



GESTÃO POR PROCESSOS E GESPÚBLICA: ABORDAGENS PARA A GESTÃO DE UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* NA UFG

GUSTAVO HENRIQUE PESSOA CHAVES

Universidade Federal de Goiás

eliane.mss@hotmail.com

ELIANE MOREIRA SÁ DE SOUZA

Universidade Federal de Goiás (UFG)

eliane.mss@hotmail.com

ALETHÉIA FERREIRA DA CRUZ

Universidade Federal de Goiás

aletheiacruz@yahoo.com.br

CLÁUDIA REGINA ROSAL CARVALHO

Universidade Federal de Goiás (UFG)

c Regina@hotmail.com

DAIANA PAULA PIMENTA

Universidade Federal de Goiás

daiana-pimenta@hotmail.com

ELISEU VIEIRA MACHADO JÚNIOR

Universidade Federal de Goiás (UFG)

eliseumachadojr@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho trata da Gestão por Processos e do Gespública aplicados à gestão administrativa do Programa de Pós-Graduação em Física (PPG-FIS) da Universidade Federal de Goiás (UFG). Foi feita uma revisão bibliográfica acerca da Gestão por Processos, da Gestão Universitária e do Gespública. Foram modelados, analisados e redesenhados processos interdepartamentais selecionados do PPG-FIS e descritas aplicações do Gespública para o PPG-FIS, bem como reunidos subsídios para a proposta de uma Carta de Serviços ao Cidadão. Concluiu-se que a Gestão por Processos e o Gespública podem conjuntamente contribuir para a gestão administrativa na economia de recursos, diminuição do retrabalho, planejamento estratégico e gestão por resultados, necessitando de sistematização e de fóruns permanentes, para ensinarem organizações que aprendem.

Palavras-chave: Gestão por Processos; Gestão universitária; Gespública; Carta de Serviços ao Cidadão.

1. INTRODUÇÃO

As concepções de universidade têm variado ao longo do tempo. Nela, ocorrem debates, surgem inovações, formam-se profissionais e realizam-se atividades que influenciam e são influenciadas pelo meio externo. Da função original de ensino, passou-se à pesquisa e à extensão, realizando contemporaneamente a crítica da própria sociedade. Para exercer suas funções, é necessário que a universidade se enxergue nessa mesma sociedade, fazendo uma autocrítica e executando suas atividades com transparência.

O atendimento ao cidadão deve ser considerado como positivo, sem restringir ações tomadas a seu favor. Frequentemente, o serviço público interpõe barreiras desnecessárias, com excesso de regulamentos, documentos e carimbos, que no final não controlam muita coisa. Para um controle efetivo, devem existir meios de monitorar, mensurar e divulgar os resultados. A universidade poderia ser um espaço privilegiado de pesquisas sobre a gestão dos recursos colocados à sua disposição.

Com o crescente papel da ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento, cresce a importância da pesquisa, e políticas de gestão dos programas de pós-graduação assumem funções estratégicas. No Brasil, a maior parte do financiamento das atividades de pesquisa e inovação advém do setor público, e os investimentos globais são baixos. O foco em resultados seria importante para o desenvolvimento da pós-graduação, atraindo novas fontes de financiamento e parcerias.

Há um conflito na universidade entre o exercício das atividades finalísticas e as burocráticas. Grande parte da administração é designada a professores. Mesmo quando não exercem cargo administrativo, seus afazeres incluem produção de relatórios, prestações de contas, submissões de projetos e outros. Aos diferentes tipos de organização necessários para o ensino, pesquisa e extensão, soma-se o suporte administrativo que pode induzir seu sucesso ou fracasso.

Esta pesquisa opta por descrever e analisar algumas atividades administrativas, considerando que parte dos resultados possa ser explicada pela burocracia. O local de onde se parte é a secretaria do Programa de Pós-Graduação em Física (PPG-FIS) da Universidade Federal de Goiás (UFG), analisando-se serviços como pagamentos de auxílios para participação em congressos, hospedagem para membros de bancas de defesa e outros. Esses serviços são atendidos por processos que saem da secretaria do PPG-FIS e passam por diversos departamentos das pró-reitorias.

A Gestão por Processos busca colocar em um desenho a maneira como os serviços são realizados. Feitos os desenhos, são levantadas alternativas de otimização. Este trabalho traz os desenhos atuais e propostas de redesenho de alguns processos relevantes para o PPG-FIS. Adicionalmente, reúnem-se subsídios para uma proposta de Carta de Serviços ao Cidadão, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública).

Com esse objetivo, faz-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a Gestão por Processos e o Gespública podem contribuir para a gestão de um programa de pós-graduação *stricto sensu* da UFG? Para responder à pergunta, as seções seguintes trazem o referencial teórico, metodologia utilizada e aplicações da Gestão por Processos e do Gespública na melhoria dos serviços prestados pela secretaria do PPG-FIS.

2. REFERENCIAL

Esta seção aborda a literatura acerca da Gestão por Processos, Gestão universitária e o Gespública.

2.1 Gestão por Processos

A estrutura organizacional baseada em silos funcionais teve origem no início do século XX, com as escolas clássicas da administração, significando a divisão da organização em áreas especializadas. A chamada gestão *de* processos limitava-se à divisão do trabalho em atividades sequenciais (DE SORDI, 2008). A passagem de organizações com uso intensivo de mão-de-obra para intensivas em capital refletiu na incorporação da produtividade aos salários, permanecendo, entretanto, a rigidez mecanicista do processo de trabalho (MEDICI; SILVA, 1993).

Baseando-se na Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy e na Cibernética de Wiener, desenvolveu-se a escola sistêmica, abordagem interdisciplinar que inclui o meio externo das organizações (VASCONCELLOS, 2013; KWASNICKA, 2010; MAXIMIANO, 2011; DE SORDI, 2008). A ideia de entropia inspirou os conceitos de entradas, processo e saídas, implicando em como as organizações utilizam recursos do ambiente na produção de bens, serviços e em sua sobrevivência. Um sistema é um todo integrado cujas propriedades não podem ser reduzidas às propriedades das partes, podendo ser dividido em subsistemas menores, ou compor suprassistemas (VASCONCELLOS, 2013). O que define sua natureza é o processo ou a relação entre as partes, e não apenas as partes, como pessoas, recursos, materiais e informação, similares em todos os sistemas (MAXIMIANO, 2011).

O pensamento sistêmico contrapõe-se à tradição cartesiana, baseada na compartimentação das ciências. Enquanto no modelo tradicional ocorre o enfrentamento isolado do pesquisador e sua questão, outros modelos possuem orientação multidisciplinar e corporativa, refletindo mudanças hierárquicas e de relacionamento com a sociedade. A atuação multidisciplinar, com colaboração entre vários departamentos, tornou-se o perfil da maioria das instituições científicas nos países desenvolvidos, estrutura que o Brasil acompanha de modo incipiente (GOLDANI et al, 2010).

