

Eixo temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE PROCESSOS ADAPTADA PARA UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

**METHODOLOGY FOR ANALYSIS OF PROCESS ADAPTED FOR A PUBLIC
INSTITUTION**

Andresa Girardi Losekann, Daniel Benitti Lorenzetti, Leoni Pentiado Godoy, Lucia Rejane da Rosa
Gama Madruga

RESUMO

Diante as pressões econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais que fazem parte do atual cenário competitivo, o gerenciamento de processos se destaca como uma ferramenta indispensável para garantia da qualidade das informações e dos processos, promovendo mudanças na estrutura organizacional e fornecendo inúmeros benefícios para a organização. Assim, o presente estudo traz uma metodologia para análise de processos, adaptada à realidade de uma instituição pública de ensino superior. Para realização do estudo utilizou-se principalmente a pesquisa bibliográfica e entrevistas estruturadas. A pesquisa resultou em uma metodologia adaptada para análise de processos em instituições públicas, permitindo a estas instituições identificar os processos mais importantes, que mais impactam os usuários, facilitando a priorização para destinação dos recursos.

Palavras-chave: Processos, Gestão de Processos, Metodologia para análise de Processos

ABSTRACT

Faced the economic pressures, social, technological and environmental factors that are part of the current competitive scenario, the process management stands out as an indispensable tool for quality assurance of information and processes, promoting changes in organizational structure and providing numerous benefits to the organization. Thus, this study provides a methodology for process analysis, adapted to the reality of a public institution of higher education. To conduct the study used mainly bibliographic research and structured interviews. The research resulted in a methodology suitable for analyzing processes in public institutions, allowing institutions identify the most important processes that impact more the users, facilitating the prioritization for the allocation of resources.

Keywords: Process, Process Management, Methodology for Process Analysis

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações têm enfrentado um mercado muito mais exigente e competitivo. Muitas vezes as organizações necessitam realizar algumas mudanças para se adequar as novas exigências, e se manter no mercado. As organizações públicas não estão isentas desse processo, necessitando de modificações em sua estrutura para garantir agilidade e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos.

Para Villela (2000), as mudanças tecnológicas e a inserção das organizações em um ambiente de competição globalizada tornam necessário o reprojeto e a gestão das funções organizacionais, com o propósito de adequá-las à realidade do mercado, buscando aumentar a competitividade e o valor da organização.

Neste contexto, a administração de processos tem sido um dos instrumentos administrativos, que vem despertando um grande interesse por todos os tipos de organizações, desde os anos 90 (CURY, 2006). Esta ferramenta se tornou indispensável quando se fala em melhorar a qualidade dos produtos e serviços e na disseminação das informações sobre o funcionamento dos processos, onde as organizações estão readequando sua estrutura com o objetivo de promover melhorias (CRUZ, 2002). O conhecimento dos processos representa uma vantagem competitiva para a organização, pois auxilia na análise crítica e na tomada das ações necessárias em todos os níveis da organização, tornando-se uma importante fonte de melhoria e inovação (MAXIMIANO, 2000).

A administração de processos é extremamente fundamental para qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois resulta na eficiência dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização destes (FADUL e SILVA, 2008). Dessa forma, este estudo tem por objetivo apresentar uma metodologia simplificada para análise de processos, adaptada para a realidade de uma instituição pública. A metodologia de gerenciamento de processos desenvolvida neste estudo poderá servir como um modelo de referência para instituições que desejam implantar essa ferramenta.

