

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSIVAN AQUINO DE MATOS

**IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS UTILIZANDO A
METODOLOGIA BPM NA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DO IFMS –
CÂMPUS NOVA ANDRADINA**

DOURADOS - MS
2018

JOSIVAN AQUINO DE MATOS

**IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS UTILIZANDO A
METODOLOGIA BPM NA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DO IFMS –
CÂMPUS NOVA ANDRADINA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal da Grande Dourados como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção. Área de habilitação: Engenharia de Produção Orientador: Prof. Me. Carlos Eduardo Soares Camparotti.

**DOURADOS - MS
2018**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M433i Matos, Josivan Aquino De
IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS UTILIZANDO
A METODOLOGIA BPM NA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DO
IFMS - CÂMPUS NOVA ANDRADINA / Josivan Aquino De Matos --
Dourados: UFGD, 2018.
82f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Carlos Eduardo Soares Camparotti

TCC (Graduação em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia,
Universidade Federal da Grande Dourados.
Inclui bibliografia

1. BPM. 2. Mapeamento de Processos. 3. Bizagi Process Modeler. 4.
CEREL. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

**IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS UTILIZANDO A
METODOLOGIA BPM NA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DO IFMS –
CÂMPUS NOVA ANDRADINA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal da Grande Dourados como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em: 21 de fevereiro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Fabiana Raupp – UFGD

Vinícius Carrijo dos Santos – UFGD

Carlos Eduardo Soares Camparotti - UFGD (orientador)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, por ter me fortalecido ao ponto de superar as dificuldades, por seu meu guia e socorro presente na hora da angústia.

Um dos agradecimentos mais especiais é dedicado aos meus pais, Josimar e Sueli, pelo apoio, incentivo e amor incondicional. Sem vocês eu não teria alcançado este objetivo.

A minha namorada Leticia pela compreensão e companheirismo durante o tempo de dedicação aos estudos.

Agradeço aos meus familiares e amigos por compreenderem a ausência e pelo ombro amigo quando necessário.

Ao meu orientador, Prof. Me. Carlos Eduardo Soares Camparotti, pelo suporte, incentivo, orientação e dedicação. Sou muito grato por sua contribuição.

A Prof.^a Dr.^a Fabiana Raupp e Prof. Me. Vinicius Carrijo, por aceitarem compor a banca para esta apresentação e por fazerem parte da minha formação acadêmica.

Agradeço a todos os professores por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por se dedicarem tanto a mim e não se contentarem apenas em me ensinar mas em me fazer aprender. Em particular aos professores que após o meu acidente demonstraram preocupação e disposição em ajudar. Aos professores meus eternos agradecimentos.

A esta universidade, em especial a Faculdade de Engenharia, seu corpo docente, direção e administração que forneceram a oportunidade que hoje vislumbro com um horizonte superior.

Professores do ensino básico, Escola Municipal Rosa Câmara e Escola Estadual Presidente Vargas, os quais com muito esforço e dedicação mesmo que com ausência das ferramentas necessárias, transmitiram o conhecimento e hoje, fazem parte do início da minha história.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota” (Madre Teresa de Calcutá).

RESUMO

Estudar os processos é uma forma viável de encontrar anomalias e oportunidades de melhoria para as organizações. O objetivo do presente trabalho é identificar melhorias dos processos através do mapeamento das atividades na Central de Relacionamento (CEREL), setor este do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul (IFMS) Campus de Nova Andradina. A identificação das melhorias foi realizada através da metodologia BPM (Gerenciamento por Processos do Negócio), utilizando o mapeamento de processos por meio do software *Bizagi Process Modeler*. Apresentando as definições acerca da gestão na administração pública, por meio de abordagem conceitual sobre gestão por processos, metodologia BPM e mapeamento de processos. Desenvolvido através de pesquisa exploratória, documental, bibliográfica e pesquisa aplicada como ferramenta metodológica para levantamento das atividades e processos deste setor e qualitativa para análise dos dados. Posteriormente foi realizada a aplicação da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para identificar as atividades críticas que necessitavam de mapeamento com prioridade. E a criação dos mapas de processos, visando ganho de desempenho e visão global das atividades. Ao final do trabalho concluiu-se que o mapeamento de processos pode contribuir para o setor analisado, através da identificação e melhor visualização dos processos, permitindo assim a identificação de falhas, a elaboração de soluções corretivas, além de possibilitar um melhor controle sobre as atividades realizadas, garantindo desta forma o aumento da qualidade dos serviços prestados pelo referido setor. O presente trabalho trouxe contribuição para o setor analisado proporcionando um melhor aproveitamento do tempo em atividades relevantes e auxiliando no treinamento e na disseminação do conhecimento aos novos servidores.

Palavras chaves: BPM, Mapeamento de Processos, *Bizagi Process Modeler*, CEREL.

ABSTRACT

Studying processes is a viable way to find anomalies and opportunities for improvement for organizations. The objective of the present work is to identify process improvements by mapping the activities in the Relationship Center (CEREL), east sector of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso do Sul (IFMS) Campus of Nova Andradina. The identification of the improvements was made through the BPM (Business Process Management) methodology, using the process mapping through Bizagi Process Modeler software. Presenting the definitions about management in public administration, through a conceptual approach on process management, BPM methodology and process mapping. Developed through exploratory research, documentary, bibliographical and applied research as a methodological tool for surveying the activities and processes of this sector and qualitative for data analysis. Subsequently, the GUT Matrix (Severity, Urgency and Trend) was applied to identify the critical activities that needed mapping with priority. And the creation of process maps, aiming at gaining performance and global vision of activities. At the end of the work it was concluded that the process mapping can contribute to the analyzed sector, through the identification and better visualization of the processes, thus allowing the identification of failures, the elaboration of corrective solutions, besides allowing a better control over the activities the quality of the services provided by the said sector. The present work has contributed to the analyzed sector, providing a better use of the time in relevant activities and helping in the training and the dissemination of knowledge to the new servers.

Key words: BPM, Process Mapping, *Bizagi Process Modeler*, CEREL.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABPMP	Associação Internacional dos Profissionais em Business Process Management
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPM	<i>Business Process Management</i> / Gerenciamento de Processos de Negócios
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i> / Reengenharia do Processo
CBOK	Corpo Comum de Conhecimento
CEREL	Central de Relacionamentos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
HU	Hospital Universitário
IFMS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NUGED	Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional
ONG	Organização não governamental
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UnB	Universidade de Brasília

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Característica de um processo	22
Figura 2: Hierarquia de Processos.....	24
Figura 3. Processos de Negócios	29
Figura 4. A evolução do gerenciamento de processos	32
Figura 5. Ciclo de Vida BPM	33
Figura 6. Pool (Piscina)	38
Figura 7. Lane (Raia).....	39
Figura 8. Fluxo de Sequência	39
Figura 9. Fluxo de Mensagem	40
Figura 10. Associação	40
Figura 11. Atividades	40
Figura 12. Gateway (Decisão).....	41
Figura 13. Evento de Início	41
Figura 14. Evento Intermediário.....	41
Figura 15. Evento de Fim	41
Figura 16. Anotação	41
Figura 17. Objeto de dados.....	42
Figura 18. Subprocesso	42
Figura 19. Diagrama Privativo	54
Figura 20. Diagrama Abstrato	55
Figura 21. Diagrama Colaborativo	55
Figura 22. Processo de Matrícula (<i>AS IS</i>).....	61
Figura 23. Processo de Rematrícula (<i>AS IS</i>).....	62
Figura 24. Processo de Matrícula (<i>TO BE</i>)	66
Figura 25. Processo de Rematrícula (<i>TO BE</i>)	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Atributos de classificação da Matriz GUT	48
Quadro 2. Classificação do grau de gravidade	48
Quadro 3. Classificação do grau de urgência	49
Quadro 4. Classificação do grau de tendência	49
Quadro 5. Relação dos principais processos do setor	59
Quadro 6. Matriz de priorização para os principais processos do setor	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Problematização da pesquisa	16
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Justificativa	18
1.4. Estrutura do Trabalho	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. Processos	21
2.2. Gestão de Processos	24
2.3. Gestão de Processos na Administração Pública	25
2.3.1. O GESPÚBLICA.....	27
2.3.2. A Qualidade na Administração Pública.....	28
2.4. Processos de Negócio	29
2.5. Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM	30
2.5.1. Características do BPM	31
2.5.2. O BPM e as organizações públicas.....	34
2.5.3. Implementação do BPM	34
2.5.4. Benefícios do BPM.....	35
2.5.5. Barreiras na implementação do BPM.....	37
2.6. BPMN (<i>Business Process Modeling Notation</i>)	38
2.7. Modelagem e Gestão de Processos	42
2.8. Mapeamento de Processos	44
2.8.1. Mapeamento de Processos na Administração Pública	44
2.8.2. Como mapear processos	45
2.8.3. Etapas do Mapeamento de Processos	46
2.8.4. <i>Bizagi (Bizagi Process Modeler)</i>	53
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1 APLICAÇÃO DO MÉTODO	57
3.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	58
4. RESULTADOS	59
4.1. Identificação dos processos do setor e aplicação da Matriz GUT	59
4.2. Mapeamento do estado atual (<i>AS IS</i>)	60
4.3. Sugestão de Melhorias	63
4.4. Mapeamento do estado futuro (<i>TO BE</i>)	65

4.5. Treinamento e elaboração de manuais	68
4.6. Melhoria contínua	68
5. DISCUSSÃO.....	69
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A	79
APÊNDICE B.....	82

1. INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário dinâmico e competitivo, uma das grandes exigências é repensar o modo de gestão das organizações. A cobrança por mais qualidade na oferta do produto ou serviço, faz com que os gestores, tanto de empresas privadas, como também de organizações públicas, repensem técnicas e procedimentos adotados de forma constante. A própria sociedade, principalmente no que se refere à Administração Pública, constantemente clama por mais eficiência, almeja um atendimento mais rápido e menos burocrático (OLIVEIRA; PAULA, 2014).

A melhoria dos processos pode ser um caminho para se alcançar essa eficiência. A partir do momento em que as organizações passam a entender de que forma se dão seus processos, abre-se margem para aperfeiçoá-los e então os resultados esperados poderão ser alcançados. Nesse sentido, dentre as abordagens direcionadas à gestão organizacional, com o objetivo de alcançar melhorias contínuas na organização destaca-se a metodologia gerenciamento de processos. Essa metodologia trabalha de forma contínua, envolve conhecer, mapear, analisar, reformular e inspecionar as práticas de trabalho (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Trata-se de uma metodologia que facilita a compreensão da organização por relacionar os processos de forma conjunta, ou seja, avalia as áreas como um todo (visão sistêmica) (CAMPOS, 2009).

De acordo com Cruz (2013), identificar os processos internos da organização e em seguida mapeá-los, é uma atitude que permite alcançar melhores resultados. O autor explica que ao entender o funcionamento, as atividades e a sequência em que são executados os processos, é possível otimizar o tempo, através da implantação de melhorias, tornando a organização mais competitiva. Ter processos bem definidos ajuda no cumprimento do planejamento estratégico e agilidade nas atividades com o mínimo de recursos e maior satisfação do cliente final. Para isso é necessário atuar sobre processos críticos identificando, mapeando, analisando e melhorando esses processos e tudo isso de forma contínua (BARBARÁ, 2008).

O mapeamento de processos, ao apoiar a gestão organizacional, torna-se uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação essencial para as organizações que buscam a promoção de melhorias ou a implantação de uma nova estrutura com novos processos. Outra importante função do mapeamento é sua evidenciação em registros documentados, visto que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e

experiências passadas pelos membros da própria organização, sendo este histórico relevante devido à migração de funcionários para outras empresas, aposentadoria e afastamentos, fatores que podem ocasionar a perda de experiências adquiridas ao longo do tempo. O mapeamento ainda exige que todas as áreas funcionais da organização estejam integradas para que seja possível a compreensão e participação do processo como um todo (VILLELA, 2000).

Para a implantação desta ferramenta, é importante adotar três etapas iniciais: primeiramente, definir fronteiras de processos e seus respectivos clientes através da identificação das entradas e saídas do fluxo de trabalho; na segunda, realizar entrevistas com os responsáveis pelas atividades de cada processo organizacional além de uma pesquisa documental na organização; na terceira etapa, criar um modelo com base na informação adquirida e realizar a análise deste modelo conforme a lógica adotada inicialmente (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

Segundo pesquisa feita pela Associação Internacional dos Profissionais em Business Process Management (ABPMP) em (2015), as organizações que utilizaram tal tipo de gestão vão desde empresas de prestação de serviços até empresas do setor público (73% privadas; 20% públicas; 2% ONG).

No âmbito da Administração Pública, os novos sistemas e leis de controle dos gastos, bem como a própria demanda da sociedade por uma maior transparência nas ações da gestão, geram uma crescente preocupação em dar uma melhor visão da aplicação de seus recursos, seja racionalizando os gastos ou agilizando a prestação dos serviços para a população (CATELLI; SANTOS, 2004). Esses objetivos podem ser atingidos através da gestão eficiente dos processos de negócios da organização, utilizando-se o BPM, do inglês *Business Process Management* e cuja tradução é Gerenciamento de Processos de Negócios, é uma abordagem mais moderna sobre a gestão das rotinas organizacionais.

O principal objetivo da aplicação deste novo método é auxiliar a transformação de organizações públicas em padrões otimizados de eficiência e eficácia, através de uma metodologia específica e preparada para superar algumas dificuldades frequentemente encontradas nesse tipo de administração. As práticas do BPM são descritas no guia Corpo Comum de Conhecimento – BPM CBOK, o qual define o gerenciamento de negócios como uma ferramenta que conduz os processos para serem mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis (ABPMP, 2013).

1.1. Problematização da pesquisa

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece em seu artigo 37º que a administração pública obedeça aos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1998). O princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que deu nova redação ao caput desse artigo da constituição brasileira, com o intuito de desburocratizar a administração pública e transformá-la em administração gerencial (MEIRELLES et al., 2002).

A sociedade está cobrando cada vez mais resultados e menos desperdício de dinheiro público, não basta o agente público realizar seu ofício com legalidade, a sociedade moderna exige atendimento satisfatório e resultados positivos (MEIRELLES et al., 2002).

Diante disso, vários estudos buscam a melhor maneira de tornar o serviço público mais eficiente e o mapeamento de processos tem se mostrado uma técnica eficiente para identificar a origem de desperdícios nas organizações, fazendo também com que trabalhem de maneira mais integrada, o que propicie a obtenção de mais resultados com menos custos (LEAL, 2003).

A partir disso, a proposta de implantação da abordagem BPM (com base no CBOK) na CEREL, converte-se em peça relevante na necessidade de melhorias contínuas no serviço público.

A CEREL, do IFMS - Campus Nova Andradina, setor em que o pesquisador está lotado, é responsável pelo encaminhamento e monitoramento dos processos que envolvem toda a vida estudantil do aluno, estes processos também tramitam por outros núcleos e coordenadorias, os quais executam tarefas específicas, com a inserção de informações pertinentes aos processos.

Existem algumas considerações importantes sobre as dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, que incentivaram a presente pesquisa, são elas:

- O fluxo dos processos não é documentado, o que faz com que cada técnico desenvolva as atividades da maneira que achar pertinente, ou seja, os novos servidores “aprendem” as rotinas com os servidores mais antigos no setor;
- Os procedimentos ficam à mercê dos gestores. O caminho previamente definido encontra-se implícito em regimento, resoluções;
- Inexistência de treinamento sobre as rotinas para a equipe técnica;

- Os procedimentos adotados para o registro de entrada e saída de documentos não atende aos requisitos técnicos;
- As rotinas não são automatizadas provocando lentidão no fluxo dos processos e retrabalho.

Fatos esses que tornam a gestão dos processos complexa na medida em que a segmentação de atividades pode ocasionar atrasos e insatisfação por parte dos interessados. Assim, o estudo “IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS UTILIZANDO A METODOLOGIA BPM NA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DO IFMS – CÂMPUS NOVA ANDRADINA”, apresenta a seguinte pergunta: Como otimizar a execução dos processos críticos que compõem a CEREL/IFMS utilizando a metodologia BPM, visando à padronização, o melhor entendimento e melhoria contínua dos serviços públicos prestados?

Espera-se que a análise dos processos sirva de subsídio para a simplificação e o aperfeiçoamento das rotinas de trabalho, podendo melhorar o desempenho dos colaboradores envolvidos de forma estratégica e com reflexos diretos na satisfação dos usuários dos serviços prestados pela CEREL.

1.2. Objetivos

Para solucionar o problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e três objetivos específicos que serão investigados durante a realização do estudo. Tais objetivos são apresentados nas seções seguintes.

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como a metodologia de gestão de processos BPM pode contribuir para o aumento da qualidade no processo de execução dos processos críticos da CEREL/IFMS, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos ofertado e propiciando melhorias no ambiente organizacional que venham a promover a satisfação, tanto dos servidores envolvidos, quanto dos usuários finais dos processos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar, caracterizar e mapear o estado atual dos processos críticos da CEREL/IFMS, após aplicação da Matriz GUT que define a classificação dos processos críticos, utilizando a metodologia BPM;

- b) Propor modelo de estado futuro para os processos críticos;
- c) Analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na CEREL/IFMS pode trazer na oferta do serviço público ofertado.

1.3. Justificativa

Com a intenção de atender ao princípio da eficiência na administração pública, a gestão por processos surge como uma metodologia aplicável nas organizações públicas, uma vez que visa alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Devendo ser desempenhada por todos os servidores, e de forma contínua, a gestão por processos envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho (BRASIL, 2013).

O trabalho aborda a Gestão de Processos através do mapeamento de processos dentro de uma organização utilizando técnicas do BPM, que é uma poderosa metodologia da gestão de processos que apresenta como maior e principal objetivo a melhoria contínua dos processos e através do desenho e da análise é possível gerar informação e agilidade nos processos, contribuindo desta forma para alcançar os objetivos fins do negócio.