Com o Controle da Qualidade Total, aplicado no Japão a partir dos anos 1950 e absorvido pelo Ocidente na década de 1980, introduziu-se o foco nas necessidades do cliente (MAXIMIANO, 2011; MEDICI; SILVA, 1993). Embora Deming já incluísse entre seus princípios a eliminação de barreiras interdepartamentais, permaneceu a busca da excelência por meio dos silos funcionais, considerando-se os diferentes departamentos de uma organização como se fossem seus *clientes internos* (DE SORDI, 2008; MAXIMIANO, 2011).

O processo visto como fluxo de trabalho vem da tradição da engenharia, que também originou a ideia de reengenharia, na década de 1990. No entanto, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial. A definição deixa de fora processos cujos fluxos não são bem definidos. É importante pensar nos processos em termos de coordenação entre as áreas, e não somente fluxos de trabalho ou fluxos físicos de materiais, como são predominantes na reengenharia e no Controle da Qualidade Total (GONÇALVES, 2000).

A reengenharia foi um marco para a divulgação da administração e redesenho de processos. Entretanto, ficou aquém de suas propostas, quando foram chamados de reengenharia esforços orientados exclusivamente para a redução de custos, especialmente pelo corte de pessoal. Também se criticou sua tese principal de defesa da mudança radical de todos os recursos e processos organizacionais, com risco de perda da identidade e desestruturação. A reengenharia como mudança radical foi revisada posteriormente em favor do redesenho de processos (MAXIMIANO, 2011).

Contemporaneamente, o Gerenciamento de Processos de Negócio – *Business Process Management* (BPM) integra as estratégias e objetivos de uma organização às expectativas e necessidades dos clientes, com foco em processos ponta a ponta, englobando estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e

estabelecer a governança de processos. Nos processos primários ou finalísticos, que agregam valor diretamente para o cliente, ocorrem os chamados *momentos da verdade*, de interação do cliente com a organização. Os processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais são aqueles que atravessam as fronteiras de uma área funcional da organização (ABPMP, 2013).

Nas interfaces funcionais – pontos onde o trabalho é transferido entre departamentos da organização – ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e de processamento (GONÇALVES, 2000). Denomina-se *handoff* o ponto onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra, quando rupturas, desconexões e gargalos são mais frequentes, devido ao vácuo de gerenciamento (ABPMP, 2013). A Gestão por Processos está ligada ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos organizacionais, com encaminhamento da informação diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia funcional (GONÇALVES, 2000).

Modelagem é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio, sendo utilizada para documentar, analisar ou desenhar processos existentes ou propostos. A análise proporciona uma compreensão das atividades do processo em relação à capacidade de atender as metas, verificando as restrições e rupturas que interferem no desempenho, constituindo-se em base para o desenho de processos. O desenho é a criação de um novo processo alinhado à estratégia de negócio e ao foco no cliente, considerando os fluxos de processo e de trabalho (ABPMP, 2013).

Transformação é mais abrangente que melhoria de processos, incluindo redesenho, reengenharia e mudança de paradigma. Sua amplitude vai da implementação de melhorias incrementais à mudança de paradigma. Melhoria é uma iniciativa específica para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente. Redesenho é o repensar ponta a ponta do processo realizado atualmente (ABPMP, 2013). Para Panizzon, Fachinelli e Dorion (2014), a mudança de paradigma, considerada como uma mudança no modelo mental da organização, nem sempre é radical, podendo ocorrer de forma incremental.

Os projetos de mudança têm início com a construção e análise do modelo *AS-IS* (modelagem e análise dos processos atuais), avançando para a criação do modelo *TO-BE* (desenho dos novos processos). O fim de uma transformação radical deve dar início a um ciclo de melhoria contínua da operação transformada, até que melhorias incrementais não sejam mais viáveis, iniciando-se um novo ciclo de transformação e mudança de paradigma. Nesse ambiente, a melhoria é um subproduto da transformação, e a capacidade de mudar rapidamente, transformando-se em uma organização que aprende, é mais importante que qualquer resultado único ou mudança pontual (ABPMP, 2013).

2.2 Gestão universitária

Schlickmann, Oliveira e Melo (2014) definem a administração universitária como a disciplina que tem por objeto de estudo as organizações de educação superior, bem como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar a execução do trabalho, usando todos os recursos disponíveis para atingir seus objetivos. Meyer Jr. (2014) afirma que um de seus pontos críticos é a inexistência de uma teoria própria. Para o autor, a teoria da gestão universitária vem sendo criada de modo incremental por gerações de reitores, pró-reitores, diretores, alguns elementos da gestão empresarial e de estudos organizacionais, da psicologia e de campos similares.

O autor expõe três opiniões distintas sobre a relevância da administração para as universidades: a que destaca a importância da administração para o bom desempenho; a que entende que a administração não é relevante; e a que entende que a universidade atinge bom

desempenho, *apesar* da existência de uma administração. Historicamente, o conceito de universidade passou de torre de marfim para formadora de profissionais e produtora de conhecimento relevante ao crescimento econômico-social e às necessidades do mercado; e mais recentemente, para instituição que mescla ensino e pesquisa em resposta às demandas sociais e expectativas de seus *stakeholders*, desempenhando função de crítica da própria sociedade (MEYER JR., 2014).

Diversos pesquisadores mencionam o problema da centralização administrativa nas universidades, existindo uma queixa geral de excessiva concentração de processos na reitoria. Parece haver razoável consenso de que o modelo legal não é responsável pela centralização, uma vez que, se impõe uma estrutura comum às atividades-fim, deixa liberdade de opção para estruturar as atividades-meio. A Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, já naquele ano estabelecia uma reforma universitária que incluía (LEITÃO, 1985): eliminação da duplicação de meios para atingir fins idênticos; maior integração das unidades; desburocratização do sistema; administração separando meios e fins; e maior coordenação das decisões superiores, com descentralização executiva.

Chama a atenção o conflito formado entre a autoridade burocrática e a exercida pelos professores, visto que nas práticas acadêmicas (atividade-fim) a autoridade hierárquica é limitada. Com o avanço da burocracia administrativa, diminui a participação de professores e estudantes na gestão, alterando o equilíbrio de poder entre as bases da organização e a alta administração controladora de recursos. Quando a participação de professores e estudantes na gestão cai, a burocracia administrativa avança. A universidade se volta para uma introversão organizacional, mobilizando-se em torno de controles internos, com hipertrofia das atividades-meio (LEITÃO, 1985).

O aparecimento da pesquisa como atividade institucional no século XIX forçou a universidade a se adaptar a essa função. Quando a matéria-prima passou a ser constituída essencialmente por ideias, em vez de pessoas, passou-se do orçamento interno aos fundos externos, e da avaliação do desempenho não apenas pela qualidade do estudante, mas pelas respostas às questões científicas. A absorção de uma terceira função, a prestação de serviços à comunidade, ampliou ainda mais a complexidade organizacional (LEITÃO, 1985).