2. REVISÃO DA LITERATURA

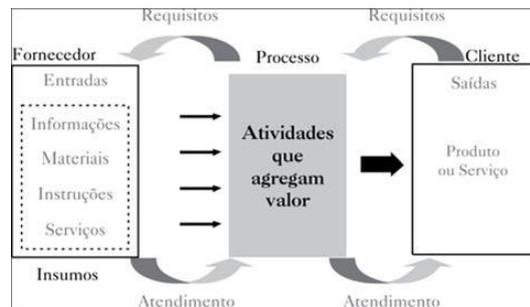
2.1 Processos

Os processos de trabalho das instituições públicas tradicionalmente são burocráticos e possuem, muitas vezes, elevado apego às normas, que podem ser consideradas absolutas. Dependendo de determinada situação, passam a valer as regras elaboradas, por “sempre ter sido assim”, não há o questionamento da legislação e do “modus operandi”, ou de outras questões envolvidas (BIAZZI e MUSCAT, 2007).

Um processo pode ser qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega valor e gera uma saída, seja para um cliente interno ou para um cliente externo. Desta forma, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos clientes (Gonçalves, 2000). Segundo Oliveira (2006), um processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais inter-relacionadas, com a função de promover o atendimento às expectativas dos clientes internos e externos. Para Juran (1992) um processo é um conjunto de ações voltadas para realizar uma determinada meta.

Chiavenato (2004) define processo, como os meios pelos quais é possível alcançar resultados (fins), ou seja, um processo é qualquer atividade que utiliza recursos para transformar insumos em produtos. Segundo a NBR ISO 9001:2005, quaisquer atividades que recebem entradas (inputs) e as transformam em saídas (outputs) podem ser considerados como um processo. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) representa na figura 1, um processo da seguinte forma:

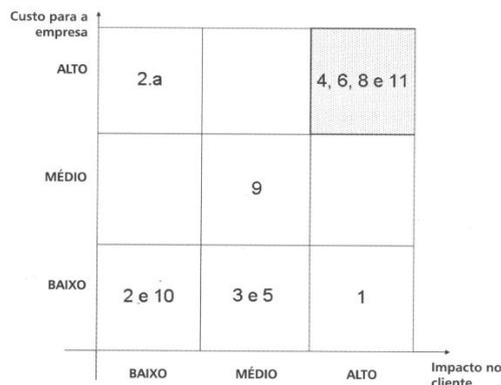
Figura 1 - Representação de um processo



Fonte: FNQ (2007)

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (GONÇALVES,2000). Valle e Oliveira (2009) classificam os processos em Primários (tem relação direta com o cliente e que impactam diretamente nele); Chaves (alto custo para a organização e alto impacto para o cliente externo) e Críticos (tem relação direta com a estratégia de negócio da empresa, ou seja, estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio). Os referidos autores utilizam, para facilitar a classificação dos processos, uma classificação com base no custo da empresa (baixo, médio e alto) versus o impacto para o cliente, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Processos primários e chaves



Fonte: Valle e Oliveira (2009)

De acordo com Gonçalves (2000), algumas vezes as atividades essenciais (aquelas atividades que são críticas para que sejam atingidos os objetivos da empresa) podem ser chamadas de processos, pois envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais, ou seja, são os processos que precisam ser executados para que a empresa exista.

Os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente (GONÇALVES, 2000). Ainda de acordo com o autor, saber quais são os tipos de processos e entender como eles funcionam é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado, afinal cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

2.2 Gestão de processos

A idéia de Gestão baseada em processos tem estado muito presente nas organizações nos últimos anos, sendo praticamente impossível evitar temas como análise, mapeamento, organização de processos. A organização que adota esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passa a ter o controle de tudo o que acontece internamente, ou seja, passa a ter uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, organização, liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre todos os setores.

No entendimento de Cury (2006), a gestão de uma organização baseia-se nas solicitações e necessidades do ambiente sobre a mesma e sempre terá que acompanhar o processo evolutivo e mudanças do ambiente de forma a possibilitar que as necessidades sejam atendidas. Assim, a gestão de uma organização é um processo evolutivo que acompanha as demandas do ambiente. Oliveira (2006) defende que outra maneira de entender a Gestão baseada em processos é procurar ver a organização de uma perspectiva ao mesmo tempo interna e externa, conforme pode-se observar na figura 3.

