



# Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL

*Process management in public organizations: mapping administrative processes of UFAL's Registration and Academic Control Department*

**Anna Cynthia Barros de Albuquerque** 

Mestra em Administração Pública  
Universidade Federal de Alagoas  
*cynthia.pe@hotmail.com*

**Luciana Peixoto Santa Rita** 

Doutora em Administração  
Universidade Federal de Alagoas  
*lupsantarita@gmail.com*

## Resumo

A gestão por processos é sinônimo de agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta. A ferramenta básica e primordial para a execução da gestão por processos é o mapeamento. Nesse contexto, o principal objetivo deste trabalho foi elaborar o mapeamento dos processos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Universidade Federal de Alagoas (DRCA/UFAL). Por meio de abordagem qualitativa, o estudo de caso utilizou-se de diversas fontes de evidências, como: documentação, entrevistas estruturadas e observação direta e participante. Foram identificados e mapeados 44 (quarenta e quatro) processos. Diante da validação realizada, três processos foram analisados, desenvolvendo-se uma proposta de melhoria comum aos três processos e o redesenho deles. Por fim, elaborou-se um manual de processos e rotinas para o DRCA/UFAL. Apesar de considerar que não é uma medida única, nem definitiva, acredita-se que, com a divulgação e a utilização do mapeamento dos processos através do manual, será dado um grande passo para o DRCA melhorar o desempenho de suas atividades, viabilizando a satisfação de seus usuários.

## Palavras-chave

Gestão por Processos. Mapeamento. Registro e Controle Acadêmico. UFAL.

## Abstract

*Process Management means agility, flexibility and responsiveness. Mapping is the basic and primordial tool for the execution of the management by processes. The main objective of this work was to map the processes of the Department of Registration and Academic Control of the Federal University of Alagoas (Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Universidade Federal de Alagoas – DRCA/UFAL). This case study used several sources of evidence such as documentation, structured interview, direct and participant observation. It results that 44 (forty-four) processes were identified and mapped. Before the validation three processes were analyzed, developing a common improvement proposal for them and their redesign. Finally, a manual of processes and routines for DRCA/UFAL was elaborated. Although considering that it is not a single or definitive measure it is believed that with the dissemination and use of process mapping through the manual, a great step will be taken for the DRCA to improve the performance of its activities and enable the satisfaction of its users.*

## Keywords

*Process Management. Mapping. Registration and Academic Control. UFAL.*



DOI: [10.28998/cirev.2019v6n2h](https://doi.org/10.28998/cirev.2019v6n2h)

Este artigo foi publicado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Submetido em: 09/06/2019

Aceito em: 20/08/2019

Publicado em: 06/09/2019

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública gerencial, também conhecida como *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (NGP), diz respeito a um conjunto de ações oriundas do setor privado, implementadas em vários países, a partir da década de 1980, como reação contra a crise do Estado em suas três formas – fiscal, intervencionista e burocrática. Visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços, as principais diretrizes da administração gerencial resumem-se em: descentralização, flexibilização, gestão por resultados e administração orientada para o cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1996a; 1996b; FERREIRA, 2009).

No Brasil, ao contexto da administração pública gerencial somou-se o princípio da eficiência, incluído na Constituição Federal de 1988 no rol dos já existentes, através da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Segundo Modesto (2000), o princípio da eficiência demanda, juridicamente, que os agentes públicos atuem de forma idônea, econômica e satisfatória na execução das finalidades que lhes forem confiadas.

Observa-se, então, um movimento de mudança da gestão pública com foco na simplificação de procedimentos para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos usuários finais (cidadãos). Nesse sentido, para este estudo toma-se como norte a temática gestão por processos, considerando sua aplicabilidade no setor público em oposição a práticas extremamente burocráticas. Segundo Gonçalves (2000b), por meio da gestão por processo é possível obter maior agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta, através da maximização dos resultados e do desempenho dos processos.

Nesse contexto, delimita-se o *lôcus* do estudo no âmbito da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), com ênfase no estudo de caso dos processos administrativos referentes a ações acadêmicas executadas pelo Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA). Tais ações se relacionam diretamente com toda a vida acadêmica do estudante. Assim, torna-se necessário seu bom delineamento, uma vez que eles impactam diretamente a qualidade dos serviços entregues à sociedade.

Apresenta-se, então, a seguinte questão de pesquisa: como a gestão por processos pode contribuir para a gestão do DRCA/UFAL, de forma a viabilizar a correta execução dos seus processos administrativos?

Dessa forma, o estudo teve como objetivo geral elaborar o mapeamento dos processos administrativos do DRCA/UFAL, visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços. Para tanto, apoiou-se nos seguintes objetivos específicos: identificar todos os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA/UFAL; modelar os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do setor; analisar, propor melhorias e redesenhar processos modelados; e propor um manual de processos e rotinas para o DRCA/UFAL.

Considerando que a ferramenta básica e primordial para a execução da gestão por processos é a modelagem ou mapeamento de processos, e que a ação de manualizar processos permite, de acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011), a padronização dos procedimentos, constrói documentação para eventuais consultas acerca de como realizar as atividades, viabiliza a implementação de treinamentos, também, proporciona a Gestão do Conhecimento através do registro e documentação do *modus operandi* da organização, acredita-se que o estudo poderá contribuir para o aumento da qualidade dos serviços prestados aos usuários e para deixar o conhecimento mais explícito no DRCA/UFAL e entre as áreas envolvidas na execução dos processos.

O artigo está estruturado em quatro seções: abordagem da fundamentação teórica que parte da conceituação do termo processo, em seguida abrange as particularidades da gestão por processos, e sua concernência com a administração pública brasileira; procedimentos metodológicos realizados no decorrer do estudo; análise e a discussão dos resultados; e considerações finais.

## 2 PROCESSOS: DELIMITAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

A literatura aponta uma variedade de interpretações sobre o conceito de processo que geralmente convergem para uma mesma visão, cujos processos são caracterizados com início e fim bem determinados, como se observa nas definições seguintes.

Davenport (1993) entende um processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que se destinam a resultar num produto especificado, seja para certo cliente ou mercado. Diz respeito a uma ordem específica de atividades de trabalho ao longo do tempo e do local, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas.

