



D

DIAGNÓSTICO DE MÉTODOS DE TRABALHO: ANÁLISE DE UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA UNIVERSITÁRIA

Recebido: 08/10/2016

Aprovado: 16/04/2017

¹Daniel Teotônio do Nascimento

²Adriana Sousa Lima

³Claudio Antonio Rojo

RESUMO

O objetivo deste relato é ressaltar a importância da identificação de mecanismos de trabalho em pequenas unidades administrativas. Pretendeu-se indicar a metodologia mais adequada para a modelagem e mapeamento dos processos de trabalho, quando as organizações não estivessem estruturadas dentro do conceito de Gestão de Processos. Como referencial, recorreu-se a algumas abordagens que podem auxiliar os consultores em diagnóstico situacional. Também foi foco o mapeamento de processos, com suas técnicas e principais ferramentas. A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso e adotou as técnicas de análise documental e bibliográfica, entrevista e observação pessoal. Constatou, mediante a aplicação da metodologia de mapeamento de processos de Oliveira (2007), que a unidade administrativa investigada não possuía seus processos e subprocessos institucionalizados, e que grande parte do conhecimento, quanto às rotinas processuais, eram tácitas, estando centralizadas em apenas uma servidora. Mediante essa constatação, realizou-se a modelagem de processo Modelo AS IS, retratando a realidade dos procedimentos atuais. Como proposta de intervenção, sugeriu-se à unidade administrativa o remapeamento dos subprocessos, utilizando o modelo TO-BE, entrando em consenso com todos os atores envolvidos e validando o novo fluxo. Ademais, recomendou-se à organização a institucionalização deste novo método de trabalho, registrando-o por meio de fluxogramas e manuais.

Palavras-chave: Processos; Mapeamento; Fluxogramas; Formulários; Manuais.

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS, Campo Grande, (Brasil). Servidor Federal no cargo Efetivo de Administrador na Universidade da Integração Latino-Americana – UNILA, Paraná. E-mail: danielteotonio@hotmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Paraná, (Brasil). Administradora e Chefe dos Recursos Humanos, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus Foz do Iguaçu/PR. E-mail: adrianaunioeste@gmail.com

³ Pós-Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade na Universidade de São Paulo FEA/USP, São Paulo, (Brasil). Docente do Mestrado Profissional em Administração e do Mestrado em Contabilidade, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. E-mail: rojo_1970@hotmail.com

ABSTRACT

The aim of this report is highlights the importance of mapping methods work in smaller administrative units. It is also intended to indicate the most appropriate methodology for modeling and mapping work processes when organizations are not structured as Processes Management. Like reference, use of some approaches that assist the consultants in situational analysis, and was also focused on process mapping, with its main tools and techniques. The research is characterized with case study and has adopted analysis techniques documental, bibliographic, interview and personal observation. Was observed through the application of methodology of process mapping of the Oliveira (2007), that investigated the Administrative Unit did not have institutionalized their processes and sub-processes and that much of the knowledge about the processes routines were tacit, being in possession of only one employee. By means of this observation was made the process modeling Model AS IS portraying the real situation of current procedures. As proposed intervention was suggested to Administrative Unit a remapping of subprocesses using the Model TO-BE by agreeing and validating the new flow with all actors involved. Furthermore has recommended the organization the institutionalization of this new working method, registering it through flowcharts and manuals.

Keywords: Processes; Mapping; Flowcharts; Forms. Manuals

1. INTRODUÇÃO

Nota-se, nos últimos anos, uma maior aproximação e cooperação entre as universidades e as organizações. As universidades têm incentivado seus discentes quanto à importância de sua participação no desenvolvimento social e econômico de suas regiões. Concomitantemente, as organizações, sejam públicas ou privadas, buscam novas alternativas para adequar suas rotinas administrativas para esta Era do Conhecimento. Assim, cooperações entre universidades e organizações hoje representam uma necessidade destes agentes, visando garantir seu futuro, bem como potencializar conhecimentos e capacitações, ambos cada vez mais complexos (Cruz & Segatto, 2009).

Nesse contexto, o conhecimento tem adquirido um papel de destaque nos processos organizacionais, passando a ser um recurso mais valioso e competitivo. Normalmente está embutido na mente dos profissionais que dominam determinados processos e tarefas. A extração desse conhecimento, de tácito para explícito, é de suma importância para a sustentabilidade e continuidade das organizações.

Para Nonaka (1991), o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento. É composto por palpites subjetivos, *insights*, intuições, valores e experiências. Por outro lado, o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, princípios universais, especificações e manuais. O conhecimento explícito pode ser imediatamente transmitido, tanto formalmente quanto sistematicamente, entre indivíduos (Nonaka & Konno, 1998).

Em função do acúmulo de *expertise*, que em muitas situações está em poder de apenas alguns profissionais nas organizações, é primordial a realização de diagnósticos e análises organizacionais, que objetivem a padronização e normatização de fluxos de trabalho, permitindo a capacitação dos demais colaboradores.

Cury (2005) destaca a importância da análise administrativa para todas as organizações privadas e públicas, pois trata-se de um processo de trabalho dinâmico, com o objetivo de efetuar diagnósticos situacionais e estudar soluções integradas para problemas administrativos. Envolve, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacional, assim como os processos e os métodos de trabalho.

Com foco nos resultados efetivos, o controle social tem forçado as organizações públicas a apresentarem os resultados de suas ações para a sociedade. Dessa forma, as universidades têm buscado alianças estratégicas, que as auxiliem a atingir suas metas, visando um reconhecimento e aprovação por parte da sociedade.

Assim, considerando a importância da celebração de parcerias para as organizações públicas, principalmente as universidades, este estudo realizou uma pesquisa, com diagnóstico e proposta de intervenção na Unidade de Convênios da Universidade Do Paraná, denominada de Universidade Alfa para efeitos de anonimato.

Aplicado o diagnóstico organizacional inicial na Unidade de Convênios, verificou-se que seu principal problema estava na falta de padronização do fluxo de trabalho, sem institucionalização e sem registro. Ademais, não havia manual de procedimentos ou cartilha explicativa para a comunidade externa. Notou-se que a melhoria desse processo organizacional permitiria à universidade uma maior possibilidade na obtenção de recursos econômicos e financeiros, dinamizando significativamente suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A partir dessas considerações, pretende-se responder, neste estudo, sob o arcabouço conceitual dos Métodos e Processos Administrativos, a seguinte pergunta da pesquisa: Que ações podem ser implementadas por pequenas unidades administrativas, visando melhorias em seus processos e métodos de trabalho?

