

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E  
SISTEMAS**

Jesué Liberato de Souza

**APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EM  
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Departamento de  
Engenharia de Produção e Sistemas da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Engenheiro Eletricista com  
habilitação em Produção.

Orientador: Prof. Diego de Castro  
Fettermann, Dr

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Souza, Jesué Liberato de  
Aplicação do Business Process Management em uma  
instituição federal de ensino superior / Jesué Liberato de  
Souza ; orientador, Diego de Castro Fettermann, 2021.  
86 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico,  
Graduação em Engenharia de Produção Elétrica, Florianópolis,  
2021.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Elétrica. 2. Business Process  
Management. 3. Aplicação de metodologia. 4. Universidade  
Federal de Santa Catarina, Engenharia de produção. I.  
Fettermann, Diego de Castro. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção  
Elétrica. III. Título.

Jesué Liberato de Souza

**APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado, em sua forma final, pelo Curso de Graduação em Engenharia de Produção Elétrica, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de maio de 2021.

Prof. Mônica Maria Mendes Luna, Dr.<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
Coordenadora dos Cursos de Graduação

**Banca Examinadora:**

Prof. Diego de Castro Fettermann, Dr. \_\_\_\_\_  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dante Luiz Juliatto, Dr. \_\_\_\_\_  
Membro  
Universidade Federal de Santa Catarina

Edna Gessner M. Eng. \_\_\_\_\_  
Membro  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico este trabalho a minha família.  
Minha base e o motivo pelo qual, nos  
momentos de hesitação, sempre  
continuei.

## AGRADECIMENTOS

Sempre acreditei que ao escrever meus agradecimentos me faltariam palavras, mas o desafio agora é arrumar espaço nesta página para o tanto de pessoas que estiveram ao meu lado nessa linda jornada.

A todos os professores, tanto do departamento de Engenharia de Produção quanto de Engenharia Elétrica, que não mediram esforços em me apoiar em meu desenvolvimento intelectual e profissional.

Ao Grupo de Estudo Logísticos – GELOG, que me proporcionou crescimento inenarrável e me inseriu definitivamente na graduação, além dos grandes amigos que conheci. Ao senhor Calos Manoel Taboada Rodriguez meus mais sinceros agradecimentos e minha eterna admiração.

Ao Laboratório de Empreendedorismo e Inovação - LEMPI, obrigado pela oportunidade de fazer parte deste time de grandes profissionais. Ao senhor Dante Luiz Juliatto e demais membros da equipe do LEMPI, a minha eterna gratidão por todo apoio e aprendizado profissional fornecido.

Ao grande professor Diego de Castro Fettermann, obrigado por aceitar o desafio de me orientar nesse projeto. Agradeço por toda preocupação, apoio e ensinamentos.

Aos meus queridos amigos Arthur Henrique, Dyego Alex, Fernando Pereira, Guilherme Brito, Gustavo Anderson, Jefferson Abreu, Luana Amorim e Pedro Henrique Dresch pelas risadas sinceras, pelo apoio nos desafios e principalmente por fazer eu tomar café puro e sem açúcar.

Ao meu sogro Danilo, minha sogra Alexandra e minha cunhada Diana, por não medirem esforços em me ajudar, sempre sendo solícitos.

À minha esposa, Amanda, por todo apoio, paciência e abdicção. Saiba que sou grato e entendo o quão difícil foi para você. Obrigado por embarcar nesse sonho comigo. Sem teu apoio eu não conseguiria!

Meus irmãos, Joicy Liberato e Welerson Liberato e meu sobrinho Eric por estarem do meu lado dando suporte e torcendo pelo meu sucesso.

Aos meus amados pais, Maurino e Edna, que foram meu porto seguro, em meio aos vários momentos de dificuldades. Que mesmo sem entender os motivos pelo quais sonhei, sonharam juntos. A conquista não é minha, é nossa! Obrigado. Espero que se orgulhem de mim, por que o motivo de eu nunca ter desistido foi sempre vocês.

*“Qualquer coisa na vida que valha a pena ter, vale a pena trabalhar para ter”.*

Andrew Carnegie – Empresário e filantropo estadunidense nascido na Escócia.

## RESUMO

As instituições governamentais têm buscado aumentar sua produtividade a partir da implementação de práticas que possibilitam melhor compreensão de seus processos. Nesse sentido, é recomendada a aplicação de conceitos e metodologias de gestão por processos para o melhoramento contínuo dos serviços oferecidos à sociedade. Dentro deste contexto, a aplicação do *Business Process Management* é considerada a principal abordagem utilizada para a implementação da gestão por processos nas organizações. A partir de uma revisão da literatura identificou-se que o tema é bem difundido e encontrou-se metodologias capazes de auxiliar e orientar a aplicação da metodologia. Mesmo que o gerenciamento de processos de negócios esteja amplamente disseminado, ainda é considerada incipiente nas organizações públicas. Este trabalho tem por objetivo geral demonstrar a aplicação do *Business Process Management* (BPM) nos processos da Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades da Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados mostram por meio dos fluxogramas e documentos os pontos-chaves abordados na aplicação e como foi a percepção dos coordenadores sobre o os processos após o mapeamento, além de apresentar o gerenciamento dos riscos.

**Palavras-chave:** Business Process Management, Mapeamento de processos, Instituições Federais de Ensino Superior

## **ABSTRACT**

Governmental institutions have sought to increase their productivity by implementing practices that enable a better understanding of their processes. In this sense, it is recommended to apply concepts and tools of process management for the continuous improvement of services delivered to society. In the context, the application of Business Process Management is considered the main tool used for the implementation of process management in organizations. Based on a literature review, it was identified that the theme is widespread and methodologies capable of assisting and guiding the application of the tool were found. Even though business process management is widespread, it is still considered incipient in public organizations. In view of this scenario, this work has the general objective of demonstrating the application of Business Process Management (BPM) in the processes of the Secretariat for Affirmative Actions and Diversities of the Federal University of Santa Catarina. The results show, through maps and documents, the key points covered in the application and how the coordinators perceived the processes after the mapping. At the end, the presentation of the technical report presented by the consultants to the secretariat, where actions were suggested to improve the flow of information, a proposal to remodel the process design. In addition to the suggestion of new works in the area.

**Keywords:** Business Process Management, Process mapping, Federal Higher Education Institutions

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pilares do Referencial Teórico.....	20
Figura 2 - Visão de Controle .....	23
Figura 3 - Ciclo de vida do BPM.....	29
Figura 4 - Ciclo de vida do BPM.....	30
Figura 5 - Modelo de aplicação de gestão de processos .....	31
Figura 6 - Estrutura organizacional da ASU.....	34
Figura 7 - Organograma SAAD.....	35
Figura 8 - Etapas de aplicação do BPM.....	36
Figura 9 - Etapas de trabalho Sensibilização .....	37
Figura 10 - Etapas de trabalho Estado atual .....	38
Figura 11 - Etapas de trabalho Estado futuro .....	39
Figura 12 - Modelo de Diagrama de escopo sintetizado .....	43
Figura 13 - Agenda de Workshop de alinhamento .....	49
Figura 14 - Diagrama de escopo do Processo de validação de autodeclaração de pessoa com deficiência .....	51
Figura 15 - Diagrama de escopo do Processo de validação de autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros .....	52
Figura 16 - Diagrama de escopo do Processo de validação de autodeclaração de renda.....	53
Figura 17 – Interações SAAD com GR no processo de validação de autodeclaração .....	59
Figura 18 - Interações SAAD com Câmara da Graduação no processo de validação de autodeclaração .....	59
Figura 19 - Interações SAAD com entes externos no processo de validação de autodeclaração .....	60
Figura 20 - Interações SAAD com entes externos no processo de validação de autodeclaração .....	61
Figura 21 – Síntese do manual de procedimentos .....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação 5W1H .....	24
Quadro 2 - Ciclo PDCA .....	25
Quadro 3 - Termo de abertura do mapeamento do processo (página 1).....	46
Quadro 4 - Termo de abertura do mapeamento do processo (página 2).....	47
Quadro 5 - Indicação dos riscos .....	55
Quadro 6 - Detalhamento de atividade.....	56
Quadro 7 – Síntese da descrição de Risco.....	63

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Score do Risco inerente .....	57
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

AS IS	- <i>Estado atual</i>
TO BE	- <i>Estado futuro</i>
BPM	- <i>Business Process Management</i>
BPMN	- <i>Business Process Model and notation</i>
CAE	- <i>Coordenadoria de Acessibilidade Educacional</i>
CAEq	- <i>Coordenadoria de Ações de Equidade Inclusão</i>
CDGEN	- <i>Coordenadoria de Diversidade Sexual e Enfrentamento de Violência de Gênero</i>
COID	- <i>Coordenadoria de Inclusão Digital</i>
CRER	- <i>Coordenadoria de Relações Étnico-Raciais</i>
GESPUBLICA	- <i>O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização</i>
GR	- <i>Gabinete da Reitoria</i>
IFES	- <i>Istituições Federais de Ensino Superior</i>
LEMPI	- <i>Laboratório de Empreendedorismo e Inovação</i>
SAAD	- <i>Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades</i>
UFSC	- <i>Universidade Federal de Santa Catarina</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	16
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	18
1.3	LIMITAÇÕES .....	18
1.4	ESTRUTURA.....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1	REVISÃO DA LITERATURA .....	20
2.2	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	21
2.3	BPM EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR .....	25
2.4	ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO .....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1.	LOCAL DE APLICAÇÃO DO TRABALHO.....	33
3.2.	ESTRUTURAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO .....	35
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>ETAPA 1: SENSIBILIZAÇÃO</b> .....	<b>41</b>
4.2	ETAPA 2: ESTADO ATUAL .....	45
4.3	ETAPA 3: ESTADO FUTURO.....	57
4.4	RESULTADOS .....	58
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>64</b>
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	65
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE – A</b> .....	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE - B</b> .....	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE – C</b> .....	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE – D</b> .....	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE – E</b> .....	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE – F</b> .....	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE – G</b> .....	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE – H</b> .....	<b>84</b>
	<b>APÊNDICE – I</b> .....	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo de gestão da administração pública tem como base o dever de buscar a excelência no gerenciamento e atender ao princípio da eficiência (BRASIL, 2014). A partir disso, o Governo Federal do Brasil tem dispendido muitos esforços na modernização das técnicas de gerenciamento dos órgãos públicos no país. Tendo como entendimento que uma das grandes barreiras para excelência do setor público é a gestão, foi criado o GESPÚBLICA, que consiste na fusão do Programa Qualidade no Serviço Público e o Programa Nacional de Desburocratização para que as instituições buscassem o melhoramento dos processos com foco no resultado e no cidadão. Segundo o Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA deve objetivar uma nova estratégia gerencial rumando a excelência da gestão, além de reafirmar a intenção do Estado brasileiro com a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados.

Para que seja possível alcançar os níveis superiores de eficiência de gestão requeridos, as instituições buscam implementar abordagens, ferramentas e técnicas que possam oferecer técnicas eficientes que retratem as deficiências e possam identificar oportunidades de melhoria do gerenciamento administrativo. Entre estas ferramentas ou técnicas indicadas para melhoria nos processos administrativos se destaca mapeamento de processos. De acordo com Leal (2003), o mapeamento de processos consiste em uma metodologia indicada para identificar deficiências por meio de uma visão holística dos processos, evidenciando oportunidades para fomentar a melhoria na eficiência dos processos.

Seguindo o enfoque de melhoria de processos, organizações públicas ou privadas, têm ao seu dispor um conceito chamado *Business Process Management* (BPM), que consiste em uma abordagem para integrar a visão de gestão de negócios com a tecnologia planejando a perspectiva dos processos, com foco no usuário final. O BPM é uma abordagem direcionada para implementar, de modo integrado, metodologias integradas às estruturas de trabalho existentes, permitindo atingir uma visão sistêmica para condução do negócio (ABPMP, 2013).

Motivados por novas tendência de gestão, as Instituições Públicas de Ensino Superior têm adotado práticas modernas de gestão para oferecer maior transparência no emprego dos recursos públicos, além de proporcionar otimização e uso desses recursos. Neste contexto, Saldanha (2006) afirma que a gestão pública evolui de acordo com as mutações oriundas do mercado. Seguindo a mesma linha, a manifestação de Dill (2014) reforça a importância

da melhoria contínua nos processos de gestão pública,

*“A gestão pública deve fazer parte de um amplo projeto de desenvolvimento econômico e social, buscando a melhoria constante das organizações e dos métodos, em busca de resultados positivos”* (DILL, 2014 p.8).

Seguindo este enfoque, os gestores tem implementado o gerenciamento de processos de negócios como uma disciplina gerencial capaz de retratar a situação atual dos processos, geralmente preterida, para poder atingir um nível de excelência em seus processos internos. Para Hammer (1994), umas das etapas cruciais para reorganizar a situação existente é necessário mapear e medir o processo atual afim de proporcionar sua análise e a identificação de oportunidades de melhoria.

Tendo em vista que o BPM consiste em um agrupamento de conhecimentos presentes na área de Engenharia de Produção, o presente trabalho apresenta como foco principal demonstrar a utilização da metodologia do *Business Process Management* em uma Instituição Pública de Ensino Superior, mais especificamente na Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD, da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A Constituição Federal do Brasil, mesmo que escrita em 1988, apresenta como um dos princípios que devem ser observados pela gestão pública é o da eficiência, tomando como base a capacidade de produtivo obtendo o melhor resultado possível com a mínima alocação de recurso, seja de capital humano ou financeiro. Nesse contexto, o gerenciamento das instituições públicas é suscetível a sofrer pressões impostas pelas regulamentações oriundas da legislação vigente no país, além de pressões de natureza política, implicando na abertura de uma lacuna no caminho da eficiência da gestão no setor público. Neste sentido, Silva (2014) relata que tais pressões afetam diretamente a atuação e o comportamento dos gestores. Essas dificuldades verificadas na gestão do setor público são ainda mais críticas em razão da gestão pública utilizar uma estrutura organizacional tradicional, totalmente verticalizada baseada em departamentos isolados. Este tipo de estrutura organizacional ainda tende a apresentar uma baixa agilidade em seus processos (CAMARGO e BRAZ, 2004), como destacado por Silva (2014),

*“Há todo um diferencial nas organizações públicas*

*quanto às regras orçamentárias e programáticas, que acabam por se apresentarem como limitações à aplicação dos recursos e de liberdade de movimentação de pessoal na discricionária do Patrocinador. Além de se ter que considerar o fator tempo de projeto, com o tempo de permanência do Patrocinador na função” (SILVA, 2014 p.40).*

Para mitigar este cenário, se faz necessário implementar dentro das instituições uma nova abordagem no seu gerenciamento. Essa nova abordagem para o gerenciamento deve incorporar a adoção de novas ferramentas e técnicas a fim de proporcionar maior agilidade nos seus processos. Segundo ABPMP (2013), a gestão por processos, além de ser um mecanismo que modela a gestão do negócio, também consiste em um novo modo de pensar e agir. Tornando-se assim uma abordagem que possibilita com que os gestores possam mudar a maneira tradicional de gerenciarem seus fluxos internos.

Tendo em vista estes apontamentos, as instituições são motivadas a fazerem uso de metodologias e tecnologia para estreitar a lacuna existente em seus fluxos de trabalho explicitando ineficiências para que seja possível propor e implementar um plano de ação capaz de promover eficiência dos serviços prestados. Diante deste cenário, a aplicação do *Business Process Management* em instituições públicas é oportuna e relevante para impulsionar a otimização dos processos e oferecer melhores níveis de serviço ao cliente.

Pode-se identificar projetos de implementação do BPM sendo desenvolvidos em algumas Universidades no país, entretanto ainda há pouca aplicação se considerarmos o tamanho a diversidade dos serviços públicos no país. Seguindo este processo de busca de maior eficiência, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem realizado projetos em direção ao melhoramento na gestão, adotando novas práticas de trabalho. Deste modo tem-se uma oportunidade para a aplicação do *Business Process Management* com o intuito de disseminar a cultura de gestão por processos na UFSC.

Neste contexto, por meio de uma solicitação do Gabinete da Reitoria ao Laboratório de Empreendedorismo e Inovação iniciou-se um projeto de aplicação do BPM na Secretária de Ações Afirmativas e Diversidades com foco no levantamento do estado atual, análise do fluxo do processo, gestão dos potenciais pontos de ruptura dos processos mapeados, sendo que essas informações embasariam a futura automatização dos processos de validação de autodeclaração.

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Este trabalho tem por objetivo geral demonstrar a aplicação do *Business Process Management (BPM)* para o levantamento da situação atual e análise dos processos de validações, das ações afirmativas, gerenciados pela Secretária de Ações Afirmativas e Diversidades (SAAD) da UFSC.