A evolução das necessidades do setor público leva a considerar o atendimento ao cidadão como aspecto positivo, acima das tentativas de restringir decisões e atitudes tomadas a seu favor. Concentrar o foco no cidadão não é questão apenas de proclamar uma nova política, mas envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos; em suma, trata-se da cultura da organização (SARAIVA, 2002).

2.3 Gspública

Em 1990, foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), incluindo o Subcomitê Setorial da Administração Pública e atuando na promoção da Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM). Em 1995, o PBQP foi reformulado e transformado no Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP), sob responsabilidade do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, já extinto), dentro do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A abordagem do programa, antes centrada nas metodologias do TQM, evoluiu para a adoção dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adaptados para o setor público. Em 2005, o QPAP foi reestruturado, culminando na emissão do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que criou o Programa Gspública a partir da fusão do QPAP com o Programa Nacional de Desburocratização (BRASIL, 2014a).

O Gespública conta, atualmente, com um corpo de conhecimento para profissionalização da administração pública, disponível em seu sítio na internet. Entre os materiais disponíveis, destacam-se:

i) Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP): contém princípios constitucionais da administração pública e fundamentos da gestão pública contemporânea. Inclui o ciclo PDCA (*plan, do, check, action*), adaptado para o setor público brasileiro como: planejamento; execução; resultados; informação e conhecimento (BRASIL, 2014b);

ii) Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP): sistema de pontuação para as 8 dimensões ou critérios de excelência presentes no ciclo PDCA, quais sejam: 1) governança; 2) estratégia e planos; 3) público-alvo; 4) interesse público e cidadania; 5) informação e conhecimento; 6) pessoas; 7) processos; e 8) resultados. Cada critério se desdobra em itens, que por sua vez, se desdobram em alíneas e subalíneas (BRASIL, 2014c);

iii) Manuais para gestão e simplificação de processos: incluem noções sobre gestão de processos, boas práticas para a contratação de serviços de modelagem (quando for o caso) e guia para a simplificação de processos e normas (BRASIL, 2006; 2011);

iv) Indicadores de gestão: manual para a construção de indicadores, visto que o MEGP é orientado por resultados (BRASIL, 2009a);

v) Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS): consiste em um questionário de pesquisa de opinião padronizado sobre o nível de satisfação dos usuários de um serviço público. Atualmente, encontra-se em fase de ajustes. O novo IPPS será disponibilizado em meio eletrônico, pretendendo adequar-se a qualquer organização pública prestadora de serviços diretos ao cidadão, além de gerar informações consolidadas das diferentes organizações; e

vi) Carta de Serviços ao Cidadão: documento corolário da aplicação do MEGP. Trata-se de uma carta de compromisso com o cidadão, contendo, entre outros, os serviços prestados pelo órgão ou entidade, a maneira de acessá-los e os critérios de desempenho e qualidade (BRASIL, 2014a). A Carta de Serviços ao Cidadão foi instituída pelo Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009 que, além da Carta, dispôs sobre a simplificação do atendimento ao cidadão e ratificou a dispensa do reconhecimento de firma de documentos produzidos no país (BRASIL, 2009b).

3. METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada; sob o ponto de vista da abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa; acerca dos objetivos, a pesquisa é exploratória (PRODANOV e FREITAS, 2013). Os procedimentos técnicos utilizados são a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso e pesquisa-ação. As técnicas de coleta de dados incluíram aplicação de entrevistas semiestruturadas, observação participante, simulação dos processos atuais e descrição narrativa.

As entrevistas foram aplicadas a 11 servidores, sendo aqueles que recebem, realizam o trabalho e transferem os processos em seus departamentos, ou gestores desses departamentos. Foi-lhes perguntado de qual servidor recebiam determinado processo, quais atividades realizavam com aquele processo e a qual servidor remetiam o processo depois de concluídas as atividades de seu departamento. Também foi perguntado qual seu vínculo empregatício (servidor efetivo, terceirizado, bolsista ou estagiário) e se investido de função gratificada ou cargo de direção.

Os dados foram coletados, sobretudo, entre os meses de março e julho de 2015, retornando-se para reverificações periódicas até junho de 2016. Durante e após a coleta dos dados, procedeu-se à descrição narrativa dos processos, por meio de apontamentos. As descrições narrativas foram utilizadas posteriormente como base para os desenhos, também

chamados *Business Process Diagrams* (BPD). Nestes, utilizou-se a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN).

4. DIAGNÓSTICO

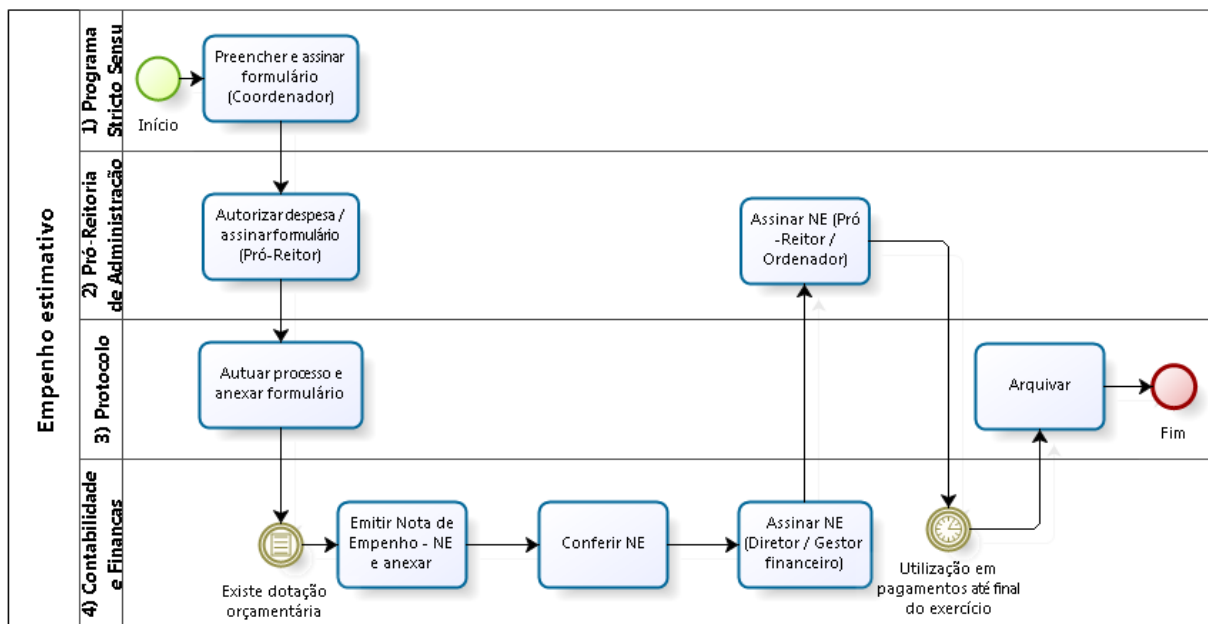
Esta seção traz os desenhos atuais (*AS-IS*) e propostas de redesenhos (*TO-BE*) de processos interdepartamentais selecionados, bem como aplicações do Gespública à secretaria do PPG-FIS/UFU.

