

# **Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento**

**Daniele Medianeira Rizzetti**

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

E-mail: danieadm83@gmail.com

**Daniele Estivaleta Cunha**

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

E-mail: daniele.estivaleta@gmail.com

**Gilnei Luiz de Moura**

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

E-mail: mr.gmoura.ufsm@gmail.com

**Andreia Lucila da Costa Schlosser**

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

E-mail: andreiaschlosser@hotmail.com

## **Resumo**

A necessidade de maior eficiência administrativa no setor público faz com que a sociedade exija cada vez mais de seus gestores e com isso, desperte a utilização da padronização de processos por meio do mapeamento dos mesmos. Possibilitando assim, maior compreensão em como produtos e serviços são criados e proporcionando melhorias na qualidade do trabalho desenvolvido. O presente estudo objetivou propor um manual de padronização de processos e rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e exploratória, utilizando como método o estudo de caso. O desenvolvimento deste estudo trouxe muitas contribuições, tanto para o meio acadêmico, com reflexões e sugestões para pesquisas futuras, quanto para a Instituição, fornecendo um instrumento – o Manual – que pode possibilitar a eliminação de atividades desnecessárias e facilitar o treinamento e a disseminação de conhecimento aos novos servidores, atuando como um guia prático.

**Palavras-chave:** Padronização. Processos. Rotinas. Mapeamento.

Artigo submetido em 20/02/2015 e aprovado em 16/06/2015, após avaliação double blind review. Editor científico: Marcelo de Souza Bispo.

# **Process Standardization and Routines at the Center for Control and Maintenance Payment System**

**Daniele Medianeira Rizzetti**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

**Daniele Estivaleta Cunha**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

**Gilnei Luiz de Moura**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

**Andreia Lucila da Costa Schlosser**  
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

## **Abstract**

The need for greater administrative efficiency in the public sector makes society increasingly require their managers and with it, awaken the use of standardized processes by mapping them. Thus enabling greater understanding of how products and services are created and providing improvements in the quality of their work. This study aimed to propose a manual process standardization and routines at the Center for Control and Maintenance Payment System of a Federal Brazilian Higher Education Institution. Therefore, a research of an applied nature, qualitative and exploratory approach, using as a case study method. The development of this study made many contributions to either the academic environment, with reflections and suggestions for future research, and for the institution, providing a tool - the Manual - which can allow the elimination of unnecessary activities and facilitate training and the dissemination of knowledge to new servers, acting as a practical guide.

**Keywords:** Standardization. Processes. Routines. Mapping.

**Manuscript received on February 20, 2015 and approved on June 16, 2015, after two round of double blind review.**

## 1 Introdução

O ambiente corporativo passa por profundas alterações, temas como globalização, flexibilização, competitividade e sustentabilidade têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Dessa forma, a necessidade de maior eficiência administrativa da máquina pública faz com que a sociedade brasileira exija dos gestores públicos uma atuação responsável e transparente. Para tanto, percebe-se que as instituições públicas têm feito uso de algumas ferramentas, especialmente da área da Administração Privada, em busca de maior qualidade e velocidade nos serviços prestados à comunidade.

Uma orientação para processos pode ajudar a representar e compreender como a organização funciona, revelando estrangulamentos, ambigüidades, redundâncias e outros problemas, pois entendendo como os processos de fato são executados, torna-se possível otimizá-los. Os processos são ordenações específicas das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para a ação (Davenport, 1994).

O mapeamento de processos é uma representação gráfica do seqüenciamento de atividades que representará de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico dos processos, constituindo-se por dois momentos distintos: o diagnóstico, ou seja, uma "fotografia" da situação atual dos processos; e a situação proposta, isto é, o futuro baseado em melhorias detectadas no mapeamento inicial. Este último poderá ser adotado como modelo padrão em determinada situação, tornando-se um instrumento valioso à medida que é disponibilizado e divulgado à todos os envolvidos, gerando a padronização (Pavani & Scucuglia, 2011).

O presente trabalho pretende abordar o tema: a padronização de processos e rotinas de um setor pertencente a uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. E a motivação para realização deste estudo, concentrou-se na seguinte problemática: De que modo os processos que compõem o ambiente de atividades de um setor pertencente a uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira, podem ser mapeados, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos?

Para tanto, foi definido como objetivo principal propor um manual de padronização de processos e rotinas deste setor, para divulgação e melhor entendimento na Instituição. E os objetivos específicos foram os seguintes: a) identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor; b) levantar as atividades de cada processo, sistematizando-

as; c) mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do setor, desenhando seus fluxogramas; e, d) propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

O objeto de estudo deste trabalho foi o setor responsável por gerenciar, alimentar e operar o Sistema Federal que gera a folha de pagamentos de todos os servidores ativos e inativos da Instituição. Sendo que tal Instituição foi a primeira universidade instalada fora das capitais de estado no Brasil, na região central do Estado do Rio Grande do Sul, e atualmente conta com uma estrutura composta por treze unidades universitárias, três restaurantes universitários, uma biblioteca central, bibliotecas setoriais, hospital-escola, hospital de clínicas veterinárias, farmácia-escola, museu educativo, planetário, usina de beneficiamento de leite e orquestra sinfônica. Além disso, oferece ensino presencial e a distância possuindo corpo discente com mais de 30.000 estudantes em todas as modalidades de ensino e quadro de pessoal com mais de 4700 servidores, incluindo docentes e técnico-administrativos em educação.