O presente relato está estruturado em cinco sessões. A próxima seção é a apresentação da fundamentação teórica que deu suporte ao estudo. Subsequentemente, consta a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo, terceira seção. A quarta seção apresenta a análise dos resultados obtidos e, por fim, a última, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção trata do referencial teórico associado aos temas da presente pesquisa. Assim, é apresentada, num primeiro momento, a conceituação da Análise e Consultoria Organizacional, examinando e detalhando as principais metodologias que auxiliam no mapeamento de processos e métodos de trabalho. Em seguida, são descritas as definições, técnicas e ferramentas do mapeamento de processos.

2.1. Análise e Consultoria Organizacional

Em virtude do acirramento da competitividade e da escassez de recursos, as organizações são forçadas a buscar um contínuo aprimoramento em seus processos administrativos, não sendo diferente essa realidade para as instituições públicas. Assim, a análise administrativa, por meio de consultoria organizacional, surge como uma das formas encontradas pelas empresas para se atualizarem.

Segundo Silva Junior et al. (2011), a consultoria possibilita, portanto, o aprendizado de novas práticas e formas de trabalhar, através da interação com o consultor, possibilitando ganhos à organização e aos indivíduos que estão envolvidos diretamente com o processo de intervenção.

Normalmente, em uma consultoria organizacional, existem algumas etapas claras de ação. Entre elas a investigação ou levantamento de informações, a identificação ou constatação de causas, o estudo de alternativas viáveis e a proposição de soluções.

A consultoria esteve presente desde o início dos tempos. As sociedades humanas sempre identificaram membros que prestavam aconselhamento nos lugares onde viviam, e as pessoas se ajudavam mutuamente. Porém, foi a partir da Revolução Industrial, com as incertezas do ambiente, que as empresas passaram a buscar auxílio, visando aprimorar seus processos. A consultoria ampliou sua atuação a partir dos anos 1960. Porém, só por volta de 1980, com o aumento e crescimento das empresas e de seus parques industriais, foi quando, realmente, tornou-se necessária enquanto ferramenta para enfrentar a globalização e um novo cenário brasileiro e internacional, muito mais competitivo, exigindo velocidade e inovação (SEBRAE, 2012).

Nesse dinamismo atual tornou-se imprescindível para as organizações a busca por melhores práticas, seja por meio de *benchmarking* ou de assistência de profissionais capacitados.

2.1.1. Metodologias que Auxiliam no Mapeamento de Processos

Na Literatura, há várias metodologias para diagnóstico, modelagem e mapeamento de processos. Dentre elas, este estudo enfocou e detalhou as metodologias demonstradas no Quadro 1, abaixo.

Quadro 1 - Metodologias que auxiliam no Mapeamento de Processos

Metodologia	Autores
Análise Administrativa	CURY (2005)
Modelagem e Mapeamento	OLIVEIRA (2007)
Diagnóstico e Mapeamento	SILVA (2011)
Business Process Management -BPM	BPM (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores

Metodologia de Cury (2005) – Análise Administrativa

Para Cury (2005) a análise administrativa se desdobra em dois momentos distintos. Em um primeiro momento, é realizado um diagnóstico situacional das causas, buscando identificar não só o clima e a estrutura da organização, mas também seus métodos e processos de trabalho. Pode ser alcançado por meio de levantamento de dados e a crítica desses respectivos dados. O segundo momento envolve a intervenção

planejada, incluindo o estudo das soluções dos problemas, e sua respectiva crítica. Além disso, abrange o planejamento da mudança, implantação e controle de resultados, conforme Quadro 2.

Convém esclarecer que esses momentos são independentes, podendo haver superposição das fases. A intensidade das análises dependerá do escopo da consultoria, podendo inclusive finalizá-la na etapa 4 da metodologia (Crítica do Planejamento), deixando sob a responsabilidade da própria organização a implantação e controle dos resultados.

Quadro 2 – Pontos fundamentais de análise administrativa

PROCESSOS	INPUTS	METODOLOGIA	OUTPUTS
<p>Análise Administrativa</p> <p>1. CONDIÇÕES ÓTIMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio da administração estratégica, inclusive definindo os objetivos da mudança • Perspectiva global da empresa • Integração necessidade indivíduo x organização • Enfocar organização como sistema aberto <p>2. DIFICULDADES BÁSICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento positivo público interno • Tempo razoável de intervenção • Atingir a cultura da organização, introduzindo as mudanças necessárias. 	<p>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DAS CAUSAS</p> <p>ESTUDO DA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS</p> <p>PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS</p>	<p>1. Levantamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisão da Literatura • Questionários • Entrevistas • Observação pessoal <p>2. Crítica do Levantamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação dos problemas • Enfoque sistema aberto • Elaboração dos IEX da situação encontrada <p>3. Planejamento da Solução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração Plano Ideal de Funcionamento • Nova estrutura • Novos métodos e processos de trabalho • Organização mais saudável • Elaboração de IEX retratando a proposta <p>4. Crítica do Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociação com os usuários • Avaliação Sistemica • Avaliação por analistas não envolvidos /IEX / Revisão IEX <p>5. Implantação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Execução plano traçado • Riscos a considerar • Fatores básicos • Estratégia de execução do plano <p>6. Controle dos Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fases testes definitivo do plano • Como programar a fase • Indicadores de aprovação do plano 	<p>Aperfeiçoamento de processos e métodos de trabalho, de estrutura e do clima organizacional, envolvendo, subsidiariamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organogramas • Layouts • IEX • Fluxogramas • Formulários • Programas de Treinamento • Quadro de pessoal • Implantação de novas tecnologias (TQM, ABC, APO, etc)

Fonte: Cury (2005)

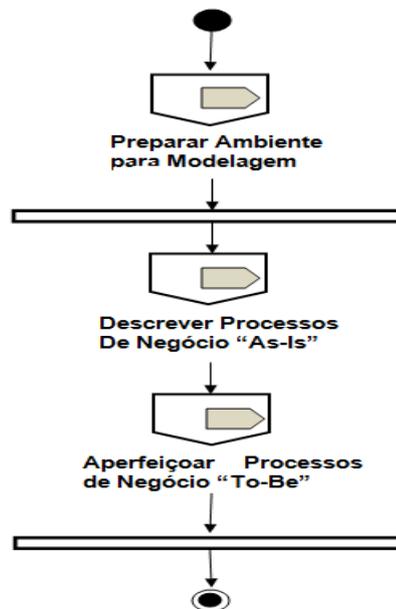
Destaca-se, também, a importância das ferramentas de levantamento de dados. A revisão da literatura permite conhecer a atividade-fim da organização ou da unidade escolhida, facilitando o entendimento dos ambientes interno e externo, nos quais está contextualizada a organização. O questionário é de grande utilidade para coleta de informação, pois normalmente não é possível

entrevistar todos os envolvidos no processo. Já a entrevista, segundo Oliveira (2000), possibilita estabelecer um diálogo entre o consultor e o entrevistado, visando detectar um determinado problema ou fenômeno. Quanto à observação pessoal, esse método permite comparar as informações da revisão literária, questionários e entrevistas com a realidade.

