

**MODELAGEM E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: ESTRUTURAÇÃO DO
MACROFLUXO DE GESTÃO DE EDITAIS DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E
CULTURA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DA PARABÍBA**

Ruan Michel Morais da Silva
Graduando em Administração – IFPB

Alysson André Regis Oliveira, Dr.
Docente – IFPB

RESUMO

A estruturação adequada dos processos organizacionais é essencial por proporcionar uma visão sistêmica alinhada às estratégias, sendo as rotinas uma materialização destes objetivos. Isto traz clareza quanto à contribuição de cada indivíduo dentro de suas atividades, para o desempenho organizacional. O objetivo geral deste estudo foi estruturar o macroprocesso de gestão de editais da Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) do IFPB, destacando a relevância da modelagem dos processos para compreensão das atividades. O formato de pesquisa utilizado foi o estudo de caso desenvolvido com uma abordagem exploratória e descritiva, por meio do qual nos aprofundamos nas subetapas do processo, sendo estas analisadas e descritas sob o aspecto qualitativo, identificando suas etapas, gargalos e requisitos. Os dados foram coletados por meios de entrevistas com os gestores e equipe de trabalho, tendo como finalidade a construção da matriz SIPOC, que serviu de base para a elaboração dos fluxos de trabalho e documentos normativos. Em resumo, a estruturação do macroprocesso de gestão de editais se apresenta como essencial a missão estratégica da PROEXC, sendo necessária a sua estruturação para minimização dos gargalos pré existentes.

Palavras-chave: Processos. Gestão por Processos. Métodos Administrativos.

ABSTRACT

The proper structuring of organizational processes is essential for providing a systemic view aligned with the strategies, with routines being a materialization of these objectives. This brings clarity as to the contribution of each individual within their activities, to organizational performance. The general objective of structuring the macroprocess of the official announcement management from the Dean of Extension and Culture's office (PROEXC) of the IFPB, highlighting the relevance of the modeling of the processes for understanding the activities. The research format used was the case study developed with an exploratory and descriptive approach, through which we delve into the substeps of the process, which were analyzed and described from the qualitative aspect, identifying its stages, bottlenecks and requirements. Data was collected through interviews with managers and the work team, with the purpose of building the SIPOC matrix, which served as a basis for the elaboration of workflows and normative documents. In summary, the structuring of the official announcement management macroprocess is essential to PROEXC's strategic mission, and its structuring is necessary to minimize pre-existing bottlenecks.

Keywords: Processes. Process Management. Administrative Methods.

1 INTRODUÇÃO

A procura por uma gestão mais sistêmica e melhores resultados diante de um cenário cada vez mais competitivo impulsionado pelas mudanças tecnológicas têm levado as organizações ao entendimento e investimento sobre processos. Tal aplicação permite às organizações atuarem de modo mais competitivo, inovador e, principalmente, consciente, uma vez que o processo de modelagem e padronização das rotinas de trabalho viabiliza a atuação organizada dos atores dos processos, visto que essas irão conter requisitos para sua execução e os envolvidos poderão entender o impacto de suas atividades no resultado final, fomentando a visão sistêmica das partes interessadas.

Contudo, ao ingressar no estudo e implementação da gestão de/por processos, um erro comum nas organizações é o entendimento de que gestão de processos consiste, apenas, na representação gráfica do processo, ou seja, na construção, por exemplo, de um fluxograma. A fim de desconstruir esta visão, ao longo deste trabalho, conceitos como gestão de e por processos, modelagem, notação, entre outros, serão esclarecidos, visando à compreensão clara e objetiva para aplicação destes conceitos na gerência das organizações.

Além disso, visando fortalecer a gestão orientada por processos, alguns métodos administrativos são utilizados, objetivando a identificação e definição das atividades/tarefas desenvolvidas dentro dos processos de negócios, além da padronização do processo em si, sua execução e particularidades, sendo estes apresentados e executados fazendo uso de manuais e, possíveis, formulários.

Todos estes conceitos, métodos, ferramentas e afins, são mais comuns de serem utilizados, vistos e requisitados em organizações privadas, todavia, como será visto nos próximos tópicos, os processos existem em toda e qualquer organização, independente do segmento, porte ou outras variáveis. Os processos existem e devem ser gerenciados de forma sistêmica. Na gestão pública, quem nunca ouviu críticas quanto ao excesso de burocracia, demora na resolução de problemas, demora no atendimento? Reclamações como essas estão diretamente ligadas a processos gerenciais, logo, também se faz necessário à compreensão e adaptação dos modelos públicos a gestão orientada por processos. Sendo assim, este cenário tem mudado ao longo do tempo na administração pública. Isto acontece devido aos incentivos de treinamentos, investimentos em ferramentas e formação de equipes de trabalho na estrutura administrativa voltada para mapeamento, modelagem e gestão de processos.

Além disso, tal importância pode ser reforçada pela iniciativa de outrora constituída como GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, cujo objetivo é de apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções, viabilizando o aperfeiçoamento contínuo dos sistemas de gestão nas organizações públicas. Ou seja, um programa voltado para o desenvolvimento gerencial no setor público, onde uma de suas premissas consiste na Gestão de Processos, abordando sua conceituação e ciclo de vida.

Sendo assim, olhando para este cenário, encontra-se o IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, órgão público que possui como principal serviço a educação. Neste, uma característica presente no dia-a-dia é uma estrutura organizacional/operacional flexível, ou seja, sua gestão não é fixa e contínua. Periodicamente, existem eleições para alocação de cargos de gestão o que gera rotatividade dos gestores que, muitas vezes, não possuem os requisitos necessários para a função que irá exercer ou que não conhecem bem as rotinas que irá desenvolver.

Na PROEXC - Pró Reitoria de Extensão e Cultura - Campus João Pessoa, por exemplo, não é diferente. Contudo, além da mudança de gestores periodicamente, a área não possui processos mapeados, o que dificulta a capacitação da equipe de trabalho, tal como, dos gestores, no início e decorrer de suas atribuições. Além, de dificultar a melhoria das atividades e diminuir os índices de retrabalho ou atraso, nas rotinas.

Sendo assim, o presente aponta como questão problemática: qual a relevância da estruturação dos processos essenciais da Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) do IFPB? Para isto, o objetivo geral deste estudo consiste em estruturar o macrofluxo de gestão de editais da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) do IFPB. E, para garantir, o objetivo geral, os específicos foram: (a) Descrever as subetapas do processo de Gestão de Editais da PROEXC; (b) Elaborar a representação dos fluxos do processo de gestão de editais da PROEXC e suas subetapas; e (c) Elaborar manuais orientativos dos processos propostos.

Sendo assim, fazendo uso de uma visão integrada, os gestores poderão confirmar quais atividades agregam valor ao negócio, além de dar maior segurança e consciência sobre seus papéis e responsabilidades na PROEXC.