A fim de atingir o objetivo geral são identificados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o desenho atual e identificar pontos de potenciais rupturas nos processos de “Validação de Autodeclaração de Pessoas com Deficiência”;
- b) Analisar o desenho atual e identificar pontos de potenciais rupturas nos processos de “Validação de Autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros”;
- c) Analisar o desenho atual e identificar pontos de potenciais rupturas nos processos de “Validação de Autodeclaração de Renda”.

A partir do objetivo declarado neste trabalho, o mesmo é abordado na área de Engenharia Organizacional, segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). Seguindo a área de Engenharia Organizacional, o trabalho está inserido nas subáreas de Gestão Estratégica e Organizacional e Gestão do Desempenho Organizacional. Esta classificação evidencia a aderência do trabalho realizado com a área de atuação da Engenharia de Produção.

## 1.3 LIMITAÇÕES

Compete ao escopo do presente trabalho de conclusão de curso a aplicação do BPM nos processos de validação de autodeclaração dos concorrentes optantes das vagas estabelecidas pelo programa de ações afirmativas. Dentre as cinco modalidades existentes, serão abordadas neste projeto apenas três: (i) Pretos, pardos e negros; (ii) Pessoas com deficiência e (iii) Baixa renda.

Desta forma, não estão considerados no escopo deste trabalho o processo de validação de autodeclaração de indígenas, o processo de validação de autodeclaração de quilombolas e a última etapa da metodologia, o Estado futuro.

## 1.4 ESTRUTURA

O trabalho está estruturado em oito seções. Na primeira seção faz-se uma contextualização sobre o tema. Apresenta-se o objetivo geral, os objetivos específicos, as justificativas para a elaboração do trabalho, além de suas limitações.

A segunda seção é composta pelo referencial teórico que suporta a realização do trabalho. Este referencial apresenta uma revisão de literatura sobre estudos existentes na área disponíveis nas bases de dados. Nesta seção ainda são apresentados os conceitos que permeiam o assunto abordado no trabalho como, o *Business Process Management* e sua aplicação em Instituições Federais de Ensino Superior e *Roadmaps* para sua implantação.

Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos da execução do trabalho. Descreve-se a instituição em que foi desenvolvido o trabalho e as atividades realizadas. Também é apresentado como foi realizada aplicação, quais estratégias adotadas para sensibilizar os envolvidos, quais procedimentos adotados para se atingir o levantamento do Estado atual e como o mesmo foi analisado a fim de propor melhorias para o Estado futuro.

A quarta seção apresenta o desenvolvimento e seus resultados. Apresenta-se a cada fase os insumos usados para as prospecções de informações, agendas dos workshops e formulários de oficialização, como também os resultados obtidos. Retratam-se os diagramas de escopo geral e os exclusivos de cada processo mapeado, apresenta-se todos os fluxogramas obtidos e como procede-se nas análises de riscos.

Na seção cinco, são apresentadas as conclusões do trabalho comparando com os objetivos e apresenta a percepção dos coordenadores quanto ao resultado. Nesse contexto, a sexta seção dá sugestões de melhoria e de trabalhos futuros. E para finalizar as seções sete e oito são, respectivamente, Referências e Apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura deste referencial está organizada utilizando como base o tema de gerenciamento de processos de negócio. Sendo assim, na primeira parte são apresentadas as definições que orientam o BPM, em seguida são retratados os métodos que apoiam o gerenciamento de processos e uma terceira parte apresenta o que a literatura indica, como *Roadmap*, para implementação da abordagem de BPM. A Figura 1, apresenta a estruturação do referencial teórico apresentado neste trabalho.

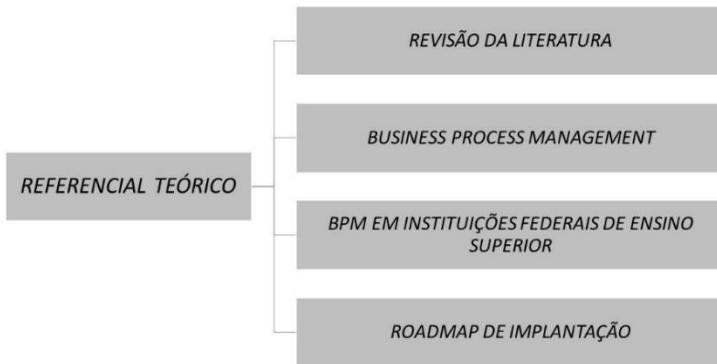


Figura 1 - Pilares do Referencial Teórico  
Fonte: Elaborado pelo Autor

### 2.1 REVISÃO DA LITERATURA

Organizações bem sucedidas tem em comum um gerenciamento adaptativo que é capaz de enfrentar desafios aperfeiçoando suas técnicas e ganhando cada vez mais eficiência para seus processos. O sucesso, por sua vez, é o objetivo de qualquer organização. Segundo a ABPMP (2013):

*“Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais”* (ABPMP, 2013, p. 45)

Nesse contexto, as instituições públicas tem um desafio à parte no que diz respeito a complexidade gerencial e organizacional. As instituições públicas de ensino apresentam como característica organizacional um modelo de gestão tradicional e verticalizado em departamentos isolados. Segundo Schmitz e Bernardes (2008), este modelo de gestão é denominado de burocrático. Apesar disso, se faz importante ressaltar a complexidade e variedade dos processos realizados nas Instituições Públicas de Ensino Superior. Entre esta ampla variedade de processos ainda incorpora um elevado número de tarefas, que abrigam atividades que vão desde ensino básico, médio, superior e dos diversos níveis de pós graduação, a pesquisa nas diversas áreas de conhecimento e a variedade de ações e projetos de extensão com envolvimento da comunidade. Nessa linha de pensamento, Marra e Melo (2003) ainda indicam um complicador deste cenário, visto que os gestores das Universidades públicas no Brasil ainda devem conciliar as atividades gerenciais coas as suas carreiras acadêmicas.

## 2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Buscando aprimorar o modelo de gestão tradicional que retrata as estruturas organizacionais de forma setorizada, o Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management - BPM) é apresentado como uma nova forma de analisar os procedimentos de negócios. Sordi (2017) relata que a verticalização administrativa provocou a divisão das organizações em funções, o que posteriormente culminou no distanciamento das organizações com a sua estratégia de negócio. Nesse sentido, se verifica uma frequente menção na literatura sobre a capacidade que a implementação do BPM permite a melhoria de processos nas empresas, como enfatizado por Siqueira e Machado (2019) que declaram que:

*“É consenso entre os gestores que a forma tradicional como as empresas tem sido gerenciadas, baseada em uma visão funcional, a qual está relacionada ao forte controle dos gerentes funcionais e na falta de visão holística por parte dos colaboradores, não é mais adequada ao cenário atual. Acredita-se que esse tipo de gestão deve dar espaço para a gestão por processos ou Business Process Management (BPM), que acredita que os processos são parte fundamental de uma organização, sendo o desempenho organizacional determinado pelo desempenho dos processos.” (A. SIQUEIRA, G. MACHADO et al., 2019, p. 01)*

O BPM tem por principal direcionamento representar o trabalho como um todo, demonstrar como todas as ações conjuntas se alinham para entregar o resultado do processo, Cruz (2015) apresenta o Gerenciamento de Processos de Negócios como uma disciplina gerencial capaz de integrar todos os envolvidos na cadeia de um determinado negócio, fornecendo uma visão ampla das operações. Segundo uma importante consultoria da área, a Gartner Group (<https://www.gartner.com/en>), as ações dos colaboradores são executadas de forma desestruturada, ou seja, os detentores do conhecimento aos quais são delegadas altas responsabilidades nas organizações não realizam seus *Jobs* de maneira previsível e sequencial.

Para implementar este processo de transformação deve-se partir de uma análise macro, ou seja, um patamar mais elevado do que aquele que executa a ação. Deste nível subdivide-se o processo de negócio em subprocessos que será decomposto em uma ou várias atividades, que por sua vez serão destrinchadas em tarefas e sua respectiva prescrição, conforme Figura 2. Segundo a ABPMP (2013) este processo de transformação deve ser sincronizado desde os mais altos níveis na organização, permeando os níveis inferiores:

*“A perspectiva de mais alto nível é essencial para controlar o impacto e o benefício das mudanças nas operações de negócio. Transformação é vista a partir de seu impacto na área funcional específica em que ocorre a mudança e, a partir daí, nas atividades de outras áreas”* (ABPMP, 2013, p. 34).

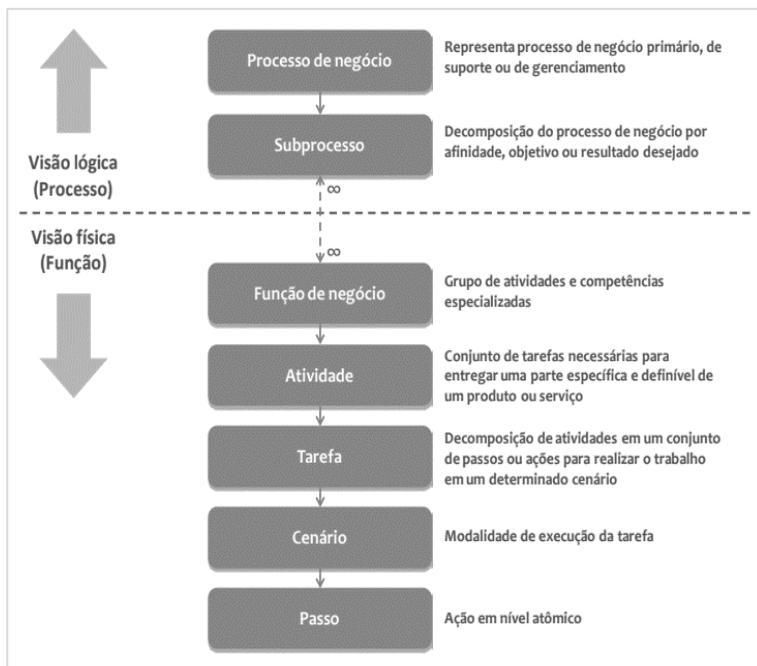


Figura 2 - Visão de Controle  
Fonte: ABPMP (2013)

Neste contexto, ABPMP (2013) define negócio como a interação que as pessoas fazem para executar uma determinada tarefa que de alguma forma entrega valor ao usuário final e gera um retorno, que não precisa ser necessariamente financeiro aos stakeholders do negócio. Organizações voltadas a gestão por processos requerem a designação de novos atores, que desempenharam papéis importantes na jornada de aplicação da metodologia. A figura do Dono do processo é essencial para execução do projeto, pois ele será o responsável pelas informações que servirão de subsídios para concretização do desenho do processo, conforme afirma ABPMP (2013). Ainda sob essa perspectiva temos o papel do Patrocinador, geralmente um gestor da organização, que tem como atribuição guiar e determinar a estratégia do gerenciamento do determinado processo.

Segundo Baldam (2007), processo é o encadeamento de atividades executadas por uma organização para alcançar os resultados. Deste modo, processo de negócio é um trabalho que fornece valor ao cliente ou gerencia outros processos, assim sendo ultrapassa limites funcionais dentro da organização (ABPMP, 2013). Ainda sobre essa ótica a ABPMP (2013) cita:

*“Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é em uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos” (ABPMP, 2013, p. 40).*

Seguindo essa linha de raciocínio é possível extrair informações importantes para estruturar a compreensão sobre o BPM. Disciplina gerencial consiste em um conjunto de conhecimentos oriundos da administração que reúne princípios e práticas que ajudam a nortear os recursos organizacionais como foco nos objetivos estratégicos definidos. Dentre as metodologias que compõe essas classes de conhecimentos podemos citar duas principais: *5W1H*, que é uma ferramenta da gestão qualidade aplicada na elaboração de planos de ação, orienta os envolvidos a entender o processo e eliminar dúvidas mediante alguns questionamentos óbvios que devemos realizar diante de situações. A sigla é originada do inglês e refere-se às perguntas que se deve fazer dada a situação analisada. O Quadro 1 apresenta a relação da origem das perguntas, do Inglês, como também seu significado em Português. Além de indicar em quais cenários quais reflexões o gestor deve realizar ao aplicar a ferramenta.

	<b>Inglês</b>	<b>Português</b>	<b>Questionamento</b>
5 W	What	O que?	O que é executado? Do que se trata esta ação?
	Who	Quem?	Quem é o responsável? Quem executa?
	Where	Onde?	Onde é executado?
	When	Quando?	Quando é executada? Com qual frequência?
	Why	Por que?	Por que é executada? É realmente necessária?
1 H	How	Como?	Como é executada? É a melhor maneira? Tem outro método?

Quadro 1 - Apresentação 5W1H

Fonte: Elaborado pelo Autor

O PDCA, que mantém seu foco no planejamento, execução,

monitoramento e ação, ou seja, de forma cíclica pode-se empregar uma cultura de melhoramento contínuo dos processos. Segundo Ambrozewicz (2015), PDCA é um conceito que surgiu do Ciclo de Melhoria Contínua apresentado por Walter Shewhart em 1931, que se fundamenta na aplicação de quatro etapas para resolução de um problema (Plan, Do, Check e Act). A acrônimo é originário do Inglês, que por meio de uma livre tradução obtemos as etapas de Planejar, Executar, Examinar e Ajustar. Para facilitar a visualização o Quadro 2 apresenta de maneira sistematizada cada fase de monitoramento.

Inglês	Português	Descrição
Plan	Planejar	Definição dos objetivos e variáveis que devem ser acompanhadas e treinamento dos colaboradores.
Do	Executar	Aplicar as definições e levantar as informações dos resultados obtidos.
Check	Examinar	Realizar as análises dos dados obtidos.
Act	Ajustar	Agir nas causas evidenciadas, corrigindo-as ou eliminando-as.

Quadro 2 - Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado de Ambrozewicz (2015)

## 2.3 BPM EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições Federais de Ensino Superior, de uma maneira geral, têm buscado implementar as tendências do mercado para a melhoria da eficiência nos seus processos. Conforme Saldanha (2006), define-se que a “gestão pública é a mesma atividade administrativa vinculada à lei ou a norma técnica e a política, realizando funções administrativas em um determinado período de tempo”.

Os órgãos públicos devem ser geridos por pessoas comprometidas e responsáveis pelo controle e pela destinação correta dos recursos aos quais estão a eles disponíveis. Neste contexto, Nascimento (2010) menciona que:

*“Uma nova administração pública dá ênfase à eficiência e, principalmente, à gestão baseada na percepção da complexidade do ambiente e dos problemas enfrentados. Essa complexidade tem a ver com a abordagem interdisciplinar e multissetorial, que passa a ser exigido no tratamento dos problemas enfrentados pela administração pública”* (NASCIMENTO, 2010, p.2).

Em busca da flexibilização e agilidade para ganhar responsividade o gerenciamento de processos de negócios é, como coloca ABPMP (2013), fundamental para o progresso da instituição. Um diferenciador competitivo e um mecanismo que proporciona eficiência na utilização dos recursos, fornece

visibilidade e alta capacidade de adaptação diante de novos cenários. Conforme Dixon (2012), as organizações públicas constantemente tem de se adaptar às novas regulamentações e a gestão por processos é um impulsionador que ajuda na adequação ao novo cenário.

As instituições federais de ensino superior, nos últimos anos, têm buscado “*Adotar os novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços*” (CUNHA, 2012, p.7). Mesmo diante dos obstáculos humanos, devido à resistência as mudanças, existem movimentações no sentido de mudança de *mindset* que guia o comportamento da organização. Biazzzi e Muscat (2007) afirmam que essa procrastinação se dá, em geral, pelas estruturas rígidas e verticalizadas. Ainda neste contexto os autores defendem que essas características devem ser levadas em consideração na implementação de um novo modelo de gestão.

A gestão por processos é uma disciplina fundamental para reverter este quadro, neste sentido Laurindo e Rotondaro (2006), tratam a gestão por processos como o desenvolvimento organizacional com o intuito de aumentar o desempenho da gestão sob uma visão sistematizada e objetiva das atividades no cumprimento dos resultados do negócio, ou seja, entregar uma melhor experiência para o cliente. “Um enfoque sistêmico de projetar e melhorar de forma contínua os processos organizacionais, por pessoas devidamente capacitadas e trabalhando em equipe, unindo capacidades tecnológicas e inovadoras, com o objetivo de agregar valor para o cliente” (PRADELLA, FURTADO e KIPPER, 2012, p.6).