Segundo Hunt (1996), a análise dos processos mapeados permite a redução de custos, a redução nas falhas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Para Rother & Shook (2003), mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma visão geral do processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. Os benefícios incluem:

- Estabelecer a direção para os esforços de melhorias da empresa;
- Ganho de um melhor entendimento das conexões entre material e fluxo de informações;
- Visualização de melhorias em todo o fluxo de produção, em vez de melhorias isoladas em processos;
- Prover uma linguagem comum e melhorias contínuas aos integrantes do processo.

O mapeamento de processos pode ser um meio pelo qual se pode efetivamente focar a organização em seus clientes, garantindo qualidade e produtividade nos principais processos, obtendo maior agilidade e objetividade nas decisões e, por fim, transformar

radicalmente a organização delimitando os responsáveis por cada etapa ou atividade e estimando os recursos necessários (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007).

O fato de ser servidor público lotado na Instituição de aplicação da pesquisa elevou o interesse a acerca da aplicabilidade do mapeamento de processos administrativos na instituição pública apresentando a proposta no intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado e aperfeiçoamento profissional.

Como motivação foram analisados resultados de alguns estudos já realizados da aplicação da metodologia em outras instituições públicas como o realizado por Sá Brito Rojas (2011) que utilizou a metodologia BPM para adequar um sistema de gestão integrada em uma instituição pública de ensino superior, por Cunha (2012) que mapeou processos organizacionais na UnB – Universidade de Brasília, por Silva (2014b) que utilizou mapeamento de processos organizacionais na Agência Nacional de Vigilância Sanitária-ANVISA, por Gissoni (2016) que implantou mapeamento de processos no Setor de Transporte de uma instituição federal de ensino, onde através das análises trouxeram a identificação dos gargalos em cada processo estudado, sendo possível implementar melhorias que resultaram em benefícios aos usuários e a instituição. Como exemplo local, a matéria publicada pelo jornal online Dourados News (2017) que através do trabalho em equipe o HU – Hospital Universitário em Dourados gerou economia de R\$ 15 milhões através da otimização e melhoria dos processos.

No caso do IFMS, complementa-se a justificativa na medida em que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição, para o exercício 2014-2018, prevê a modernização dos processos de trabalho realizados (IFMS, 2014). No que tange aos processos executados na CEREL, nota-se o fenômeno que Alves Filho (2011) chama de “processos interdepartamentais” uma vez que diferentes setores do IFMS estão envolvidos na consecução dos processos supracitados, tornando o gerenciamento mais complexo em função da atual estrutura organizacional. Nesse sentido, além de identificar oportunidades de melhorias, o estudo pode contribuir para tornar o conhecimento um pouco mais explícito na CEREL, pois as rotinas de trabalho são efetivadas por meio do conhecimento tácito.

Diante do exposto, percebe-se que o setor público carece de uma mudança de foco, deslocando-se de abordagens que valorizam essencialmente a estrutura para um enfoque que objetive a melhoria constante dos processos organizacionais. Segundo Bergue (2010), a atuação sobre os processos de trabalho permite que se eleve o nível de produção da

organização sem alterar a estrutura disponível sob o ponto de vista quantitativo, otimizando recursos.

1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho inicia com a apresentação da introdução na Seção 1, com o contexto em que se insere a pesquisa, a problematização da pesquisa, os objetivos, geral e os específicos, as justificativas que motivaram o trabalho deste tema específico, como também a estrutura de apresentação do trabalho.

A Seção 2 refere-se ao referencial teórico que através de uma pesquisa bibliográfica exploratória, serão estudados os elementos centrais da metodologia BPM: (2.1) Processos, (2.2) Gestão de Processos, (2.3) Gestão de Processos na Administração Pública, (2.4) Processos de Negócio, (2.5) Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM, (2.6) BPMN (*Business Process Modeling Notation*), (2.7) Modelagem e Gestão de Processos e (2.8) Mapeamento de Processos, estruturando o referencial em (8) seções secundárias.

Na metodologia da pesquisa, Seção 3, são apresentadas as fases de desenvolvimento do trabalho e os critérios adotados na escolha da metodologia, juntamente com as etapas que foram realizadas na coleta e análise dos dados, como também as ferramentas que foram utilizadas e aplicação do método. Além de forma sucinta descreve a organização que foi aplicada o trabalho.

Na sequência, a análise dos resultados está disposta na Seção 4, a qual é composta pelos seguintes tópicos: I - Identificação dos processos do setor e aplicação da Matriz GUT, II - Mapeamento do estado atual (*AS IS*), III - Sugestão de Melhorias, IV – Mapeamento do estado futuro (*TO BE*), V – Treinamento e elaboração de manuais e VI – Melhoria contínua.

Por fim, a Seção 5 e 6 apresenta as discussões e considerações finais, respectivamente, do presente estudo. São apresentados a compreensão do problema e a proposição de melhorias com as considerações finais referentes aos objetivos atingidos na pesquisa, juntamente com suas contribuições, limitações, conclusões e finalizando são apresentadas as recomendações para trabalhos futuros.

Após a conclusão de todas as etapas da pesquisa serão apresentados os apêndices que serviram para compor o trabalho na sua totalidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os novos modelos de gestão têm provocado à reorganização das empresas na atualidade. Muito se fala na qualidade da prestação de serviços das entidades públicas e estas tem procurado adotar os novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços.

Neste capítulo, dividido em oito seções secundárias, são discutidos: os conceitos de processos nas organizações, sua gestão; processos na administração pública; o contexto da BPM; a modelagem de processos de negócio através da BPMN e o mapeamento de processos.

2.1. Processos

Para compreensão da gestão de processos e sua importância para o desenvolvimento das organizações, primeiramente é preciso compreender o significado do termo processo. Processos apresenta várias definições, dentre elas, um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY; KORYTOWSKI, 1994). De acordo com O Guia “d” Simplificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2009), conceitua processos como um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizada para agregar valor”.

O ABPMP (2013) afirma que processos definem o fluxo de atividades e o mapa de como atividades operacionais contribuem para produzir um produto ou serviço. A FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), aponta de acordo com a Figura 1, que os processos apresentam um conjunto de atividades inter-relacionadas que, guiado em uma sequência lógica, apresentam o resultado esperado e que atenda às expectativas e necessidades dos clientes.



Figura 1: Característica de um processo
Fonte: FNQ (2011).

Através das várias definições e análise da figura, conclui-se que processo, é uma série de atividades repetitivas logicamente organizadas para obtenção de um resultado, assim como todo trabalho possui um modo ou método de execução com um fim determinado. Eles são semelhantes por receberem uma entrada, transformar e agregar valor, produzindo uma saída como resultado final.

Um processo de negócio é composto de três elementos básicos (FNQ, 2011):

Entradas: iniciam o processo. Por exemplo, se você está realizando um atendimento em um setor público, as entradas para esse processo serão as informações, alguns documentos, etc.;

Atividades: transformam as entradas em saídas. No exemplo do atendimento, as atividades incluem a elaboração do processo documental, a busca por informações referentes ao serviço solicitado, etc. Um conjunto de atividades dentro de um processo também é conhecido como fluxo do processo;

Saídas: também conhecidos como resultados ou entregáveis. Uma saída é o produto final gerado pela execução de todas as atividades do processo. Neste exemplo, o atendimento finalizado.

Segundo Gonçalves (2000) todo serviço oferecido por uma organização é fruto de processos. Da mesma forma, não existe processo que não resulte, direta ou indiretamente, em um produto ou serviço. As organizações são formadas por um conjunto de processos e para compreender os processos é primordial compreender o fluxo das atividades no interior da organização.

Com a visualização dos processos, através de seus fluxos, é possível redesenhar a forma de fazer as coisas buscando redução de custos e melhorias, tanto para os clientes internos como para os externos (KIM; JANG, 2002). A partir da leitura da visualização dos processos, pode-se definir qual processo será aprofundado para que seja possível identificar o potencial de melhoria a objetivar (CRUZ, 2004).

Para Davenport (1994), há pelo menos quatro razões para documentar processos antes de propor melhorias:

- a) O entendimento dos atuais processos facilita a comunicação entre os gestores da empresa;
- b) Em organizações complexas, é difícil passar para um novo processo sem compreender o atual, pois pode-se descartar operações importantes no redesenho;
- c) O reconhecimento de problemas existentes no atual processo pode ajudar a evitar sua repetição no novo processo;
- d) O entendimento dos atuais processos possibilita mensurar o valor da reengenharia proposta.

O Guia “d” Simplificação (MPOG, 2009), define os processos basicamente em dois tipos: processos primários (finalísticos) e processos de suporte ou apoio.

Processos primários (finalísticos): são aqueles que possuem uma relação direta com o cliente, caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário.

Processos de Suporte ou Apoio: são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos primários. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

Já Harrington (1993), aponta uma hierarquia que caracteriza o processo, partindo de uma visão global para uma visão pontual:

- Processo: conjunto de atividades sequenciais, que tomam um *input* com um fornecedor acrescentando valor a este para a produção de um *output* para um consumidor;
- Subprocesso: é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso;

- Etapa: são ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular;
- Atividade: é uma parte específica do trabalho, ou seja, menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade.

Perante a isso, é possível afirmar que existe uma hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades (Figura 2).

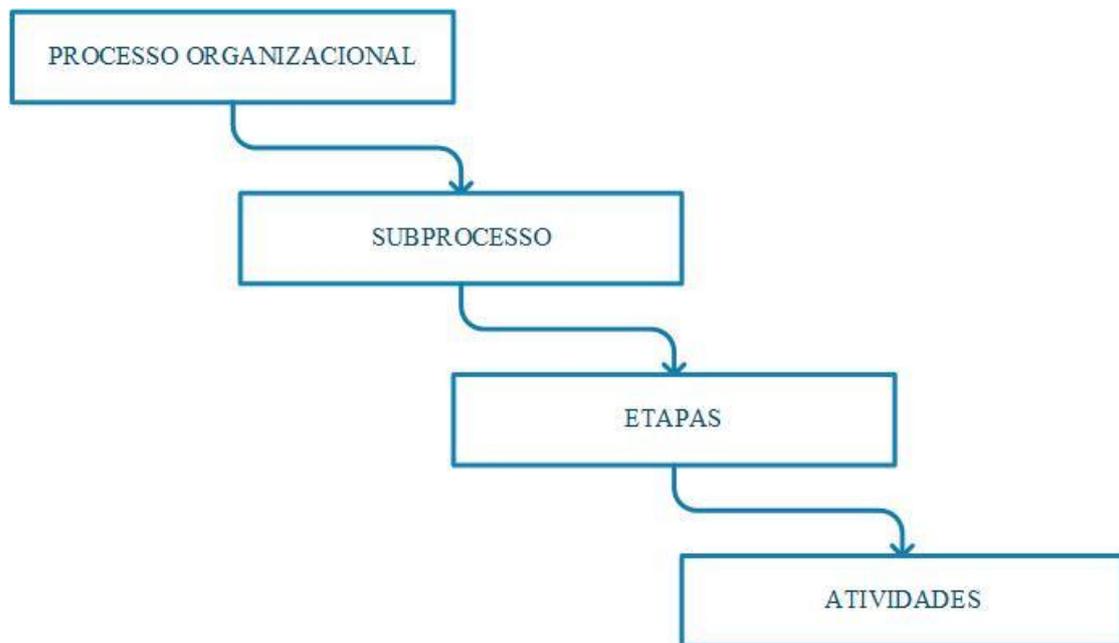


Figura 2: Hierarquia de Processos

Fonte: Guia “d” Simplificação. MPOG (2009).

2.2. Gestão de Processos

A Gestão de Processos é uma metodologia que pode ser aplicada aos diferentes setores e realidades corporativas. Empresas que buscam a Excelência precisam incorporar um olhar crítico e sistematizado sobre seus processos, e a melhor forma é adotando metodologias de Gestão de Processos.

Para Prado Júnior (2013), a Gestão de Processos é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar os processos de uma organização, de forma coerente e orientada para resultados, além de estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização. A ideia da gestão de processos é desenvolver uma organização voltada para processos por meio da eliminação de

atividades repetitivas, desnecessárias ou ainda aquelas atividades que não agregam valor (SILVA, 2014a). A organização deve identificar suas atividades e processos críticos, assim como gargalos que fazem com que a eficiência seja afetada.

Não é uma tarefa simples encontrar os processos críticos, e por isso surge a necessidade de mapeamento dos processos, para que eles sejam conhecidos com detalhes e as oportunidades de melhorias sejam identificadas (SLGAADO et al., 2013).

A gestão de processos evoluiu para o que é chamado hoje de Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM (do inglês *Business Process Management*). Tanto na iniciativa privada como nas instituições públicas, a gestão de processos é uma boa opção, já consolidada, para quem pretende obter mais resultados por meio da constante melhoria nos processos organizacionais (BRASIL, 2013).

A partir dessas definições, pode-se deduzir que a gestão de processo por meio do BPM pode ser aplicada no serviço público a fim de buscar a melhoria constante dos serviços oferecidos à população. Sendo que, toda e qualquer ação que vise à melhoria dos serviços públicos e a redução de custos deve ser uma possível saída para a diminuição de recursos financeiros dos órgãos públicos.

2.3. Gestão de Processos na Administração Pública

O governo federal está em meio a um processo de informatização e desburocratização de seus serviços para melhor atender a população, e com essa motivação os pontos a serem verificados para atender a essa estratégia são a agilidade e eficiência do processo em foco.

Segundo Lessa (2015) um órgão público deve sempre primar por uma gestão de processos organizada, eficiente e transparente. Adotar uma gestão focada em otimizar processos traz como benefício uma administração mais célere e com resultados mais positivos para a sociedade. É muito comum não haver uma preocupação com essa otimização, o que acarreta na perda de informações importantes, na falta de um fluxo de dados dentro dos departamentos e da administração geral e, principalmente, na lentidão na tramitação dos processos (LESSA, 2015).

As mudanças e adaptações necessárias para que as organizações públicas se adequem às necessidades dos cidadãos não é algo simples mas é necessário, conforme Biazzini e Muscat (2007), os processos de trabalho das instituições públicas são burocráticos e complexo devido as normas. As mudanças e melhorias são encaradas com

resistência e insatisfação, influenciando as atividades e processos das organizações públicas.

Biazzi e Muscat (2007) explica que, apesar das reformas administrativas que o País enfrentou, a estrutura organizacional do setor público brasileiro ainda apresenta como características principais a departamentalização no modo de organização do trabalho, a forte resistência às mudanças e uma estrutura altamente burocratizada, com elevado número de níveis hierárquicos.

Paludo (2010) afirma que são muitas as ligações entre a Administração Pública e privada, porém, existem também grandes diferenças, como por exemplo: a Administração Pública tem como objetivo proporcionar o bem-estar à coletividade, enquanto a privada tem seu foco no lucro; na Administração Pública a transparência dos atos é obrigatória; a iniciativa privada pode fazer aquilo que não é proibido por lei, enquanto a Administração Pública pode fazer apenas o que a lei determina; na Administração Pública o cidadão paga os serviços através de impostos, mesmo sem usar, já na iniciativa privada é pago apenas aquilo que se usa ou que se compra; a eficiência nas organizações públicas são medidas pela correta utilização dos recursos, pelo cumprimento de sua missão e pelo atendimento das demandas do cidadão, enquanto que na iniciativa privada são analisados o aumento das receitas, redução de gastos e aumento de mercados.

Apesar das diferenças, Paludo (2010) afirma que o gestor público deve tomar decisões rápidas aproveitando oportunidades, melhorando suas práticas a partir da utilização de técnicas destacadas pela iniciativa privada. O autor ressalta que não se deve aplicar as práticas da iniciativa privada sem uma adaptação adequada à realidade pública.

Como destaca a metodologia BPMN (2007) “Não importa se a organização tem ou não, fins lucrativos sejam públicos ou privados, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços”.

Quando se utiliza ferramentas como o BPM é mais fácil otimizar processos e, de fato, entendê-los. Ao otimizar processos, o planejamento e a execução das ações se tornam mais ágeis pela definição de responsabilidades e uso consciente dos recursos, aumentando a produtividade da equipe e gerando valor ao cliente.

Adesola e Baines (2005) acreditam que por meio de metodologias de BPM é possível controlar processos, gerando planos e ações em busca da integração, colaboração e automação entre os três pilares das organizações: processos, pessoas e tecnologia.

Há uma série de fatores que têm influenciado os órgãos públicos ligados ao governo federal a utilizarem ferramentas que possam ajudar na melhoria da prestação dos serviços públicos. Sendo um destaque de grande importância o programa GESPÚBLICA.

2.3.1. O GESPÚBLICA

A Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal (SEGEP), criada por meio do Decreto nº 7.675, de 23 de janeiro de 2012, tem o objetivo de formular políticas e diretrizes para a gestão pública e de pessoal. É atribuída a função de atuar nas áreas de recursos humanos, carreiras, estruturas remuneratórias, cargos em comissão e funções de confiança, além de trabalhar no âmbito das estruturas organizacionais, ações e projetos estratégicos de inovação e transformação da gestão pública (MPOG, 2009).

A meta dessa Secretaria é orientar a ação do Estado para resultados com o objetivo de prestar bons serviços ao cidadão, dar atenção à qualidade no gasto público, melhorar as práticas de gestão e promover a eficiência dos serviços públicos federais (MPOG, 2009).

Perante a isso, em 23 de fevereiro de 2005, essa Secretaria instituiu, por meio do Decreto nº 5.378/05, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Esse programa resulta de várias iniciativas do Governo Federal em promover a gestão pública com excelência e tem como características principais ser essencialmente público, moderno e estar voltado à disposição de resultados para a sociedade (MPOG, 2009). Contribuindo para a qualidade dos serviços públicos prestados à população e para o aumento da competitividade do Brasil. De acordo com Lima (2009), “o GESPÚBLICA, mais do que um programa, é uma filosofia de gestão que tem na qualidade a sua essência e o seu foco”.

É um programa que proporcionou o Guia “d” Simplificação Administrativa e de Gestão de Processos que é utilizado para a melhoria das rotinas e para o aprimoramento da gestão interna dos órgãos.

O Guia “d” é uma ferramenta de trabalho na qual realiza a análise e a melhoria de processos dentro das instituições públicas. Foi elaborado com a finalidade de auxiliar as organizações em simplificar seus processos e normas, e com isso eliminar exigências de rotina que geram fluxos desconexos e não agregam valor ao serviço prestado à sociedade (ABPMP, 2013).

