implementado				
Fiscalização do contrato de portaria no SEPT	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	SEI		SEI	Não implementado				
Fiscalização do contrato de limpeza no SEPT	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	SEI		SEI	Não implementado				

("continua")

("continuação")

Fiscalização do contrato de jardinagem no SEPT	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	SEI	Não implementado
Compra de equipamento conforme pregão vigente	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa / Direção	SEI	Não implementado
Compra de material do almoxarifado central	Quando solicitada		SEPT	Unidade Administrativa	SIE	Não implementado
Elaboração de relatório anual de almoxarifado	Anual		SEPT	Unidade Administrativa / Direção	SEI/SIE	Não implementado

Fonte: O Autor (2024)

4.3. Modelagem dos Processos

A etapa de modelagem dos processos marca uma transição importante, convertendo os *insights* coletados nas fases anteriores em representações tangíveis dos fluxos de trabalho subjacentes à Unidade Administrativa do SEPT. Nesta fase, cada processo foi meticulosamente analisado e visualmente representado, permitindo uma compreensão profunda da dinâmica operacional da unidade. Cada um dos processos pode ser visualizado no ANEXO IV deste trabalho.

Inicialmente, foram identificados os processos existentes, refinando aqueles mapeados na fase anterior e identificando novos elementos. Essa abordagem garantiu uma visão holística das atividades realizadas pela Unidade Administrativa. Em seguida, cada processo foi descrito detalhadamente, abrangendo entradas, saídas, atividades específicas, responsáveis e prazos. A modelagem gráfica dos processos, utilizando a notação BPMN, proporcionou uma representação visual clara das interações entre as atividades e subprocessos, destacando dependências e sequenciamento.

A validação dos modelos foi um passo crucial, envolvendo a participação ativa dos *stakeholders* relevantes. A documentação abrangente dos modelos, incluindo descrições textuais detalhadas e indicadores de desempenho, serviu como recurso valioso para consulta futura. Durante o processo, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria nos processos existentes, fornecendo uma base sólida para recomendações de aprimoramento.

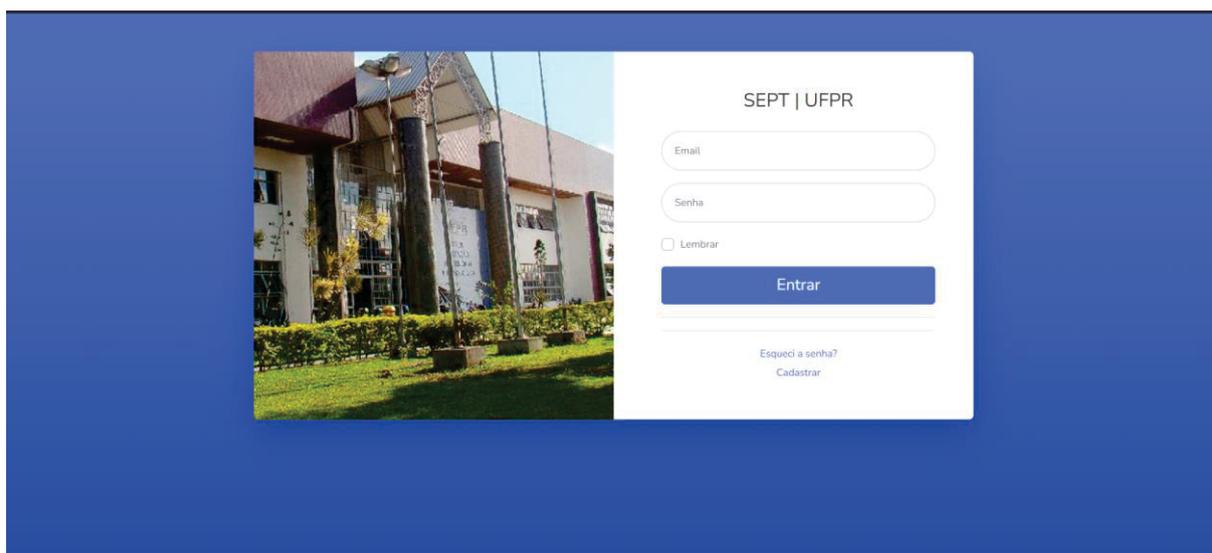
Ao final desta etapa, foram obtidos modelos robustos e detalhados dos processos da Unidade Administrativa, contribuindo significativamente para o entendimento e aprimoramento da gestão administrativa na instituição. Esses modelos constituem uma base sólida para análises subsequentes e desenvolvimento de estratégias de melhoria contínua.

4.4. Documentação dos Processos

Reconhecendo a importância da documentação deste trabalho e a necessidade de desenvolvimento contínuo, bem como a inclusão e detalhamento de novos processos, foi criado um sistema de acesso *online* para os usuários do setor e para futuros interessados.

O sistema pode ser acessado através do link <http://sept.strawi.com.br>. Para acesso inicial, os dados padrão são: login: williamdsq@ufpr.br e senha:123456. Este sistema possui um procedimento de autenticação por login e senha, conforme ilustrado na FIGURA 3.

FIGURA 3 – TELA DE LOGIN

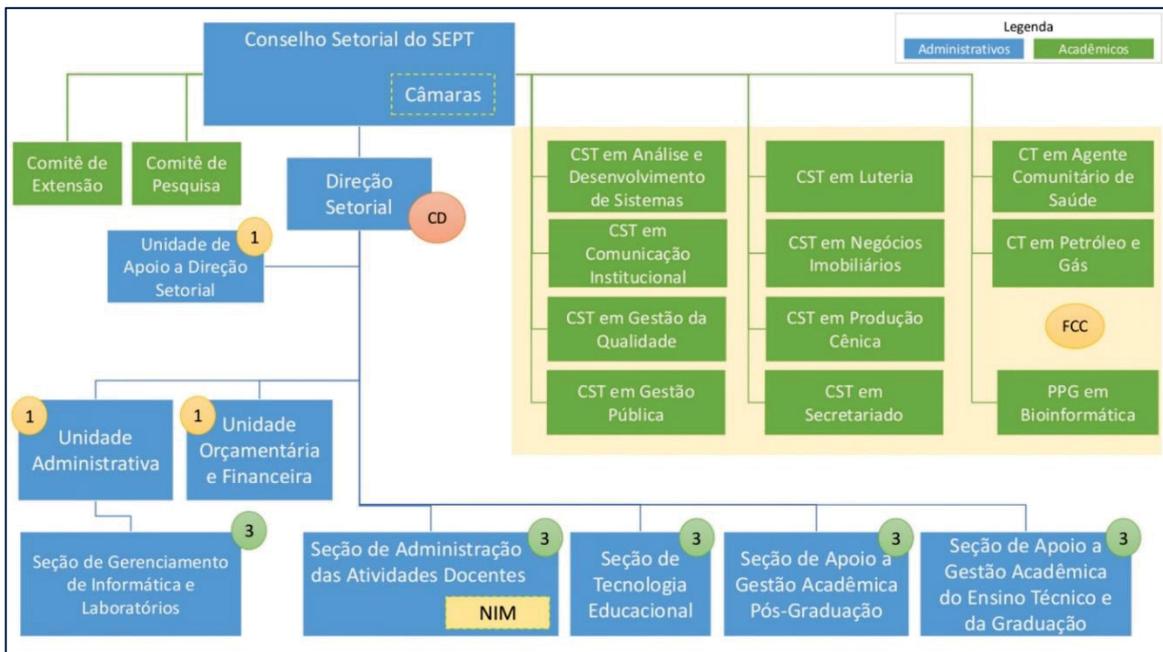


Fonte: O Autor (2024)

Ao acessar o sistema, os usuários têm a opção de escolher entre várias funcionalidades, incluindo: Organograma; Cadeia de valor; Cadastro atividade; Consulta de atividade; Edição de atividade; e Aprovação de atividade.

A opção Organograma apresenta a estrutura organizacional do Setor, previamente aprovada em instância colegiada e regida por resolução própria (Universidade Federal do Paraná, 2019). O organograma do Setor fornece uma representação visual da estrutura organizacional, destacando as relações hierárquicas e funcionais entre os diferentes departamentos, unidades e cargos. Ele oferece uma visão geral da divisão de responsabilidades e da cadeia de comando dentro do Setor, facilitando a compreensão da sua organização e funcionamento. A tela do organograma pode ser visualizada na FIGURA 4. Ao clicar em cada um dos órgãos presentes no organograma, é possível visualizar os responsáveis pelo órgão, seus respectivos colaboradores, bem como as atividades atribuídas a cada um desses órgãos.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA



Fonte: O Autor (2024)

Na visualização da Cadeia de valor, é possível verificar a proposta de cadeia de valor do SEGES/MGI agora já no formato online e aberta para utilização e consulta, conforme FIGURA 5.

FIGURA 5 – GRUPOS DE MACROPROCESSOS



Fonte: O Autor (2024)

O grupo de macroprocessos gerenciais na cadeia de valor refere-se a um conjunto de processos que abrangem atividades de gestão e coordenação

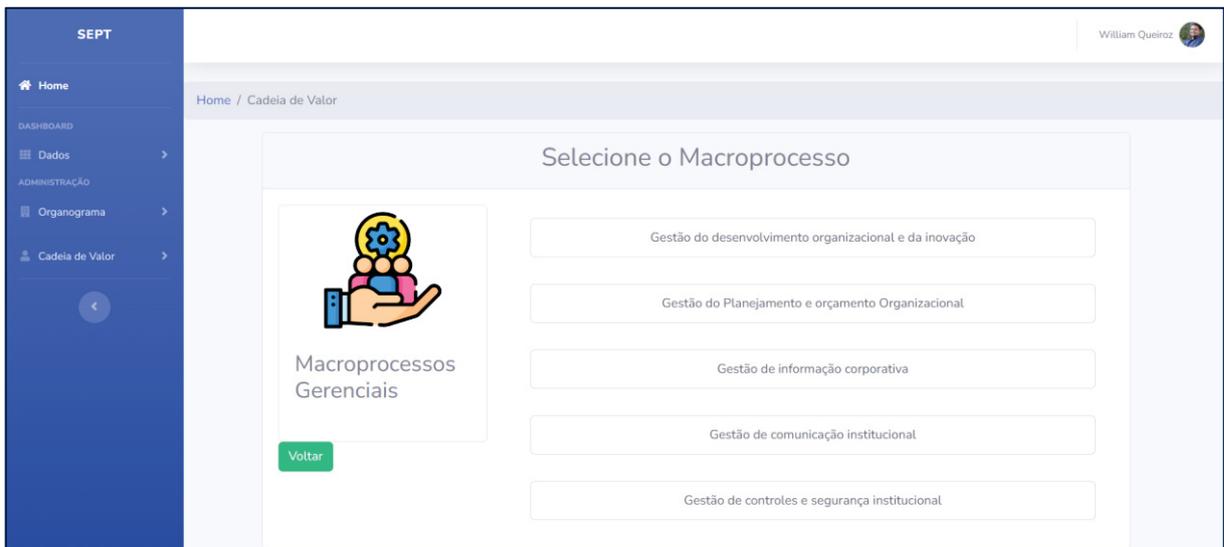
necessárias para o funcionamento eficaz da instituição de ensino. Embora não estejam diretamente envolvidos na entrega do serviço educacional, esses processos são fundamentais para garantir a eficiência operacional, atender aos requisitos regulatórios e promover a melhoria contínua em todas as áreas relacionadas à educação e gestão administrativa.

Os macroprocessos de suporte na cadeia de valor da educação abrangem atividades que fornecem suporte e recursos necessários para o funcionamento eficaz da instituição educacional. Isso inclui áreas como gestão de infraestrutura, tecnologia da informação, suprimentos, serviços administrativos e segurança. Esses processos garantem que a infraestrutura física e tecnológica esteja adequada para apoiar as operações educacionais, além de fornecerem serviços essenciais para o ambiente de aprendizado e para o bem-estar dos alunos e colaboradores.

Os macroprocessos finalísticos na cadeia de valor da educação referem-se às atividades principais relacionadas diretamente à entrega do serviço educacional. Isso engloba processos como planejamento curricular, ensino e aprendizagem, avaliação de desempenho dos alunos, orientação educacional e suporte ao aluno. Esses processos são fundamentais para garantir a qualidade e eficácia do ensino e da aprendizagem, bem como para alcançar os objetivos educacionais estabelecidos pela instituição. Eles representam o núcleo das atividades educacionais e são essenciais para o cumprimento da missão e visão da instituição de ensino.

Nesta imagem, apenas os grupos de macroprocessos são apresentados. Quando um grupo de macroprocessos é selecionado, toda a gama de macroprocessos proposta na cadeia de valor é aberta, conforme mostrado na FIGURA 6.

FIGURA 6 –MACROPROCESSOS



Fonte: O Autor (2024)

Entender o significado de cada um dos macroprocessos é essencial para compreender a estrutura e funcionamento da instituição:

1. Gestão do Desenvolvimento Organizacional e da Inovação: Responsável pelo planejamento e implementação de iniciativas para promover a inovação e o desenvolvimento contínuo da organização, visando melhorias em sua eficiência e eficácia;
2. Gestão do Planejamento e Orçamento Organizacional: Responsável pela elaboração, acompanhamento e análise do planejamento estratégico e do orçamento da organização, garantindo a alocação adequada de recursos para alcançar os objetivos definidos;
3. Gestão de Informação Corporativa: Envolve a coleta, organização, análise e disseminação de informações relevantes para apoiar as decisões e operações da organização, promovendo a transparência e a eficiência na gestão;
4. Gestão de Comunicação Institucional: Responsável pela elaboração e implementação de estratégias de comunicação para promover a imagem e reputação da organização, bem como para garantir uma comunicação eficaz com seus *stakeholders*;
5. Gestão de Controles e Segurança Institucional: Envolve a implementação de políticas, procedimentos e sistemas para garantir a

integridade, confidencialidade e disponibilidade das informações, bem como para mitigar riscos e garantir o cumprimento de regulamentos;

6. Gestão de Pessoas: Responsável pela gestão dos recursos humanos da organização, incluindo recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e gerenciamento de relações trabalhistas;
7. Gestão de Logística Pública: Envolve o planejamento, execução e controle das atividades logísticas necessárias para garantir o fornecimento eficiente de bens e serviços públicos;
8. Gestão de Patrimônio Imobiliário: Responsável pela administração e manutenção dos ativos imobiliários da organização, incluindo aquisição, alienação, locação e gestão de propriedades;
9. Gestão de transferências da união: Envolve o planejamento, execução e monitoramento das transferências de recursos financeiros da União para estados, municípios e outras entidades, garantindo sua aplicação de acordo com a legislação vigente;
10. Gestão de Administração Financeira: Responsável pela gestão dos recursos financeiros da organização, incluindo planejamento, execução, controle e prestação de contas das atividades financeiras;
11. Gestão de Contabilidade Pública: Envolve o registro, análise e divulgação das informações contábeis e financeiras da organização, garantindo a conformidade com as normas e princípios contábeis aplicáveis;
12. Gestão de Tecnologia da Informação: Responsável pela gestão dos recursos e sistemas de tecnologia da informação da organização, garantindo sua disponibilidade, segurança e alinhamento com os objetivos estratégicos;
13. Gestão Jurídica Institucional: Envolve o assessoramento jurídico da organização, garantindo o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, além de representação legal em processos judiciais e administrativos;
14. Gestão da Educação Básica: Responsável pelo planejamento, implementação e avaliação de políticas e programas educacionais

voltados para a educação básica, visando garantir o acesso universal e a qualidade do ensino;

15. Gestão da Educação Profissional: Envolve o desenvolvimento e implementação de programas educacionais voltados para a formação profissional e tecnológica, preparando os estudantes para o mercado de trabalho e para o empreendedorismo;
16. Gestão da Educação Superior: Responsável pelo planejamento, supervisão e avaliação das instituições de ensino superior, visando garantir a qualidade e relevância dos cursos oferecidos;
17. Promoção da Extensão e da Pesquisa Científica e Tecnológica: Envolve o incentivo e apoio à realização de atividades de extensão e pesquisa científica e tecnológica, visando promover a produção de conhecimento e sua aplicação na sociedade;
18. Gestão do Financiamento para o Desenvolvimento: Responsável pela gestão dos recursos financeiros destinados ao financiamento da educação, garantindo sua aplicação adequada e eficaz;
19. Gestão da Supervisão e Avaliação da Educação: Envolve o desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos para supervisionar e avaliar a qualidade e eficácia dos sistemas educacionais, garantindo o cumprimento de padrões e metas estabelecidas.

Na tela de Cadastro de atividades demonstrada na FIGURA 7, é possível cadastrar uma nova atividade, para isso são necessárias algumas informações, tais como:

- a. Nome da Atividade: O nome descritivo da atividade a ser realizada;
- b. Grupo de Macroprocessos: O grupo ao qual a atividade está associada dentro dos macroprocessos definidos;
- c. Macroprocesso: O macroprocesso específico ao qual a atividade pertence;
- d. Processos: Os processos específicos dentro do macroprocesso aos quais a atividade está relacionada;

- e. Descrição do processo: Uma descrição detalhada da atividade, incluindo suas etapas e objetivos;
- f. Periodicidade de Execução: A frequência com que a atividade deve ser realizada (diária, semanal, mensal, entre outros);
- g. Leis, Regras e Normas Aplicadas: Quaisquer regulamentos legais ou diretrizes que se apliquem à atividade;
- h. Local de Execução: O local físico onde a atividade será realizada.
- i. Áreas Participantes: As áreas ou departamentos da organização que estão envolvidos na execução da atividade;
- j. Ferramentas e Sistemas: As ferramentas, softwares ou sistemas necessários para realizar a atividade;
- k. Indicadores: Os indicadores-chave de desempenho associados à atividade, para medir sua eficácia e eficiência;
- l. Fluxograma em software de BPMN: Um diagrama de fluxo de processos representando visualmente a sequência de etapas da atividade, conforme definido na notação BPMN, em formato de imagem .jpg.

