



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

PROPOSTA DE MELHORIA DE UM PROCESSO ADMINISTRATIVO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL USANDO O BPM

PROPOSAL TO IMPROVE AN ADMINISTRATIVE PROCESS IN A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY USING BPM

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Elaine dos Anjos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, elaine.anjos@ufrgs.br

Georgia Schlabitzy Vanin, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, georgia.vanin@acad.pucrs.br

Arthur Bueno dos Passos Brum, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, tucabrum@gmail.com

Cláudio José Muller, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil, cmuller@producao.ufrgs.br

Resumo

Dentro do contexto das organizações atuais, o gerenciamento de processos (GP) prova-se fundamental no alcance do planejamento estratégico, abrangendo aspectos financeiros e organizacionais das operações. Uma das técnicas fundamentais do GP é o mapeamento dos processos, e diferentes métodos para a sua execução foram propostos. Entre eles, está o *Business Process Management* (BPM), que envolve atividades como identificação, definição, modelagem e implementação, execução, monitoramento, controle e melhoria dos processos. O objetivo deste estudo é o mapeamento do processo de Reconhecimento de Diploma Estrangeiro na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Para alcançá-lo o processo foi delimitado, mapeado e, a partir disso, foram propostas melhorias com vistas a sua atualização. Por fim, apresentam-se na análise dos dados sugestões de como o processo poderia agregar mais valor com as etapas modificadas.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos; BPM; Melhoria de processos; Universidade Pública.

Abstract

Within the context of current organizations, process management (GP) proves to be fundamental in the scope of strategic planning, covering financial and organizational aspects of operations. One of the fundamental techniques of the GP is the mapping of the processes, and different methods for its execution were proposed. Among them is Business Process Management (BPM), which involves activities such as identification, definition, modeling and implementation, execution, monitoring, control and improvement of processes. The aim of this study is to map the foreign diploma recognition process at the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS). To achieve this the process was delimited, mapped and, from this, improvements were proposed with a view to its updating. Finally, suggestions of how the process could add more value with the modified steps are presented in the data analysis.

Keywords: Process management; BPM; Process improvement; Public University;

1. INTRODUÇÃO

A partir do gerenciamento de processos, uma organização pode criar processos com alta performance, a custos reduzidos, maiores velocidades, maior acurácia e flexibilidade (HAMMER, 2014). Destaca-se a importância do mapeamento do fluxo de atividades do processo, que traz uma visão clara de todo o processo através de uma representação gráfica do

fluxo de atividades (Bolzan et al., 2018). Neste sentido, o BPM (Business Process Management), ou gerenciamento de processos de negócio, está sendo muito utilizado como ferramenta de análise de processos em todo seu ciclo de vida, com o objetivo de aumentar a produtividade e diminuir custos (Aalst, 2013).

No setor público, é enxergada como um benefício primário do gerenciamento de processos a maior efetividade e eficiência a partir da reestruturação da organização através de processos multidisciplinares (Gulledge & Sommer, 2002). Ao mesmo tempo, para organizações públicas, há uma demanda da sociedade em uma maior transparência no serviço prestado, assim como na qualidade de entrega do mesmo (Catelli; Santos, 2004).

O presente estudo tem como objetivo, portanto, identificar os processos envolvidos no reconhecimento de diplomas estrangeiros na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) através da metodologia do BPM e, com isso, motivar a proposição de melhorias a partir da sua melhor visualização. Para tal, foram estipulados os seguintes objetivos específicos: (i) delimitar os processos pertinentes e que serão analisados, (ii) realizar o mapeamento dos macroprocessos e subprocessos, e (iii) apontar necessidades e mudanças e propor melhorias.

A estrutura do estudo é dividida nas seguintes seções: após a introdução, a segunda seção do artigo apresenta o referencial teórico relacionado, abordando tópicos relevantes de processos e BPM. A terceira seção traz o cenário da instituição na qual o estudo é realizado e o procedimento metodológico utilizado. A quarta seção apresenta os resultados obtidos e a sugestão de melhorias. Por fim, a quinta e última seção traz as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Harrington (1993) define como processo toda e qualquer atividade que recebe uma entrada, (*input*), passa por um processo de agregação de valor, e acarreta na sua saída (*output*), com a possibilidade de envolver um usuário interno ou externo. Essas atividades necessitam estar claramente identificadas, auxiliando na integração dos setores e no fluxo do trabalho (Davenport, 1994). A gestão de processos apresenta diversos benefícios para as empresas, contribuindo para a satisfação dos clientes, e ao mesmo tempo, abrangendo aspectos financeiros e organizacionais das operações (Kohlbacher, 2010).