2.3.2. A Qualidade na Administração Pública

O Governo Federal tem a qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira oferecendo aos cidadãos organizações públicas que atendam às suas necessidades.

Para Netto (2006), toda e qualquer organização do mundo globalizado, visa não somente cumprir sua atividade-fim mas atender seus clientes da melhor forma possível. Esse conceito engloba, portanto, três grandes paradigmas: a eficiência, a eficácia e a efetividade. Ou seja, é preciso fazer da maneira correta, a coisa correta, gerando valor para a população.

Para isso é importante que se tenha total entendimento do significado da necessidade atual dos clientes, o que querem e necessitam. Deve-se estar atento às necessidades mínimas e quais são as suas expectativas, seus requisitos (definidos na entrada do processo), para que o resultado final assegure que cada atividade no fluxo do processo proporcione a satisfação do cliente quanto à sua solicitação inicial.

Guimarães (2017) afirma ainda que por este motivo os serviços são mais difíceis de padronizar: devido o fator humano. Mas é possível contornar as variáveis como normas, treinamentos e adequada seleção de pessoal que possibilitam a padronização eficiente de um serviço e resulte em valor para os clientes.

Dizemos que valor para os clientes são suas exigências supridas, através de requisitos particulares como:

- Atendimento ágil e eficiente;
- Cordialidade;
- Atendimento técnico qualificado.

Buscar melhoria contínua em organizações governamentais não é tarefa fácil, principalmente diante de um quadro que apresenta problemas como acomodação, falta de desafio profissional, ambiente profissional não competitivo, falta de treinamento e capacitação sem foco, estruturas com excessivos níveis hierárquicos e áreas funcionais, dentre tantos outros (OLIVEIRA, 2006).

Porém, esse é o momento da qualidade, inclusive para as organizações públicas, e que pode ser justificado pelo modismo associado à questão, pelo impacto que essa abordagem pode trazer, pela extrema necessidade de economizar, pela carência de recursos, dentre outros fatores (PALADINI, 2010).

2.4. Processos de Negócio

Para entender BPM é necessário, primeiramente, compreender o significado de processo de negócio.

Um processo de negócio é um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que, a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor e produz uma saída para um cliente (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997).

Os processos de negócio são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo à organização (GONÇALVES, 2000).

Em resumo conforme apresentado na Figura 3, processos de negócio são constituídos de todas as atividades que a organização está engajada com o intuito de cumprir os objetivos de negócio traçados por ela. Toda organização contém um grande número de processos de negócio. Alguns destes processos são realizados num único departamento, outros são mais complexos implementados em toda a organização.

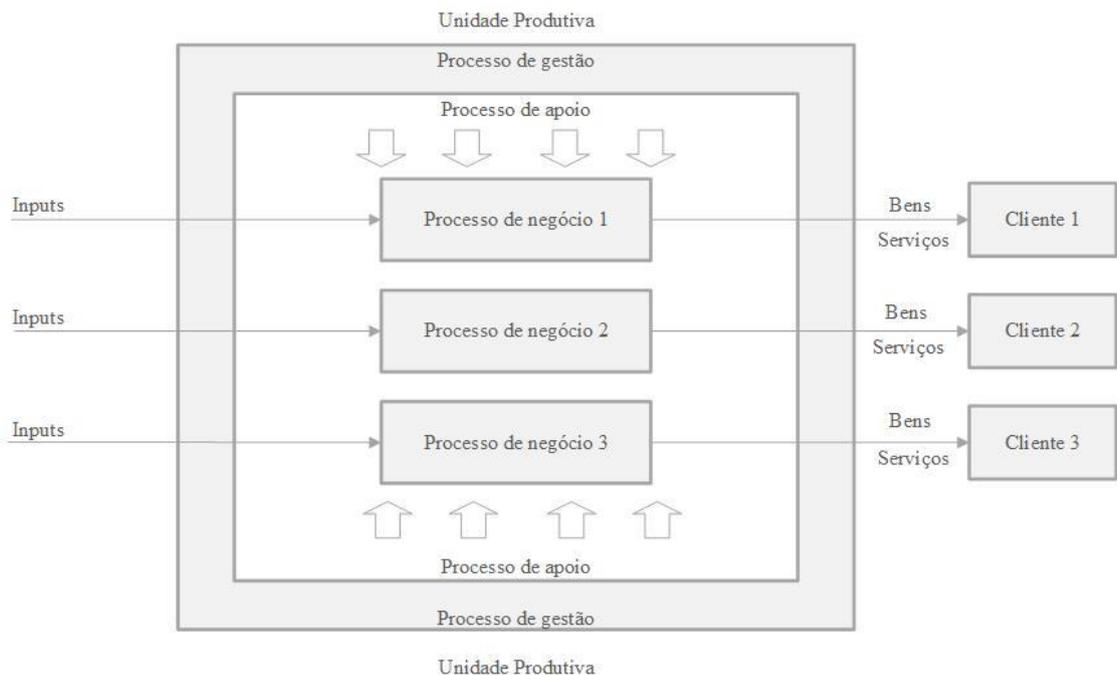


Figura 3. Processos de Negócios

Fonte: NEUMANN e SCALICE (2017).

O maior dos problemas com processos de negócio é a falta de ciência desses processos por parte dos envolvidos. Cada envolvido, direto ou indireto do processo

precisa saber exatamente o que está fazendo, e o quê o resultado do seu trabalho irá causar a organização, bem como quais são os resultados esperados.

Através da compreensão das falhas do processo e da conscientização dos envolvidos da importância deles, a equipe pode corrigir estas falhas e garantir os resultados esperados pela organização. A geração de valor com processos de negócio começa quando estes estão formalmente documentados e quando os envolvidos sabem exatamente do valor destes processos para a organização.

2.5. Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM

Após a compreensão e a identificação de Processos de Negócios surge a metodologia BPM com a intenção de gerenciar e alinhar as atividades principais com os objetivos estratégicos.

Uma definição para BPM é de uma abordagem focada no cliente para sistematicamente gerenciar, medir e melhorar todos os processos, meio para difundir a consciência de toda a organização, através de trabalho em equipe interfuncional e capacitação, motivação e integração da força de trabalho (ABPMP, 2013).

Segundo ABPMP (2013), as práticas de BPM permitem que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, possibilitando também um desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações.

Conforme a ABPMP (2013), um processo de negócio definido de maneira abrangente abordará *O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE* e *COMO* o trabalho é feito e *QUEM* é o responsável por realizá-lo.

Para Gonçalves (2000), o sucesso da gestão de processos de negócio está ligado a tentar diminuir ao máximo os principais gargalos como, erros, retrabalhos e perda de tempo. Assim as atividades que compõem o processo tornam-se mais eficiente do ponto de vista, principalmente, do tempo, custo e da satisfação do cliente externo.

A BPM proporciona ao gestor uma maior facilidade de encontrar oportunidades de melhoria para o serviço prestado ao cliente, através de indicadores de resultados.

Os principais objetivos organizacionais são caracterizados pela execução de atividades que agregam valor à própria empresa junto aos seus clientes. Em organizações privadas, corresponde essencialmente ao lucro, competitividade e crescimento da marca.

Já em organizações públicas ou sem fins lucrativos, a prioridade é a prestação de serviços à população, visando alcançar excelência em qualidade com o mínimo consumo de recurso possível.

O BPM assume um papel fundamental no cumprimento destes objetivos organizacionais por proporcionar ganhos em produtividade, aumento da qualidade, redução de custos operacionais, excelência operacional, reduzindo desperdícios e agregando valor aos clientes.

2.5.1. Características do BPM

A evolução do BPM teve influência de outras abordagens teóricas que o antecederam, como o *Just in Time* e TQM (*Total Quality Management*) (MONTEIRO, 2004).

No primeiro momento o TQM com foco no gerenciamento da qualidade total com o uso de ferramentas estatísticas, buscando a eficiência na execução das tarefas, sendo marcada pela padronização dos processos. O segundo momento, BPR (*Business Process Reengineering*) marcada pela reengenharia do processo, alterando os processos existentes pelas melhores práticas e incentivando a mudança radical para obter ganho de produtividade e redução de custos. E o atual, BPM superando as limitações enfrentadas pelo BPR, onde as empresas buscam ser orientadas de acordo com a demanda do cliente/público, oferecendo produtos e serviços personalizados por meio da estruturação de seus processos, o que consequentemente proporciona vantagens competitivas, tendo como foco a transformação contínua e busca por inovações (BALDWIN; ELDABI; PAUL, 2005). Na Figura 4 é possível acompanhar a evolução cronológica da gestão de processos.

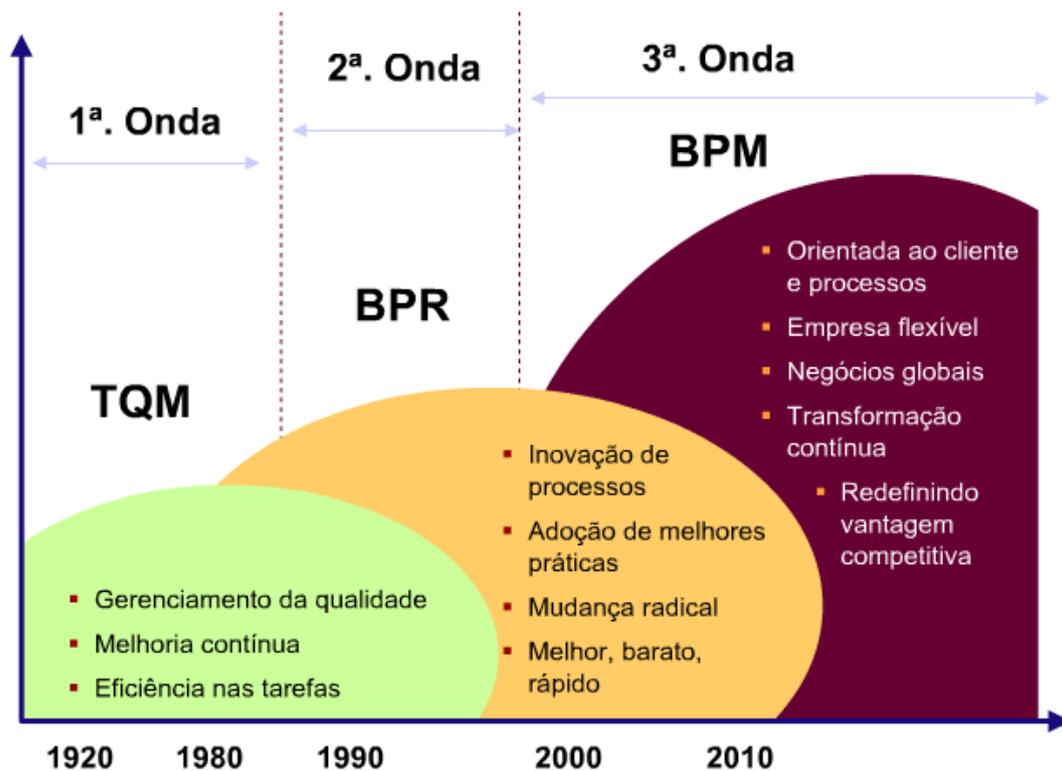


Figura 4. A evolução do gerenciamento de processos
 Fonte: (SMITH; FINGAR, 2003).

A aplicação da metodologia BPM deve ser realizada de forma disciplinada e deve observar os princípios (LEE; DALE, 1998):

- Abrangência: compreensão de todos dos princípios do BPM;
- Responsabilidade: deve ser clara a definição do dono do processo e este é responsável pelo monitoramento do desempenho e melhoria contínua do processo;
- Documentação: a documentação dos processos deve ser padronizada a fim de apoiar os participantes do processo;
- Medição: indicadores básicos utilizados são custo, qualidade e tempo. A medição possibilita a tomada de ações que visem prevenir erros, reduzir a variação e aumentar a produtividade;
- Inspeção: o dono do processo deve inspecionar o processo a fim de reduzir possíveis variações.

Como observa Capote (2011), a BPM é útil a todo tipo de organização, ou seja, do setor público ou privado, com ou sem fins lucrativos, que reconhecem nos processos o caminho para um bom desempenho.

Implantar em uma organização, a gestão por processo, significa compreender a importância de que a gestão de negócios sob o enfoque de BPM é uma constante reavaliação de melhorias.

A organização que substitui o seu modelo de gestão e introduz a cultura de gestão por processo, deve ter em mente que não se acaba com a implantação do projeto. Há todo um ciclo, que rotineiramente é alimentada com novas aprendizagens, com experiências vividas, e aperfeiçoadas com base nos seus indicadores, no monitoramento e controle dos resultados, conforme representado na Figura 5.



Figura 5. Ciclo de Vida BPM
Fonte: ABPMP (2013).

O princípio do BPM é não ter prazo para encerramento e, sendo assim, o encerramento de um ciclo de vida de processo está fora de seu propósito (BPMN, 2007). Essa característica é de extrema importância para análise das organizações públicas, visto a instabilidade na permanência dos cargos de chefia decorrente das mudanças políticas.

Quando a empresa decide utilizar-se da modelagem BPM, primeiramente precisa mapear seus processos, para que seja possível definir qual será o escopo do projeto, não importa o método utilizado para obtenção desse mapeamento, o importante é que tanto

escopo quanto método estejam claramente definidos (CRUZ, 2008). Só assim é possível que se inicie as fases da metodologia BPM.

2.5.2. O BPM e as organizações públicas

O BPM nas organizações públicas visa as melhores práticas de gestão, tais como: o mapeamento dos processos, a modelagem, a definição do nível de maturidade, a documentação, o plano de comunicação, a automação, o monitoramento através de indicadores de desempenho e o ciclo de melhoria contínua. O objetivo é a melhoria contínua dos processos para se atingir os resultados esperados e uma das vertentes do BPM é o foco nas pessoas (*human-centric*), sendo está o centro dos processos de negócio na administração pública (LOPES, 2013).

As organizações públicas necessitam estar constantemente se reestruturando, se adequando às mudanças de um mundo que está em constante variação e progresso. E sob a óptica da BPM, uma nova gestão pública precisa de ferramentas que supram a administração, para melhor atender as demandas da sociedade. A gestão por processo, é uma cultura a ser desenvolvida no dia a dia da organização (SILVA, 2014b).

O BPM deve ser pensado como um processo de transformação de processos, porque a transformação vai além da melhoria – transformação implica repensar, inovar e mudar paradigmas. Transformar é liderar e construir novas formas de geração de valor para os clientes e para a sociedade (BPMN, 2007).

2.5.3. Implementação do BPM

Na premissa de Albuquerque e Rocha (2007), os funcionários mais habilitados que consigam identificar os desvios e erros dos processos e propor soluções adequadas serão os responsáveis pela implementação, constituindo equipes que possuam entre suas características agilidade e comprometimento para uma rápida solução do problema para melhoria do processo.

Destaca que ouvir os executores da ponta, traz ao projeto, mais visualização da prática dos fatores que acontecem no dia a dia da produção. Como descrito por Amaral Filho (2009), ouvir o operacional como forma de ganhar tempo e adquirir experiência é reduzir o reprocesso. Ter um representante dos executores o com maior experiência funcional do dia a dia cumpre dois papéis positivos: o primeiro traz essa visão mais

precisa das atividades e o outro, serve de facilitador entre seus pares e auxilia na inclusão do conceito e cultura de BPM em todos os níveis da organização.

As atribuições do gestor e da equipe de implementação da metodologia BPM são várias e de fundamental importância no sucesso ou não da ação (ABPMP, 2013), algumas das atribuições são:

- Compartilhar com todos a importância do projeto, o valor do trabalho, o que o processo entrega ao usuário. O que deve ser feito, o prazo, como ser feito. Ter transparência dos gestores para os executantes;
- Identificar quem é responsável pelo o que;
- Qual o seu negócio, qual o ciclo de vida do seu negócio;
- Ferramentas adequadas para as pessoas que executam as atividades do negócio;
- Treinamentos, liderança, soluções;
- Identificar onde estão sendo investidas as forças de trabalho, o que as pessoas estão fazendo;
- Conhecer o método, o processo, a estratégia da empresa, liderar a equipe mostrando informações.

Lima (2007) afirma que a implementação da gestão de processos de negócios demanda a participação de todas as pessoas, como uma equipe, nas atividades do processo, sendo que a base dessa gestão é a informação gerada por essas atividades. O gerenciamento de processos de negócio, portanto, requer a participação de toda a organização, desde a liderança até o nível operacional.

É necessário segundo Davenport (1994) que as organizações orientadas para processos devem procurar preparar seus empregados para novos comportamentos, incluindo mudanças de valores, crenças e princípios. Procurar reagrupar suas atividades, tornando-as mais sistêmicas e interdependentes.

A evolução na implementação do BPM requer tempo, maturidade para compreender e aprender com os próprios exemplos, com a própria experiência do dia a dia, descobrir e aperfeiçoar-se constantemente.

2.5.4. Benefícios do BPM

Conforme aponta Ferreira (2012), toda vez que você otimiza os processos de negócio da sua organização, você gera benefícios substanciais para ela na forma de

redução dos custos, ganho de maior eficiência, aumento da retenção dos seus clientes, maior satisfação dos funcionários, e, porventura, maior rentabilidade. Toda otimização de processos irá fazer com que a sua organização deixe de ser apenas uma boa organização e passe a ser ótima.

Os principais benefícios do BPM, apontados por autores como Harrington (1997), Rummler e Brache (2012) e Davenport (1994), incluem o aumento da confiabilidade dos processos, menor tempo de resposta, menores custos, melhoria da capacidade de produção, redução da burocracia, aumento dos lucros, e melhora na motivação do pessoal.

Os pesquisadores são unânimes em afirmar que a implantação de uma metodologia de gestão de processos pode proporcionar melhorias no desempenho das atividades realizadas e nos resultados obtidos (BALDWIN; ELDABI; PAUL, 2005; SILVA, 2014a; VILLELA, 2000).