Figura 3 - Modelo de gestão de processos simplificado



Fonte: Oliveira (2006)

Para Maximiano (2000), a idéia de administração de processos não é nova na administração de empresas, mas a idéia de se tornar foco da gestão é uma grande novidade. Diversos modelos baseados em processos têm sido estabelecidos e utilizados pelas organizações nos últimos tempos, e, para a maioria dos estudiosos do assunto, somente as organizações que tiverem profundo conhecimento de todos os seus processos serão capazes de sobreviver.

De acordo com Gonçalves (2000), a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. Ainda conforme o autor, durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização.

Gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. A adoção do ponto de vista dos processos na gestão das empresas desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes (GONÇALVES, 2000).

Oliveira (2006) entende que o aperfeiçoamento de processos tem importância fundamental no sentido de gerar vantagem competitiva para a empresa. De acordo com Gonçalves (2000), a preocupação com os processos empresariais deu origem ao

desenvolvimento das chamadas disciplinas de processo. As disciplinas de processo quando utilizadas de forma consistente na empresa, permitem que as pessoas assumam mais responsabilidades, adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização do trabalho e empreguem melhores meios de comunicação e produção.

A revolução industrial deu as costas para os processos, os quais foram desmembrados em tarefas especializadas e focalizando essas tarefas. As tarefas e as organizações baseadas nelas formavam as estruturas básicas da empresa do século XX. Os persistentes problemas enfrentados pelas empresas no final do século XX, contudo, não puderam ser resolvidas por meio da melhoria das tarefas. Eram problemas de processos e para resolvê-los as empresas tiveram de fazer dos processos o centro de sua atenção (CURY, 2006). Segundo o mesmo autor, as organizações que pretendem ser regidas por processos, precisam repensar em tudo, ou seja, rever os tipos de trabalho que as pessoas fazem as formas em que o desempenho é avaliado e recompensado, o papel dos gerentes e os princípios estratégicos empregados.

Para Oliveira (2006), a administração de processos realizada de forma eficaz melhora a capacidade de uma organização de antecipar, gerir e responder às mudanças no mercado e a maximizar as oportunidades empresariais. A gestão de processos adequada pode também reduzir as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de informações e ações empresariais.

De acordo com Cruz (2002) as primeiras organizações existentes já possuíam processos para produzir bens ou serviços, mas na maioria das vezes esses processos eram meramente informais. Sendo assim, não existia organização, documentação, registro ou qualquer vestígio de tarefas e procedimentos escritos. O mesmo autor enfatiza que ainda hoje, muitas empresas não possuem qualquer organização ou documentação de seus processos. Esta situação focada nos dias de hoje agrava-se em comparação à situação de aproximadamente duas décadas atrás, pois hoje a competição é feroz e o tempo certo para fazer acontecer determinada ação, é implacável.

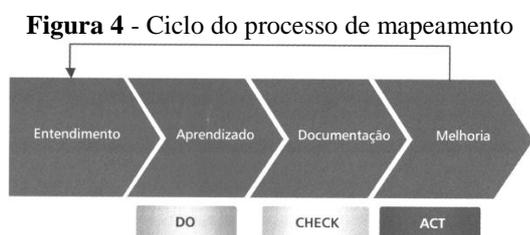
2.3 Metodologia para Análise de Processos

Para que os processos sejam analisados regularmente e alterados quando necessário é preciso conhecer as técnicas que são empregadas com o objetivo de obter melhores resultados e evitar possíveis erros e contratempos desnecessários. Segundo Carreira (2009), para criar ou racionalizar alguns processos, é muito importante seguir os seguintes princípios:

- a) *Princípio da Centralização* (os sistemas utilizados para racionalizar, criar ou extinguir os processos devem ser lógicos e integrados);
- b) *Princípio da Criação* (um processo só deve ser criado se tiver uma finalidade específica e deverá ser mantido somente se as tentativas de eliminação ou de fusão não forem viáveis);
- c) *Princípio da Automação* (os processos devem ser criados, tendo como suporte uma tecnologia de ponta, eliminando o máximo o trabalho do homem);
- d) *Princípio da Parcimônia* (um processo de trabalho bem construído não deve ter mais dados do que o necessário para realizar as operações que foram planejadas);
- e) *Princípio da Persistência* (um processo deve estar sempre pronto para entrar em operação, buscando os dados necessários na fonte para sua operação e remetendo esses dados para o destino);
- f) *Princípio da Ordenação* (um processo deve estar estruturado na seqüência lógica de entrada de dados);
- g) *Princípio da Permanência* (os dados devem permanecer em depósito de dados e não em processos);

- h) *Princípio da Independência de Processos* (para que um processo alcance seus objetivos, ele deve ser independente dos outros, garantindo que os processos estejam sempre prontos para serem utilizados e que estejam em depósito de dados);
- i) *Princípio da Temporalidade* (os processos interdependentes devem estar estruturados para serem executados na ordem cronológica, buscando garantir a consistência dos dados);
- j) *Princípio da Simultaneidade* (em um mesmo sistema, processos são executados ao mesmo tempo, com o objetivo de reduzir o tempo de ciclo, exercer controle e reduzir o custo operacional).

De acordo com Valle e Oliveira (2009), a modelagem dos processos de negócio deve atingir os seguintes objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria, aos quais se pode aplicar o ciclo PDCA, visando a busca da melhoria contínua, conforme mostra a Figura 4.



Fonte: Valle e Oliveira (2006)

Bitzer e Kamel (1997, apud VALLE e OLIVEIRA, 2009) propõem uma metodologia para análise de processos através de um roteiro baseado em quatro fases, de acordo com a Figura 5.

Figura 5 - Metodologia para análise de processos

Fase 1: Preparando-se para a análise dos processos	Fase 3: Identificar as melhorias a serem implantadas
Identificar a necessidade de melhoria Obter patrocínio da alta administração Designar representantes setoriais para formar o comitê de mudanças Implementação de ferramenta Nivelamento sobre o trabalho a ser realizado Identificar as fases do ciclo de vida dos processos Criar uma visão estratégica Analisar o contexto do projeto Implementar um programa gerencial de mudanças	Identificar os requisitos dos clientes Determinar o nível de melhoria a ser atingido Avaliação de desempenho com outras organizações Reengenharia do processo Revisão dos modelos Simulação de alternativas de melhorias
Fase 2: Seleção do processo a ser otimizado	Fase 4: Implementação do processo otimizado
Identificar e selecionar os processos de negócio a serem analisados Definição das medidas de desempenho	Disponibilizar a infra-estrutura necessária Implementação

Fonte: Valle e Oliveira (2009)

Pinto (1993) considera que uma metodologia para gerenciamento de processos, segue três fases, conforme o Quadro 1.

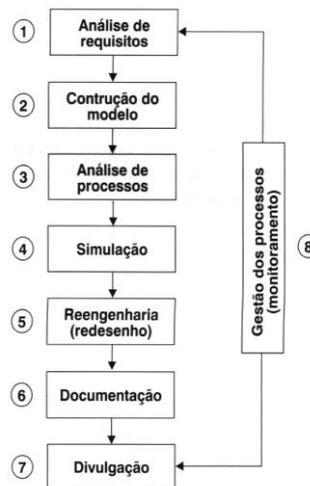
Quadro 1 - Metodologia para gerenciamento de processos

Fase 1 Definição do processo	Fase 2 Análise do processo	Fase 3 Melhoria do processo
Etapa 1: comprometimento Etapa 2: caracterização dos clientes Etapa 3: mapeamento dos processos críticos Etapa 4: urgência	Etapa 5: comparação (benchmarking) Etapa 6: alternativas de solução Etapa 7: aprovação	Etapa 8: verificação Etapa 9: implantação Etapa 10: reinício.