Metodologia Oliveira (2007) – Modelagem e Mapeamento

A metodologia desenvolvida por Oliveira (2007) é dividida em três fases. A preparação do ambiente para modelagem; a descrição de processos de negócios; e o aperfeiçoamento dos processos de negócios, como mostra a Figura 1.

FIGURA 1 – Metodologia de mapeamento de processos



Fonte: Oliveira (2007)

Cada uma dessas três fases é composta por etapas, que deverão ser seguidas para a construção do modelo de processos atual e futuro. Entende-se, nesta metodologia, modelagem de processos como sinônimo de mapeamento de processos. Ou seja, é utilizada para a melhoria de métodos de trabalho já existentes, ou para a implantação de novos fluxos de trabalho.

A primeira fase busca a conscientização e conhecimento, por parte da organização, de todo o trabalho a ser desenvolvido para a modelagem dos processos. São realizadas reuniões, escolhidos os usuários para as entrevistas, apresentados o método de trabalho e o local para a realização das atividades de modelagem.

A segunda fase tem como finalidade o levantamento das informações para modelar o conhecimento contido nos processos atuais. É dividida em quatro etapas, conforme apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 – Fluxo de atividades: Mapeamento As-Is

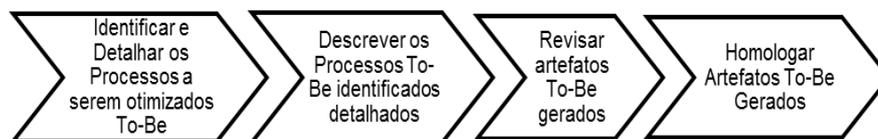


Fonte: Oliveira (2007)

Portanto, o Mapeamento As-is é o levantamento e documentação da situação atual, enquanto que o Mapeamento To-be é a discussão, definição e documentação da situação futura do processo.

Nesse sentido, a terceira fase tem como objetivo definir a decisão a ser tomada em relação aos processos identificados durante o Mapeamento As-Is, quanto às suas principais características, deficiências, etc. Essa fase também é dividida em quatro etapas, de acordo com a Figura 3.

FIGURA 3 – Fluxo de atividades: Mapeamento To-Be



Fonte: Oliveira (2007)

Metodologia de Silva (2011) – Diagnóstico e Mapeamento

Já Silva (2011), indica a metodologia de diagnóstico que desenvolveu a partir da conciliação de outras metodologias, explicitadas por autores de livros, a exemplo de: Tenner and De Toro (1997), Sharp and McDermott (2009), White and Miers (2008) ou de artigos – Ahoy (1999). O autor indica uma metodologia composta por uma série de etapas, de maneira a se realizar um mapeamento completo e correto. Sua metodologia apresenta ainda um caráter sistemático, que deve ser seguida sempre que se pretende mapear um processo. As etapas desta metodologia são: a) recolhimento de informação e procedimentos existentes; b) interação com os intervenientes nos processos; c) levantamento de documentos associados aos processos; d) representação dos processos; e) validação do mapeamento realizado; f) disponibilização dos fluxogramas online.

Metodologia *Business Process Management* (2014)

Para analisar a metodologia de diagnóstico, mapeamento e remodelagem de processos, a *Business Process Management* (BPM) – ou Gestão de Processos de Negócio –, é importante considerar uma visão mais atual de *processo*, como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada, visando como saída um produto com valor para o cliente. BPM é um conjunto de técnicas para a melhoria contínua e interativa de todos os processos envolvidos na gestão de uma organização. Em anos recentes, as técnicas da BPM têm ajudado a reduzir erros, diminuir custos e aumentar a produtividade nas organizações, que vão desde empresas industriais para fornecedores de telecomunicações a empresas de seguros e organizações governamentais (Omg, 2014).

As principais tarefas da Gestão de Processos de Negócio estão ligadas a um ciclo de vida contínuo, o qual inclui: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e controle, e refinamento – ou melhoria contínua dos processos de uma organização. Em todas as suas etapas, considera-se que a BPM pode fornecer resultados mais satisfatórios, caso utilize como base a Tecnologia da Informação. Desta forma, a BPM é um campo multidisciplinar, que integra conhecimentos e práticas que vêm de disciplinas de Administração, Sistemas de Informação e Engenharia de Software (Santos, Santana & Alves, 2012).

Uma análise administrativa ou diagnóstico organizacional, independentemente da metodologia aplicada, tem um amplo campo de aplicações dentro das grandes organizações, podendo ser direcionada para: aprovar uma estrutura organizacional, seja de uma empresa ou de uma unidade qualquer da organização; implantar novas técnicas gerenciais; permitir uma reorganização funcional; contribuir para a implantação de práticas administrativas aperfeiçoadas; redesenhar e/ou melhorar processos empresarias; e elaborar e/ou rever instrumentos normativos diversos, como manuais, normas e instruções (Cury, 2005).

Assim, neste contexto de aperfeiçoamento constante dos processos organizacionais, a importância das parceiras interinstitucionais universidade-organizações se justifica no sentido de que as organizações, normalmente, não dispõem de tempo para analisar seus próprios métodos e processos. Por outro lado, os discentes das universidades nem sempre dispõem de local adequado para exercitar os ensinamentos aprendidos em sala de aula.

Para Cruz e Segatto (2009), a cooperação universidade-organizações é caracterizada como um modelo de arranjo interinstitucional entre organizações de naturezas fundamentalmente distintas, que podem ter finalidades diferentes e adotar formatos bastante diversos. Incluem-se,

nesse conceito, desde interações tênues e pouco comprometedoras – o oferecimento de estágios profissionalizantes, por exemplo –, até vinculações intensas e extensas, como grandes programas de pesquisa cooperativa.

2.2. Mapeamento de Processos

Antes de explicitar a importância e as vantagens do mapeamento de processos, é necessário indicar um outro conceito atual de processo. Segundo o Guia referencial para gestão de processos no Governo Federal (2011) trata-se de um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados.

O mapeamento de um processo é uma atividade intencional de formalizar rotinas, que normalmente já são realizadas de maneira informal. Apesar de parecer uma tarefa simples, essa ação permite agregar um valor altamente significativo ao produto final. Permite definir as especificações dos processos organizacionais, de modo que fique claro “O quê?”, “Quando?”, “Onde?”, “Quem?” e como o trabalho é realizado.