Os benefícios da implantação de uma metodologia de gestão de processos são inúmeros para uma organização, especialmente da Administração Pública. Segundo Enoki (2006), por meio de uma implementação eficaz de BPM, pode-se destacar:

- Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade;
- Aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas;
- Integrar funcionários de diferentes unidades e locais;
- Encontrar oportunidades para automatização e fazer mudanças quando necessário;
- Identificar atividades que não agregam valor;
- Aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos;
- Redução de trabalho, desperdícios e custos;
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Maior controle e segurança;
- Melhor liderança, comunicação e condições de trabalho;
- Alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

Já o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013) apresenta os seguintes benefícios da implantação da BPM:

- Definições claras de responsabilidade e propriedade;

- Com acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis;
- As medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua;
- O acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos;
- A otimização do desempenho ao longo do processo;
- A melhoria de planejamento e projeções;
- A superação de obstáculos de fronteiras funcionais;
- A facilitação de benchmarking interno e externo de operações;
- A maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades;
- A maior compreensão do todo;
- A clareza de requisitos do ambiente de trabalho;
- A maior contribuição para os resultados da organização.

2.5.5. Barreiras na implementação do BPM

Cerca de 60-80% dos projetos de BPM têm falhado devido a várias causas, tais como: falta de apoio da alta direção, baixo ou nenhum treinamento em BPM para os usuários finais e a falta de comunicação e cooperação interdepartamental (TRKMAN, 2010).

Entre as causas de maiores riscos na implementação BPM estão, a mudança organizacional e cultural, o alinhamento da abordagem do BPM com as metas e estratégias corporativas, o enfoque no cliente e suas exigências, as medições do processo e melhorias, a necessidade de uma abordagem estruturada para o BPM, o compromisso da alta administração, o benchmarking, os sistemas de informação dos processos, a infraestrutura e o realinhamento (COSTA et al., 2006).

Ainda segundo a ABPMP (2013, p. 31), é difícil implementar BPM, pois entre os principais problemas diante de qualquer mudança estão as barreiras humanas, inércia e interesses ocultos. Muitos dos trabalhadores resistem à transformação de processos, pois veem isso como um concorrente e como uma diminuição de suas experiências.

Os autores afirmam que se não houver um forte apoio na iniciativa por parte da diretoria executiva, dificilmente a implantação chegará ao sucesso. Caso haja esse apoio, a liderança não pode ficar restrita na motivação de pessoal. É preciso também suporte, empenho e tempo dos líderes envolvidos na iniciativa.

Toda iniciativa de BPM precisa levar em consideração principalmente os aspectos comportamentais do pessoal envolvido. São eles quem irão fazer com que a adoção e a execução das práticas de BPM tenham sucesso. Com isso, se essas pessoas não apoiarem ou não estiverem motivadas para isso, há grandes chances de a iniciativa falhar.

2.6. BPMN (*Business Process Modeling Notation*)

Com o crescimento da utilização da tecnologia de BPM acabou resultando na necessidade, nos últimos anos, da criação de padrões técnicos para a gestão de processos. Entre os padrões criados está a *Business Process Modeling Notation* (BPMN) publicado em 2004.

A BPMN que consiste em um padrão de notação que tem por finalidade mapear os processos de negócio da organização, de forma simplificada, mas podendo também assumir uma característica mais refinada dependendo da finalidade para o qual for construído. Esta técnica segue dois objetivos principais: eliminar as lacunas do processo e ser de fácil compreensão e visualização (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

A ABPMP (2013, p. 416) define BPMN como um conjunto de padrões gráficos que especificam os símbolos usados em diagramas e modelos de processos, permitindo modelar diferentes aspectos de fluxos de processos e fluxos de trabalho, sendo de fácil compreensão por todos os usuários do negócio, desde os técnicos responsáveis por implementar a tecnologia que irá executar nos processos, e finalmente, as pessoas de negócio que irão gerenciar e monitorar os processos.

A BPMN possui uma série de elementos gráficos em que cada um representa uma determinada função. Alguns dos principais elementos da notação, apontados por BPMN (2007), podem ser observados na sequência:

- a) *Pool* (Piscina): representa um processo ou uma entidade (Figura 6).



Figura 6. *Pool* (Piscina)
Fonte: BPMN (2007).

b) *Lane* (Raia): é uma sub-partição dentro da *pool*. São usadas para organizar e categorizar a *pool*. Cada raia pode ser usada para representar os vários departamentos por onde um processo circula (Figura 7).

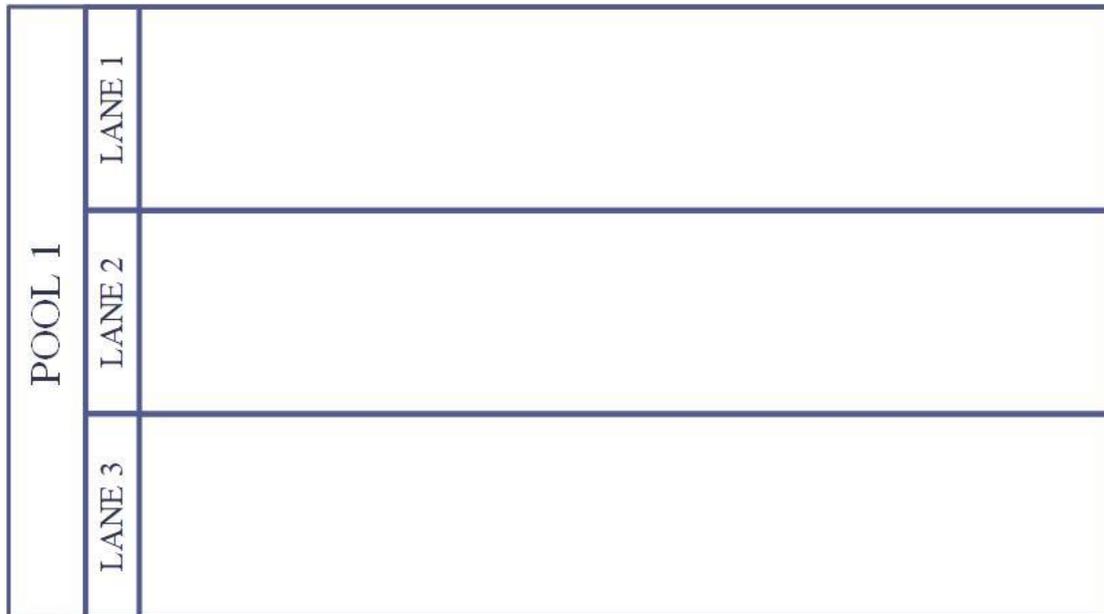


Figura 7. *Lane* (Raia)
Fonte: BPMN (2007).

c) Fluxo de Sequência: usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas. Cada fluxo tem só uma origem e só um destino (Figura 8).



Figura 8. Fluxo de Sequência
Fonte: BPMN (2007).

d) Fluxo de Mensagem: usado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes, ou seja, duas *pools* (Figura 9).

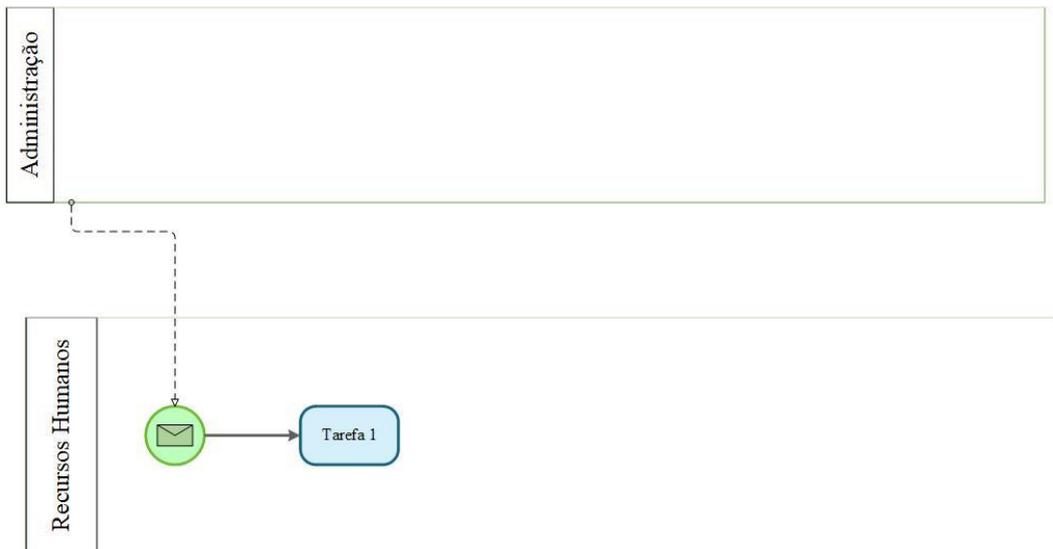


Figura 9. Fluxo de Mensagem
 Fonte: BPMN (2007).

e) Associação: usada para associar informações com objetos de fluxo (Figura 10).

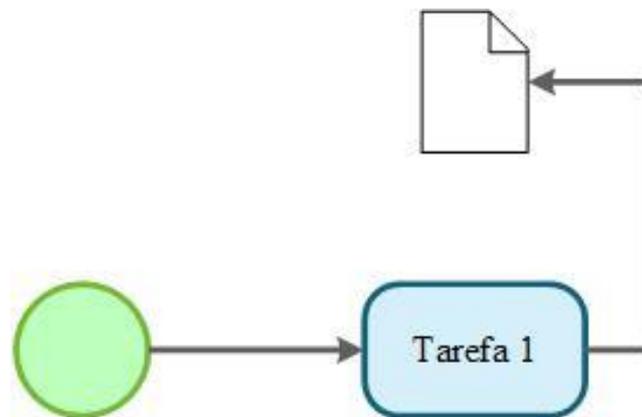


Figura 10. Associação
 Fonte: BPMN (2007).

f) Atividades: é um termo genérico para o trabalho (atividade) que a empresa realiza (Figura 11).



Figura 11. Atividades
 Fonte: BPMN (2007).

g) *Gateway* (Decisão): usados para controlar as ramificações e os encontros dos fluxos de sequência (Figura 12).

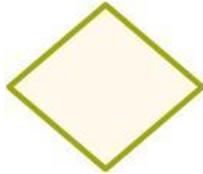


Figura 12. Gateway (Decisão)
Fonte: BPMN (2007).

- h) Evento de Início: é usado para iniciar o processo. Cada processo só pode ter um único início (Figura 13).

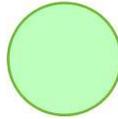


Figura 13. Evento de Início
Fonte: BPMN (2007).

- i) Evento Intermediário: acontece durante o curso de um processo. Um processo pode ter vários eventos intermediários. Quando colocados ao longo do processo representam situações que acontecem durante o fluxo normal de operações do processo. Podem representar a resposta de um evento, como, por exemplo o recebimento ou envio de uma mensagem ou a criação de um evento (Figura 14).



Figura 14. Evento Intermediário
Fonte: BPMN (2007).

- j) Evento de Fim: finaliza o fluxo do processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim (Figura 15).



Figura 15. Evento de Fim
Fonte: BPMN (2007).

- k) Anotação: é utilizada para fornecer informações adicionais que facilitem a leitura do diagrama por parte do usuário (Figura 16).



Figura 16. Anotação
Fonte: BPMN (2007).

- l) Objetos de dados: podem fornecer informações sobre o que a atividade necessita para ser executada (Figura 17).

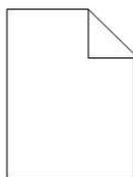


Figura 17. Objeto de dados

Fonte: BPMN (2007).

- m) Subprocesso: representa um conjunto de atividades lógicas com um propósito. Ela pode ser expandida e mostrar o processo abertamente (Figura 18).



Figura 18. Subprocesso

Fonte: BPMN (2007).

Para Baldam et al. (2007), o BPMN possui todas as seguintes características desejáveis nas ferramentas de modelagem: facilidade de desenho do processo, padrões de simbologia, facilidade de correções de fluxo, integração com bancos de dados e outros sistemas e possibilidade de agregar informações às atividades

A BPMN, segundo a ABPMP (2013, p. 51), está se tornando rapidamente, a maior e mais aceita notação de modelagem de processos de negócio, pois entre outras coisas, fornece uma notação necessária para expressar os processos de negócio em um único diagrama.

A escolha da notação e das ferramentas são fatores que acarretam na forma como o processo é compreendido por todos os envolvidos. A forma como as informações são transcritas, são caracterizadas como obstrutores a essa compreensão. A BPMN foi desenvolvida para ser de fácil utilização e entendimento e também fornece a habilidade de modelar processos de negócios complexos (ABPMP, 2013). Por essas razões a BPMN é a técnica de modelagem escolhida como padrão para o presente estudo.

2.7. Modelagem e Gestão de Processos

Modelagem de processos de negócio: do inglês *business process modeling*, refere-se a teoria da reengenharia de processos (DAVENPORT, 1994) e, pela contribuição com alguns propósitos, como por exemplo: explicar o conhecimento; entender como funciona; controlar ou monitorar; tomar decisões; analisar alguns aspectos da organização; simular

o comportamento de algumas partes; reprojeter e racionalizar (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

Uma das técnicas mais comuns na modelagem é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento, cada sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON; HARRINGTON, 1997). Uma das vantagens de se utilizar uma ferramenta gráfica é a facilidade de visualização, tanto da sequência de atividades, como da forma como as atividades se encaixam. Outra vantagem consiste em disciplinar a forma de raciocínio da equipe. Apresenta, também, diferenças entre a forma como se supõe que as atividades sejam feitas e como elas realmente são feitas.

Segundo (ABPMP, 2013) para que se possa conhecer bem os processos da empresa e as responsabilidades, existem alguns tópicos para serem observados:

- Definir, mapear e documentar o processo (fotos, vídeo, anotações, etc.);
- Descrever o que de fato acontece, quem executa cada atividade e quanto tempo o processo leva para ser concluído (elabore fluxogramas operacionais);
- Documentar o fluxo de atividades do início ao fim, incluindo as entradas e saídas;
- Registrar os problemas mais comuns, as sugestões e oportunidades de melhorias, as mudanças planejadas, novas propostas, projetos futuros para a melhoria;
- Incluir aquilo que depende para a execução dos processos e as inter-relações de trabalho, entre atividades e com outros processos.

A modelagem de processos compreende em duas grandes atividades: a modelagem do estado atual (*AS IS*), informando às pessoas sobre qual o trabalho e como ele deverá ser realizado e a otimização e modelagem do estado desejado do processo (*TO BE*) (BALDAM et al., 2007).

A modelagem completa dos processos envolve a coleta de diferentes informações, incluindo tempos de execução, recursos envolvidos, pessoas responsáveis, dentre outras informações que vão constituir os modelos dos processos (ABPMP, 2013). Porém, uma parte essencial de qualquer modelo de processo é o "mapeamento de processo". O mapeamento de processo representa o fluxo de trabalho por meio de sua sequência de atividades e da relação entre elas.

A simples análise do mapa do processo geralmente é suficiente para propor melhorias.

2.8. Mapeamento de Processos

Objetivo do Mapeamento de Processos, de acordo com Rother e Shook (2003), é fornecer uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos é considerado uma poderosa ferramenta para melhoria de eficiência, pois pode revelar gargalos, utilização improdutivo de recursos, etapas redundantes, atividades que não adicionam valor, e oportunidades de melhoria para o negócio (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007). Antes de iniciar a etapa de melhoria do processo, é necessário ter de forma detalhada e precisa como o processo está funcionando atualmente, incluindo suas forças e fraquezas (BALDWIN; ELDABI; PAUL, 2005; DOONER; ELLIS; SWIFT, 2001).

O mapeamento é melhor compreendido pelos funcionários da organização por meio da exposição dos mapas (fluxos) em documentos gerados, sejam em meios físicos, como em relatórios ou manuais, ou em mídias virtuais como em softwares (MARANHÃO; MACIEIRA, 2008).

A escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

2.8.1. Mapeamento de Processos na Administração Pública

Muitas organizações, principalmente públicas, realizam seus processos de trabalho baseados muitas vezes apenas na experiência dos seus servidores, a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem e perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos. Segundo Slgaado et al. (2013), apesar dessa experiência ser muito válida, não é suficiente para manter a eficiência da organização.

Os redesenhos e mapeamento de processos na administração pública permitem racionalizar o processo, minimizando desperdícios, removendo atividades que não agregam valor do ponto de vista do cliente e simplificando as operações (PRADELLA, 2011).

As organizações públicas que adotam esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que acontece internamente, ou seja, passam a ter uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, organização, liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre todos os setores (GONÇALVES, 2000).

2.8.2. Como mapear processos

O mapeamento de processo começa com a coleta de dados através de entrevistas, questionários, reuniões, observações de campo e análise da documentação existente. Barbára (2008) relaciona a seguinte sequência de informações que devem ser registradas:

- 1) Identificar quem são os participantes do processo, quais as suas necessidades e como está o desempenho do processo;
- 2) Identificar os produtos e serviços e seus respectivos processos. Os pontos de início e fim dos processos são identificados neste passo;
- 3) Definir responsabilidades no processo e as interfaces entre os diversos participantes. Para isso será necessário entender as regras de trabalho e de execução do processo;
- 4) Descer ao nível máximo de detalhe do processo, para que a documentação gerada seja usada eficientemente pelos respectivos destinatários. Este objetivo aplica-se habitualmente a processos operacionais, repetitivos e nos quais a padronização é um fator essencial para garantir a qualidade do trabalho;
- 5) Transformação dos dados em representação visual para identificar gargalos, desperdícios, demoras e duplicação de esforços.

Segundo Rotondaro e Carvalho (2006), estas atividades permitem que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço.

Para o bom êxito no mapeamento de processos existem ações para reunir informações dos processos (ABPMP, 2013):

- Entrevistas, questionários, reuniões e workshops;

- Observação de campo;
- Análise da documentação existente;
- Análise de sistemas legados;
- Coleta de evidências.

O mapeamento de processos consiste na captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos, e registrá-los de forma que possam ser entendidos por outras pessoas interessadas em seu conhecimento (ABPMP, 2013).

