

MAPEAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS EM UMA SECRETARIA PERTENCENTE A UMA PRÓ-REITORIA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA

Andreia Lucila da Costa Schlosser - andreiaschlosser@hotmail.com

Daniele Estivaleta Cunha - daniele.estivaleta@gmail.com

Daniele Medianeira Rizzetti - danieadm83@gmail.com

Gilnei Luiz de Moura - mr.gmoura.ufsm@gmail.com

* Submissão em: 02/07/2015 | Aceito em: 18/06/2016

RESUMO

A crescente competitividade, a globalização e as inovações tecnológicas trouxeram diversas mudanças para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Esta realidade não é diferente para as Instituições de Ensino, que estão engajadas na adoção de novas práticas de melhoria contínua de seus serviços. Neste sentido, ao observar a realidade em uma Secretaria pertencente a uma Pró-Reitoria de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira, percebeu-se a perda de informações pela falta de registro, ocasionando dificuldades na execução das atividades. Dessa forma, buscou-se mapear, a partir da teoria de Gestão por Processos, os serviços realizados em tal Secretaria, visando garantir a padronização e a melhoria da qualidade dos mesmos.

Palavras-Chave: Processos. Padronização. Pró-Reitoria.

MAPPING AND PROCESS MANAGEMENT APPLIED ON A SECRETARIAT BELONGING TO A PRO-REGENTS OF A PUBLIC INSTITUTION OF BRAZILIAN HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

The increasing competitiveness, globalization and technological innovations brought several changes to the organizations, whether public or private. This situation is no different for the education institutions that are engaged in adopting new practices for continuous improvement of its services. In this sense, to look at reality in a Secretariat belonging to a Dean of a public institution of higher education, realized the loss of information by the lack of record of them, causing difficulties in implementing activities. Thus, we sought to analyze how the processes occur in such Secretariat and how simplifies them and/or improve them, to ensure standardization and increasing its organizational efficiency. This study pointed out the need for standardization in order to improve the quality of services provided.

Keywords: Processes. Standardization. Dean.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam um cenário de crescente competitividade, devido às diversas mudanças ocorridas no mercado nos últimos anos, as quais foram responsáveis por ocasionar a ruptura de diversos paradigmas: sociais, econômicos, técnicos e organizacionais. Conforme Paludo (2012), a globalização e as inovações tecnológicas trouxeram diversas mudanças nas organizações, exigindo que as mesmas se adaptem e evoluam para os padrões mundiais de produção de bens e serviços.

Em virtude das mudanças no mercado, o setor público viu-se sob pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar transparência em suas atividades e resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de atuar. No âmbito educacional não foi diferente, o aumento da competição e a exigência dos consumidores também incentivaram a procura de melhoramentos pelas instituições de ensino. Devido a estas mudanças, as instituições estão buscando constantemente o aprimoramento de suas atividades por meio da Gestão por Processos, que é a sincronia entre insumos, atividades, infraestrutura e referências necessárias para adicionar valor para o ser humano.

O presente trabalho justificou-se, pois promoveu o estudo dos processos desenvolvidos pela Secretaria, que é o setor responsável pelo recebimento de solicitações de serviços de reparos, construções ou reformas na infraestrutura de todos os órgãos da Instituição.

Dessa forma, o questionamento que se buscou responder neste trabalho foi: de que forma a Gestão por Processos pode contribuir para padronizar as tarefas executadas e conseqüentemente os serviços realizados em uma Secretaria pertencente a uma Pró-Reitoria de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira? Para responder a este questionamento definiu-se o seguinte objetivo geral: mapear, a partir da teoria de Gestão por Processos, os serviços realizados em tal setor. E, para atender a este objetivo, foram estabelecidos como objetivos específicos: a) identificar e mapear os processos que compõem o ambiente de atividades da Secretaria; e, b) sistematizar as informações levantadas e desenhar fluxogramas para cada processo, padronizando os mesmos.

Este estudo foi estruturado em etapas: inicialmente apresenta-se o referencial teórico, possibilitando maior entendimento e fundamentação a esta pesquisa; a segunda parte contempla a metodologia utilizada. A terceira seção contempla os resultados da pesquisa e, por fim, apresentam-se as conclusões do estudo. O desenvolvimento deste trabalho contribuiu para a padronização dos serviços prestados pela Secretaria, uma vez que por meio do Gerenciamento de Processos a

organização pode reduzir custos, agilizar a prestação de serviços e melhorar a qualidade dos mesmos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico aponta referenciais inerentes à sustentação teórica da pesquisa, quais sejam: processo, gestão por processos, mapeamento e notações para representação de processos.

2.1 PROCESSO

Processo, palavra originária do latim – *processu* – que tem como significado “ato de proceder, de ir por diante; maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método, técnica” (FERREIRA, 1986, p. 1395). Gonçalves (2000, p. 8) diz que “todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”. Para Araujo (2009), todo processo é constituído de elementos e de objetivos. Há cinco tipos de elementos, a saber: insumos, recursos, atividades, informações e tempo.



Figura 1: Representação de um Processo.

Fonte: Biazzi (2007, p. 24).