Este trabalho teve como fator motivador a busca, por parte da PROEXC, na melhoria dos processos de negócios, visando o melhor desempenho operacional mediante a rotatividade de seus coordenadores. A busca pela modelagem e padronização já era latente pelo núcleo, uma vez que ela permite o melhor entendimento do processo e seu funcionamento, apoiando no processo de capacitação da força de trabalho, principalmente, no ingresso de um novo colaborador.

Sendo assim, a modelagem permitiu a PROEXC o entendimento de todas as etapas dos processos essenciais, padronizar estes para capacitação da força de trabalho, preparando os colaboradores dentro de uma visão sistêmica e direcionada a um objetivo mútuo, escalável por processo. Isso será visível por meio de representações de fluxo e procedimentos operacionais, onde serão registradas todas as atividades oriundas do processo e suas variáveis, como: o porquê fazer, como fazer, quem fará, entre outros. Conforme apresentado pelo BPM CBOK (p.69), “a modelagem de processos irá conectar melhor a estratégia à execução em tempo real de melhorar a capacidade de resposta”.

É fato que os processos existem, logo, cabe às organizações e seus gestores gerenciá-los de forma sistêmica e estruturada ou deixar que estes aconteçam sem nenhum tipo de monitoramento. Atualmente, as organizações estão preocupadas em fatores como a geração de resultados, sustentabilidade e desenvolvimento humano, e muito se tem falado sobre isto, contudo, poucas atentaram que, em tudo isso existe algo em comum: os entendimentos do COMO as coisas são feitas. Isto nos leva a entender que tudo o que vivemos nas organizações é PROCESSO.

No Brasil, segundo a ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals Brazil Chapter*, existem apenas 949 profissionais certificados na disciplina BPM - *Business Process Management*, responsáveis pela disseminação e implementação das 9 áreas de conhecimento do BPM CBOK, guia de referência para gestão por processos. Com este dado, um questionamento que se pode fazer é: se o número de profissionais capacitados para implementar a gestão por processos é tão pequeno no Brasil, como garantir que as empresas entendam a importância e os benefícios que a implementação da cultura de processos poderá trazer para elas? Na Paraíba este número é ainda menor, apenas 4 profissionais certificados, ou seja, aproximadamente 0,4% do total do País.

No curso de Bacharelado em Administração, por exemplo, é comum o aprendizado sobre OSM - Organização, Sistemas e Métodos - área que deu início ao estudo de processos, porém, o mercado evoluiu e com ele seus conceitos, métodos e ferramentas. Este projeto visa não somente ressaltar a importância do estudo e implementação da gestão de/por processo nas organizações, como também, propõe-se a trazer elementos novos sobre processos e suas aplicações, agregando conhecimento ao meio acadêmico. Tais conceitos podem ser abordados dentro das organizações, o que pode permitir a elas atender às necessidades da sociedade.

Durante a minha experiência profissional e acadêmica, sempre fui desafiado a buscar soluções para problemas ou situações que necessitavam de uma alternativa. Ao ingressar no curso de Bacharelado em Administração, tive meu primeiro contato com gestão de/por processos, através da disciplina de OSM. Atualmente, foco minha carreira ao estudo de processos como forma de alcançar os melhores resultados, isto me levou a esta linha de pesquisa junto a PROEXC. Em curto e médio prazo, viso me especializar na área em questão e conseguir a certificação CBPA junto à ABPMP Brasil, tornando-me especialista e profissional certificado para o gerenciamento de processos de negócio.

Ao estudar os processos de uma organização, podem-se conhecer, em sua totalidade, problemas, gargalos, pontos fortes e todas as características operacionais, gerenciais e estratégicas de uma organização, viabilizando uma tomada de decisão mais embasada e coerente com a capacidade organizacional de desenvolvimento. Fomenta também o processo de inovação e melhoria interna. Sendo assim, para a PROEXC, o estudo dos processos de negócios permitirá eliminar gargalos advindos da alta rotatividade dos coordenadores, uma vez que o estudo terá como resultado a padronização dos processos, prezando pela uniformidade operacional e garantido a entrega de resultados do setor e suas partes interessadas, como alunos e o próprio instituto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A busca por resultados tem levado organizações a reavaliarem seu modo de agir, de ser, a buscar novas estratégias e novas formas de se desenvolver. Isto é comum, afinal, o mundo está em constante mudança, consequentemente, a sociedade e nela, o público alvo de cada empresa. E, nesta busca, um dos fatores responsáveis pelo alcance de melhores resultados é a estruturação, desenvolvimento e gerenciamento de processos de negócios.

Muito mais do que o “O QUE FAZER”, a busca pelo “COMO FAZER” têm sido o caminho encontrado pelas organizações para o alcance do sucesso. Segundo Campos (2003), pressupõe-se que buscar novas alternativas seja cada vez mais necessário; seja pelo aumento de competitividade, pela melhoria do ambiente empresarial, por mercados mais bem estruturados, etc. Sendo assim, a busca pelo entendimento das rotinas desenvolvidas no dia a dia, suas particularidades, requisitos e afins, é crucial para a definição deste “COMO”.

Contudo, para melhor entender o conceito e aplicação de processos, é necessário ter a visão sistêmica, ou seja, de que tudo dentro de uma organização está interligado. Cada atividade executada, independente do setor, irá impactar no resultado geral. Uma vez entendido isto, o foco do gerenciamento será nos processos e não nas funções organizacionais.

Buscando facilitar a compreensão e construção lógica do estudo proposto, nos próximos tópicos serão definidos conceitos de processos, entre outras ferramentas, ressaltando seus objetivos e benefícios para o alcance de resultados e desempenho organizacional.

2.1.1 Conceito e Tipos de Processos

Mas afinal, o que são processos? Toda organização tem processos? Ao longo dos anos, muitos conceitos de processos foram definidos por estudiosos, contudo, para fins deste estudo, entende-se processo como sendo o conjunto de atividades inter-relacionadas na realização de um trabalho visando atender necessidades específicas (CAPOTE, 2015). Estes são representações de uma lógica de realização de atividades laborais. De modo mais amplo, a configuração de um processo vai além do agrupamento lógico das atividades, mas, ao conjunto de regras, recursos, desvios e condições, unidos por afinidade de relacionamento, direcionados a um ou mais objetivos e resultados.

Complementar a este pensamento, Araújo (2011), afirmou que esta sequência de atividades segue um cronograma pré-estabelecido, devendo este extrapolar as necessidades dos clientes. Além disso, considerou-se que a construção de um processo é contemplada por 3 (três) etapas: entrada, processamento e saída, como visto no tópico anterior. As entradas de um processo são os fatores, insumos e/ou requisitos que dão início ao desenvolvimento do fluxo de trabalho, sendo este processado dentro de cada atividade, com objetivo de gerar um resultado específico, caracterizando-se como uma saída do processo. Para Gonçalves (2000), em seu artigo intitulado: “As empresas são grandes coleções de processos”, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input (entrada), adiciona valor a ele e fornece um output (saída) a um cliente específico. Se formos analisar esta afirmação ao “pé da letra”, chegamos a conclusão de que toda empresa possui processos. Afinal, toda organização, independentemente de sua natureza, precisa de algum insumo/matéria-prima para que sua finalidade seja alcançada e assim, permitir que ela exista.