2.8.3. Etapas do Mapeamento de Processos

O modelo proposto pela ABPMP (2013) é abordado o passo a passo partindo do mapeamento, modelagem e análise do processo de negócio atual (*AS IS*), propondo melhorias aos processos para se chegar ao modelo futuro (*TO BE*), com as melhorias já implementadas. O modelo é dividido em 6 etapas:

- I. Identificação e seleção dos processos críticos;
- II. Modelagem detalhada do Processo Atual - (*As Is*);
- III. Identificação de Melhorias;
- IV. Modelagem detalhada do Processo Futuro - (*To Be*);
- V. Treinamentos;
- VI. Melhoria Contínua.

Segundo Baldam et al. (2007), a quantidade de etapas podem variar conforme a maturidade da empresa na utilização do conceito BPM. O modelo de análise e redesenho do processo na busca da melhoria contínua depende da complexidade do processo em estudo, dos objetivos e da urgência dos usuários em resolver seus problemas, algumas fases e/ou etapas podem ser desenvolvidas paralelamente ou mesmo suprimidas, variando de acordo com a necessidade de seus usuários.

Após a descrição de cada etapa, será apresentado o software escolhido para criar os mapas de processos que neste estudo foi o *Bizagi (Bizagi Process Modeler)*(2018), que usa a notação BPMN na modelagem dos processos e permite desenhar processos, dos mais simples até os mais complexos.

2.8.3.1. Etapa 1 – Identificação e seleção dos processos críticos do setor pela Matriz GUT

É de grande importância para as organizações que buscam a melhoria em seus processos que considerem o nível de criticidade deles e priorizem aqueles processos que tenham maior impacto direto aos clientes. Segundo Carreira (2009), “é recomendável que o estudo de racionalização de processos seja iniciado pelos processos críticos da empresa, pois podem trazer resultados mais significativos”.

Para identificar os processos críticos, uma ferramenta utilizada é a matriz GUT, que representa uma matriz de priorização dos processos. De acordo com Varvakis et al. (1999), através da matriz GUT é priorizado “o processo com maior índice, de acordo com gravidade (G), urgência (U) e tendência (T)” e ainda “os processos são priorizados de acordo com o maior resultado desta operação”. Dessa forma, são dados pesos à gravidade, urgência e tendência que serão multiplicados ($G \times U \times T$) e o de maior índice terá prioridade 1, e assim por diante.

A matriz GUT caracteriza-se então, como uma ferramenta utilizada para a priorização de ações, atribuindo valores aos itens segundo sua gravidade, urgência e tendência, para então, de posse do resultado dessa priorização, dispor-se de dados que subsidiem a tomada de decisão (LOPES, F. P.; MIRNA DE BORBA, 2006).

Os conceitos essenciais dessa ferramenta de gestão passam pelo entendimento dos 3 atributos de classificação, segundo Periard (2011), listados no Quadro 1.

Quadro 1. Atributos de classificação da Matriz GUT

Importância = G × U × T		
G	GRAVIDADE	É o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição
U	URGÊNCIA	É o fator tempo
T	TENDÊNCIA	É o fator tendência (padrão de desenvolvimento)

Fonte: Bastos (2014).

Gravidade: analisada pela consideração da intensidade ou impacto que o processo pode causar se não for realizado. Tais danos podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente. Um processo grave pode ocasionar na danificação da imagem pública da organização. A pontuação da gravidade varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério (Quadro 2).

Quadro 2. Classificação do grau de gravidade

GRAVIDADE
1 = Sem gravidade (dano mínimo)
2 = Pouco grave (dano leve)
3 = Grave (dano regular)
4 = Muito grave (grande dano)
5 = Extremamente grave (dano gravíssimo)

Fonte: Adaptado de Bastos (2014).

Urgência: analisada pela pressão do tempo que existe para resolver determinada situação. Basicamente leva em consideração o prazo para se resolver um determinado processo. Pode se considerar como processos urgentes prazos definidos por lei ou o tempo de resposta para clientes. A pontuação da urgência varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério (Quadro 3).

Quadro 3. Classificação do grau de urgência

URGÊNCIA
1 = Pode esperar (dois ou mais meses)
2 = Pouco urgente (um mês)
3 = Urgente, merece atenção no curto prazo (uma quinzena)
4 = Muito urgente (uma semana)
5 = Necessidade ação imediata (está ocorrendo)

Fonte: Adaptado de Bastos (2014).

Tendência: analisada pelo padrão ou tendência de evolução da situação. Você pode analisar os processos, considerando o desenvolvimento que ele terá na ausência de uma ação efetiva para executá-lo. Representa o potencial de surgimento de problema e a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo (Quadro 4).

Quadro 4. Classificação do grau de tendência

TENDÊNCIA
1 = Não vai piorar
2 = Vai piorar em longo prazo
3 = Vai piorar em médio prazo
4 = Vai piorar em pouco tempo
5 = Vai piorar rapidamente

Fonte: Adaptado de Bastos (2014).

Ao final da atribuição de notas para os processos é necessário produzir um número que será o resultado de toda a análise e que definirá qual o grau de prioridade daquele processo. O cálculo é feito da seguinte forma: pega-se os valores de cada processo e multiplica-se desta maneira $(G) \times (U) \times (T)$.

O passo a passo descrito para montagem da Matriz GUT segundo Bastos (2014) e Periad (2011) apresenta a seguinte sequência:

Passo 1 – Liste seus processos;

Passo 2 – Classifique seus processos para cada uma das 3 variáveis (Gravidade, Urgência e Tendência);

Passo 3 – Faça o ranking dos seus principais problemas (multiplicando as 3 notas);

Passo 4 – Analise onde estão seus pontos fracos (ranking principais problemas);

Passo 5 – Elabore planos de melhoria.

2.8.3.2. Etapa 2 – Modelagem detalhada do Processo Atual - (*As Is*)

Depois que o processo a ser mapeado for selecionado, deve-se começar a identificar as primeiras atividades deste processo. Ao se desenhar o processo em seu estado atual, envolve seguir o fluxo de valor, desde o pedido inicial do cliente até a entrega, para este cliente, do serviço ou do produto final da organização (ABPMP, 2013). Durante o desenho do processo deve-se ter cuidado para incluir todas as atividades que, de alguma forma, participam do desenvolvimento do produto ou serviço.

A ABPMP (2013) afirma que mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Compreender a operação atual é a base para qualquer novo desenho, independentemente do escopo de transformação. O modelo de estado atual “*AS IS*” é analisado para criar ideias sobre como transformar a operação.

O desenho do processo pode ser desenvolvido com os operadores, gestores, a alta direção, podendo incluir até mesmo clientes e fornecedores. O desenho do processo, de uma forma geral, é simples e realizado através de um conhecimento prévio do setor, por parte de quem o está desenhando. A elaboração do processo pode iniciar por meio de uma visita às instalações e entrevistas com os participantes das atividades. Montar o processo em conjunto com os operadores do processo e com a gerência é de grande valor, e minimiza muito o tempo para sua elaboração (ABPMP, 2013). Após o primeiro esboço do desenho do processo, deve-se validar o mesmo com a gerência, antes de partir para a próxima etapa.

O nível de detalhamento de cada parte do processo está diretamente ligado à quantidade de melhorias que serão identificadas na próxima fase, já que estes detalhes podem redundar no apontamento de possíveis melhorias, bem como da profundidade com que a empresa deseja ou necessita que ele seja detalhado, para entender seu fluxo de atividades (ABPMP, 2013). Além disto, o processo precisa ser desenhado de maneira que pessoas de fora da rotina de empresa possam entendê-lo.

A existência de procedimentos e padrões de aceitação, bem como a forma como eles estão disponíveis aos operadores, deve ser determinada nesta fase. Quaisquer normas (ex.: de segurança, de qualidade) ou legislações aplicáveis ao processo devem ser determinadas durante o mapeamento, verificando seu correto atendimento (ABPMP, 2013).

Como resultado da modelagem do estado atual, espera-se obter (JESTON; NELIS, 2014):

- a) O modelo do processo atualmente em uso;
- b) Métricas apropriadas e suficientes para estabelecer uma base para futuras medidas de melhorias de processos;
- c) Métricas e documentação do atual desempenho do processo;
- d) Documentação do que está funcionando bem e do que precisa melhorar;
- e) Identificação dos itens mais significativos e de rápido retorno, que podem ser facilmente implementados;
- f) Um relatório da fase, com custo por atividade, tempo, competências, relações, agentes, itens de controle, normas, leis, conceitos, desvios, etc.

Segundo Hunt (1996), a análise dos processos atuais mapeados permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Conforme afirma Pradella (2011), os processos por não serem totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento atual funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e otimizado no mapeamento futuro. Seu objetivo é a compreensão desses processos por todas as partes interessadas, possibilitando-se analisar criticamente pontos de incremento de melhorias que possam ser aplicados (SCUCUGLIA, 2010).

A construção do mapa do estado atual, pretende tornar possível o conhecimento do caminho crítico bem como os processos pertencentes a ele com o objetivo de analisá-los, identificando formas de melhorias na implementação de novos projetos de chicotes automotivos.

2.8.3.3. Etapa 3 – Identificação de Melhorias

Na visão de D'Ascensão (2001), analisar um processo é “examinar cada parte, visando conhecer seus objetivos, suas funções, suas atividades, seu fluxo de informações e suas relações com os demais processos existentes”. Dessa forma, levantar todas essas informações são a base para que seja feita a análise do processo atual e conseqüentemente a identificação dos problemas, suas causas e melhorias.

Esta fase começa quase simultaneamente com a fase anterior pois, ao se ir desenhando e buscando informações que se julgam necessárias para a fase 4, já é possível identificar possíveis melhorias que poderiam ser implantadas no processo.

Primeiramente se analisa cada uma das etapas ou atividades do processo, decidindo se elas são realmente necessárias ou se poderiam ser excluídas, ou mesmo se já são realizadas por outros setores da organização. Após a determinação de que a atividade deve ser mantida, deve-se analisar as informações levantadas na fase anterior em conjunto com os responsáveis e com os operadores da etapa, identificando possíveis melhorias, que são prontamente apontadas no desenho (ABPMP, 2013).

Durante esta fase, o responsável pelo mapeamento deve ouvir todos os envolvidos. Os esforços realizados nesta etapa auxiliam a organização a aperfeiçoar os seus processos ao máximo.

2.8.3.4. Etapa 4 - Modelagem detalhada do Processo Futuro - (*To Be*)

Nessa fase da metodologia é elaborado um novo desenho do processo a partir da análise feita anteriormente e do estabelecimento de novos indicadores e pontos de controle para que a qualidade da melhoria seja garantida (D'ASCENÇÃO, 2001).

Esta fase ocorre quase simultaneamente com a fase anterior. Assim que as melhorias são identificadas, e sugestões são submetidas e aprovadas, o redesenho já pode ocorrer.

Nesta fase, algumas diretrizes precisam ser observadas para aumentar as chances de se aperfeiçoar ao máximo o processo analisado (ABPMP, 2013), sendo elas:

- Aumento da produtividade;
- Redução de custos;
- Diminuição de perdas;
- Melhoria da qualidade;
- Melhoria da segurança;
- Simplificação do processo;
- Redução da possibilidade de falhas.

O desenho de qualquer estado futuro (*TO BE*) deve considerar as realidades do estado atual e os problemas e oportunidades que existirem. O novo desenho deve resolver problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização se beneficie.

Além disso, é importante para o sucesso do redesenho que todos dentro da organização, inclusive as chefias, estejam comprometidos com a mudança, que seja utilizado a ferramenta adequada para a modelagem do processo e que esta seja feita com clareza e flexibilidade (D'ASCENÇÃO, 2001).

2.8.3.5. Etapa 5 - Treinamentos

Na fase de implantação das ações de melhoria, muitas vezes se faz necessário ministrar treinamentos para os operadores que executam as atividades que foram modificadas.

Esta prática é necessária para fixar os critérios e padrões para os procedimentos adotados, tanto para os novos funcionários que chegam à organização, bem como os antigos que já estão envolvidos no processo (D'ASCENÇÃO, 2001). Muitas vezes a falta de treinamento inviabiliza a implantação da melhoria ou seus resultados esperados. Para o bom funcionamento são necessários treinamento do pessoal envolvido e divulgação das novas normas e manuais.

2.8.3.6. Etapa 6 - Melhoria Contínua

Após o todo o processo de mapeamento, identificação de melhorias e implantação, a organização deve programar a intervalos regulares um novo ciclo de análise, onde se busca a melhoria contínua de seu desempenho.

Nesse sentido, D'Ascensão (2001) acrescenta que, os gerentes envolvidos com o novo processo passam a gerenciar, permanentemente, os pontos de controle do processo e os indicadores de qualidade. Assim pode verificar se os custos do processo estão nos limites desejados, se os prazos estabelecidos estão sendo cumpridos ou necessitam de mudanças, ou se o volume de trabalho está compatível com os recursos de maneira a evitar gargalos ou atividades não formalizadas (D'ASCENÇÃO, 2001).

2.8.4. Bizagi (*Bizagi Process Modeler*)

Bizagi (Bizagi Process Modeler) é um software BPM, que permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico evidente. Foi idealizado para diagramar processos em BPMN, definir regras de negócio, definir interface do usuário, otimização e balanceamento de carga de trabalho, indicadores de

desempenho de processos, monitorar atividades e que possibilita aos usuários organizarem graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa. Além desses fatores, permite acompanhar os processos em tempo real e gera documentos que servem para subsidiar a tomada de decisão dos gestores dos processos. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar um processo como um todo, identificando problemas, apontando soluções para os mesmos e tornando o processo compreensível a todos os colaboradores da organização.

É relevante destacar que a escolha do *Bizagi* (2018) como programa utilizado neste estudo para a realização da modelagem dos processos se deu pelo fato do mesmo ser gratuito, de fácil utilização e compreensão.

2.8.4.1. Tipos de Diagramas de Processos de negócios

Privativo ou Privado: quando não interessa a interação desse processo com outros com os quais ele possa interagir. Preocupa-se com o teor deste fluxo em si (Figura 19).

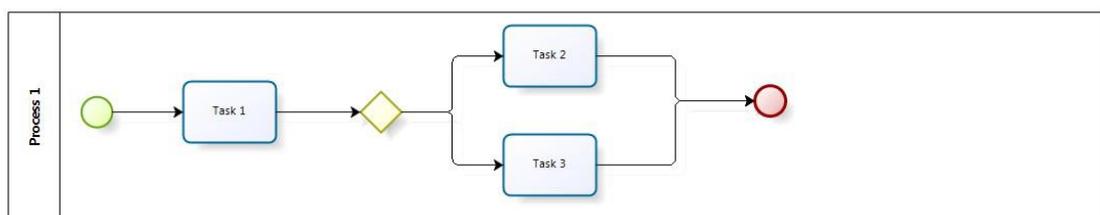


Figura 19. Diagrama Privativo
Fonte: Bizagi (2018).

Abstrato: Representa a interação entre um processo principal e outro processo participante. Em relação ao processo participante, não há preocupação com o conteúdo do fluxo em si, mas sim como ele colabora com os outros fluxos dentro de um sistema (Figura 20).

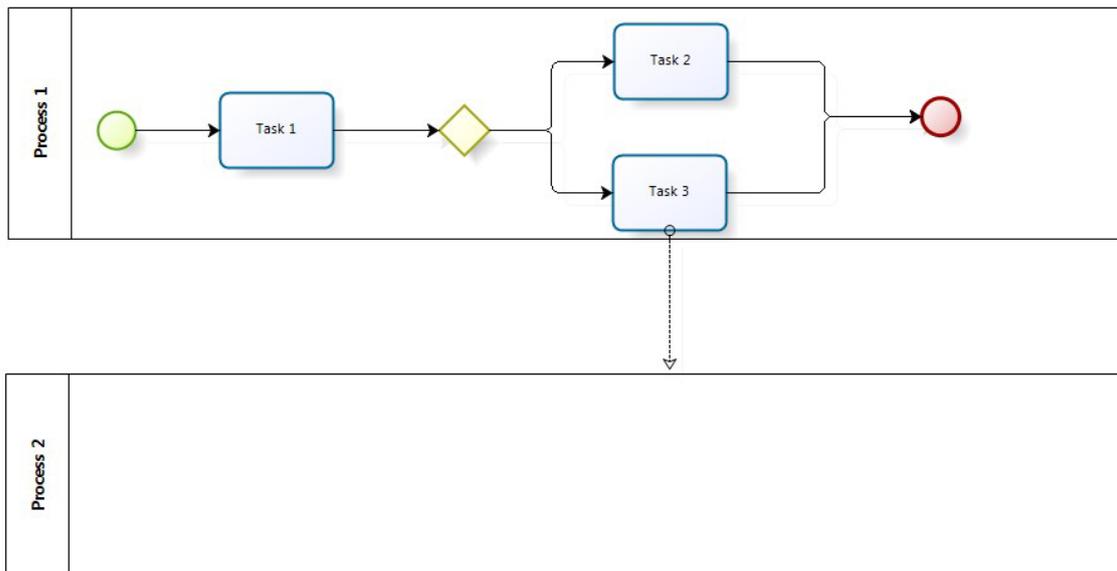


Figura 20. Diagrama Abstrato
 Fonte: Bizagi (2018).

Colaborativo: Descreve a interação entre duas ou mais entidades do negócio, sendo que o conteúdo do fluxo é especificado em todas as entidades (Figura 21).