Harrington (1991) destaca a agregação de valor à sua definição, ao afirmar que um processo é qualquer atividade ou um conjunto de atividades que recebe um insumo, adiciona-lhe valor e fornece um produto a um cliente específico, utilizando, para tanto, os recursos de uma organização.

Biazzi, Muscat e Biazz (2011, p. 871) conceituam processo como “[...] um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (materiais, mão de obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços).”.

Por outro lado, de acordo com Gonçalves (2000a), em uma empresa, todo trabalho importante faz parte de algum processo, abrangendo, assim, todas as atividades de trabalho, incluindo também as que não têm começo e fim claros ou cujo fluxo não é bem determinado.

**Quadro 1** - Espectro dos principais modelos de processos

| Processo               | Exemplo   | Características  |
|------------------------|---|--|
| Fluxo de material      | - Processo de fabricação industrial.  | - <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> claros;<br>- Atividades discretas;<br>- Fluxo observável;<br>- Desenvolvimento linear;<br>- Sequência de atividades.    |
| Fluxo de trabalho      | - Desenvolvimento de produto;<br>- Recrutamento e contratação de pessoal.                                       | - Início e final claros;<br>- Atividades discretas;<br>- Sequência de atividades.  |
| Série de etapas        | - Modernização do parque industrial da empresa;<br>- Redesenho de um processo;<br>- Aquisição de outra empresa. | - Caminhos alternativos para o resultado;<br>- Nenhum fluxo perceptível;<br>- Conexão entre atividades.  |
| Atividades coordenadas | - Desenvolvimento gerencial;<br>- Negociação salarial.  | - Sem sequência obrigatória;<br>- Nenhum fluxo perceptível.  |
| Mudanças de estado     | - Diversificação de negócios;<br>- Mudança cultural da empresa.   | - Evolução perceptível por meio de indícios;<br>- Fraca conexão entre atividades;<br>- Durações apenas previstas;<br>- Baixo nível de controle possível. |

Fonte: Gonçalves (2000a).

De uma forma geral, é importante pensar nos processos em termos de coordenação entre as áreas. Assim, definições como as descritas acima, oriundas da engenharia, podem incorrer em mal-entendidos e constituir-se como fator limitante na obtenção de resultados ao excluir atividades dessa natureza.

Gonçalves (2000a) apresenta, então, um espectro de cinco modelos básicos de processos que abrange desde o processo mais concreto e objetivo até o mais abstrato. O Quadro 1 reúne as principais características com exemplos desses modelos.

Diante de uma variedade de conceitos de processos, Paim (2002, p. 50) elabora uma síntese de definições, observada a seguir.

Processos podem ser melhor entendidos se percebidos como uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais produto(s)/serviço(s) para os clientes da organização. Os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização. Os processos podem estar em diferentes níveis de abstração ou detalhamento, relacionados à atividade finalística ou de apoio, possuem um responsável por seu desempenho global e responsáveis locais direcionados ao andamento de suas partes-constituintes e, comumente, serem transversais à forma através da qual a organização se estruturou (por função, por produto, por eixo geográfico etc.). Aos processos cabe o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos enquanto às funções ou unidades organizacionais cabe a concentração de conhecimentos por semelhança, dentro das organizações. Os processos são a organização em movimento, são, também, uma estruturação para ação: para a geração de valor.

Para um entendimento melhor, cabe conceituar, ainda, alguns termos que são relacionados a processos e utilizados comumente na literatura, como apresenta o Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2 - Conceitos básicos**

| <b>Termo</b>          | <b>Conceito</b>  |
|-----------------------|--|
| Macroprocesso         | Representa um conjunto de processos de grande impacto organizacional. Normalmente é o maior nível na estrutura de processos dentro de uma organização. |
| Atividade             | Todo trabalho executado em uma organização, que pode ser um processo, subprocesso, tarefa etc. Geralmente é aquilo que se deseja controlar.            |
| Processo              | Conjunto de atividades inter-relacionadas, que transformam entradas em saídas. Normalmente tem caráter repetitivo.                                     |
| Subprocesso           | Processo embutido em outro processo, ou seja, uma subdivisão de processo, podendo ainda ser subdividido em atividades de menor nível.                  |
| Tarefa                | É uma atividade elementar do último nível de decomposição de um processo.  |
| Modelagem de Processo | Atividade que tem como objetivo criar modelos de processo com perspectiva ponta-a-ponta.   |

Fonte: Adaptado de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014).

No sentido de se entender melhor os processos e suas implicações dentro de uma organização, Gonçalves (2000a) aponta três categorias básicas de processos empresariais:

- *Processos de negócio ou de clientes*, que caracterizam a atuação da organização e são suportados por outros processos internos, resultando em produtos ou serviços que são recebidos pelo cliente externo, sendo assim, considerados primários.

São também conhecidos como processos finalísticos ou transversais, como apontam Paim *et al.* (2009);

- *Processos organizacionais ou de integração organizacional*, que são centralizados na organização e buscam seu desempenho geral, viabilizando o funcionamento coordenado dos seus vários subsistemas e, dessa forma, garantem o suporte adequado aos demais processos. São divididos em burocráticos, comportamentais e de mudança. E, ainda, são classificados como processos de suporte ou apoio, de acordo com Paim *et al.* (2009);
- *Processos gerenciais*, que são focalizados nos gerentes e em suas relações, desenvolvem ações de medição e ajuste de desempenho da organização, ou seja, são reguladores e, também, dão suporte aos processos anteriores.

Além disso, os processos são caracterizados como transfuncionais, quando atravessam departamentos ou organizações, ou intrafuncionais, quando são executados inteiramente em um departamento ou setor (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Gonçalves (2000a) aponta que a maioria dos processos importantes de uma organização atravessa fronteiras de áreas funcionais, sendo a primeira característica importante de um processo a interfuncionalidade ou transfuncionalidade. Por isso, os processos são também conhecidos como transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interdepartamentais e até horizontais, uma vez que são realizados ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas por funções.

Assim, ao se adotar uma orientação por processos numa organização, a visão do todo sobressai, e não apenas a visão de cada departamento, destacando como o trabalho é realizado.

### 3 GESTÃO POR PROCESSOS

De acordo com De Sordi (2008), a gestão por processos foi baseada e fundamentada na Teoria Geral de Sistemas (TGS), publicada entre 1950 e 1968, cuja origem está na biologia e defende o organismo como um todo maior que a soma das partes. Com a TGS, foi possível perceber a necessidade de integrar e explicitar a interdependência entre as diversas partes da organização em detrimento de uma estrutura com base em silos funcionais, a partir do momento em que esta foi considerada insuficiente para a garantia da sobrevivência das organizações, em um contexto cada vez mais competitivo e globalizado.