FIGURA 7 –TELA DE CADASTRO DE ATIVIDADES

The image shows a web application interface for registering activities. On the left is a dark blue sidebar with the logo 'SEPT' and a navigation menu including 'Home', 'DASHBOARD', 'Dados', 'ADMINISTRAÇÃO', 'Organograma', and 'Cadeia de Valor'. The top right corner shows the user's name 'William Queiroz' and a profile picture. The main content area has a breadcrumb trail 'Home / Cadeia de Valor / Cadastrar atividade' and a title 'Cadastrar Atividade'. The form contains several fields: 'Grupo de Macroprocessos' (dropdown with 'Macroprocessos Gerenciais'), 'Macroprocesso' (dropdown with 'Escolha o Macroprocesso'), 'Processo' (empty dropdown), 'Nome da Atividade' (text input with 'Nome da Atividade'), 'Descrição da atividade' (text area), 'Periodicidade da Atividade' (dropdown), 'Leis, Regras e Normas' (text area), 'Local de execução' (checkboxes for 'SEPT' and 'Outro órgão da UFPR'), 'Órgão Participantes:' (list box with 'Conselho Setorial', 'Direção', 'Comitê de Extensão', 'Comitê de Pesquisa'), 'Ferramentas e Sistemas' (text area), 'Indicadores' (text area), and 'Arquivo do Fluxograma' (file upload with 'Browse' button). A teal 'Cadastrar' button is at the bottom.

Fonte: O Autor (2024)

A tela de consulta de atividades conforme FIGURA 8 fornece um sistema de consulta de atividades, permitindo que os usuários filtrem as atividades por macroprocessos, processos, serviços, leis, local de execução, áreas participantes ou ferramentas, facilitando a localização rápida de uma atividade. Isso torna o processo de busca mais eficiente e direcionado, proporcionando uma maneira eficaz de encontrar as informações desejadas.

FIGURA 8 –TELA DE CONSULTA DE ATIVIDADES

Nome da Atividade	Macroprocesso	Áreas	Detalhes
Abertura de Ordem de Serviço para manutenção	Gestão de logística pública	Unidade Administrativa	
Reserva de espaços do setor para eventos externo	Gestão do patrimônio imobiliário	Unidade Administrativa	
Realização do Relatório Mensal de Almojarifado	Gestão de administração financeira	Direção Unidade de Apoio a Direção Unidade Administrativa	

Fonte: O Autor (2024)

A FIGURA 9 representa a edição de atividades, permitindo ao usuário modificar informações sobre uma atividade existente, possibilitando a atualização de dados conforme necessário. Essa funcionalidade é útil para corrigir erros, atualizar detalhes ou ajustar informações conforme as mudanças nos processos ou requisitos da organização, garantindo a precisão e relevância das informações registradas.

FIGURA 9 –TELA DE EDIÇÃO DE ATIVIDADES



Fonte: O Autor (2024)

A tela de aprovação de atividades é restrita apenas ao administrador do sistema, oferecendo a possibilidade de aprovar ou excluir uma atividade antes de sua inserção no sistema. Isso garante que apenas atividades relevantes e aprovadas sejam incluídas no banco de dados, mantendo a integridade e a qualidade das informações. O processo de aprovação também ajuda a evitar a inserção de dados incorretos ou irrelevantes no sistema, conforme representado na FIGURA 10.

FIGURA 10 –TELA DE APROVAÇÃO DE ATIVIDADES



Fonte: O Autor (2024)

4.5. Modelagem dos Processos

O QUADRO 5 organiza as atividades-chave em macroprocessos e processos específicos, proporcionando uma visão estruturada e hierárquica das operações universitárias. A análise desses macroprocessos e processos é importante para relacionar as atividades propostas com os objetivos e metodologia do estudo. Além disso, a compreensão desses processos é crucial para a identificação de oportunidades de melhoria na gestão de processos na Unidade Administrativa do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná. A análise desses processos também contribui para a promoção da eficiência e transparência das operações, possibilitando a padronização das ações, a melhoria contínua dos processos e o aumento da transparência na prestação de serviços públicos.

QUADRO 5 – MACROPROCESSO E PROCESSO DE CADA ATIVIDADE

Atividade	Macroprocesso	Processo
Abertura de Ordem de Serviço para manutenção	Gestão de logística pública	Monitorar a manutenção predial
Reserva de espaços do setor para eventos externo	Gestão do patrimônio imobiliário	Administrar imóveis de uso especial
Realização do Relatório Mensal de Almoxarifado	Gestão de administração financeira	Administrar recursos financeiros
Solicitação de transferência de responsável pela carga patrimonial	Gestão do patrimônio imobiliário	Gerenciar o cadastro do patrimônio imobiliário
Solicitação de transferência de local da carga patrimonial	Gestão do patrimônio imobiliário	Gerenciar o cadastro do patrimônio imobiliário
Solicitação de material de Almoxarifado por docente	Gestão de logística pública	Administrar bens móveis permanentes e de consumo
Solicitação de papel toalha por encarregada da limpeza	Gestão de logística pública	Administrar bens móveis permanentes e de consumo
Solicitação de papel higiênico por encarregada da limpeza	Gestão de logística pública	Administrar bens móveis permanentes e de consumo
Envio de proposta para projeto via FDA	Gestão de administração financeira	Administrar recursos financeiros

(“continua”)

(“continuação”)

Envio de planejamento financeiro de gastos para o próximo ano	Gestão do planejamento e orçamento organizacional	Programar orçamento institucional
Envio de quantitativo de carteiras para auxílio no ensalamento semestral	Gestão de logística pública	Administrar bens móveis permanentes e de consumo
Realização de inventário de patrimônio	Gestão do patrimônio imobiliário	Gerenciar o cadastro do patrimônio imobiliário
Contratação de colaboradoras terceirizadas administrativas	Gestão de pessoas	Prover pessoas
Fiscalização do contrato de vigilância no SEPT	Gestão de controles e segurança institucional	Desenvolver atividades de integridade pública
Fiscalização do contrato de portaria no SEPT	Gestão de controles e segurança institucional	Desenvolver atividades de integridade pública
Fiscalização do contrato de limpeza no SEPT	Gestão de controles e segurança institucional	Desenvolver atividades de integridade pública
Fiscalização do contrato de jardinagem no SEPT	Gestão de controles e segurança institucional	Desenvolver atividades de integridade pública
Compra de equipamento conforme pregão vigente	Gestão de administração financeira	Administrar recursos financeiros
Compra de material do almoxarifado central	Gestão de administração financeira	Administrar recursos financeiros
Elaboração de relatório anual de almoxarifado	Gestão de administração financeira	Administrar recursos financeiros

Fonte: O Autor (2024)

Cada um dos processos mencionados no item 4.1 foi inserido no QUADRO 5. Para cada um desses serviços/processos de trabalho, foi realizada a modelagem do processo via software BIZAGI, e todos estão disponíveis no ANEXO IV. Para cada um dos processos, foi estabelecida uma ordem de execução e realizada uma discussão sobre os passos corretos para a execução da atividade, considerando que o objetivo do presente trabalho é melhorar a qualidade do serviço prestado.

5. CONCLUSÃO

Neste trabalho, foi investigada a eficácia da gestão de processos como ferramentas para melhorar a qualidade dos serviços prestados em uma instituição de ensino superior pública. Ao longo do estudo, buscou entender como as práticas de gestão de processos podem ser aplicadas de forma específica ao contexto educacional, visando aprimorar a experiência dos estudantes, professores e demais partes interessadas.

Inicialmente, delimitou uma revisão abrangente da literatura, identificando as principais teorias e práticas relacionadas à gestão de processos e sua aplicação em instituições de ensino superior. Em seguida, desenvolveu uma metodologia robusta para analisar os processos existentes na instituição de estudo, identificando pontos de melhoria e propondo soluções específicas.

O presente trabalho apresentou uma metodologia para o gerenciamento de processos em um setor de uma universidade pública federal brasileira. Após um estudo bibliográfico, foram aplicadas entrevistas com os respectivos órgãos para o mapeamento dos processos atuais. Para a modelagem dos processos, foi utilizada a proposta de cadeia de valor do SEGES/MGI e o BPMN, enquanto para a documentação dos processos, foram elaboradas fichas de atividades padrão, contendo descrição, leis, regras e normas, ferramentas utilizadas, e o fluxo gráfico do processo. Além disso, foi desenvolvido um sistema web para facilitar o acesso aos documentos e inserção de novos processos.

Compreende-se a importância da elaboração da forma de documentação deste trabalho, considerando que o setor contém outros processos, e outros pequenos comitês ou grupos de trabalho que podem vir a desenvolver processos dos macroprocessos estabelecidos pela proposta de cadeia de valor do SEGES/MGI. Portanto, o sistema web com a possibilidade de inserção de novos trabalhos mostrou-se muito interessante e agradou inicialmente a todos os gestores envolvidos.

Além disso, é amplamente reconhecida na literatura a necessidade de não deixar apenas um agente dentro do setor responsável por colher e disseminar a documentação referente aos processos, considerando os casos existentes de abandono da atividade por esse colaborador e, conseqüentemente, perda do material por todo o setor.

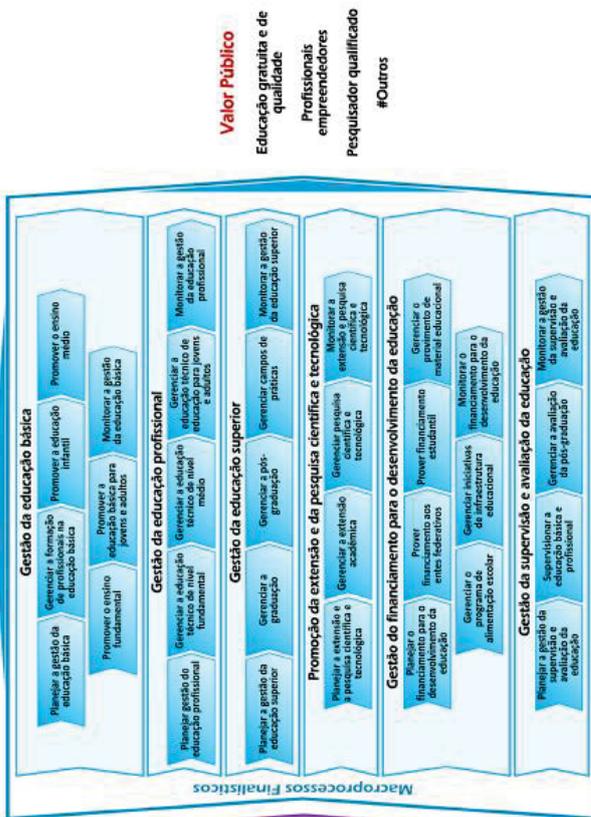
Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se a inserção da mesma proposta de cadeia de valor em outros setores das universidades públicas, além da exploração de outros modelos de mapeamento de processos para efeito de comparação de facilidade de aplicação.

Entende-se que cada instituição de ensino é única em sua estrutura e cultura organizacional, o que pode influenciar a aplicação e os resultados das práticas de gestão de processos. Portanto, recomenda-se a adoção de abordagens proativas de gestão de processos, com foco na colaboração entre diferentes departamentos e na constante busca pela excelência operacional.

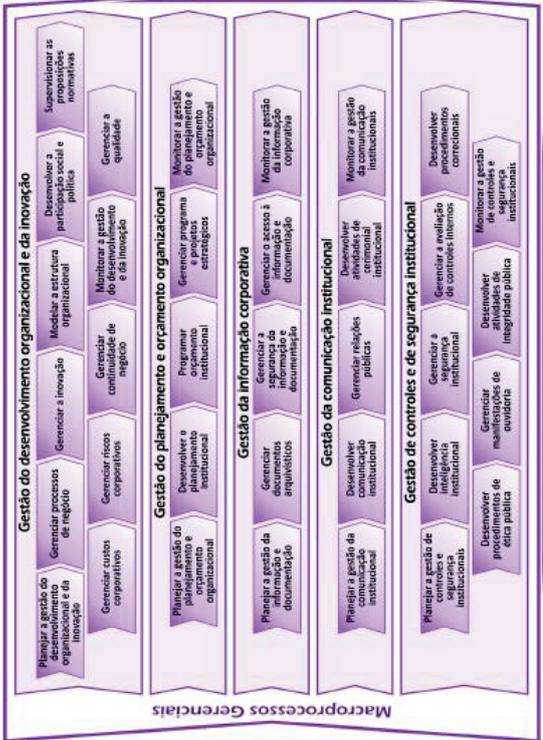
Em última análise, acredita-se firmemente que essas descobertas têm importantes implicações práticas para gestores e profissionais da área educacional, contribuindo para o avanço teórico no campo da gestão de processos e para a melhoria tangível. Espera-se que este trabalho inspire novas investigações e práticas inovadoras neste campo vital para o desenvolvimento educacional e social.

ANEXO I

Missão do Órgão



Valor Público
Educação gratuita e de qualidade
Profissionais empreendedores
Pesquisador qualificado
#Ouros



Cadeia de Valor Integrada da Educação



ANEXO II

FICHA DE ATIVIDADE		SEPT <small>SISTEMA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO</small>		
MACROPROCESSO: PROCESSO:				
🎯 DESCRIÇÃO DO PROCESSO				
📖 LEIS, REGRAS E NORMAS	⚙️ LOCAL DE EXECUÇÃO	🌐 ÁREAS PARTICIPANTES	🔧 FERRAMENTAS E SISTEMAS	📊 INDICADORES
📅 FREQUÊNCIA	<input type="checkbox"/> SEPT <input type="checkbox"/> UNIVERSIDADE			
DOCUMENTOS UTILIZADOS				
MACROATIVIDADES DO PROCESSO				
DOCUMENTOS GERADOS				

ANEXO III

Abertura de Ordem de Serviço para manutenção

Questionário respondido:

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é iniciar o procedimento necessário para realizar uma manutenção, seja ela preventiva ou corretiva, em um equipamento ou instalação.
- b) As principais etapas envolvidas incluem a solicitação da manutenção, a análise da solicitação, a abertura da ordem de serviço, a designação de recursos necessários, a execução da manutenção e o encerramento da ordem de serviço.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a realização da manutenção conforme solicitado, com o equipamento ou instalação em pleno funcionamento e documentação adequada das atividades realizadas.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes incluem solicitantes de manutenção, técnicos de manutenção, supervisores de manutenção e, potencialmente, gerentes de departamento.
- b) As responsabilidades incluem solicitar a manutenção, avaliar a necessidade e prioridade da solicitação, realizar ou supervisionar a manutenção, e garantir que o trabalho seja concluído conforme as especificações e dentro do prazo.
- c) O departamento de manutenção é geralmente responsável por supervisionar o processo, garantindo a eficiência e qualidade das atividades realizadas.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem do solicitante para o departamento de manutenção, onde são analisadas e a ordem de serviço é aberta. Em seguida, as informações fluem para os técnicos de manutenção responsáveis pela execução do trabalho, e posteriormente para a conclusão e encerramento da ordem de serviço.
- b) Os principais documentos utilizados incluem formulários de solicitação de manutenção, ordens de serviço e relatórios de atividades.
- c) A sequência específica de atividades inclui a recepção da solicitação, análise da necessidade, abertura da ordem de serviço, execução da manutenção e fechamento da ordem de serviço.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade da manutenção, mas geralmente envolve alguns dias a semanas.

- b) As leis, regras e normas aplicadas incluem regulamentos de segurança, normas de manutenção específicas da indústria e políticas internas da organização.
- c) A execução deste processo geralmente ocorre nas instalações onde o equipamento está localizado.
- d) As áreas participantes incluem o departamento de manutenção, o departamento solicitante e potencialmente outros departamentos afetados pela manutenção.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir software de gerenciamento de ordens de serviço, equipamentos de diagnóstico e ferramentas de manutenção.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir falta de recursos adequados, espera por peças de reposição e complexidade da manutenção.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade incluem a conclusão bem-sucedida da manutenção conforme solicitado, a segurança do trabalho realizado e a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.
- b) Indicadores de desempenho podem incluir o tempo médio de execução, taxa de conclusão dentro do prazo e feedback dos clientes internos.
- c) Ações corretivas podem incluir retrabalho, treinamento adicional para equipe de manutenção e revisão dos processos para evitar futuros desvios.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback dos usuários pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação, reuniões de acompanhamento e solicitações formais de feedback.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio de análise de desempenho, análise de incidentes e sugestões dos usuários.
- c) As melhorias são implementadas por meio de atualizações nos processos, treinamento da equipe e monitoramento contínuo do desempenho.