Wesner, Hiatt e Trimble (1994) já indicavam que um processo deve ser definido como uma ou mais tarefas que transformam um conjunto de *inputs* em *outputs* específicos, para outra pessoa ou processo, através de uma combinação de pessoas, procedimentos e ferramentas. O mapeamento de processos é uma técnica para se colocar, em um diagrama, o processo de um setor, departamento ou organização, para orientação em suas fases de avaliação, projeto e desenvolvimento (Cheung & Bal, 1998).

Os processos usualmente contêm duplicações, ineficiências e desperdício de trabalho, que podem ser facilmente corrigidos quando estes estiverem documentados e entendidos. Tosta et al. (2013) defendem a importância do mapeamento dos processos para qualquer empresa, independentemente do ramo, pois, uma vez mapeados, podem ser analisados visando à identificação de atividades, que poderão ser realizadas de maneira mais adequada, ou seja, o mapeamento de processos auxilia no efetivo conhecimento do negócio da empresa, com detalhamento de todas as suas operações e com a identificação de possíveis gargalos.

Para que um consultor ou analista possa realizar atividades de mapeamento e análise dos processos para posterior melhoria, em primeiro lugar, ele deve capturar informações. Existem várias técnicas para se levantar essas informações, podendo ser utilizadas individualmente ou em

combinações. Observação direta, entrevistas individuais, reuniões estruturadas, *brainstorming*, 5W1H e questionários estão entre as técnicas menos complexas.

É importante ainda observar que, diferentemente da Reengenharia, que apaga todos os processos e os reinicia desde zero, o Mapeamento de Processos, parte da observação dos processos e procedimentos atualmente executados na organização (As Is), analisa e estuda esses procedimentos para, em seguida, e com o envolvimento de todos, redesenhar (To Be) os mesmos, segundo diretrizes expostas na estratégia da organização (Mello, Carvalho & Cavalcante, 2012).

Uma das ferramentas mais úteis no mapeamento de processos é o fluxograma, que permite visualizar com clareza o fluxo de ações, facilitando que o processo seja concluído com êxito. Oliveira (2000) ressalta que o fluxograma, por meio de símbolos convencionais, representa de modo dinâmico o fluxo ou a sequência normal de trabalho.

Para a construção dos fluxogramas, a ferramenta Bizagi é uma das mais simples de se usar, além da vantagem de utilizar o padrão BPM. A Bizagi é uma ferramenta de software livre de BPMN, que dispõe das funções essenciais para o desenvolvimento de fluxogramas, atuando como ferramenta gerencial para a modelagem de sistemas de gestão dos mais diversos fins (Bizagi, 2014).

Nesse mesmo sentido, buscando uma padronização de atividades, Cury (2005) ressalta a importância de formulários para coleta, análise, processamento e disseminação de dados. Para o autor, as organizações modernas, que dependem de processos otimizados de funcionamento, como condição indispensável para sua sobrevivência e desenvolvimento, sentiram a necessidade de tratar da “papelada” com maior lucidez, introduzindo métodos adequados de implantação, supressão e racionalização de formulários. Essa ação possibilita reduzir custos operacionais e tornar mais simples os fluxos de trabalho e a manipulação de informações.

Porém, para que os fluxos de trabalho mantenham sua uniformização, indica-se que o seu funcionamento racional seja formalizado por meio de manuais de procedimentos. O Manual de Procedimentos representa a etapa de documentação formal e orienta a ação dos envolvidos no processo. Nele devem estar representados, na forma escrita e gráfica, todos os passos de execução do processo de trabalho (GESPÚBLICA, 2010).

3. METODOLOGIA

Nesta seção serão abordados os delineamentos metodológicos adotados nesta pesquisa, com destaque para o tipo de estudo realizado, sua natureza, os instrumentos de coleta de informações e as técnicas de análise e interpretação de dados.

Este estudo classifica-se como teórico-empírico, pois agrega conhecimentos teóricos ao campo da pesquisa, por meio da evidência empírica. Caracteriza-se também como estudo de caso, no qual Yin (2005) o define como sendo uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro do seu contexto, através de análise mais profunda e apurada do acontecimento investigado.

Este estudo utilizou-se das pesquisas de campo, documental e bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (1991), pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem – por isso a classificação deste estudo como pesquisa de campo. Os dados primários foram obtidos por entrevistas semiestruturadas, que serviram de roteiro para os autores, sendo registradas com gravador e posteriormente transcritas. A entrevista foi concedida pela Assessora responsável pelos Convênios do órgão público. As coletas dos dados ocorreram em reuniões durante o ano de 2014 e 2015.

Ainda se obteve dados secundários através de documentos disponibilizados pela instituição – em especial os processos administrativos, nos quais consta o histórico das parcerias celebradas –, bem como informações disponíveis no site da universidade. Ademais se atentou às normas e legislações pertinentes ao processo de atividade investigado. Esta abordagem possibilitou o levantamento de dados com maior riqueza de detalhes para posterior análise.

Os dados foram analisados e tratados com o que preconiza a análise de conteúdo e triangulados entre entrevista em profundidade, análise documental e observação pessoal (Bardin, 2004; Stake, 2005). Ressalta-se ainda que um dos autores desse estudo possui considerável experiência na área de parcerias e convênios interinstitucionais, o que facilitou a análise e a resposta à pergunta da pesquisa.

4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Nesta seção, são apresentados os resultados práticos e as análises observadas no diagnóstico organizacional, realizado em uma Unidade Administrativa da UNIVERSIDADE ALFA, à luz dos ensinamentos indicados no referencial teórico.

Primeiramente apresenta-se a organização, objeto de pesquisa, bem como as principais características da Unidade Administrativa estudada. Na sequência, é caracterizado o problema investigado, e por último, recomenda-se a aplicação da metodologia mais indicada e as propostas de solução.

4.1. Perfil da Organização e da Unidade Administrativa – Objeto do Estudo

A Universidade Alfa conta com um total de 9.229 alunos nas 68 turmas de cursos de graduação, 28 cursos de especialização com 551 alunos matriculados e 869 alunos nos 23 programas de mestrado e doutorado.

Por meio de entrevista e observação aos documentos da organização, verificou-se que as atividades relacionadas aos Convênios, como monitoramento dos editais, comunicação internas aos coordenadores, assistência para elaboração dos planos de trabalhos, eram realizadas diretamente pela Universidade Alfa – *campus* investigado –, sendo desempenhadas pela *Assessoria – Unidade*, ligada diretamente à Diretora Geral do *campus*, sendo integrada formalmente por uma agente administrativa e um estagiário.

Primeiramente, antes do início dos trabalhos de consultoria, a serem realizados por um acadêmico do Mestrado Profissional de Administração, formalizou-se o interesse, sendo aprovado pela da Diretora Geral do *campus*, estabelecendo, então, o objetivo da pesquisa, bem como, o prazo e a apresentação dos resultados.