Gonçalves (2000a, p. 14) destaca que na organização por funções “[...] os processos precisam atravessar as fronteiras entre as ‘chaminés funcionais’, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento”. Já a abordagem por processos se propõe a prover agilidade nos processos, por meio de agregação de valor, de forma adaptativa às contingências do mercado, visando à entrega de pacotes de valor ao cliente, melhorando a velocidade de resposta ao mercado e aumentando a eficiência e a eficácia dos processos (ALVARENGA NETTO, 2015).

Sobre a literatura pertinente a processos organizacionais, observa-se que há autores que diferenciam a terminologia gestão “por” processos da denominada gestão “de” processos. Para De Sordi (2008, p. 24), a gestão “de” processos “[...] se apresenta com uma abrangência muito reduzida em comparação com a gestão por processos; esta, uma abordagem administrativa, aquela, um estilo de organização e gerenciamento de gestão de empresas”. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que a gestão “de” processos trata os processos de

forma isolada, enquanto a gestão “por” processos os trata por meio de um olhar estratégico que gerencia a organização como um todo, visando ao produto final e aos processos necessários para que seja entregue. Paim *et al.* (2009, p. 139) afirmam que a gestão “por” processos é uma abordagem de atuação organizacional que se refere a uma forma ou a um modelo específico de gestão “de” processos, sendo esta “Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos”.

No presente estudo, adota-se a terminologia gestão “por” processos, uma vez que, de forma holística, pretende-se modelar, analisar e redesenhar processos de trabalho do DRCA da UFAL, abordando todas as áreas envolvidas.

De forma sucinta, a gestão por processos, segundo Biazzi (2007, p. 29),

[...] evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos. A produção de um bem ou serviço ocorre por meio de uma série de atividades interligadas que atravessam os setores ou departamentos de uma organização com o objetivo de atender o cliente final.

Além disso, sob um enfoque sistêmico, a gestão por processos apresenta-se como uma forma de projetar e melhorar continuamente os processos, através de pessoas potencializadas e trabalho em equipe, combinando capacidades tecnológicas e com uma postura focada na qualidade. Com isso, tem como objetivos: aumentar o valor do serviço a ser entregue ao cliente; atuar em função da estratégia considerada mais relevante para a organização; aumentar de forma sensível a produtividade, com eficiência e eficácia, e simplificar processos, condensando ou eliminando atividades que não agreguem valor aos clientes (ALVARENGA NETTO, 2015).

Em análise histórica, observa-se que a gestão por processos evolui pelo desenvolvimento de segmentos voltados para a melhoria em processos desde a Revolução Industrial. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) relatam três grandes movimentos, apontados a seguir, que contribuíram efetivamente para a difusão da visão por processos nas organizações.

O primeiro refere-se ao *Total Quality Management* (TQM) japonês (décadas de 1970 e 1980) ou Controle da Qualidade Total, em que se tinha a necessidade de desenvolver uma consciência organizacional comum sobre a importância da qualidade em seus processos, por meio da participação de todos os colaboradores da organização, envolvendo todos os níveis hierárquicos. Do TQM sobressaem as técnicas *just in time*, Ishikawa, controle estatístico de processos para melhoria contínua (*kaizen*) e defeito zero. Além disso, Paim *et al.* (2009) apontam práticas como a certificação das normas ISO 9000, a competição por prêmios que versam sobre a qualidade, como o Prêmio Nacional da Qualidade, no caso do Brasil.

A *Business Process Reengineering* (BPR) americana (década de 1990) – ou Reengenharia de Processos de Negócio – diz respeito ao segundo movimento, que propôs a completa reestruturação das empresas e foi, ao mesmo tempo, revolucionário e frustrante. Segundo Paim *et al.* (2009), a Reengenharia proposta por Hammer e Champy deveria reestruturar as organizações de forma dramática e radical, rompendo com o passado e reprojando o futuro, apoiada pela alta gerência, pela ampla aplicação da tecnologia da informação na forma, nesse caso, dos Sistemas Integrados de Gestão ou, como ficou conhecido, *Enterprise Resource Planning* (ERP), e pela preparação dos recursos humanos para a mudança. Mas foi alvo do insucesso por diversas causas, por exemplo: falha em focar na estratégia do negócio e esquecimento da gestão da mudança. Além disso, a Reengenharia prometia uma falsa solução geral e definitiva na reestruturação das organizações. Segundo Ferreira (2010, p. 34),

[...] quando Hammer propôs transferir o centro de referência de sua solução para processos, as intervenções desenhadas passaram a ser sistêmicas, transfuncionais e puderam ser apreendidas, sustentadas e receber evolução. Justamente o que a reengenharia nunca imaginou precisar depois de implantada: evoluir.

Cabe abrir um parêntese em meio a esse movimento para citar o *Business Process Improvement* (BPI) ou Melhoria de Processos de Negócio, que se propõe a realizar melhorias contínuas e graduais nos processos, partindo da análise da situação atual de cada processo da organização (nomeado de processo *As Is*), seguido da proposição de melhorias futuras para o processo (nomeado de processo *To Be*), e que consta na metodologia Harrington (1991) e na metodologia de Rummler e Brache (1992). Segundo De Sordi (2008), a prática BPI promoveu especialização dos princípios TQM e incorporou como benefício maior à prática de gestão por processos conceitos sobre eliminação de perdas e melhoria da qualidade dos processos, utilizando técnicas TQM e outras da área da qualidade, como *Seis Sigma*, *Kanban*, *Lean Manufacturing* e *Malcolm Baldrige*.

De acordo com Alvarenga Netto (2015), após a primeira metade da década de 1990, ou seja, o período de grandes expectativas da Reengenharia, pôde-se, de fato, considerar e integrar a gestão por processos num repertório mais amplo de ferramentas de gestão das operações.

Dentre esse contexto, surge o terceiro movimento, denominado de “nova onda”: *Business Process Management* (BPM) (início dos anos 2000) ou Gerenciamento de Processos de Negócio, focado na melhoria contínua dos processos por meio da participação dos trabalhadores, para solucionar problemas gerenciais.