Bowen (1992) destaca que processos em serviços englobam um conjunto de atividades coordenadas que respeitam uma lógica entre si, com o objetivo de acatar a uma demanda de serviço, atendendo às expectativas dos clientes. Grönroos e Ojsalo (2015) salientam que a gestão de serviços não é um sistema fixo de qualidade constante, sendo necessário analisar sua interação por diversos pontos e fatores, principalmente sob a ótica do cliente no fluxo contínuo do processo. A análise dos processos de serviços proporciona um olhar abrangente para a visualização das atividades que envolvem o cliente no processo. Dessa maneira, torna-se possível alcançar um entendimento compartilhado do processo por todos os envolvidos, facilitando a tomada de decisões que, por consequência, possibilitam a proposição de melhorias (BOLZAN et al., 2018).

Diferentes técnicas podem ser utilizadas para mapear processos, como o BPM e *Business Process Blueprinting*, também chamado de *Service Blueprint* (Gersch et al., 2011). O BPM se originou a partir dos trabalhos de Shewhart (1986) e Deming (1953), com o controle estatístico de processos (esse acarretando o movimento da qualidade), e posteriormente com Hammer (1990) e Hammer e Champy (1993), com a Re-engenharia de processos de negócios. O BPM também se apoia em softwares de modelagem de processos, como o *Bizagi*.

2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

O gerenciamento por processos se diferencia do modelo funcional de organização do trabalho ao buscar compreender as necessidades dos clientes e pensar como as atividades são distribuídas nas organizações, com foco no desenvolvimento dos processos de negócio (Carvalho; Sousa, 2017). Busca-se o alinhamento da estratégia da organização com os processos da mesma, envolvendo demandas externas e internas (Haddad et al., 2015). Através da gestão por processos, pode-se ter um olhar horizontalizado em relação aos integrantes da organização e funcionamento organizacional por meio de uma visão sistêmica da organização (Brodbeck et al., 2016).

Lee e Dale (1998) definem o BPM como o meio pelo qual as organizações buscam melhorar os processos para atingir os seus objetivos principais através da potencialização de esforços da equipe, ferramentas de melhoria e reengenharia. Garcia e Furtado (2017) destacam que o BPM abrange o desenho, modelagem, gerenciamento e melhoria de processos de negócios das organizações. Doebeli et al. (2011) ressalta que esta metodologia está sendo cada vez mais utilizada nas organizações, pois permite melhorar o desempenho das empresas continuamente.

A aplicação do BPM fornece informações importantes sobre a execução dos processos nas organizações através de um fluxograma, facilitando sua compreensão e visualização pois traz a representação gráfica do fluxo do processo, cujas etapas são organizadas através de símbolos (Garcia; Furtado, 2017). De uma perspectiva de ciclo de vida em processos, o BPM envolve atividades como identificação, definição, modelagem, implementação, execução, monitoramento, controle e melhoria de processos (Dumas et al., 2018).

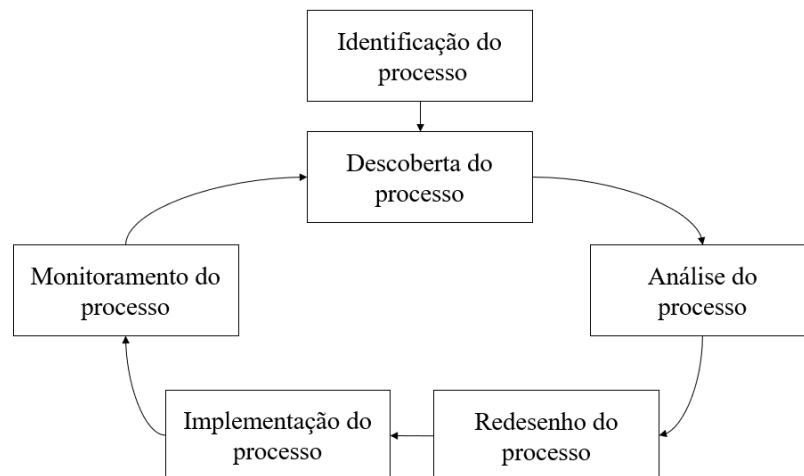


Figura 1 – Ciclo de vida do BPM
Fonte: adaptado de Dumas et al. (2018).