Os resultados desse trabalho podem proporcionar maior facilidade para o desempenho das atividades diárias de cada colaborador, auxiliar no treinamento de novos servidores e na disseminação de conhecimento a cada troca de gestão. Por fim, esta pesquisa se justificou pela importância de tal setor para a Instituição, assim como, pelo fato de que pouco se tem relatado na literatura sobre aperfeiçoamento de processos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, principalmente em um setor tão específico e peculiar como o que foi estudado.

## **2 Referencial Teórico**

Para fundamentar este estudo e proporcionar o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do mesmo realizou-se um resgate bibliográfico em livros, artigos, revistas, periódicos e sites sobre assuntos pertinentes ao tema em questão, conforme segue.

### **2.1 Gestão Pública no Brasil**

A definição de gestão pública pode ser dada em dois sentidos: a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa, compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; b) em sentido

objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes, nesse sentido, a gestão pública é a própria função administrativa que incumbe predominantemente, ao Poder Executivo (Di Pietro, 2012).

Neste sentido, analisando a história da gestão pública no Brasil, percebe-se que o Estado patrimonialista predominou até a década de 1930.

No patrimonialismo trazido pelos ensinamentos de Weber, os comandos proferidos pela autoridade são de características eminentemente voltadas a valores, opiniões e posições pessoais do senhor. A ordem é vertical, “de cima para baixo”; no topo está o chefe patrimonial e na base os súditos. Da organização da sociedade, não se denota um fluxo dinâmico na camada de estratificação social: não há noção de indivíduo, entendida no sentido dele ser o centro da política, núcleo de poder e de decisão, receptáculo de direitos e deveres. Não há noção de “desenvolvimento”, no sentido de “evolução”, de superação do passado. Não há a visão de “progresso”. A sociedade é estática. (Faoro, 2001, p. 18).

Porém, no final do século XIX, começaram a ser difundidas as ideias weberianas de administração racional-legal, ou administração burocrática. O caráter racional apontado por Weber pregava a escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados. Esse novo modelo consagrava o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, um rígido controle dos procedimentos adotados pelo administrador público. Contudo, esse modelo foi bastante criticado, pois resultava em lentidão do processo decisório, fato que representa até os dias atuais a maior causa do desgaste da imagem do serviço público, podendo o termo burocracia ser definido como lentidão e exigência no exercício das atividades (Ferreira, 2006); e ser considerado depreciativo e usado de maneira geral para definir as organizações públicas do país (Secchi, 2009).

Desde o início dos anos 1980 começava em todo mundo uma onda de reformas no setor público. Entre os motivos apontados para essas mudanças estão a consolidação das democracias e o conseqüente aumento da demanda social por decisões e ações públicas capazes de gerar resultados que atendam a sociedade, cada vez mais exigente e articulada

em busca de seus interesses. Então, na segunda metade do século XX, como resposta à ampliação das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, foi emergindo um novo modelo de Administração Pública, a Gerencial (Bresser Pereira & Spink, 2005), ou Nova Gestão Pública (*New Public Management*).

O Brasil vem buscando adaptar a forma de gestão do setor público à evolução histórica e ao contexto mundial. Com a globalização, os Estados viram-se obrigados a mudar seu papel, que antes era de proteger a sua economia da competição internacional, para, de forma pertinente, agir como facilitador para que a economia nacional possa competir em nível mundial (Bresser Pereira, 2005). Na década de 1990 o maior desafio do setor público brasileiro caracterizou-se na identificação da busca por melhores resultados, com foco no cidadão (Ferreira et al., 2008).

Apesar das reformas administrativas que o país enfrentou a estrutura organizacional do setor público brasileiro ainda apresenta como características principais a departamentalização no modo de organização do trabalho, a forte resistência às mudanças e uma estrutura altamente burocratizada, com elevado número de níveis hierárquicos (Biazzi, 2007).

Sendo assim, as evidências sugerem que se não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político e outras características específicas das organizações públicas, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar. Há eminência, portanto, de que os modelos de aperfeiçoamento devam ser adaptados ao contexto do setor público brasileiro, inclusive às Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras, que apresentam em suas estruturas a maioria das peculiaridades citadas sobre tal setor (Biazzi, 2007).

## **2.2 Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras**

As Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras são divididas em duas categorias: Instituições Federais, ligadas ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) e Instituições Estaduais, ligadas aos governos de cada Estado (Biazzi, 2007). Sendo que suas estruturas seguem o mesmo padrão das organizações públicas brasileiras, ou seja, estrutura altamente departamentalizada, com aplicação de processos formalmente instituídos e burocráticos (Vieira & Vieira, 2003).

Atualmente as Universidades Federais Brasileiras passam por um período de transformação que é resultado de avanços tecnológicos e significativas mudanças sociais,

econômicas e políticas. Contudo, ainda encontram-se Universidades pouco estruturadas em suas práticas de gerenciamento, com a gestão pouco institucionalizada e dificuldades na tomadas de decisão (Picchiai, 2012).

Neste sentido, a universidade tem que criar meios de capacitar os dirigentes, formando-os na área de gestão universitária para que possam, deste modo, administrar um moderno sistema que interaja com a sociedade e com os variados setores que se relaciona, inclusive o empresarial, promovendo a separação entre gestão acadêmica e gestão administrativa e entre os gestores e executores, assim como, enfatizando e debatendo sobre a necessidade de profissionalização dos gestores acadêmicos (Bernardes, 2006).