Sendo assim, o primeiro requisito apresentado por Gonçalves (2000) é visível se aplicarmos as organizações, de modo geral. A adição de valor é inerente a todo e qualquer negócio! Capote (2015), fala que se há despendimento de esforço em alguma atividade e que estes consomem recursos da organização, tais esforços devem adicionar algo positivo e favorável, de maneira perceptível, pelos clientes. Se estas atividades não ajudarem na satisfação do cliente, é provável, que estas não agreguem ou não adicionem valor suficiente ao negócio. Assim, vemos que agregar valor é inerente aos negócios em sua essência, logo, este deve ser reverberado em suas rotinas / processos, para que as saídas (outputs) sejam entregues aos seus clientes garantindo a qualidade e alcance da missão da empresa.

Desta forma, podemos corroborar com a afirmação supracitada pelo autor. Segundo Capote (2011), os processos já existem. Eles só precisam ser entendidos, avaliados, melhorados e gerenciados. Eles existem independentes do modelo de negócio, contudo, cabe às organizações gerenciarem estes de forma sistêmica e estruturada ou deixá-los acontecerem livremente, sem qualquer gerenciamento.

Ao afirmar que tudo em uma organização é processo, entende-se que os processos estão alocados em todos os níveis organizacionais, assim sendo, estes podem ser classificados em 3 (três) tipos, atendendo a todos os níveis hierárquicos, são eles: essenciais ou primários, apoio ou suporte e de gerenciamento. Os processos primários são os que agregam valor diretamente para o cliente. Eles representam as atividades essenciais que uma instituição

executa para cumprir sua missão. Além disso, eles podem fluir por meio de áreas funcionais ou, até mesmo, entre organizações. Os processos de apoio são responsáveis por prover suporte aos processos primários, sua principal diferença é a geração de valor para outros processos. Já os processos de gerenciamento visam medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio (BPM CBOK, p. 36-37, 2009).

O entendimento sobre os tipos de processos permite as organizações direcionarem seu modelo de gestão para a orientação por processos. Ou seja, basear seus resultados pelas entregas dos processos. Para facilitar o entendimento sobre a gestão de processos, nos próximos tópicos será abordado sua conceituação e como esta forma de gerenciar pode impactar no desempenho organizacional.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Uma vez entendido que toda organização possui processos e estes compõem todos os níveis hierárquicos, sendo possível, a identificação de todos os processos e suas particularidades, ao identificar e definir tais processos, compete às empresas gerenciar estes a fim de alcançar os melhores resultados.

Contudo, esse gerenciamento pode trilhar dois caminhos dentro da disciplina de processos, são eles: Gestão POR processos e/ou Gestão DE processos. Segundo Barbosa (2013), a gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que funcionam conforme previsto. A gestão de processos permite o entendimento sobre toda a execução do processo, os fatores internos e externos que impactam direta ou indiretamente, na sua execução, além de analisar, simular e viabilizar a padronização de tarefas. Ela permite unir as necessidades e expectativas dos clientes às estratégias organizacionais, para assim, definir os processos.

Contudo, quando falamos sobre gestão por processos, procura-se enxergar a organização de forma mais ampla, com as áreas se inter-relacionando. Neste modelo, vários processos interagem entre si e a gestão monitora isso como um todo, buscando garantir a satisfação do cliente.

Ao longo do tempo, o entendimento de processos foi evoluindo ao ponto de hoje, ser abordado como modelo de gestão de processos para as organizações. Este modelo teve como antecedentes dois estudos: o primeiro foi o controle estatístico de processos, fruto do trabalho de Shewhart (1986) e Deming (1953), que deu origem ao movimento de qualidade denominado Seis Sigma, e o segundo partindo dos estudos de Hammer (1990) sobre reengenharia de processos de negócio. Essas duas abordagens sofreram “melhorias no decorrer da última década, dando origem ao que é conhecido como Gestão de Processos de Negócio” (BROCKE and ROSEMAN, p. 5, 2013)

Ainda, segundo o BPM CBOK (Guia de Referência para a Gestão de Processos de Negócios da ABPMP), a gestão por processos é uma maneira de observar as operações de negócio que vão além das estruturas funcionais tradicionais. Consiste em compreender o todo do processo, como ele é executado e entrega valor ao cliente. Aliás, quando se trata de gestão por processo, o foco sempre será no cliente e, conseqüentemente, na melhor forma de entregar valor a ele. Portanto, BPM – *Business Process Management* ou Gestão de Processos de Negócio é uma abordagem de gestão centrada no cliente (BROCKE and ROSEMAN, 2013)

Investir em processos como forma de atender as necessidades e expectativas dos clientes é crucial, conforme foi apresentado. Contudo, além de atender tais requisitos, a gestão

de processos propicia benefícios e resultados no desenvolvimento organizacional, como será apresentado adiante.

2.2.1 Gestão de processos e desempenho organizacional

A gestão de processos de negócio quando bem estruturada e aplicada, permite resultados significados para uma organização. Isto acontece pelo fato de que, ao gerenciar processos, é possível conhecer o funcionamento de uma empresa como um todo, além de poder mensurar melhor seus resultados operacionais por meio de indicadores. Segundo Capote (2015), aplicar práticas e tecnologias de apoio à gestão de processos nas organizações, podem trazer benefícios como a agilidade na disponibilização de novos serviços e produtos aos clientes; gestão proativa das tarefas e atividades do processo e monitoria em tempo real; melhor uso dos recursos humanos; simulação e ensaio de melhorias em ambiente controlado, entre outros.

O BPM CBOK (2009) referencia alguns outros benefícios que organizações, clientes, gerência e atores de processos podem ter, com a sua implantação. A gestão por processos viabiliza que a transformação de processos gere definições mais claras quanto à responsabilidade nos processos. Além disso, é possível acompanhar o desempenho dos processos, permitindo respostas mais rápidas diante das situações adversas e, essa medição do desempenho, contribui também para o controle de custos, qualidade e a própria melhora contínua das rotinas. Na ótica das organizações, tais controles podem gerar resultados como otimização e automação de atividades, redução de custos, entre outros.

Para os atores dos processos, este modelo de gestão dá maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades dentro das organizações. Tal como, permite que estes desenvolvam a visão sistêmica, ou seja, tenham maior compreensão do todo, além de ter clareza quanto aos requisitos do ambiente de trabalho. Uma vez que se conheça todo o trabalho desempenhado, ator e organização poderão prover possíveis programas de treinamento/capacitação, ajustando as necessidades operacionais. Isso gera maior contribuição para os resultados organizacionais, possibilitando visibilidade e reconhecimento interno.