Pode-se visualizar o BPM como um ciclo contínuo detalhado na Figura 1, com as seguintes fases (Baldam et al., 2009):

- a) Identificação do processo: nesta fase, um problema é avaliado e o processo relevante a este problema é identificado e delimitado. Através da identificação, pode-se ter uma visão geral sobre o processo na organização e suas relações.
- b) Descoberta do processo: na literatura, esta fase também é chamada de “*As Is*”, pois é onde se obtém informações sobre o processo atual.
- c) Análise do processo: problemas associados ao processo atual são identificados, documentados e se possível, quantificados utilizando medidas de performance. Estes problemas

devem ser priorizados baseados no seu potencial impacto e necessidade de esforço para resolvê-los.

d) Redesenho do processo: o objetivo desta fase é identificar mudanças no processo que podem ajudar a sanar problemas identificados na fase anterior para que a empresa atinja seus objetivos. Opções são analisadas e comparadas usando técnicas de análises de processos. Pode-se então, redesenhar o processo, e ter um modelo de processo futuro, também chamado de “*To Be*”.

e) Implementação do processo: as mudanças avaliadas nas fases anteriores são preparadas e implementadas.

f) Monitoramento do processo: uma vez que o processo redesenhado foi implementado, dados devem ser coletados para analisar e determinar se o processo novo está atingindo os objetivos e performance esperada.

Nessa fase, problemas, desvios ou comportamentos indesejados são ajustados e ações corretivas são tomadas. Caso novos problemas aconteçam, o ciclo pode ser recommençado.

A partir desse ciclo, pode-se eliminar atividades que não agregam valor ao negócio e ter *insights* para melhorar o fluxo de processos de acordo com as funções de cada área. Com o alinhamento do uso de ferramentas, metodologias, estratégias e objetivos pode-se aumentar a produtividade, qualidade, satisfação do cliente e reduzir custos (Haddad et al., 2015). Garcia e Furtado (2017) ressaltam que com o uso do BPM, pode-se obter um melhor funcionamento do fluxo de atividades, otimizando os processos internos da organização e reduzindo o tempo de operações.

3. METODOLOGIA

Esta seção está subdividida em três subseções. A primeira é referente ao cenário da empresa e contextualização do processo que será analisado. A segunda abrange a caracterização deste estudo quanto a natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Por fim, a terceira seção descreve as etapas do procedimento metodológico.

3.1 CENÁRIO DA EMPRESA

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) tem em sua estrutura de Ensino de Pós-Graduação mais de 80 Programas de Pós-Graduação (PPG) *Stricto Sensu* (mestrado e doutorado). Esses PPGs junto com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG) e a Câmara de Pós-Graduação (CAMPG) do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) são responsáveis por analisar as solicitações de Reconhecimento de Diploma Estrangeiro.

O processo tramita em nível federal dentro da Plataforma Carolina Bori, a qual é acessada por todos os agentes do processo. Por ser uma plataforma federal, e por haver muitas peculiaridades na tramitação interna das Universidades, há a necessidade na UFRGS de uma dupla tramitação para os processos com tramitação normal (que são aqueles que necessitam de análise de um PPG): a primeira e principal na Carolina Bori, e a segunda interna, atualmente em virtude da pandemia de COVID-19, no Sistema Eletrônico de Informação (SEI). Antes da pandemia, tanto os de tramitação normal, quanto os de simplificada (que são aqueles que o requerente tem bolsa e a análise é feita pela CAMPG) tramitavam pela Carolina Bori e em meio físico (papel).