Sendo assim, é imprescindível que os gestores universitários façam uso de mecanismos mais eficazes que a moderna administração oferece e que assim facilitem o processo decisório nas instituições. Neste sentido, uma orientação voltada para processos pode ajudar a representar e compreender como a organização funciona, revelando estrangulamentos, ambigüidades, redundâncias e outros problemas.

### 2.3 Gestão por Processos

Toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, executa diversas atividades que levam a produção de resultados. Tais atividades quando em conjunto podem ser definidas como processos, que, de forma integrada, trabalham para o alcance dos objetivos organizacionais, que são diretamente relacionados à missão institucional. Processo é um conjunto de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa (Oliveira, 1996). Eles dividem-se em três categorias básicas, conforme o Quadro 01:

Quadro 01 – Categorias de processos

Categorias	Definição
Processos de negócio ou de cliente	São aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo, exemplo: fabricação de determinado produto e relacionamento cliente.
Processos organizacionais ou de integração organizacional	São aqueles centralizados na organização, viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio, exemplo: contas a pagar.

Processos gerenciais	São aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações, incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização, exemplo: planejamento estratégico e gestão de desempenho.
----------------------	--

Fonte: adaptado de Gonçalves (2000).

Além das categorias de processos, é necessário saber que eles compõem a estrutura organizacional por meio de uma hierarquia, na qual é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado, de acordo com o exposto no Quadro 02:

Quadro 02 – Hierarquia de processos

Hierarquia	Definição
Macroprocesso	É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um <i>input</i> com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um <i>output</i> para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividade	É a ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso, geralmente desempenhada por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular, constitui a maior parte dos fluxogramas
Tarefa	É uma parte específica do trabalho, é o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

Deve-se ter em mente que quando os indivíduos estiverem realizando o trabalho por meio dos processos, eles estarão contribuindo para que a organização atinja seus objetivos, mas para que isto aconteça é vital que os processos da organização sejam divulgados e compreendidos por todos os envolvidos. Neste sentido, um instrumento útil para atender a essa demanda é o mapeamento de processos.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura, permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e a melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (Hunt, 1996). O mapeamento de processos é composto pelas seguintes etapas, de acordo com o Quadro 03:

Quadro 03 – Etapas do mapeamento de processos

Sequência	Descrição
01	Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais <i>inputs</i> e <i>outputs</i> e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho.
02	Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis.
03	Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo, seguindo a lógica do ciclo de <i>author-reader</i> ( <i>reader</i> pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

Fonte: adaptado de Biazzo (2000).

Assim, o mapeamento de processos traz benefícios para a instituição que o implementar, uma vez que, seu principal objetivo é buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar o desempenho do negócio (Campos & Lima, 2012). Sendo que ele é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos, pois é por meio dele que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomar decisões a favor da melhoria dos processos (Pavani & Scucuglia, 2011).

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) é organizar a estrutura da entidade, realocando os recursos disponíveis nas áreas priorizadas pelas metas da instituição de forma a melhorar o desempenho de cada uma, o que gera um alinhamento entre os processos da organização e suas estratégias (Dinsmore, 2014). Ela refere-se a uma sequência de atividades que segue um cronograma pré-estabelecido, no qual os recursos que estão envolvidos e a questão almejada se apresentam de forma simples e clara, melhorando a capacidade de antecipação e resposta às mudanças de mercado e maximizando as oportunidades empresariais (Nascimento, 2014).

Atualmente, a sociedade encontra-se diante de um quadro complexo, no qual os avanços tecnológicos e científicos e as mudanças de conceitos e valores norteiam todos os seus segmentos. Então, é praticamente impossível pensar em um processo organizacional que não esteja interagindo com algum aspecto relacionado a sustentabilidade, seja do meio ambiente, empresarial, social e etc.

Dessa forma, as crescentes preocupações com a exploração dos recursos naturais para satisfazer as necessidades da população mundial crescente, levou a uma série de esforços globais para alcançar o desenvolvimento sustentável (Goodland, 2002). E parte desses esforços são liderados por organizações que, pressionadas pelas crescentes demandas sociais, passaram a incluir práticas sustentáveis em suas agendas estratégicas, o que levou a alguns esforços no sentido de incorporar a sustentabilidade em BPM. (Seidel et al., 2012).

Porém, as abordagens existentes se concentram basicamente na dimensão ambiental da sustentabilidade (Stolze et al., 2012). Dessa forma, os trabalhos existentes, reunidos sob a nomenclatura de *Green BPM*, estão voltados para a compreensão, documentação, modelagem, análise, simulação, execução e constante mudança de processos de negócio com vistas às consequências ambientais dos processos de negócio (Brocke et al., 2012). No entanto, as discussões sobre *Green BPM* ainda estão em estágios iniciais e existem até agora poucas propostas (Houy et al., 2012; Opitz et al., 2014).

### **2.3.1 Padronização de Processos**

A padronização é o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas, tendo como principais objetivos: prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos (Maia, 1994). Ao se padronizar um processo reduz-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja o máximo no desempenho das atividades, ao contrário a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas (Cantidio, 2012).

Portanto, a padronização de processos pode contribuir para a sobrevivência e crescimento da organização, ao prover aumento da eficiência deles e redução da variabilidade de seus resultados (Garcia et al., 2014), pressupondo a revisão periódica e sistemática dos processos organizacionais, incluindo tanto o esforço de redesenho dos processos, quanto o de estabilização deles (Mondala et al., 2014).