O Guia CBOK apresenta outros benefícios correspondentes aos demais partes interessadas dos processos, como pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 1 - Benefícios de BPM

CLIENTE	▪ Transformação dos processos impacta positivamente os clientes; ▪ Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas; ▪ Compromissos com clientes são mais bem controlados.
GERÊNCIA	▪ Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor; ▪ Otimização do desempenho ao longo do processo; ▪ Melhoria de planejamento e projeções; ▪ Superação de obstáculos de fronteiras funcionais; ▪ Facilitação de benchmarking interno e externo de operações; ▪ Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.

Fonte: BPM CBOK, p.24, 2009

O quadro acima apresenta os benefícios da implementação de GP sob a visão das personas de cliente, seja ele interno ou externo, e gerência. Na ótica do cliente, este modelo de gestão impacta de forma positiva em seus recebíveis, uma vez que tal gestão adota a estratégia

outside in, ou seja, “de fora pra dentro” sendo o cliente o fator que define os requisitos dos processos.

Contudo, para alcançar tais benefícios, é preciso entender que Gestão de Processos, como uma disciplina gerencial, acontece em o que podemos chamar de ciclo de vida. Capote (2011) apresenta o início deste ciclo como sendo a fase de planejamento e estratégia. Esta etapa é a fase de entendimento das estratégias da organização, viabilizando a materialização dela por meio dos processos.

Esta fase tem como objetivo entender o contexto dos processos através da análise de documentação da organização, possibilitando uma visão geral dos seus processos em relação à cadeia de valor, aos serviços de atenção ao cliente e a venda e aos processos de apoio e gestão (CAPOTE, 2011, p.234).

Uma vez compreendido as estratégias organizacionais para processos, é dado início a fase de análise dos processos que consiste na identificação e avaliação dos processos, podendo esta avaliação acontecer por diversos meios, como por exemplo: análise de custo e tempo. Para facilitar a compreensão do processo, a fase de desenho de processos é iniciada. Nela são criadas representações dos processos, permitindo o estudo de hipóteses e realização de simulações para testar os processos antes de implementá-los.

O desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar as atividades (BPM CBOK, 2009, p.144).

Desenhado os processos, é chegado o momento de implantá-los e, posteriormente, monitorá-los de modo a aferir seus resultados e identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, finalizando assim o ciclo de vida de GP, ou melhor, retornando à primeira fase, que é de planejamento. Este ciclo pode ser mais bem visualizado na figura a seguir:

Figura 1 - Ciclo de vida BPM



Fonte: BPM CBOK, 2009, p.52.

A figura 1 é uma representação do ciclo de vida de BPM, destacando suas etapas em ordem de execução: Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento e

Controle, e Refinamento. Ao final do ciclo, os pontos de melhoria servem de insumo para a etapa de planejamento, dando início a um novo ciclo.

A fim de atender os objetivos deste projeto, nos próximos tópicos, serão apresentados os elementos, métodos e afins, inerentes as etapas de análise e desenho de processos voltados as rotinas de gestão de editais da PROEXC. Sendo assim, o primeiro ponto a ser abordado será sobre o processo de modelagem, visando explicar o que é uma modelagem, seus tipos e possibilidade de linguagens.

2.2.2 Modelagem de Processos

Segundo Villela (2000), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação cujo objetivo é ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. Ela consiste na criação de representações dos processos existentes ou propostos, o mais comum é fazer isto por meio de fluxos de trabalho, e está ligada a fase de planejamento do ciclo de vida de BPM.

Capote (2015) afirma que a modelagem deve contemplar e cobrir os processos/rotinas por completo, ou de ponta a ponta, sendo estes conceitos aplicados a todos os tipos de processos, conforme explanado anteriormente. Contudo, para criar tais representações é necessário realizar a coleta das informações pertinentes ao processo, são elas: quais são suas entradas e seu gatilho de início, quais as atividades de processamento das entradas e, conseqüentemente, quais as saídas/resultados. É essa coleta que viabiliza a criação das representações.

Entrada, processo (transformação) e saída são as etapas básicas na estrutura funcional de um processo. Sendo assim, na modelagem buscam-se identificar quais são os insumos, matéria-prima, informações e/ou gatilhos que dão início ao processo, alimentando a etapa de processamento, onde essa entrada será utilizada e transformada em um, ou mais, resultados para o cliente. Tais resultados caracterizam a etapa de saída do processo, podendo este, ser entrada para outro processo ou não.

A atividade de modelagem poderá seguir alguns modelos, estes se caracterizam pelo o nível de detalhamento dos processos a modelar. Segundo o BPM CBOK (2009) existem 3 tipos de modelagem, são eles: o diagrama, mapa e modelo. A diferença destes tipos está no nível de detalhamento das informações dos processos modelados

No modelo de diagrama é inserido apenas os principais elementos de um fluxo de processos, contudo, são omitidos menores detalhes quanto ao entendimento do fluxo. Desta forma, a representação irá conter apenas as macro atividades do processo, sem detalhamento do como é feito, requisitos e afins. O mapa, por sua vez, fornece uma visão ampla do processo, apresentando maior precisão do que um diagrama. Em geral, este modelo agrega maior detalhe acerca do processo.

Por fim, o modelo, este é utilizado para representar com mais precisão o funcionamento do que está sendo modelado e todas as suas variáveis serão inseridas e representadas.

Uma vez que se compreendam os tipos de modelagem e suas particularidades, compete ao analista de processos, a definição do nível de profundidade que será abordado e, assim, escolher o método de coleta das informações e tipo de notação que será adotado na representação. No próximo tópico será apresentado o conceito de notação e demais elementos complementares.

2.2.2.1 Notação

O termo notação, segundo o BPM CBOK (2009, p.77) pode ser entendido como um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos. Um exemplo comum é a notação musical, ela possui símbolos que são reconhecidos universalmente, como notas e claves. Seu uso na representação de processos auxilia na comunicação entre pessoas quanto ao entendimento das formas e linguagem utilizadas.

Na disciplina de BPM, ao longo da história, algumas notações foram criadas e, até hoje, são gerenciadas e atualizadas periodicamente, a fim de garantir um padrão de entendimento. Entre eles, podem-se destacar as notações BPMN e Fluxograma como as mais utilizadas no mercado para projetos de modelagem de processos.

Dentre as destacadas anteriormente, o fluxograma é a notação mais presente quando se trata de projetos de modelagem, visto sua facilidade de compreensão e limite de elementos. Tornando mais fácil a leitura de uma representação de processo que utilize essa notação. Todavia, este “limite” de símbolos inviabiliza a construção de fluxos mais detalhados ou que se enquadrem a realidade do processo, visto que os processos são dinâmicos e, por sua vez, podem ser complexos. Neste caso, o uso da notação BPMN se torna uma opção mais adequada. Esta possui o conjunto de simbologias que permitem a criação de fluxos mais complexos, contudo, requer o correto entendimento de cada símbolo para uso correto deste, por parte dos analistas. A seguir, será apresentado a notação BPMN, seus elementos e significados.