Reserva de espaços do setor para eventos externo

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é gerenciar e facilitar a reserva de espaços dentro do setor para eventos externos, garantindo uma coordenação eficiente e uma utilização adequada dos recursos disponíveis.
- b) As principais etapas envolvidas no processo podem incluir: solicitação de reserva de espaço, análise de disponibilidade, confirmação da reserva, comunicação com os envolvidos, preparação do espaço para o evento e finalização do processo após a conclusão do evento.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a reserva bem-sucedida do espaço solicitado, a comunicação eficaz com os organizadores do evento, a preparação adequada do

espaço conforme as necessidades do evento e a satisfação dos usuários externos com o processo de reserva.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os cargos ou funções dos envolvidos podem incluir: coordenador de eventos, responsável pela reserva de espaços, equipe de suporte logístico e equipe de comunicação.
- b) As responsabilidades dos participantes podem variar, desde receber e processar solicitações de reserva até garantir a preparação adequada do espaço e fornecer suporte durante o evento.
- c) Pode haver um departamento específico dentro do setor responsável por supervisionar o processo de reserva de espaços para eventos externos, garantindo conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem dentro do processo por meio de solicitações de reserva de espaços, comunicações internas entre os responsáveis pelo processo e interações com os organizadores de eventos externos.
- b) Os principais documentos ou formulários utilizados podem incluir formulários de solicitação de reserva de espaços, registros de disponibilidade de espaços e listas de verificação para preparação do espaço.
- c) A sequência específica de atividades pode variar, mas geralmente inclui etapas como recebimento da solicitação, verificação da disponibilidade do espaço, confirmação da reserva, preparação do espaço e conclusão do processo após o evento.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade do evento e da disponibilidade dos espaços.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir políticas internas do setor relacionadas à reserva de espaços e regulamentos externos relacionados à realização de eventos.
- c) O local de execução deste processo será dentro do setor, utilizando os espaços disponíveis para eventos externos.
- d) As áreas participantes deste processo podem incluir o departamento responsável pela reserva de espaços, equipes de suporte logístico e comunicação, e organizadores de eventos externos.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir sistemas de gerenciamento de reservas, software de comunicação interna e listas de verificação para preparação do espaço.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir problemas de disponibilidade de espaços, conflitos de agenda e atrasos na comunicação com os organizadores de eventos externos.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade aplicáveis a este processo podem incluir a precisão na confirmação de reservas, a pontualidade na preparação do espaço e a satisfação dos organizadores de eventos externos.
- b) Indicadores de desempenho podem incluir taxas de sucesso na reserva de espaços, tempo médio de resposta às solicitações e avaliações de satisfação dos usuários externos.
- c) As ações corretivas implementadas em caso de desvio dos padrões de qualidade podem incluir revisão dos procedimentos de reserva, treinamento adicional da equipe e melhorias na comunicação com os organizadores de eventos.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) Um mecanismo para coletar feedback dos usuários ou envolvidos no processo pode incluir pesquisas de satisfação pós-evento ou solicitações diretas de feedback dos organizadores de eventos externos.
- b) As práticas adotadas para identificar oportunidades de melhoria podem incluir análise de tendências de feedback, revisão periódica dos procedimentos de reserva e benchmarking com outras organizações.
- c) As melhorias podem ser implementadas e monitoradas por meio de atualizações nos procedimentos, treinamento da equipe e acompanhamento contínuo da satisfação dos usuários externos

Realização do Relatório Mensal de Almojarifado

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é compilar e apresentar informações detalhadas sobre o estoque do almoxarifado durante um determinado período de tempo, geralmente mensalmente.
- b) As principais etapas envolvidas incluem coleta de dados de estoque, análise das informações, preparação do relatório, revisão e aprovação.
- c) Os resultados esperados ao final do processo são um relatório completo e preciso que forneça uma visão detalhada do estado do estoque do almoxarifado, incluindo níveis de estoque, movimentações, entradas e saídas.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os cargos envolvidos podem incluir o responsável pelo almoxarifado, assistentes administrativos, contadores e gerentes de departamento.
- b) As responsabilidades podem variar desde a coleta de dados até a preparação e revisão do relatório final. O responsável pelo almoxarifado pode ser responsável pela coleta e organização dos dados, enquanto os contadores podem revisar as informações para garantir sua precisão.

c) Pode haver um departamento específico, como o setor de contabilidade ou administração, responsável por supervisionar o processo e garantir que os relatórios sejam produzidos de acordo com os padrões estabelecidos.

Fluxo de Trabalho:

a) As informações fluem do registro de movimentações do almoxarifado para os responsáveis pela elaboração do relatório. Os dados são então analisados e formatados antes de serem revisados e aprovados.

b) Os principais documentos incluem registros de entrada e saída de estoque, planilhas de controle e o próprio relatório mensal.

c) A sequência específica de atividades pode incluir coleta de dados, análise, preparação do relatório, revisão e aprovação.

Tempo e Recursos:

a) O tempo médio de execução do processo depende do volume de transações e da eficiência dos métodos de coleta e análise de dados.

b) As leis e normas aplicáveis podem incluir regulamentos internos da instituição, padrões contábeis e prazos para apresentação de relatórios.

c) O processo é executado no próprio almoxarifado e em áreas administrativas designadas.

d) As áreas participantes incluem o almoxarifado, contabilidade, administração e possivelmente outros departamentos relacionados ao uso de estoque.

e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir software de gestão de estoque, planilhas eletrônicas e sistemas de relatórios.

f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem surgir devido a registros imprecisos, falta de comunicação entre departamentos ou problemas técnicos com os sistemas utilizados.

Controle de Qualidade:

a) Critérios de qualidade podem incluir precisão dos dados, clareza e concisão do relatório, conformidade com regulamentos e padrões contábeis.

b) Indicadores de desempenho podem incluir taxa de erro nos relatórios, conformidade com prazos e feedback dos usuários.

c) Ações corretivas podem incluir revisão de processos, treinamento da equipe e atualização de sistemas para evitar desvios nos padrões de qualidade.

Feedback e Melhoria Contínua:

a) O feedback dos usuários do relatório, como gerentes de departamento ou contadores, pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação ou solicitações diretas de feedback.

b) Práticas de melhoria podem incluir revisão periódica dos processos, atualização de sistemas de coleta de dados e implementação de sugestões dos usuários.

c) As melhorias podem ser implementadas e monitoradas por meio de revisões regulares do processo e acompanhamento dos indicadores de desempenho para garantir que os padrões de qualidade sejam mantidos e aprimorados continuamente.

Solicitação de transferência de responsável pela carga patrimonial

Descrição do Processo:

a) O objetivo principal deste processo é realizar a transferência da responsabilidade pela guarda e gestão de um determinado patrimônio público federal de um responsável para outro, garantindo que todas as informações e registros sejam atualizados corretamente.

b) As principais etapas envolvidas no processo incluem a solicitação formal da transferência, a análise da documentação pertinente, a atualização dos registros de propriedade e responsabilidade, a comunicação oficial da transferência aos envolvidos e a revisão final para garantir que todas as etapas tenham sido concluídas adequadamente.

c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a transferência efetiva da responsabilidade pela carga patrimonial para o novo responsável, com todos os registros atualizados e documentação adequada.

Participantes e Responsabilidades:

a) Os cargos envolvidos podem incluir o atual responsável pela carga patrimonial, o novo responsável designado, funcionários do departamento de patrimônio, gestores ou supervisores responsáveis pela aprovação da transferência.

b) As responsabilidades podem variar desde a preparação da documentação necessária até a revisão e aprovação da transferência. O atual responsável pela carga patrimonial pode ser responsável por iniciar o processo e fornecer todos os documentos relevantes, enquanto os funcionários do departamento de patrimônio podem ser responsáveis por verificar a conformidade e atualizar os registros.

c) Pode haver um órgão ou departamento específico, como o departamento de patrimônio ou administração, responsável por supervisionar o processo e garantir que todas as etapas sejam concluídas de acordo com os procedimentos estabelecidos.

Fluxo de Trabalho:

a) As informações fluem do atual responsável pela carga patrimonial para o departamento de patrimônio, onde são analisadas e processadas. Após a aprovação, as informações são atualizadas nos registros e comunicadas oficialmente ao novo responsável.

b) Os principais documentos utilizados no processo podem incluir formulários de solicitação de transferência, inventários de bens patrimoniais, documentos de identificação dos envolvidos e quaisquer outros registros relevantes.

c) A sequência específica de atividades pode incluir a solicitação formal da transferência, análise da documentação, atualização dos registros, comunicação oficial da transferência e revisão final.

Tempo e Recursos:

a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade da transferência e da eficiência dos procedimentos internos. Em geral, pode levar de algumas semanas a alguns meses.

b) As leis, regras e normas aplicáveis a este processo podem incluir regulamentos governamentais sobre transferência de propriedade, políticas internas da instituição e procedimentos contábeis padrão.

c) O processo é executado no departamento de patrimônio ou administração da instituição.

d) As áreas participantes deste processo podem incluir o departamento de patrimônio, administração, gestão de pessoal e quaisquer outras áreas relevantes envolvidas na gestão de ativos.

e) As ferramentas e sistemas utilizados neste processo podem incluir sistemas de gestão de ativos, software de contabilidade, e-mails e documentos eletrônicos.

f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem surgir devido à falta de documentação adequada, aprovações pendentes ou comunicação inadequada entre os envolvidos.

Controle de Qualidade:

a) Os critérios de qualidade aplicáveis a este processo podem incluir precisão dos registros, conformidade com regulamentos e políticas internas, e conclusão oportuna da transferência.

b) Indicadores de desempenho podem incluir tempo médio de execução do processo, taxa de erros ou discrepâncias nos registros e feedback dos usuários.

c) As ações corretivas implementadas em caso de desvio dos padrões de qualidade podem incluir revisão de procedimentos, treinamento da equipe e atualização de sistemas para evitar recorrência de erros.

Feedback e Melhoria Contínua:

a) O feedback dos usuários ou envolvidos no processo pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação, revisões de desempenho ou comunicações diretas.

b) Práticas adotadas para identificar oportunidades de melhoria podem incluir revisões periódicas do processo, análise de indicadores de desempenho e feedback dos usuários.

c) As melhorias podem ser implementadas e monitoradas por meio de revisões regulares do processo, acompanhamento dos indicadores de desempenho e comunicação aberta com os envolvidos para garantir que as mudanças sejam eficazes e atendam às necessidades identificadas.

Solicitação de transferência de local da carga patrimonial

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é permitir que um ativo patrimonial seja transferido de um local para outro dentro da organização, garantindo que o registro do ativo seja atualizado e que a transferência ocorra de forma eficiente e conforme os procedimentos estabelecidos.
- b) As principais etapas envolvidas no processo podem incluir a identificação da necessidade de transferência, a elaboração da solicitação de transferência, a aprovação da solicitação pelo responsável designado, a atualização dos registros patrimoniais, a realização da transferência física do ativo e a confirmação da conclusão da transferência.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a atualização precisa dos registros patrimoniais para refletir a nova localização do ativo, garantindo a rastreabilidade e a precisão dos registros contábeis e operacionais relacionados ao ativo transferido.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes deste processo podem incluir o solicitante da transferência, o responsável pelo setor de patrimônio ou gestor de ativos, o responsável pela aprovação da transferência e a equipe responsável pela execução física da transferência.
- b) As responsabilidades podem variar desde a identificação da necessidade de transferência até a atualização dos registros patrimoniais e a realização da transferência física do ativo.
- c) O processo pode ser supervisionado pelo departamento ou setor responsável pela gestão patrimonial, que é responsável por garantir a conformidade com os procedimentos estabelecidos e a precisão dos registros.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem do solicitante da transferência para o responsável pelo setor de patrimônio, onde a solicitação é processada e aprovada. Após a aprovação, os registros patrimoniais são atualizados e a transferência física do ativo é coordenada pela equipe responsável.
- b) Os principais documentos ou formulários utilizados no processo podem incluir formulários de solicitação de transferência, registros patrimoniais e documentos de confirmação de transferência.
- c) A sequência específica de atividades pode incluir a identificação da necessidade de transferência, a elaboração e envio da solicitação, a aprovação da solicitação, a atualização dos registros patrimoniais, a realização da transferência física e a confirmação da conclusão da transferência.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade da transferência e dos procedimentos internos de aprovação e execução. Em geral, pode levar de alguns dias a algumas semanas.
- b) As leis, regras e normas aplicadas a este processo podem incluir regulamentos internos da organização sobre gestão de ativos e transferência de patrimônio.
- c) O processo pode ser executado nos locais de origem e destino do ativo transferido, bem como no setor de patrimônio responsável pela gestão centralizada dos registros.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade aplicáveis a este processo podem incluir a precisão na atualização dos registros patrimoniais, a conformidade com os procedimentos estabelecidos e a integridade física do ativo transferido.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir a taxa de precisão na atualização dos registros, o tempo médio de processamento das solicitações e a satisfação do cliente interno. Os resultados podem ser registrados em relatórios de desempenho ou sistemas de gestão de ativos.
- c) As ações corretivas podem incluir revisões nos procedimentos de transferência, treinamento da equipe responsável e melhorias na comunicação interna para evitar erros e atrasos.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback dos usuários pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação, revisões pós-transferência e comunicação direta com os envolvidos no processo.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise dos resultados dos indicadores de desempenho, bem como do feedback recebido dos usuários.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de atualizações nos procedimentos, treinamento da equipe e investimentos em tecnologia para automatizar e agilizar o processo. O impacto das melhorias pode ser monitorado por meio de avaliações regulares do desempenho do processo.

Solicitação de material de Almoarifado por docente**Descrição do Processo:**

- a) O objetivo principal deste processo é permitir que os docentes solicitem os materiais necessários para suas atividades de ensino, pesquisa ou administração, garantindo que tenham acesso aos recursos adequados para desempenhar suas funções de maneira eficaz.
- b) As principais etapas envolvidas no processo incluem a identificação das necessidades de material pelo docente, a elaboração da solicitação, a aprovação da solicitação pelo setor responsável pelo almoxarifado, a preparação e a entrega do material solicitado.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a entrega oportuna e precisa dos materiais solicitados pelo docente, garantindo que eles tenham os recursos necessários para realizar suas atividades de forma eficiente.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes deste processo podem incluir os docentes que solicitam o material, o setor de almoxarifado responsável pelo controle e distribuição de materiais, e os gestores ou coordenadores que aprovam as solicitações.

b) As responsabilidades podem variar desde a identificação das necessidades de material pelo docente até a preparação e entrega do material pelo almoxarifado. Os gestores ou coordenadores também podem ter responsabilidades na aprovação das solicitações.

c) O processo pode ser supervisionado pelo departamento ou setor de almoxarifado, que é responsável por garantir que as solicitações sejam atendidas de acordo com os procedimentos estabelecidos.

Fluxo de Trabalho:

a) As informações fluem do docente que identifica a necessidade de material para o setor de almoxarifado, onde a solicitação é processada e aprovada. Após a aprovação, o almoxarifado prepara e entrega o material solicitado ao docente.

b) Os principais documentos ou formulários utilizados no processo podem incluir formulários de solicitação de material, registros de estoque e documentos de entrega de material.

c) A sequência específica de atividades pode incluir a identificação das necessidades de material, a elaboração e envio da solicitação, a aprovação da solicitação, a preparação do material e a entrega ao docente.

Tempo e Recursos:

a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da disponibilidade dos materiais solicitados e dos procedimentos internos do almoxarifado. Em geral, pode levar de alguns dias a algumas semanas.

b) As leis, regras e normas aplicadas a este processo podem incluir regulamentos internos da instituição sobre solicitação e distribuição de materiais, bem como políticas de controle de estoque e segurança.

c) O processo geralmente é executado no almoxarifado da instituição, onde os materiais são armazenados, preparados e entregues aos solicitantes. As áreas participantes podem incluir o departamento responsável pelo almoxarifado, bem como os departamentos ou unidades acadêmicas que solicitam o material.

Controle de Qualidade:

a) Os critérios de qualidade aplicáveis a este processo podem incluir a precisão e prontidão na entrega dos materiais solicitados, bem como a conformidade com os procedimentos estabelecidos para solicitação e distribuição de materiais.

b) Os indicadores de desempenho podem incluir a taxa de atendimento das solicitações dentro do prazo, a precisão nas entregas e o nível de satisfação dos usuários. Os resultados podem ser registrados em relatórios de desempenho ou sistemas de acompanhamento.

c) As ações corretivas podem incluir a revisão dos procedimentos de solicitação e distribuição de materiais, a atualização dos registros de estoque e a comunicação de feedback aos usuários para melhorar o processo.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback dos usuários pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação, entrevistas ou formulários de feedback. As práticas adotadas podem incluir a análise regular dos resultados e a identificação de oportunidades de melhoria com base no feedback recebido.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise dos dados de desempenho, bem como do feedback dos usuários e envolvidos no processo. As melhorias podem ser implementadas por meio de atualizações nos procedimentos, treinamento de pessoal ou investimentos em infraestrutura.
- c) As melhorias implementadas podem ser monitoradas por meio de acompanhamento contínuo do desempenho do processo, avaliação da eficácia das mudanças realizadas e feedback dos usuários sobre a experiência após a implementação das melhorias.