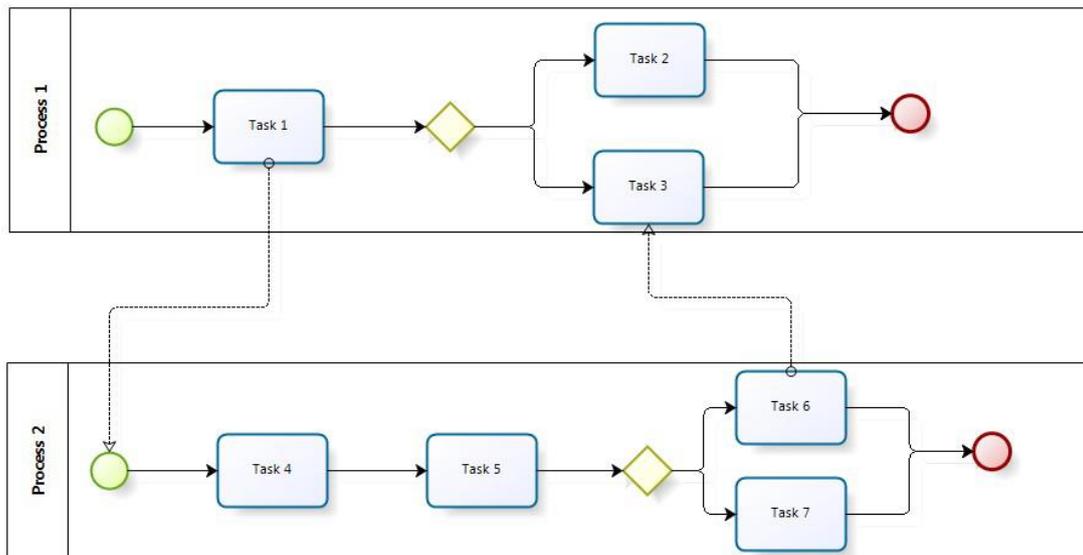


Figura 21. Diagrama Colaborativo
 Fonte: Bizagi (2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se propõe a identificar melhorias em processos considerados críticos de um setor de organização pública. Como a pesquisa visa contribuir para a resolução de um problema prático, ela se caracteriza como pesquisa aplicada (MORESI, 2003; SILVA; MENEZES, 2005). A pesquisa aplicada tem por objetivo produzir conhecimento e resultados que sejam aplicados ou utilizados na aplicação de soluções de problemas específicos (GIL, 2009; VERGARA, 2013).

Através desta pesquisa foi possível realizar a observação da execução das atividades e acompanhamento da execução dos processos no setor estudado.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e exploratória a fim de conhecer as bases teóricas sobre o tema, assim como o conjunto de ferramentas que poderiam dar suporte na pesquisa aplicada. Segundo Gil (2009) as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema.

Aproveitando o conhecimento publicado em livros e artigos, pôde-se escolher modelos de mapeamento e melhoria de processos que mais se adequassem à finalidade desta pesquisa. A pesquisa bibliográfica serviu, tanto no entendimento do processo de BPM, como no da notação BPMN no contexto de modelagem de processos de negócio.

Complementando as observações dos processos, utilizou-se a pesquisa documental. Desse modo, buscou-se em resoluções, portarias, regimentos, entre outros documentos da organização, informações relevantes para compreender os procedimentos determinantes dos processos, segundo Martins (2004), trata-se de estratégias relacionadas à pesquisa documental.

Outra técnica de coleta de dados desta pesquisa foi a entrevista focalizada, localizada no apêndice B. Na entrevista focalizada o entrevistador estabelece pontos para serem abordados com o entrevistado, de forma a focalizar e aprofundar em apenas um assunto (VERGARA, 2013). Guiada por um roteiro, realizou-se uma entrevista estruturada com os três servidores e com o coordenador do setor, que informaram quais são os processos do setor considerados críticos e as etapas que os compõem. Com essas informações, realizou-se as demais etapas da pesquisa.

Após a coleta de dados faz-se necessário a adequada escolha das técnicas e instrumentos de análise dos dados. Nesta pesquisa, levou-se em consideração o modelo qualitativo de Triviños (2013) que está fundamentado em 2 aspectos principais: os resultados alcançados com a coleta dos dados e a fundamentação teórica utilizada.

O estudo realizado no setor Central de Relacionamento do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, Campus Nova Andradina, de forma qualitativa, buscou-se, gerar conhecimentos e resultados que sejam aplicados ou utilizados, para compreender e analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos e mapeamento trouxe na melhoria do serviço público prestado.

3.1 APLICAÇÃO DO MÉTODO

O método utilizado para o desenvolvimento do estudo se baseou no modelo proposto pelo BPM CBOK V3.0 (2013), onde é abordado o passo a passo partindo do mapeamento, modelagem e análise do processo de negócio atual (*AS IS*), propondo melhorias aos processos para se chegar ao modelo futuro (*TO BE*), com as melhorias já implementadas.

O método de trabalho foi dividido em 6 etapas:

- I. Identificação dos processos do setor e em seguida, aplicação da matriz GUT selecionado os dois processos com maior grau de criticidade no setor;
- II. Através de coleta de dados com os operadores dos processos de negócio foi possível realizar o mapeamento da situação atual do processo (*AS IS*), definindo onde os processos começam e onde terminam. A abordagem foi realizada por observação direta, sendo acompanhamento presencial e físico do processo a ser modelado. Utilizou-se o software *Bizagi* para o desenho dos fluxogramas, sob a ótica do BPMN;
- III. Com o desenho dos fluxos atuais dos processos de negócios foi possível analisar as possíveis melhorias, como os gargalos existentes nos processos, etapas redundantes, tempo de execução e atividades que não agregam valor ao cliente;
- IV. Aplicação do novo desenho do fluxo do processo (*TO BE*), já com as melhorias de processo aplicadas;
- V. Desenvolvimento de treinamentos e manuais dos processos, com o objetivo de padronizar as operações com o intuito final de evitar variações e erros nos processos;
- VI. Melhoria Contínua.

3.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

- IFMS – INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 dezembro de 2008, quando o Ministério da Educação (MEC) reestruturou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O IFMS tem natureza jurídica de autarquia com uma estrutura multicampi. Apresenta autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O processo de implantação do IFMS começou em 2007, com a sanção da Lei nº 11.534, de 25 de outubro de 2007, que criou escolas técnicas e agrotécnicas federais. Na ocasião, foram instituídas a Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul, com sede em Campo Grande, e a Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina.

O Campus Nova Andradina foi o primeiro a entrar em funcionamento, em 2010, por meio da publicação da Portaria MEC nº 1.170/2010.

Hoje, os campi do IFMS estão presentes nos municípios de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã, Três Lagoas, sendo que cada um deles tem uma área de abrangência específica. O órgão executivo da instituição é a reitoria, localizada em Campo Grande.

Nos dez municípios, o IFMS oferece cursos técnicos de nível médio (integrados e subsequentes), graduação (bacharelados, licenciaturas e superiores de tecnologia), pós-graduação *lato sensu* (aperfeiçoamento e especialização) e *stricto sensu* (mestrado e doutorado), educação a distância, além de qualificação profissional. Além disso, o IFMS realiza pesquisa e desenvolve atividades de extensão.

Com a missão de promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional, através dos valores: inovação, ética, compromisso com o desenvolvimento local e regional, transparência, compromisso social, o IFMS, atualmente, tem mais de oito mil estudantes matriculados nos dez campi, de acordo com os dados do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (Sistec).

4. RESULTADOS

4.1. Identificação dos processos do setor e aplicação da Matriz GUT

Os principais processos foram identificados e listados de acordo com Gonçalves (2000) e estão apresentados no Quadro 5. Os processos críticos identificados no setor foram: (I) Matrícula e (II) Rematrícula. As insatisfações dos usuários com estes processos ocorrem devido a diferentes motivos, são eles: demora, dificuldades no atendimento aos usuários, desvios na qualidade serviço, retrabalho e falta de informações precisas. Estes processos foram analisados com os demais processos do setor e priorizados utilizando a matriz GUT (Quadro 5). Para determinação dos valores de cada coluna os entrevistados se basearam nas informações provenientes do monitoramento da importância e experiência na função (Fonte: Autor da pesquisa.

Quadro 6).

Quadro 5. Relação dos principais processos do setor

Nome do Processo
Atestado de matrícula
Calendário estudantil
Certificação e Colação de Grau
Certificado de Conclusão de Curso e Colação de Grau
Matrícula
Pedido de histórico escolar
Pedido de segunda chamada
Pedido de transferência
Rematrícula
Solicitação de diploma

Fonte: Autor da pesquisa.

Quadro 6. Matriz de priorização para os principais processos do setor

Nome do Processo	G	U	T	G x U x T	Ordem de Priorização
Matrícula	5	5	5	125	1º
Rematrícula	5	4	5	100	2º
Pedido de segunda chamada	4	4	4	64	3º
Certificado de Conclusão de Curso e Colação de Grau	4	3	4	48	4º
Calendário estudantil	4	3	3	36	5º
Certificação e Colação de Grau	3	3	4	36	5º
Pedido de transferência	3	3	3	27	6º
Solicitação de diploma	3	1	4	12	7º
Pedido de histórico escolar	2	2	2	8	8º
Atestado de matrícula	1	2	1	2	9º

Fonte: Autor da pesquisa.

4.2. Mapeamento do estado atual (AS IS)

Nesta etapa, após explanados aos entrevistados os objetivos do trabalho, a metodologia que seria aplicada e principalmente conceitos e termos básicos do BPM, foi realizado paralelamente, o levantamento de informações, elaboração de fluxogramas que contemplam todas as informações fornecidas pelos servidores, com representação de decisões, atividades, esperas e responsáveis por cada atividade.

O fluxograma foi utilizado para gerar um fluxo que facilitasse a compreensão e posterior migração deste fluxo para o software *Bizagi* (2018), a fim de melhorar a realização destes trabalhos.

No desenho destes fluxogramas, as partes envolvidas em cada um dos setores são diferenciadas por raias horizontais, de modo que o sequenciamento das atividades parte da esquerda para a direita e as mesmas são alocadas nas raias de seus respectivos executores.

Foram realizadas com os servidores do setor validação de todas as informações repassadas e mapeadas de forma a garantir que nenhuma atividade ou tarefa tenha deixado de ser contemplada, além de confirmar o sequenciamento e detalhamento das mesmas.

Os processos no Setor CEREL do IFMS identificados como críticos e posteriormente detalhados como eles são realizados, ou seja, sem nenhuma alteração ou melhoria são: MATRÍCULA e REMATRÍCULA.

A Figura 22 e Figura 23 mostram de que forma os processos de Matrícula e Rematrícula ocorrem atualmente.

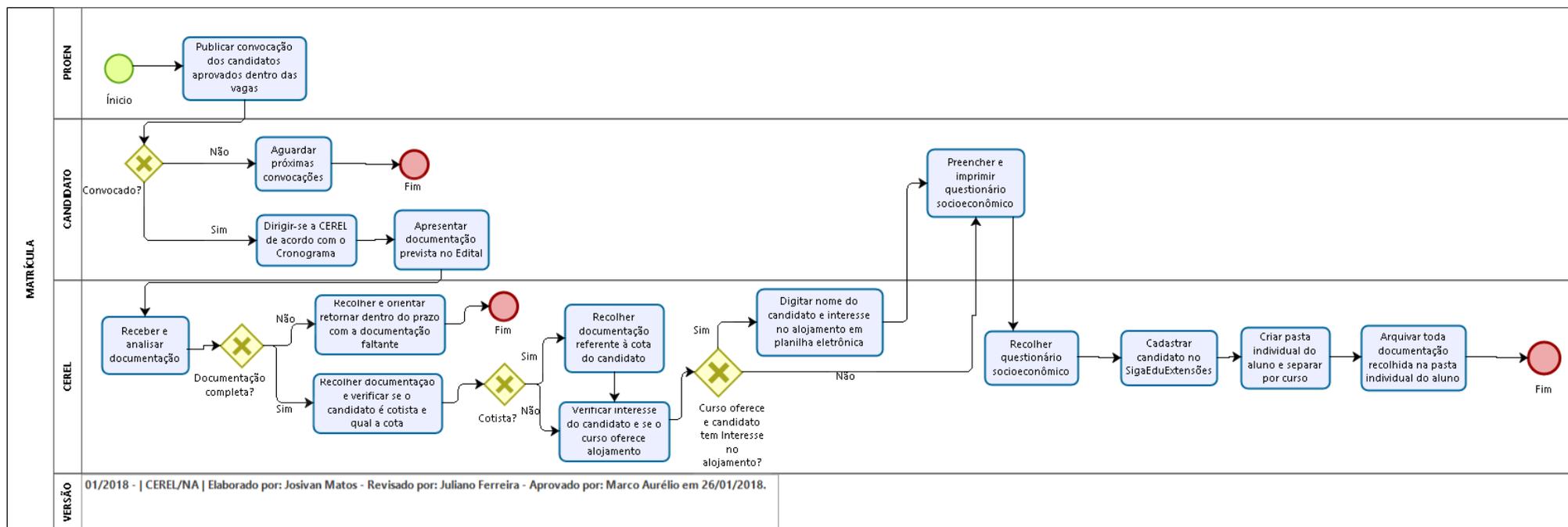


Figura 22. Processo de Matrícula (AS IS)
 Fonte: Autor da pesquisa.

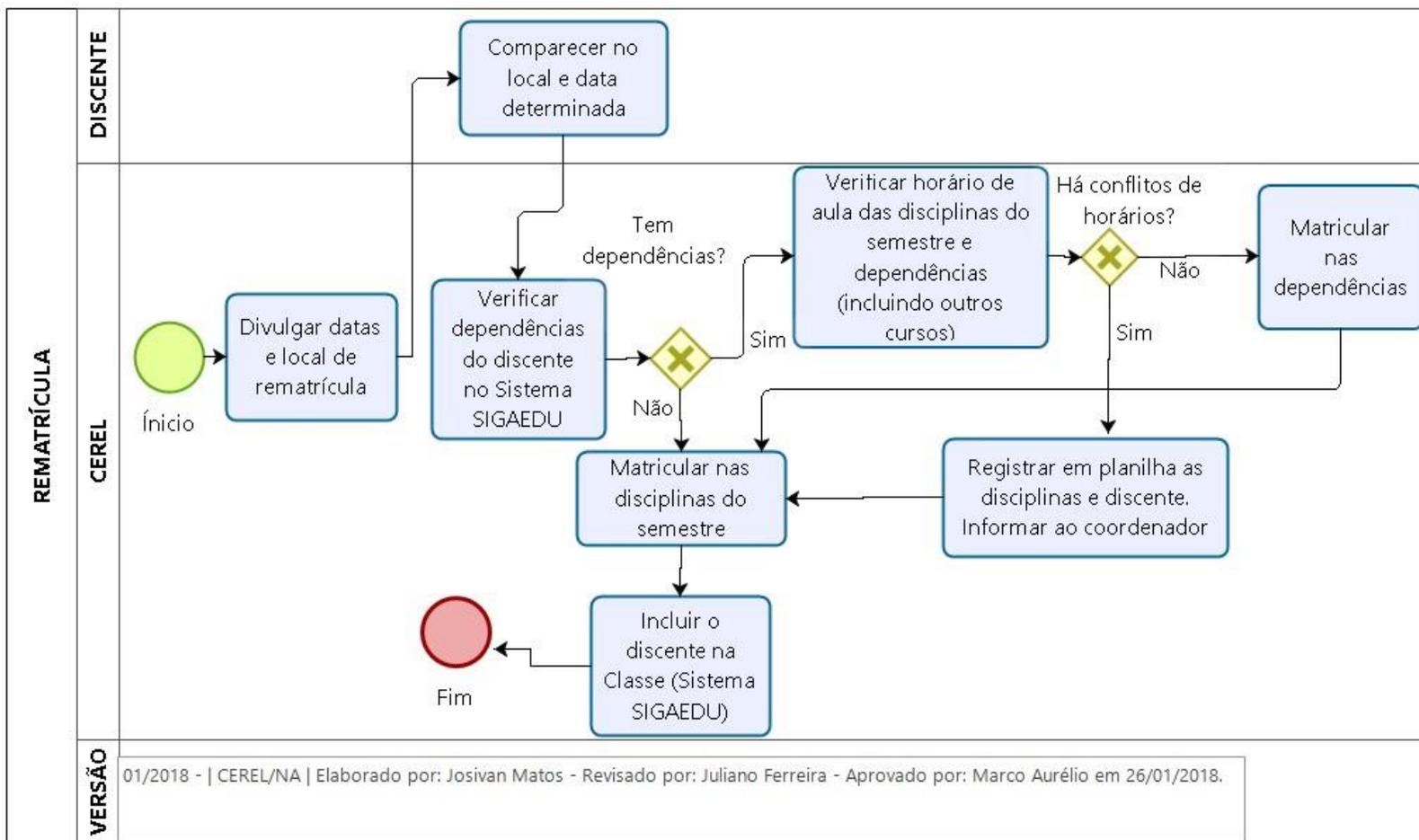


Figura 23. Processo de Rematrícula (AS IS)
 Fonte: Autor da pesquisa.

4.3. Sugestão de Melhorias

Com os mapeamentos realizados e validados buscou-se melhorias para os processos. Esta etapa foi mais complexa, pois exigiu uma visão crítica vinda de todas as partes envolvidas, é requerida a participação simultânea das partes envolvidas no processo para que possa ser feita uma análise crítica do modelo atual do processo.

Coube a todos os participantes desta etapa analisar friamente a real necessidade da realização de determinadas atividades, se o sequenciamento atual é realmente o ideal e supre todas as necessidades e exigências do processo, se as ferramentas utilizadas possibilitam aos executores condições de realizar de maneira adequada suas tarefas, se os recursos disponibilizados estão sendo bem aplicados, se há a preocupação em minimizar retrabalhos entre outras possíveis melhorias.

Os processos anteriormente representados graficamente através do seu mapeamento, foram devidamente analisados, e a partir de então, algumas sugestões de melhorias foram dadas.

No primeiro deles, analisando as atividades relacionadas a Matrícula, foi possível uma grande mudança logo no início do processo com a realização de treinamentos e reunião com os setores diretamente envolvidos com os alunos. Esta melhoria foi sugerida por todos os servidores do setor visto que dos 3 (servidores), 2 (dois) participaram pela primeira vez deste processo ocasionando atraso nos atendimentos, retrabalho e informações imprecisas, informações que em diversas ocasiões ultrapassavam a área de atuação do setor CEREL.

Até mesmo a organização do espaço e materiais a serem utilizados para o processo de Matrícula foi proposta de melhoria, visto que pela falta dessa organização gerava demora no início do atendimento e durante os atendimentos faltavam materiais necessários e alguns eram insuficientes. Agora é realizado a conferência e organização do espaço e materiais anteriormente a data de início de Matrícula.