2.2.2.2.1 BPMN

A notação BPMN – *Business Process Model and Notation*, é um padrão criado pela BPMI – *Business Process Management Initiative*, e que foi incorporada ao OMG – *Object Management Group*. Este grupo é responsável por estabelecer padrões para sistemas de informação, sendo assim, o BPMN tem sua origem na área de SI e essa é uma das razões da notação ser pouco conhecida e utilizada por gestores, apesar de suas vantagens como, por exemplo, a versatilidade para modelar as diversas situações de um processo. (BPM CBOK, p.79)

A notação BPMN é menos utilizada por gestores, em geral, devido sua origem na área de sistemas de informação. Sua simbologia complexa e com mais variabilidade, requer dos usuários um estudo mais detalhado sobre seus símbolos e o entendimento sobre integrações e relações entre sistemas, para que facilite o uso correto dos elementos propostos. Contudo, a disponibilidade de mais símbolos, permite que o analista possa construir fluxos que, de fato, representem a realidade do processo.

2.3 MÉTODOS ADMINISTRATIVOS

Em meio à aplicação e vivência da gestão de processos, o fator principal de resultados consistentes é a padronização das rotinas de trabalho. Para isto, alguns métodos administrativos podem ser utilizados visando o alinhamento das etapas e peculiaridades do processo, garantindo que os atores realizem as atividades conforme devem ser executadas, garantindo o resultado esperado.

Sendo assim, alguns métodos serão utilizados na estruturação do processo de gestão de editais da PROEXC, demonstrando como a modelagem de processos auxilia no entendimento das atividades.

2.3.1 SIPOC

SIPOC é um tipo de documentação de processos, comumente utilizado em *LeanSix Sigma*. Este tipo de documentação não possui um padrão específico ou, como visto anteriormente em outros modelos, um conjunto de notação. Ela pode ser aplicada por meio de tabela, atendendo seus requisitos. (BPM CBOK, 2009)

A aplicação por meio de tabela segue como orientação a estrutura funcional desta matriz ou requisitos, como colocado anteriormente. Isso se dá pela representação da sigla SIPOC que vem do inglês e é uma abreviação das palavras *Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers*, que em português significa fornecedores, entradas, processo, saídas e clientes.

Segundo Teixeira (2013), esta ferramenta permite a visão de todas as inter-relações dentro do processo, destacando suas interfaces e seus impactos nas saídas, objetivando os requisitos de qualidade e corroborando para o desenvolvimento da visão da organização orientada para os processos.

Isso é possível pelo entendimento de cada elemento da SIPOC, uma vez que eles permitem identificar todos os elementos relevantes de um processo, antes do início do projeto de modelagem.

Em sua estrutura, o elemento fornecedor (*Suppliers*) representa os indivíduos, departamentos e/ou organizações que fornecem insumos sejam eles materiais, informações ou outros recursos que serão trabalhados nos processos sob análise. As entradas (*Input*) representam estes insumos que são fornecidos e passarão pelo processo de transformação. O processo (*Process*) envolve as atividades que transformam os insumos fornecidos em saídas, seja este um produto, serviço ou informação. As saídas (*Output*) são resultados do processo de transformação. Os clientes (*Customers*) são organizações, áreas, departamentos e/ou indivíduos que recebem as saídas do processo.

Em consolidado, a Matriz SIPOC é uma ferramenta utilizada para identificar como o processo funciona e suas particularidades, para fins de mapeamento e, posterior, padronização das rotinas.

2.3.2 Manuais administrativos

Além da identificação das variáveis dos processos, como apresentado e obtido através da aplicação do SIPOC, outra forma de parametrizar os processos é por meio da formulação de manuais instrutivos. Os manuais permitem, além da padronização, auxiliar a capacitação de novos colaboradores, o processo de cogestão e suporte imediato em caso de dúvidas, dos atores dos processos.

Existem diversos tipos de manuais, compete a organização definir qual o objeto de sua elaboração e nortear sua estruturação. Segundo Guerra (apud Cury, 2016) “é o manual que devemos recorrer em situações de dúvida ou desconhecimento [...] e seu grande diferencial está em ser um documento flexível e de rápida adaptação a qualquer alteração das matérias que o compõe”.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresentada constitui como sendo um estudo de caso, cuja abordagem é exploratória e descritiva. Para tal, foi escolhida para o seu desenvolvimento a Pró Reitoria de Extensão e Cultura do IFPB, Campus João Pessoa, órgão responsável pelas atividades de extensão do IFPB, e tem como uma de suas responsabilidades em especial a gestão de editais de projetos de extensão e cultura, e seu acompanhamento gerencial.

Segundo YIN (2001) o estudo de caso consiste numa investigação empírica que visa examinar com atenção um fenômeno em um contexto real. Sendo assim, busca-se conhecer de forma geral e detalhada dos objetos de estudo.

Para Rodrigues (2007), a pesquisa exploratória é a caracterização inicial do problema, sua classificação e de sua definição. Constitui o primeiro estágio de toda pesquisa científica, sendo ela recomendada nos casos sem que existam pouco conhecimento acumulado sobre o objeto em estudo. Sendo assim, a pesquisa exploratória fornece uma explanação geral sobre um determinado fato, seja por meio da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e/ou análise de documentos.

Por fim, esta pesquisa é descritiva, pois entende-se que este visa observar, registrar, analisar, descrever e correlacionar fatos e fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre e/ou sua relação com outros fatores. Também se pode dizer que descreve as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, neste caso, descrever as características dos processos da PROEXC. (GARCES, 2010)

O objeto desse estudo é a Pró-reitoria de extensão e cultura do IFPB, campus João Pessoa, mais precisamente o processo essencial de Gestão de editais, sendo este um dos maiores detentores de gargalos no setor, devido a sua falta de padronização.

Este órgão tem o objetivo de promover a articulação entre o saber fazer e a realidade socioeconômica, cultural e ambiental da região, articulando Educação, Ciência e tecnologia na perspectiva do desenvolvimento local e regional. (Política de Extensão e Cultura, 2019)

Com a finalidade de coletar o máximo de informações pertinentes as rotinas estudadas neste trabalho foram utilizadas uma abordagem não probabilística, onde a escolha dos elementos da amostra foi definida pelo autor, levando em consideração os elementos disponíveis para tal, tornando a amostragem por conveniência.

Sendo assim, foi definido como sujeitos da pesquisa: A Pró-reitora de Extensão e Cultura, 3 (três) Diretores Sistêmicos da PROEXC e 2 assistentes.

Os dados da presente pesquisa foram coletados por meio de entrevistas, não estruturada, como fontes primárias que, para Roesch (1999), constitui-se como os dados coletados pelo pesquisador por meio de entrevistas, aplicação de questionários, formulários, escalas, observações e/ou testes.

Sendo assim, por meio da entrevista, foram coletadas informações sobre os processos viabilizando a construção da Matriz SIPOC, visando entender todos os requisitos de entrada, processamento e saída das rotinas estudadas para posterior tratamento.

A matriz aplicada contemplou os seguintes tópicos de coleta: entrada, fornecedor, processo, saída, cliente, requisito dos fornecedores, fatores críticos de sucesso, sistemas e infraestruturas, oportunidades de melhoria e requisitos dos clientes.