Para Gonçalves (2000), os processos podem ser divididos basicamente em três categorias:

- a) Processos de Negócio (ou de cliente): são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros processos internos da organização resultando, assim, em um produto/serviço para um cliente externo.

- b) Processos Organizacionais (ou de integração organizacional): são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado de seus subsistemas, em busca de seu desempenho geral, garantindo suporte aos processos de negócio da mesma.
- c) Processos Gerenciais: aqueles focados nos gerentes e nas suas relações; incluem ações de medição e ajustes de desempenho da organização.

Além do exposto, Gonçalves (2000) faz outras classificações em relação aos processos, ou seja, quanto à sua tipificação processual, os processos podem ser internos – quando iniciam e terminam dentro da própria organização – ou externos – quando extrapolam os limites da organização e envolvem um ou mais *stakeholders*¹. Também podem ser inter ou intraorganizacionais, ou seja, quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização.

Carneiro (2010, p. 2) explica que “no mundo todo, países desenvolvidos ou em desenvolvimento vêm buscando melhorar sua administração pública por meio do uso de modelos e práticas típicas das empresas privadas”, essa preocupação com a qualidade nos serviços prestados reflete nas transformações sociais e econômicas pelas quais a administração pública vem passando, de forma que se torna essencial que a mesma esteja apta para responder com agilidade e qualidade aos novos usuários, necessitando, portanto, estar comprometida com modernas práticas de gestão, distanciando-se cada vez mais do modelo burocrático presente no serviço público.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

A ABPMP – Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio – (2009) define gestão por processos, como: um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Analisar um processo não é tarefa fácil, pois requer experiência em diversos objetos que de uma forma ou de outra estão presentes no desenvolvimento de qualquer procedimento. Ainda de acordo com Cruz (2010), existem alguns pontos básicos que podem guiar o aperfeiçoamento dos métodos, quais sejam:

¹ *Stakeholders*, também conhecidos como partes interessadas, são as pessoas ou organizações que podem ser afetados por um projeto, seja direta ou indiretamente, seja positiva ou negativamente. Fonte: INOVAGP – Gestão, Inovação e Desenvolvimento Organizacional.

- a) Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?
- b) Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?
- c) É possível eliminar alguma atividade? Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?
- d) É preciso criar alguma atividade nova?

O mesmo autor confirma as informações supramencionadas com a seguinte citação:

A análise do processo pode servir a inúmeros propósitos. Podemos estar querendo apenas saber se o que está sendo feito é o mais conveniente, em termos de forma e de conteúdo do processo, ou se existem discrepâncias que devam ser eliminadas (CRUZ, 2010, p. 127).

A gestão por processos tem como objetivo coordenar e controlar as atividades para que bons resultados possam ser alcançados. Gerenciar bem significa localizar o problema e analisar os processos com fatos e dados confiáveis, padronizar e estabelecer itens de controle para corrigir futuros erros.

Para Smith e Fingar (2007), as ferramentas da gestão por processos não só descrevem o processo de negócio por meio de pessoas, máquinas, tarefas e sistemas, como também inclui a descrição de custo, consumo dos recursos e tempo necessário para cada um desses componentes. As mudanças tecnológicas e a reestruturação do governo motivam a transição da informática pública para um patamar onde o objetivo é a modernização e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

A Figura 2 ilustra a gestão por processos:

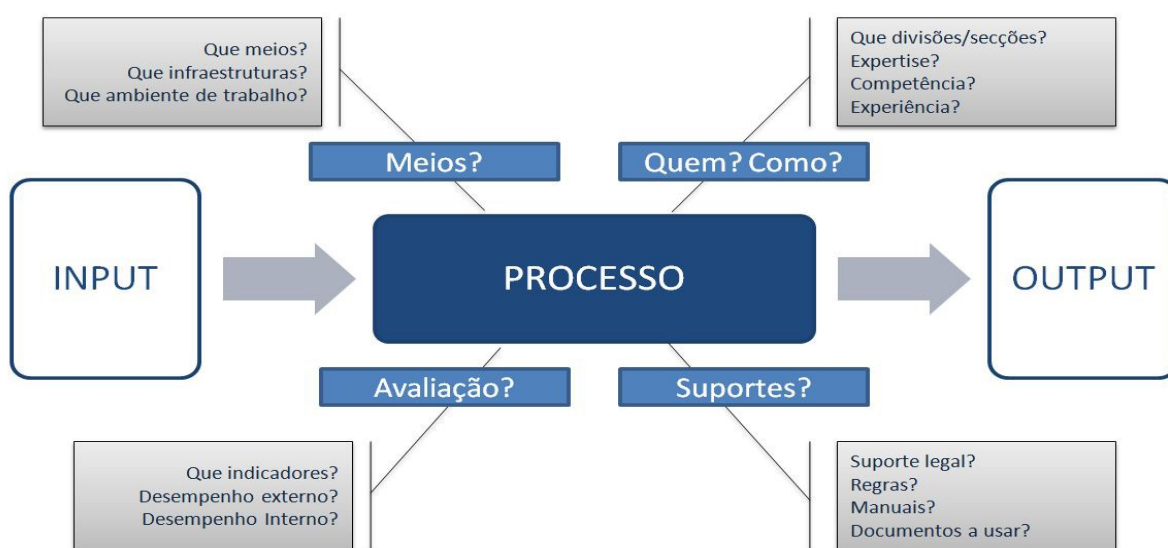


Figura 2: Gestão por Processos.