4.2. Caracterização do Problema Analisado

Realizado um diagnóstico preliminar, por meio de entrevista com a responsável pela unidade administrativa, foi possível identificar as principais funções e atividades desenvolvidas na unidade, compreendendo a inter-relação dos macroprocessos existentes na estrutura do *campus*.

Constatou-se que o problema da unidade administrativa está na falta de padronização de seus fluxos de trabalho, o que tem prejudicado a comunicação com os demais envolvidos nos processos, ocasionando retrabalho, conflitos e lentidão na celebração de parcerias.

Muitas organizações vêm tentando implantar a gestão por processos em toda a sua estrutura. Notou-se que nas instituições públicas, devido à burocracia (excesso de formalismo), há uma morosidade na adoção desta modalidade de administração, prejudicando o desenvolvimento de unidades individuais, que buscam melhorar seu fluxo de trabalho.

Dessa forma, faz-se necessária a idealização de uma metodologia simplificada, visando atender essas unidades, mas que, ao mesmo tempo, respeite a abordagem de processos e que sejam flexíveis para se incorporarem, quando houver o mapeamento completo da organização.

Considerando as quatro metodologias apresentadas, que indicam os procedimentos para o mapeamento de processos, percebeu-se como mais adequada, para este estudo, a metodologia proposta por Oliveira (2007), sem descartar a utilização dos métodos de levantamentos de dados, proposto na metodologia de Cury (2005), que possibilita um recolhimento de informações com mais riqueza de detalhes.

4.3. Aplicação da Metodologia mais Indicada

Aplicação da Metodologia de mapeamento de processos (Oliveira, 2007), consistindo em três fases: Fase I – Preparar o ambiente de modelagem; Fase II – Descrever processos de negócios As-Is; e Fase III – Aperfeiçoar processos de negócios To-Be.

Fase 1 – Preparar o Ambiente de Modelagem

Foram realizadas reuniões para o conhecimento de todos; escolhidos os usuários para entrevista; apresentado o método de trabalho e o local para realização das atividades de mapeamento de processos.

Um dos primeiros passos a ser verificado em um diagnóstico organizacional, é a decomposição do processo investigado em diferentes níveis de detalhamento, para entender as funções pesquisadas tratam-se de macroprocesso, processo, subprocesso, atividade ou tarefa. Macroprocesso envolve grandes conjuntos de atividades por meio das quais as organizações cumprem a sua missão, gerando valor para o cliente. Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que recebem insumos, agregando-lhe valor e produzindo saídas para clientes internos e externos. Subprocesso é um conjunto de atividades relacionadas, que executa uma parte específica de um processo, dele recebendo insumos e para ele

enviando os seus produtos. Atividade é uma decomposição detalhada: são ações que acontecem dentro de um processo ou subprocesso para que ele funcione. E, por fim, tarefa é o menor elemento que compõe um processo, sendo o resultado da decomposição das atividades em unidades.

Nesse sentido, as funções da unidade administrativa investigada enquadram-se em processo: recebe determinadas ações, em seguida agrega valores específicos e técnicos, e finaliza o ciclo gerando *outputs*. Foram diagnosticados cinco subprocessos, conforme Quadro 3, referente à celebração de parcerias. Depois, foi proposto um conceito para cada subprocesso, considerando a inexistência de uma resolução interna, com o registro das devidas denominações.

Levando-se em conta de que 5 (cinco) subprocessos foram mapeados na unidade de convênios, estabeleceu-se que o estudo se concentraria no subprocesso denominado: “Termo de Cooperação Técnico-Financeira – SETI”. Para se chegar a esta decisão, consideraram-se dois fatores críticos de preocupação da unidade: a) a maioria dos recursos financeiros da Universidade Alfa é oriunda dessa parceria e, b) o fluxo processual das atividades não está padronizado e nem predefinido aos interessados. Observou-se que os procedimentos são repassados verbalmente para os professores envolvidos no desenvolvimento dos projetos. Notou-se ainda que praticamente toda a *expertise* das celebrações está concentrada na “mente” da agente administrativa responsável pela unidade.

Quadro 3 – Subprocessos diagnosticados na unidade administrativa

Convênios baseados em Emendas Parlamentares	Parcerias celebradas em razão da indicação do parlamentar titular da emenda, pois os deputados indicam qual estado deve ser contemplado com os recursos.
Termo de Cooperação Técnico-financeira – SETI	Termos de Cooperação celebrados diretamente com a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná, que fomenta por meio de recursos financeiros e econômicos o aprimoramento das universidades estaduais, através de programas e projetos estratégicos de governo e de interesse da sociedade, bem como no fomento das atividades da área de ciência, tecnologia e inovação.
Acordos de Cooperação Técnica	Termo de Ajuste que permite o estabelecimento de cooperação técnica, científica e cultural, com quaisquer entidades, possibilitando conjugar esforços para o atendimento de ações conjuntas nos campos de ensino, pesquisa, extensão ou em outras áreas de mútuo interesse, como o compartilhamento de serviços e infraestruturas, permitindo ainda o repasse de recursos econômicos e financeiros pela entidade parceira.
Convênios com Agências de Fomento	Parcerias com órgão ou instituição de natureza pública ou privada, que tenha entre seus objetivos o financiamento de ações, que visem a estimular e promover o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação.
Convênios de Estágios Nacionais e Internacionais	Parcerias com entidades de direito privado, órgãos da administração pública e instituições de ensino e/ou pesquisa (nacionais ou internacionais), com as próprias unidades da Universidade Alfa e com a comunidade em geral, desde que apresentem condições para ser campo de estágio.

Fonte: Elaborado pelos autores

Fase 2 – Descrever Processos de Negócio As-Is:

Nesta fase executaram-se as quatro etapas indicadas pela Metodologia de Oliveira (2007): identificar e detalhar os processos As-Is; descrever os processos As-Is identificados; revisar artefatos As-Is gerados; homologar artefatos As-Is revisados.

O Estado do Paraná, por intermédio de sua Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e da Unidade Gestora do Fundo Paraná, na qualidade de Órgão Titular do Crédito, apoia o Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação das universidades estaduais. As parcerias com a SETI têm por objetivo melhorar as condições de ensino, pesquisa e extensão na Universidade Alfa, criando uma infraestrutura que atenda a comunidade regional, bem como os projetos que geram inovações, produtos tecnológicos e estimulam a formação de seus recursos humanos em alto nível.

Utilizando as estratégias metodológicas, indicadas no item 3, realizou-se o levantamento de informações necessárias para a elaboração do mapeamento do processo As-Is.