4.1 Processos interdepartamentais atuais

Os processos selecionados para modelagem, análise e redesenho possuem em comum o fato de serem interdepartamentais, tramitados por mãos de servidores, com documentos no suporte papel e possuírem ou se agruparem sob um Número Único de Protocolo (NUP). Envolvem, ainda, pagamentos com recursos do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Esses processos são: 1) empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares; 2) pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares para estudantes e de inscrição em eventos para professores; e 3) hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes.

A Figura 1 representa em notação BPMN o processo de solicitação de empenho estimativo, que deve ser realizado previamente pelo programa de pós-graduação, para possibilitar os posteriores pagamentos de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares para estudantes e de inscrição em eventos para professores.

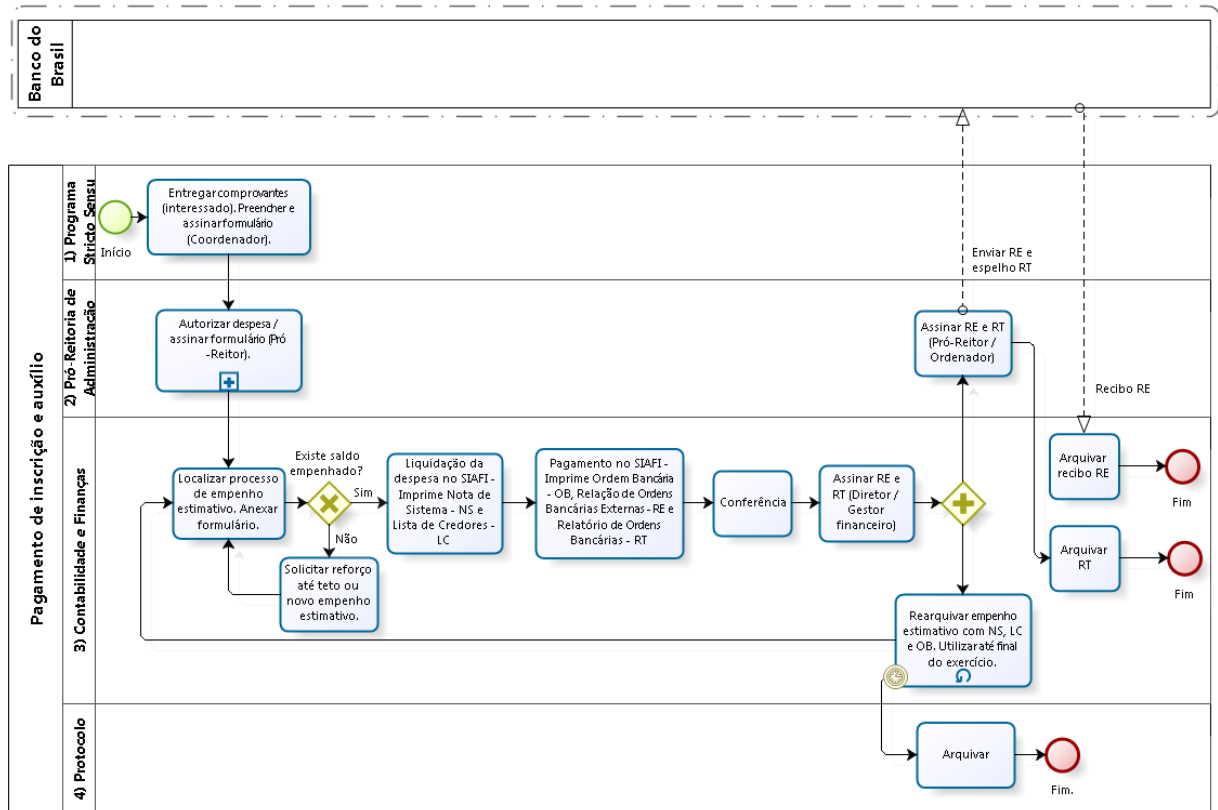
Figura 1 – Empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 2 representa o processo de solicitação de pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares para estudantes e de inscrição em eventos para professores.

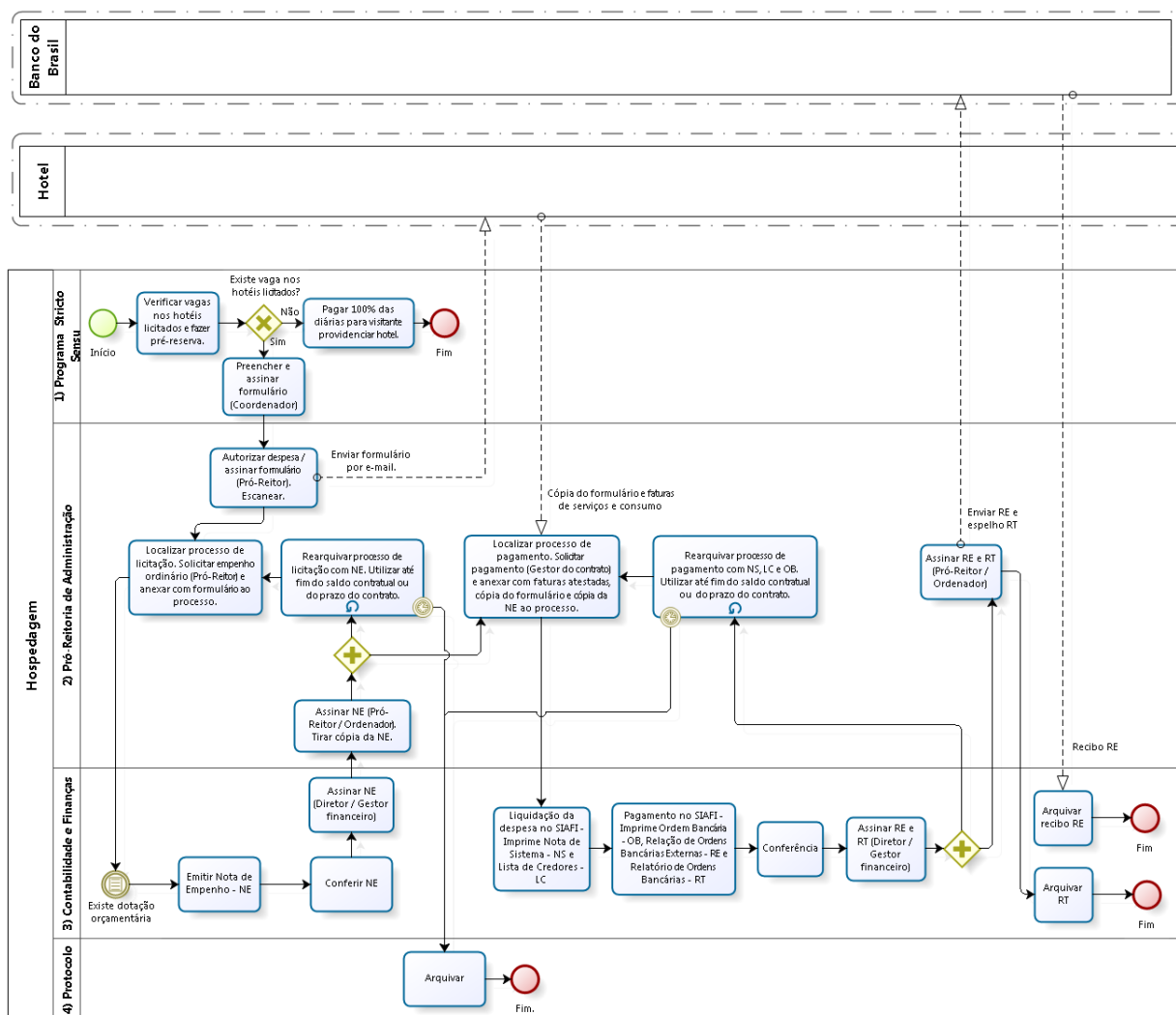
Figura 2 – Pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 3 representa o processo de solicitação de hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes.