A Reengenharia e o BPM são, muitas vezes, confundidos, por terem uma abordagem total voltada para os processos de negócios. No entanto, a reengenharia trata os processos de negócio de forma estanque no tempo. Já o BPM, segundo Paim *et al.* (2009), refere-se a um movimento grandioso de divulgação da visão por processos, possibilitando que as transformações das organizações se tornem uma disciplina de administração e engenharia.

Chamado pelo próprio termo gestão por processos, o BPM consiste, basicamente, na quebra do paradigma funcional, passando a propor uma visão interfuncional, com o olhar voltado aos processos “ponta-a-ponta”. Trata-se de uma mudança de foco, em que os interesses dos processos se sobreponham aos interesses departamentais (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

A definição de BPM, de acordo com o guia *BPM CBOK* (ABPMP, 2013, p. 40), é a seguinte:

Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

E, ainda conforme o guia *BPM CBOK* (ABPMP, 2013), BPM é uma abordagem disciplinar 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, que deve ser pensado como um método de transformação que permite repensar, inovar e mudar os processos de negócio de uma organização, e não apenas de melhoria. Além disso, no sentido de promover a imple-

mentação bem-sucedida de iniciativas de gestão por processos, o *BPM CBOOK* estabelece nove áreas de conhecimento: gerenciamento, modelagem, análise, desenho, gerenciamento de desempenho, transformação, organização do gerenciamento, gerenciamento corporativo e tecnologias.

Davenport (1993) afirma que, ao adotar uma visão por processo, a organização envolve os seguintes elementos: estrutura, foco, medição, propriedade (donos do processo) e clientes. A cultura organizacional também deve ser considerada para uma gestão orientada por processos.

Por outro lado, Paim *et al.* (2009) apontam que a adoção da gestão por processos dificilmente ocorre de forma pura. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) consideram que a gestão exclusivamente por processos seria apenas um modelo idealizado. Na prática, as organizações caminhariam para uma maior maturidade em processo, mas mantendo departamentos e certa visão funcional.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) e Fiel-Filho (2010) identificaram diversas vantagens para as organizações na adoção da gestão por processos. Dentre elas, está a possibilidade de participação mais ativa dos funcionários, o que pode refletir em motivação, harmonia organizacional e participação em capacitações. Além disso, promove-se uma visão sistêmica dos processos, através da coordenação e da integração do trabalho entre as várias áreas funcionais. E ainda, de acordo com Gullede e Sommer (2002), os benefícios da gestão por processos são observados por meio de maior eficiência e eficácia dos processos e por melhoria da satisfação de usuários.

Com relação à sua implantação, a gestão por processos também possui fatores considerados críticos, que vão desde o apoio da alta direção, passando por estratégias que tratam a gestão de mudanças, capacitação de profissionais, cultura de padronização processual, alinhamento e investimento em sistemas de informação, projetos de processos com começo e fim, estrutura de orientação por processos bem determinada, registro e divulgação dos benefícios e agregação de valor alcançados até a obtenção do alinhamento estratégico (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Ademais, modelos metodológicos têm dado suporte à implementação da gestão por processos, criados ou adaptados ao contexto peculiar de cada organização (BIAZZI, 2007; CARVALHO, 2015). No setor público, por exemplo, devem-se considerar características específicas, como estrutura, burocracia, ambiente político, entre outros aspectos, caso contrário, a implantação de tais modelos pode não ser bem-sucedida (BIAZZI, 2007). A vantagem de se adotar uma metodologia de gestão por processos está na forma de se obter uma maior padronização ao respeitar as características do modelo e numa garantia a mais no alcance dos resultados esperados (PAIM *et al.*, 2009).

Nesse entendimento e considerando que o *lócus* deste estudo é uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), destaca-se o modelo de Albuquerque e Rocha (2006) como referência no desenvolvimento de metodologias próprias para IPES, especificamente públicas, como é o caso da Metodologia de Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) e a Metodologia apresentada por Carvalho (2015).

Diante das considerações acima, a gestão por processos pode ser entendida como uma abordagem para o desenvolvimento organizacional que busca alcançar melhorias na qualidade do desempenho das atividades administrativas e a maximização dos resultados, tomando processos, estruturas e recursos sob uma visão objetiva e sistêmica de forma que atenda aos objetivos críticos da organização.

#### 4 A GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Segundo Bresser-Pereira e Spink (2006), a administração pública brasileira vem evoluindo no decorrer da história. Inicialmente baseada na administração patrimonialista, passou pela burocrática e seguiu para a administração pública gerencial. A primeira era suportada por um sistema em que não havia a distinção fundamental entre o patrimônio público e o privado por parte dos líderes políticos, ocorrida entre 1821 e 1930. A partir da década de 1930, foram introduzidos os princípios da administração burocrática como forma de combate ao nepotismo e à corrupção arraigados no modelo anterior, referindo-se à formação de um serviço público profissionalizado, com ênfase no controle, na centralização de decisões, na impessoalidade, na hierarquia de cargos, no sistema de mérito e na distinção entre o público e o privado. Em 1995, foi proposta a administração pública gerencial, em resposta à crise do Estado dos anos 1980 e à expansão global da economia, que adota os princípios da NGP, quando a burocrática foi considerada lenta, cara, autorreferida, ineficiente e com pouca ou nenhuma orientação para o atendimento das demandas do cidadão, como aponta Bresser-Pereira (1996a).

A NGP, como foi chamada a administração gerencial, baseava-se em preceitos oriundos do setor privado, mas mantendo a característica específica de não ser orientada para o lucro, e sim para o atendimento do interesse público. Sua pretensão era descentralizar serviços e delegar autoridade e responsabilidade ao gestor público. O rígido controle seria sobre o desempenho, mensurado de acordo com indicadores acordados por contratos (BRESSER-PEREIRA, 1996b).

Em 1995, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Sua missão era colocar em prática a reforma gerencial, através da formulação de um conjunto de políticas públicas, originando o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que utilizou como principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), responsável por promover participação, reconhecimento do potencial e da importância do servidor no processo produtivo, igualdade de oportunidades e escolha pela cidadania (BRASIL, 1997).