O processo de Reconhecimento de Diploma Estrangeiro foi designado às Universidades Brasileiras pelo Ministério da Educação (MEC) por meio da Resolução Nº 3, de 22 de junho de 2016, do Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior (CNE), que determina no seu artigo 17:

“Os diplomas de cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), expedidos por universidades estrangeiras, só poderão ser reconhecidos por universidades brasileiras regularmente credenciadas que possuam cursos de pós-graduação avaliados, autorizados e reconhecidos, no âmbito do Sistema Nacional de

Pós-Graduação (SNPG), na mesma área de conhecimento, em nível equivalente ou superior.”

Além disso, entre outras determinações, a Resolução estabelece que as Universidades devem ter legislação interna que regulamente o tema. Na UFRGS, o CEPE editou a Resolução nº 14 de 10 de maio de 2017 que estabelece procedimentos para a apreciação dos processos de reconhecimento de diplomas de cursos ou programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) expedidos por instituições estrangeiras de educação superior e pesquisa.

Essas duas normas, juntamente com a Portaria Normativa nº 22, de 13 de dezembro de 2016 do MEC contemplam a legislação vigente no Brasil que deve ser observada no processo de Reconhecimento de Diploma Estrangeiro. Percebe-se que são normas recentes, que mudaram e atualizaram a legislação brasileira que tratava do tema. Atualmente a legislação analisa a qualidade da instituição onde foi obtido o diploma, assim como a qualidade de produção científica dos docentes que compuseram a banca, assim como a qualificação do docente orientador.

Percebe-se, portanto, que se não trata de equivalência em número de créditos cursados, ou de comparação entre disciplinas, ou ainda, da qualidade da dissertação ou tese produzida pelo requerente. A análise feita pelo processo é ampla e abrange todos os aspectos que envolvem a Instituição de Ensino estrangeira, e não somente o trabalho desenvolvido pelo requerente.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho é caracterizado como um estudo de caso, pois é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade (Yin, 2015). Em relação à natureza, este trabalho é caracterizado como aplicado, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (Gerhardt; Silveira, 2009).

A coleta de dados é feita através de entrevistas e análises de documentos. Portanto, a abordagem deve ser classificada como qualitativa, pois não há fórmulas ou receitas predefinidas, e o pesquisador é o instrumento chave para coletar e analisar os dados. De acordo com os objetivos do estudo, a pesquisa é classificada como exploratória, pois tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas precisos (Gil, 2008).

3.3 ETAPAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A primeira parte do estudo está relacionada à definição dos limites do processo em questão e coleta de dados. Deve-se delimitar quais partes do processo em questão serão avaliados, ou seja, onde começará e terminará a análise do processo. A coleta de dados será feita através de análise de documentos, entrevistas com funcionários, e a equipe responsável pelo desenho e gerenciamento de processos da empresa em estudo. Busca-se entender as etapas do processo em análise, e os problemas relacionados à ele para posterior proposição de melhorias.

Em seguida, o processo atual (*As Is*) será desenhado a partir das informações recebidas anteriormente. O mapeamento será feito através do software Bizagi, que facilita a modelagem e visualização do processo. Através desse mapeamento, e das entrevistas realizadas, pode-se identificar os principais gargalos e problemas do processo. A partir da identificação desses pontos, pode-se sugerir melhorias e mudanças no processo. O resultado dessa etapa é o aprimoramento do processo existente, ou uma mudança radical do processo através do desenho do processo futuro (*To Be*). Ressalta-se que o processo não será implementado na instituição, dada a limitação de tempo e recursos disponíveis.

4. RESULTADOS

4.1 PREPARAÇÃO PARA O MAPEAMENTO

Em virtude da dupla tramitação do processo de Reconhecimento de Diploma Estrangeiro, a PROPG, a CAMPG e o Escritório de Processos (EP) realizam em 2019 o primeiro mapeamento do processo de Reconhecimento de Diploma Estrangeiro na UFRGS. Na ocasião, o EP sugeriu algumas mudanças no processo para que tramitasse somente na plataforma Carolina Bori. A alta demanda dos órgãos e a complexidade das mudanças que seriam necessárias impossibilitaram a implementação das alterações à época.