Fonte: Pinto (1993)

Segundo Correia *et.al.*, (2002), geralmente o mapeamento de processos adota três etapas: a primeira é a definição de fronteiras e dos clientes do processo, considerando os principais *inputs* e *outputs* e tudo o que envolve o fluxo de trabalho; a segunda são as entrevistas com os responsáveis pelas atividades desempenhadas nos processos e a pesquisa nos documentos da empresa; e a terceira etapa é a criação do modelo baseado na informação adquirida e revisão detalhada desse modelo conforme a lógica do ciclo de “*author-reader*”. Oliveira (2006) defende uma metodologia para estudo dos processos composta por oito etapas, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 6 – Metodologia: Etapas



Fonte: Oliveira (2006)

As atividades de análise e modelagem de processos podem ser realizadas utilizando-se uma das ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado. São cerca de 300 *softwares* que oferecem uma variedade de recursos conforme o produto escolhido (VALLE e OLIVEIRA, 2009). É recomendável que o estudo de racionalização de processos seja iniciado pelos processos críticos da empresa, pois podem trazer resultados mais significativos. Para selecioná-los, basta identificar os objetivos da empresa, tarefa essa, nada fácil, pois podem estar escondidos (MAXIMIANO 2000). Davenport (1994) considera como atividades essenciais na análise e melhoria de processos:

- a) Mapear o processo atual;
- b) Mensurar o processo atual com base nos objetivos do processo;
- c) Sugerir e fazer comparações;

- d) Avaliar o processo atual baseado nos níveis dos atributos do processo novo (base para comparações);
- e) Observar problemas ou deficiências, baseado nas comparações realizadas;
- f) Propor melhorias para o processo atual;
- g) Analisar e avaliar as tecnologias utilizadas, tanto da informação, quanto da organização, que poderão continuar sendo utilizadas;

O Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN) desenvolveu em 1997 uma metodologia para análise e melhoria de processos composta de 18 etapas, conforme disposto na Figura 7.

Figura 7 - Etapas Método de análise e melhoria de processos

PASSO	ATIVIDADE
1. Análise do processo	1. Conhecer o processo atual;
	2. Identificar os problemas;
	3. Priorizar os problemas;
	4. Identificar as possíveis causas do problema;
	5. Priorizar as causas;
2. Melhoria do processo – Soluções	6. Identificar as alternativas de solução para as possíveis causas;
	7. Priorizar soluções;
	8. Desenvolver as soluções;
	9. Identificar os problemas potenciais;
3. Melhoria do processo – Planejamento da implantação	10. Definir metas;
	11. Definir métodos;
	12. Normalizar;
4. Melhoria do processo - Implantação, avaliação e análise da implantação	13. Consolidar o planejamento da implantação;
	14. Disseminar informações;
	15. Educar treinar;
	16. Fazer ou executar;
	17. Medir;
	18. Comparar com o planejado;

Fonte: IBQN (1997)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser considerada qualitativa exploratória. A pesquisa qualitativa caracteriza-se por não utilizar procedimentos estatísticos para análise do problema (PINHEIRO, 2010). Para o autor, essa abordagem possibilita uma compreensão detalhada dos significados e características apresentados pelo objeto de pesquisa, uma vez que permite ao pesquisador analisar e interpretar os fenômenos segundo sua visão acerca do tema, o que confere certo subjetivismo a pesquisa.

Segundo Pinheiro (2010) a pesquisa exploratória auxilia na familiarização do pesquisador com o problema de pesquisa, aumentando seu conhecimento sobre determinado tema. Esse tipo de pesquisa limita-se a definição dos objetivos e a busca de informações relevantes sobre um determinado tema (CERVO et al., 2007).