A consistência (robustez) e uniformidade operacional (estabilidade) dos processos evita que os colaboradores, ao desempenharem uma mesma tarefa, obtenham resultados muito distintos quando são analisados os produtos finais, os custos e o tempo de execução das tarefas. A estabilidade de um processo é obtida por dois fatores combinados: padronização do processo (estudo, melhoria, teste, correção e implantação) e ação gerencial (controlar e acompanhar as operações, atuar sobre os desvios, reavaliar constantemente os processos e mudar, se necessário). Já a robustez diz respeito à capacidade do processo produzir os resultados esperados mesmo em presença dos fatores que causam sua variabilidade (Mondala et al., 2014).

Ao almejar a eficiência no serviço público por meio da padronização de processos, de forma alguma se pode deixar de lado a elaboração e o uso de manuais. Neste sentido, documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar com

objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação (Mendonça 2010).

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto. Ele pode ser classificado, conforme exposto no Quadro 04 (Oliveira, 2001):

Quadro 04 – Tipos de manuais

Tipo	Definição
Manual de organização	Objetiva estipular os direitos e deveres de cada departamento, bem como retratar o nível hierárquico dos cargos.
Manual de políticas e diretrizes	Orienta a atuação dos executivos ligados a funções de liderança ou assessoria, divulgando a filosofia, os objetivos e os valores da empresa, colocando, assim, os executivos em sintonia com esses princípios.
Manual de instruções especializadas	Objetiva discriminar as principais normas e instruções que se aplicam às operações executadas pelos ocupantes de determinado cargo, ou seja, é uma espécie de guia de trabalho voltado para um grupo profissional específico.
Manual do empregado	Oferece uma visão geral da empresa, destacando suas principais normas, valores e níveis hierárquicos, bem como os direitos e deveres dos trabalhadores, proporcionando um rápido entendimento sobre a organização.
Manual de finalidade múltipla	Reúne o conteúdo dos demais tipos de manuais em um único volume, a fim de propiciar uma visão completa.
Manual de normas e procedimentos	Descreve os papéis desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas. Os elementos principais que fazem parte do manual de normas e procedimentos são: a) Normas: documentos que contêm orientações e instruções necessárias ao desenvolvimento de determinadas atividades, que são de interesse e aplicação por todos os setores da organização; b) Procedimentos: é o detalhamento da operacionalização das atividades que compõem um sistema; c) Formulários: é a indicação dos impressos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação; d) Fluxogramas: é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos. Pode ser considerada uma ferramenta imprescindível, pois permite uma visão completa do envolvimento entre os diversos órgãos na execução da rotina dos diversos procedimentos administrativos; e, e) Anexos: tabelas, documentos, reproduções de textos, legislação ou qualquer outra informação referente ao assunto específico.

Fonte: adaptado de Oliveira (2001).

Sendo assim, pode-se notar que a melhora dos processos organizacionais, por meio do mapeamento e da padronização, é o fator crítico para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada; mas para que isto ocorra, é necessário que tal mapeamento e padronização sejam realizados de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores da organização. Esse é o primeiro passo para a implantação de uma gestão

por processos na Instituição, quebrando os paradigmas provenientes das teorias nas quais a visão funcional prevalecia e propiciando uma nova estrutura organizacional.

### **3 Método**

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, bem como, exploratória em relação aos objetivos. O objeto de estudo deste trabalho é o Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. Tal Instituição foi a primeira Universidade instalada fora das capitais de estado no Brasil, resultando da luta pela interiorização do ensino superior, e esta localizada no Estado do Rio Grande do Sul. O setor estudado tem como objetivo operacionalizar, manter e alimentar o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com todas as informações necessárias, visando o pagamento dos servidores ativos e inativos da Instituição

Para a operacionalização do trabalho, foi selecionada uma amostra não-probabilística intencional ou por julgamento. A amostragem não-probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (Mattar, 2014). Dessa forma, o critério para a escolha dos entrevistados da presente pesquisa se deu por meio do julgamento dos autores do mesmo, com base nos conhecimentos, experiências e responsabilidades que tais indivíduos possuem a respeito do processo ou rotina em estudo.

#### **3.1 Coleta de Dados**

A partir da definição dos sujeitos a serem pesquisados, foram realizadas entrevistas com os mesmos por meio de um instrumento de coleta de dados em formato de formulário estruturado, contendo itens básicos para um correto mapeamento e posterior fluxogramação dos processos. Tal formulário foi adaptado do modelo utilizado por Scartezini (2009) e abordou os seguintes quesitos sobre cada processo analisado: a) dados do processo: abrangendo itens como nome, sistema(s) de apoio, data do levantamento, entrevistado(a)(s), descrição, normativos e/ou legislação norteadores(as) e documentação necessária; b) atividades e/ou tarefas do processo: abordando a ordem e a descrição de cada atividade; e, c) sugestões de melhorias apontadas pelos envolvidos em cada processo.

### 3.2 Análise de Dados

A notação escolhida para mapear os processos foi de fluxogramas, por ser uma notação de fácil entendimento e interpretação pelos colaboradores da organização (Pavani e Scucuglia, 2011). Os processos identificados foram mapeados utilizando software Bizagi Process Modeler, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013. O Quadro 05 apresenta a simbologia utilizada nos fluxogramas deste estudo:

Quadro 05 – Símbolos utilizados nos fluxogramas

Símbolos	Significados
	Indica o início do processo.
	Indica o fim do processo.
	Representa uma decisão, indicando possíveis desvios para outros pontos do fluxograma, de acordo com a decisão tomada.
	Representa qualquer ação da atividade. Neste estudo, as cores deste símbolo variam de acordo com a legenda estipulada em cada fluxograma, representando os setores envolvidos no estudo.
	Repassar informações adicionais para o leitor do fluxograma (como se fossem anotações).
	Demonstra a direção do fluxo de atividades, indicando o caminho obrigatório.
	Associa as informações adicionais (anotações) às operações e/ou atividades do fluxo.