Fonte: CADE Jr (2013).

A Figura 2 representa as etapas da gestão por processos, onde ao passar por um determinado processo, uma entrada (*input*) é transformada em uma saída (*output*), resultando em um produto ou serviço. No entanto, demonstra que para que a gestão por processos ocorra são necessárias algumas avaliações acerca do processo, principalmente em relação: Quem são os responsáveis pelo processo? Que meios são utilizados? Que infraestrutura está disponível? Que regras são aplicadas/utilizadas? Quais indicadores de desempenho são utilizados?

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos, também conhecido por modelagem de processos, é uma ferramenta gerencial que consiste na construção de um modelo que demonstre os relacionamentos entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de determinado bem ou serviço. Permite, portanto, conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades na organização. A Figura 3 demonstra os passos que devem ser seguidos para a adequada construção da representação gráfica:

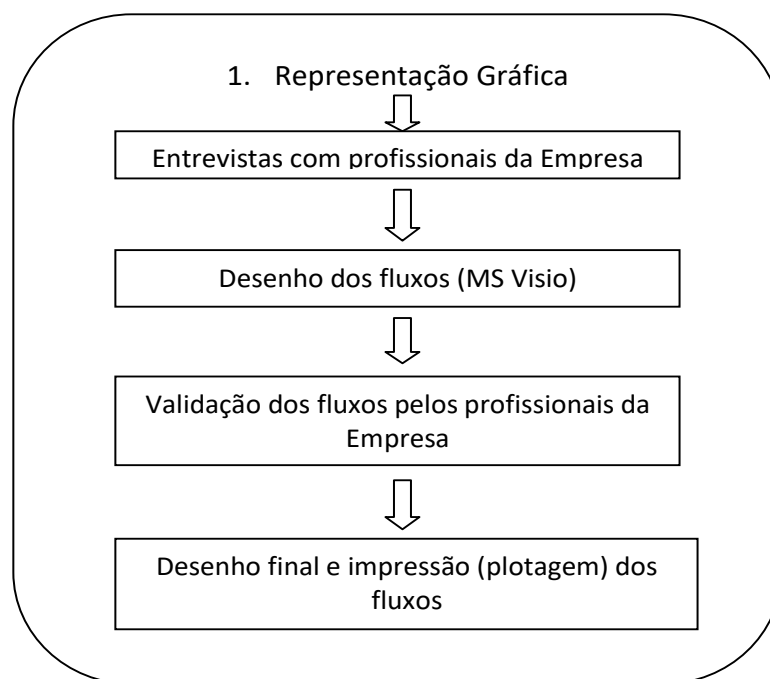


Figura 3: Metodologia de implementação da Gestão por Processos.

Fonte: Pavani Júnior e Scucuglia (2011).

De acordo com as ideias de Alvarenga Netto (2004), o elemento mais importante para a Gestão por Processos é o seu mapeamento, pois torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo, do mesmo modo permite eliminar atividades que não adicionem valor, bem como, reduzir a complexidade dos processos. Permite obter uma ampla visão da organização.

O CBOK® - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - (2009) ainda enumera alguns objetivos que justificam a modelagem de processos:

- a) Documentar os processos;
- b) Prover treinamento;
- c) Estabelecer padrões de trabalho;
- d) Responder às mudanças;
- e) Identificar oportunidades de melhoria;
- f) Desenhar um novo processo;
- g) Comunicar;
- h) Definir requisitos para novas operações;
- i) Medir o desempenho;
- j) Automatização, e
- k) Viabilizar simulação e análise de impacto.

O mapeamento também auxilia a instituição a distinguir claramente os pontos fortes dos pontos fracos (quais precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e provações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio.

De acordo com Pavani Junior e Scucuglia (2011), para que os modelos de processos sejam facilmente entendidos, objetivos e claros, diversas metodologias (notações) foram desenvolvidas. Geralmente a escolha da melhor notação leva em conta a cultura da empresa a ser modelada, dos níveis de compreensão das partes interessadas em ler o modelo e do nível de detalhe e informações exigidos para o objetivo do modelo. A seguir, serão apresentadas as metodologias mais utilizadas para a modelagem de processos.

2.4 NOTAÇÕES PARA REPRESENTAÇÃO DE PROCESSOS

Para que os processos possam ser representados graficamente (por meio de mapas, fluxos ou diagramas), ou seja, modelados – foram criadas diversas metodologias com o intuito de permitir sua adequada visualização e compreensão. Tais modelos precisam ser fáceis de entender, objetivos e claros e seu nível de detalhamento dependerá de quem será o público que necessita das informações (alto escalão, programação de sistemas, analistas, etc.).