Solicitação de papel toalha por encarregada da limpeza**Descrição do Processo:**

- a) O objetivo principal deste processo é permitir que a encarregada da limpeza solicite o papel toalha necessário para realizar suas atividades de limpeza e higienização, garantindo que tenha acesso aos recursos adequados para desempenhar suas funções de maneira eficaz.
- b) As principais etapas envolvidas no processo incluem a identificação da necessidade de papel toalha pela encarregada da limpeza, a elaboração da solicitação, a aprovação da solicitação pelo responsável pelo setor de suprimentos ou gestor responsável, a preparação e a entrega do papel toalha.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a entrega oportuna e precisa do papel toalha solicitado pela encarregada da limpeza, garantindo que ela tenha os recursos necessários para realizar suas atividades de forma eficiente.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes deste processo incluem a encarregada da limpeza que solicita o papel toalha, o responsável pelo setor de suprimentos ou gestor responsável que aprova a solicitação e o setor de almoxarifado ou equipe responsável pela distribuição do material.
- b) As responsabilidades podem variar desde a identificação da necessidade de papel toalha pela encarregada da limpeza até a preparação e entrega do material pelo setor de suprimentos ou almoxarifado.
- c) O processo pode ser supervisionado pelo departamento ou setor responsável pela gestão de materiais e suprimentos, que é responsável por garantir que as solicitações sejam atendidas de acordo com os procedimentos estabelecidos.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem do encarregada da limpeza que identifica a necessidade de papel toalha para o setor de suprimentos, onde a solicitação é processada e aprovada. Após a aprovação, o papel toalha é preparado e entregue ao solicitante.
- b) Os principais documentos ou formulários utilizados no processo podem incluir formulários de solicitação de material, registros de estoque e documentos de entrega de material.
- c) A sequência específica de atividades pode incluir a identificação da necessidade de papel toalha, a elaboração e envio da solicitação, a aprovação da solicitação, a preparação do material e a entrega à encarregada da limpeza.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da disponibilidade do papel toalha e dos procedimentos internos de aprovação e entrega. Em geral, pode levar de alguns dias a algumas semanas.
- b) As leis, regras e normas aplicadas a este processo podem incluir regulamentos internos da instituição sobre solicitação e distribuição de materiais, bem como políticas de controle de estoque e segurança.
- c) O processo geralmente é executado no setor de suprimentos ou almoxarifado da instituição, onde os materiais são armazenados, preparados e entregues aos solicitantes. As áreas participantes podem incluir o departamento responsável pelo suprimento de materiais.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade aplicáveis a este processo podem incluir a precisão e prontidão na entrega do papel toalha solicitado, bem como a conformidade com os procedimentos estabelecidos para solicitação e distribuição de materiais.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir a taxa de atendimento das solicitações dentro do prazo, a precisão nas entregas e o nível de satisfação dos usuários. Os resultados podem ser registrados em relatórios de desempenho ou sistemas de acompanhamento.
- c) As ações corretivas podem incluir a revisão dos procedimentos de solicitação e distribuição de materiais, a atualização dos registros de estoque e a comunicação de feedback aos usuários para melhorar o processo.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback dos usuários pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação, entrevistas ou formulários de feedback. As práticas adotadas podem incluir a análise regular dos resultados e a identificação de oportunidades de melhoria com base no feedback recebido.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise dos dados de desempenho, bem como do feedback dos usuários e envolvidos no processo. As melhorias podem ser implementadas por meio de atualizações nos procedimentos, treinamento de pessoal ou investimentos em infraestrutura.

c) As melhorias implementadas podem ser monitoradas por meio de acompanhamento contínuo do desempenho do processo, avaliação da eficácia das mudanças realizadas e feedback dos usuários sobre a experiência após a implementação das melhorias.

Solicitação de papel higiênico por encarregada da limpeza

Descrição do Processo:

a) O objetivo principal deste processo é fornecer papel higiênico para o uso adequado nas instalações onde a limpeza é realizada, garantindo a higiene e o conforto dos usuários.

b) As principais etapas envolvidas podem incluir a identificação da necessidade de reposição de papel higiênico, a solicitação formal feita pela encarregada da limpeza, a aprovação da solicitação pelo responsável designado, a entrega do papel higiênico no local apropriado e a confirmação da entrega.

c) Os resultados esperados incluem a disponibilidade contínua de papel higiênico nas instalações, atendendo às necessidades dos usuários e mantendo os padrões adequados de higiene.

Participantes e Responsabilidades:

a) Os participantes podem incluir a encarregada da limpeza, o responsável pelo setor de suprimentos ou estoque, e possivelmente um supervisor ou gestor responsável pela aprovação das solicitações.

b) A encarregada da limpeza é responsável por identificar a necessidade de reposição, fazer a solicitação e, possivelmente, receber e armazenar o papel higiênico. O responsável pelo estoque é encarregado de gerenciar o inventário e garantir a entrega adequada do papel higiênico.

c) O departamento de suprimentos ou estoque pode ser responsável por supervisionar o processo, garantindo que as solicitações sejam atendidas dentro dos prazos estabelecidos e que o inventário seja mantido em níveis adequados.

Fluxo de Trabalho:

a) As informações fluem da encarregada da limpeza para o departamento de suprimentos ou estoque por meio de uma solicitação formal. Após a aprovação, o papel higiênico é entregue no local especificado e a entrega é confirmada.

b) Os principais documentos ou formulários podem incluir uma solicitação de reposição de material de limpeza e um registro de entrega para documentar a distribuição do papel higiênico.

c) A sequência de atividades pode incluir a identificação da necessidade de reposição, o preenchimento da solicitação, a aprovação da solicitação, a entrega do papel higiênico e a confirmação da entrega.

Tempo e Recursos:

a) O tempo médio de execução do processo pode variar, mas idealmente deve ser rápido para garantir a prontidão do papel higiênico sempre que necessário.

b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos internos da organização relacionados à gestão de estoque e suprimentos.

c) O processo pode ser executado nas instalações onde a limpeza é realizada e no departamento de suprimentos ou estoque responsável pela distribuição dos materiais de limpeza.

Controle de Qualidade:

a) Os critérios de qualidade podem incluir a disponibilidade contínua de papel higiênico, a entrega oportuna e a conformidade com as especificações do produto.

b) Os indicadores de desempenho podem incluir o tempo médio de resposta às solicitações, a taxa de satisfação do cliente interno e a precisão do inventário. Os resultados podem ser registrados em relatórios de desempenho ou sistemas de gestão de estoque.

c) As ações corretivas podem incluir ajustes nos processos de solicitação e distribuição, treinamento da equipe e revisões no inventário para garantir uma gestão eficaz dos materiais de limpeza.

Feedback e Melhoria Contínua:

a) O feedback dos usuários pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação ou comunicação direta com a equipe de limpeza.

b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback dos usuários, revisão dos indicadores de desempenho e avaliação dos processos existentes.

c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos, treinamento da equipe e atualizações nos sistemas de gestão de estoque. O impacto das melhorias pode ser monitorado por meio de avaliações regulares do desempenho do processo.

Envio de proposta para projeto via FDA

Descrição do Processo:

a) O objetivo principal deste processo é submeter uma proposta de projeto à Fundação da Universidade Federal do Paraná (FUNPAR), geralmente para obtenção de financiamento ou apoio para realizar atividades de pesquisa, desenvolvimento ou ações relacionadas à universidade.

b) As principais etapas envolvidas podem incluir a elaboração da proposta, revisão e aprovação interna pela equipe responsável pelo projeto, preparação dos documentos necessários conforme as diretrizes do FDA, submissão da proposta à FUNPAR e acompanhamento do processo de avaliação.

c) Os resultados esperados ao final do processo podem incluir a aprovação da proposta pela FUNPAR, o financiamento ou apoio para o projeto e a implementação bem-sucedida das atividades propostas.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir os pesquisadores responsáveis pelo projeto, a equipe de gestão de projetos, o pessoal administrativo encarregado da submissão de propostas e representantes da FUNPAR.
- b) As responsabilidades podem incluir a elaboração da proposta, revisão e ajustes conforme necessário, preparação dos documentos exigidos, coordenação da submissão da proposta e comunicação com a FUNPAR durante o processo de avaliação.
- c) A FUNPAR pode supervisionar o processo, garantindo que as propostas sejam submetidas corretamente e avaliadas de acordo com os critérios estabelecidos.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem do processo de elaboração da proposta para a submissão à FUNPAR, passando por revisões internas e preparação dos documentos exigidos.
- b) Os principais documentos podem incluir a proposta de projeto, formulários específicos do FDA, orçamentos e outros documentos necessários conforme as diretrizes da FUNPAR.
- c) A sequência específica de atividades pode envolver a elaboração do projeto, revisões internas, preparação da documentação exigida pela FUNPAR, submissão da proposta e acompanhamento do processo de avaliação.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade da proposta e dos requisitos específicos da FUNPAR.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos internos da FUNPAR e normas específicas relacionadas à submissão de propostas de projeto.
- c) O processo geralmente é executado nas instalações da universidade ou em escritórios administrativos designados para lidar com propostas de projetos.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir a conformidade com as diretrizes da FUNPAR, precisão dos documentos enviados, clareza e viabilidade do projeto proposto.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir taxas de aprovação de propostas, tempo médio de resposta da FUNPAR e feedback dos pesquisadores sobre o processo de submissão.
- c) As ações corretivas podem incluir revisões adicionais da proposta, esclarecimento de requisitos específicos da FUNPAR e comunicação proativa com a FUNPAR para resolver quaisquer problemas identificados durante o processo de submissão.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback dos pesquisadores e da equipe envolvida no processo de submissão pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação ou reuniões de avaliação pós-submissão.

b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, revisão dos indicadores de desempenho e avaliação das áreas de dificuldade ou inconsistência no processo de submissão.

c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de submissão, fornecimento de treinamento adicional à equipe e atualização das diretrizes internas relacionadas à preparação de propostas. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo de submissão e dos indicadores de desempenho relacionados.

Envio de planejamento financeiro de gastos para o próximo ano

Descrição do Processo:

a) O objetivo principal deste processo é elaborar um plano detalhado de gastos para o próximo ano, incluindo todas as despesas planejadas da organização, como investimentos, despesas operacionais, pessoal, entre outros.

b) As principais etapas envolvidas podem incluir a coleta de dados sobre as necessidades de gastos de cada departamento, a análise e projeção de receitas disponíveis, a elaboração do plano financeiro com base nessas informações e a revisão final e aprovação do plano.

c) Os resultados esperados ao final do processo incluem um planejamento financeiro abrangente e realista para o próximo ano, que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização e que permita a gestão eficiente dos recursos financeiros disponíveis.

Participantes e Responsabilidades:

a) Os participantes podem incluir membros da equipe de finanças, diretores de departamento, gerentes de projeto e outros stakeholders relevantes.

b) As responsabilidades podem incluir a coleta e análise de dados financeiros, a elaboração de orçamentos para cada departamento, a revisão e aprovação do plano financeiro e a comunicação com as partes interessadas sobre o processo.

c) Pode haver um departamento financeiro ou uma equipe específica responsável por supervisionar o processo de elaboração e envio do planejamento financeiro.

Fluxo de Trabalho:

a) As informações fluem do levantamento das necessidades de gastos de cada departamento para a consolidação dessas informações em um plano financeiro integrado. Esse plano é então revisado e aprovado antes de ser enviado para as partes interessadas.

b) Os principais documentos podem incluir relatórios financeiros anteriores, previsões de vendas, projeções de receitas, orçamentos departamentais e o plano financeiro final.

c) A sequência específica de atividades pode envolver a coleta de dados, a análise financeira, a elaboração do plano financeiro, a revisão e aprovação do plano e o envio do plano finalizado.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade da organização e das necessidades de planejamento financeiro, mas geralmente ocorre ao longo de vários meses.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos contábeis, políticas internas da organização e requisitos legais relacionados à elaboração de planos financeiros.
- c) O processo geralmente é executado nas instalações da organização, envolvendo departamentos financeiros e outros departamentos relevantes.
- d) As áreas participantes podem incluir todos os departamentos da organização que tenham despesas planejadas para o próximo ano.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir software de contabilidade, planilhas eletrônicas, sistemas de gestão financeira e sistemas de colaboração para revisão e aprovação do plano financeiro.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir atrasos na coleta de dados, revisões prolongadas do plano financeiro e mudanças de última hora nos requisitos de gastos.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir a precisão dos dados financeiros, a integridade do plano financeiro, a conformidade com as políticas internas e a viabilidade dos gastos planejados.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir a precisão das previsões de receitas e despesas, a conformidade com o orçamento aprovado e a eficácia na gestão dos recursos financeiros.
- c) As ações corretivas podem incluir revisões adicionais do plano financeiro, atualizações das projeções financeiras com base em novas informações e comunicação proativa com as partes interessadas sobre mudanças no plano financeiro.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback dos participantes e partes interessadas pode ser coletado por meio de pesquisas de satisfação, reuniões de revisão pós-processo e avaliações formais do plano financeiro.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, revisão dos indicadores de desempenho e avaliação das áreas de dificuldade ou inconsistência no processo de planejamento financeiro.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de planejamento financeiro, fornecimento de treinamento adicional à equipe e atualização das políticas internas relacionadas ao planejamento financeiro. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo de planejamento financeiro e dos indicadores de desempenho relacionados.

Envio de quantitativo de carteiras para auxílio no ensalamento semestral

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é fornecer informações precisas sobre a quantidade de carteiras disponíveis para auxiliar no planejamento do ensalamento semestral.
- b) As principais etapas podem incluir a contagem física das carteiras, a compilação dos dados, a verificação da disponibilidade das carteiras e o envio das informações para os responsáveis pelo ensalamento.
- c) O resultado esperado é fornecer um quantitativo exato de carteiras disponíveis, garantindo que o ensalamento semestral seja realizado de forma adequada.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir membros da equipe de administração, pessoal de apoio, e coordenadores de ensalamento.
- b) As responsabilidades podem incluir a contagem das carteiras, a verificação da condição das mesmas, a preparação e envio das informações.
- c) Pode haver um departamento específico ou funcionário responsável por coordenar e supervisionar o processo de envio de quantitativo de carteiras.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem do levantamento das carteiras disponíveis até a sua compilação e envio para os responsáveis pelo ensalamento.
- b) Os principais documentos podem incluir planilhas de contagem de carteiras e relatórios de envio de informações.
- c) A sequência específica de atividades pode envolver a contagem física das carteiras, a verificação da sua condição, a preparação das informações e o envio para os responsáveis pelo ensalamento.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo depende da quantidade de carteiras e da eficiência na contagem e preparação das informações.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir políticas internas da instituição e regulamentos relacionados ao ensalamento.
- c) O processo geralmente é executado nas instalações da instituição, especialmente nas áreas onde as carteiras estão localizadas.
- d) As áreas participantes podem incluir o setor de administração, almoxarifado, e os responsáveis pelo ensalamento.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir planilhas eletrônicas, sistemas de gestão de estoque e comunicação interna.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir problemas na contagem das carteiras, falta de comunicação entre os setores envolvidos e atrasos na preparação das informações.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir a precisão na contagem das carteiras, a integridade das informações fornecidas e a conformidade com as políticas internas.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir a precisão da contagem, a pontualidade no envio das informações e a satisfação dos responsáveis pelo ensalamento.
- c) As ações corretivas podem incluir revisões adicionais da contagem, atualizações nas informações enviadas e melhorias nos procedimentos de contagem.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback pode ser coletado dos responsáveis pelo ensalamento e da equipe envolvida na contagem das carteiras.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido e de revisões periódicas do processo.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de contagem, treinamento da equipe e atualização das políticas internas relacionadas ao envio de quantitativo de carteiras. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo e dos indicadores de desempenho relacionados.

Realização de inventário de patrimônio**Descrição do Processo:**

- a) O objetivo principal deste processo é fazer uma verificação completa e precisa de todos os bens patrimoniais da instituição.
- b) As principais etapas envolvidas incluem o planejamento do inventário, a contagem física dos itens, a reconciliação com os registros existentes e a atualização do banco de dados do patrimônio.
- c) O resultado esperado é um inventário completo e preciso que reflita o estado atual dos bens patrimoniais da instituição.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir membros da equipe de administração, pessoal de apoio, e profissionais responsáveis pelo controle patrimonial.
- b) As responsabilidades podem incluir o planejamento e organização do inventário, a contagem física dos itens, a reconciliação com os registros existentes e a atualização do banco de dados do patrimônio.
- c) Pode haver um departamento específico ou funcionário responsável por supervisionar o processo de realização do inventário de patrimônio.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem do planejamento do inventário até a atualização do banco de dados do patrimônio.
- b) Os principais documentos podem incluir listas de verificação, planilhas de contagem e relatórios de reconciliação.
- c) A sequência específica de atividades pode incluir a designação de equipes de contagem, a contagem física dos itens, a comparação com os registros existentes e a atualização do banco de dados.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo depende do tamanho e da complexidade do patrimônio a ser inventariado.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos contábeis e normas internas da instituição relacionadas ao controle patrimonial.
- c) O processo geralmente é executado nas instalações da instituição, onde os bens patrimoniais estão localizados.
- d) As áreas participantes podem incluir o setor de administração, contabilidade e almoxarifado.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir software de gestão de ativos e sistemas de código de barras para identificação dos itens.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir falta de recursos humanos para realizar o inventário, falta de acesso a certos itens ou problemas técnicos com as ferramentas de inventário.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir a precisão da contagem, a conformidade com os registros existentes e a integridade do banco de dados do patrimônio.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir a precisão da contagem física, a conciliação dos registros e a atualização oportuna do banco de dados.
- c) As ações corretivas podem incluir revisões adicionais da contagem, investigação de discrepâncias e ajustes nos procedimentos de inventário.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback pode ser coletado dos responsáveis pelo controle patrimonial e da equipe envolvida no processo de inventário.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido e de revisões periódicas do processo de inventário.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de contagem, treinamento da equipe e atualização das políticas internas relacionadas ao controle patrimonial. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo e dos indicadores de desempenho relacionados.