O QPAP foi uma evolução do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), criado em 1990, mas seu foco ainda estava nas ferramentas, apenas com o discurso voltado à qualidade. Com a extinção do MARE, em 1999, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), que agregou as experiências dos programas anteriores, com foco no atendimento ao cidadão. Em 2005, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, agregando em um só documento o Programa da Qualidade e o Programa Nacional de Desburocratização (BRASIL, 2005; FERREIRA, 2009).

O Gespública constituiu-se como um novo modelo de gestão, desenhado para promover excelência em gestão pública. Dentro de seu campo de ações, encontram-se os processos, compreendidos pelo programa como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos/serviços com alto valor agregado para as partes interessadas, sendo a medição e a análise de desempenho a base para a tomada de decisões e a execução de ações, considerando para isso as informações disponíveis. Diante desse entendimento, com uma visão orientada por processos, viabilizou-se a alta capacidade para a organização agir e poder inovar (BRASIL, 2014).

No entanto, para sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública, o Gespública foi revogado pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário, visando, entre outras diretrizes, à simplificação de processos e procedimentos que atendem a usuários dos serviços públicos, através da aplicação de soluções tecnológicas (BRASIL, 2017).

Observa-se que o Decreto nº 9.094/17 trouxe um avanço para a prestação de serviços públicos, não deixando de lado os preceitos do Gespública, mas incorporando toda a experiência adquirida à simplificação de processos para a melhoria da qualidade dos serviços, segundo os preceitos da gestão por processos.

Em meio a esse quadro, organizações públicas de diversos setores da administração vêm aplicando esforços e investindo na modernização de sua estrutura, a partir da institucionalização e implementação de técnicas e ferramentas de Gestão de Processos e Gestão de Projetos, gerenciadas pelo que se configurou como núcleos de gestão estratégica (CASTELLANELLI; CUNHA, 2016).

Dentre as organizações públicas que implantaram a gestão por processos, podem-se citar: Ministério da Educação (MEC); Ministério do Planejamento; Ministério Público Federal (MPF), decorrente de seu planejamento estratégico 2011-2020; Secretaria de Planejamento do Governo de Minas Gerais, em 2003; Governo do Estado de Goiás, que elaborou seu Manual de Gestão por Processos em 2011, e algumas experiências no âmbito das IPES, como o caso do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) em 2012; da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), também em 2012, e da Universidade de Brasília (UnB), em 2014 (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016; CASTELLANELLI; CUNHA, 2016).

Contudo, apesar das reformas administrativas enfrentadas pelo Brasil, sua estrutura organizacional ainda apresenta características altamente burocratizadas, departamentalização na forma de organização do trabalho e uma forte resistência a mudanças, como aponta Biazzi (2007), o que deve ser levado em consideração ao se pretender implementar iniciativas de aperfeiçoamento.

Em síntese, observa-se que o setor público tem realizado, ao longo das últimas três décadas e entre mudanças de governos, um movimento evolutivo com foco na melhoria contínua dos processos organizacionais, visando alcançar melhores resultados, com menores custos e tempo.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Com relação à sua natureza, esta pesquisa foi caracterizada como aplicada, com um enfoque qualitativo, e, quanto aos objetivos, exploratória e, ao mesmo tempo, descritiva, uma vez que tem como propósitos tanto explorar situações da vida real que não apresentam limites claramente definidos quanto descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação (GIL, 2008).

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2001), é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente definidas, em que várias fontes de evidências podem ser utilizadas, como: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

O estudo desenvolve-se no âmbito do DRCA/UFAL, responsável por diversas ações administrativas pertinentes à vida acadêmica do aluno, localizado no *Campus A. C. Simões*, em Maceió, sede da Universidade, orientando-se com foco no mapeamento e na análise de seus processos de trabalho. O DRCA é composto por: Direção-Geral, Direção Adjunta, Secretaria Administrativa, Divisão de Matrícula Acadêmica (DMCA), Divisão de Registro Acadêmico (DRA) e Setor de Arquivo Acadêmico (SAA). Além disso, estende-se aos *campi* fora de sede, *Campus Arapiraca* e *Campus do Sertão*, as denominadas Coordenadorias de Registro e Controle Acadêmico (CRCAs), subordinadas ao DRCA. Os processos supracitados, além de tramitarem entre os subsetores do DRCA, tramitam também por suas coordenadorias, bem como por outros setores, a exemplo da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), suas coordenações de curso e do setor Comissão Permanente de Vestibular (Copeve).

Dessa forma, o estudo parte do DRCA e percorre sequencialmente suas coordenadorias, seguindo o aspecto de subordinação entre os setores. A pesquisa foi realizada em três fases conforme o Quadro 3.

**Quadro 3** - As fases da pesquisa

| Fases  | Etapas   | Descrição  |
|--|--|--|
| 1 - Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA)   | 1.1 - Identificação e Análise do Mapa do Contexto da UFAL;<br>1.2 - Identificação dos processos de trabalho do DRCA. | O objetivo foi saber onde o DRCA se encontra dentro da UFAL (organização maior), identificando sua relação estratégica com as demais áreas internas e com o ambiente externo para o alcance dos macroprocessos da instituição. Neste momento, identificaram-se todos os processos interfuncionais de atuação do DRCA e a legislação vigente que corresponde a cada processo. |
| 2 - Modelagem do Processo Atual (como é – <i>As Is</i> ) por processo                          | 2.1 - Identificação das atividades de cada processo identificado;<br>2.2 - Construção do mapa do processo atual.     | O objetivo maior foi compreender o processo, descrevendo qual é o trabalho e como ele ocorre.  |
| 3 – Análise, Proposição de Melhorias e Redesenho do Processo (como deverá ser – <i>To Be</i> ) | 3.3 - Análise do processo atual;<br>3.1 - Proposição de melhorias e elaboração do mapa do processo.                  | O objetivo foi redesenhar o processo atual, corrigindo problemas identificados, resultando no estado desejável do processo.  |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para a realização da Fase 1 foram examinados os seguintes documentos institucionais: Relatório de Gestão - Exercício 2017 (UFAL, 2018b), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2013-2017), Estatuto e Regimento-Geral (UFAL, 2006), Carta de Serviços (SERVIÇOS, 2018a) e o Sítio eletrônico da UFAL (UFAL, 2018c). Além desses documentos, na identificação dos processos, utilizou-se a consulta a processos concedidos e a sistemas de informação, identificando as atividades da instituição e relacionando-as ao DRCA. Dessa forma, realizou-se um levantamento de todos os processos ligados ao DRCA, que foram condensados por meio da análise cruzada dos dados, em uma tentativa de excluir qualquer duplicidade de informações.