O objetivo da modelagem de processos é a representação gráfica de um processo a fim de permitir a sua compreensão às partes interessadas. Os modelos de notação para modelagem de processos mais utilizados, de acordo com Pavani Junior e Scucuglia (2011), são: BPMN (*Business Process Management Notation*), Fluxogramas, Raias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, bem como, exploratória em relação aos objetivos. Para pautar o estudo optou-se pelo método de estudo de caso que, segundo Yin (2005) é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O objeto de estudo deste trabalho foi a Secretaria da Coordenadoria de Manutenção, setor responsável por planejar, coordenar, supervisionar e executar os serviços de obras, manutenção e serviços gerais nas diversas unidades e subunidades que compõe a Instituição Pública de Ensino Superior. Tal setor presta serviços nos campos referentes à: hidráulica, elétrica, marcenaria, carpintaria, pintura, engenharia civil, serralheria, vidraçaria, paisagismo, eletromecânica e máquinas.

Esta pesquisa foi constituída de três etapas. Na primeira foi realizada uma revisão de literatura com a finalidade de reunir informações relevantes sobre o tema a ser estudado em livros, revistas, leis, pesquisas e publicações na área.

A segunda etapa esteve composta por uma entrevista, que foi aplicada aos cinco funcionários da Secretaria e ao chefe do setor, com o intuito de fazer o levantamento das atividades

desenvolvidas por eles em suas tarefas diárias, contribuindo para a identificação dos processos executados no setor e elaboração do mapeamento dos mesmos.

Já a terceira etapa esteve constituída de observação *in loco*, a qual teve como objetivo verificar o sequenciamento das atividades realizadas pelo setor em questão assim como propiciar o conhecimento da estrutura e o funcionamento básico do mesmo.

Após a realização dessas três etapas, verificou-se a existência de 13 processos no setor e optou-se pela notação de fluxograma para mapeá-los, ilustrando assim, o passo a passo de suas rotinas, bem como, a identificação de seus agentes responsáveis. Para o desenho dos fluxogramas utilizou-se o *software Visio*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste estudo de caso, foram abordados três processos “Atendimento ao usuário”, “Elaboração das Ordens de Serviço” e “Organização e Controle das Ordens de Serviço”, por se tratar de processos que foram identificados como de alta demanda diária.

Na Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Instituição Pública de Ensino Superior, os processos foram identificados como Organizacionais, uma vez que visam dar suporte ao funcionamento dos demais setores da instituição. Além disso, os processos são em sua maioria internos, já que iniciam e terminam dentro da própria organização. Porém algumas vezes, os processos também podem ser tipificados como externos. Ao mesmo tempo, a maioria dos processos pode ser reconhecida como intraorganizacional, ou seja, quando são realizados por mais de uma unidade organizacional distinta.

A Figura 4 apresenta a legenda adotada para a confecção dos fluxogramas, onde os agentes responsáveis pelas atividades que compõem cada processo foram identificados por cores.

LEGENDA DOS FLUXOGRAMAS

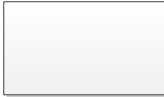



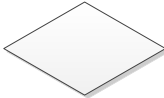










	Processo		Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA
	Documento		Unidades de Ensino, Órgãos Suplementares, Órgãos Executivos e Pró-Reitorias
	Ponto de decisão		Chefe da Coordenadoria de Manutenção
	Início/ fim do processo		PROINFRA
	Banco de Dados		Funcionários responsáveis pela realização das manutenções
	Data		Pró-Reitor de Infraestrutura
			Empresa Terceirizada
			Setores que compõem a Coordenadoria de Manutenção
			Setor da Coordenadoria de Manutenção responsável pelo controle e organização do material de expediente

Figura 4: Legenda referente aos símbolos utilizados para confecção dos fluxogramas de processos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 ATENDIMENTO AO USUÁRIO

O atendimento ao usuário na secretaria da Coordenadoria de Manutenção ocorre basicamente de duas formas: (1) atendimento presencial e (2) atendimento por telefone. O atendimento presencial ocorre geralmente quando um determinado setor solicita um serviço – por meio de memorando – e o funcionário leva o documento em mãos até a Coordenadoria de Manutenção por acreditar que o acolhimento de sua solicitação será priorizado. O atendimento por telefone ocorre de duas maneiras distintas: (1) usuários telefonam para solicitar algum serviço de

manutenção (simples, que não envolva nenhum tipo de orçamento) e (2) usuários que já solicitaram serviços ligam em busca de informações acerca da situação de seu pedido (realização do serviço).

As solicitações de serviços recebidas são organizadas de acordo com a data da requisição do usuário e sua execução respeita a ordem cronológica das mesmas. As atividades que compõem esse processo são apresentadas no fluxograma, conforme mostra a Figura 5:

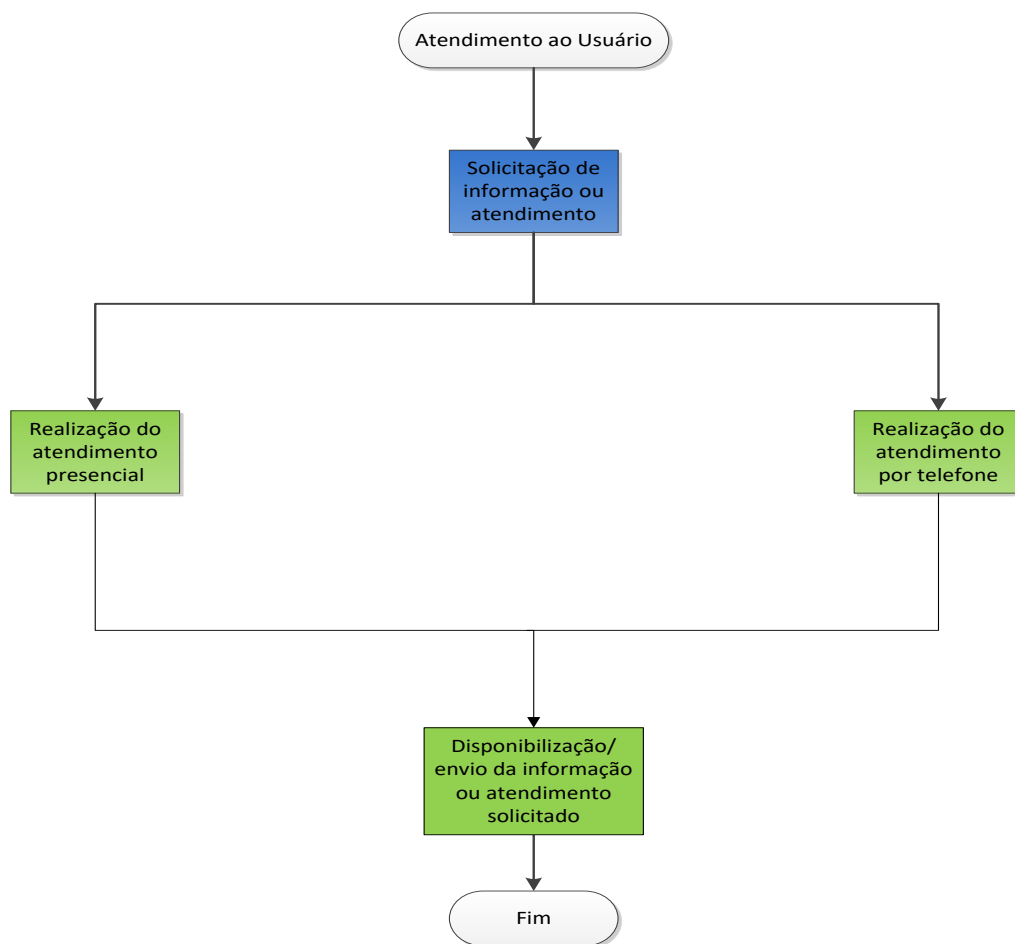


Figura 5: Fluxograma do processo Atendimento ao Usuário.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, uma vez que envolve a atuação direta de apenas dois responsáveis na participação das atividades.

4.2 ELABORAÇÃO DE ORDENS DE SERVIÇO

A Ordem de Serviço é um documento que tem por finalidade a emissão de um comunicado interno em uma empresa, geralmente a respeito de algum trabalho que necessita ser realizado. Na Administração Pública, segundo Portaria Normativa do MPOG N°. 5, a Ordem de Serviço é classificada como Ato Normativo, uma vez que são expedidas por autoridades administrativas, com a finalidade de dispor e deliberar sobre matérias específicas. A emissão de Ordens de Serviço configura o Ato pelo qual os titulares de Coordenações, Departamentos, Presidentes de Comissões, além de outras autoridades de nível hierárquico equivalente, determinam providências a serem cumpridos por unidades orgânicas e/ou servidores subordinados.

No setor objeto de estudo deste trabalho, as Ordens de Serviço são elaboradas pela própria secretaria logo após o recebimento das solicitações enviadas pelos demais setores da Instituição Pública de Ensino Superior. As solicitações podem ser enviadas à secretaria da Coordenadoria de Manutenção por quatro meios diferentes: (1) telefonema, (2) memorando, (3) fax ou (4) e-mail. Para setores localizados na cidade de Santa Maria, as solicitações são aceitas somente por meio de telefonemas ou memorandos, já para aqueles localizados em outras localidades (Frederico Westphalen, Palmeira das Missões ou Silveira Martins), são aceitas solicitações por e-mail ou fax. As solicitações encaminhadas por outras cidades são recebidas pelo chefe da coordenadoria de Manutenção, uma vez que somente o próprio tem acesso ao e-mail e repassadas à secretaria para a elaboração da Ordem de Serviço e demais procedimentos. As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na Figura 6:

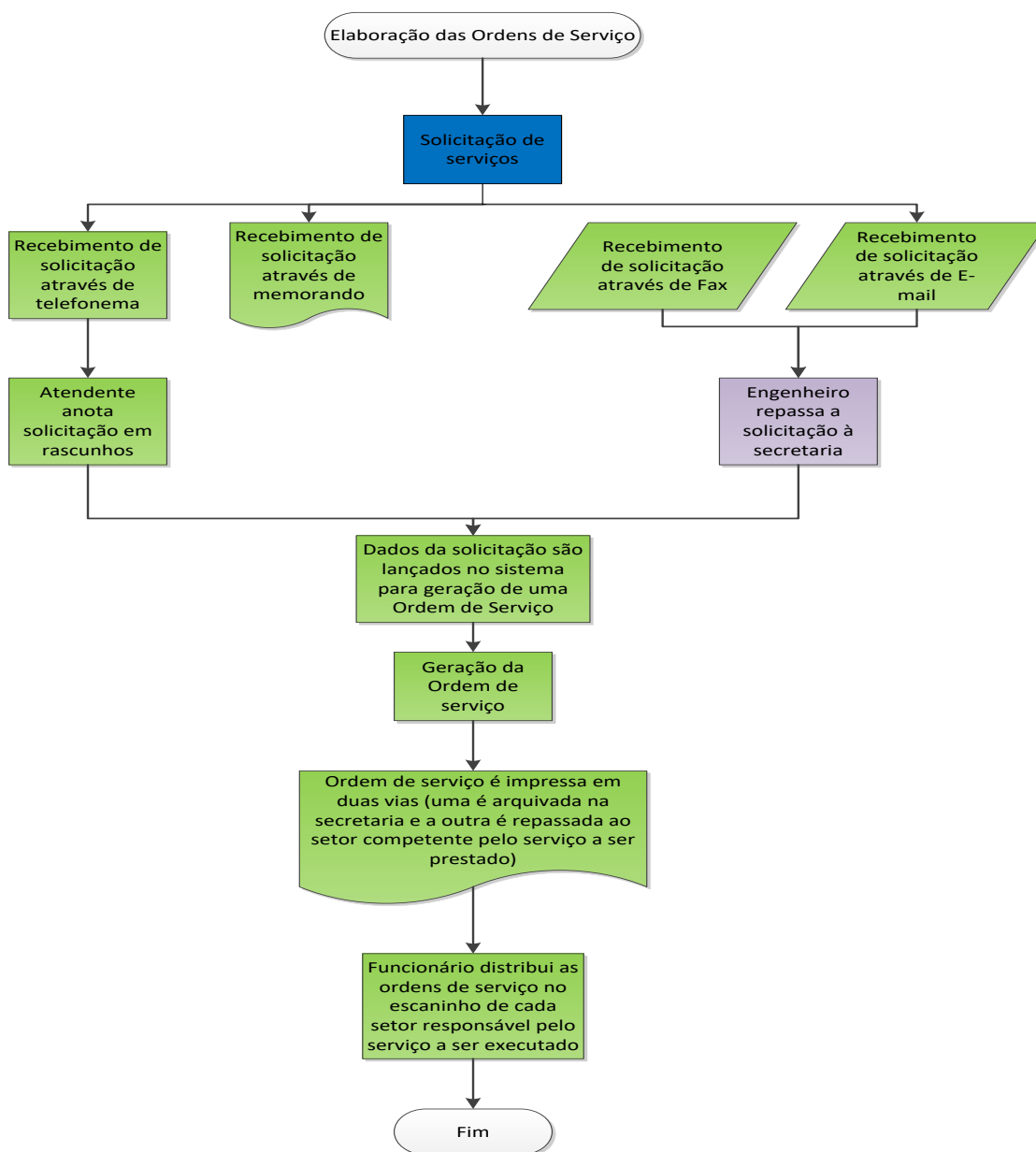


Figura 6: Fluxograma do processo Elaboração de Ordens de Serviço.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo três responsáveis pela execução das atividades que o compõem.

4.3 ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DAS ORDENS DE SERVIÇO

Para que os documentos permaneçam sempre organizados de forma que seja possível lançar as Ordens de Serviço no sistema (*Microsoft Office Word*) sem que haja perda de tempo e para que

os documentos sigam a ordem cronológica devida, os mesmos precisam ser arquivados em um banco de dados no sistema (*Microsoft Windows*).

Na secretaria da Coordenadoria de Manutenção, a organização e o controle das Ordens de Serviço ocorrem diversas vezes durante o expediente, pois o volume de solicitações de reparos na Instituição é muito amplo. Sendo assim, o colaborador da secretaria deve lançar a ordem de serviço no sistema (*Word*), seguindo uma numeração (ordem cronológica), além disso, a organização das Ordens de Serviço adota certas separações: (1) por setor solicitante e (2) por tipo de serviço a ser prestado, as quais estão devidamente organizadas em pastas (banco de dados) no sistema (*Microsoft Windows*). Um dos objetivos desta divisão é obedecer a numeração dos documentos criados (Ordens de Serviço), bem como controlar e contabilizar a quantidade de serviços prestados. As atividades que envolvem este processo são apresentadas na Figura 7:

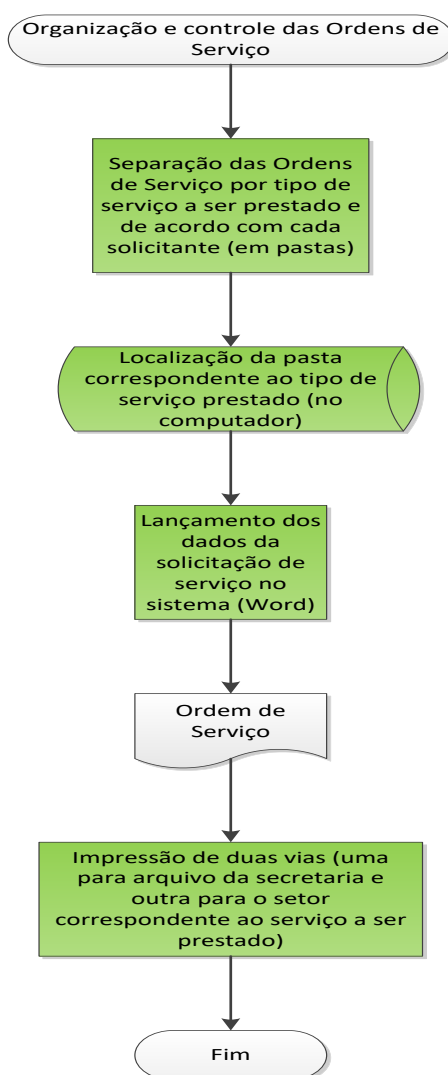


Figura 7: Fluxograma do processo Organização e Controle das Ordens de Serviço.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo apenas um responsável pela execução das atividades que o compõem.