Contratação de colaboradoras terceirizadas administrativas

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é contratar colaboradoras terceirizadas para desempenhar funções administrativas na instituição.
- b) As principais etapas envolvidas podem incluir a definição das necessidades de contratação, o levantamento de fornecedores, a elaboração de editais ou termos de referência, a seleção de prestadores de serviços, a negociação de contratos e a formalização da contratação.
- c) O resultado esperado é a contratação de colaboradoras terceirizadas que atendam às necessidades administrativas da instituição de forma eficiente e dentro dos parâmetros legais e regulamentares.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir membros da equipe de Recursos Humanos, gestores de departamentos que necessitam de suporte administrativo e representantes de empresas terceirizadas.
- b) As responsabilidades podem incluir a identificação das necessidades de pessoal, a elaboração de documentos de contratação, a condução de processos de seleção, a negociação de contratos e a supervisão do desempenho dos colaboradores terceirizados.
- c) O departamento de Recursos Humanos ou uma equipe designada pode ser responsável por supervisionar todo o processo de contratação de colaboradoras terceirizadas administrativas.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem desde a identificação das necessidades de pessoal até a formalização da contratação, passando por diversas etapas de análise, seleção e negociação.
- b) Os principais documentos podem incluir termos de referência, editais de contratação, propostas de fornecedores, contratos de prestação de serviços e registros de seleção.
- c) A sequência específica de atividades pode variar, mas geralmente envolve a análise das necessidades, a elaboração de documentos, a seleção de fornecedores, a negociação de contratos e a formalização da contratação.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo depende da complexidade da contratação e do número de candidatos envolvidos.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos trabalhistas, normas de licitação (se aplicável) e políticas internas da instituição.
- c) O processo pode ser executado nas instalações da instituição ou de forma remota, dependendo das etapas envolvidas.

- d) As áreas participantes podem incluir Recursos Humanos, os departamentos que necessitam de suporte administrativo e os fornecedores de serviços terceirizados.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir software de gestão de RH, sistemas de acompanhamento de licitações e sistemas de gerenciamento de contratos.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir a falta de fornecedores qualificados, processos de seleção prolongados ou atrasos na negociação de contratos.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir a conformidade com os requisitos de contratação, a competência das colaboradoras terceirizadas e a eficácia dos serviços prestados.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir o tempo médio de contratação, a taxa de sucesso na seleção de fornecedores e a satisfação dos departamentos contratantes.
- c) As ações corretivas podem incluir revisões dos processos de contratação, revisões de desempenho dos colaboradores terceirizados e renegociação de contratos em caso de problemas de qualidade.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback pode ser coletado dos gestores de departamento que utilizam os serviços das colaboradoras terceirizadas e dos próprios colaboradores terceirizados.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, de revisões periódicas do processo de contratação e de benchmarking com as práticas de mercado.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de contratação, revisão dos critérios de seleção, treinamento dos colaboradores terceirizados e revisão dos contratos. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo e dos indicadores de desempenho relacionados.

Fiscalização do contrato de vigilância no SEPT

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é garantir que os serviços de vigilância contratados para o SEPT sejam realizados de acordo com os termos estabelecidos no contrato.
- b) As principais etapas envolvidas podem incluir a definição dos requisitos de fiscalização, o monitoramento contínuo das atividades dos vigilantes, a realização de inspeções periódicas, a comunicação de problemas ou não conformidades e a tomada de medidas corretivas quando necessário.
- c) O resultado esperado é assegurar a segurança e a integridade do SEPT por meio da efetiva fiscalização do contrato de vigilância.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir representantes do SEPT, responsáveis pela contratação, supervisores de segurança, e equipe de fiscalização designada.
- b) As responsabilidades podem incluir o acompanhamento das atividades dos vigilantes, a realização de inspeções, a identificação de não conformidades, a comunicação de problemas à empresa contratada e a garantia de que as medidas corretivas sejam implementadas.
- c) O departamento de segurança do SEPT ou uma equipe designada pode ser responsável por supervisionar todo o processo de fiscalização do contrato de vigilância.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem desde a definição dos requisitos de fiscalização até a comunicação de problemas ou não conformidades à empresa contratada, passando pela monitorização das atividades dos vigilantes e realização de inspeções.
- b) Os principais documentos podem incluir planos de fiscalização, registros de atividades dos vigilantes, relatórios de inspeção e registros de não conformidades.
- c) A sequência específica de atividades pode envolver o planejamento da fiscalização, a execução das atividades de monitoramento e inspeção, e a implementação de medidas corretivas quando necessário.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo depende da frequência das atividades de fiscalização e da complexidade do contrato de vigilância.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos de segurança, direitos trabalhistas, e cláusulas contratuais específicas.
- c) O processo geralmente é executado nas instalações do SEPT e envolve a supervisão de áreas específicas onde os serviços de vigilância são prestados.
- d) As áreas participantes incluem o departamento de segurança, a equipe de fiscalização, e a empresa contratada para fornecer os serviços de vigilância.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir sistemas de monitoramento de segurança, software de registro de atividades, e sistemas de gestão de contratos.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir problemas técnicos nos equipamentos de segurança, falta de pessoal para realizar as atividades de fiscalização, e dificuldades na comunicação com a empresa contratada.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir o cumprimento dos requisitos contratuais, a eficácia das medidas de segurança implementadas, e a conformidade com as normas de segurança.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir o número de incidentes de segurança relatados, o tempo médio de resposta a problemas identificados, e a satisfação dos usuários com os serviços de vigilância.

c) As ações corretivas podem incluir o reforço das medidas de segurança, a reavaliação do contrato com a empresa contratada, e a implementação de treinamento adicional para os vigilantes.

Feedback e Melhoria Contínua:

a) O feedback pode ser coletado dos usuários do SEPT, da equipe de segurança, e da empresa contratada para fornecer os serviços de vigilância.

b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, de revisões periódicas do processo de fiscalização, e de auditorias internas ou externas.

c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de fiscalização, revisão dos critérios de qualidade, e revisão do contrato com a empresa contratada. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo e dos indicadores de desempenho relacionados.

Fiscalização do contrato de portaria no SEPT

Descrição do Processo:

a) O objetivo principal deste processo é garantir que os serviços de portaria contratados para o SEPT sejam realizados conforme estabelecido no contrato.

b) As principais etapas envolvidas podem incluir a definição dos requisitos de fiscalização, o monitoramento contínuo das atividades dos porteiros, a realização de inspeções periódicas, a comunicação de problemas ou não conformidades e a tomada de medidas corretivas quando necessário.

c) O resultado esperado é assegurar a segurança e o controle de acesso no SEPT por meio da efetiva fiscalização do contrato de portaria.

Participantes e Responsabilidades:

a) Os participantes podem incluir representantes do SEPT, responsáveis pela contratação, supervisores de segurança, e equipe de fiscalização designada.

b) As responsabilidades podem incluir o acompanhamento das atividades dos porteiros, a realização de inspeções, a identificação de não conformidades, a comunicação de problemas à empresa contratada e a garantia de que as medidas corretivas sejam implementadas.

c) O departamento de segurança do SEPT ou uma equipe designada pode ser responsável por supervisionar todo o processo de fiscalização do contrato de portaria.

Fluxo de Trabalho:

a) As informações fluem desde a definição dos requisitos de fiscalização até a comunicação de problemas ou não conformidades à empresa contratada, passando pela monitorização das atividades dos porteiros e realização de inspeções.

b) Os principais documentos podem incluir planos de fiscalização, registros de atividades dos porteiros, relatórios de inspeção e registros de não conformidades.

c) A sequência específica de atividades pode envolver o planejamento da fiscalização, a execução das atividades de monitoramento e inspeção, e a implementação de medidas corretivas quando necessário.

Tempo e Recursos:

a) O tempo médio de execução do processo depende da frequência das atividades de fiscalização e da complexidade do contrato de portaria.

b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos de segurança, direitos trabalhistas, e cláusulas contratuais específicas.

c) O processo geralmente é executado nas instalações do SEPT e envolve a supervisão de áreas específicas onde os serviços de portaria são prestados.

d) As áreas participantes incluem o departamento de segurança, a equipe de fiscalização, e a empresa contratada para fornecer os serviços de portaria.

e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir sistemas de controle de acesso, software de registro de atividades, e sistemas de gestão de contratos.

f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir problemas técnicos nos equipamentos de segurança, falta de pessoal para realizar as atividades de fiscalização, e dificuldades na comunicação com a empresa contratada.

Controle de Qualidade:

a) Os critérios de qualidade podem incluir o cumprimento dos requisitos contratuais, a eficácia das medidas de segurança implementadas, e a conformidade com as normas de segurança.

b) Os indicadores de desempenho podem incluir o número de incidentes de segurança relatados, o tempo médio de resposta a problemas identificados, e a satisfação dos usuários com os serviços de portaria.

c) As ações corretivas podem incluir o reforço das medidas de segurança, a reavaliação do contrato com a empresa contratada, e a implementação de treinamento adicional para os porteiros.

Feedback e Melhoria Contínua:

a) O feedback pode ser coletado dos usuários do SEPT, da equipe de segurança, e da empresa contratada para fornecer os serviços de portaria.

b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, de revisões periódicas do processo de fiscalização, e de auditorias internas ou externas.

c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de fiscalização, revisão dos critérios de qualidade, e revisão do contrato com a empresa contratada. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo e dos indicadores de desempenho relacionados.

Fiscalização do contrato de limpeza no SEPT

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é garantir que os serviços de limpeza contratados para o SEPT sejam realizados conforme especificado no contrato.
- b) As principais etapas envolvidas podem incluir a definição dos requisitos de fiscalização, a monitorização das atividades de limpeza, a realização de inspeções periódicas, a identificação de problemas ou não conformidades e a implementação de medidas corretivas quando necessário.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a manutenção da limpeza e higiene adequadas nas instalações do SEPT, garantindo um ambiente seguro e confortável para os usuários.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir representantes do SEPT, supervisores de limpeza, equipe de fiscalização designada e a empresa contratada para fornecer os serviços de limpeza.
- b) As responsabilidades podem envolver o acompanhamento das atividades de limpeza, a realização de inspeções, a comunicação de problemas à empresa contratada e a garantia de que as medidas corretivas sejam implementadas.
- c) O departamento de facilities do SEPT ou uma equipe designada pode ser responsável por supervisionar todo o processo de fiscalização do contrato de limpeza.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem desde a definição dos requisitos de fiscalização até a comunicação de problemas ou não conformidades à empresa contratada, passando pela monitorização das atividades de limpeza e realização de inspeções.
- b) Os principais documentos podem incluir planos de fiscalização, registros de atividades de limpeza, relatórios de inspeção e registros de não conformidades.
- c) A sequência específica de atividades pode envolver o planejamento da fiscalização, a execução das atividades de monitorização e inspeção, e a implementação de medidas corretivas quando necessário.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo depende da frequência das atividades de fiscalização e da complexidade do contrato de limpeza.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos de higiene e segurança, direitos trabalhistas e cláusulas contratuais específicas.
- c) O processo geralmente é executado nas instalações do SEPT e envolve a supervisão de áreas específicas onde os serviços de limpeza são prestados.

- d) As áreas participantes incluem o departamento de facilities, a equipe de fiscalização, e a empresa contratada para fornecer os serviços de limpeza.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir sistemas de monitoramento, software de registro de atividades e sistemas de gestão de contratos.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir problemas técnicos nos equipamentos de limpeza, falta de pessoal para realizar as atividades de fiscalização, e dificuldades na comunicação com a empresa contratada.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir a limpeza adequada das instalações, a utilização de produtos e equipamentos adequados, e o cumprimento dos prazos estabelecidos.
- b) Os indicadores de desempenho podem incluir o índice de satisfação dos usuários, o número de reclamações relacionadas à limpeza, e o cumprimento dos padrões de limpeza estabelecidos.
- c) As ações corretivas podem incluir a revisão dos procedimentos de limpeza, o reforço da formação dos trabalhadores, e a revisão do contrato com a empresa contratada.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback pode ser coletado dos usuários do SEPT, da equipe de fiscalização e da empresa contratada para fornecer os serviços de limpeza.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, de revisões periódicas do processo de fiscalização, e de auditorias internas ou externas.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de limpeza, revisão dos critérios de qualidade, e revisão do contrato com a empresa contratada. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo e dos indicadores de desempenho relacionados.

Fiscalização do contrato de jardinagem no SEPT

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é assegurar que os serviços de jardinagem contratados para o SEPT sejam executados conforme acordado no contrato, garantindo a manutenção adequada das áreas verdes.
- b) As principais etapas envolvidas podem incluir a definição dos critérios de fiscalização, a inspeção regular das áreas ajardinadas, a identificação de problemas ou não conformidades e a implementação de medidas corretivas quando necessário.
- c) Os resultados esperados ao final do processo são a manutenção adequada dos jardins, canteiros e áreas verdes do SEPT, contribuindo para um ambiente agradável e seguro.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir representantes do SEPT, supervisores de jardinagem, equipe de fiscalização designada e a empresa contratada para fornecer os serviços de jardinagem.
- b) As responsabilidades podem envolver a inspeção regular das áreas ajardinadas, a comunicação de problemas à empresa contratada, a garantia de que as medidas corretivas sejam implementadas e o relato de qualquer não conformidade às autoridades competentes.
- c) O departamento de facilities do SEPT ou uma equipe designada geralmente é responsável por supervisionar todo o processo de fiscalização do contrato de jardinagem.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem desde a definição dos critérios de fiscalização até a comunicação de problemas ou não conformidades à empresa contratada, passando pela inspeção regular das áreas ajardinadas.
- b) Os principais documentos podem incluir planos de fiscalização, registros de inspeção, relatórios de não conformidades e registros de medidas corretivas implementadas.
- c) A sequência específica de atividades pode envolver a programação das inspeções, a realização das inspeções propriamente ditas, a comunicação de problemas à empresa contratada e o acompanhamento da implementação das medidas corretivas.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo depende da frequência das inspeções e da extensão das áreas ajardinadas a serem fiscalizadas.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir regulamentos ambientais, de segurança e de higiene, além das cláusulas contratuais específicas.
- c) O processo geralmente é executado nas áreas verdes do SEPT que requerem manutenção.
- d) As áreas participantes incluem o departamento de facilities, a equipe de fiscalização e a empresa contratada para fornecer os serviços de jardinagem.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir sistemas de monitoramento, planilhas de registro, software de gestão de contratos e comunicação por e-mail ou telefone.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir condições climáticas adversas, problemas técnicos com equipamentos de jardinagem, escassez de mão de obra qualificada e falta de manutenção preventiva adequada.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade podem incluir a aparência geral dos jardins, a saúde das plantas, a manutenção adequada de gramados e canteiros, entre outros.
- b) Indicadores de desempenho podem incluir a frequência de não conformidades, o tempo médio para resolução de problemas e a satisfação dos usuários com a aparência dos jardins.
- c) As ações corretivas podem incluir a revisão dos procedimentos de jardinagem, o treinamento adicional da equipe, a substituição de plantas danificadas, entre outras medidas.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback pode ser coletado dos usuários do SEPT, da equipe de fiscalização, da empresa contratada para fornecer os serviços de jardinagem e de outros stakeholders.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, de revisões periódicas do processo de fiscalização e de auditorias internas ou externas.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de fiscalização, revisão dos critérios de qualidade, treinamento da equipe ou revisão do contrato com a empresa contratada. O progresso das melhorias pode ser monitorado por meio de revisões periódicas do processo e dos indicadores de desempenho relacionados.

Compra de equipamento conforme pregão vigente**Descrição do Processo:**

- a) O objetivo principal deste processo é adquirir equipamentos necessários para as operações da organização, seguindo os procedimentos estabelecidos em um pregão vigente, visando garantir transparência, competitividade e economia.
- b) As principais etapas envolvidas podem incluir a identificação das necessidades de equipamento, a preparação do edital de pregão, a publicação do edital, a recepção e análise das propostas, a adjudicação do fornecedor vencedor e a formalização do contrato.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a aquisição dos equipamentos conforme especificações técnicas, dentro do orçamento disponível e em conformidade com as regras do pregão.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir a equipe responsável pela gestão de compras, o setor de licitações, o pregoeiro, os fornecedores interessados e os órgãos de controle.
- b) As responsabilidades incluem a definição das especificações técnicas dos equipamentos, a elaboração do edital, a condução do processo de licitação, a análise das propostas, a escolha do fornecedor e a formalização do contrato.
- c) O processo geralmente é supervisionado pelo setor de compras ou pelo departamento de licitações da organização.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem desde a identificação das necessidades de equipamento até a formalização do contrato com o fornecedor selecionado, passando pelas etapas de preparação do edital, publicação, recepção e análise das propostas.
- b) Os principais documentos incluem o edital de pregão, as propostas dos fornecedores, os relatórios de análise das propostas e o contrato formalizado.

c) A sequência específica de atividades pode envolver a elaboração do termo de referência, a publicação do edital, a realização do pregão, a análise das propostas, a adjudicação e a formalização do contrato.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade dos equipamentos, do número de fornecedores interessados e das exigências do pregão.
- b) As leis, regras e normas aplicadas incluem a Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) e o Decreto nº 10.024/2019, que regulamenta o pregão eletrônico.
- c) O processo pode ser executado no local de trabalho da equipe responsável pelas compras.
- d) As áreas participantes geralmente incluem o setor de compras, o setor requisitante dos equipamentos e os fornecedores interessados.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir plataformas eletrônicas de licitação, sistemas de gestão de contratos e ferramentas de comunicação.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir atrasos na análise das propostas, impugnações ao edital, recursos administrativos e problemas técnicos com as plataformas eletrônicas.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade aplicáveis incluem a conformidade dos equipamentos com as especificações técnicas, a adequação dos preços, a capacidade do fornecedor de entregar os equipamentos dentro do prazo e a legalidade do processo de licitação.
- b) Indicadores de desempenho podem incluir o tempo médio de duração do processo de licitação, a taxa de sucesso na adjudicação, o número de impugnações e recursos, entre outros.
- c) As ações corretivas podem incluir revisões nos editais, esclarecimentos adicionais aos fornecedores, revisão dos critérios de seleção e análise de eventuais irregularidades.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback pode ser coletado dos usuários finais dos equipamentos, da equipe responsável pelas compras, dos fornecedores e de órgãos de controle externo.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, de revisões periódicas dos processos de licitação e de auditorias internas ou externas.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de licitação, revisão dos critérios de seleção, treinamento da equipe ou revisão

Compra de material do almoxarifado central

Descrição do Processo:

- a) O objetivo principal deste processo é adquirir os materiais necessários para abastecer o almoxarifado central da organização, garantindo o suprimento contínuo e adequado dos itens utilizados nas operações.
- b) As principais etapas envolvidas no processo podem incluir a identificação das necessidades de materiais, a elaboração do pedido de compra, a cotação de preços, a seleção de fornecedores, a emissão do pedido de compra, o recebimento dos materiais e a atualização do estoque.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem o abastecimento adequado do almoxarifado com os materiais solicitados, dentro do prazo estabelecido e com qualidade satisfatória.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir a equipe responsável pelo almoxarifado, o setor de compras, os fornecedores, e os responsáveis pela requisição dos materiais.
- b) As responsabilidades incluem identificar as necessidades de materiais, solicitar a compra, cotar preços, selecionar fornecedores, acompanhar o processo de entrega e atualizar o estoque.
- c) O departamento de compras ou o setor de suprimentos geralmente supervisiona o processo de compra de materiais.