A modelagem de processos de negócios é uma metodologia capaz de documentar processos existentes e propor um redesenho destes, com o objetivo de melhorar a disposição dos processos atuais, como defende Rosemann (2006). A dinamicidade do mercado impõe as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a adoção de novos mecanismos para devolver ao usuário final a melhor experiência, sob a pena de ficarem ultrapassadas. Sobre isso Hammer e Champy (1994), afirmam:

*“As tecnologias avançadas, a derrubada das fronteiras entre os mercados nacionais e as expectativas alteradas dos clientes, que contam agora com mais alternativas de que em qualquer época anterior, combinaram-se para tornar as metas, os métodos e os princípios organizacionais básicos da clássica corporação tristemente obsoletos. A recuperação de sua capacidade competitiva não é uma questão de fazer com que o seu pessoal trabalhe mais arduamente, mas de fazer com que aprenda a trabalhar de uma forma diferente. Ou seja, as*

*empresas e os seus empregados precisam desaprender muitos dos princípios e das técnicas responsáveis, por tanto tempo, pelo seu sucesso” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.4).*

## 2.4 ROADMAP DE IMPLANTAÇÃO

Para que seja possível a implantação da gestão por processos dentro de uma organização é preciso garantir a compreensão do significado que este modelo de gestão trará para instituição, seja ela privada ou pública. Ademais cabe ressaltar que uma transformação cultural deve ser adquirida pelos colaboradores, tendo em vista que se trata de uma mentalidade permanente de melhoria e revisões contínuas de aperfeiçoamento. Conforme Smith (1997, p.55) afirma, “para obter sucesso em qualquer empreendimento de mudança, que envolva mudança de comportamento e atitudes, é necessário encontrar uma forma viável de identificar e responder as causas básicas de relutância de pessoas dentro das organizações.”

Segundo ABPMP (2013), para o sucesso da implementação do gerenciamento de processos de negócios a organização deve garantir o comprometimento de todos os envolvidos, pois a metodologia avança sobre as fronteiras funcionais, os responsáveis pelo desenho do processo irão interagir com os gerentes, o que talvez não seja costumeiro. O importante é que o projeto de implantação seja “comprado” pelos executivos da instituição, ou seja, o comprometimento deve vir de cima para baixo, sempre respaldado pelos gestores. Seguindo este mesmo alinhamento, Siqueira (2019) menciona:

*“A implementação do BPM em uma organização ocorre através de diversas ações como, por exemplo, a disseminação da cultura dessa nova filosofia de gestão; a criação de recursos humanos necessários para conduzi-la; e a transformação de processos.” (A. SIQUEIRA, G. MACHADO et al., 2019, p. 01)*

Dumas et al (2013) apresenta o ciclo de vida do BPM como um ciclo, onde a saída do monitoramento realimenta a fase de descoberta fazendo uma alusão ao refinamento contínuo do processo. Ainda neste contexto o autor elenca as seis fases de aplicação do *Business Process Management*:

- Identificação do processo: Uma anomalia do negócio é avaliada e os processos importantes do negócio são identificados,

delimitados e tratados;

- **Descoberta do processo:** Também pode-se chamar de modelagem do estado atual, essa fase consiste em documentar e retratar como os processos mais relevantes acontecem;
- **Análise de processo:** Toda documentação angariada na fase anterior é avaliada e quantificada, como outputs dessa fase tem-se indicadores e uma previsão dos esforços necessários para resolver as anomalias do negócio.
- **Redesenho de processos:** Propor um redesenho tal que os problemas identificados nas fases anteriores sejam resolvidos.
- **Implementação de processos:** Nesta fase é executado as mudanças do estado atual verificado para o estado futuro proposto.
- **Monitoramento e controle de processos:** Assim que as proposições de mudanças estiverem sendo executadas os dados extraídos devem ser analisados e validados, ou seja, o monitoramento e controle deve fornecer subsídios para a efetivação ou não da mudança.

A Figura 3 esquematiza de forma visual o ciclo de vida do BPM segundo Dumas (2013), além de retratar as etapas *AS IS*, estado atual do processo e *TO BE* estado futuro do processo.

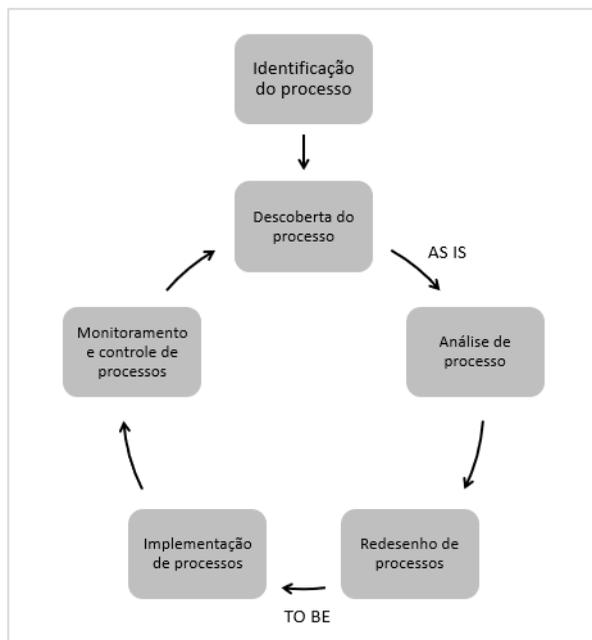


Figura 3 - Ciclo de vida do BPM  
Fonte: Adaptado de Dumas (2013)

Para que a transformação aconteça e se tenha sucesso na implantação no gerenciamento por processos deve-se pensar em um gerenciamento como um ciclo contínuo, por tempo indefinido já que as estratégias e o mercado são dinâmicos. Deste modo pode-se encadear as etapas como defende ABPMP (2013), que podem promover a introdução do novo jeito de gerir a organização, elas são: Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento & controle e Refinamento. Embora ABPMP (2013), defenda a ideia de que o BPM não é prescritivo a Figura 4 apresenta como o pensamento cíclico nos remete às revisões contínua de alinhamento.

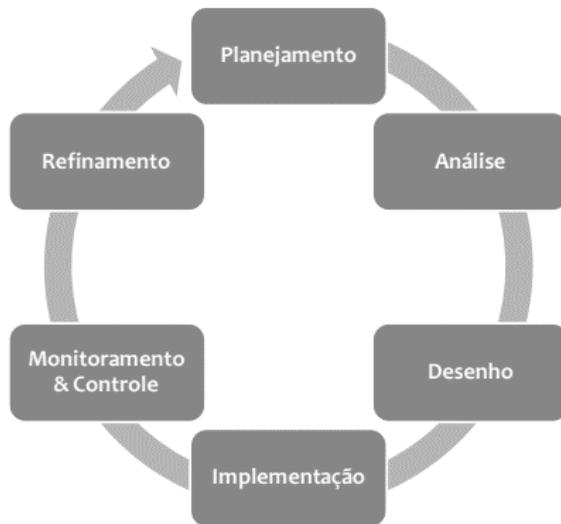


Figura 4 - Ciclo de vida do BPM  
 Fonte: BPM CBOK 2013

Corroborando com este raciocínio, Vom e Michael (2013) estruturam a abordagem do Business Process Management de maneira similar, por destacar as seguintes fases: compreensão, documentação, modelagem, análise, simulação e execução, além de indicar o contínuo monitoramento.

Pode-se tratar a etapa de planejamento como sendo a etapa de definições, tanto das responsabilidades quanto dos alinhamentos estratégicos, o objetivo é entender o escopo dos processos. De encontro a isso Baldam (2007) afirma que “deve-se pensar em como executá-lo, para que não se perca o foco e o alinhamento à estratégia da organização, garantindo-se assim os resultados esperados” (BALDAM, 2007, p.53).

Quando trata-se da análise, é necessário nos ater-se criticamente sobre as demandas com um olhar criterioso e levantarmos questionamentos com o objetivo de delinear as informações alinhadas estrategicamente com a organização e como a eficiência do resultado esperado do processo, segundo ABPMP (2013), é fundamental saber o que é, como é, quem é, Quando é e por que é executado.

A fase de desenho também é conhecida como modelagem *AS IS*, ou seja, é a etapa que retrata a situação atual como o processo está sendo executado.

Geralmente, além de entrevistas com os donos do processo, usa-se softwares regido pela notação BPMN (*Business Process Modeling and Notation*) para apoiar no desenvolvimento de fluxogramas que irão sistematizar e planificar o processo dando uma visão holística para os analistas. Conforme Valle e Oliveira (2016) as entrevistas são amplamente usadas e trazem resultados satisfatórios e Baldam (2007) afirma que as notações de BPMN são vitais para auxiliar na visualização do todo.

Implementação é a fase em que se coloca em prática o plano estabelecido previamente, como evidenciado por BPM CBOOK (2013), é a etapa que se coloca em pratica as especificações da fase de planejamento. Desenvolvendo áreas, materiais de suporte, inclusive reestruturar algumas funções.

Monitoramento & Controle são verificações executadas com o objetivo de examinar o andamento das implementações e também questionar os resultados ou saber qual é a percepção do dono do processo.

O refinamento em tese, é a ideia de melhoria contínua, entretanto, toma-se como base o conhecimento adquirido através de eventos passados. Pode ser melhorar, ajustar ou até mesmo extinguir ou acrescentar uma atividade.

Mesmo diante das similaridades presentes na literatura, Siqueira (2019), ressalta a necessidade de sensibilização e capacitação dos servidores nas instituições públicas, com o intuito de aumentar o engajamento e as chances de sucesso da implantação. A Figura 5 consiste na metodologia de aplicação da gestão por processos utilizada por Siqueira (2019), em que ele divide a implantação em duas etapas Sensibilização e Modelagem. Onde a primeira trata da apresentação das motivações e ambientação dos envolvido e a segunda das modelagens *AS IS* (estado atual) e *TO BE* (estado futuro).

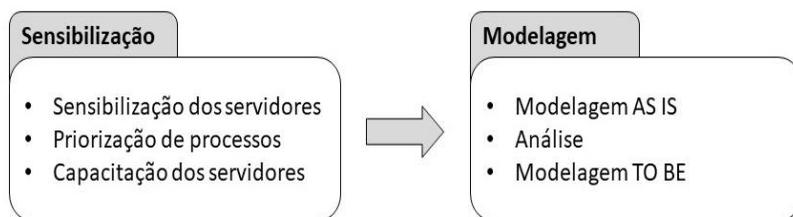


Figura 5 - Modelo de aplicação de gestão de processos  
Fonte: Adaptado de Siqueira 2019

O Laboratório de Empreendedorismo e Inovação adota como metodologia de trabalho em seus projetos a visão em que se delimita o estado atual dos processos (*AS IS*), por meio de sua análise propõe-se soluções ao desenho do estado futuro (*TO BE*), implementando e monitorando as soluções propostas e, por fim, refinando os processos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia apresentada neste trabalho está dividida em quatro seções. Primeiramente, é caracterizado o tipo de pesquisa que o trabalho está inserido. Posteriormente é apresentado o local de realização do estudo, seguido pela seção em que a estruturação dos times de trabalho é verificada. Para finalizar o item Metodologia seguem as etapas que contemplaram a realização do trabalho.

#### 3.1. LOCAL DE APLICAÇÃO DO TRABALHO

O estudo de caso é oriundo de uma demanda apresentada pelo Gabinete da Reitoria – GR da Universidade Federal de Santa Catarina junto ao Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI. Esta demanda teve como objetivo maior disseminar a cultura de gestão por processos entre os gestores da universidade, sendo que a Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD foi a selecionada para iniciar o projeto.

A Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades é um órgão executivo central, que integra a Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina. Dentro do organograma funcional da Universidade, a referida secretaria está diretamente subordinada ao Gabinete da Reitoria. Entre os seus objetivos pode-se citar: promoção, implementação, consolidação e monitoramento das políticas de ações afirmativas e diversidades no âmbito da UFSC. Além de executar atividades indicadas pelo GR, dentre as suas competências está a promoção da inclusão digital, de pessoas com deficiência, de pessoas com necessidades especiais, além de garantir a lisura dos processos de validação dos optantes de ações afirmativas. A Figura 6 apresenta o organograma da estrutura organizacional da Administração Superior da Universidade.

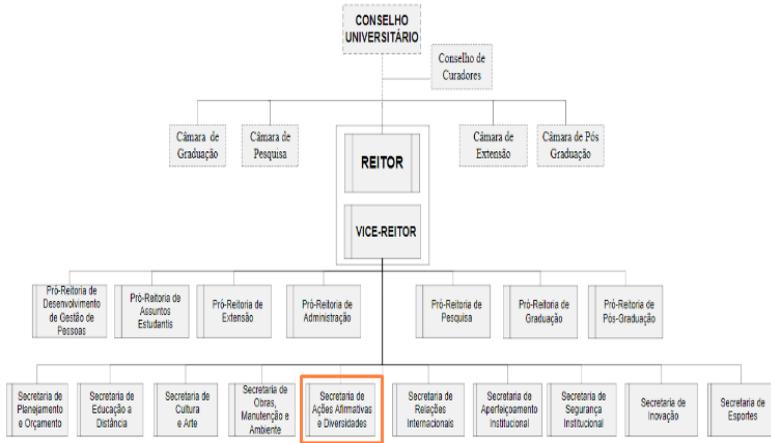


Figura 6 - Estrutura organizacional da ASU

Fonte: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>

Internamente, a SAAD é formada por cinco coordenadorias diretamente ligadas a(o) secretário(a), que exerce o papel de gestor(a) da secretaria. As coordenadorias são: (i) CAE – Coordenadoria de Acessibilidade Educacional; (ii) CAEq – Coordenadoria de Ações de Equidade; (iii) CRER – Coordenadoria de Relações Étnico-Raciais; (iv) CDGEN – Coordenadoria de Diversidade Sexual e Enfrentamento de Violência de Gênero; e (v) COID – Coordenadoria de Inclusão Digital. Além do setor de apoio à gestão geral, ligado ao Departamento Administrativo. A Figura 7 apresenta o organograma oficial da SAAD.

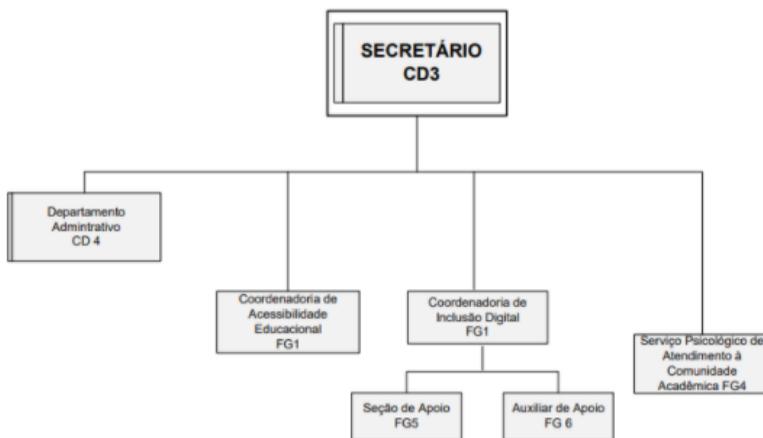


Figura 7 - Organograma SAAD

Fonte: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>

### 3.2. ESTRUTURAÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO

No projeto, contou-se com duas equipes, uma que representava o Laboratório de Empreendedorismo e Inovação formada por quatro membros (Supervisor e três estagiários) e outra que correspondia a Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades composta por três membros (Gestor, Coordenador e Assistente administrativo). Porém, nas iterações rotineiras do trabalho havia uma redução nas equipes e os encontros se davam com dois estagiários e o Dono do processo, representado pelo coordenador de área da secretaria. Para que um encontro habitual fosse realizado, deveria estar presente ao menos um membro de cada equipe.

O autor deste Projeto de Conclusão de Curso é um membro do time do LEMPI/UFSC, que exerce o cargo de estagiário. Dentre suas principais funções destacam-se: Prospecção de informações, mapeamento de processos aplicando BPMN, elaboração de manuais e procedimentos e preparação de relatórios técnicos. Mesmo assim, o autor apresentou participação ativa durante todas as etapas do trabalho.

### 3.3. ETAPAS PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO

A metodologia de aplicação foi estruturada com base na literatura existente, principalmente seguindo as orientações do ABPMP (2013). Entretanto, como o BPM não é uma metodologia prescritiva, também foram considerados os conhecimentos oriundos de outros estudos realizados, tais como Siqueira (2019) e Dumas (2013). O método de aplicação de um projeto de gerenciamento de processos do Laboratório de Empreendedorismo e Inovação são amplamente sustentados pela literatura, deste modo uniu-se as melhores práticas obtidas no desenvolvimento desta experiência, assim sendo, será verificado que o método aplicado está embasado em um conjunto de referências. Como este estudo aborda a aplicação do BPM em uma IFES, os comentários e reflexões se aterão a realidade de instituições públicas. O método é aplicável em intuições ou organizações privadas, sendo executada com a abordagem requerida.