Para o tratamento dos dados, adotou-se uma abordagem qualitativa dentro da problemática identificada, por meio da coleta de informações junto aos atores dos processos

onde, para Roesch (1999), este tipo de pesquisa é indicado para uma avaliação formativa, quando se fomenta melhorar a efetividade de um programa ou quando se pretende propor planos ou intervenções.

Sendo assim, após a coleta das informações pertinentes aos processos estudados, estes foram transformados em representações visuais – fluxo de trabalho, para tal, foi utilizado a ferramenta Bizagi Modeler – versão 3.2.7.242, para modelagem das rotinas proponentes. Viabilizando assim o uso da notação BPMN como forma de melhor representar o processo estudado a sua realidade funcional.

Com a representação construída, as rotinas foram padronizadas por meio da criação de procedimentos operacionais. Para fins de aplicação, entende-se procedimento operacional como uma descrição das atividades envolvidas no fluxo do processo de trabalho, ou seja, é um roteiro padronizado sobre as operações do processo.

4 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo se desenvolveu na Pró reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Campus João Pessoa. Órgão responsável pela gestão de projetos e ações de ligação entre as atividades de ensino e pesquisa com as demandas dos diversos segmentos da sociedade, consolidando a formação de um profissional cidadão e se firmando, perante a sociedade, como um espaço de produção e difusão de conhecimento, visando à superação das desigualdades sociais.

Nesta proposta de atuação, a PROEXC é responsável por, além de outras atividades, prover o edital destinado para submissão de projetos de extensão e cultura, que deverá ser cumprido e utilizado pelas coordenações de cada campus. Este edital deve ser produzido e publicado anualmente, e seu desenvolvimento ocorre durante todo o ano vigente.

A seguir, será apresentada a visão Macro do processo de gestão de editais e seus subprocessos de elaboração de edital, pré-avaliação, avaliação e gerenciamento orçamentário, buscando responder os objetivos propostos.

4.1 PROCESSO DE GESTÃO DE EDITAIS: COMO ELE OCORRE?

Em entrevista presencial, foi coletado as etapas macro do processo de Gestão de Editais. Sendo assim, responderemos nesta seção o objetivo específico “Descrever as sub etapas do processo de Gestão de Editais da PROEXC”.

O processo de Gestão de Editais abrange desde a elaboração anual do edital de submissão de projetos de extensão e publicação do edital, perpassando pelo recebimento das propostas, pré-avaliação e avaliação, acompanhamento e encerramento dos projetos, concretizado pelo relatório final, sendo este alimentado no SUAP.

A sub etapa de elaboração de edital, realizada anualmente, tem o objetivo de elaborar o instrumento que irá regulamentar a seleção das propostas de atividades de Extensão e Cultura para concessão de apoio e fomento. Ela inicia com avaliação dos editais anteriores ao ciclo vigente, a fim de ter embasamento sobre os regulamentos e assim, elaborar a proposta do novo edital. Uma vez construída a proposta de edital, a PROEXC apresenta esta para deliberação junto ao Comitê de Extensão. Deliberações feitas e ajustadas compete a PROEXC enviar para os coordenadores de extensão a planilha orçamentária, a fim de orçar a disponibilidade financeira de cada campus. Aos coordenadores dos campi compete validar o

orçamento disponível juntos aos diretores de seus respectivos campus e posterior preenchimento da planilha orçamentária, sendo esta enviada para a PROEXC ao concluída. Com todas as informações coletadas, compete a área a elaboração da versão oficial do edital para publicação.

A publicação do edital é de competência da PROEXC e objetiva a torná-lo público à toda comunidade interna do IFPB e até mesmo à comunidade externa. Contudo, para reforçar o seu conhecimento pelo público alvo, uma notícia sobre o lançamento do edital é realizada no site institucional do IFPB e demais redes sociais. Feito isso, compete a PROEXC o acompanhamento e monitoramento das submissões realizadas via SUAP. Durante esta etapa, a equipe da Pró-reitoria busca auxiliar o proponente em dúvidas relativas à submissão da proposta.

Ao receber as propostas, é dado início a pré-avaliação. Esta etapa tem por objetivo avaliar se as propostas submetidas obedecem aos critérios formais previstos no Edital. Este processo é feito via SUAP e os requisitos avaliados variam de acordo com o edital elaborado. Tal avaliação é realizada em conjunto entre a equipe da PROEXC e Coordenações de extensão e cultura dos Campi e, ao final da pré-avaliação, compete a PROEXC a elaboração do relatório contemplando os projetos pré-avaliados e aprovados, assim como, os projetos que não foram aprovados, devido a algum requisito não atendido, e suas respectivas inconsistências.

Tendo a PROEXC recebido o resultado preliminar da pré-avaliação, é dado início a etapa de avaliação. Esta visa avaliar o conteúdo das propostas submetidas, concedendo-lhes pontuação de acordo com os critérios de avaliação previstos no Edital. Contudo, para a realização desta etapa é necessário, inicialmente, divulgar convite para composição da banca de avaliadores e, concomitante, a elaboração e publicação de manual de instrução para cadastramento de avaliadores, a fim de auxiliar os candidatos no processo de inscrição. Uma vez coletado os proponentes a vaga, é feito o cadastramento destes no sistema de avaliação e definição dos avaliadores por projeto, além de elaborar e enviar para estes o manual de avaliação. Orientando como deverá ser feito este processo. Por fim, compete aos avaliadores, em posse das informações necessárias, realizar a avaliação.

Concluído a avaliação, os projetos estão autorizados a serem executados e, em paralelo, a PROEXC realiza a avaliação dos recursos interpostos e emissão do respectivo parecer recursal. Além disso, classificam, pela ordem decrescente de pontuação, as propostas submetidas através do edital.

Finalmente, concluindo o ciclo do processo de gestão de editais, é feito o gerenciamento orçamentário do edital, onde é feita a disponibilização dos recursos de crédito aos Campi que tiveram propostas aprovadas com fomento advindo da Pró reitoria de extensão e cultura.

O final deste ciclo acontece, em geral, no mês de dezembro no ao vigente do edital, encerrando o macroprocesso em sua instância.

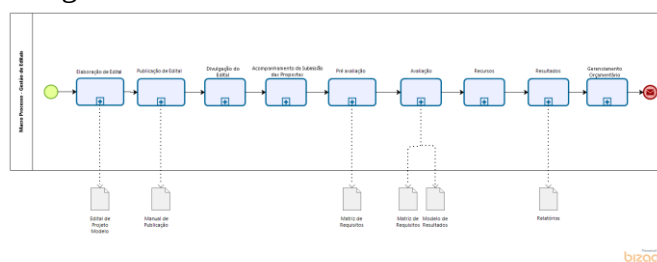
Tendo feito a descrição completa do macro fluxo do processo de gestão de editais e suas sub etapas, o próximo tópico visa a representação gráfica, modelando o processo de Gestão de Editais e sub etapas através da construção de fluxos de trabalho utilizando a notação BPMN, nos permitindo a visão dos modelos de Diagrama.