Fluxo de Trabalho:

- a) As informações fluem desde a identificação das necessidades de materiais até a entrega e atualização do estoque no almoxarifado central, passando pelas etapas de solicitação, cotação, seleção de fornecedores e recebimento.
- b) Os principais documentos incluem o pedido de compra, as cotações de preços, os contratos com os fornecedores, os documentos de recebimento e as atualizações de estoque.
- c) A sequência específica de atividades pode envolver a elaboração do pedido de compra, a cotação de preços, a análise das propostas, a seleção do fornecedor, a emissão do pedido, o recebimento dos materiais e a atualização do estoque.

Tempo e Recursos:

- a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da quantidade e complexidade dos materiais solicitados, bem como da disponibilidade dos fornecedores.
- b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir políticas internas da organização, além de normas regulatórias relacionadas a compras governamentais, se aplicável.
- c) O processo geralmente é executado no local de trabalho da equipe responsável pelo almoxarifado.
- d) As áreas participantes podem incluir o almoxarifado, o setor de compras, os fornecedores e os setores requisitantes.
- e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir sistemas de gestão de estoque, softwares de compras, e-mails, telefone e documentos físicos.
- f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir atrasos na entrega dos fornecedores, problemas de comunicação, e falta de alinhamento entre as áreas envolvidas.

Controle de Qualidade:

- a) Os critérios de qualidade aplicáveis incluem a conformidade dos materiais recebidos com as especificações, a integridade dos produtos, e a qualidade do atendimento por parte dos fornecedores.
- b) Indicadores de desempenho podem incluir a taxa de conformidade dos materiais recebidos, o tempo médio de entrega dos fornecedores, e a satisfação dos usuários com os materiais adquiridos.
- c) As ações corretivas podem incluir a devolução de materiais defeituosos, a revisão dos procedimentos de compra, e a revisão dos fornecedores.

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) O feedback pode ser coletado dos usuários finais dos materiais, da equipe responsável pelo almoxarifado, e dos fornecedores.
- b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, de revisões periódicas dos processos de compra, e de auditorias internas.
- c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos procedimentos de compra, treinamento da equipe, e revisão dos fornecedores. A monitorização pode ser feita por meio de indicadores de desempenho e análise contínua do processo.

Elaboração de relatório anual de almoxarifado.**Descrição do Processo:**

- a) O objetivo principal deste processo é compilar e analisar dados relevantes sobre as atividades do almoxarifado ao longo de um ano específico, a fim de fornecer *insights*, avaliações e informações para tomada de decisão e prestação de contas.
- b) As principais etapas envolvidas no processo podem incluir coleta de dados, análise de registros de entrada e saída de materiais, avaliação do desempenho do estoque, identificação de tendências e padrões, redação do relatório e revisão final.
- c) Os resultados esperados ao final do processo incluem a elaboração de um relatório abrangente e detalhado que ofereça uma visão clara das operações do almoxarifado ao longo do ano, destacando pontos fortes, áreas de melhoria e recomendações para o futuro.

Participantes e Responsabilidades:

- a) Os participantes podem incluir a equipe do almoxarifado, supervisores ou gestores responsáveis pela área, e possivelmente outros departamentos que interagem com o almoxarifado.
- b) As responsabilidades podem envolver a coleta de dados precisos, análise crítica das informações, redação clara e concisa do relatório, e garantia de que as recomendações sejam baseadas em evidências sólidas.

c) O departamento de gestão ou supervisão pode ser responsável por supervisionar o processo de elaboração do relatório anual do almoxarifado.

Fluxo de Trabalho:

a) As informações fluem desde a coleta inicial de dados até a produção do relatório final, passando por etapas de análise, redação e revisão.

b) Os principais documentos podem incluir registros de estoque, registros de movimentação de materiais, relatórios de desempenho anteriores e anotações de reuniões relacionadas ao almoxarifado.

c) A sequência específica de atividades pode envolver a coleta de dados, análise de tendências, redação do relatório, revisão por partes interessadas e distribuição do relatório final.

Tempo e Recursos:

a) O tempo médio de execução do processo pode variar dependendo da complexidade e escopo do relatório, mas geralmente é concluído ao longo de várias semanas ou meses.

b) As leis, regras e normas aplicadas podem incluir políticas internas da organização relacionadas à prestação de contas e relatórios financeiros.

c) O processo geralmente é executado nas instalações da organização, onde os dados e registros do almoxarifado estão disponíveis.

d) As áreas participantes podem incluir o almoxarifado, o departamento de compras, o departamento financeiro e outras áreas que utilizam os materiais do almoxarifado.

e) As ferramentas e sistemas utilizados podem incluir software de gestão de estoque, planilhas eletrônicas, processadores de texto e ferramentas de análise de dados.

f) Gargalos ou atrasos conhecidos podem incluir dificuldades na coleta de dados precisos, falta de clareza nas responsabilidades, e necessidade de revisões extensas.

Controle de Qualidade:

a) Os critérios de qualidade podem incluir a precisão dos dados, clareza na redação do relatório, relevância das análises realizadas e ação das recomendações propostas.

b) Indicadores de desempenho podem incluir a pontualidade na entrega do relatório, a taxa de precisão dos dados e a satisfação dos usuários finais.

c) As ações corretivas podem incluir revisões adicionais do relatório, correção de erros identificados e implementação de recomendações para melhorar futuros relatórios.

Feedback e Melhoria Contínua:

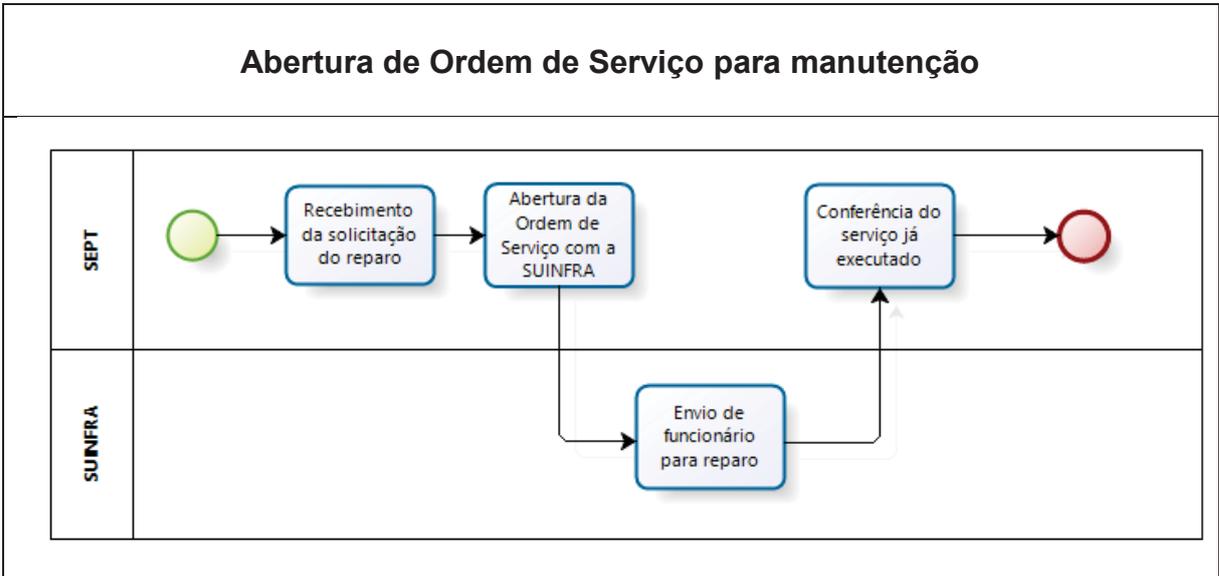
a) O feedback pode ser coletado das partes interessadas que recebem e utilizam o relatório, bem como da equipe envolvida na sua elaboração.

b) As oportunidades de melhoria podem ser identificadas por meio da análise do feedback recebido, revisão de processos e procedimentos, e comparação com melhores práticas do setor.

c) As melhorias podem ser implementadas por meio de ajustes nos processos de coleta de dados, melhoria na análise de tendências, e treinamento da equipe. A monitorização pode ser feita por meio de indicadores de desempenho e análise contínua do processo de elaboração do relatório.

ANEXO IV

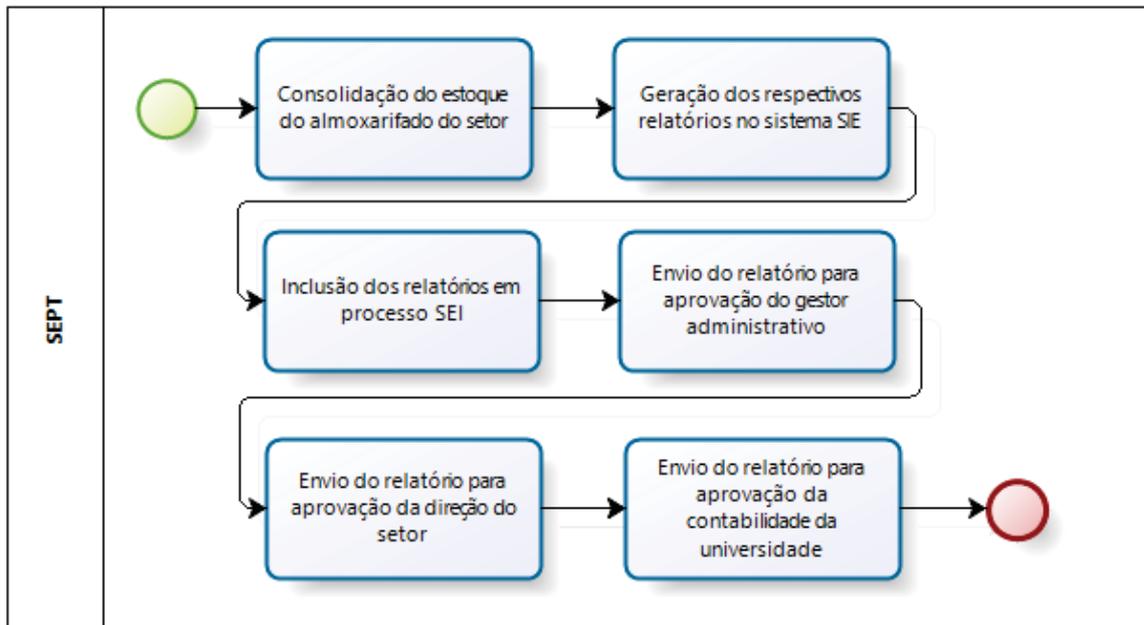
Abertura de Ordem de Serviço para manutenção



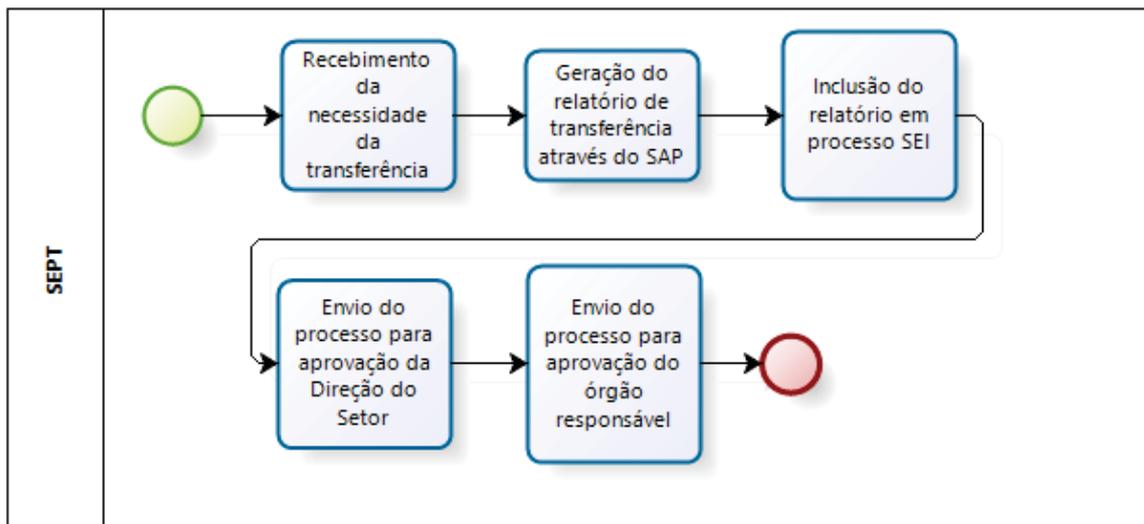
Reserva de espaços do setor para eventos externo



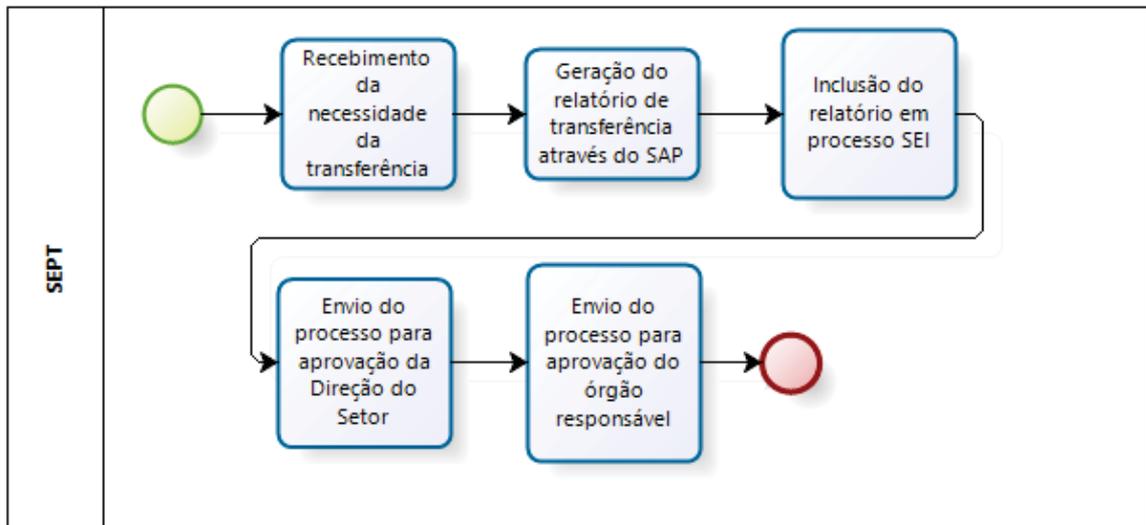
Realização do Relatório Mensal de Almojarifado



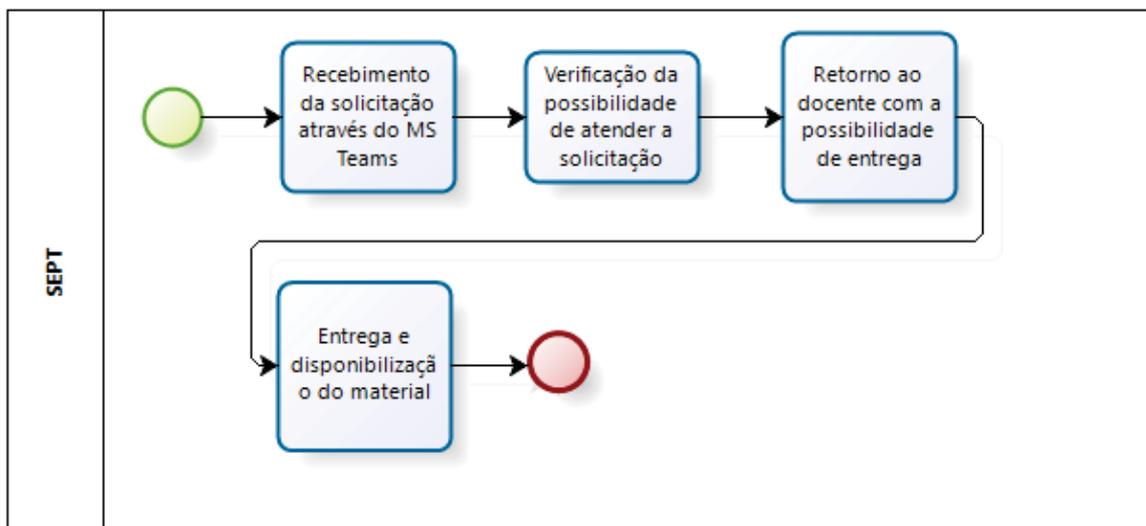
Solicitação de transferência de responsável pela carga patrimonial