A metodologia de aplicação do *Business Process Management* adotada pelo LEMPI, em síntese, é formada por três macro etapas: (i) Sensibilização, (ii) Estado atual e (iii) Estado futuro, sendo que essas são compostas por três sub-etapas. A Figura 8, evidência de forma esquemática como a metodologia de trabalho está disposta.

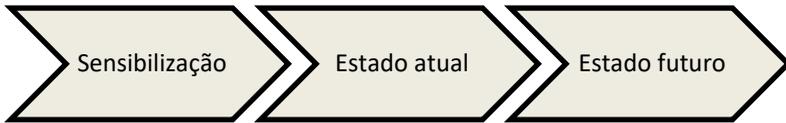


Figura 8 - Etapas de aplicação do BPM  
Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 3.3.1. Sensibilização

A etapa de (i) Sensibilização tem como intuito promover motivação e engajamento dos stakeholders do departamento, além de incitar a adoção da nova cultura que está prestes a ser aplicada. Formada por três sub-etapas: Apresentação ao gestor, Apresentação aos colaboradores chave e Apresentação aos colaboradores envolvidos, conforme Figura 9, trata-se de uma etapa de vital importância para as prospecções de informações que posteriormente viabilizarão as etapas subsequentes.

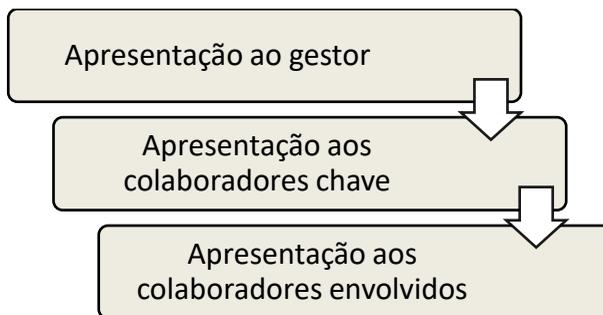


Figura 9 - Etapas de trabalho Sensibilização  
Fonte: Elaborado pelo Autor

A Apresentação ao gestor do departamento consiste na apresentação do projeto, relato dos objetivos esperados, metodologia de implementação e potenciais melhorias que a aplicação pode fornecer aos processos e aos esforços realizados pelos colaboradores. Também é recomendado ressaltar o papel que ele (gestor) desempenhará como patrocinador do processo, haja vista o alto grau de hierarquização vigente nas IFES. Outro encaminhamento importante deste *workshop* é a designação de colaboradores chave, que geralmente são caracterizados pelo cargo e/ou seu alto nível de conhecimento dos processos executados.

Ainda neste contexto, a Apresentação aos colaboradores chave deve seguir a mesma linha de raciocínio da apresentação anterior realizada ao gestor. Entretanto, deve-se apresentar conceitos técnicos, ou seja, trazer para o debate conhecimentos que corroborem o entendimento de como o projeto se desenvolverá. Assim, como o Gestor, os Colaboradores chave tem uma função importante como os donos do processo, aliados para que o departamento legitime o projeto e assim aumentem as chances de sucesso da aplicação.

Por fim, mantendo uma abordagem *top-down*, tem-se a Apresentação aos colaboradores envolvidos. Os executores dos processos são as pessoas que viabilizarão o sucesso da implementação, deste modo é importante que tomem conhecimento do projeto, da metodologia de aplicação e principalmente dos conceitos envolvidos. Mesmo que estejamos no início da aplicação da metodologia é interessante conceder uma visão holística do projeto e ressaltar que o empreendimento deles além de viabilizar a implementação também garante a melhoria contínua do processo.

### 3.3.2. Estado Atual

A etapa do Estado atual estrutura-se em três partes: Planejamento, Desenho atual e Análise, conforme diagrama contido na Figura 10. O objetivo principal desta etapa é delinear o “*modus operandi*” de determinado processo. A premissa desta etapa é que se não soubermos onde estamos saberemos para onde devemos ir.

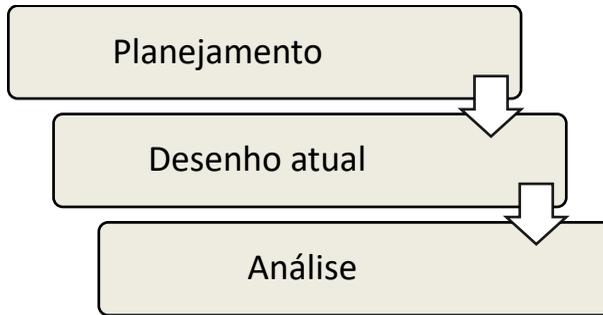


Figura 10 - Etapas de trabalho Estado atual  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste modo deve-se efetuar um Planejamento capaz de garantir o entendimento da demanda aos envolvidos, clarificando os objetivos e as motivações da implantação. Além disso, também recomenda-se promover o alinhamento dos times, envolvidos no projeto, designando os atores e indicando as responsabilidades e propondo uma agenda que viabilize a plena execução da aplicação.

A Segunda parte desta etapa consiste em retratar visualmente, por meio de um fluxograma, o modo com o qual o processo está desenhado. Sugere-se a adoção de um *software* com a linguagem do BPMN para que seja possível formatar um fluxograma editável, em que a cada iteração com o Dono do processo sejam efetuadas as alterações requeridas. A cada nova reunião as prospecções apoiam-se nas versões obtidas nas iterações anteriores, porém não existe um número de atualizações prescrito. No entanto deve-se avaliar o tempo disponível no cronograma, a qualidade das iterações e o principal aval do Dono do Processo.

Análise é a parte chave da aplicação desta nova metodologia, tendo em

vista que o BPM fomenta a análise crítica de como as operações estão se desenvolvendo. Para dar início as análises, deve-se orientar o Dono do processo a indicar suas dores, ou seja, apontar os pontos críticos que possuam maior probabilidade de ocorrência de um evento indesejado que cause a ruptura do processo. Faz-se necessário a criação de uma ferramenta que realize a transformação de uma análise qualitativa, executada sob a ótica do Dono do processo, em uma resposta quantitativa para subsidiar as decisões que deverão ser tomadas na etapa subsequente da aplicação. Esta etapa é uma fase de questionamentos, orienta-se aplicar a metodologia do 5W1H para cada atividade do processo com o foco na melhoria e/ ou digitalização de parte do processo, caso o recurso de tempo seja escasso as reflexões devem acontecer, impreterivelmente, nas atividades indicadas pelo Dono do processo.

### 3.3.3. Estado Futuro

O Estado futuro, por sua vez, tem como principal finalidade a proposição, com base no arcabouço informacional obtido na segunda etapa da metodologia, de melhoria capaz de sanar alguma deficiência ou carência verificadas no processo. A Figura 11 demonstra a forma como está dividida esta etapa e apresenta as três fases: Redesenho, Implementação e Refinamento.

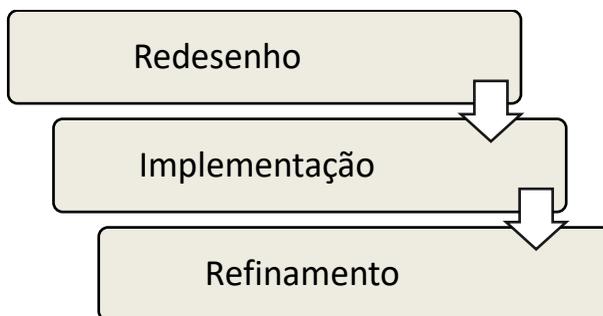


Figura 11 - Etapas de trabalho Estado futuro

Fonte: Elaborado pelo autor

Redesenho consiste na proposta de melhoria oriunda das análises do desenho atual. Subsidiado pelos resultados obtidos e demonstrando, sempre que for necessário, as novas documentações, novas iterações com entes externos, o novo modelo deve ser sabatinado pelos Gestores e pelos Donos do

processo. A nova proposta somente seguirá para fase de implementação se for validado pelos times.

Na fase de Implementação deve-se aplicar a proposta anterior, entretanto a implementação deve ser passível de monitoramento, ou seja, para que a fase prossiga orienta-se a criação de mecanismos que possibilitem averiguar o resultado da mudança.

O Refinamento remete a ideia da ciclicidade que a cultura do melhoramento contínuo instrui, isto é, a análise constante dos resultados e o questionamento rotineiro de equipes multifuncionais para que os paradigmas distintos apontem uma nova solução com indicadores mais atrativos tanto para o executor quanto para o usuário final do processo.

## 4 DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apoiando-se integralmente na metodologia apresentada, o time do Laboratório de Empreendedorismo e Inovação - LEMPI iniciou a aplicação do *Business Process Management* na Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD. Esta seção está estruturada em quatro tópicos, sendo que três deles denotarão a aplicação das etapas do método proposto, respectivamente são: 4.1 Etapa 1: Sensibilização; 4.2 Etapa 2: Estado atual e 4.3 Etapa 3: Estado futuro; e por fim um tópico abordará os resultados obtidos, item 4.4 Avaliação da metodologia e procedimentos realizados.

### 4.1 ETAPA 1: SENSIBILIZAÇÃO

A etapa de sensibilização foi marcada pela apresentação do projeto, por meio de reuniões e *workshops*, aos colaboradores envolvidos nos trabalhos realizados na Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades. Em um primeiro momento, por meio de uma reunião entre o Supervisor do Laboratório de Empreendedorismo e Inovação e Secretária da SAAD, foi apresentado o projeto ao gestor. Neste encontro apresentou-se as motivações pelas quais o GR está inclinado a realizar tais mudanças, os objetivos embutidos neste tipo de projeto, as vantagens da aplicação da gestão por processos para os colaboradores e os ganhos que os usuários dos serviços da secretaria tendem a adquirir. Assuntos técnicos, tais como a forma de aplicação e metodologia não foram abordados neste momento, sendo deixados para um segundo encontro. No entanto, como output desse primeiro contato foi solicitado que o gestor indicasse alguns colaboradores chaves, que poderiam ser os próprios coordenadores das secretarias, para participar do segundo encontro em que seriam abordados assuntos de cunho técnico orientados à execução do projeto.

Neste segundo momento, já com os responsáveis pelas coordenadorias, foi realizado *workshop* com uma apresentação do projeto elencando suas vantagens, motivações e formato de execução. Um ponto de suma importância para esse encontro e a equalização conceitual, que deve fornecer aos presentes, conhecimentos básicos sobre gestão por processos e a disciplina de gerenciamento de processos de negócios. Importante ressaltar que para muitos dos participantes foi o primeiro contato com o assunto, ou seja, não é interessante sobrecarregá-los de informação. O objetivo consiste em ganhar apoio para implantação e garantir que a ideia vai ser admitida pelos demais servidores. Nessas reuniões e *workshops*, características dessa etapa de sensibilização, os conteúdos direcionados fornecem conceitos importantes e apresentam a dinâmica do trabalho colocando todos os envolvidos no mesmo ponto na linha de partida, deste modo todos adquiriram embasamento

suficiente para a aplicação da metodologia.

A última parte desta etapa de Sensibilização ocorreu através de uma dinâmica com todos os colaboradores da SAAD, um grupo de aproximadamente vinte pessoas, em que tivemos como foco o engajamento de todos. Além de reforçarmos motivações e objetivos, revisamos mais alguns conceitos da metodologia, apresentamos e aplicamos uma ferramenta chamada de Diagrama de Escopo, o Apêndice A desta monografia, com o intuito de auxiliar nas prospecções de informações. Este documento é originário da cadeia de valor sugerida por Porter (1990) o interesse consiste em delinear características e informações de um determinado processo, ressaltando as entradas, indicando seus insumos e quem os fornece; saídas retratando seus produtos, ou seja, o que o processo entrega e para quem entrega; mediante Suporte pode-se identificar quem são outros entes que de alguma forma interagem com o processo e Regulação, que norteia e limita a atuação da maneira pela qual o processo é executado. Cabe ressaltar que Instituições Federais de Ensino Superior, são naturalmente orientadas por um número, muitas vezes alto de legislações, o que implica em burocratização e engessamento dos processos. Mesmo assim, é de suma importância que essa fase seja efetuada com o máximo de acurácia possível para que assim os riscos de transgressões e rupturas sejam mitigados.

Como trata-se de um projeto pioneiro dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, a equipe teve que lidar com algumas restrições e assim para contornar as situações efetuou-se uma abordagem sob uma visão de macro processo, com o objetivo de levantar todos os processos existentes executados pela Secretaria Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD. Para, posteriormente, elaborar um plano de ação com base nas necessidades priorizadas pela gestão da SAAD. Isso pode ser verificado pela aplicação do Diagrama de escopo sintetizado, porém nesse momento não foram identificadas as regulações e nem os suportes, pois o foco era levantar somente uma listagem de processos executados. A Figura 12 mostra o documento obtido nesta dinâmica, contendo todos os processos efetuados pela secretaria, sob a ótica dos seus colaboradores.

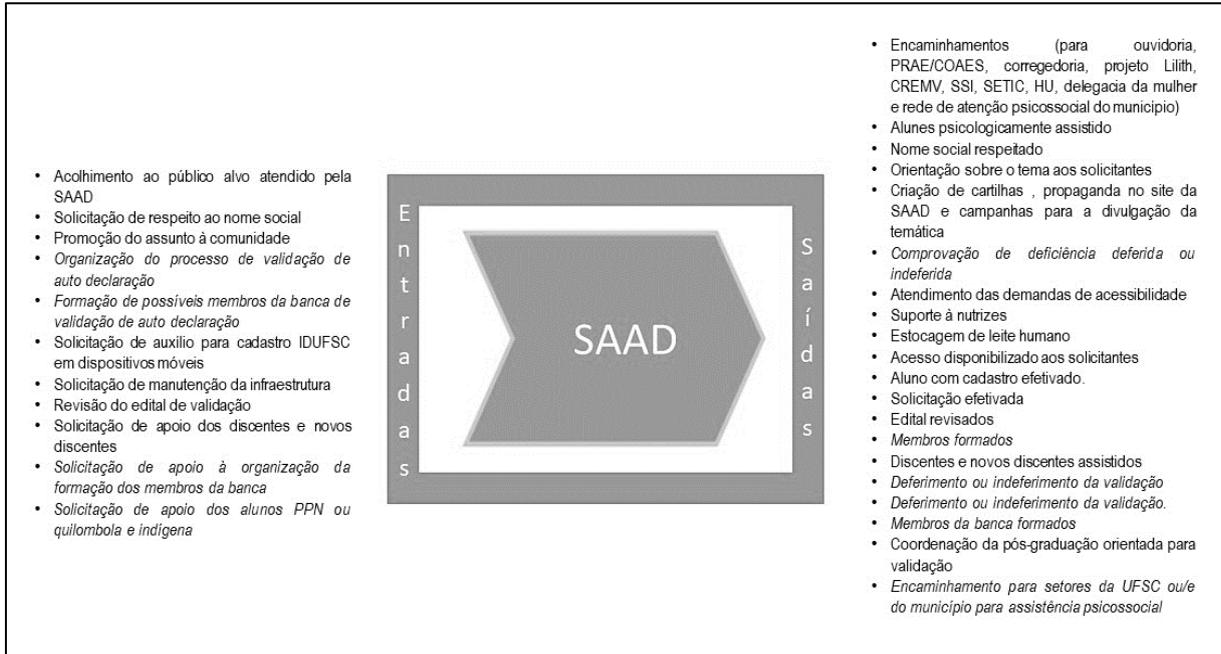


Figura 12 - Modelo de Diagrama de escopo sintetizado

Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

Tecnicamente, foram obtidos subsídios suficientes para seguir a próxima etapa da implementação. Mesmo assim, cabe neste momento a definição de algumas rotinas de trabalho e um padrão de organização com relação ao arquivamento, ao versionamento dos documentos e ao cronograma projeto, que juntos tangenciam a aplicação do BPM. Primeiramente, define-se o ambiente para armazenamento dos arquivos, é necessário que se adote um serviço de computação na nuvem que permita o compartilhamento desses documentos entre todos times. Neste projeto em específico utilizamos o Dropbox™, além de sua reputação de segurança e estabilidade do serviço o *software* permite que, de maneira fácil e ágil, os arquivos sejam compartilhados por vários usuários simultaneamente. Adotamos como padrão o sufixo “\_DDMMAAAA” ao final do título do documento, que representa respectivamente dois dígitos referentes ao Dia, dois dígitos referentes ao Mês e quatro dígitos referente ao Ano, ou seja, qualquer membro que visualizasse o arquivo saberia o dia em que ele havia sido produzido. Ademais, sugere-se o arquivamento das três últimas versões do mesmo documento para que seja possível resguardar a informações trocadas e manter o rastreamento das alterações. Datas são importantes, porém como se trata da aplicação em uma IFES, o consultor deve considerar a cultura de trabalho dos servidores e saber que os donos não tem sua carga horária exclusiva para atuar no projeto, assim sendo os prazos e metas não podem ser muito ambiciosos e que a agenda mandatória é a do Dono do processo. Embora internamente tenhamos usado o Trello™ para organizar nossos trabalhos e monitorar o trabalho desenvolvido pela equipe interna, optou-se em adotar uma agenda totalmente maleável aos horários dos servidores envolvidos e o que ganhamos com isso foi um alto nível de engajamento. A equipe da SAAD tornou-se um grande patrocinador do projeto não medindo esforços para atender o time do Laboratório, sendo solícitos e contribuindo com conhecimento tácito e explícito sobre os processos.