A Fase 2 foi realizada através de entrevistas estruturadas, norteadas por meio de um formulário, elaborado com base em Scartezini (2009), contendo nome do processo, descri-

ção, público interessado, políticas, legislação ou normas, indicadores e metas, entradas (*inputs*), etapas (atividades), saídas (*outputs*), unidade de destino e meio utilizado, executores do processo, áreas envolvidas e sistemas de informações utilizados. De maneira complementar, fez-se uso tanto de observação direta, quanto de observação participante, tomando-se nota dos procedimentos adotados durante a execução dos processos. Como também, utilizou-se da análise documental (legislação vigente, processos concedidos e Carta de Serviços da UFAL (UFAL, 2018c)) e consulta ao sistema de informação de protocolo.

Os sujeitos entrevistados foram selecionados intencionalmente, em função da relevância que apresentam em relação a certo assunto – neste caso, a cada processo. Definiram-se, então, os participantes do estudo por local de lotação: 6 (seis) servidores do DRCA/*Campus A. C. Simões*, 1 (um) servidor da CRCA/*Campus Arapiraca* e 2 (dois) servidores da CRCA/*Campus do Sertão*.

Os mapas foram construídos utilizando-se da notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), e como ferramenta de suporte, fez-se uso do *software BizAgi Process Modeler*, sendo a maioria validados junto aos entrevistados. O Quadro 4 apresenta a simbologia utilizada na construção dos mapas.

**Quadro 4** - Simbologia BPMN utilizada na construção dos mapas de processos

| Simbologia  | Significado  |
|---|--|
|  | <b>Evento de início:</b> indica o início de todo o processo.   |
|  | <b>Evento intermediário Timer:</b> indica uma espera dentro do processo.   |
|  | <b>Evento de fim:</b> indica onde o processo termina.  |
|  | <b>Gateway Exclusivo:</b> são momentos no processo em que o fluxo de sequência pode decidir por apenas um caminho dentre os vários possíveis.                            |
|  | <b>Tarefa:</b> atividade atômica que está incluída dentro de um processo.  |
|  | <b>Anotação:</b> mecanismo para fornecer informações adicionais ao processo.   |
|  | <b>Fluxo de sequência:</b> mostram a ordem das atividades em um processo.  |
|  | <b>Associação:</b> associa informações e artefatos com outros elementos do mapa.   |
|  | <b>Fluxo de mensagens:</b> mostra o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las, representadas por <i>pools</i> diferentes. |
|  | <b>Pool ou piscina:</b> Representa um participante no processo, que pode ser uma entidade específica ou uma função.  |
|  | <b>Lane ou raia:</b> sub-repartição dentro de um <i>pool</i> .   |

Fonte: *software BizAgi Process Modeler*.

Para a execução da Fase 3, três processos foram analisados, relacionando-se problemas como gargalos, defasagens ou focos de retrabalho, os quais foram caracterizados como oportunidades de melhorias que, por sua vez, reverteram-se na proposição de simplificações e aperfeiçoamentos, ou seja, em sugestões de melhorias para os processos. Em seguida, realizaram-se os redesenhos desses processos.

Por fim, foi elaborado um manual de processos e rotinas para o DRCA, a partir dos resultados das fases descritas acima, incluindo a descrição de todos os processos identificados, seus respectivos mapas atuais (*As Is*), a proposição de melhorias para os três processos

analisados, o redesenho de cada um deles (mapa do processo *To Be*), bem como o agrupamento das legislações de suporte aos processos.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção visa apresentar as análises realizadas no decorrer do estudo, em resposta a questão de pesquisa proposta anteriormente e aos objetivos do estudo.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico - identificar todos os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA/UFAL - executou-se a primeira fase descrita na seção 3, identificando a relação estratégica do DRCA dentro da instituição e todos os seus processos de trabalho, como segue:

- Fase 1 - Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA)

Com base no mapa do contexto da UFAL, pôde-se identificar seus macroprocessos, que são classificados como finalísticos e correspondem às grandes funções da instituição - ensino, pesquisa e extensão - e são relacionados e assistidos diretamente pelos macroprocessos de apoio, cujo resultado é o produto ou serviço prestado aos usuários cidadãos (sociedade, alunos, servidores, instituições, empresas e outros).

Segundo o Relatório de Gestão (UFAL, 2018b, p. 91), os macroprocessos de apoio dizem respeito a:

Apoio ao estudante, incluindo a assistência, as ações socioculturais, ações acadêmicas, ações de permanência, apoio a eventos, apoio a estudantes estrangeiros, restaurante universitário e residência universitária; sistema de bibliotecas; editoração universitária; comunicação organizacional; gestão de pessoas; e, por fim, gestão orçamentária.

Nesse contexto, observa-se um funcionamento sistêmico da UFAL, constituído por entidades que impactam a gestão. No ambiente externo, identificaram-se: órgãos que direcionam os macroprocessos finalísticos e de apoio, através de políticas e diretrizes; órgãos que fiscalizam e controlam a execução dos macroprocessos; órgãos parceiros/financiadores, que possibilitam a captação de recursos, e entidades que recebem resultados (sociedade em geral). Encontram-se no ambiente interno: órgãos que realizam os macroprocessos de apoio, que visam dar suporte às entidades finalísticas; órgãos e macroprocessos finalísticos, que determinam as necessidades de suporte das entidades de apoio, e Unidades Acadêmicas e *Campi*, que executam os macroprocessos finalísticos.

Uma das unidades organizacionais responsável por realizar processos de apoio é o DRCA, que desenvolve diversas ações administrativas pertinentes a toda a vida acadêmica dos alunos na UFAL. Dessa forma, caracteriza-se como um órgão de apoio administrativo que suporta estrategicamente macroprocessos finalísticos da instituição.

Posto isso, procedeu-se com a identificação de todos os processos de atuação do DRCA, totalizando 44 (quarenta e quatro), assim como apresenta o Quadro 5.