Outra mudança é quanto ao procedimento de recolhimento dos documentos que, até então, poderia ser realizado posteriormente ao prazo determinado em edital. Isto gerava retrabalho, perda de documentos, já que o processo desse candidato permanecia sem conclusão, e outro problema considerado o mais grave, não se cumpria o que era determinado em edital e por diversas vezes, como relatado por servidores o candidato mesmo após início das aulas não entregava os documentos faltantes. Com a melhoria do

processo não é mais autorizado recolhimento dos documentos sem que o candidato apresente todos, conforme determina o edital.

A quarta melhoria foi relacionada ao preenchimento do questionário socioeconômico, exigido por edital, para efetivação da matrícula. Os candidatos respondem o questionário pela internet em portal com endereço fornecido em edital, com a possibilidade de preencher no local de matrícula, isto ocasionava um tempo muito maior no atendimento, gerava filas e reclamações por parte dos demais candidatos. Com a melhoria sugerida, a possibilidade de preencher no local não será mais autorizada, devendo o candidato trazer o protocolo de resposta do questionário já preenchido e entregar com os demais documentos.

A última mudança está relacionada a atividades que os servidores da CEREL executavam mas está ligada a outro setor, como a verificação da condição e documentação do candidato em caso de inscrição como cotista e procedimentos referentes ao alojamento, sempre ocorria a falta de documentos, informações imprecisas aos candidatos e demora no atendimento dos demais candidatos. Agora estas atividades não mais serão executadas pela CEREL e sim, pela NUGED (Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional), responsável pelo Acompanhamento e Assistência Estudantil, o qual possui servidores treinados para avaliação da condição de cada candidato quanto as cotas e direto ao alojamento.

No próximo processo estudado, referente a Rematrícula, também é possível realizar melhorias.

A primeira, como foi na Matrícula, está relacionada também a gestão das informações antes do início de executar o processo, com reuniões de coordenadores de cursos e treinamento com os servidores que irão executar o processo, e relacionada a organização do espaço e materiais a serem utilizados durante a execução do processo.

Posteriormente, inclui duas atividades, a primeira que será realizada pelos coordenadores com a divulgação antecipada dos horários de aula e disciplinas do semestre. E a segunda será realizada pelos alunos que serão orientados a organizar o horário do semestre e disciplinas que irão cursar, antes de se apresentarem para a rematrícula, incluindo as dependências. Não mais será estruturado o horário de cada aluno no ato da rematrícula como estava sendo realizado até o momento, o que estava gerando lentidão nos atendimentos e dúvidas dos alunos que não poderiam ser respondidas pelos servidores, já que se tratam de informações específicas de cada disciplina ofertada.

Outra alteração foi relacionada a obrigatoriedade do documento de identificação ou crachá da instituição, situação esta que não era obrigatória, o que gerava insegurança aos servidores, e conseqüentemente ao processo, por não identificarem os alunos de forma precisa como é realizada quando apresentado um documento.

Através das sugestões propostas, torna-se possível otimizar o processo, atender com qualidade, fornecer informações precisas, reduzir o tempo de espera e de atendimento, além dos servidores executantes do processo apresentarem mais segurança nos procedimentos e informações.

4.4. Mapeamento do estado futuro (*TO BE*)

Após a análise detalhada da etapa anterior, mapeou o mesmo processo com todas as melhorias sugeridas, com vistas a sua otimização visando o aumento da produção e melhoria da qualidade

Assim que as melhorias foram identificadas, e proposições de adequações são submetidas e aprovadas, ocorreu o mapeamento.

A Figura 24 e Figura 25 mostram o mapeamento do estado futuro da Matrícula e Rematrícula respectivamente.

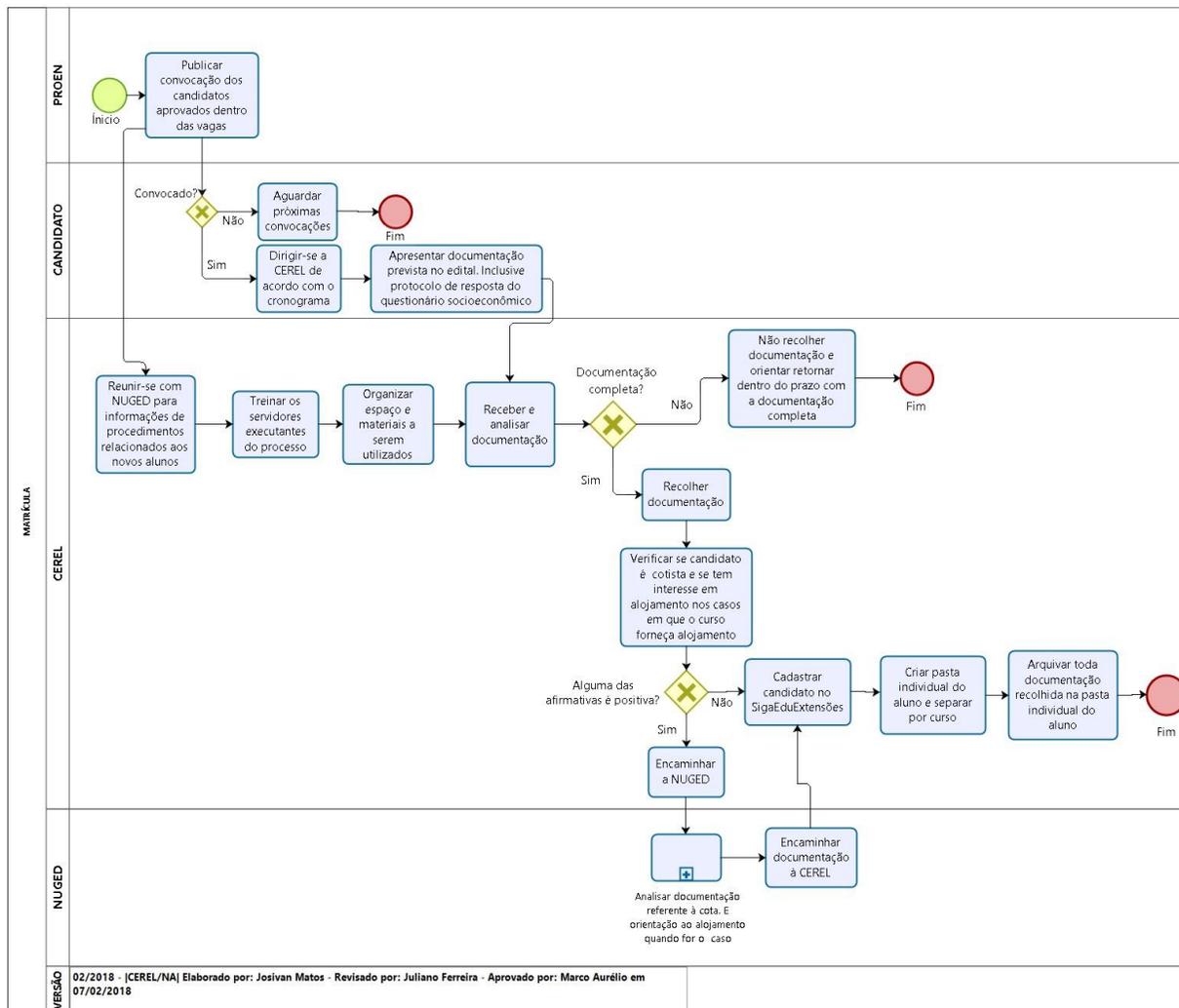


Figura 24. Processo de Matrícula (TO BE)
Fonte: Autor da pesquisa.

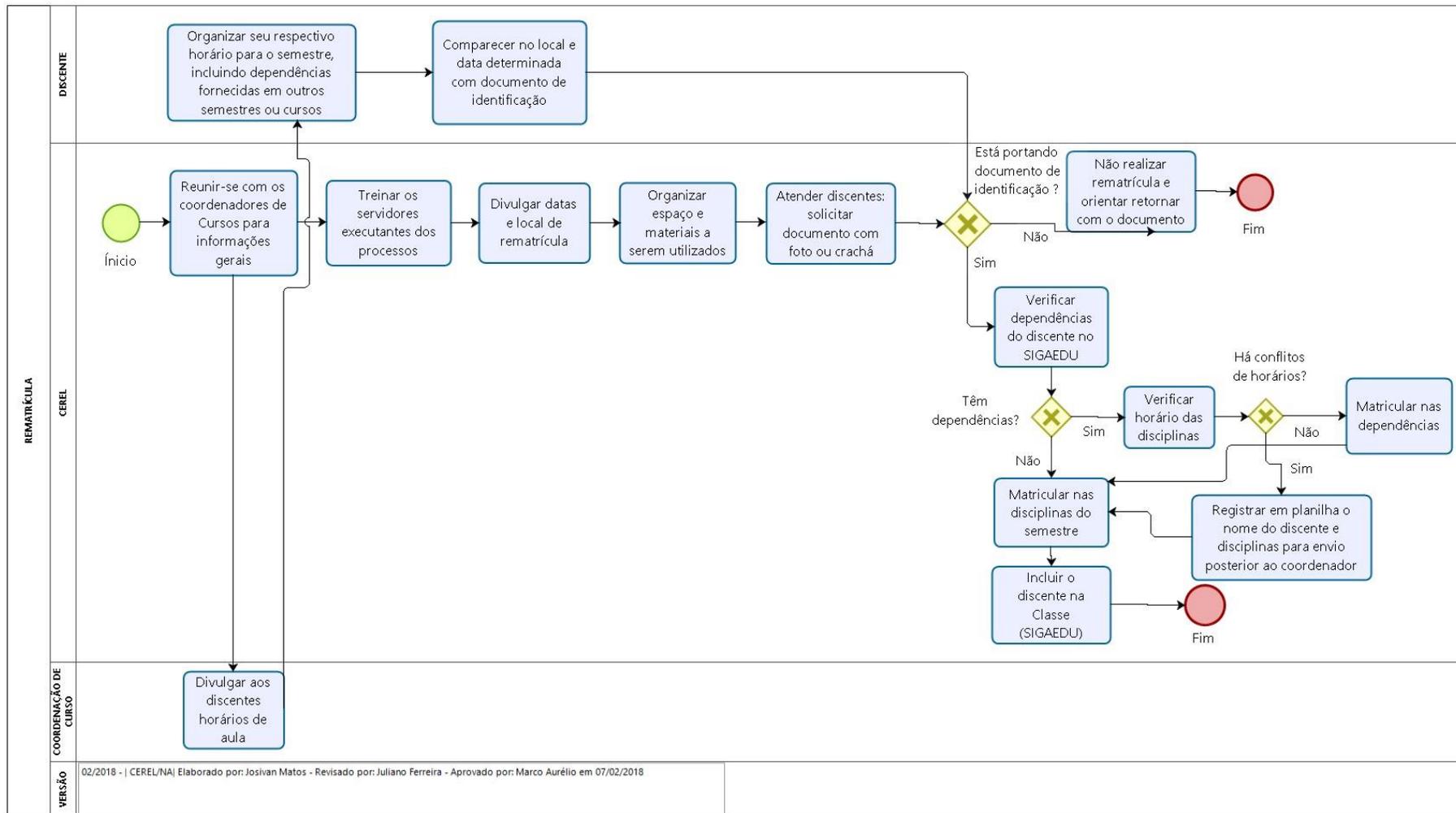


Figura 25. Processo de Rematrícula (TO BE)
 Fonte: Autor da pesquisa.

4.5. Treinamento e elaboração de manuais

O foco foi a padronização das etapas dos processos com o intuito de diminuir a execução dos processos por meio tácito, através disso foi possível organizar manuais e treinamentos para os servidores. Juntamente com o manual de cada processo, foi anexado o fluxograma passo a passo do processo de Matrícula e Rematrícula com suas respectivas atividades, estes sob os moldes do BPMN, fornecendo ao servidor claro entendimento do impacto de suas atividades no contexto da organização. Neste fluxograma foi possível indicar aos servidores todos os setores e competências envolvidas, assim como manipular as informações e por consequência agregar valor à esta, assim seguindo o fluxo dos processos.

Cada manual teve que passar pela análise e posterior aprovação do chefe do setor e seu desenvolvimento foi apoiado pelo diretor do Campus. Após aprovação foi analisado a eficiência de seu desenvolvimento através de seu uso por servidores que ainda não haviam realizado os dois processos e verificou-se, que aumenta a capacidade produtiva dos colaboradores envolvidos nas atividades, porque estes passam a entender melhor suas tarefas e a contribuição que as mesmas têm para o macroprocesso.

4.6. Melhoria contínua

Após todo o processo de mapeamento, identificação de melhorias e implantação, foi orientado ao setor programar intervalos regulares de um novo ciclo de análise, onde se buscará a melhoria contínua de seu desempenho.

Através de uma rotina padronizada de análise para determinação de melhorias, que proporcionará à organização uma mobilização em prol do aumento no desempenho dos processos, sugeriu reuniões de avaliações semestrais para que haja disponibilidade de tempo para treinamento dos servidores que executarão os processos.

5. DISCUSSÃO

Desta forma, o objetivo geral almejado foi alcançado, mediante o alcance dos objetivos específicos.

O primeiro deles foi identificar, caracterizar e mapear o estado atual dos processos críticos da CEREL/IFMS, após aplicação da Matriz GUT que define a classificação dos processos críticos, utilizando a metodologia BPM. Através da coleta de dados foram identificados os processos da ótica dos servidores da Central de Relacionamentos, posteriormente, chegou-se aos processos críticos. Os processos críticos da CEREL eleitos pelos servidores foram os processos “Matrícula” e “Rematrícula”, resultado das maiores pontuações na realização da matriz GUT.

Foi aplicado, então, intenso estudo no mapeamento dos processos críticos, usando a notação BPMN em conjunto com o software *Bizagi* (2018), ambos por serem simples e intuitivos. Além disso, o sequenciamento de cada atividade servirá como documentação dos dois processos mapeados, onde, qualquer servidor que se deparar com o mapeamento, conseguirá identificar cada atividade envolvida na realização de Matrícula e Rematrícula pela CEREL/IFMS.

A ferramenta Mapeamento de Processos forneceu com o mapeamento do estado atual o conhecimento das atividades que fazem parte dos processos em estudo, tornando possível a análise dos problemas e a busca por melhorias.

Para alcançar o segundo objetivo específico foi proposto o modelo de estado futuro para os processos críticos, através de intensa análise dos dois processos com identificação dos gargalos e pontos de possíveis alterações para melhorias, propondo então, um novo modelo de mapeamento para os processos de Matrícula e Rematrícula.

Identificou-se, por exemplo, que o processo de Matrícula, alvo de tantas reclamações, na verdade tem a origem de seu problema no processo que o antecede, devido à comunicação falha entre a CEREL e os outros departamentos. Isso traz consequências para a realização do processo de Matrícula, como o desencontro de informações, grandes filas no período de ajustes e atraso no início das atividades.

Através da aplicação da metodologia BPM e do modelo proposto, espera-se alcançar-se um modelo de excelência para um melhor desempenho organizacional. O novo modelo proporciona uma nova maneira de executar os processos no setor, a partir de procedimentos padrões definidos, podendo ser utilizado como um guia prático para

uma maior facilidade no desempenho das atividades diárias, auxílio no treinamento de novos servidores e registro de informação. Além disso, o trabalho desenvolvido está alinhado aos novos anseios da Administração Pública na busca por uma gestão eficiente e eficaz.

Em relação ao terceiro objetivo específico, analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na CEREL/IFMS pode trazer na oferta do serviço público ofertado, seu alcance foi possível através de intenso estudo da bibliografia disponível.

É relevante destacar que a aplicação da metodologia de BPM com base nos estudos de Baldam (2007), Carrara (2011), Santos (2011) e Sordi (2005) é uma das maneiras de se conseguir a implantação de uma gestão de processos eficiente e que ajude o setor em suas atividades.

A metodologia fornece aos servidores envolvidos a oportunidade de refletir sobre o processo, suas falhas e possíveis melhorias através da visualização de todo o processo, e colabora com a instituição apropriando-a dos conhecimentos que antes era de posse somente dos servidores.

Através do resultado das entrevistas os servidores envolvidos nos processos declararam que percebiam uma distorção em suas atividades de trabalho enfrentando excessivas dificuldades para resolver problemas operacionais, de localização de informações e de verificação da consistência de informações.

A BPM é bem aceita no setor, os servidores envolvidos, sentem-se bastante confiantes com a notação de processos da BPM, consideram a possibilidade de visualizar o sequenciamento do processo o fator mais relevante, pois com a visualização de um processo por todos que o executam permite que se discuta o que está sendo feito e, a partir disso, definir melhorias.

Os servidores apontam que a possibilidade de poder representar processos, com menor grau de ambiguidade, pode trazer benefícios imediatos, tanto para a comunicação entre os envolvidos, como para documentação de processos, com o intuito de criar uma base de conhecimentos de processos.

Existe entre eles uma forte preocupação com a transferência de conhecimento, tanto ao treinamento de novos colaboradores como na perda de conhecimento, no caso de saída ou relocação de servidores. Acreditam que a BPM pode ser um passo importante para a formalização de conhecimento sobre processos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de crise a exigência por uma eficaz e eficiente gestão do serviço público é ainda maior, a sociedade cobra por serviços públicos de qualidade e uma melhor utilização dos recursos. Para que as organizações públicas possam se tornar mais competitivas, eficientes e eficazes e, conseqüentemente serem mais efetivas, necessitam reformular os seus modelos burocráticos com foco na melhoria dos seus processos e resultados. Para isto precisam ainda, buscar metodologias que apoiem nessa evolução, e uma que pode contribuir com a redução de custos e a melhoria dos serviços prestados é a gestão de processos através do Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM.

O presente estudo possibilitou observar que definir, qual é ou quais são, os processos críticos é de grande importância para as organizações que buscam o caminho da melhoria em seus processos, visando à melhoria contínua por meio da análise de tempo, componentes dos processos, entre outras variáveis. Nesse sentido, tem-se o Mapeamento dos Processos como uma técnica que permite conhecer o processo detalhadamente e que proporciona uma visão das relações entre as atividades e suas sequências

Com a definição dos processos foram identificados 02 (dois) processos críticos no setor estudado, sendo eles: Matrícula e Rematrícula. Cada um deles apresentou um tipo de melhoria diferente. Para ambos ficou claro os ganhos alcançados e a maneira pela qual se torna possível minimizar gargalos e aumentar a qualidade na execução das tarefas através dos novos mapas de processos propostos. Esta ferramenta proporciona, ainda que a organização conheça detalhadamente seus processos e a sequência em que eles ocorrem, um registro das atividades para que todos tenham acesso e saibam como as coisas funcionam dentro da Instituição.