Fonte: adaptado de Pavani & Scucuglia (2011).

O software Bizagi permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo, possibilitando a criação dos mais diversos tipos de fluxogramas que descrevem os processos escolhidos, identificando graficamente quais são as tarefas realizadas por cada participante e facilitando ainda mais a sua compreensão.

### 4 Discussão de Resultados

Os resultados se deram a partir da coleta, tratamento e análise dos dados. Embora o trabalho tenha buscado identificar todos os processos do setor, provavelmente alguns processos mais raros não foram lembrados pelos servidores e acabaram sendo omitidos. O Quadro 06 apresenta os processos e rotinas que foram identificados, perfazendo um total de 27.

Quadro 06 – Processos e rotinas identificadas

Sequência	Processos e rotinas
01	Abono de Permanência
02	Adicional de Insalubridade, Periculosidade, Irradiação Ionizante e Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas
03	Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior e Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu no País
04	Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade (Cessão ou Cedência)
05	Alteração de Jornada/Regime de Trabalho
06	Aposentadoria Voluntária
07	Aposentadoria Compulsória
08	Aposentadoria por Invalidez
09	Auxílio Natalidade, Auxílio Pré-Escolar e Salário Família
10	Faltas não Justificadas
11	Férias
12	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
13	Inclusão de Estagiários
14	Incentivo a Qualificação
15	Inclusão de Residentes
16	Inclusão de Servidor (Substituto, Temporário, Visitante e Efetivo)
17	Isenção de IR
18	Licença para Capacitação
19	Progressão Funcional Docente
20	Progressão por Capacitação
21	Progressão por Mérito Profissional
22	Promoção Funcional Docente
23	Redistribuição
24	Remoção
25	Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD)
26	Retribuição por Titulação
27	Substituição da Função de Chefia

Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos fluxogramas de todos os processos identificados, foi satisfeito o objetivo geral deste trabalho, ou seja, a construção do manual de padronização de processos e rotinas, principal resultado desta pesquisa. O documento objetivou identificar, mapear e sugerir melhorias aos processos que compõem o ambiente de atividades do setor, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos. Assim como, possibilitar a eliminação de atividades desnecessárias, um melhor aproveitamento do tempo em atividades que, de fato, são relevantes e facilitar o treinamento e a disseminação de conhecimento aos novos servidores, atuando como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho.

O manual apresentou os seguintes capítulos: Gestão por Processo, Institucional e Processos e Rotinas do Setor. Esta estrutura pretendeu esclarecer alguns dos principais

conceitos sobre a Gestão por Processos, assim como, apresentar o objeto de estudo e, finalmente, demonstrar os processos que fazem parte do ambiente de atividades do setor, devidamente mapeados e com sugestões de melhorias.

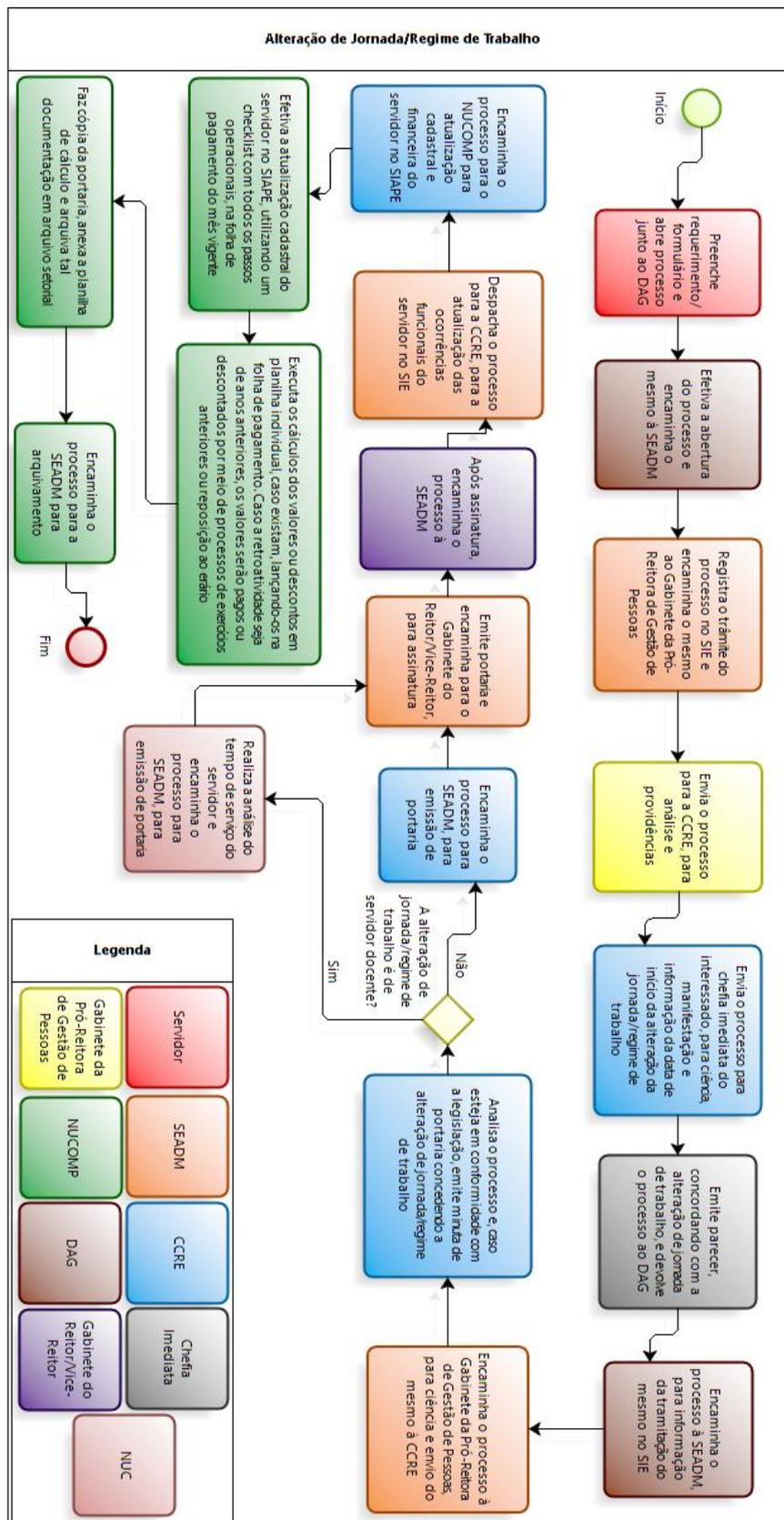
No documento, é importante destacar que os processos foram organizados por ordem alfabética de denominação e que para cada processo identificado e mapeado foram apresentadas as seguintes informações: nome do processo; descrição do processo; legislação; sistemas de apoio; documentação necessária; sugestões de melhorias apresentadas pelos entrevistados; e, fluxograma. O Quadro 07 demonstra como os processos foram expostos no Manual, lembrando que tal procedimento foi realizado com todos os 27 processos identificados.