Em 2020, a pandemia do COVID-19 evidenciou a fragilidade de haver processos físicos tramitando na UFRGS. Devido à suspensão das atividades presenciais na Universidade, os processos de Reconhecimento de Diploma que estavam tramitando ficaram aproximadamente 10 meses sem movimentação. Com a mudança da composição da CAMPG, o Presidente do mandato 2020-2022 realizou junto com a Secretária da CAMPG um levantamento dos processos físicos que estavam parados. Foi proposta uma ação à PROPG, de que esses processos fossem copiados da plataforma Carolina Bori para o SEI, a qual foi atendida.

A partir dessa ação, foi possível movimentar mais de 60 processos. Não houve planejamento por parte dos órgãos para essa mudança, a necessidade de dar seguimento à análise dos processos que estavam parados resultou na mudança mais significativa do processo como um todo desde a sua implementação em 2017. O desenho do processo feito no presente estudo foi realizado pela secretária da CAMPG que participou do primeiro desenho junto com o EP e que implementou a migração do ambiente físico (papel) para o SEI (virtual). Essa mudança também alterou o processo que ocorre internamente na CAMPG, o que evidenciou as possibilidades de melhorias para o processo.

4.2 MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO

O mapeamento do processo foi feito nas seguintes etapas: as figuras 1 e 2 apresentam o processo completo ponta a ponta, enquanto a figura 3 mostra o processo interno do CAMPG, e a figura 4 apresenta como o processo seria caso fossem implementadas as melhorias (*to be*). Na sequência, faz-se a descrição sintetizada de ambos os processos com vistas à compreensão do mapeamento. Salienta-se que não serão detalhadas todas as atividades, considerando que a descrição serve como ferramenta pedagógica.

4.2.1 PROCESSO DE PONTA A PONTA

O processo inicia com a necessidade do requerente do reconhecimento do seu diploma estrangeiro. Ele dá início ao processo fazendo o requerimento dentro da plataforma Carolina Bori. Na sequência, a PROPG analisa a documentação e verifica a necessidade de alguma complementação. Não havendo, é feita a emissão da Guia de Recolhimento da União (GRU) para que o requerente faça o pagamento. Estando tudo certo com o pagamento, dá-se seguimento ao processo, caso contrário, a solicitação é cancelada.

Após identificação do pagamento, nos casos em que tudo corre bem nessa etapa, a PROPG abre um processo eletrônico no SEI com os documentos presentes na Carolina Bori para os processos que seguem a tramitação normal. Nessa etapa se dá início a dupla tramitação do processo de tramitação normal dentro da UFRGS. Se for tramitação simplificada, não há a abertura de processo no SEI e o processo deve ser consultado dentro da Carolina Bori pela secretária da CAMPG. Para esses processos não há encaminhamentos por parte da PROPG. O detalhamento dessa etapa far-se-á na descrição do processo da CAMPG.

Após criação do processo no SEI a PROPG encaminha o processo para a CAMPG, que o prepara para envio ao PPG. No PPG deve ser designada uma Comissão Especial para análise do processo. Após análise, deve ser encaminhado à CAMPG um parecer da Comissão. Na