Através das propostas apresentadas nesse estudo, a CEREL poderá agilizar o andamento dos dois processos críticos (Matrícula e Rematrícula), eliminando atividades que dificultam e atrasam o resultado final.

Por fim, depreende-se, através dos resultados obtidos nesta pesquisa, que o mapeamento de processos pode sim trazer grandes benefícios à instituição pública em que for aplicado. Pode-se afirmar que o mapeamento de processos é uma ferramenta eficaz em relação àquilo que se propõe, e que a expansão desta pesquisa e sua aplicação em outros setores da Instituição, ou até mesmo em outras unidades do IFMS, poderão

trazer ganhos significativos, não só para a Instituição, como também para toda a comunidade envolvida em seu meio.

É importante citar que o envolvimento dos atores e gestores dos processos no mapeamento foi de grande valor e fundamental importância para o sucesso do modelo proposto, já que eles conhecem com detalhes como o trabalho é realmente executado.

Conforme destacado na literatura toda pesquisa apresenta possibilidades e limitações, advindas de inúmeros fatores e que exercem influência sobre o andamento e os resultados das pesquisas (TRIVIÑOS, 2013; VERGARA, 2013).

Entre as limitações encontradas na realização da pesquisa pode-se destacar a utilização dos resultados encontrados que não podem ser generalizados às demais Instituições Federais de Ensino e até mesmo aos demais Campus do IFMS, por se tratar de um estudo de levantamento de uma Instituição e Campus específico. Outro fator limitante é do pesquisador ser servidor do setor em estudo, podendo ter influenciado nas entrevistas realizadas.

A pesquisa realizada pode ser aprimorada com a continuidade de novos estudos sobre a temática da gestão de processos, dessa forma, como recomendações para futuros trabalhos sugere-se o mapeamento dos demais processos da CEREL, a aplicação do estudo na CEREL de outros Campus do IFMS, a proposta de implantação de uma metodologia de gestão de processos em outros setores do IFMS e a realização de uma análise comparativa entre o setor de um Campus que utiliza o BPM e outro que não utiliza.

REFERÊNCIAS

- ABPMP, A. D. P. D. G. D. P. D. N. **BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. *Association of Business Process Management Professionals*. ABPMP BPM CBOOK, v. 3, 2013.
- ADESOLA, S.; BAINES, T. **Developing and evaluating a methodology for business process improvement**. *Business Process Management Journal*, v. 11, nº 1, p. 37–46, 2005.
- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2007. ISBN: 978-85-02-05681-7.
- ALVES FILHO, B. de F. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.
- AMARAL FILHO, J. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista**. *Planejamento e políticas públicas*, nº 14, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. De; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processos de Negócios: BPM–Business process management**. São Paulo: Érica, 2007.
- BALDWIN, L. P.; ELDABI, T.; PAUL, R. J. **Business process design: flexible modelling with multiple levels of detail**. *Business Process Management Journal*, v. 11, nº 1, p. 22–36, 2005.
- BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000: 2000**. Qualitymark Editora Ltda, 2008. ISBN: 85-7303-782-2.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. EDUCS, 2010.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N. **Modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para instituições públicas de ensino superior brasileiras**. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. Anais Enanpad*, 2007.
- BIZAGI. **BPMN software for process modeling**. 2018. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/produtos/bpm-suite/modeler#downloadmodeler>>. Acesso em: 12/fev./18.
- BPMN, B. P. M. N. **BPMN Specification - Business Process Model and Notation**. 2007. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/>>. Acesso em: 10/jan./18.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. 1998. v. 1.

_____. **Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF.** 2013.

CAMPOS, J. P. **Mapeamento de processos: Uma estratégia vencedora.** Disponível: <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B>, 2009. Acesso em: 27/dez./17.

CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos.** *Business Process Management.* Rio de Janeiro: Bookess, 2011.

CARRARA, A. R. **Implantação de sistema BPMS para a gestão por processos: uma análise crítica.** - Universidade de São Paulo, 2011.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho ea estrutura organizacional da empresa.** Saraiva, 2009. ISBN: 85-02-07423-7.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. **Mensurando a criação de valor na gestão pública.** *Revista de Administração Pública*, v. 38, nº 3, p. 423–449, 2004.

CORREIA, K. S. A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. De. **Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio.** *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, v. 22, p. 1–8, 2002.

COSTA, L. et al. **O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial.** 2006.

CRUZ, T. **Workflow II: a tecnologia que revolucionou processos.** Editora E-papers, 2004. ISBN: 85-7650-019-1.

CRUZ, T. **BPM & BPMS-Business Process Management & Business Process Management Systems.** Brasport, 2008. ISBN: 85-7452-378-X.

_____. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento.** 4 ed. ed. Editora Atlas S.A., 2013. ISBN: 978-85-224-7834-7.

CUNHA, A. U. do N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB-CEDOC.** 2012.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** Atlas, 2001. ISBN: 85-224-2972-3.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Campus Rio de Janeiro, 1994. v. 5.

DOONER, M.; ELLIS, T.; SWIFT, K. **A technique for revealing and agreeing an agenda for process improvement.** *Journal of materials processing technology*, v. 118, nº 1, p. 216–218, 2001.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações.** - Universidade de São Paulo, 2006.

FERREIRA, R. S. **Artigos: Service-Oriented Architecture - Otimização de Processos de Negócio usando BPM - Parte 1.** 2012. Disponível em: <<http://www.oracle.com/technetwork/pt/articles/soa/otimizacao-processos-negocio-parte1-1555845-ptb.html>>. Acesso em: 27/dez./17.

FNQ, F. N. da Q. **CADERNOS DE EXCELÊNCIA, IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO.** 4 ed. ed. São Paulo (SP). 2011. ISBN: 978-85-60362-95-0.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009. ISBN: 978-85-224-3169-4.

GISSONI, L. R. de M. **Implantação de mapeamento de processos de trabalho no Setor de Transporte de uma instituição federal de ensino.** 2016.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** *Revista de administração de empresas*, v. 40, nº 1, p. 6–9, 2000.

GUIMARÃES, G. **IMPACTO DA MÁ GESTÃO NA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.** 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/impacto-da-m%C3%A1-gest%C3%A3o-na-qualidade-presta%C3%A7%C3%A3o-de-gleison-guimar%C3%A3es>>. Acesso em: 26/dez./17.

HAMMER, M.; CHAMPY, J.; KORYTOWSKI, I. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Campus Rio de Janeiro, 1994. ISBN: 85-7001-848-7.

HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua.** Makron Books, 1997. ISBN: 85-346-0712-5.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** *São Paulo, MakronBooks*, 1993.

HUNT, V. D. **Process mapping: how to reengineer your business processes.** John Wiley & Sons, 1996. ISBN: 0-471-13281-0.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management.** Routledge, 2014. ISBN: 1-136-17298-X.

KIM, S.-H.; JANG, K.-J. **Designing performance analysis and IDEF0 for enterprise modelling in BPR.** *International Journal of production economics*, v. 76, nº 2, p. 121–133, 2002.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional.** *Itajubá: UFI*, 2003.

- LEE, R. G.; DALE, B. G. **Business process management: a review and evaluation.** *Business process management journal*, v. 4, n^o 3, p. 214–225, 1998.
- LIMA, M. B. B. P. B. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do hospital de clínicas da UNICAMP.** 2007.
- LIMA, P. D. B. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira.** In: *XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil. Anais... Bahia.* 2009.
- LOPES, F. P.; MIRNA DE BORBA, M. **Elaboração de um Procedimento Estruturado de Benchmarking em uma Entidade Estudantil.** 2006.
- LOPES, M. F. **BPM – O que é?** 2013. Disponível em: <<https://manuel-figueiredo-lobes.webnode.pt/news/bpm-o-que-e/>>. Acesso em: 29/jan./18.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Qualitymark Editora Ltda, 2008. ISBN: 85-7303-753-9.
- MARTINS, R. B. **Metodologia Científica-Como se tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos-Acompanha CD-ROM-1a edição (ano 2004) 4a tiragem (ano 2007).** Jurua Editora, 2004. ISBN: 85-362-0772-8.
- MEIRELLES, H. L. et al. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros Ed., 2002. ISBN: 978-85-7420-331-7.
- MONTEIRO, M. H. **Por que é o BPM—business process management—, uma das apostas para a mudança na administração pública.** *Revista Informação e Informática*, v. 28, p. 30–34, 2004.
- MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação.** *Universidade Católica de Brasília (UCB)*, 2003.
- MPOG, M. D. P., ORÇAMENTO E. GESTÃO. **GESPÚBLICA.** 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 09/dez./17.
- NETTO, C. **Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens.** *Gestão integrada de processos e da tecnologia de Informação. São Paulo, Atlas*, [s.l.], p. 14–37, 2006.
- NEUMANN, C.; SCALICE, R. **Projeto de fábrica e layout.** Elsevier Brasil, 2017. v. 1. ISBN: 85-352-5406-4.
- OLIVEIRA, D. de P. R. De. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** *São Paulo: Atlas*, v. 1, 2006.
- OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. **Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública.** *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 19, n^o 64, 2014.

- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2010.
- PALUDO, A. V. **Administração pública**. Elsevier, 2010. ISBN: 85-352-3875-1.
- PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos–BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.
- PERIARD, G. **Matriz GUT: guia completo**. *Sobre Administração*, 2011.
- PRADELLA, S. **Novo olhar: uma metodologia de gestão de processos redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional**. 2011.
- PRADO JÚNIOR, T. X. **Gestão por Processos: Instrumento de Governança da Administração Pública**. Monografia - Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra, 2013.
- ROTHER, M.; SHOOK, J. **Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda**. Lean Enterprise Institute, 2003. ISBN: 0-9667843-0-8.
- ROTONDARO, G. R.; CARVALHO, M. M. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Editora Elsevier, 2006.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving performance: How to manage the white space on the organization chart**. John Wiley & Sons, 2012. ISBN: 1-118-14370-1.
- SÁ BRITO ROJAS, R. et al. **Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior**. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 2011.
- SANTOS, R. D. B. O. **GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO COM A IMPLANTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA BPMS EM UMA COMPANHIA DE ENERGIA**. 2011.
- SCUCUGLIA, R. **Gestão por Processos (BPM): uma mudança de filosofia gerencial**. *Portal Call Ceter*, v. 10, 2010.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, 2005.
- SILVA, J. G. **Gestão por processo em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. 2014a.
- SILVA, J. S. **O mapeamento de processos organizacionais no setor público: estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária-ANVISA**. [s.l.], 2014b.
- SLGAADO, C. C. R. et al. **Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba**. *Holos*, v. 1, 2013.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: the third wave**. Meghan-Kiffer Press Tampa, 2003. v. 1.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. Saraiva, 2005. ISBN: 85-02-05204-7.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2013. ISBN: 978-85-224-0273-1.

TRKMAN, P. **The critical success factors of business process management**. *International journal of information management*, v. 30, nº 2, p. 125–134, 2010.

VARVAKIS, G. J. et al. **Gerenciamento de processos. Apostila da disciplina Gerenciamento de processos**. Grupo de Análise de Valor. EPS/UFSC. Florianópolis, v. 18, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013. ISBN: 978-85-224-7605-3.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 180 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

APÊNDICE A

CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Josivan Aquino de Matos, servidor do IFMS lotado no Setor CEREL em Nova Andradina, acadêmico do Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal da Grande Dourados e autor da pesquisa “IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS UTILIZANDO A METODOLOGIA BPM NA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DO IFMS – CÂMPUS NOVA ANDRADINA”, sob a orientação do professor MSc. Carlos Camparotti. Pesquisa esta que tem como Objetivo Geral: Analisar como uma metodologia de gestão de processos pode auxiliar nas atividades da CEREL/IFMS, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos ofertados. Objetivos Específicos: Caracterizar as atividades prioritárias da CEREL/IFMS; Analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na CEREL/IFMS pode trazer na oferta do serviço público ofertado; Analisar a percepção dos servidores da CEREL/IFMS sobre a necessidade de implantação de uma metodologia de gestão de processos no setor; Mapear as atividades consideradas prioritárias após aplicação da Matriz GUT.

Justifica-se esse estudo, no alcance de resultados que possibilitem propor uma metodologia de gestão de processos capaz de contribuir com as atividades do setor. Atendidos estes questionamentos, esta pesquisa também poderá ser útil para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre essa área de conhecimento.

Desse modo, solicito autorização para realizar pesquisa documental junto ao banco de dados, relatórios e demais informações relativas a operacionalização de atividades realizadas pela CEREL/IFMS Campus Nova Andradina.

Asseguro que as informações buscadas nesses documentos serão utilizadas unicamente para a finalidade da pesquisa, e que em hipótese alguma serão referidos nomes de quaisquer servidores.

Em caso de dúvida em relação à pesquisa estou à disposição para os esclarecimentos e providências.

Desde já, agradeço pela atenção e colaboração.
Nova Andradina, 05 de janeiro de 2018.

Josivan Aquino de Matos
SIAPE: 1665807

Eu, _____, Diretor Geral do Campus Nova Andradina do IFMS, autorizo a realização da pesquisa no Setor CEREL do referido Campus e declaro estar ciente e que recebi duas cópias desta CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO, sendo que uma ficará comigo e a outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa.

Nova Andradina, 05 de janeiro de 2018.

Diretor Geral

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Josivan Aquino de Matos, servidor do IFMS lotado no Setor CEREL em Nova Andradina, acadêmico do Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal da Grande Dourados e autor da pesquisa “IMPLANTAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS UTILIZANDO A METODOLOGIA BPM NA CENTRAL DE RELACIONAMENTO DO IFMS – CÂMPUS NOVA ANDRADINA”, sob a orientação do professor MSc. Carlos Camparotti. Pesquisa esta que tem como Objetivo Geral: Analisar como uma metodologia de gestão de processos pode auxiliar nas atividades da CEREL/IFMS, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos ofertados. Objetivos Específicos: Caracterizar as atividades prioritárias da CEREL/IFMS; Analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na CEREL/IFMS pode trazer na oferta do serviço público ofertado; Analisar a percepção dos servidores da CEREL/IFMS sobre a necessidade de implantação de uma metodologia de gestão de processos no setor; Mapear as atividades consideradas prioritárias após aplicação da Matriz GUT.

Justifica-se esse estudo, no alcance de resultados que possibilitem propor uma metodologia de gestão de processos capaz de contribuir com as atividades do setor. Atendidos estes questionamentos, esta pesquisa também poderá ser útil para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre essa área de conhecimento.

A partir do supracitado, convido-o a participar desta pesquisa, a qual será realizada por meio de entrevista semiestruturada, de maneira presencial, com duração de aproximadamente 30 minutos, conforme data, horário e local de sua preferência. O depoimento será registrado em roteiro de entrevistas com questões semiestruturadas. O sigilo em relação aos nomes dos participantes será mantido, e as declarações prestadas só serão utilizadas para os objetivos desse estudo.

Em caso de dúvida em relação à pesquisa estou à disposição para os esclarecimentos e providências.

Desde já, agradeço pela atenção e colaboração.
Nova Andradina, 05 de janeiro de 2018.

Josivan Aquino de Matos
SIAPE: 1665807

Eu, _____, SIAPE _____, declaro estar ciente de que:

- a) Todos os dados coletados somente serão utilizados para esta pesquisa e divulgação acadêmica de seus resultados em congressos e/ou periódicos, ou apresentados em palestras, aulas ou eventos científicos, sem a identificação dos nomes dos participantes;
- b) A realização das coletas dos dados será por meio de uma entrevista composta por perguntas referentes ao objetivo da pesquisa;
- c) Fui esclarecido sobre os procedimentos dessa pesquisa e se eu tiver dúvida em relação a ela, aos procedimentos, riscos ou benefícios, tenho o direito de contatar o pesquisador a qualquer momento, visando esclarecimentos;

Aceito participar desta pesquisa e declaro que recebi e assinei duas cópias deste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, sendo que uma ficará comigo e a outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa.

Nova Andradina, 05 de janeiro de 2018.

Servidor
SIAPE

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES ENVOLVIDOS NA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS

1. Você conhece gestão de processos? O que vem em mente quando se fala em gestão de processos?
2. Quais tarefas você executa dos processos de Matrícula e Rematrícula? (Em quais fases ou etapas do processo atua?)
3. Quais os pontos positivos identificados na condução dos processos de Matrícula e Rematrícula? (Quais procedimentos atuais estão satisfatórios?)
4. Quais as dificuldades encontradas na execução dos processos de Matrícula e Rematrícula? (Quais os pontos fracos?)
5. Consegue identificar alguma defasagem, foco de retrabalho ou "gargalos"? Quais?
6. Anteriormente, já sugeriu mudanças ou ajustes nos processos? Em caso positivo, quais? Houve implementação?
7. Você acredita que algumas tarefas que você executa deveriam ser executadas por outro setor? Em caso positivo, quais tarefas deveriam ser executadas por outro setor? Qual setor deveria executá-las?
8. Na sua visão, qual o sequenciamento atual das atividades no processo de Matrícula? E na Rematrícula?
9. Você acredita que alguma tarefa ou etapa do processo de Matrícula poderia ser racionalizada (simplificada ou aperfeiçoada)? Em caso positivo, qual(ais) etapa(s) seria(m) racionalizada(s)? De que maneira aconteceriam as melhorias? Qual seria o sequenciamento ideal das atividades na Matrícula?
10. Você acredita que alguma tarefa ou etapa do processo de Rematrícula poderia ser racionalizada (simplificada ou aperfeiçoada)? Em caso positivo, qual(ais) etapa(s) seria(m) racionalizada(s)? De que maneira aconteceriam as melhorias? Qual seria o sequenciamento ideal das atividades na Rematrícula?