Quadro 07 – Processo: Alteração de Jornada/Regime de Trabalho

Itens	Descrição
Descrição	É a alteração de jornada/regime de trabalho, com remuneração proporcional.
Legislação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigos 14, 15 e 58 do Anexo ao Decreto 94.664, de 23/07/1987;</li> <li>• Artigos 5º, inciso I, alínea "a" e 10 da Portaria 475 MEC, de 26/08/1987;</li> <li>• Ofício Circular 25 SAF, de 18/10/1990;</li> <li>• Parecer 04 CR/CG, anexo ao Parecer 33 CS, de 28/06/1991;</li> <li>• Lei 9.436, de 05/02/1997;</li> <li>• Orientação Consultiva 08 do Departamento de Normas (DENOR)/SRH, de 24/09/1997;</li> <li>• Medida Provisória 1.917, de 29/07/1999 e suas reedições;</li> <li>• Portaria Normativa 07 SRH/MP, de 24/08/1999;</li> <li>• Lei Complementar 101, de 04/05/2000;</li> <li>• Ofício-Circular 83 SRH/MP, de 18/12/2002;</li> <li>• Lei 11.091, de 12/01/2005;</li> <li>• Ofício 214 COGES/SRH/MP, de 28/10/2005;</li> <li>• Lei 11.784, de 22/09/2008; e,</li> <li>• Decreto 7.485, de 18/05/2011.</li> </ul>
Sistema(s) de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIAPE; e,</li> <li>• SIE.</li> </ul>
Documentação Necessária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimento/formulário do servidor; e,</li> <li>• Parecer favorável da chefia.</li> </ul>
Sugestões de Melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;</li> <li>• Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,</li> <li>• Criação de um sistema <i>on-line</i> para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 01 – Fluxograma do processo alteração de jornada/regime de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores, utilizando o software *Bizaqi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Além disso, o Quadro 08 apresenta uma compilação das sugestões de melhorias apresentadas pelos entrevistados, assim como, pela análise dos fluxogramas existentes pelos autores do presente trabalho, sobre alterações em determinados processos ou em determinadas etapas dos fluxogramas, com vistas a deixá-los mais ágeis.