Verificou-se que a parceria com a SETI é estabelecida de duas maneiras:

I – O Governo Estadual estabelece quais são os objetivos estratégicos e de importância social e econômica no Paraná, quanto às metas relacionadas à Ciência, Tecnologia e Inovação. A essa modalidade de parcerias podem candidatar-se ao apoio de projetos as Pessoas Jurídicas de Direito Público, Instituições de Ensino Superior e suas Fundações, Centro Tecnológicos e Entidades Privadas sem fins lucrativos. O plano de aplicação desses projetos pode prever a aplicação de recursos de custeio, capital e, excepcionalmente, de bolsas de pesquisa. Nessa modalidade, a Universidade Alfa – *campus* investigado, concorre à obtenção desses recursos como uma Instituição de Ensino Superior qualquer, no mesmo grau de igualdade que as demais entidades.

II – A SETI, por meio do Fundo do Paraná, destina às universidades estaduais um percentual da receita tributária, para auxiliá-las, principalmente nas despesas de custeio. Nesta modalidade, a SETI convoca as reitorias das universidades a apresentarem seus projetos, para obterem os recursos previamente estabelecidos e de acordo com os planos estratégicos do Governo Estadual. Nesta categoria, a Universidade Alfa, já possui uma reserva de recursos pré-determinada. Porém, deve adequar seus projetos aos requisitos exigidos pela SETI.

Considerando que na modalidade II, apresentada no parágrafo anterior, praticamente todos os procedimentos, fluxos e prazos são concentrados na reitoria de Universidade Alfa, pois é onde se

realiza a consolidação das informações dos diversos *campi*, somente será foco deste diagnóstico o mapeamento AS IS da modalidade I, que trata da submissão de projetos diversos na área de Ciência, Tecnologia e Inovação.

Quanto ao subprocesso de Parceria com a SETI, foram levantadas as seguintes informações:

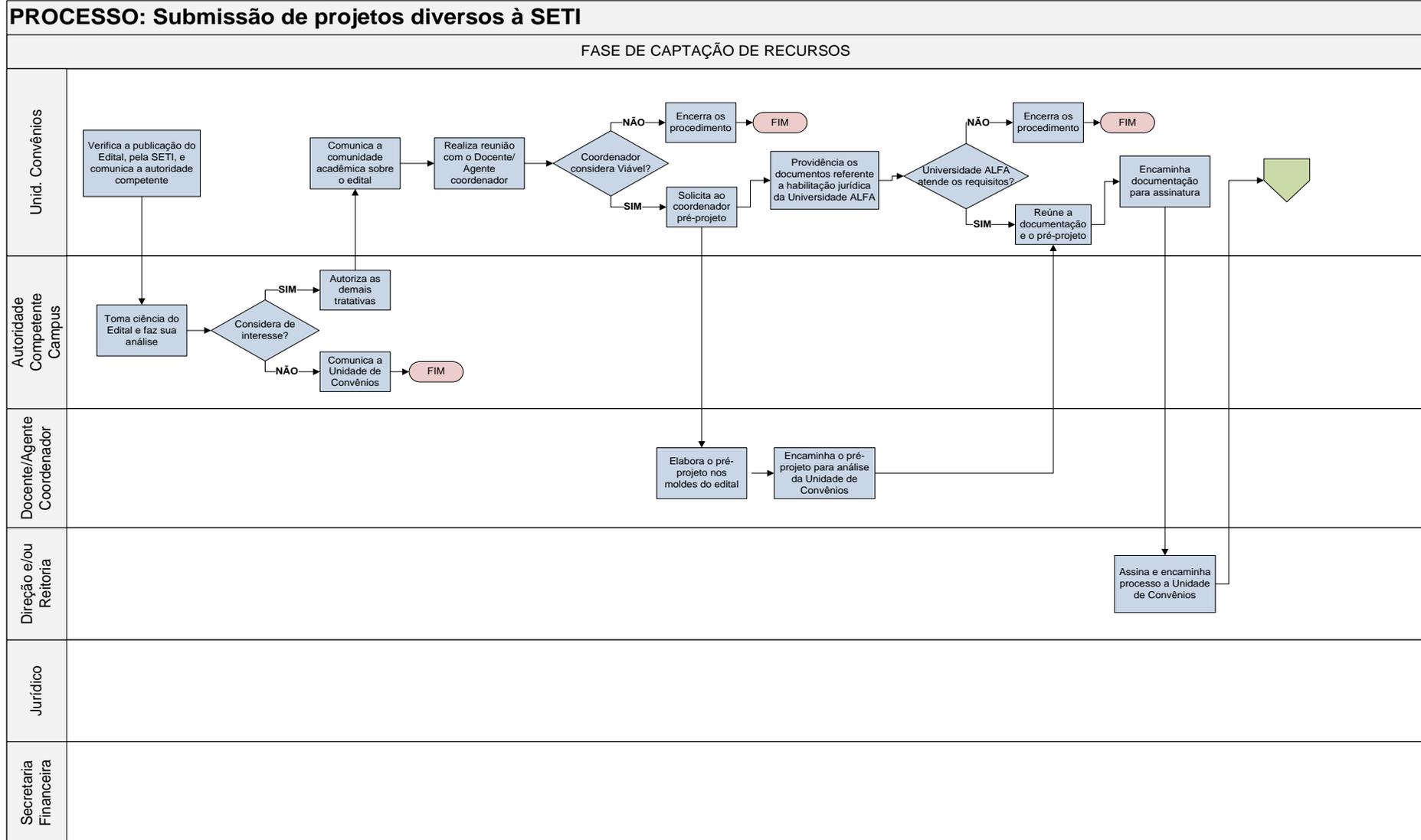
Quadro 4 – Dados iniciais da modelagem do subprocesso

Objetivos	a) Alcançar recursos que permitam ampliar e reformar a infraestrutura física dos <i>campi</i> da Universidade Alfa b) Por meio de parceria melhorar as condições de trabalho e inovação dos laboratórios e áreas de pesquisa da Universidade Alfa c) Criar condições para gerar produtos tecnológicos e inovadores para a comunidade em geral
Clientes	Reitor, diretores de <i>campus</i> e pesquisadores
Fornecedores	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná - SETI
Entradas e componentes	Documentações exigidas pela SETI, em especial Planos de Trabalho
Saídas	a) Liberação dos recursos, no caso de êxito da parceria b) Readequações dos planos de trabalho e estabelecimento de novo calendário para submissão, se a parceria não funcionar