Figura 3 – Hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes



Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados constantes na Tabela 1, sobre insumos utilizados nos fluxos de processos e de trabalhos, foram compilados a partir dos processos interdepartamentais analisados.

Tabela 1 – Recursos, fluxos e características relevantes dos processos analisados

Processo	Documentos e cópias	Servidores	Funções gratificadas	Tomadas de decisão	Transferências de departamentos
Figura 1	4	20	10	3	6
Figura 2	11	20	10	3	5
Figura 3	17	21	10	3	10

Fonte: elaborado pelo autor.

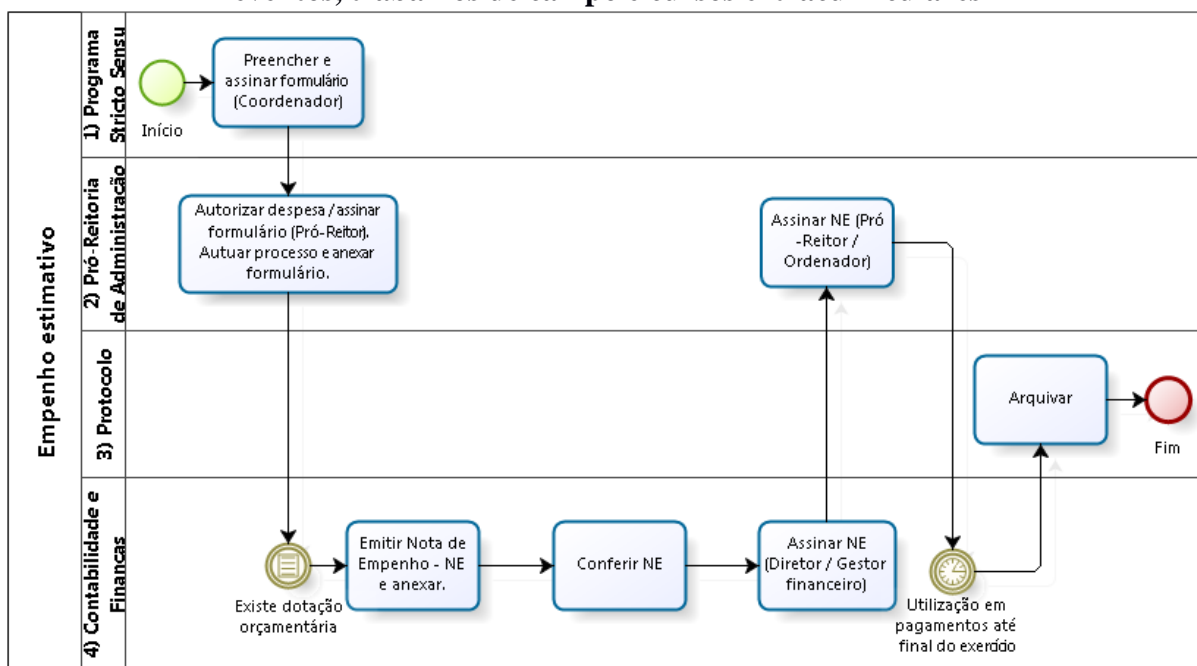
Observando essas informações, acredita-se que os processos possam ser otimizados ou transformados de modo a: eliminar duplicidades de documentos, unificando formulários e diminuindo a quantidade e complexidade das informações; diminuir as transferências entre departamentos, limitando-as, quando possível, aos tomadores de decisão; diminuir a necessidade da presença física dos demandantes / interessados (nos chamados *momentos da verdade*, de contato direto com o cliente na requisição ou entrega do produto), com formas eletrônicas de realizar os pedidos e monitorar a entrega; customizar o início de cada processo, indicando com clareza onde e como acessá-los, os requisitos dos interessados e

responsabilidades dos servidores administrativos; e adotar sistemas informatizados que proporcionem melhorias em toda a cadeia dos processos.

4.2 Propostas de redesenho

A Figura 4 representa o redesenho do processo de empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares. A alteração proposta é: retirar a autuação do setor de Protocolo, passando-a para a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), diminuindo uma das tramitações.

Figura 4 – Redesenho: empenho estimativo de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares

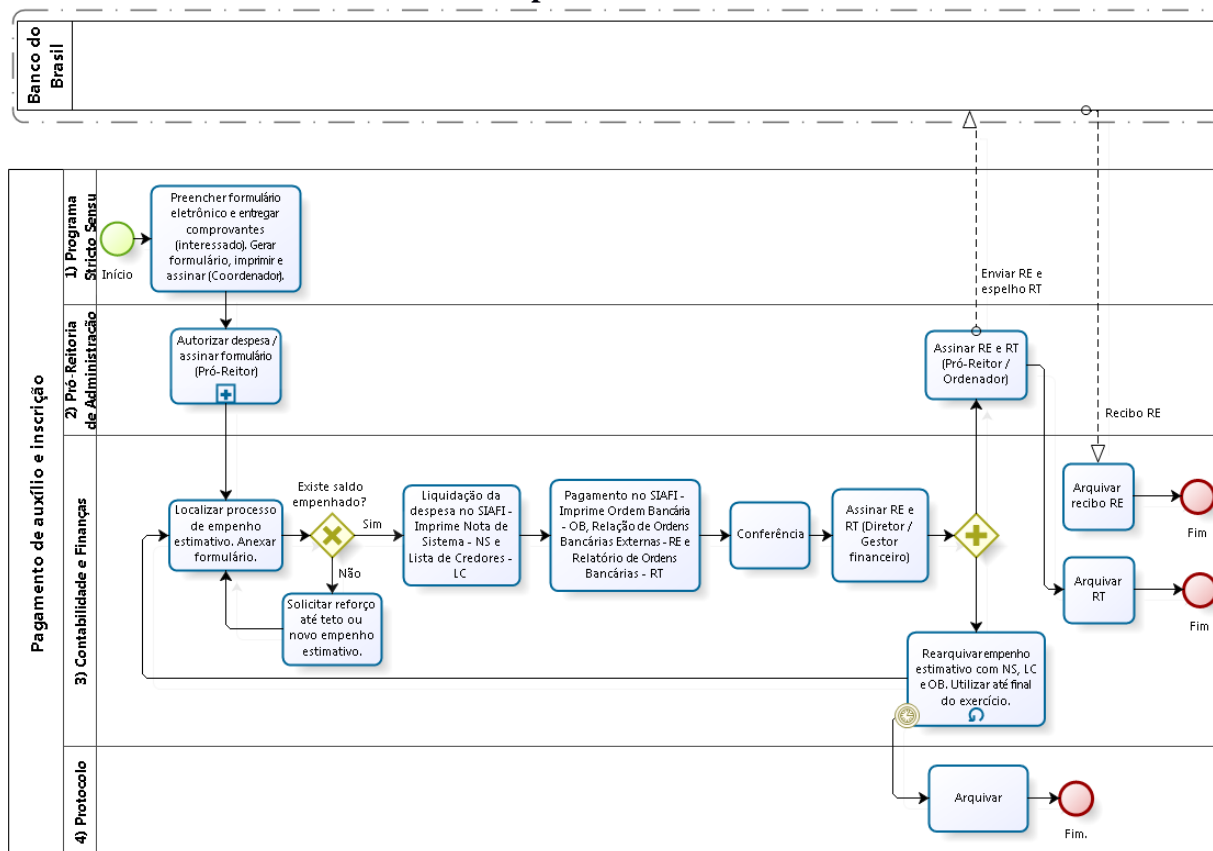


Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 5 representa o redesenho do processo de pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares. A alteração proposta é: adoção de formulário eletrônico para preenchimento do pedido pelo beneficiário. Essa seria uma alteração qualitativa. Atualmente, os professores e estudantes requisitam esses serviços de três maneiras alternativas: pessoalmente, por e-mail ou formulário de papel confeccionado pelo PPG-FIS. Quando os pedidos são aprovados, a secretaria do PPG-FIS preenche outro formulário disponibilizado pela PROAD, e encaminha a ela os pedidos de pagamento.

Com o preenchimento de um formulário de pedido eletrônico pelo próprio beneficiário, é possível: colocar campos explicativos no formulário eletrônico, segregando os diferentes tipos de pedidos e direcionando informações sobre seus requisitos singulares aos usuários específicos – formulários atuais em papel costumam trazer textualmente todas as regras aplicáveis ao universo dos diferentes usuários, que nem sempre as leem, podendo mais confundir que esclarecer, motivando erros de preenchimento e devoluções; importar os dados dos pedidos aprovados para o formulário da PROAD, evitando o retrabalho; diminuir um dos *momentos da verdade* (contato direto com o cliente / usuário), criando um canal permanente e descomplicando o contato com a secretaria do programa.

Figura 5 – Redesenho: pagamento de inscrição e auxílio para participação em eventos, trabalhos de campo e cursos extracurriculares

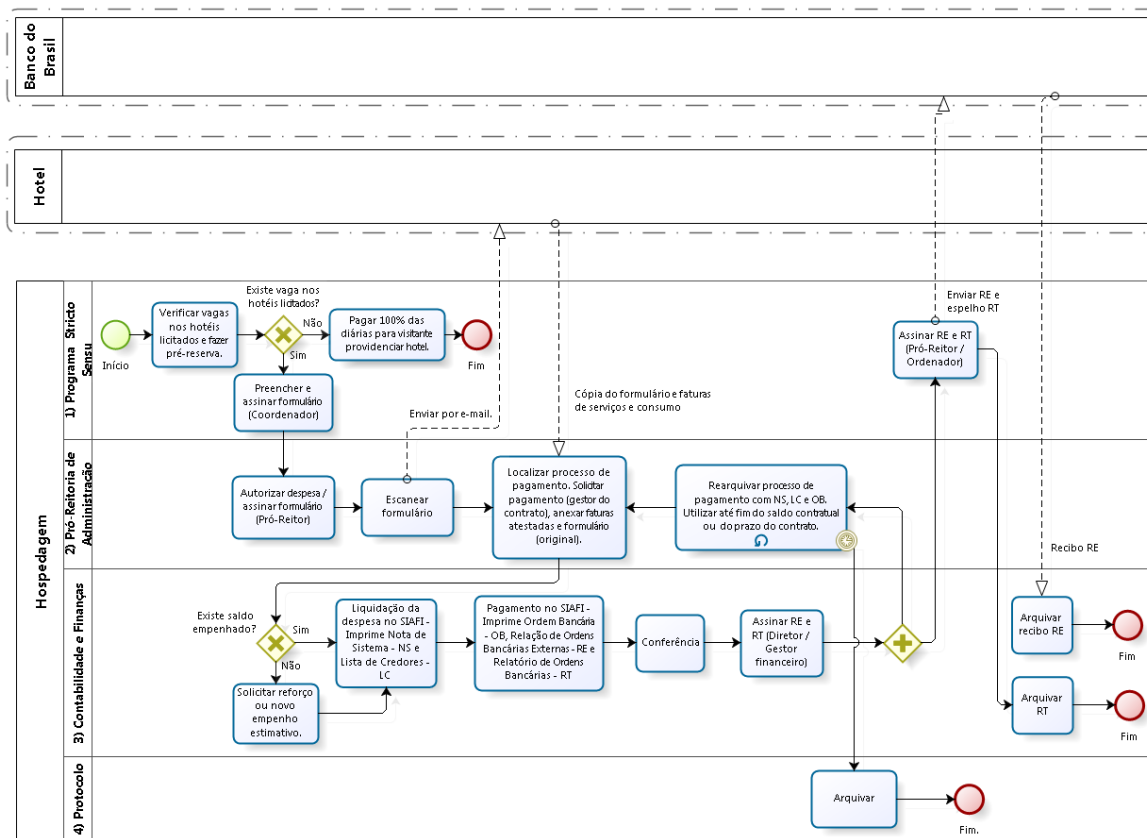


Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 6 representa o redesenho do processo de hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes. No desenho atual, são feitos empenhos ordinários a cada pagamento (ou lista de pagamentos), proveniente de uma mesma fonte de recursos, a um mesmo hotel. Os empenhos ordinários agrupam-se na pasta da licitação do hotel, que é deslocada sempre que se faz um empenho ordinário. Os processos de pagamento constituem uma nova pasta (novo NUP), com a finalidade de deixarem disponível a pasta do processo de licitação, quando das renovações do contrato.

As alterações propostas são: fazer um único empenho estimativo em vez de empenhos ordinários, agrupando-o na pasta dos pagamentos, em vez da pasta da licitação. Na pasta de pagamentos, além do empenho estimativo, haveria cópias dos dados relevantes da licitação (como prazos de vencimento e renovações do contrato). Com as alterações, diminuiriam quatro trâmites entre departamentos, visto que todos os pedidos de empenho ordinário (um para cada pagamento), seus documentos e tramitações seriam substituídos por apenas um pedido de empenho estimativo e uma tramitação.