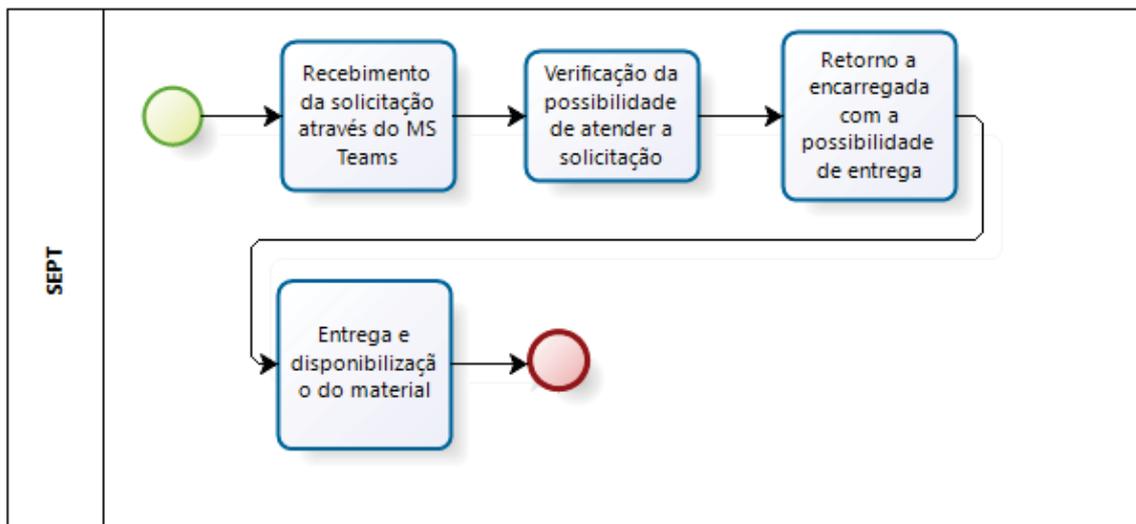
Solicitação de transferência de local da carga patrimonial



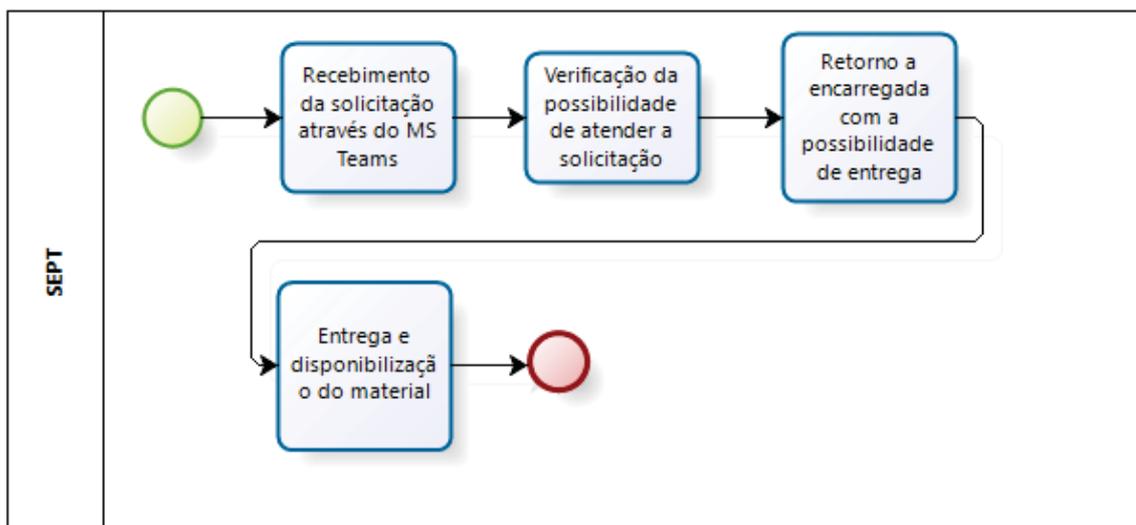
Solicitação de material de Almojarifado por docente



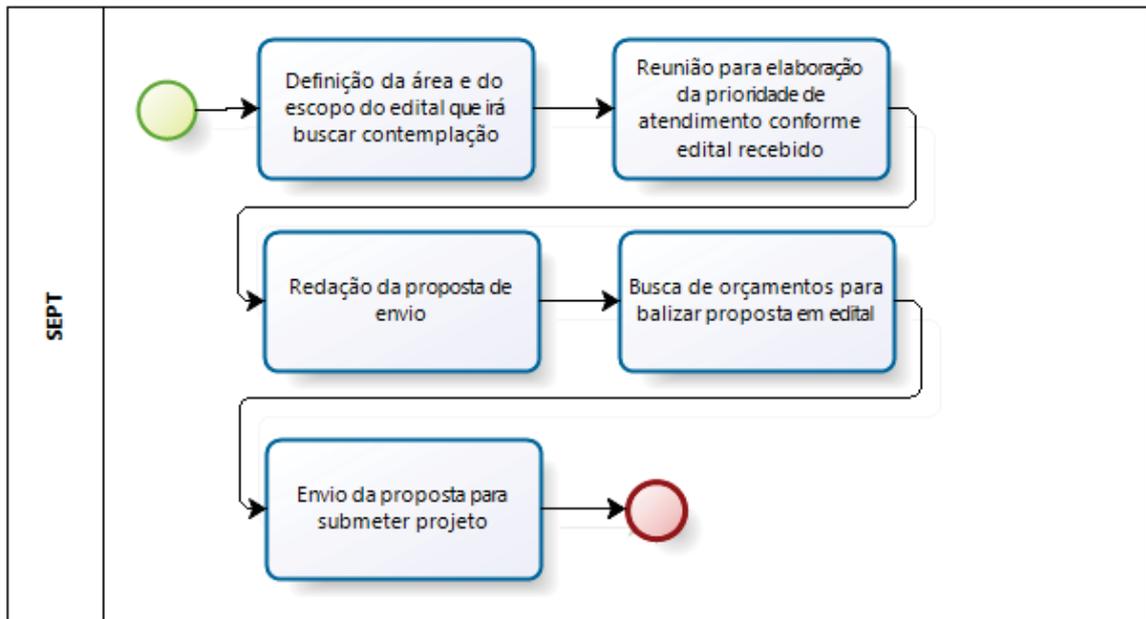
Solicitação de papel toalha por encarregada da limpeza



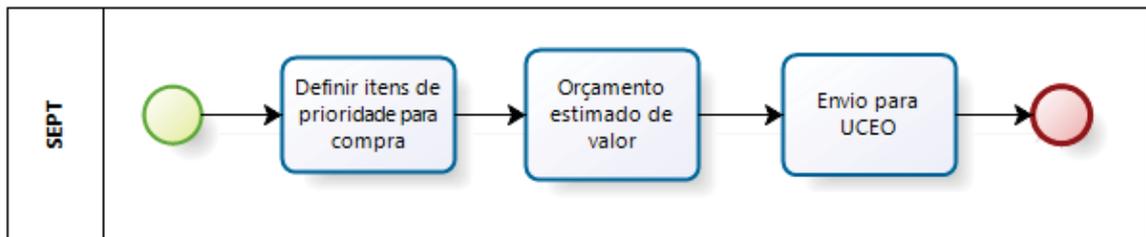
Solicitação de papel higiênico por encarregada da limpeza



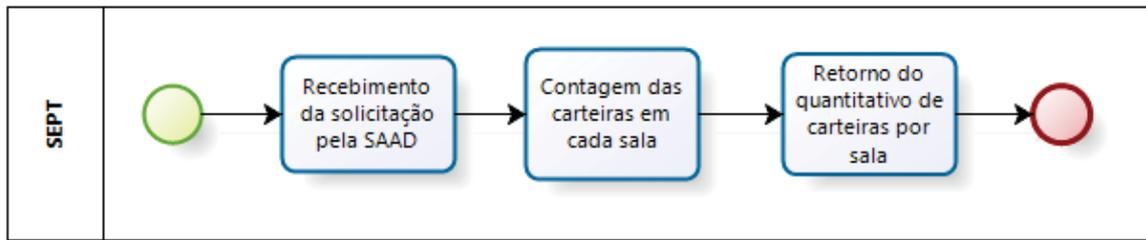
Envio de proposta para projeto via FDA



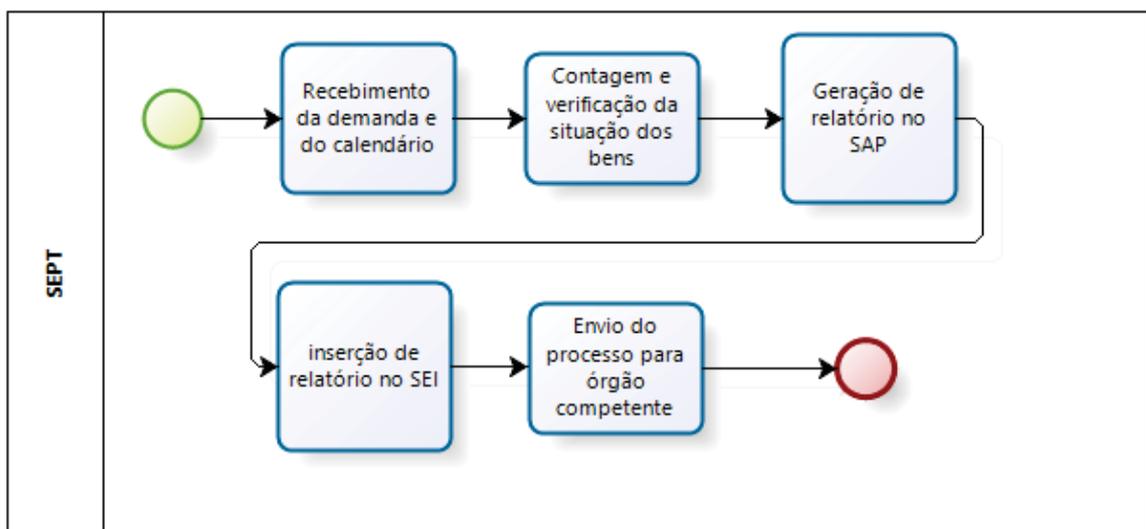
Envio de planejamento financeiro de gastos para o próximo ano



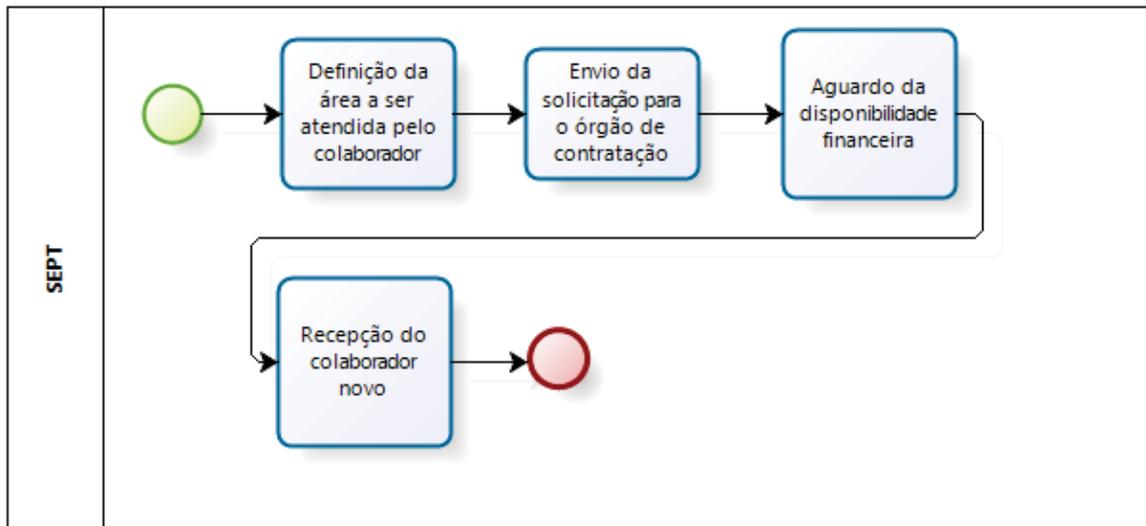
Envio de quantitativo de carteiras para auxílio no ensalamento semestral



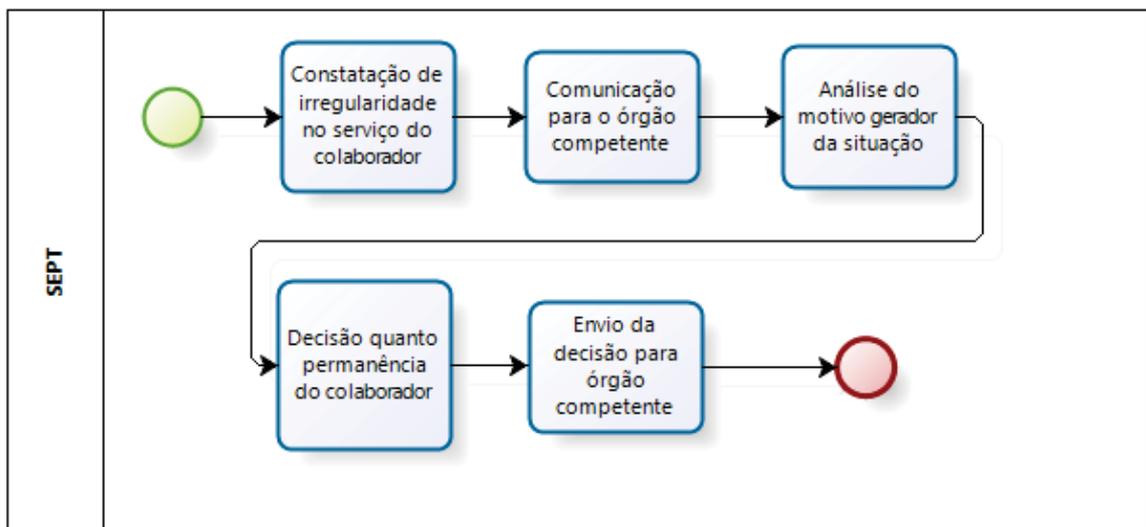
Realização de inventário de patrimônio



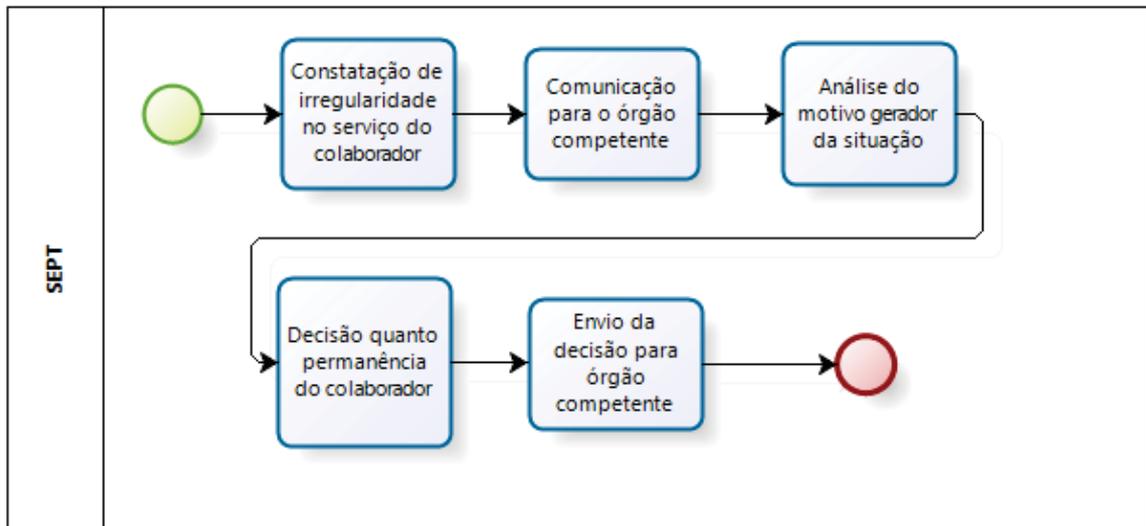
Contratação de colaboradoras terceirizadas administrativas



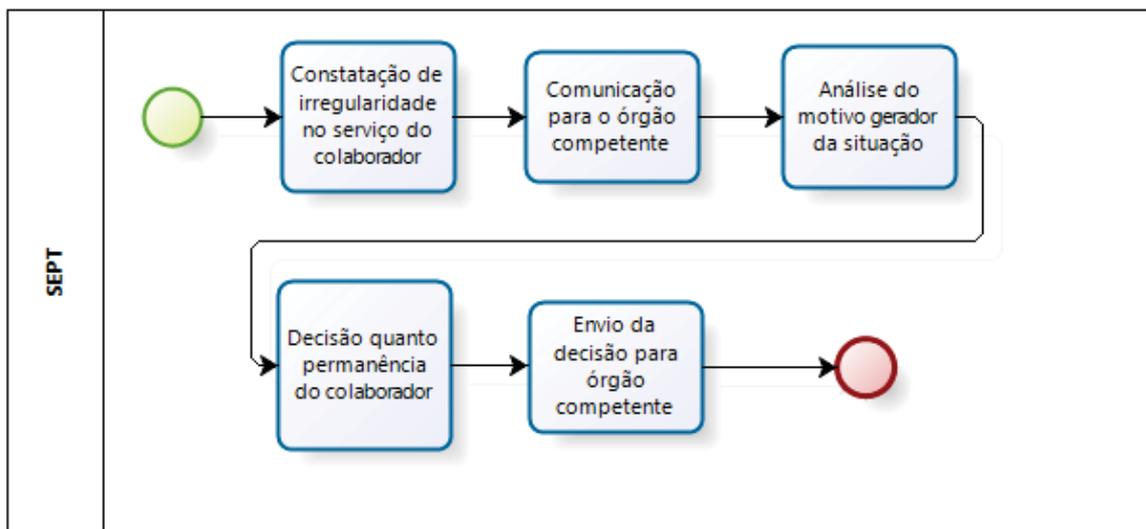
Fiscalização do contrato de vigilância no SEPT