Para o desenvolvimento das atividades administrativas, a Coordenadoria de Manutenção possui uma secretaria, objeto de estudo do presente trabalho, a qual é composta por cinco colaboradores e o chefe do setor. Distribuídos da seguinte forma: um servidor público, dois funcionários terceirizados e dois menores aprendizes, além do dirigente do setor, um engenheiro que também é servidor público. O Quadro 1 demonstra a distribuição dos funcionários que compõem o setor:

Setor da Coordenadoria de Manutenção	Servidores da Instituição	Funcionários Terceirizados
Coordenação e secretaria	10	08
Construção Civil	08	33
Hidráulica	02	15
Elétrica	05	17
Telefonia	03	04
Paisagismo	09	39
TOTAL	37	116

Quadro 1: Composição do quadro de funcionários da Coordenadoria de Manutenção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nos dados observados no quadro, pode-se verificar que há uma grande concentração de funcionários terceirizados prestando serviços na Coordenadoria de Manutenção da Instituição. E, tendo em vista que mais funcionários do quadro da coordenadoria de manutenção deverão se aposentar nos próximos anos e que não haverá, de acordo com a atual legislação vigente, novos concursos públicos para reposição de pessoal desse nível, a Coordenadoria de Manutenção passará a ser composta somente por funcionários terceirizados.

Anualmente o número de solicitações de reparos tem crescido significativamente, conforme demonstra a Figura 8, a seguir:

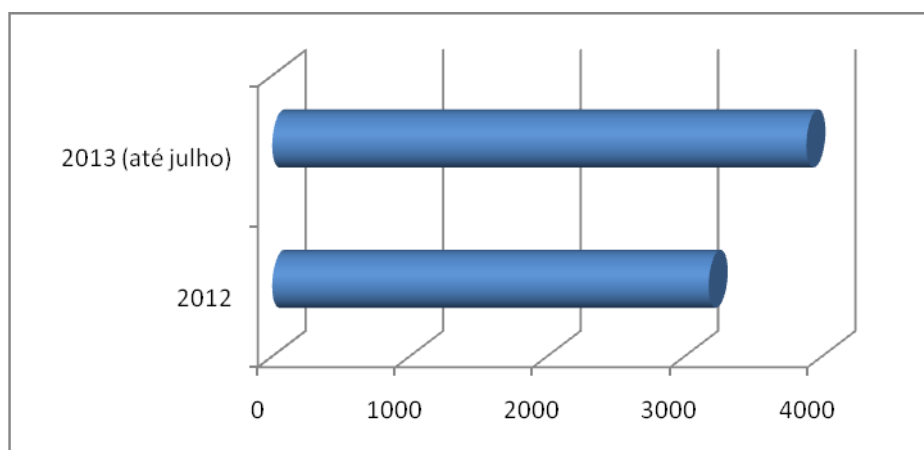


Figura 8: Quantitativo de Ordens de Serviço de 2012 a julho de 2013.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÕES

O questionamento que se buscou responder neste trabalho foi o seguinte: de que forma a Gestão por Processos pode contribuir para padronizar as tarefas executadas e conseqüentemente os serviços realizados em uma Secretaria pertencente a uma Pró-Reitoria de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira?

Para responder a esta questão, inicialmente realizou-se uma entrevista com os servidores do setor, com o objetivo de colher informações acerca das atividades por eles desenvolvidas. Como resultado dos dados levantados, obteve-se a identificação e mapeamento dos processos que compõem o ambiente de atividades da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura. Cumprindo, dessa forma, o que foi proposto no primeiro objetivo: identificar e mapear os processos que compõem o ambiente de atividades da secretaria da coordenadoria de manutenção.

Num segundo momento, as informações levantadas foram sistematizadas, o que permitiu a construção de fluxogramas, um para cada processo encontrado. A partir da representação gráfica dos processos por meio dos fluxogramas, foi possível analisar as atividades desenvolvidas na secretaria da coordenadoria de manutenção. Estes fluxogramas foram apresentados aos funcionários e ao chefe do setor para que os mesmos fossem validados. Após algumas correções, todos restaram de acordo com a rotina de atividades do setor. Resultando assim, no alcance do segundo objetivo proposto: sistematizar as informações levantadas e desenhar fluxogramas para cada processo, padronizando os mesmos.

Em seguida, realizou-se uma análise dos processos identificados com o intuito de verificar se seria possível sugerir alguma mudança na realização das atividades que pudesse trazer benefícios ao setor.