Quadro 08 – Resumo das sugestões de melhorias apontadas em cada processo

Processo	Sugestões de Melhorias
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abono de Permanência</li> <li>2. Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade (Cessão ou Cedência)</li> <li>3. Alteração de Jornada/Regime de Trabalho</li> <li>4. Aposentadoria Compulsória</li> <li>5. Aposentadoria Por Invalidez</li> <li>6. Aposentadoria Voluntária</li> <li>7. Faltas não Justificadas</li> <li>8. Gratificação Por Encargo de Curso ou Concurso</li> <li>9. Incentivo à Qualificação</li> <li>10. Inclusão de Estagiários</li> <li>11. Isenção de Imposto de Renda</li> <li>12. Licença Para Capacitação</li> <li>13. Progressão Por Capacitação</li> <li>14. Progressão Por Mérito Profissional</li> <li>15. Promoção Funcional Docente</li> <li>16. Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD)</li> <li>17. Retribuição por Titulação</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;</li> <li>• Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,</li> <li>• Criação de um sistema on-line para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Adicional de Insalubridade, Periculosidade, Irradiação Ionizante e Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,</li> <li>• Obrigatoriedade do preenchimento do formulário específico de solicitação de adicionais/gratificações, com assinatura da chefia imediata, sob pena de indeferimento, caso não cumpra tal exigência.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior e Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> no País</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para tramitação do processo no sistema SIE, pelos setores envolvidos;</li> <li>• Obrigatoriedade na abertura de processo on-line, por meio do portal do RH, pois ainda são abertos processos em papel, solicitando afastamento. Tal medida padronizaria o fluxo do processo de afastamento e evitaria assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação;</li> <li>• Obrigatoriedade da comprovação de conclusão do curso; e,</li> <li>• Devolução de valores caso abandone o curso.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Auxílio Natalidade, Auxílio Pré-Escolar e Salário Família</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos;</li> <li>• Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 de cada mês;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração/atualização dos formulários atuais, pois estão defasados; e,</li> <li>• Indeferimento dos requerimentos que não apresentem documentação comprobatória anexa ou assinaturas necessárias.</li> </ul>
21. Férias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos. Vale ressaltar que no caso do tempo de permanência no NUCOMP, caso se defina um prazo, este fato poderá acarretar no não atendimento de algumas alterações de férias históricas, que costumam ficar paradas no setor, aguardando de uma folha de pagamento para outra, até que o sistema permita a devida alteração;</li> <li>• Cumprimento rigoroso das datas estipuladas para agendamento/alteração de férias; e,</li> <li>• Adequação do SIE à legislação de férias vigente e ao SIAPE, sendo que os mesmos impeditivos que o SIAPE possui devem ser implantados no SIE, para que não se permita fazer procedimentos que a lei não prevê. Esta adequação já está sendo estudada pela PROGEP e Centro de Processamento de Dados (CPD).</li> </ul>
22. Inclusão de Residentes (Residência Médica e Residência Multiprofissional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos;</li> <li>• Cadastramento dos residentes no SIE e criação de uma pasta funcional para arquivo, da mesma maneira que é feita com os servidores da Instituição;</li> <li>• Controle efetivo de frequência, como por exemplo, registro no sistema ponto da Instituição;</li> <li>• Disponibilização da informação sobre o prazo máximo de contratação ainda na inclusão do residente; e,</li> <li>• Criação de processos administrativos individualizados para inclusão de residentes, processo “capa verde”, facilitando o tramite e evitando a perda de documentação.</li> </ul>
23. Inclusão de Servidor (Substituto, Temporário, Visitante e Efetivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos;</li> <li>• No documento “Declaração de conhecimento do código de ética, benefícios e averbações de tempo de serviço” incluir um item explicando sobre o processo de vacância, caso já seja servidor público; e,</li> <li>• Criação de um sistema on-line para o trâmite interno do processo de inclusão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.</li> </ul>
24. Progressão Funcional Docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de portaria de progressão funcional docente com periodicidade conjunta mensal e não semestral, como ocorre atualmente;</li> <li>• Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;</li> <li>• Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,</li> <li>• Criação de um sistema on-line para o tramite interno do processo de progressão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.</li> </ul>

25. Redistribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação da resolução normatizando o processo de redistribuição, que está sendo desenvolvida pela PROGEP;</li> <li>• Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,</li> <li>• Criação de um sistema on-line para o trâmite interno do processo de redistribuição, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.</li> </ul>
26. Remoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicação da resolução normatizando o processo de remoção e redistribuição, que está sendo desenvolvida pela PROGEP;</li> <li>• A portaria de remoção chegar acompanhada da portaria suspendendo o recebimento de adicional/gratificação ou do novo laudo mantendo tal adicional/gratificação, pois nem sempre isso ocorre na prática;</li> <li>• A ordem do fluxo deve ser sempre da CCRE para o NUCOMP, evitando assim erros e informações divergentes entre os sistemas SIE e SIAPE;</li> <li>• Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,</li> <li>• Criação de um sistema on-line, com formulário próprio, para o trâmite interno do processo de remoção, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.</li> </ul>
27. Substituição de Função de Chefia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;</li> <li>• Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês;</li> <li>• Criação de processos administrativos no caso de solicitação de Substituição de Função de Chefia, facilitando o trâmite e evitando perda de documentação;</li> <li>• Acréscimo de informação sobre o número de dias a ser remunerado, pela CCRE, antes de tramitação da documentação para o NUCOMP;</li> <li>• Indeferimento de solicitações rasuradas ou sem as assinaturas necessárias; e,</li> <li>• Implantação do sistema on-line para o trâmite interno do processo em questão, que está sendo desenvolvido por meio de uma parceria entre PROGEP e CPD – Centro de Processamento de Dados, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

## 5 Conclusões

O referido estudo teve como objetivo principal propor um manual de padronização de processos e rotinas de um setor pertencente a uma Instituição Pública de Ensino Superior

Brasileira, para divulgação e melhor entendimento. A pesquisa contou com a delimitação dos seguintes objetivos específicos: identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor; levantar as atividades de cada processo, sistematizando-as; mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do setor, desenhando seus fluxogramas; e, propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

O primeiro objetivo específico – identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor – foi sanado por meio da realização de entrevistas com os servidores lotados neste setor, utilizando um formulário estruturado. Apesar de o trabalho procurar identificar todos os processos do setor, provavelmente alguns processos mais raros não foram lembrados, mas a grande maioria foi levantada, perfazendo um total de 27 processos.

Já, o segundo objetivo específico – levantar as atividades de cada processo, sistematizando-as – e o terceiro objetivo – mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do setor, desenhando seus fluxogramas – foram alcançados a partir das informações obtidas no formulário utilizado como instrumento de coleta de dados desta pesquisa. Após a fluxogramação de cada processo, foi realizada a validação dos mesmos com os entrevistados, para confirmar que tais fluxos retratassem a realidade da organização.

No caso do quarto objetivo específico – propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados – as sugestões de melhorias foram levantadas pelos próprios entrevistados, a partir do formulário utilizado, assim como, pela análise dos fluxogramas existentes pelos autores do presente trabalho.