4.2 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE GESTÃO DE EDITAIS E SUAS ETAPAS

A elaboração da representação gráfica, a qual se destina este tópico, atende ao segundo objetivo específico deste projeto, que consiste em “Modelar os fluxos do processo de gestão de editais da PROEXC e suas sub etapas”, por meio das informações coletadas na Matriz SIPOC, em entrevista.

Estas representações permitirão uma melhor compreensão e visualização macro da relação funcional entre as áreas internas envolvidas durante o ciclo de vida dos processos estudados.

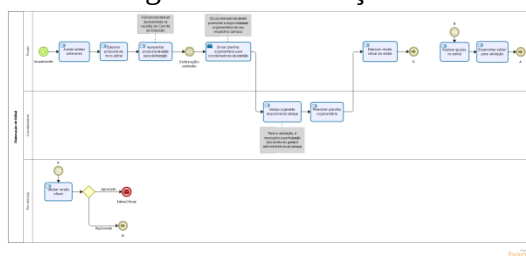
Figura 2 - MacroProcesso de Gestão de Editais



Fonte: Elaborador pelo pesquisador, 2020

Durante a identificação do macroprocesso de gestão de editais foi percebido que este acontece por etapas ou subprocessos. De forma ampla, para obtenção do sucesso do processo, é necessário elaborar o edital, definindo assim todos os requisitos, prazos e afins. Uma vez elaborado, é feita a publicação e divulgação deste para os proponentes. Ao receber as propostas, é feita a pré avaliação e avaliação, avaliação de recursos e resultados, finalizando com o gerenciamento dos créditos orçamentários. A seguir, é apresentado o fluxo de Elaboração de edital.

Figura 3 - Elaboração de edital

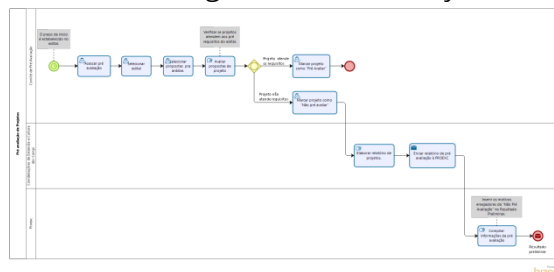


Fonte: Elaborador pelo pesquisador, 2020

O subprocesso de elaboração de edital, visa gerar o instrumento que irá regulamentar a seleção das propostas de atividades de Extensão e Cultura para concessão de apoio e fomento. Ele é de responsabilidade da PROEXC com suporte dos coordenadores, que são responsáveis pela definição do orçamento disponível em cada campus. Tal informação é necessária para construção do edital que será validado pela pró reitora.

Uma vez elaborado e aprovado, o edital é publicado e divulgado para o público alvo, onde os interessados irão submeter suas propostas, dando início ao processo de pré avaliação, conforme apresentado a seguir.

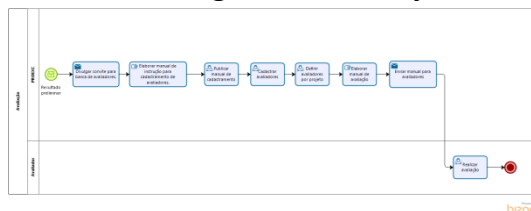
Figura 4 - Pré avaliação



Fonte: Elaborador pelo pesquisador, 2020

A rotina de pré avaliação é realizada pela PROEXC e Coordenações de extensão e cultura, para isto, os atores precisam se apropriar dos critérios que devem ser analisados nesta etapa, conforme descrito no edital. A pré avaliação é feita pelo sistema SUAP e será finalizado com a elaboração do relatório preliminar, este dá início a próxima etapa de avaliação.

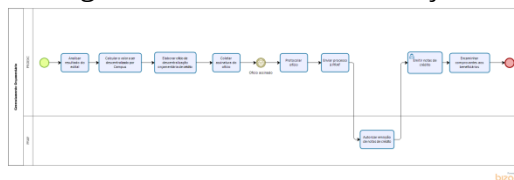
Figura 5 – Avaliação



Fonte: Elaborador pelo pesquisador, 2020

Para sucesso do processo de avaliação é necessário, inicialmente, selecionar os avaliadores que irão compor a banca, levando em consideração sua área de conhecimento. Para isto, deve-se divulgar o processo de seleção para a função e preparar os manuais orientativos para cadastro do candidato e de avaliação, contendo os requisitos de avaliação. Aos avaliadores, compete a obtenção do conhecimento necessário para avaliação e seguir tais orientações.

Figura 6 - Gerenciamento Orçamentário



Fonte: Elaborador pelo pesquisador, 2020

O gerenciamento orçamentário visa disponibilizar os recursos financeiros para as partes interessadas do projeto, dando fim ao macroprocesso de gestão de editais.

A elaboração das representações gráficas fora feita utilizando o Bizagi Modeler, software exclusivo para modelagem e simulação de processos, utilizando elementos gráficos

da notação BPMN. Este permite o enquadramento do fluxo à realidade do processo, levando em consideração suas particularidades.

Ao visualizar os fluxos é possível entender as relações interfunções e áreas, tal como o impacto de cada atividade no resultado, visualizando as entradas, processamento e saídas, conforme poderá ser visto no próximo tópico por meio da matriz SIPOC.

4.3 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

A elaboração dos documentos normativos finaliza a estruturação do macrofluxo de Gestão de Editais e suas sub etapas, respondendo assim ao terceiro objetivo específico de “Elaborar manuais orientativos dos processos propostos”. Eles asseguram a padronização de cada atividade e rotina, proporcionando aos envolvidos o conhecimento único e detalhado dos requisitos e particularidades de cada fluxo, gerando um desenvolvimento ágil na execução, visto que a partir destes, tem-se uma sincronia nas ações pela unidade de entendimento.

Os procedimentos elaborados seguem uma estrutura padrão, atendendo os seguintes tópicos: objetivo - descrever de forma clara e objetiva a finalidade do processo, descritos no documento em questão; abrangência - informa a abrangência do documento dentro do instituto, ou seja, quais áreas ou funções então contempladas participam ou devem ter ciência das informações descritas no documento; conceitos e definições-relação de termos, expressões, siglas e abreviaturas utilizadas no documento, de forma explicativa, clara e sucinta, descrevendo seu significado e finalidade; diretrizes - destacar instruções, orientações, recomendações, prazos e normas definidas pela alta gestão e outras prerrogativas para que a rotina ou norma seja executada; responsabilidades - visa explicitar as principais atribuições por área para o cumprimento da rotina descrita; condições e materiais necessários - informar quais são os sistemas, portais, equipamentos, acessos, materiais, etc. que precisam ser utilizados para que a rotina descrita possa ser executada de forma ideal e em sua completude; procedimento - apresentar o passo-a-passo para execução da atividade ou do procedimento, obedecendo à sequência lógica da rotina, representando as etapas do mesmo; anexo - dedicado para inclusão de fluxos, *templates* de documentos/ferramentas ou outros padrões que devam ser utilizados/consultados para execução da rotina ou esclarecimento das normas, histórico de alterações - mantem o controle de versionamento e alterações do conteúdo do documento, e devem ser feitas pela área responsável pelo documento.