Executadas essas verificações e atentado as observações, temos embasamento suficiente para seguirmos para as próximas etapas da aplicação. Como citado anteriormente, a Etapa 2 é chamada de Estado atual.

## 4.2 ETAPA 2: ESTADO ATUAL

O Estado atual é organizado em três momentos distintos: Planejamento, Desenho atual e Análise. Com objetivo de saber onde e como estamos, iniciamos Planejamento tendo em mente três outputs essenciais: Compreensão da demanda, Domínio dos objetivos e um Cronograma de trabalho.

No esclarecimento da demanda procura-se conhecer os times e eleger os responsáveis e tomar conhecimento de quem é o Dono do processo. O entendimento da demanda contempla, inclusive, a criação de documentos capazes de oficializar e arquitetar a abertura de um mapeamento de processos. O objetivo destes documentos são registrar compromissos previamente acordados entre as partes, assim sendo estes documentos devem conter informações tais como: Nome de como o processo é conhecido na instituição, quem é a figura demandante deste processo, por que o processo existe, um campo destinado à um comentário sobre o escopo do processo, quais são as entregas, premissas e objetivos, enfim, de uma maneira geral toda informação que é pertinente para execução do mapeamento. Na Quadro 3 e Quadro 4 são apresentadas, respectivamente, a página 1 e a página 2 de um modelo de documento adotado pelo LEMPI em seus projetos, o documento chama-se “*Termo de abertura do mapeamento do processo*” através dele é possível verificar todas as informações que devem ser extraídas da equipe de estagiários na etapa de planejamento.

INFORMAÇÕES GERAIS	
NOME DO PROCESSO	
UNIDADE DEMANDANTE	
EQUIPE DO PROCESSO	
MOTIVO DA ABERTURA DO PROCESSO	
ESCOPO DO PROCESSO	
OBJETIVOS	
ENTREGAS	
PREMISSAS	
RESTRICÇÕES	

Quadro 3 - Termo de abertura do mapeamento do processo (página 1)  
Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

UNIDADES ENVOLVIDAS	REPRESENTANTES
CRONOGRAMA	
APROVAÇÃO	
<p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">Nome do Responsável pelo Processo (patrocinador) Área/Setor</p>	<p style="text-align: center;">-----</p> <p style="text-align: center;">Nome do Responsável pela Execução do Processo (Área/setor)</p>

Quadro 4 - Termo de abertura do mapeamento do processo (página 2)  
 Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

Conhecer os objetivos, consiste em tomar ciência de como este processo está alinhado com os objetivos estratégicos da instituição. Ao aplicarmos a metodologia se mostrou importante fomentar a direção da SAAD

a elencar, diante de todos os processos executados pela Secretaria, os processos prioritários. Deste modo, estrategicamente, foram identificados os processos vitais da secretaria, aos quais empregou-se todos os nossos recursos técnicos. Para que essa reflexão fosse efetiva, tomamos como base o diagrama de escopo unificado que levantamos na etapa anterior, onde está registrado todos os processos executados pela Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades, representado anteriormente pela Figura 12 e por meio de uma reunião de planejamento, onde estavam presentes os coordenadores e a secretária da SAAD e os técnicos e o supervisor do Laboratório de Empreendedorismo e Inovação, a equipe da Secretaria indicou os seguintes processos para serem mapeados:

- Validação de Autodeclaração de Pessoas com Deficiência;
- Validação de Autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros e
- Validação de Autodeclaração de Renda.

Esta priorização das informações foi realizada a fim de adquirir os principais pontos da demanda a ser trabalhada. Neste mesmo encontro, já de posse da caracterização final da designação do projeto, reforça-se o conceito de Dono de processo e em conjunto com os coordenadores e gestora da Secretaria indica os colaboradores que irão dar suporte em todo o projeto de mapeamento dos processos indicados.

Deliberado os colaboradores que representariam a SAAD e suas responsabilidades dos stakeholders do plano, criou-se um cronograma de trabalho para médio e longo prazo, respectivamente mês e semestre. Essa visão é interessante, pois aumenta o engajamento e fornece um panorama do projeto. Como citado anteriormente, os colaboradores da SAAD não deixaram de executar suas atividades rotineiras requeridas pela função, em vista disso mesmo que o time do LEMPI disponibilizasse de uma carga horária maior e os processos pudessem ser mapeados simultaneamente, o projeto desenvolveu-se por etapas respeitando uma fila de execução, indicado pela gestora da Secretaria. Primeiro executamos o mapeamento do processo “Validação de Autodeclaração de Pessoas com Deficiência”, segundo o processo “Validação de Autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros” e por fim o processo “Validação de Autodeclaração de Renda”.

A segunda parte da etapa do Estado atual, Desenho atual, objetiva retratar a maneira com a qual o processo está encadeado. Entretanto, o primeiro contato com Dono do processo é utilizado para confirmar a agenda semanal,

que propositalmente foi suprimida anteriormente, relembrar as motivações reforçar alguns conceitos e por fim iniciar levantamento de informações. A Figura 13 evidencia a agenda do *workshop* utilizado para esse primeiro encontro (Apresentação na íntegra se encontra no Apêndice B). Cabe salientar que o foco para essa primeira reunião foi o levantamento de informações, isto significa que o recurso tempo foi empregado da seguinte forma: 10% para os cumprimentos dos três primeiros itens da agenda e 90% do tempo para o mapeamento das informações.

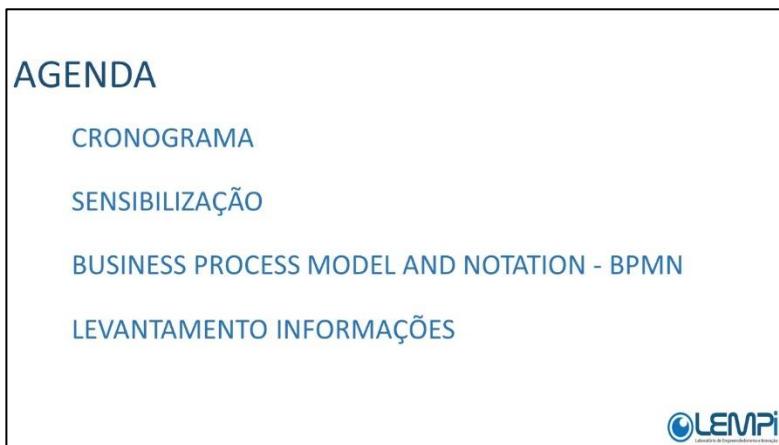


Figura 13 - Agenda de Workshop de alinhamento  
Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

Não obstante, as próximas reuniões devem deixar de lado as formalizações, ou seja, empregar uma dinâmica mais colaborativa nos encontros. A abordagem se torna pragmática passa-se a adotar um formato de dinâmica de grupo, assim extraímos um número interessante de dados relevantes. Através de um *brainstorm* tanto a equipe de estagiários quanto o Dono do processo ficam a vontade de expor seus pensamentos e suas ideias. Inclusive, a equipe de projeto tem registrado em sua experiência que as proposições de melhorias são, em sua maior parte, oriundas das pessoas que atuam dia-dia no processo, haja vista que muitos *insights* sobre questões importantes saem espontaneamente nesses encontros. A partir disso, todos os pensamentos expressados eram anotados e arquivados para discussão no momento oportuno. Utilizamos esse primeiro encontro para trabalhar na construção diagrama de escopo focado unicamente no processo designado,

sendo que aqui todos os elementos de regulação e suporte devem ser explicitados. Mesmo que o diagrama seja um documento “vivo”, ou seja, sofrerá alterações até o final do mapeamento, este momento é primordial para que as cognições dos times estruturem o fluxo do processo e fomentem o levantamento de informações. As Figuras 14, Figura 15 e Figura 16 denotam respectivamente os diagramas de escopo dos processos de Validação de Autodeclaração de Pessoas com Deficiência, Validação de Autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros e Validação de Autodeclaração de Renda. Para que o anonimato fosse resguardado, os nomes dos responsáveis foram substituídos pela palavra Anônimo.

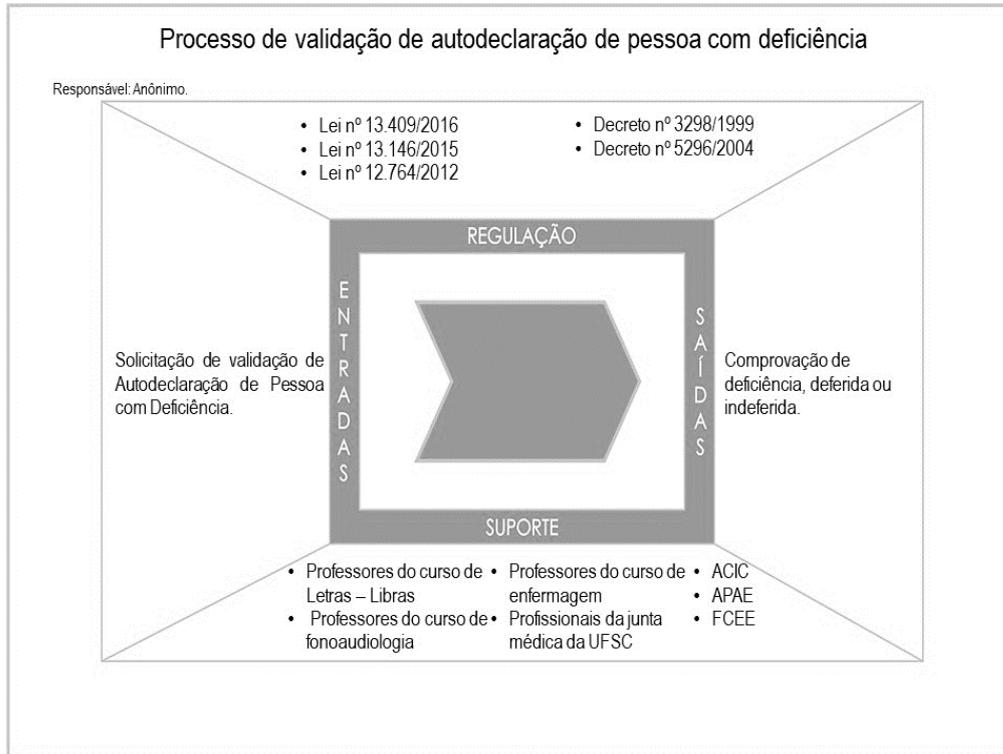


Figura 14 - Diagrama de escopo do Processo de validação de autodeclaração de pessoa com deficiência  
Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

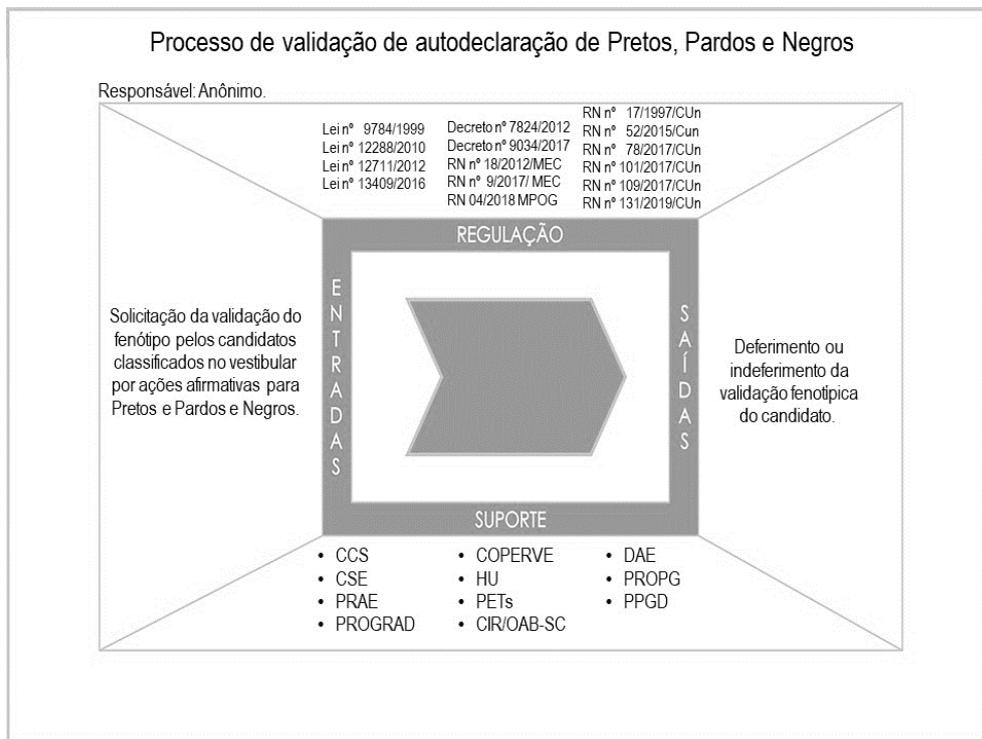


Figura 15 - Diagrama de escopo do Processo de validação de autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros

Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

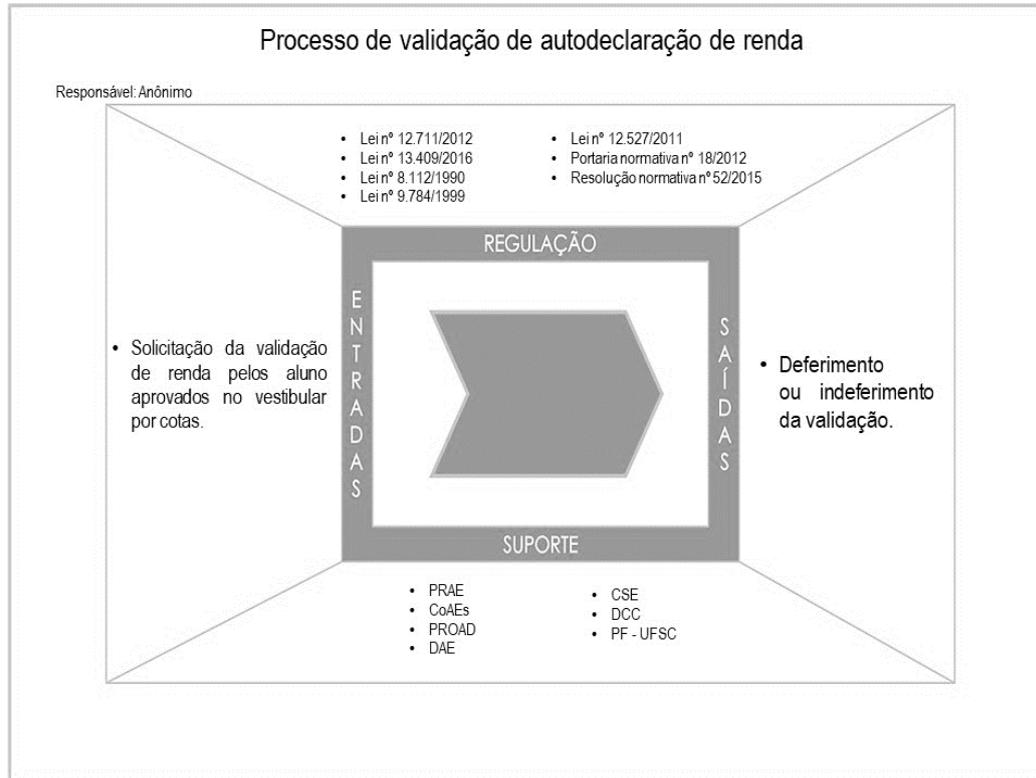


Figura 16 - Diagrama de escopo do Processo de validação de autodeclaração de renda

Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI/UFSC

Sugere-se que as reuniões aconteçam fora do local de trabalho do servidor para que seja possível atenção total no projeto e ele se sinta à vontade em expressar seus pensamentos. Contudo, essa sugestão não é uma regra, para viabilizar o projeto, a equipe envolvida no projeto foi bem flexível e por algumas vezes fomos até o servidor. Durante os encontros, o time do Laboratório contava sempre com uma dupla de estagiários que se alternavam entre interlocutores e escrivão, premissa de desenvolvimento intelectual e pessoal. Enquanto o interlocutor fazia a entrevista com o Dono do processo o escrivão era responsável por fazer as anotações. Utilizava-se folhas em branco ou o quadro para rascunhar algum desenho, Post its que abriam a possibilidade de alterar o encadeamento de tarefas do processo e por fim nas conferências online, com a instituição da pandemia que sobreveio a todos, fez-se o uso da plataforma digital Miro™, que oferece um serviço gratuito e compartilhável entre usuários para fazer essas anotações com alta flexibilidade. Após cada encontro, todos os materiais e informações eram coletados, digitalizados e traduzidos em um fluxograma com a linguagem do *Business Process Model and Notation* – BPMN. Por meio do *software* Bizagi™, desde a primeira reunião, tendo insumos suficientes, deve-se desenhar um mapa provisório.