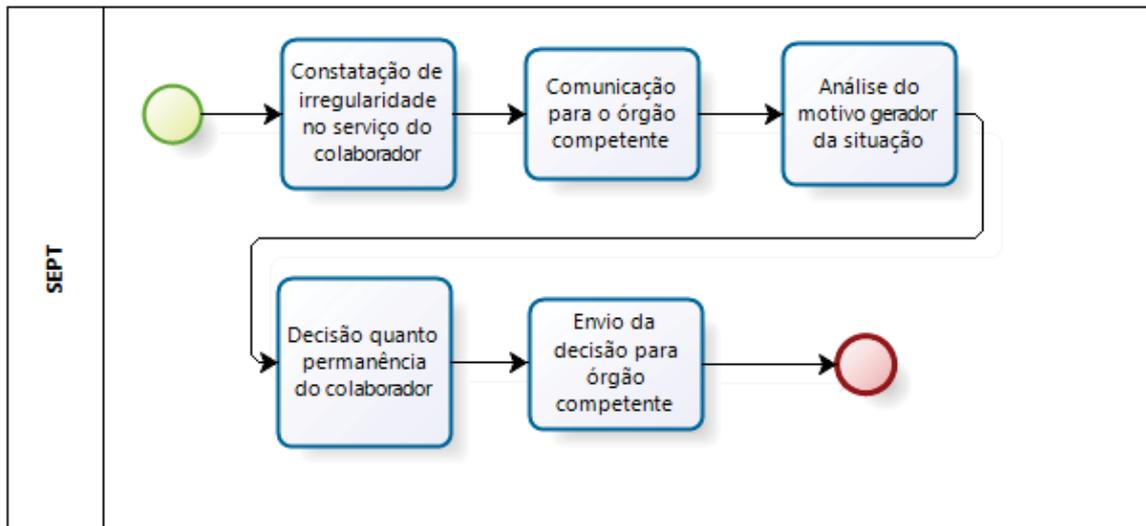
Fiscalização do contrato de portaria no SEPT



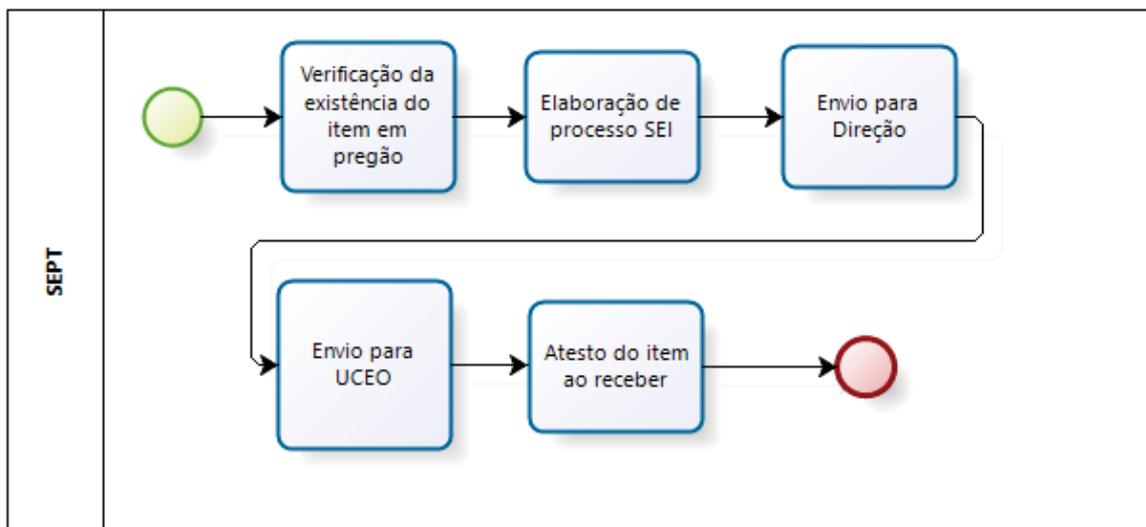
Fiscalização do contrato de limpeza no SEPT



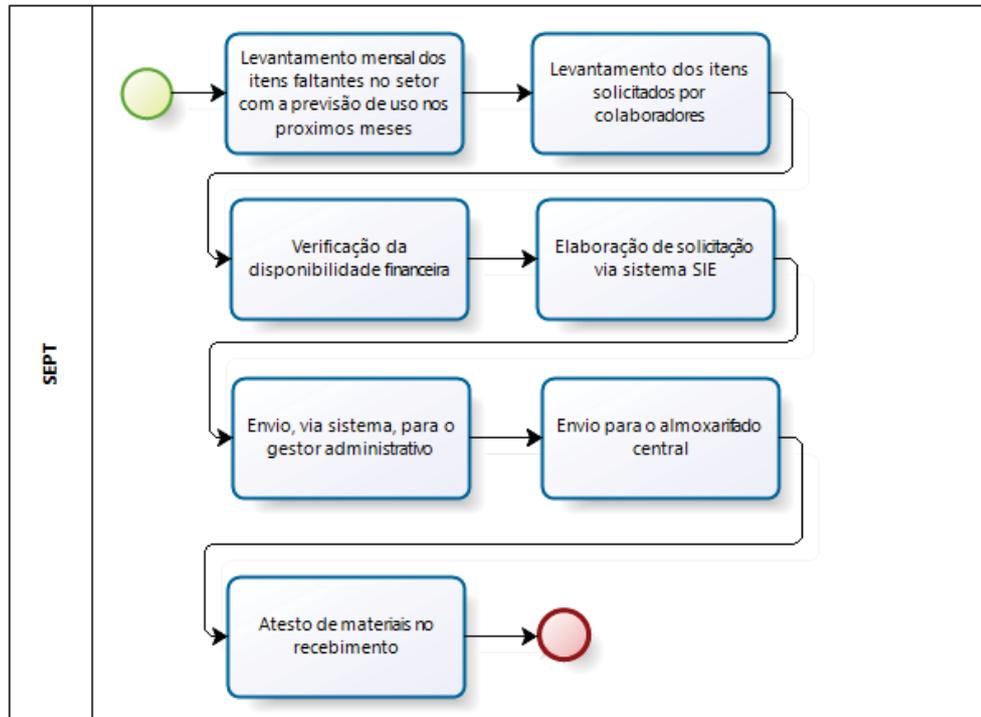
Fiscalização do contrato de jardinagem no SEPT



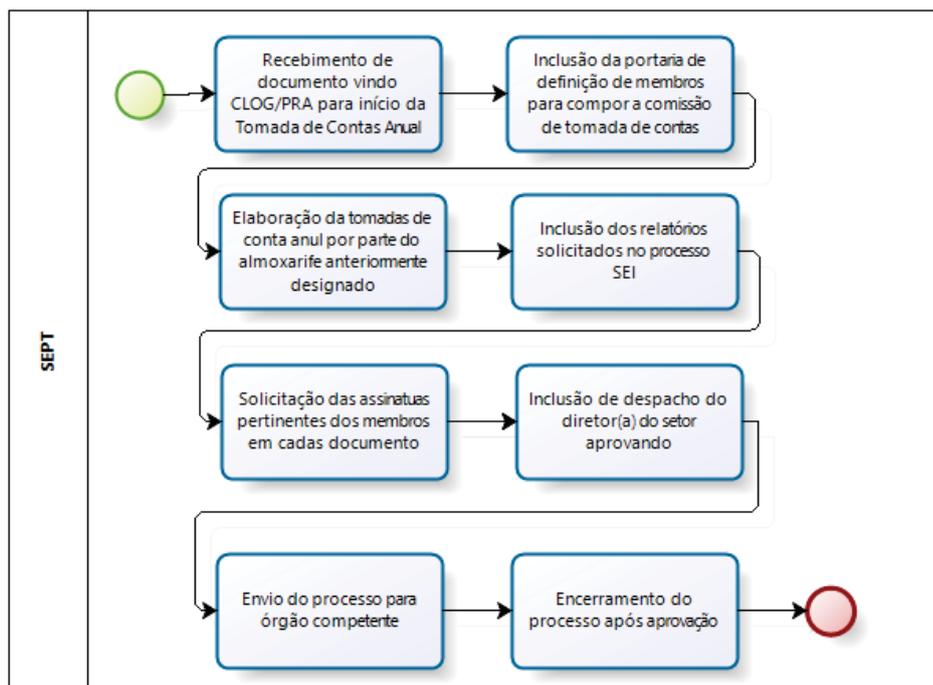
Compra de equipamento conforme pregão vigente



Compra de material do almoxarifado central



Elaboração de relatório anual de almoxarifado



REFERÊNCIAS

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2005.
- ABREU, B. **Uma linguagem para modelagem de processos baseada em semântica de ações**. 2005. 109 f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência da Computação) - Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, Recife (PE), 2005.
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **ENAP**.1997
- ALHAQBANI, A.; REED, D. B.; SAVAGE, B. M.; RIES, J. The impact of middle management commitment on improvement initiatives in public organizations. **Business Process Management Journal**. 2016
- ALVARENGA, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2013.
- ARAÚJO, M. B.; RODRIGUES, B. A.; GONÇALVES, R. F. Business Process Management Notation for a Costing Model Conception. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**. 2016.
- Association of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. 2013.
- BALDAM, M, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2014.
- BATTILANI, C.; GALLI, G.; ARECCO, S.; REVETRIA, R.; DAMIANI, L. Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. **Sustainable Futures**. 2022.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Paulo. 2011.
- BOLZAN, C. I. M. **Excelência em Gestão Universitária: Um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria. 2006.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.**

BRASIL. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.** Presidência da República, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995

BURGESS, N. R. Z. Evaluating Lean in Healthcare. **International journal of health care quality assurance.** 2013.

CAMPOS, V. R.; MAIA, R. M. Organizational Modeling in the Management of Public Works Contracts: A Case Study at the Federal University of Ceará. **Sistemas & Gestão.** 2018.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação.** 2008.

CAVALCANTI, R. **Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios.** Brasport. 2017.

ČEPELOVÁ, A.; KOREŇOVÁ, D.,—2017. Presumptions of the Process Management Application in Terms of Self-government in the Slovak Republic, **Revista Administrative Si Managemente Public.** 2017.

CISNEROS, L; IBANESCU, M; KEEN, C; LOBATO-CALLEROS, O; NIEBLA-ZATARAIN, J. Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors' networks. **Scientometrics**, v, 117, p. 919–951, jan, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2889-1>. Acesso em: 29 de set. 2022.

CORRADINI, F.; POLINI, A.; RE, B. Inter-organizational business process verification in public administration. **Business Process Management Journal.** 2015.

COSTA, A. C. P; LEAL, A. F. P.; NASCIMENTO, L. N. C.; MENDONÇA, C. M. C.; GUERRA, L. C. B. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público.**2018.

COSTA, L., BARBOSA, M.B.A., BALDAM, R.D.L., COELHO, T.D.P. Challenges of Process Modeling in Architecture and Engineering to Execute Projects and Public Works. **Journal of Construction Engineering and Management.** 2019.

DAEHN, C.M.; BIANCHI, I. S. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. **RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informação.** 2020.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology.** Harvard Business Press, 1993.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DRUCKER, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. 1 ed., Harper Business, 2009.

DRUMOND, G. M. **A percepção da maturidade do processo de aquisição bibliográfico em um sistema de bibliotecas universitárias: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). 2014.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Manual de Padronização**. Brasília, 2014.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A.; NUNES, N. A.; REIS, C. (2017). BPM governance: a literature analysis of performance evaluation. **Business Process Management Journal**. 2017.

FERRARI, A.; WITSCHER, H. F.; SPAGNOLO, G. O.; GNESI, S. Improving the Quality of Business Process Descriptions of Public Administrations: Resources and Research Challenges. **Business Process Management Journal**. 2017.

FERREIRA, A R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública**, 2009.

FERREIRA, A R. Análise e Melhoria de Processos. **Escola Nacional de Administração Pública**, 2013.

FGV EAESP, Equipe. **Uso de TI – Tecnologia de Informação nas empresas**. São Paulo, 27 de abril de 2023.

FIEL FILHO, A. Gestão dos processos e a eficiência na Gestão Pública. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. 2010.

FILSER, L. D; SILVA, F. F.; Oliveira, O. J. State of research and future research tendencies in lean healthcare: a bibliometric analysis. **RIUNESP**. 2017.

FLORIANO, A. M. **Manual de Gestão de Processos da UFPR**. SIBI/UFPR, 2021

GABRYELCZYK, R.; RAKOWSKA, E. Modelling and measuring business processes to enhance public administration performance. Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Value Chain in a Dynamic Environment. **Anais do Annual Conference of the Euromed Academy of Business**. 2015.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. The horizontal revolution. **San Francisco: Jossey-Bass**, 1994.

GIL, A. C. **Como planejar projetos de pesquisa**. 4ª ed, 175 p, Editora Atlas, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p.8-19, 2000.

GUIMARÃES, C. **Usabilidade no dia a dia: a interação de seres humanos com sistema**. Belo Horizonte: Fundac. 2008.

HAMMER, M. **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**. Harvard Business Review, 1990.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o future da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo**. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

KARLSSON, C. Researching operations management. **New York Routledge**, p. 32, 2009.

KHADZHRYADIEVA, S. K.; SLUKHAI, S. V.; VASYLIEVA, O. I.; KLOCHKO, A. A.; PASHKOVA, A. G. Prerequisites for implementation of the public administration reform strategy in Ukrainian civil service. **Knowledge and Process Management**. 2021

KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews**. Keele, UK, Keele University. 2004.

KORENOVA, D.; CEPELOVA, A. **Factors influencing process management and effective operation of public administration organizations**. 2016.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard Business Review Press, 1996.

KREGEL, I.; CONERS, A. **Introducing Lean Six Sigma to a German municipality: an action research report**. 2018.

KREGEL, I.; DISTEL, B.; CONERS, A. Business process management culture in public administration and its determinants. **Business & Information Systems Engineering**, 2022.

KRUKOWSKI, K.; RACZYNSKA, M. Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland. **Administrative Sciences**. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATO, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MEDEIROS, I. L.; VIEIRA, A.; BRAVIANO, G.; GONÇALVES, B. S. Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Design da Informação**. 2015.

MIRANDA, S. V. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público - RSP**, 2010.

MELLO, C. H. P. ISO 9001:2000: **Sistema de gestão da qualidade para operações de produtos e serviços**. 2007.

Ministério da Economia. **TransformaGov**. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/inovacao-governamental/transformagov/transformagov-1>. Acesso em: 07 de abril de 2024.

MONGEON, P.; PAULHUS, A. Who are the acknowledgees? An analysis of gender and academic status. **Quantitative Science Studies**, 2020.

MORAIS, R. M.; KAZAN, S.; PÁDUA, S. I. D.; COSTA, A. L. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, 2014.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, 2013.

MORENO-ENGUIG, M. D. R.; LORENTE-BAYONA, L. V.; GRAS-GIL, E. Social and Political Factors Affect the Index of Public Management Efficiency: A Cross-Country Panel Data Study. **Social Indicators Research**, 2018.

NEZELLO, F. **A abordagem orientada a processos e seu mapeamento como método para a identificação de competências: um estudo realizado na Companhia Paranaense de Energia**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). 185 f. Universidade Tecnológica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIM, R; CARDOS, V; CAULLIRAUX, H; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA, L. C. B. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, 2000.

RAMOS, K. H. C; MONTEZANO, L. C. J; COSTA, R. L; SILVA, A. C. Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers. **Gestao & Tecnologia**, 2019.

RINALDI, M.; MONTANARI, R.; BOTTANI, E. Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation A case study. **Business Process Management Journal**. 2015.

SANTOS, D. M.; FERNANDES, J. L.; QUALHARINI, E. L.; FERNANDES, A. S. C. Uma proposta de mapeamento e modelagem de processos como requisitos de negócios. **Revista Tecnologia & Cultura**. 2016.

SCHOLTA, H.; NIEMANN, M.; DELFMANN, P.; RAECKERS, M.; BECKER, J. Semi-automatic inductive construction of reference process models that represent best practices in public administrations: A method. **Information Systems**. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 2009.

SEPT, 2023. Disponível em <http://www.sept.ufpr.br/portal/>. Acesso em 05 jun. 2023.

SIORG, 2023. Disponível em <https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/consulta-estrutura.html>. Acesso em 27 abr. 2023.

SYED, R.; BANDARA, W.; FRENCH, E.; STEWART, G. Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. **Australasian Journal of Information Systems**. 2018.

TCU. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Correa. **Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi**. TCU, 2013.

TUNGER, D.; EULERICH, M. Bibliometric analysis of corporate governance research in German-speaking countries: applying bibliometrics to business research using a custom-made database, **Scientometrics, Springer; Akadémiai** 2018.

UFBA. **Manual de elaboração de procedimentos operacionais e instruções de trabalho da Universidade Federal da Bahia**. Salvador: EDUFBA, 2015. Disponível em: <https://supad.ufba.br/sites/supad.ufba.br/files/manualsupaditspos.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2023.

Universidade Federal do Paraná. Conselho de Planejamento e Administração - COPLAD. **Resolução nº 32/2019 - Estabelece o Regimento do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba, 2019.

VANDERAALST, W. M. P. A decade of business process management conferences: personal reflections on a developing discipline. **Anais do International Conference on Business Process Management**, 2012.

VIEIRA, E. F. VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, 2004.

VIEIRA, K. M.; FELTRIN, T. S. F.; PISSUTTI, M.; KLEIN, L. L. Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: Uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. **Teoria e Prática em Administração**, 2021.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking**: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press, 2003.

ZIEMBA, E. Critical Success Factors for ERP Systems Implementation in Public Administration. **Interdisciplinary Journal of Information**, 2013