Esse estudo, no que se refere aos procedimentos técnicos, pode ser considerado como uma pesquisa bibliográfica, pois se utilizou principalmente de matérias já publicados como base para o desenvolvimento de uma metodologia de análise de processos. A pesquisa bibliográfica caracteriza-se por buscar contribuições científicas do passado, publicadas em artigos, livros, dissertações e outros materiais bibliográficos.

O presente estudo foi realizado durante o segundo semestre de 2010, na Pró-reitoria de planejamento de uma instituição pública de ensino superior, localizada na Região Central do Rio Grande do Sul. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas estruturadas com os representantes das cinco coordenadorias da referida Pró-reitoria: coordenadoria de

planejamento e avaliação institucional, planejamento administrativo, planejamento econômico, planejamento informacional e de projetos e convênios.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do estudo sobre as várias metodologias aplicadas na análise de processos, buscou-se fazer uma análise sobre a realidade da instituição, procurando identificar suas principais necessidades. Durante esta análise, verificou-se a necessidade de adaptar uma metodologia, buscando se adequar mais à realidade da instituição, visto que muito material consultado estava voltado principalmente para as organizações privadas. O resultado do estudo são modelos de documentos, formulários que tem como principal finalidade auxiliar no processo de identificação, classificação e descrição dos processos realizados na instituição. Estas informações são de fundamental importância para auxiliar a instituição a realizar o mapeamento de seus processos.

No primeiro momento, com a finalidade de identificar os processos realizados na instituição, foi desenvolvido um modelo de documento em que os servidores de cada coordenadoria listavam todos os processos que eram realizados e ao mesmo tempo classificavam os processos de acordo com o tempo utilizado no desenvolvimento da atividade e o grau de importância para a instituição, em uma escala de baixo, médio e alto, conforme exemplificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Identificação e classificação dos processos

	Processos identificados	Tempo utilizado no desenvolvimento da atividade			Grau de importância para a Instituição		
		Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
1	A	X			X		
2	B		X			X	
3	C	X				X	
4	D			X	X		
5	E			X			X

Fonte: Pesquisa (2010)

Após a obtenção dos dados, os processos foram classificados em uma tabela, adaptada do modelo de Valle e Oliveira (2009), o qual propõe a relação entre o custo para a empresa e o impacto nos clientes, com a finalidade de classificar os processos em primários, chaves e críticos. Para adaptar o modelo à realidade da instituição pública, optando-se por utilizar como variáveis, a relação entre o tempo utilizado no desenvolvimento da atividade e o grau de importância para a instituição, como se pode observar no Quadro 3.

Quadro 3 - Classificação dos processos em primários, chaves e críticos

Tempo utilizado no desenvolvimento da atividade	Grau de importância para a instituição		
	Alto	D	E
	Médio		B
	Baixo	A	C
	Baixo	Médio	Alto

Fonte: Adaptado de Valle e Oliveira (2009)

As informações obtidas no Quadro 2 foram relacionadas no Quadro 3, o que possibilitou a classificação dos processos em primários, chaves e críticos. No exemplo citado, os processos considerados críticos são aqueles que ficaram classificados com alto grau de importância para a instituição e alto tempo para desenvolver a atividade, neste caso, o processo E. Já os processos primários são classificados na escala de baixo grau de importância e baixo tempo para desenvolver a atividade, neste exemplo o processo A é considerado um processo primário, os demais processos classificam-se como processos chaves para a instituição.

Após obter conhecimento dos processos primários, chaves e críticos, elaborou-se um formulário, com o propósito de descrever passo a passo todas as atividades e tarefas que eram realizadas durante os processos. Neste documento eram anotadas as principais informações sobre o processo, como o nome, os responsáveis, o início e o fim do processo, conforme se observa no Quadro 4.