O alcance dos objetivos específicos possibilitou sanar o objetivo geral deste trabalho, ou seja, a construção do manual de padronização de processos e rotinas do setor estudado. Sendo que, a utilização deste manual poderá possibilitar ao setor envolvido e à Instituição como um todo: a racionalização dos processos; a definição de prioridades; a orientação para informatização; a redução do tempo do trâmite do processo; a melhoria no fluxo de informações a partir do conhecimento do andamento do processo; a uniformização das etapas do processo com maior eficiência; e, o maior conhecimento sobre cada processo. Além disso, tal instrumento poderá servir como base para a definição de prioridades do setor estudado e da Instituição como um todo, assim como, nortear uma proposta de reestruturação dos mesmos.

O presente trabalho também identificou algumas sugestões para trabalhos futuros, tais como: identificação e mapeamento de processos nos outros setores da Instituição; estudo das reais necessidades de novos servidores nos setores, com base na identificação dos

tempos de execução dos processos; estudo, atualização e padronização dos requerimentos e/ou formulários utilizados na Instituição, com intuito de excluir campos desnecessários e adicionar informações relevantes; e, descrição de funções e atividades de cada cargo.

Além disso, o desenvolvimento deste trabalho trouxe muitas contribuições, tanto para a área acadêmica, por meio de sugestões para pesquisas futuras, quanto para orientar outras Instituições. Por fim, este estudo teve como principais limitações: à ausência de pesquisa mensurando o desempenho da utilização do manual confeccionado e a não caracterização do perfil dos respondentes, podendo utilizar tais itens em estudos futuros.

## Referências

- Bernardes, J. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. *Anais XVI ENEGEP*, 2006.
- Biazzi, M. *Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.
- Biazzo, S. Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*, 6, 2000.
- Bresser Pereira, L.; Spink, P. (Org.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- Brocke, J. *Green Business Process Management: towards the sustainable enterprise*. New York: Heidelberg, 2012.
- Campos, R.; Lima, S. *Mapeamento de processos: importância para as organizações*. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2012.
- Cantidio, S. *Padronização do Processo*. 2009. <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/padronizacao-do-processo/30426/>.
- Davenport, T. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Dinsmore, P.; Cabanis-Brewin, J. *AMA: manual de gerenciamento de projetos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- Di Pietro, M. *Direito administrativo*. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- Faoro, R. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 3 ed. Porto Alegre, Globo, 2001.
- Ferreira, A. *Mini Aurélio: o mini dicionário da língua portuguesa*. 4 ed. Brasília: Nova Fronteira, 2006.
- Ferreira, T. et al. Análise das deficiências e possibilidades de melhorias na gestão pública social: uma experiência na Secretaria Municipal de Assistência Social de Viçosa. *Anais XXXII EnANPAD*, 2008.
- Freitas, S.; Guareschi, H. Padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. *Revista Organização Sistêmica*, 2, 2012.
- Garcia, J. et al. Definição de framework para a padronização de processos em um periódico científico com base em revisão da literatura e nos objetivos de desempenho. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas - GEPROS*. Ano 9, 2014. DOI: 10.15675/gepros.v9i4.1080
- Goodland, R. *Sustainability: human, social, economic and environmental*. <http://www.dheka.com.br/green-bpm-primeiros-passos-para-gestao-de-processos-de-negocio-sustentavel/#sthash.2lVilcnB.dpuf>, 2002.

- Gonçalves, J. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 40, 2000.
- Harrington, J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Houy, C. et al. *Advancing business process technology for humanity: opportunities and challenges of Green BPM for sustainable business activities*. 2012. <http://www.dheka.com.br/green-bpm-primeiros-passos-para-gestao-de-processos-de-negocio-sustentavel/#sthash.2lVilcnB.dpuf>,
- Hunt, D. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- Maia, M. *Metodologia de intervenção para padronização na execução de edifícios*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- Mattar, F. *Pesquisa de marketing*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- Mendonça, R. *Processos administrativos*. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2010.
- Mondala, S.; Rayb, P.; Maitib, J. Modelling robustness for manufacturing processes: a critical review. *International Journal of Production Research*, 52, 2014.
- Nascimento, K. Gestão de processos e reengenharia: inovação e estudo de caso da Universidade Aberta da Terceira Idade. *Revista Nucleus*. 11, 2014.
- Oliveira, S. *Ferramentas para o aprimoramento da qualidade*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Oliveira, D. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Opitz, N.; Krüp, H.; Kolpe, L. Environmentally sustainable business process management – developing a green BPM readiness model. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. 2014 <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1379&context=pacis2014>
- Pavani Junior, O.; Scucuglia, R. *Mapeamento e gestão por processos – BPM*. São Paulo: M. Books, 2011.
- Picchiai, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 5, 2012.
- Scartezini, L. *Análise e Melhoria de Processos*. Goiânia, 2009. <http://www.aprenderempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%Elise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>
- Secchi, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista da Administração Pública – RAP*, 43, 2009.
- Seidel, S.; Recker, J.; von Brocke, J. *Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise*. Springer, 2012. <http://www.dheka.com.br/green-bpm-primeiros-passos-para-gestao-de-processos-de-negocio-sustentavel/#sthash.2lVilcnB.dpuf>
- Stolze, C.; Semmler, G.; Thomas, O. Sustainability in business process management research – a literature review. *Proceedings of Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 2012. <http://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/GreenIS/10/>
- Vieira, E.; Vieira, M. Estrutura Organizacional e gestão de desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública – RAP*, 37, 2003.