Figura 6 – Redesenho: hospedagem para membros de bancas de defesa e pesquisadores visitantes



Fonte: elaborado pelo autor.

Na Tabela 2 são apresentados os dados comparativos entre os desenhos atuais (*AS-IS*) e as propostas de redesenho (*TO-BE*), contemplando as características em que são esperadas alterações. Ressalta-se que as medidas defendidas estendem-se a todos os programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFG que utilizam recursos do PROAP. Em 2015, tratou-se de 58 programas da UFG que receberam aproximadamente R\$2,7 milhões em recursos do PROAP. Em 2014, foram destinados cerca de R\$3,3 milhões a 50 programas da UFG, custeando no PPG-FIS 26 participações de docentes em eventos ou trabalhos de campo, 38 participações de discentes e 22 vindas de examinadores externos. O valor destinado em 2016 sofreu corte de cerca de 80% em relação a 2014.

Tabela 2 – Recursos e fluxos dos desenhos atuais e das propostas de redesenho

Processos	Documentos e cópias / atual	Documentos e cópias / redesenho	Transferências / atual	Transferências / redesenho
Figuras 1 e 4	4	4	6	5
Figuras 2 e 5	11	11	5	5
Figuras 3 e 6	17	14	10	6

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme a Tabela 2, apresenta-se a possibilidade de uma diminuição total de 3 documentos e cópias em papel e de 5 transferências entre departamentos, considerando cada ciclo dos processos interdepartamentais analisados, extensível aos programas da UFG que utilizam recursos do PROAP. Apresenta-se ainda a possibilidade de alterações qualitativas tais como a substituição de formulários em papel por eletrônicos, diminuição dos *momentos da verdade*, melhora dos canais de atendimento, identificação de retrabalhos e eliminação de tarefas desnecessárias.

4.3 Dimensões do MEGP no PPG-FIS/UFG

As 8 dimensões do MEGP estão contidas nos blocos do ciclo PDCA, sendo: Bloco 1 – Planejamento (governança; estratégia e planos; público-alvo; interesse público e cidadania); Bloco 2 – Execução (pessoas; processos); Bloco 3 – Resultados; e Bloco 4 – Informação e conhecimento. Na continuação, seguem elencadas suas aplicações no PPG-FIS.

Dimensão 1 – Governança: entende-se como a gestão do programa e de seus recursos para o cumprimento das finalidades e competências institucionais (BRASIL, 2014b). De acordo com o Art. 1º do Regulamento do PPG-FIS (aprovado pela Resolução nº 1.144, de 15 de fevereiro de 2013), o programa tem por objetivos a capacitação de docentes, a formação de pesquisadores e profissionais especializados e a produção de conhecimentos básicos e aplicados em Física e áreas afins (BRASIL, 2013).

Dimensão 2 – Estratégia e Planos: refere-se a processos formais de formulação e implementação da estratégia (BRASIL, 2014b), nos âmbitos da Coordenadoria, da Coordenação, da secretaria administrativa e outros. Há que se distinguir, aqui: i) os planos pedagógicos, pertinentes às atividades-fim (como definição de áreas de concentração, linhas de pesquisa, pré-requisitos dos processos seletivos, disciplinas obrigatórias etc); e ii) a aplicação de recursos financeiros e apoio administrativo. Em ambas as esferas, há estratégias que são formuladas nos colegiados (cujos processos formais são as reuniões da Coordenadoria ou da Comissão Administrativa), e outras na Coordenação e/ou em sua secretaria. Para além das reuniões da Coordenadoria, não há atualmente outros processos formais de planejamento estratégico.

Dimensão 3 – Público-alvo: identificam-se os seguintes grupos de usuários diretos: docentes credenciados; docentes potenciais; pesquisadores visitantes; discentes; candidatos potenciais; e egressos. No apoio administrativo e aplicação de recursos, destacam-se as necessidades de atender e orientar o público quanto ao acesso às informações e à tramitação de processos, especialmente aqueles transferidos a outros departamentos da UFG (pagamentos de passagens, auxílios, diárias, inscrições em eventos, hospedagem, autorização para afastamento ao exterior e solicitação de diploma). A Carta de Serviços ao Cidadão deve conter os canais de atendimento (de solicitação dos serviços) e de relacionamento (para manifestações, sugestões, elogios e reclamações) (BRASIL, 2014a).

Dimensão 4 – Interesse Público e Cidadania: a finalidade social das organizações públicas encontra-se no princípio de sua criação, associando-se ao cumprimento do propósito organizacional, com o máximo de eficiência. Entre os interesses sociais, sobressaem os resultados educacionais, representados pela produção científica e tecnológica, os egressos e a inserção social. Os resultados educacionais são suportados pela estrutura do programa, incluindo as atividades de apoio. Considera-se de interesse público a diminuição dos impactos ambientais dos processos administrativos, como a redução do uso de papel e de outros insumos. A redução pode ser obtida com a eliminação de documentos redundantes e a adoção de sistemas eletrônicos de trabalho.

Dimensão 5. Informação e Conhecimento: após conhecidos e divulgados os resultados, encontram-se nessa dimensão as ações corretivas para o alcance das metas. Aqui, recomenda-se a crescente publicidade às informações acerca do PPG-FIS, tais como: linhas de pesquisa, processos seletivos, docentes, estudantes, publicações, trabalhos de conclusão, instalações físicas, disponibilidade de recursos, acompanhamento de egressos e outras de interesse dos *stakeholders*.

Dimensão 6. Pessoas: o programa contou em julho de 2016 com 27 docentes permanentes, 2 docentes colaboradores, 38 estudantes de doutorado, 20 estudantes de mestrado e 1 secretário. Para os servidores administrativos, inexistem incentivos financeiros baseados em desempenho ou resultados, exceto pelas progressões por titulação e capacitação

do plano de carreira. As funções gratificadas têm sido alocadas para docentes que desempenham funções administrativas. Ressalta-se que há diversas oportunidades para a formação continuada dos servidores técnicos.

Dimensão 7. Processos: a principal iniciativa de tratamento de não conformidades, implantação de ações corretivas, incorporação de inovações e melhoria dos processos do PPG-FIS é representada atualmente por esta pesquisa. Porém, a iminente implantação do processo eletrônico na UFG sugere a necessidade de novos estudos na área.

Dimensão 8. Resultados: permite a avaliação das atividades institucionais nas dimensões da eficiência, eficácia e efetividade, visando correções nos processos de trabalho e o acompanhamento pelos cidadãos. Alguns resultados finalísticos (educacionais) são alimentados no relatório Coleta da CAPES, por meio da plataforma Sucupira. Seria necessária a seleção de indicadores relevantes, que permitissem a comparação com metas e *benchmarks*. A respeito dos processos de apoio, é necessária a adoção de indicadores e instrumentos para pesquisas de satisfação, bem como de sistemas de aferição dos processos interdepartamentais.