Fonte: Elaborado pelos autores

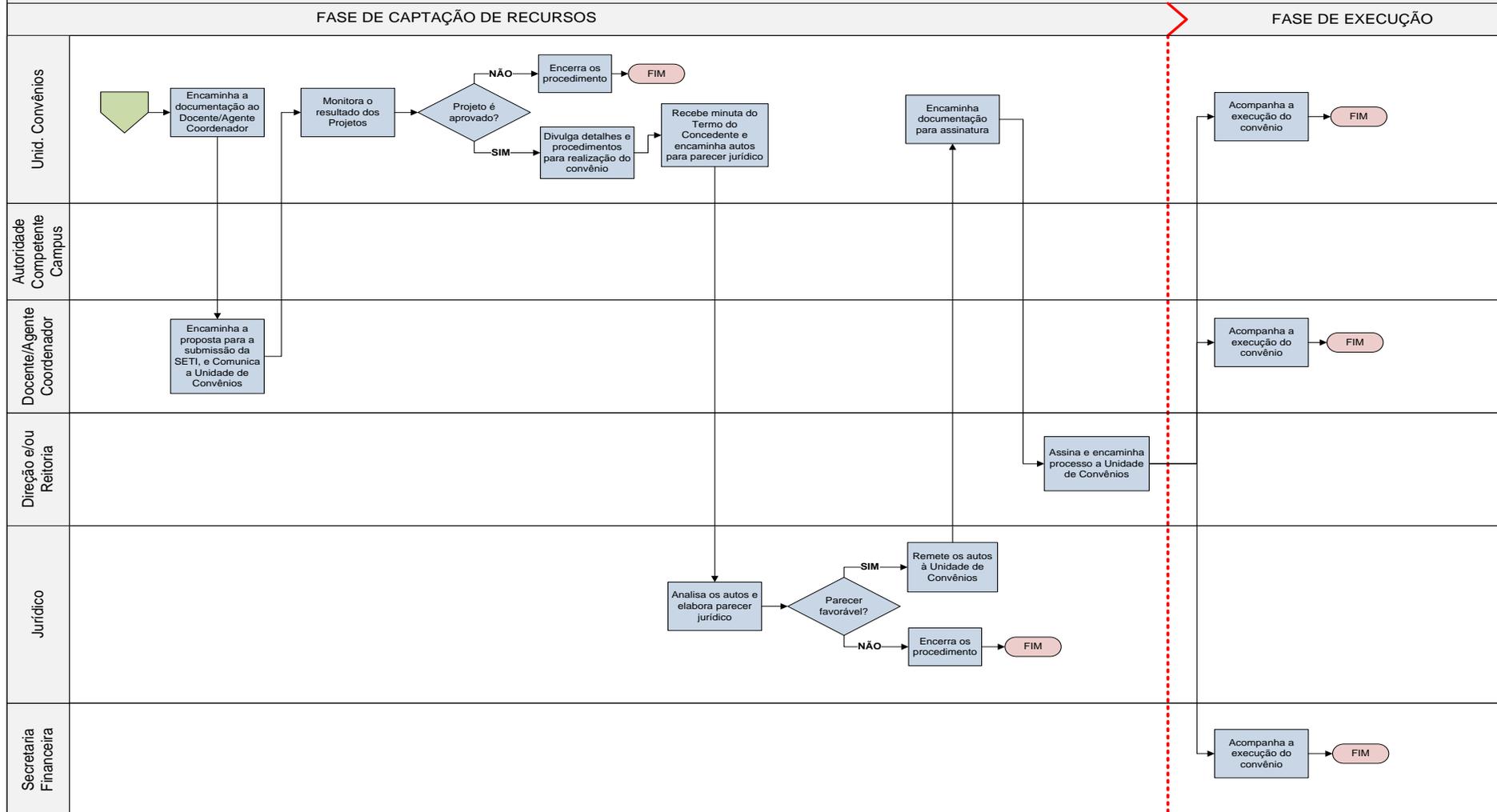
Após essa definição, a descrição e a revisão do mapeamento do processo foram homologados com o especialista da unidade, conforme apresentado no Fluxograma I, retratando fielmente o processo atual.

Fluxograma I – Processo de Captação de Recursos



Fluxograma I – Processo de Captação de Recursos (continuação)

SUB-PROCESSO: Submissão de projetos diversos à SETI



Fonte: Elaborado pelos autores

Fase 3 – Aperfeiçoar Processos de Negócio To-Be

Considerando que o objetivo deste estudo foi diagnosticar os gargalos de um método de trabalho e apresentar uma proposta de intervenção, a Fase 3 foi adaptada, para que a organização seja capaz de implementar, por si mesma, as propostas recomendadas.

Dessa forma, esta consultoria recomenda algumas modificações necessárias no processo e métodos de trabalho da unidade administrativa investigada.

Proposta 01 – Revisar mapeamento As-Is com o envolvimento de todos os atores, detectando os gargalos, estabelecendo prazos para as fases, desenvolvendo um mapeamento To-Be e institucionalizando os procedimentos.

Dado o enfoque de sistema aberto existente atualmente nas organizações, um fluxo de trabalho estabelecido por somente um ator tem grande possibilidade de apresentar anomalias e ineficiência. Somente a partir da detecção do diagnóstico situacional, por esta consultoria, foi possível desenvolver e validar um fluxograma do subprocesso de parceria investigada.

Apesar de esta consultoria estar focada em uma pequena unidade administrativa, é de suma importância que os demais atores participantes do processo possam envolver-se na compatibilização e implantação das melhorias, no intuito de aceitar as mudanças e consolidar sua continuidade. Dessa forma, sugere-se, à unidade administrativa, o agendamento de reuniões, definindo as características desejadas para o processo, bem como a avaliação dos recursos e as limitações envolvidas.

Nesta fase de revisão de métodos, a geração de ideias é importante, pois, somente através delas, os problemas identificados em um processo específico poderão ser corrigidos. Recomenda-se, ainda, que as melhores ideias sejam documentadas. A partir dos resultados dessas reuniões, tendo como base as atas e demais documentações produzidas, será descrito detalhadamente os processos otimizados, os atores e processos associados, finalidade, grau de criticidade, prazo para as etapas e suas interações, de maneira que o método seja entendido. Portanto, o objetivo é descrever as propostas de melhorias no processo modelado, bem como a expectativa de desempenho desejada.

Também é importante efetuar a revisão e descrição do modelo To-Be para, em seguida, homologar os artefatos To-Be revisados. É importante homologar, com os

envolvidos, o processo descrito e diagramado, retratando fielmente as melhorias analisadas e definidas em reunião. Para tal, é necessário um encontro para apresentar todos os documentos e modelos do processo criados para formalização do conhecimento.

Após a homologação do modelo To Be, recomenda-se ainda à unidade administrativa a institucionalização do método de trabalho pactuado, seja por meio de resolução ou instrução normativa. É preciso que a autoridade competente valide os atos praticados pelo grupo, reconhecendo suas atribuições e competências. Por fim, indica-se a disponibilização do método acordado por meio da ferramenta Bizagi, a qual permite aos atores a visualização e localização no processo, e bem como suas atribuições.