Conforme se pôde observar nos documentos do setor, o quadro de colaboradores da secretaria da coordenadoria de manutenção é composto, em sua maioria, por funcionários de empresa terceirizada, dessa forma, o Manual de Processos e Rotinas poderá contribuir para a melhoria nos serviços prestados, uma vez que padronizará e norteará as atividades e rotinas a serem desenvolvidas pelos funcionários e por novos colaboradores que venham a ser lotados no setor.

Com base nas observações realizadas na secretaria e de análise dos fluxogramas encontrados como resultado do mapeamento verificou-se que há alguns processos que podem ter sua rotina melhorada a fim de que os processos tornem-se mais ágeis.

O processo de Elaboração das Ordens de Serviço, por exemplo, possui um sistema muito lento de tramitação. A secretaria recebe primeiramente a solicitação de serviço por telefone, memorando, fax ou e-mail para somente depois ser repassado para um sistema onde a OS é criada, tendo seus dados lançados manualmente e posteriormente é repassada aos setores da coordenadoria de manutenção. Percebeu-se que a documentação troca frequentemente de portador. Situação esta que pode ser denominada como *handoffs*, ou seja, pontos em que os processos trocam de poder.

A implantação de um sistema de solicitações online (internet), onde os próprios usuários pudessem criar a solicitação de serviço, feito por meio da internet e diretamente na página da Instituição, agilizaria os pedidos de reparos, ficando a secretaria responsável apenas pela impressão dessas requisições e posterior repasse aos setores competentes pelos serviços. Além disso, se o sistema fosse capaz de permitir que os usuários acompanhassem em tempo real a situação de sua solicitação, evitaria que inúmeras ligações fossem feitas por dia para a secretaria da coordenadoria de manutenção em busca de informações acerca de requisições de serviço.

Devido à crescente demanda de solicitação de serviços, um sistema para a efetivação de requisições seria justificado, pois a instituição ganharia tempo e recursos, uma vez que os usuários passariam a fazer seus próprios pedidos e a secretaria teria menos trabalho e maior organização para atender à demanda.

Outro processo que também poderia ter sua rotina alterada caso o sistema (*software*) fosse implantado, seria Organização e Controle das Ordens de Serviço. Neste caso, não seria necessário que a funcionária do setor separasse as ordens de serviço em pastas (no *Microsoft Windows*), o sistema se encarregaria de realizar esta tarefa.

No entanto, para que as sugestões de melhorias possam ser testadas, seria necessário o apoio da instituição, tanto financeiro quanto administrativo, visto que demanda do desenvolvimento de um *software* para o adequado funcionamento das solicitações online.

Pode-se salientar que no decorrer deste estudo, algumas limitações foram encontradas:

a) baixa disponibilidade de trabalhos semelhantes com foco no setor público;

b) na realização das entrevistas, foi necessário explicar primeiramente alguns conceitos, como por exemplo, a definição de processo e atividade, com o intuito de familiarizar os entrevistados com o foco da pesquisa e para facilitar o entendimento entre entrevistados e entrevistador;

c) as sugestões para o melhoramento na execução dos processos não puderam ser testadas, visto que demandaria de muito mais tempo e envolveria o investimento na tecnologia, por parte dos gestores (caso a ideia fosse aprovada).

Após a realização deste estudo de caso, verificou-se que há possibilidades de continuidade no estudo em questão, pois com o decorrer do tempo, novos processos poderão surgir na secretaria da coordenadoria de manutenção. Ou, mesmo os processos já aqui elencados e identificados, poderão ser reestudados, a fim de que novas melhorias possam ser propostas, pois esse é o objetivo da Gestão por Processos: que as organizações verifiquem constantemente seus processos, de forma a aperfeiçoá-los cada vez mais.

REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil. **Association of Business Process Management Professionals**. Disponível em: <<http://www.abpmp-br.org/>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

ALVARENGA NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2009.

BIAZZI, M. R. de. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, **Portaria Nº 5**. Dispõe sobre os procedimentos gerais para utilização dos serviços de protocolo, no âmbito da Administração Pública Federal, para os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG.

Disponível em: <

<http://www.dnit.gov.br/institucional/comissaodeetica/legislacao/legislacaogeral/Portaria%20Normativa%20No%2005-2002%20%20Procedimentos%20Gerais%20Utilizacao%20de%20Protocolo.pdf>
>. Acesso em: 10 jan. 2014.

_____. Presidência da República, **Lei 8159**. Dispõe Sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acesso em: 09 dez. 2013.

CADE Jr. **Consultoria em Administração e Desenvolvimento Empresarial**. Universidade Federal de Ouro Preto. Disponível em: < <http://cadejr.wordpress.com/consultoria/solucoes-e-projetos/estrutura-e-processos/>>. Acesso em: 28 fev. 2014.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programa e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. 1. ed, Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CBOK® - **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – corpo comum de conhecimento. Versão 2.0. Brasil: Association of Business Process Management Professionals. 2009.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento**. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Jan/Mar. v. 40. n.1. São Paulo. 2000.

INOVA GP. **Gestão, Inovação e Desenvolvimento Organizacional**. Disponível em: <<http://www.inovagp.com.br/>>. Acesso em: 30 jan. 2014.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões**. 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM (Business Process Management)**. 1. ed, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management – The Third Wave**. 4. ed, Florida: Meghan-Kiffer Press. 2007.

YIN, Robert . **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.