Estes mapas provisórios servem de base para as reuniões subsequentes, além de aumentar o espectro do Dono do processo estimula que ele comece a pensar no processo sob uma visão da gestão de processos de negócios, estende seu horizonte informacional para os próximos encontros e permite a retificação de equívocos cometidos em versões anteriores no mapeamento. Essa fase não tem um prazo exato de duração, sendo que o número de atividades e o grau de detalhamento do mapeamento impactam nesse período. Deste modo, e em conjunto, foi ajustado estrategicamente o escopo pretendido.

Neste contexto, após todas as iterações, os mapas eram atualizados até que fosse possível chegar ao desenho atual validado pelo Dono do processo. Assim, para prosseguir até a próxima etapa foi marcada uma reunião com os gerentes dos times para a validação final do mapeamento do processo. Com isso, obteve-se a versão final do AS IS do mapeamento de processos, apresentados através dos arquivos *Validação de Autodeclaração de Pessoa com Deficiência\_Mapa.pdf*, *Validação de Autodeclaração PPN\_Mapa.pdf* e *Validação de Autodeclaração de Renda\_Mapa.pdf*. Ambos se encontram disponíveis no Apêndice digital [https://drive.google.com/drive/folders/10nsq27r2NpPh9Sp\\_Z1YtokyVX](https://drive.google.com/drive/folders/10nsq27r2NpPh9Sp_Z1YtokyVX)

[V30Vmvq?usp=sharing](#). A partir disso foi possível seguir para a fase de Análise.

Para finalizar a segunda etapa de aplicação do BPM realizou-se uma análise técnica do desenho atual. Como mencionado na fase anterior, conforme o processo foi sendo mapeado e as discussões sobre as atividades aconteciam, foram coletadas informações subjacentes ao trabalho de mapeamento de processos. Assim, através das anotações e do fluxograma final, fomentou-se uma reflexão, com o dono do processo, que culminou na indicação dos riscos potenciais do processo. O Quadro 5 apresenta o modelo de planilha adotada pelo Laboratório de Empreendedorismo e Inovação neste projeto. Como as anotações se deram, temporalmente, antes das análises é interessante que a planilha capture o máximo de informações possível para que durante os estudos as lembranças sejam facilmente resgatadas. Assim sendo, nossa planilha apresenta o número e título da atividade, quem a executava e algumas observações sobre o risco. Apresentados pelo Apêndice C, Apêndice D e Apêndice E as planilhas resultantes da consultoria para os três processos mapeados, respectivamente são apresentados os processos Validação de Autodeclaração de Pessoas com Deficiência, Validação de Autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros e Validação de Autodeclaração de Renda.

Atividade		Executor	Observação
Nº	Título	Quem e qual setor	Informações explicativas sobre o risco, inclusive comentários sobre o último evento

Quadro 5 - Indicação dos riscos

Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

Aproveitando o ensejo, nesta fase da aplicação da metodologia com o propósito de documentar as informações e orientar os times elaborou-se um manual de operação dos processos. Tendo como base a teoria geral dos sistemas, o LEMPI aplica em seus projetos um modelo de manual capaz de retratar as interligações das atividades, apresentar as iterações entre os stakeholders do processo, aponta o responsável e também disponibiliza, de forma sucinta, informações orientativas sobre a atividade em questão. No Quadro 6 pode-se verificar o modelo de

representação da atividade.

<b>Título</b>		
<b>Descrição</b>		
<b>Executor</b>		
<b>Entrada</b>	<b>Fornecedor</b>	
	<b>Insumo</b>	
<b>Saída</b>	<b>Cliente</b>	
	<b>Produto</b>	
<b>Detalhamento</b>		
<b>Observação</b>		

Quadro 6 - Detalhamento de atividade

Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI / UFSC

As análises dos riscos são registradas com base em três pilares: Probabilidade de ocorrência do evento, Impacto da ocorrência do evento no processo e Atributos das formas de mitigação executadas.

Para cada riscos mencionados, os Donos do processo tinham que indicar a probabilidade de ocorrência do evento seguindo uma escala desde Improvável, Rara, Possível, Provável ou Quase certo, com pesos iguais a 1, 2, 5, 8 e 10, respectivamente. Já com relação ao impacto que determinado evento incidiria no processo, caso ocorresse, deveria ser indicado em uma escala similar Mínimo, Pequeno, Moderado, Significativo ou Catastrófico com pesos iguais a 1, 2, 5, 8 e 10. Esta avaliação corresponde no entendimento do dono do processo em relação a este impacto. O produto desses pilares fornece o *score* do risco inerente do processo analisado. A Tabela 3 apresenta o comportamento do risco inerente tomando como base os *scores* obtidos dos julgamentos dos donos dos processos. As cores indicam a classificação do risco em Baixo (verde), Médio (amarelo) e Alto (vermelho).

Tabela 1 – Score do Risco inerente

		Probabilidade de ocorrência do evento				
		Improvável	Rara	Possível	Provável	Quase certo
Impacto da ocorrência do	Mínimo	1	2	5	8	10
	Pequeno	2	4	10	16	20
	Moderado	5	10	25	40	50
	Significativo	8	16	40	64	80
	Catastrófico	10	20	50	80	100

Fonte: Elaborado pelo Autor

Entretanto o terceiro pilar aborda o aspecto relativo as promoções de ações que tem por objetivo coibir o referido evento. Também em uma escala variável, analisava-se o nível de confiança que representa qual a proporção que as ações ensejadas mitigam o risco, isto é, sob orientação da equipe do Laboratório de Empreendedorismo e Inovação o dono do processo classificava o nível de confiança entre inexistente, fraco, mediano, satisfatório e forte que equivalem respectivamente aos coeficientes 1, 0,8, 0,6, 0,4 e 0,2. Assim sendo, ao se fazer o produto deste coeficiente com o risco inerente obtido anteriormente por meio dos dois pilares anteriores, tem-se o risco residual, que indica o risco remanescente às ações atualmente implantadas. Tendo em vista os pontos elencados entendemos que com um nível de confiança Inexistente, quando não efetua nenhuma ação de mitigação, o risco residual é igual ao risco inerente.

Realizou-se essa dinâmica com todos os riscos indicados pelos donos dos processos mapeados, assim elaborou-se o relatório de gestão de riscos apresentado no Apêndice F, Apêndice G e Apêndice H, que aliado aos outros documentos deste projeto até aqui obtidos, fornecem insumos para elaborarmos um plano de ação que permitirá realizar as proposições de melhoria da etapa seguinte.

#### 4.3 ETAPA 3: ESTADO FUTURO

Conforme mencionado anteriormente, uma das limitações desse Trabalho de Conclusão de Curso é justamente a não aplicação da etapa três, Estado futuro. Idealmente, a Etapa é formada por três fases: Redesenho, Implantação e Refinamento. Todas as informações coletadas

das etapas anteriores serão utilizadas como insumo para embasamento da elaboração do plano de ação, porém o sequenciamento da proposição de um novo desenho do processo, seguido da implantação monitorada e refinada não será apresentada neste trabalho.

#### 4.4 RESULTADOS

A aplicação da metodologia se mostrou eficaz, diante dos objetivos mencionados tem-se evidência suficientes que corroboram com a afirmação. De maneira geral o levantamento da situação atual dos processos de validação de autodeclaração de Pessoas com deficiência, Preto, Pardos e Negros e Renda foi satisfatório, ambos retrataram a maneira exata, através do fluxograma, o encadeamento das atividades que os compõe. Os fluxogramas na íntegra estão armazenados no Apêndice digital desta monografia, entretanto é importante ressaltar os pontos explicitados pelos fluxogramas. As interações que a Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades realiza com outros departamentos da Universidade e de entidades externas, evidência importante para as delimitações de responsabilidades ao longo do processo. A Figura 17 e a Figura 18, mostram respectivamente, a interatividade que os processos de validação de autodeclaração mapeados sofrem com o Gabinete da Reitoria e a Câmara de Graduação. Deve-se atentar às responsabilidades e dependências apresentadas, informação importante tendo em vista que o processo tem uma dependência de atividades que são de responsabilidade de entes externos à SAAD.

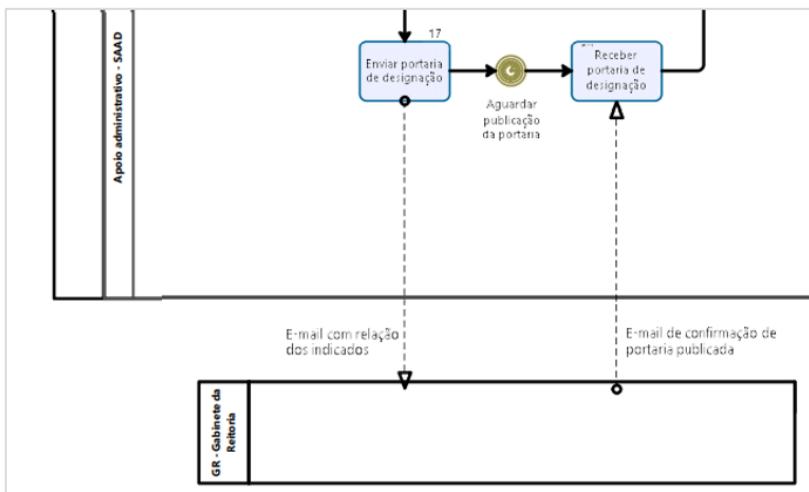


Figura 17 – Interações SAAD com GR no processo de validação de autodeclaração  
 Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI/UFSC

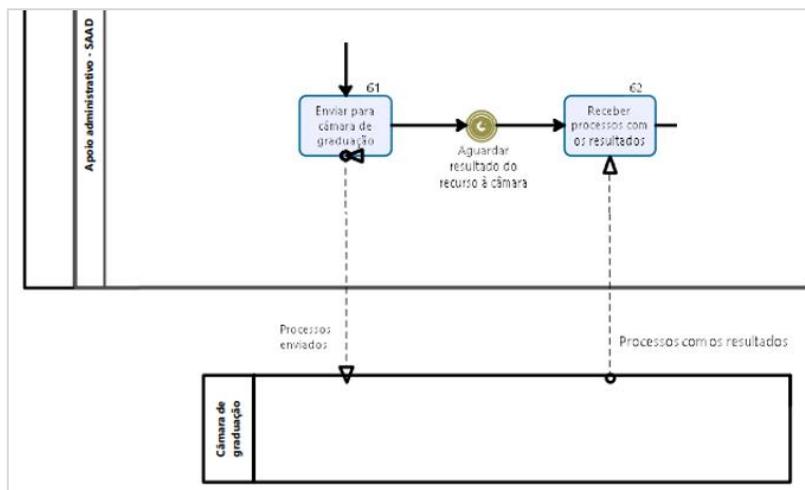


Figura 18 - Interações SAAD com Câmara da Graduação no processo de validação de autodeclaração  
 Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI/UFSC

Neste contexto cabe ressaltar ainda as interações que são exclusivas de cada processo. O processo de validação de autodeclaração de pessoas com deficiência, por exemplo, tem uma interação com o

candidato anterior ao dia de validação, sendo que tal dinâmica não se repete nos outros processos validados. O fluxograma, por sua vez, retratou tal comportamento como mostra a Figura 19.

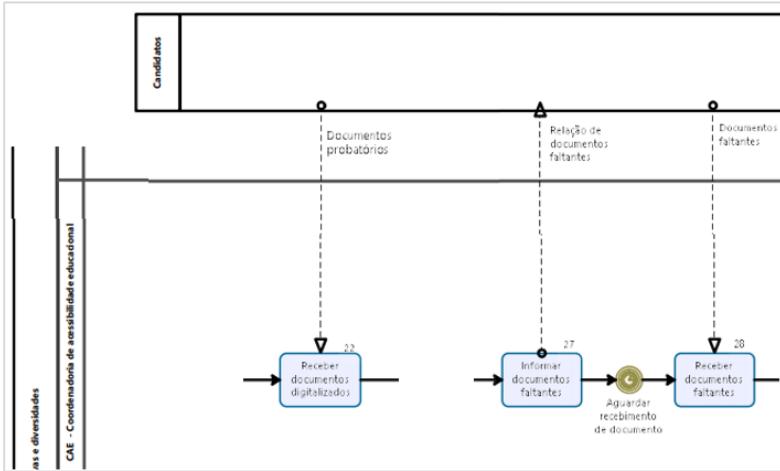


Figura 19 - Interações SAAD com entes externos no processo de validação de autodeclaração  
Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI/UFSC

Outra interação exclusiva aparece no processo de validação de autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros. Tendo em vista que a validação se dá por meio de uma avaliação de heteroidentificação, após um requerimento recursal em segunda instância, a Coordenação de Relações Étnico Raciais solicita à Coordenação de Igualdade Racial da Ordem dos Advogados do Brasil um parecer técnico. A Figura 20, apresenta a interação da SAAD com esta entidade externa à Universidade.

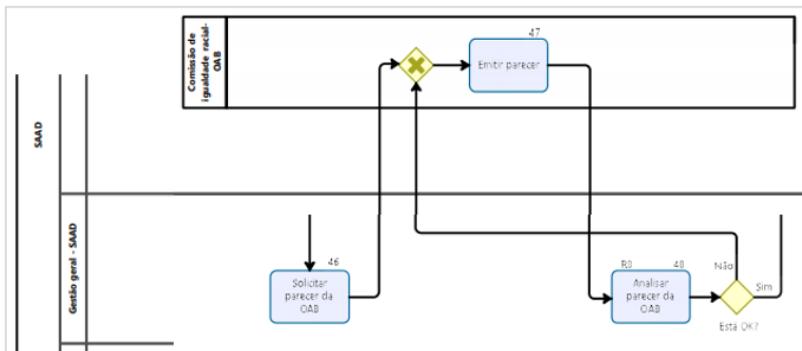


Figura 20 - Interações SAAD com entes externos no processo de validação de autodeclaração  
 Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI/UFSC

Após o exame do desenho do processo obteve-se informações pertinentes para construção do manual de procedimentos, que consiste na apresentação de dados referentes aos envolvidos e suas responsabilidades, além de apontar as entradas, saídas e ele retrata sucintamente do que trata cada atividade existente no processo mapeado. Dado o tamanho dos manuais de procedimentos dos três processos mapeados não é interessante anexá-los ao trabalho, no entanto para apresentá-lo de forma sintetizada inseriu-se a Figura 21, em que é possível verificar as informações referentes às responsabilidades, as entradas, as saídas, documentos que tramitam e a descrição das atividades.

ATIVIDADE 46 – Solicitar parecer da OAB		
- Solicitar parecer da OAB		
EXECUTOR	Gestão geral – SAAD	
ENTRADAS	Fornecedor	CRER
	Insumo	Processos de recursos digitalizados
SAÍDAS	Produto	Solicitação de parecer
	Cliente	Comissão de igualdade racial – OAB
DETALHAMENTO	- Encaminhar notificação para cientificar a comissão de igualdade racial - OAB de que os processos indeferidos com o parecer da comissão e vídeo do candidato já estão disponíveis na pasta compartilhada do Google drive.	
OBSERVAÇÕES		

ATIVIDADE 47 – Emitir parecer		
- Emitir parecer		
EXECUTOR	Comissão de igualdade racial – OAB	
ENTRADAS	Fornecedor	Gestão geral – SAAD
	Insumo	Solicitação de parecer ou parecer não está OK
SAÍDAS	Produto	Emissão de parecer
	Cliente	Gestão geral – SAAD
DETALHAMENTO	- A OAB analisa a parte do mérito do indeferimento e emite pareceres individualizados para cada candidato.	
OBSERVAÇÕES		

ATIVIDADE 48 – Analisar parecer da OAB		
- Analisar parecer da OAB		
EXECUTOR	Gestão geral – SAAD	
ENTRADAS	Fornecedor	Comissão de igualdade racial – OAB
	Insumo	Emissão de parecer
SAÍDAS	Produto	1. Parecer está OK; 2. Parecer não está OK.
	Cliente	1. CRER, caso parecer esteja OK; 2. Comissão de igual – OAB, caso parecer não esteja OK.
DETALHAMENTO	- Gestão geral da SAAD analisa o parecer da OAB com relação aos seus argumentos jurídicos.	
OBSERVAÇÕES	- Risco 8: Parecer com argumentos jurídicos incorretos, podem haver argumentos que levem em consideração características fenotípicas e de ancestralidade não condizentes com a legislação. - Temos um risco com uma probabilidade médio de acontecer, com baixo impacto no processo e com a inexistência de formas de mitigação. Logo temos um risco residual médio.	