Proposta 02 – Implantação de Formulários Padrões

Segundo Oliveira (2000), os formulários são um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações – principalmente as embasadas em dados quantitativos. Durante a observação pessoal deste diagnóstico situacional, verificou-se que muitas informações entre os atores eram trocadas via e-mail, não havendo uma padronização das informações requeridas. Isto gerou problemas na comunicação, implicando retrabalhos na unidade, pois as informações recebidas não eram suficientes para dar andamento nos processos de maneira adequada.

Formulários proporcionam uniformidade e padronização de procedimentos, dando maior segurança – inclusive para o usuário no preenchimento –, facilita o fluxo de informações e ainda proporciona celeridade nos processos, pois casos similares possuem um único tipo de procedimento. Neste sentido, recomenda-se à unidade administrativa a criação de formulários que atendam às suas necessidades de informações e dados indispensáveis, definindo os campos apropriados e outros aspectos relevantes.

Proposta 03 – Elaboração de Manuais

Manual é um instrumento indispensável nas organizações. Facilita significativamente o acesso à informação aos usuários. Com o aumento do número dos processos ocorrendo de forma simultânea nas empresas e o alto volume de informações inseridas, os usuários necessitam dispor de diretrizes e referências, que os auxiliem nos procedimentos das diversas

áreas. Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações, que deve ser obedecido e cumprido pelos executivos e funcionários da organização, bem como a forma de ser executado, quer seja individualmente, quer seja em conjunto (Oliveira, 2000).

Uma das grandes vantagens proporcionadas pelos manuais é o processo de executar os procedimentos aprovados pelas autoridades competentes. Ademais, com os manuais, evitam-se discussões e equívocos quanto às atribuições de cada unidade, pois os assuntos já foram debatidos e neles estabelecidos.

Assim, considerando que o mapeamento TO BE da unidade administrativa estará recentemente aprovado, bem como os formulários elaborados, recomenda-se a elaboração de um manual de procedimento, tornando-o um instrumento de consulta, orientação e aperfeiçoamento na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se desenvolveu, visando realizar o diagnóstico situacional dos métodos de trabalho de uma unidade administrativa – responsável pelos *Convênios* –, na Universidade Alfa, *campus* investigado.

Observa-se que, apesar de muitas organizações tentarem migrar para uma gestão de processos, geralmente a consolidação dessa nova formatação estrutural pode demorar vários anos – principalmente quando se refere às organizações públicas que, devido às legislações e regulamentos mais rígidos, tendem a ter dificuldade na flexibilidade organizacional.

Assim, esta pesquisa analisou qual seria a metodologia mais indicada para a utilização em pequenas unidades administrativas, que pretendem usufruir dos benefícios da gestão de processos e do mapeamento de seus métodos de trabalhos, mesmo com seu alto nível de conhecimento tácito e o reduzido número de colaboradores nesses departamentos. Nesse sentido, a resposta da pergunta apresentada se deu por meio da apresentação da metodologia de Oliveira (2007), juntamente com as propostas indicadas pelos atores.

O resultado da pesquisa, relacionado diretamente ao estudo de caso, contribuiu para evidenciar um problema que ainda é comum em muitas organizações, apesar dos avanços da comunicação e das tecnologias de sistemas. Problemas como falta de formalização, institucionalização e padronizações de procedimentos ainda são comuns em grandes

corporações. O trabalho demonstrou que a utilização do mapeamento As-Is, mapeamento To-Be, fluxogramas, formulários e manuais podem facilitar de maneira significativa a formalização, organização e tarefas de pequenas unidades administrativas.

Como limitação, este estudo apresenta a falta de registro do comportamento, em longo prazo, das chefias dos níveis tático e estratégico, pois a gestão de processos e mapeamento originou-se de unidades administrativas situadas no nível operacional.

6. REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70.

Bizagi. *Introdução*. Recuperado em 14 de outubro, 2016, de www.bizagi.com

Cheung, Y. & Bal, J. (1998). Process analysis techniques and tools for business improvements. *Business Process Management Journal*, 4(4), 274-290.

Cruz, E. M. K. & Segatto, A. P. (2009). Processos de comunicação em cooperações tecnológicas universidade-empresa: estudos de caso em Universidades Federais do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 13(3), 430-449, Jul./Ago.

Cury, A. (2005). *Organização & Métodos: uma visão holística*. 8 ed. São Paulo: Atlas.

Gespublica. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização*. Recuperado em 12 de outubro, 2015, de http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009/anexos/guia_de_simplificacao_e_modelagem/i_modelagem_do_processo.pdf

Governo Federal. *Governo Eletrônico*. Recuperado em 17 de outubro, 2016, de <http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/guia-referencial-para-gestao-de-processos-no-governo/>

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Mello, P. C. N. S.; Carvalho, N. L. A. & Cavalcante, Z. P. (2011). Modelando Processos Logísticos em uma Instituição Pública de Ensino. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8. 2011. *Anais eletrônicos...* 2011. Recuperado em 13 de outubro, 2016, de http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3210.pdf
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating Company. *Harvard Business Review*, 2-9. Nov./ Dec.
- Oliveira, D. C. (2007). *Modelagem de processo de negócio como ferramenta de reestruturação organizacional aplicada em uma fundação de pesquisa*. 115 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus.
- Oliveira, D. P. R. (2000). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 11 ed. São Paulo: Atlas.
- Omg. *Business process management with OMG specifications*. Object Management Group. Recuperado em 13 de outubro, 2016, de <http://www.bpm-consortium.org/literature.htm>

Santos, H. M., Santana, A. F. & Alves, C. F. (2012). Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(1), jan-jun.

Silva Junior, A. S. *et al.* (2011). Consultoria Organizacional: qual a relação existente entre a atuação do consultor e o sucesso da aprendizagem dos integrantes da organização cliente? In: ENADI – Encontro de Administração da Informação, III., 2011. *Anais...* Porto Alegre/RS – 15 a 17 maio 2011.

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. eds. *The sage handbook of qualitative research*. 3 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE. p. 443-466.

Strauss A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientific*. New York: Cambridge University Press.

Teixeira, G. C. (2012). *Referenciais de consultoria SEBRAE / consultores conteudistas* Gilmar Claret Teixeira, Rosani Coelho. Brasília: SEBRAE.

Tosta, H. T. *et al.* (2013). Mapeamento e análise dos processos de importação de uma pequena empresa brasileira. *Revista de Negócios*, Blumenau, 18(4), 17-32, Out./Dez.

Wesner, J. W., Hiatt, J. M. & Trimble, D. C. (1994). *Winning with Quality*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.