4.4 Carta de Serviços ao Cidadão na secretaria do PPG-FIS/UFG

A Carta de Serviços ao Cidadão é uma carta-compromisso com padrões de qualidade, eficiência e eficácia, que permitam acompanhar e aferir o desempenho institucional. Sua metodologia de implantação inclui as seguintes fases: constituição de equipe; alinhamento institucional (reflexão estratégica); análise crítica do desempenho (aferição do desempenho dos principais processos finalísticos e de apoio); levantamento de necessidades e expectativas dos públicos-alvo; melhorias dos processos e fixação dos novos padrões de desempenho; confecção e divulgação da Carta, verificando o alinhamento com o Guia de Elaboração; monitoramento e avaliação do desempenho, segundo os padrões da Carta; revisões periódicas, atualizações do conteúdo e renovação dos compromissos, pela reaplicação do processo de elaboração (BRASIL, 2014a).

O Quadro 1 apresenta alguns dos processos interdepartamentais da seção 4.1 deste trabalho, como exemplos de serviços dispostos na Carta de Serviços ao Cidadão. Informa ainda o tipo de processo e/ou serviço segundo as instâncias decisórias, incluindo usuários, procedimentos e documentos exigidos. Tais informações constituem-se na maior parte do conteúdo da Carta de Serviços ao Cidadão, que além delas, deve trazer como acessar cada serviço, prazos de conclusão, responsáveis e contatos.

Quadro 1 – Serviços aos usuários da secretaria do PPG-FIS/UFG

Serviço	Usuário	Procedimentos / documentos	Requisitos
Passagens, auxílio e inscrição para eventos, cursos ou trabalhos de campo no país.	Discente.	Formulário; recibo da inscrição (se houver); aceite de apresentação de trabalho, folder do curso ou convite para trabalho de campo (conforme o caso).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.
Prestação de contas de eventos, cursos ou trabalhos de campo no país.	Discente.	Canhotos das passagens aéreas; certificado de apresentação, do curso, ou relatório de viagem (para trabalhos de campo).	Não se aplica.
Passagens, diárias e hospedagem para pesquisadores visitantes.	Docente anfitrião e pesquisador visitante.	Portaria de nomeação de banca ou declaração da Coordenação acerca da atividade (ambas providenciadas pela secretaria administrativa).	Aprovação da Coordenação ou da Comissão Administrativa.

Fonte: elaborado pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a Gestão por Processos e o Gespública aplicados à gestão administrativa de um programa de pós-graduação *stricto sensu* da UFG. Para verificar como a Gestão por Processos poderia contribuir para a gestão administrativa, fez-se inicialmente a modelagem, análise e redesenho de processos interdepartamentais selecionados do PPG-FIS, significando aqueles que são tramitados a outros departamentos da UFG. A análise e redesenho dos processos é um dos passos para o alcance das metas a serem estabelecidas no Gespública. Realizou-se então uma discussão acerca das ferramentas do Gespública, incluindo as dimensões do ciclo PDCA adaptadas para o setor público e a metodologia de implantação da Carta de Serviços ao Cidadão.

Com a proposta de redesenho dos processos, conclui-se pela possibilidade de alterações qualitativas nos desenhos atuais, tais como a substituição de formulários em papel por formulários eletrônicos, diminuição dos *momentos da verdade* (contato pessoal com o cliente), melhora dos canais de atendimento, identificação de retrabalhos e eliminação de tarefas desnecessárias. Considerando cada ciclo dos processos interdepartamentais analisados, conclui-se pela possibilidade de uma diminuição total de 3 documentos e cópias em papel e de 5 transferências entre departamentos, extensível aos demais programas *stricto sensu* da UFG que utilizam recursos do PROAP.

Nas discussões acerca do Gespública, descreveram-se as estruturas de governança do PPG-FIS, os meios formais e informais pelos quais ocorre o planejamento estratégico, os públicos, o propósito organizacional, os impactos das atividades administrativas, a divulgação das informações do programa, o quadro de estudantes, docentes e servidores, as necessidades de melhoria dos processos e de seleção de indicadores para a gestão dos resultados finalísticos e administrativos. Descreveu-se também a metodologia para implantação da Carta de Serviços ao Cidadão, e dispuseram-se exemplos de seu conteúdo, em um quadro de serviços prestados pela secretaria do PPG-FIS.

Este trabalho traz como contribuição tecnológica a combinação dos métodos utilizados para a otimização dos processos e a confecção da Carta de Serviços ao Cidadão. Como contribuição social, apontam-se os benefícios da Carta ao Cidadão para a sociedade. Conclui-se que a Gestão por Processos e o Gespública podem conjuntamente contribuir para a gestão administrativa na economia de recursos, diminuição do retrabalho, planejamento estratégico e gestão por resultados, com melhoria qualitativa dos serviços, da comunicação, do relacionamento com a sociedade e da transparência. Conclui-se também que o aprendizado e a transformação dos processos de trabalho, bem como o planejamento estratégico, necessitam de sistematização e de foros permanentes, para ensejarem organizações que aprendem.

REFERÊNCIAS

ABPMP, Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOOK V3.0. 1 ed. ABPMP Brasil, 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Carta de Serviços ao Cidadão**: Guia Metodológico. Brasília; MP, Segep, 2014a. Versão 3/2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília; MP, Segep, 2014b. Versão 1/2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**. Brasília; MP, Segep, 2014c. Versão 1/2014.

BRASIL. Universidade Federal de Goiás. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Instituto de Física. Programa de Pós-Graduação em Física. Resolução nº 1.144 de 15 de fevereiro de 2013. Aprova o novo Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Física, níveis Mestrado e Doutorado, do Instituto de Física. **Portal da Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, fev. 2013. Disponível em: <<https://www.ufg.br/n/63397-resolucoes>>. Acesso em: 22 jul. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ministério da Fazenda. Serviço Federal de Processamento de Dados. Comitê executivo de Governo Eletrônico. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília; MPOG, Seges, 2009a.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. **Portal da Legislação**, Brasília, ago. 2009b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 05 jun. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D Simplificação**. Brasília; MPOG, Seges, 2006.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOLDANI, Marcelo Zubaran; SILVA, Clécio Homrich da; NASCIMENTO, Luís Felipe Machado do; BLANK, Danilo. A questão da produção do conhecimento: desafios na gestão dos programas de pós-graduação. **RBPG – Revista Brasileira de Pós-Graduação**. Brasília, v. 7, n. 12, p. 104-116, jul. 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out./dez. 1985.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDICI, André Cezar; SILVA, Pedro Luiz Barros. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 26-36, jul./set. 1993.

MEYER JR., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**. Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014.

PANIZZON, Mateus; FACHINELLI, Ana Cristina; DORION, Eric Charles Henri. A inteligência distribuída como plataforma para o planejamento em universidade multicampi: estudo de caso sobre inovação em gestão. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 169-690, jan. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/editora>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SCHLIKMANN, Raphael; OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **GUAL – Revista Gestão Universitária na América Latina**. Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 160-181, set. 2014.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2013.