Figura 21 – Síntese do manual de procedimentos

Fonte: Laboratório de Empreendedorismo e Inovação – LEMPI/UFSC

Tomando como insumo as informações até aqui registradas inicia-se a última fase da segunda etapa da metodologia. Ainda tomando como exemplo a Figura 21, nota-se nas Observações que se tem o Risco 8. Tal caracterização seguiu a metodologia de análise adotado pelo LEMPI, em que o time do Laboratório orienta o dono do processo a caracterizá-lo. De acordo com a percepção do Dono do processo, conforme indicado pela metodologia desta monografia, deve-se imputar os dados na planilha de Gestão de riscos, arquivada na pasta “b. Gestão de riscos” do Apêndice

digital desta monografia. O Quadro 7, apresenta a descrição do Risco 8 do processo de validação de autodeclaração de Pretos, Pardos e Negros.

Nº	Descrição	Probabilidade	Impacto	Score RI	Risco Inerente
8	Parecer com argumentos jurídicos incorretos, podem haver argumentos que levem em consideração características fenotípicas e de ancestralidade não condizentes com a legislação	Média	Baixo	10	Médio
		Ações mitigadoras	Nível de confiança	Score RR	Risco Residual
		Não se aplica	Inexistente	1	Médio

Quadro 7 – Síntese da descrição de Risco

Fonte: Elaborado pelo Autor

A aplicação do BPM apresentada neste trabalho se mostrou um sucesso, proporcionando o alcance dos objetivos propostos, com resultados pertinentes, confiáveis e com a perspectiva de replicação em outra situação semelhante.

## 5 CONCLUSÕES

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como tema central apresentar a aplicação *do Business Process Management* (BPM) em uma Instituição Federal de Ensino Superior, retratando passo a passo a aplicação da metodologia encontrada na literatura.

Foram realizadas apresentações aos colaboradores da Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades – SAAD/UFSC para que todos pudessem embarcar no projeto. Essa etapa foi marcada pela sensibilização dos envolvidos com relação a importância e o papel que o time da secretaria iria desempenhar nesta jornada, seguindo uma ordem hierárquica de apresentações, começando pelo gestor, chegando até os servidores da base operacional da secretaria, todos foram submetidos a informações que fomentaram um alinhamento conceitual que possibilitou seguirmos no projeto.

Durante a fase de planejamento, foram realizadas agendas, entendimento de demandas e composição de documentos. Deste modo, seguimos em contato com os donos de cada processo que seria mapeado realizando reuniões e a cada interação íamos coletando informações que proporcionaram a construção do encadeamento dos processos e pode-se verificar a maneira atual como eles operam. Como resultado dessa etapa foi obtido um mapa do processo que consiste em um fluxograma, em linguagem BPMN, a vista disso foi possível entender como as atividades estão relacionadas e possibilitou a elaboração de manuais orientativos.

Seguindo a metodologia proposta, foi analisada criteriosamente cada atividade junto com o dono do processo e assim identificou-se as atividades com maior propensão de incorrer uma ruptura na cadeia do processo. Após uma discussão e uma breve descrição, foi realizado uma análise sob a perspectiva das chances de o evento ocorrer, o impacto que o mesmo teria sobre o processo diante de um evento e se são empregadas formas de mitigar tal acontecimento. Assim, chegou-se aos riscos inerentes e residuais de cada processo, informação indispensável para elaboração de um plano de ação ou redesenho do processo atual.

Entende-se que os objetivos propostos pelo presente Trabalho de conclusão de Curso foram atendidos, diante das evidências apresentadas tem-se insumos que corroboram com a afirmação. Apresentou-se uma metodologia bem sedimentada, capaz de ser replicada em outros casos

com a convicção de os resultados serão tão bons quanto os aqui apresentados.

Como graduando de Engenharia de Produção, posso afirmar que uma experiência como essa é de suma importância para a formação profissional, não só pelos aprendizados referentes ao BPM, mas também por todos o desenvolvimento interpessoal que tangencia este tipo de projeto. A oportunidade conferida pelo LEMPI é fantástica, pois além de possibilitar vivência profissional, garante suporte nos projetos executados.

### 5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tendo em vista a importância do assunto e as oportunidades de desenvolvimento de estudo nas áreas, a seguir são listadas algumas sugestões de trabalhos futuros:

- a. Estender o trabalho para que seja possível relatar com mais propriedade a etapa 3 da metodologia, e retratar a aplicação das melhorias e seus refinamentos cíclicos.
- b. Realizar uma análise crítica de como BPM, pode servir de apoio à automatização dos processos.
- c. Replicação da metodologia em outros departamentos da Universidade Federal de Santa Catarina.
- d. Desenvolver uma pesquisa que busca identificar quais as particularidades da aplicação da metodologia em organizações privadas e pública.
- e. Fazer um estudo de como o *Business Process Management* pode ser uma peça fundamental para otimização da utilização dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa G E S P Ú B L I C A , M o d e l o d e E x c e l ê n c i a e m G e s t ã o P ú b l i c a , Brasília; MP, SEGEP, 2014.

SILVA, J. G. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. Dissertação. Mestrado Administração - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, RJ 2014.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. Dissertação. Mestrado em Eng. Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG 2003.

ABPMP Brazil, Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. **BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** -3ª ed. Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK, 2013.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa**. 30. Ed. Rio de Janeiro, 1994.

SALDANHA, C. **Introdução a Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

BALDAM. R. de L. et al **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM – business process management**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; Mendling, J.; et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013.

DIXON, J. **Hype Cycle for Business Process Management**, 2012.

CUNHA, A. U. do N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: Caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC**. Monografia (especialização em Gestão Universitária) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília-DF, 2012.

BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de caso de aperfeiçoamento de processos administrativos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

LAURINDO, F. J. B; ROTONDARO, R. G. **Unindo tecnologia da informação e gestão por processos: introdução e objetivos**. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação, São Paulo: Atlas, 2006.

PRADELLAS, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VALLE, R. OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processo de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2016.

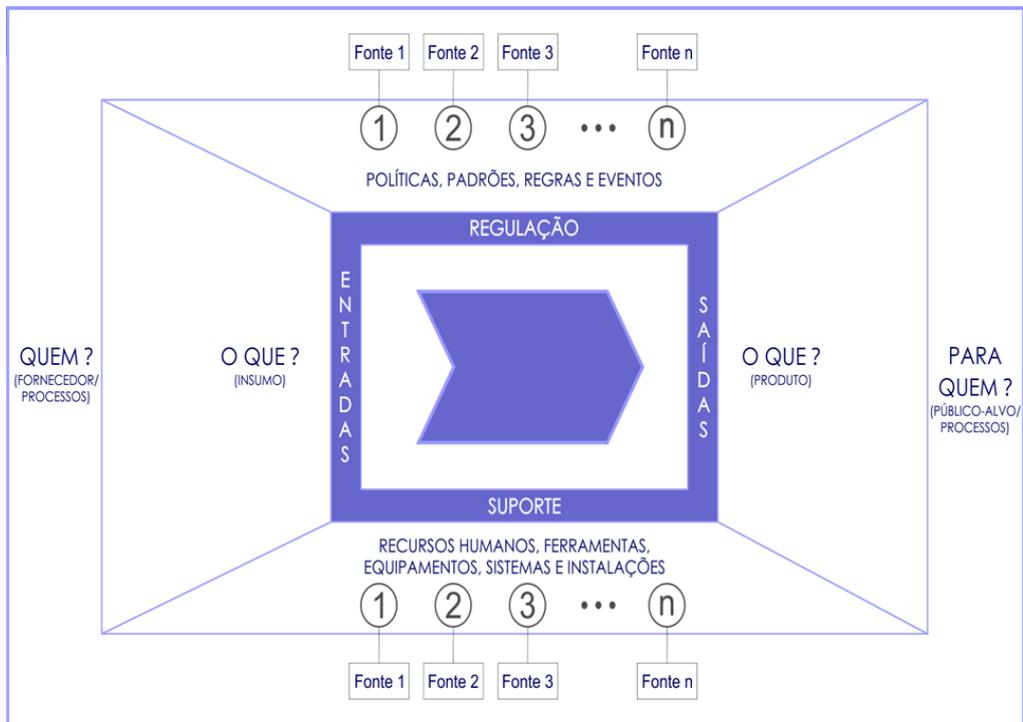
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

CRUZ T., **Manual para Gerenciamento de Processos de Negócio: Metodologia DOMP™: Documentação, Organização e Melhoria de Processos**. Grupo GEN, 2015.

AMBROZEWICZ, P. H. L., **Gestão da Qualidade na Administração Pública: Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditoria**. Grupo GEN, 2015.

VOM, B.J.; MICHAEL, R. **Manual de BPM**. Grupo A, 2013.

## APÊNDICE – A



## APÊNDICE - B

# REUNIÃO DE ALINHAMENTO

Objetivo: Planejamento para aplicação do BPM



## AGENDA

CRONOGRAMA

SENSIBILIZAÇÃO

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION - BPMN

LEVANTAMENTO INFORMAÇÕES



## AGENDA

### CRONOGRAMA

SENSIBILIZAÇÃO

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION - BPMN

LEVANTAMENTO INFORMAÇÕES



## CRONOGRAMA

### META DE QUATRO ENCONTROS

**CONFIRMADA**

SEGUNDA-FEIRA 15/06/2020

SEXTA-FEIRA 19/06/2020

ÀS 10:00 h



**CONFIRMADA**

SEGUNDA-FEIRA 22/06/2020

SEXTA-FEIRA 26/06/2020

ÀS 10:00 h



## AGENDA

CRONOGRAMA

SENSIBILIZAÇÃO

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION - BPMN

LEVANTAMENTO INFORMAÇÕES



## SENSIBILIZAÇÃO



## AGENDA

CRONOGRAMA

SENSIBILIZAÇÃO

**BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION - BPMN**

LEVANTAMENTO INFORMAÇÕES



## BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION - BPMN

**POSSIBILITA A BUSCA PELA EXCELÊNCIA DE GESTÃO**

**FORNECE UMA VISÃO HOLÍSTICA DO PROCESSO**

**VIABILIZA MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

**PROMOVER MELHORIAS**



## BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION - BPMN

ATIVIDADE 44 – Verificar conformidade dos pedidos de recursos	
- Verificar conformidade dos pedidos de recursos	
<b>EXECUTOR</b>	CAE
<b>ENTRADAS</b>	<b>Fornecedor</b> CAE
	<b>Insunmo</b> Pedidos de recursos recebidos
<b>SAÍDAS</b>	<b>Produto</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pedidos de recursos conformes;</li> <li>2. Pedidos de recursos não conformes.</li> </ol>
	<b>Cliente</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CAE, caso os pedidos de recursos estejam conformes;</li> <li>2. CAE, caso os pedidos de recursos não estejam conformes.</li> </ol>
<b>DETALHAMENTO</b>	<p>- Com os processos em mãos é feita uma comparação com as informações existentes na ata dos dias de validação, onde fica registrado as presenças, os deferimentos e indeferimentos, fornecendo informações de quantos pedidos de recursos poderá existir, verificando assim se há a falta de processos ou não;</p> <p>- Caso haja a falta de algum processo, primeiramente faz-se uma verificação interna na SAAD.</p>
<b>OBSERVAÇÕES</b>	<p><b>Risco 3:</b> Gerar ilegalidade do processo. O atraso ou a não entrega ou extravio por parte da UFSC de algum processo recursal pode trazê-la consequências legais, caso o candidato que se sinta prejudicado.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>multa baixa</i> de acontecer, com <i>médio</i> impacto no processo e com a forma <i>forte</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual baixo</i>.</p>



## AGENDA

CRONOGRAMA

SENSIBILIZAÇÃO

BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION - BPMN

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES



## LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES



## APÊNDICE – C

ATIVIDADE		EXECUTOR	OBSERVAÇÕES
02	Revisar documentos para o edital	CAE	<p><b>Risco 1:</b> Infringir ou esquecer algum parâmetro da legislação considerado pelo código internacional de doenças como característica de deficiências.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>média</i> de acontecer, com <i>alto</i> impacto no processo e com a <i>inexistência</i> de formas de mitigação. Logo temos um <i>risco residual alto</i>.</p>
08	Revisar portaria de matrícula	CAE	<p><b>Risco 2:</b> Infringir ou esquecer algum parâmetro da legislação considerado pelo código internacional de doenças como característica de deficiências.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>média</i> de acontecer, com <i>alto</i> impacto no processo e com a <i>inexistência</i> de formas de mitigação. Logo temos um <i>risco residual alto</i>.</p>
44	Verificar conformidade dos pedidos de recursos	CAE	<p><b>Risco 3:</b> Gerar ilegalidade do processo. O atraso ou a não entrega ou extravio por parte da UFSC de algum processo recursal pode trazê-la consequências legais, caso o candidato se sinta prejudicado.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade muito <i>baixa</i> de acontecer, com <i>médio</i> impacto no processo e com a forma <i>forte</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual baixo</i>.</p>

## APÊNDICE – D

ATIVIDADE		EXECUTOR	OBSERVAÇÕES
22	Receber portaria de designação	Apoio administrativo – SAAD	<p><b>Risco 1:</b> Atraso ou erro na publicação da portaria de designação. A demora na oficialização dos indicados para composição das bancas de validação ou mesmo a não citação de membros das bancas de validação que constam na relação, pode comprometer o prazo para cumprimento do cronograma de validação.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>baixa</i> de acontecer, com <i>médio</i> impacto no processo e com a <i>inexistência</i> de formas de mitigação. Logo temos um <i>risco residual médio</i>.</p>
28	Constituir bancas de validação	CRER	<p><b>Risco 2:</b> Não conseguir constituir as bancas de validação em tempo hábil, por não ter número suficiente de pessoas formadas ou por não seguir os critérios de diversidade exigidos pelo STF, havendo a necessidade de formar e publicar uma nova portaria em um curto espaço de tempo.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>alta</i> de acontecer, com impacto <i>muito alto</i> no processo e com forma <i>mediana</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual alto</i>.</p>
29	Triar lista de classificados	CRER	<p><b>Risco 3:</b> Atraso na entrega da lista geral de classificados por ações afirmativas.</p>

ATIVIDADE		EXECUTOR	OBSERVAÇÕES
			- Temos um risco com uma probabilidade <i> muito alta </i> de acontecer, com <i> médio </i> impacto no processo e com a forma mediana de mitigação. Logo temos um <i> risco residual médio </i> .
29	Triar lista de classificados	CRER	<b>Risco 4:</b> Erro na triagem. - Temos um risco com uma probabilidade <i> média </i> de acontecer, com <i> médio </i> impacto no processo e com a forma <i> fraca </i> de mitigação. Logo temos um <i> risco residual médio </i> .
33	Validar autodeclarações PPN	Comissão de validação	<b>Risco 5:</b> Não ter material de comprovação para uma possível banca recursal, no caso de o vídeo não ser gravado ou ser gravado com baixa qualidade. - Temos um risco com uma probabilidade <i> baixa </i> de acontecer, com <i> alto </i> impacto no processo e com a <i> inexistência </i> de formas de mitigação. Logo temos um <i> risco residual médio </i> .
39	Verificar conformidade dos pedidos de recursos	CRER	<b>Risco 6:</b> Gerar ilegalidade do processo. O atraso ou a não entrega ou extravio por parte da UFSC de algum processo recursal pode trazê-la consequências legais, caso o candidato se sinta prejudicado. - Temos um risco com uma probabilidade <i> baixa </i> de acontecer, com <i> médio </i> impacto no processo e com a forma <i> satisfatória </i> de mitigação. Logo temos um <i> risco residual baixo </i> .