Quadro 4 - Formulário para descrição das atividades realizadas no processo

COORDENADORIA:	
Nome do Processo:	
Responsáveis:	
Início do Processo:	
Fim do Processo:	
Descrição das Atividades e Tarefas do processo	
1	
2	
3	
4	
5	

Fonte: Pesquisa (2010)

Essa etapa de descrição das atividades realizada durante o processo é de fundamental importância, pois através destas informações é possível realizar o mapeamento dos processos, onde a instituição poderá visualizar claramente todos os envolvidos, identificando as responsabilidades de cada participante e as etapas que realmente são necessárias para o desenvolvimento do processo, possibilitando identificar gargalos e retrabalhos desnecessários, tendo como consequência o registro e a documentação de seus processos, dentre outros benefícios.

Para que as interfaces entre as unidades funcionais sejam melhoradas ou eliminadas e os fluxos sejam rápidos, é necessário que todas as áreas da organização estejam integradas, participando e entendendo a importância do processo como um todo. Dessa forma, considera-se que a análise dos processos vem sendo fundamental para a geração de inovações e melhorias do trabalho, resultando na eficiência por meio da organização/reorganização e formalização dos processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo dos processos de uma organização pode norteá-la não apenas para inovação e mudança, mas também para novos modelos organizacionais mais leves e flexíveis o que faz com que a organização se torne mais competitiva frente a seus concorrentes. Observa-se que aos poucos as organizações estão passando a organizar sua estrutura em função dos seus processos, pois estão percebendo que esta é a forma mais eficaz para reduzir a perda de tempo, e para aumentar a qualidade e capacidade de atendimento.

O presente artigo realizou a adaptação de uma metodologia para análise de processos em uma instituição pública. Este objetivo foi atingido na medida em que foi elaborada uma metodologia simplificada, desenvolvida e ajustada para melhor se adequar a realidade da instituição, resultando em modelos de documentos que possibilitaram a identificação, classificação e descrição das atividades realizadas durante o desenvolvimento do processo, sendo que estes documentos poderão ser utilizados para a instituição realizar o mapeamento de seus processos.

Inúmeras contribuições poderão ser obtidas para a instituição através deste estudo, destacando-se principalmente a identificação dos processos mais importantes, que mais agregam valor e que causam mais impacto nos usuários facilitando na definição de prioridades dos recursos a serem destinados; registro e documentação dos processos; visão sistêmica; melhoria no fluxo das informações; uniformização e padronização na realização das atividades; base para orientação no processo de informatização, dentre outras, que poderão resultar em um melhor desempenho da instituição.

REFERÊNCIAS

- BLAZZI, M. R.; MUSCAT, A.R.N. **Modelo de Aperfeiçoamento de Processos Administrativos para Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileira**. In: XXXI Encontro da ANPAD – ENANPAD. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro, RJ, 2007.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CORREIA, K.S.A.; LEAL F.; PhD ALMEIDA, D. A.A. **Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Anais Eletrônicos. Curitiba, PR.2002.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & Métodos** – Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos** – Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FADUL, E. M. C.; P. SILVA, **Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública**. In:XXXII Encontro da ANPAD – ENANPAD. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro, RJ. 2008.

Fundação Nacional da Qualidade. **Série Cadernos de Excelência, n. 7: Processos**. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/pdf/cadernosexcelencia2008_07_processos.pdf>

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.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE NUCLEAR. **Metodologia para análise e melhoria de processos**. Disponível em <<http://www.ibqn.com.br/>>.

JURAN, J. M. **Juran planejando para qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

NBR ISO 9000: **Sistema de Gestão da Qualidade** – Fundamentos e Vocabulário. ABNT, Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos** – Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª Edição. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro, RJ. 2006.

PINHEIRO, J.M.S. **Da iniciação científica ao TCC: Uma abordagem para os cursos de Tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2010.

PINTO, Jane Gaspar Coelho. **Gerenciamento de Processos nas Indústrias de Móveis**. Dissertação de mestrado. EPS, UFSC, 1993.

VALLE, Rogério e OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de M. Sc. PPGEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.../processos_e_mapeamento.pdf. Acesso em: outubro 2010.