Com relação ao segundo objetivo - modelar os processos identificados - realizou-se a segunda fase do estudo:

- Fase 2 - Modelagem do Processo Atual (como é – *As Is*) por processo

Nesta fase foram identificadas todas as atividades de cada processo, seguindo com o mapeamento de todos, dispostos sob a forma de diagramas (mapas dos processos atuais), os quais foram validados junto aos participantes da pesquisa por abordagem individual, com exceção de 4 (quatro) processos (Mudança de Turno, Reopção de Curso, Transferência Externa e Registro de Diplomas de Graduação de IES Externas), por não haver devolutiva dos entrevistados na validação.

**Quadro 5 – Processos de Trabalho do DRCA**

| Processos   |  |
|---|--|
| 1 - Desistência ou Cancelamento Total da Matrícula  | 23 - Reabertura de Matrícula   |
| 2 - Desligamento de Matrícula   | 24 - Registro de Diplomas de Graduação de Instituições de Educação Superior (IES) Externas                         |
| 3 - Dispensa de Disciplina Cursada  | 25 - Registro de Falecimento   |
| 4 - Edição de Dados Pessoais/Alteração de Nome de Registro Civil  | 26 - Registro de Repreensão  |
| 5 - Emissão e Autenticação de Documentos: Comprovante de Matrícula, Histórico Analítico e Certidão de Vínculo | 27 - Registro de Suspensão   |
| 6 - Expedição de Certidão/Declaração Relacionada à Vida Acadêmica do Estudante                                | 28 - Rematrícula   |
| 7 - Expedição de Certificado de Especialização – Residência Multiprofissional em Saúde                        | 29 - Reopção de Curso  |
| 8 - Expedição de Certificado de Especialização  | 30 - Revalidação de Diploma Estrangeiro  |
| 9 - Expedição de Diploma de Mestrado ou Doutorado   | 31 - Revalidação do Diploma de Graduação em Medicina do Revalida   |
| 10 - Expedição de Segunda Via de Certificado de Especialização  | 32 - Saída por Transferência da UFAL   |
| 11 - Expedição de Segunda Via de Diploma de Graduação   | 33 - Solicitação de Licença à Gestante   |
| 12 - Expedição de Segunda Via de Diploma de Mestrado ou Doutorado   | 34 - Solicitação de Licença Médica para Tratamento de Saúde  |
| 13 - Formalização da Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Social)                               | 35 - Solicitação de Veracidade e Autenticidade de Diploma ou Certificado e Demais Documentos do Registro Acadêmico |
| 14 - Formalização da Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Turma)                                | 36 - Solicitação de Apostilamento de Diplomas  |
| 15 - Formalização da Colação de Grau/Expedição de Diploma de Graduação (Emergencial)                          | 37 - Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Perícia Médica  |
| 16 - Matrícula Acadêmica em Períodos Anteriores/Período Atual   | 38 - Trancamento de Curso ou Matrícula Total por Serviço Militar Obrigatório                                       |
| 17 - Matrícula de Alunos Convênios  | 39 - Trancamento de Curso ou Matrícula Total   |
| 18 - Matrícula em Disciplina Isolada  | 40- Trancamento de Matrícula em Disciplina   |
| 19 - Matrícula por Reingresso   | 41 - Trancamento e Destrancamento de Matrícula em Períodos Anteriores  |
| 20 - Mobilidade Acadêmica nas IFES  | 42 - Transferência Externa   |
| 21 - Mudança de Turno   | 43 - Transferência <i>Ex Officio</i>   |
| 22 - Prorrogação de Integralização de Curso   | 44 - Utilização do Nome Social   |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

E, como resposta ao último objetivo específico - analisar, propor melhorias e redesenhar processos modelados - executou-se a terceira fase:

- Fase 3 – Análise, Proposição de Melhorias e Redesenho do Processo (como deverá ser – *To Be*) por processo

Nesta fase foram analisados três processos - Reabertura de Matrícula, Rematrícula e Trancamento de Curso ou Matrícula Total - considerando o alto grau de impacto que eles representam ao se relacionarem diretamente com a condição de desligamento do vínculo institucional entre o aluno e a UFAL, quando da não execução dos mesmos.

Nessa análise foram utilizados como ferramentas os mapas dos processos para a identificação de defasagens, gargalos e focos de retrabalho, dando suporte para o desenvolvimento da proposição de melhorias.

Considerando que, os processos analisados são despachados de forma objetiva e atrelada ao cumprimento dos termos dispostos na Resolução vigente (nº 25/2005-CEPE/UFAL) que trata de assuntos acadêmicos, optou-se por desenvolver uma única proposta comum a eles, como segue: *A eliminação da emissão do formulário de requerimento e da exigência da documentação, já que todas as informações necessárias se encontram no SIE WEB. Com o apoio técnico do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), seria possível que esses serviços pudessem ser solicitados via Internet, diretamente no sistema SIE WEB. Dessa forma, bastaria o aluno acessar o sistema, com seu número do CPF e senha, para realizar o serviço pretendido, devendo este ser deferido ou não, automaticamente, com base nos termos da resolução vigente. O serviço sendo negado, o aluno poderia consultar os motivos do indeferimento diretamente no DRCA ou CRCA, que prestaria todas as informações pertinentes, finalizando o processo.*

Com isso, procedeu-se com o redesenho dos processos utilizando o mesmo formato e padrões executados para o mapa do processo atual, mas com a correção dos problemas identificados através da inserção da proposta desenvolvida.

Por fim, a partir dos resultados de cada fase, elaborou-se um manual de todos os processos e rotinas do DRCA, estruturado da seguinte forma: Capa; Apresentação; O contexto dos processos e rotinas de trabalho do DRCA; Mapeamento dos processos e rotinas de trabalho do DRCA; Informações gerais; Proposta de melhorias de processos e redesenho; e Legislações de suporte aos processos. Esse manual foi construído com base no Tutorial elaborado pelo Ministério Público do Trabalho (MPT, 2014), que aborda instruções que definem os critérios básicos para a elaboração de manuais de procedimentos operacionais.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo do presente trabalho foi elaborar o mapeamento dos processos administrativos do DRCA/UFAL. Para tanto, foram estipulados quatro objetivos específicos, que contemplaram a identificação de todos os processos interfuncionais que compõem o ambiente de atividades do DRCA/UFAL; a modelagem desses processos; a análise, proposição de melhorias e o redesenho de processos e; por fim, a proposição de um manual de processos e rotinas para o DRCA/UFAL.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, desenvolveu-se a Fase 1 – Análise do Contexto da Organização-alvo (DRCA), constatou-se que o DRCA se caracteriza como um órgão de apoio administrativo que suporta estrategicamente macroprocessos finalísticos da Instituição, como uma das unidades organizacionais responsável por executar processos de apoio referentes a diversas ações administrativas voltadas à vida acadêmica dos alunos na

UFAL. Nessa fase, foi possível identificar todos os processos em questão, chegando a um quantitativo de 44 deles, bem como reconhecer a legislação pertinente a cada um.