ATIVIDADE		EXECUTOR	OBSERVAÇÕES
43	Compor bancas de validação recursal	CRER	<p><b>Risco 7:</b> Não conseguir constituir as bancas de validação em tempo hábil, por não ter número suficiente de pessoas formadas ou por não seguir os critérios de diversidade exigidos pelo STF, havendo a necessidade de formar e publicar uma nova portaria em um curto espaço de tempo.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>alta</i> de acontecer, com impacto <i>muito alto</i> no processo e com a forma <i>satisfatória</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual médio</i>.</p>
48	Analisar parecer da OAB	Gestão geral – SAAD	<p><b>Risco 8:</b> Parecer com argumentos jurídicos incorretos, podem haver argumentos que levem em consideração características fenotípicas e de ancestralidade não condizentes com a legislação.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>média</i> de acontecer, com <i>baixo</i> impacto no processo e com a <i>inexistência</i> de formas de mitigação. Logo temos um <i>risco residual médio</i>.</p>

## APÊNDICE – E

ATIVIDADE		EXECUTOR	OBSERVAÇÕES
02	Revisar edital com respeito à validação de renda	CAEq	<p><b>Risco 1:</b> Edital mal elaborado, com relação a informações equivocadas e vocabulário prolixo. Pode gerar desinformação e confusão na interpretação dos candidatos.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>baixa</i> de acontecer, com impacto <i>médio</i> no processo e com forma <i>fraca</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual baixo</i>.</p>
08	Revisar portaria de matrícula	CAEq	<p><b>Risco 2:</b> Portaria de matrícula mal elaborada, com relação a informações equivocadas e vocabulário prolixo. Pode gerar desinformação e confusão na interpretação dos candidatos.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>baixa</i> de acontecer, com impacto <i>médio</i> no processo e com forma <i>fraca</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual baixo</i>.</p>
14	Contatar formadores	CAEq	<p><b>Risco 3:</b> Não ter a equipe completa de formadores disponíveis, prejudicando a qualidade do curso de formação.</p> <p>- Temos um risco com uma probabilidade <i>alta</i> de acontecer, com impacto <i>médio</i> no processo e com forma <i>fraca</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual médio</i>.</p>
29	Constituir bancas de validação	CAEq	<p><b>Risco 4:</b> Não conseguir constituir as bancas de validação em tempo hábil, por não ter número suficiente de pessoas, podendo haver a necessidade de publicar uma nova portaria em um curto espaço de tempo.</p>

ATIVIDADE		EXECUTOR	OBSERVAÇÕES
			- Temos um risco com uma probabilidade <i>alta</i> de acontecer, com impacto <i>alto</i> no processo e com forma <i>mediana</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual médio</i> .
38	Triar lista de classificados	CAEq	<b>Risco 5:</b> Atraso na entrega da lista geral de classificados por ações afirmativas. - Temos um risco com uma probabilidade <i>muito alta</i> de acontecer, com <i>médio</i> impacto no processo e com a inexistência de formas de mitigação. Logo temos um <i>risco residual alto</i> .
38	Triar lista de classificados	CAEq	<b>Risco 6:</b> Erro na triagem. - Temos um risco com uma probabilidade <i>médio</i> de acontecer, com <i>médio</i> impacto no processo e com forma <i>fraca</i> de mitigação. Logo temos um <i>risco residual médio</i> .
80	Organizar processos e/ou documentos	CAEq	<b>Risco 7:</b> Não ter materiais para fornecer possíveis esclarecimentos sobre as validações, tanto para o candidato quanto em alguma ação judicial. Isso ocorre por limitações de tempo e de mão de obra para organização desses processos e/ou documentos. - Temos um risco com uma probabilidade <i>alta</i> de acontecer, com <i>médio</i> impacto no processo e com a <i>inexistência</i> de formas de mitigação. Logo temos um <i>risco residual alto</i> .

## APÊNDICE – F

NOME DO PROCESSO: VALIDAÇÃO DE AUTODECLARAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA				
DONO DO PROCESSO: Anônimo				
RISCO		Risco 1	Risco 2	Risco 3
INFORMAÇÕES	DESCRIÇÃO DO RISCO	Infringir ou esquecer algum parâmetro da legislação considerado pelo código internacional de doenças como característica de deficiências	Infringir ou esquecer algum parâmetro da legislação considerado pelo código internacional de doenças como característica de deficiências	Gerar ilegalidade do processo. O atraso ou a não entrega ou extravio por parte da UFSC de algum processo recursal pode trazê-la consequências legais, caso o candidato que sinta prejudicado
	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	PESSOAS	PESSOAS	EXTERNO
	ATIVIDADES AFETADAS	Revisar documentos para edital (02)	Revisar portaria de matrícula (08)	Verificar conformidade dos pedidos de recursos (44)
RISCO INERENTE	PROBABILIDADE	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA
	IMPACTO	ALTO	ALTO	MÉDIO
	ESCORE DE RISCO	40	40	10
	NÍVEL RISCO INERENTE	<b>RISCO ALTO</b>	<b>RISCO ALTO</b>	<b>RISCO MÉDIO</b>
RISCO RESIDUAL	DESCRIÇÃO DOS CONTROLES	Não há ações mitigadoras	Não há ações mitigadoras	É feito um controle individualizado, pois são poucos candidatos. Consegue-se perceber no ato da validação os candidatos que irão recorrer ao DAE. Caso o processo desses candidatos não apareçam, por garantia verifica com o DAE
	NÍVEL DE CONFIANÇA	INEXISTENTE	INEXISTENTE	FORTE
	RISCO DE CONTROLE	1	1	0,2
	ESCORE DE RISCO RESIDUAL (ERR)	40,00	40,0	2
	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL	<b>RISCO ALTO</b>	<b>RISCO ALTO</b>	<b>RISCO BAIXO</b>
ESTRATÉGIAS DE AÇÕES		Elaborar um canal para troca de informação dentro da coordenadoria para que as atualizações sejam comunicadas e discutidas internamente e como resultado das discussões elaborar documentos para que possam ser usados na revisão do edital e portaria de matrícula.		Implementar um checklist após o último dia de validações contendo os processos indeferidos e efetuar verificações constantes com o DAE para mapear os possíveis processos recursais.

## APÊNDICE – G

NOME DO PROCESSO: VALIDAÇÃO DE AUTODECLARAÇÃO DE PRETOS, PARDOS E NEGROS					
DONO DO PROCESSO: Anônimo					
RISCO		RISCO 1	RISCO 2	RISCO 3	RISCO 4
INFORMAÇÕES	DESCRIÇÃO DO RISCO	Atraso ou erro na publicação da portaria de designação. A demora na oficialização dos indicados para composição das bancas de validação ou mesmo a não citação de membros das bancas de validação que constam na relação, pode comprometer o prazo para cumprimento do cronograma de validação	Não conseguir constituir as bancas de validação em tempo hábil, por não ter número suficiente de pessoas formadas ou por não seguir os critérios de diversidade exigidos pelo STT, havendo a necessidade de formar e publicar uma nova portaria em um curto espaço de tempo	Atraso na entrega da lista geral de classificados por ações afirmativas.	Erro na triagem.
	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	PESSOAS	PESSOAS	EXTERNO	PESSOAS
	ATIVIDADES AFETADAS	Receber portaria de designação (22)	Constituir bancas de validação (28)	Triar lista de classificados (29)	Triar lista de classificados (29)
RISCO INERENTE	PROBABILIDADE	BAIXA	ALTA	MUITO ALTA	MÉDIA
	IMPACTO	MÉDIO	MUITO ALTO	MÉDIO	MÉDIO
	SCORE DE RISCO	10	80	50	25
	NÍVEL RISCO INERENTE	RISCO MÉDIO	RISCO EXTREMO	RISCO ALTO	RISCO MÉDIO
	DESCRIÇÃO DOS CONTROLES	Não há ações mitigadoras	Aumento dos dias e turnos de validação da autodeclaração, manter contato com os possíveis membros das bancas de validação através de ligações, contar com a participação excepcional de um integrante da Gestão geral da SAAD e capacitar membros, atendendo aos critérios de diversidade, para formarem uma possível banca de validação	Manter contato com o DA através de ligações	É feita uma filtragem pela plataforma Excel
RISCO RESIDUAL	NÍVEL DE CONFIANÇA	INEXISTENTE	MEDIANO	MEDIANO	FRACO
	RISCO DE CONTROLE	1	0,6	0,6	0,8
	SCORE DE RISCO RESIDUAL (ERR)	10,00	48,0	30	20
	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL	RISCO MÉDIO	RISCO ALTO	RISCO MÉDIO	RISCO MÉDIO
	ESTRATÉGIAS DE AÇÕES	Criar uma rotina de verificação de prazos e de análise de documentação recebida de entes externos.	Adotar uma gestão de relacionamento com os Voluntários que estreite as relações e a comunicação, além de expandir os treinamentos.	Criar uma rotina de verificação de prazos e de análise de documentação recebida de entes externos.	Implementar uma cultura de especialização dos colaboradores, aplicando treinamentos voltados à suas funções internas

NOME DO PROCESSO: VALIDAÇÃO DE AUTODECLARAÇÃO DE PRETOS, PARDOS E NEGROS					
DONO DO PROCESSO: Anônimo					
RISCO		RISCO 5	RISCO 6	RISCO 7	RISCO 8
INFORMAÇÕES	DESCRIÇÃO DO RISCO	Não ter material de comprovação para uma possível banca recursal, no caso do vídeo não ser gravado ou ser gravado com baixa qualidade.	Gerar ilegalidade do processo. O atraso ou a não entrega ou extravio por parte da UFSC de algum processo recursal pode trazê-la consequências legais, caso o candidato se sinta prejudicado	Não conseguir constituir as bancas de validação em tempo hábil, por não ter número suficiente de pessoas formadas ou por não seguir os critérios de diversidade exigidos pelo STF, havendo a necessidade de formar e publicar uma nova portaria em um curto espaço de tempo	Parecer com argumentos jurídicos incorretos, podem haver argumentos que levem em consideração características fenotípicas e de ancestralidade não condizentes com a legislação
	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	PESSOAS	EXTERNO	EXTERNO	EXTERNO
	ATIVIDADES AFETADAS	Validar autodeclarações PPN (33)	Verificar conformidade dos pedidos de recursos (39)	Compor bancas de validação recursal (43)	Analisar parecer da OAB (48)
RISCO INERENTE	PROBABILIDADE	BAIXA	BAIXA	ALTA	MÉDIA
	IMPACTO	ALTO	MÉDIO	MUITO ALTO	BAIXO
	ESCORE DE RISCO	16	10	80	10
	NÍVEL RISCO INERENTE	RISCO MÉDIO	RISCO MÉDIO	RISCO EXTREMO	RISCO MÉDIO
RISCO RESIDUAL	DESCRIÇÃO DOS CONTROLES	Não há ações mitigadoras	Protocolar os processos recebidos ao mesmo tempo que o DAE registra os envios de malotes, tendo o controle de entrega e recebimento	Aumento dos dias e turnos e flexibilidade para mudança de data da validação da autodeclaração, manter contato com os possíveis membros das bancas de validação através de ligações, contar com a participação excepcional de um integrante da Gestão geral da SAAD e capacitar membros, atendendo aos critérios de diversidade, para formarem uma possível banca de validação	Não há ações mitigadoras
	NÍVEL DE CONFIANÇA	INEXISTENTE	SATISFATÓRIO	SATISFATÓRIO	INEXISTENTE
	RISCO DE CONTROLE	1	0,4	0,4	1
	ESCORE DE RISCO RESIDUAL (ERR)	16	4	32	10
	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL	RISCO MÉDIO	RISCO BAIXO	RISCO MÉDIO	RISCO MÉDIO
ESTRATÉGIAS DE AÇÕES		Prescrever um método de atendimento e aumentar o número de equipamentos de vídeo. Sugere-se que ao final de cada validação faça-se a conferência e arquivamento, em nuvem, do vídeo.	Elaborar um checklist de verificação relacionando todos os processos passíveis de recurso.	Adotar uma gestão de relacionamento com os Voluntários que estreite as relações e a comunicação, além de expandir os treinamentos.	Criar uma rotina de verificação de documentação recebida de entes externos.

## APÊNDICE – H

NOME DO PROCESSO: VALIDAÇÃO DE AUTODECLARAÇÃO DE RENDA				
DONO DO PROCESSO: Anônimo				
RISCO		Risco 1	Risco 2	Risco 3
INFORMAÇÕES	DESCRIÇÃO DO RISCO	Edital mal elaborado, com relação a informações equivocadas e vocabulário prolixo. Pode gerar desinformação e confusão na interpretação dos candidatos	Portaria de matrícula mal elaborada, com relação a informações equivocadas e vocabulário prolixo. Pode gerar desinformação e confusão na interpretação dos candidatos	Não ter a equipe completa de formadores disponíveis, prejudicando a qualidade do curso de formação
	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	PESSOAS	PESSOAS	PESSOAS
	ATIVIDADES AFETADAS	Revisar edital com respeito à validação de renda (02)	Revisar portaria de matrícula (08)	Contatar formadores (14)
RISCO INERENTE	PROBABILIDADE	BAIXA	BAIXA	ALTA
	IMPACTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
	SCORE DE RISCO	10	10	40
	NÍVEL RISCO INERENTE	<b>RISCO MÉDIO</b>	<b>RISCO MÉDIO</b>	<b>RISCO ALTO</b>
RISCO RESIDUAL	DESCRIÇÃO DOS CONTROLES	De forma individual, um membro da CAEq analisa o conteúdo do edital	De forma individual, um membro da CAEq analisa o conteúdo da portaria de matrícula	Possuir contato com formadores experientes de anos anteriores, podendo contar com sua participação no curso ou com sua indicação
	NÍVEL DE CONFIANÇA	FRACO	FRACO	FRACO
	RISCO DE CONTROLE	0,8	0,8	0,8
	SCORE DE RISCO RESIDUAL (ERR)	8,00	8,0	32
	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL	<b>RISCO BAIXO</b>	<b>RISCO BAIXO</b>	<b>RISCO MÉDIO</b>
ESTRATÉGIAS DE AÇÕES		Criar uma rotina de verificação de documentação recebida de entes externos. Além de manter reuniões pré e pós publicação com o objetivo de refinar as informações.		Implementar uma cultura de especialização dos colaboradores, aplicando treinamentos voltados às suas funções internas

NOME DO PROCESSO: VALIDAÇÃO DE AUTODECLARAÇÃO DE RENDA					
DONO DO PROCESSO: Anônimo					
INFORMAÇÕES	RISCO	Risco 4	Risco 5	Risco 6	Risco 7
	DESCRIÇÃO DO RISCO	Não conseguir constituir as bancas de validação em tempo hábil, por não ter número suficiente de pessoas, podendo haver a necessidade de publicar uma nova portaria em um curto espaço de tempo	Atraso na entrega da lista geral de classificados por ações afirmativas	Erro na triagem	Não ter materiais para fornecer possíveis esclarecimentos sobre as validações, tanto para o candidato quanto em alguma ação judicial. Isso ocorre por limitações de tempo e de mão de obra para organização desses processos e/ou documentos
	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	PESSOAS	EXTERNO	PESSOAS	PESSOAS
	ATIVIDADES AFETADAS	Constituir bancas de validação (29)	Triar lista de classificados (38)	Triar lista de classificados (38)	Organizar processos e/ou documentos (80)
RISCO INERENTE	PROBABILIDADE	ALTA	MUITO ALTA	MÉDIA	ALTA
	IMPACTO	ALTO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
	SCORE DE RISCO	64	50	25	40
	NÍVEL RISCO INERENTE	<b>RISCO ALTO</b>	<b>RISCO ALTO</b>	<b>RISCO MÉDIO</b>	<b>RISCO ALTO</b>
RISCO RESIDUAL	DESCRIÇÃO DOS CONTROLES	Elaborar portaria de designação com número maior que o necessário de pessoas, por precaução.	Não há ações mitigadoras	De forma individual, um membro da CAEq tria a lista de classificados.	Não há ações mitigadoras
	NÍVEL DE CONFIANÇA	MEDIANO	INEXISTENTE	FRACO	INEXISTENTE
	RISCO DE CONTROLE	0,6	1	0,8	1
	SCORE DE RISCO RESIDUAL (ERR)	38,4	50	20	40
	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL	<b>RISCO MÉDIO</b>	<b>RISCO ALTO</b>	<b>RISCO MÉDIO</b>	<b>RISCO ALTO</b>
ESTRATÉGIAS DE AÇÕES	Criar uma rotina de verificação de prazos e de análise de documentação recebida de entes externos. Além de adotar uma gestão de relacionamento com os Voluntários que estreite as relações e a comunicação, além de expandir os treinamentos.	Criar uma rotina de verificação de prazos e de análise de documentação recebida de entes externos.	Implementar uma cultura de especialização dos colaboradores, aplicando treinamentos voltados à suas funções internas.	Elaborar material de apoio digital e físico para orientar os candidatos.	

## APÊNDICE – I

Lista de arquivos do Apêndice digital:

[https://drive.google.com/drive/folders/10nsq27r2NpPh9Sp\\_Z1YtokyVXV30Vmvq?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/10nsq27r2NpPh9Sp_Z1YtokyVXV30Vmvq?usp=sharing)

- I. APLICAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR
  - a. Fluxogramas dos processos
  - b. Gestão de riscos
  - c. Manuais de procedimentos