Os documentos normativos produzidos no estudo encontram-se no apêndice deste documento. Eles seguem a estrutura básica dos tópicos supracitados sendo o apêndice A – Procedimento Operacional Macroprocesso Gestão de Editais; apêndice B – Instrução Elaboração de Edital; apêndice C – Instrução Pré-Avaliação; apêndice D – Instrução Avaliação; apêndice E – Instrução Gerenciamento Orçamentário.

Cada documento apresentará o passo a passo das rotinas em questão, apresentando suas particularidades e detalhes técnicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar este estudo chegou-se ao questionamento de “qual a relevância da estruturação dos processos essenciais da Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) do IFPB?”. Concomitantemente, diante da realidade da área que apresenta como um dos principais gargalos, a mudança de gestores periodicamente, a padronização dos processos

permite, inicialmente, uma melhor compreensão das atividades da PROEXC, independentemente do nível hierárquico.

Assim sendo, investir na padronização das rotinas, seja na criação das representações gráficas ou na elaboração de procedimentos operacionais, auxiliará gestores e membros da PROEXC, além do público externo, na orientação sobre as rotinas, seus requisitos e variáveis para o alcance dos melhores resultados e atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Tais documentos normativos propiciam o entendimento do “O Que” e “Como” fazer, além da possibilidade de gerenciamento da rotina com a implementação de indicadores de desempenho no processo como, por exemplo: “planejado x realizado” nos projetos.

A padronização do macroprocesso de gestão de editais torna-se relevante visto que irá, caso seja implementado, dar base de capacitação sobre a rotina para gestores e equipe, garantir o fluxo do processo orientando atores internos e externos de processos para o passo a passo e definição de diretrizes mais adequadas a necessidade das partes interessadas. Sendo assim, fica estruturado o macroprocesso de gestão editais, atendendo assim, também, o objetivo geral deste estudo.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, uma das maiores dificuldades foi, além da construção teórica, a coleta das informações visto o conflito de horários disponíveis para reuniões e, durante o processo, a mudança de gestor. Este último, tornou a coleta mais difícil visto a mudança de perspectiva dos gestores, tendo o desenvolvimento comprometido. Num primeiro momento, a equipe da PROEXC foi receptiva quanto ao projeto proposto, visto que o gestor atuante buscava tais padronizações, todavia, com a mudança de gestão, não foi possível a realização de novas reuniões, pois o foco mudou o que gerou essa dificuldade na obtenção das demais informações.

No campo acadêmico, este trabalho traz conceitos ainda não trabalhados no curso de Bacharelado em Administração como, por exemplo, a notação BPMN e a diferenciação da gestão DE x POR processos. Assim como, algumas referências utilizadas poderiam ser adotadas e disseminadas para os alunos e profissionais que buscam um maior entendimento sobre a gestão orientada por processos, visto que hoje existem profissionais especialistas nesta área por meio da disciplina BPM gerenciado pela ABPMP.

Por fim, o processo de mapeamento é apenas o início da implantação da cultura de gestão de processos. Este trabalho apenas trouxe o mapeamento na versão “*As Is*”, ou seja, como o processo acontece hoje. Isso viabiliza estudos no que tange aos processos de melhoria “*To Be*”, no processo atual. Uma oportunidade de melhoria inicial, caso seja implementado os normativos, é a inclusão dos prints de tela referente ao sistema SUAP, utilizado em algumas etapas do macroprocesso, assim, quem tiver acesso ao documento conseguirá executar o procedimento tendo ciência de todos os detalhes do processo. Todavia, a PROEXC possui outras rotinas que precisam ser mapeadas e padronizadas, para posterior gestão de indicadores, simulações de processos e implantação dos controles internos.

REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK v2.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. ABPMP Internacional, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia.V.1. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Gabriela ExuperyVirga; MARRA, Bruna Almeida; LEAL, Fabiano; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Análise da Aplicação Conjunta das Técnicas SIPOC, Fluxograma e FTA em uma Empresa de Médio Porte.** – Bento Gonçalves, RS, 2012.

ANALISTA DE PROCESSOS. BPM para Analistas de Processos. Blogspot.com, 2013. Disponível em: <http://analistadeprocessos.blogspot.com/2013/07/risco-operacional-e-o-valor-agregado.html>. Acesso em 17 de Dezembro de 2019.

BARBOSA, Lenara. **Gestão de processos ou gestão por processos?** - 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-deprocessos-ou-gestao-por-processos/70967/> Acessado em: 16 de outubro de 2019.

BRITTO, Gart Capote. **Guia para Formação de Analistas de Processos – BPM - Volume I**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2015.

BRITTO, Gart Capote. **Guia para Formação de Analistas de Processos – BPM - Volume I**, 1ª edição. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

BROCKE, Jan Vom. **Manual de BPM:** gestão de processos de negócios/ Jan VomBrocke, Michael Rosemann; tradução: Beth Honorato – Porto Alegre: Bookmanm 2013.

Business Process Model and Notation (BPMN). Especificações técnicas, 2.0. Disponível em: www.omg.org/spec/BPMN.

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos.** Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** – Uma Visão Holística, 9ª ed. Atlas, 2016.

FILHO, Luiz Medeiros de Araujo Lima. **Amostragem.** Departamento de Estatística da Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <http://www.de.ufpb.br/~luizAdmAula9.pdf>

GARCES, Solange Beatriz Billig. **Classificação e Tipos de Pesquisas.** Universidade de Cruz Alta, 2010.

Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM Volume I / Gart Capote de Britto. – 1. ed. – Rio de Janeiro : Gart Capote, 2011.

Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM Volume I / Gart Capote de Britto. – 2. ed. – Rio de Janeiro : Gart Capote, 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n. 1, jan-mar 2000. São Paulo.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 40, n. 4, out-dez 2000. São Paulo..

Guia de Referência BPMN v.2 - 2014. Disponível em: www.iprocesseducation.com.br

IPROCESS. Modelagem de Processos, 2014. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2014/02/modelagem-de-processos-de-negocio-diferencas-entre-diagrama-mapa-e-modelo-de-processos/>. Acesso em 17 de Dezembro de 2019.

PALVARINI, Bruno. Cartilha “O QUE É GESPÚBLICA”. Secretaria de Gestão (Seges). Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf

Política de Extensão e Cultura, 2019. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/proexc/sobre/politica-de-extensao>

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 154-202.

RODRIGUES, Willian Costa. **Metodologia científica**. Paracambi, 2007.

SILVA, Jorge Gonçalves. **GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. Rio de Janeiro, 2014.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967. _____. Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 2.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alvez. **Mapeamento de Processos: Teoria e Caso Ilustrativo**. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2000.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.