Na sequência, em resposta ao segundo objetivo específico, realizou-se a Fase 2 – Modelagem do Processo Atual (como é – *As Is*) por processo. A princípio, entrevistas estruturadas foram aplicadas para a identificação das tarefas dos processos, abrangendo servidores do DRCA/CRCAs envolvidos na execução dos mesmos, assim como fez-se uso de fontes documentais, observações (direta e participante) e consulta a sistema de informação.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, desenvolveu-se a Fase 3 – Análise, Proposição de Melhorias e Redenho do Processo (como deverá ser – *To Be*) por processo. Analisaram-se 3 (três) processos: *Reabertura de Matrícula*, *Rematrícula* e *Trancamento de Curso ou Matrícula Total*, identificando-se oportunidades de melhoria destacadas, como defasagem processual, focos de retrabalho e gargalos. Em seguida, elaborou-se uma proposta de melhoria comum a esses três processos. E, diante dessa proposta, procedeu-se com o redesenho dos mesmos. Classifica-se a proposta como uma melhoria que depende de mudança política para ser efetuada, ou seja, carece de deliberação do Conselho Universitário (CONSUNI), órgão superior da UFAL. Assim, considera-se o envolvimento de mudanças de longo prazo.

Por fim, a partir dos resultados alcançados até então, elaborou-se um manual de processos e rotinas para o DRCA/UFAL sob a ótica da gestão por processos. Diante do exposto, entende-se que o estudo obteve êxito ao refletir no alcance de seu principal objetivo: o mapeamento de todos os processos do DRCA/UFAL, o qual foi organizado sob a forma de um manual. Dessa forma, apesar de considerar que não é uma medida única nem definitiva, acredita-se que, com a divulgação e utilização do manual, será dado um grande passo para o DRCA atender de forma mais eficiente seus usuários e melhorar o desempenho de suas atividades.

Destaca-se que este é um estudo inicial que servirá de parâmetro para futuros aperfeiçoamentos, ou seja, considerando que possíveis mudanças nas legislações possam ocorrer, tanto em nível federal quanto advindas de resoluções internas da instituição, o mapeamento proposto necessitará de monitoramento constante e atualização sistemática.

Com relação à limitação da pesquisa, acusa-se o fato de que a mesma foi realizada apenas no DRCA e CRCAs, não se expandindo aos demais envolvidos nos processos estudados. E, também, dificuldade de comunicação no momento da validação dos processos mapeados junto aos participantes da pesquisa, por não haver devolutiva de informações sobre quatro deles, cuja validação não foi alcançada.

Para trabalhos futuros, sugere-se a continuidade da análise dos processos mapeados. Como também, indica-se o desenvolvimento de estudos similares nos demais setores da UFAL, visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços em toda a Instituição.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALVARENGA NETTO, C. A. Proposta definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. *In*: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. (Orgs.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento. **ABPMP BPM Cbok**, v. 3.0. Brasília: ABPMP Brasil, 2013.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n4/a13v18n4.pdf>. Acesso em: 09 maio 2018.

BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior**: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/publico/DissertacaoMonicaRottmanndeBiazz.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em: 08 maio 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, 17 de julho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm). Acesso em: 08 maio 2018.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília: Mare, 1997. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>. Acesso em: 07 maio 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA: Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: MP/Segep, 2014. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>. Acesso em: 08 maio 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo estado. Brasília: **Enap**, 1996b. Disponível em: <http://https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/817/1/9texto.pdf>. Acesso em: 08 maio 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996a. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/36028>. Acesso em: 07 maio 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/44444>. Acesso em: 22 maio 2018.

CARVALHO, K. A. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília**: estudo de caso. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

CASTELLANELLI, C.; CUNHA, L. M. Novos modelos de gestão nas instituições públicas: o gerenciamento de processos como ferramenta de otimização organizacional. **Revista Contribuções a las Ciencias Sociales**, jul.-set. 2016. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/ccss/2016/03/estrategia.html>. Acesso em: 14 jul. 2018.

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

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro**: importância e aplicação. Brasília: MP/Secretaria de Gestão, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrereib.pdf>. Acesso em: 08 maio 2018.

FERREIRA, A. S. R. **Modelagem organizacional por processos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2010.

FIEL-FILHO, A. Gestão dos processos e a eficiência na Gestão Pública. *In*: KANAANE, R.; FIEL-FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (Orgs.). **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902000000100002.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf). Acesso em: 09 maio 2018.

- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/all/modules/filefield/icons/application-pdf.png>. Acesso em: 15 maio 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3c8c/ab4a842eeb6b98955fb72ed5f450f51afd94.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.
- HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.
- MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Tutorial para Elaboração de Manual de Procedimentos**. Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica. Brasília: MPT, 2014. Disponível em: <https://tinyurl.com/y4p8j2on>. Acesso em: 09 out. 2018.
- MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, Salvador, n. 2, 2000. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-81, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/43410>. Acesso em: 22 maio 2018.
- PAIM, R. **Engenharia de Processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. 2002. Dissertação (Mestrado) – Coppe/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.enjourney.com.br/antigo/wp-content/uploads/2012/06/tese-rafael-paim-engenharia-de-processos-19fev2003b.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.
- PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.
- PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2011.
- RUMMLER, G. A., BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1992. 263p.
- SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia: Apostila, 2009.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Carta de serviços**, 2018a. Disponível em: <https://servicos.ufal.br/categorias/ensino>. Acesso em: 02 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Estatuto e Regimento Geral da Ufal, 2006**. Maceió: UFAL, 2006. 58p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2013-2017**. Maceió: UFAL, 2013. 127p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Prestação de Contas Ordinárias Anual. **Relatório de Gestão, 2017**. Maceió, 2018b. 367 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Site eletrônico da UFAL**. 2018c. Disponível em : <http://www.ufal.edu.br>. Acesso em: 02 jul. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.