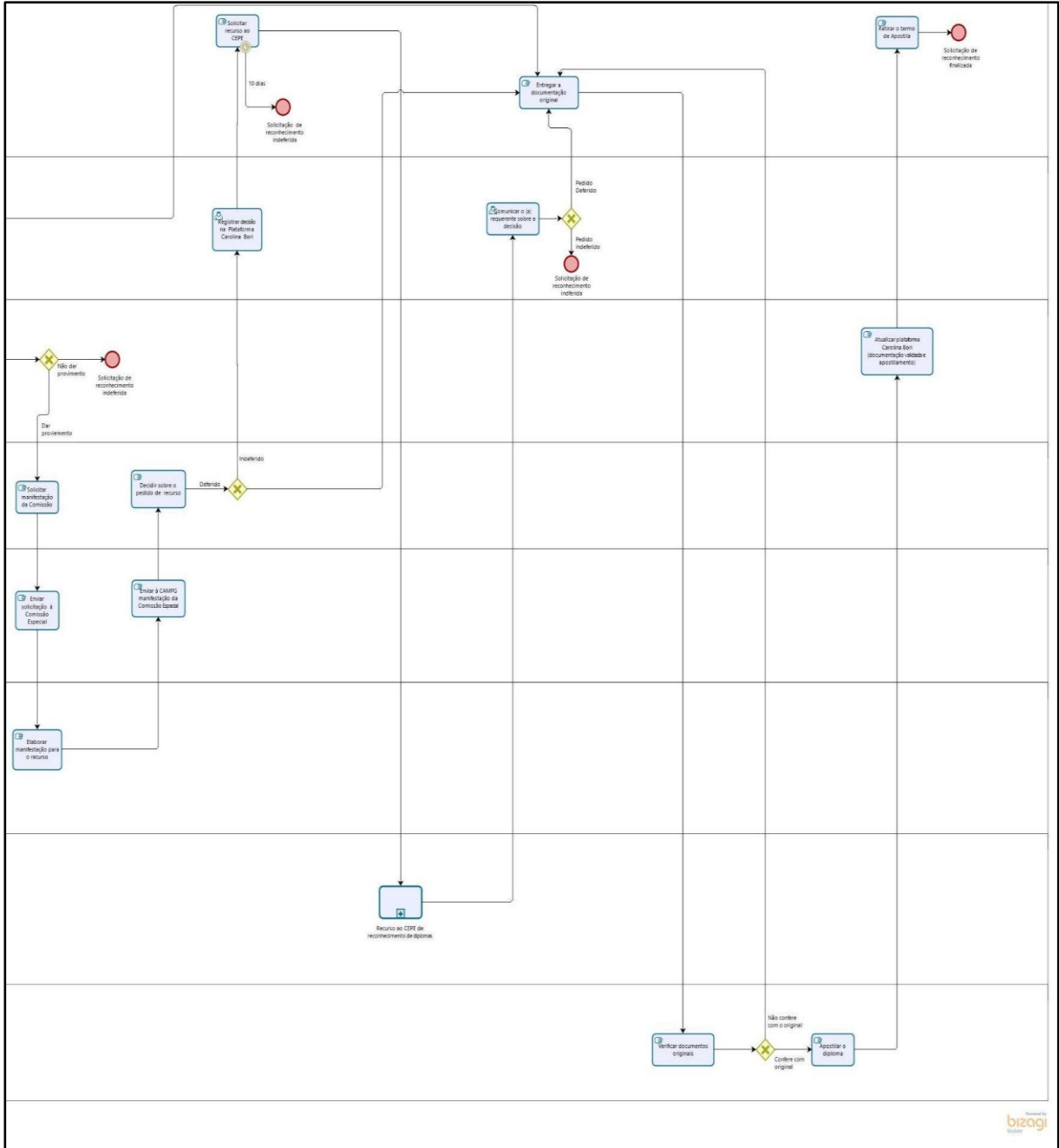


Figura 2: Processo *As Is* de ponta a ponta (parte 2)
 Fonte: elaborado pelos autores (2021)

4.2.2 PROCESSO INTERNO CAMPG

Na CAMPG os processos de tramitação normal e simplificada são tratados de forma distinta. Inicia-se a descrição pela tramitação normal. O processo é enviado pela PROPG à secretaria da CAMPG, que após recebimento, inclui um ofício de encaminhamento ao PPG indicado pelo requerente, documento que deve ser assinado pelo presidente da CAMPG. Após assinatura o documento é arquivado e o processo despachado o PPG.

Uma vez que o processo esteja no PPG ele deve ser analisado pela comissão especial designada se ela se julgar competente, caso contrário o requerente deverá indicar outro PPG ou declinar do pedido. Não há detalhamento dessa etapa neste estudo pois foge do escopo definido

previamente. Após análise, se for competente, o PPG encaminha para a CAMPG. Quando o processo entra na secretaria da CAMPG é colocado na pauta da reunião seguinte para que seja distribuído a um relator.

Após designação do relator, que vai verificar a necessidade ou não de diligências, o processo é deliberado pelo plenário da CAMPG. Após, a Secretaria da CAMPG faz os documentos de deliberação (Resolução CAMPG e Relatório Adjunto) para que o presidente assine. Após a assinatura, os documentos são inseridos na Carolina Bori pelo presidente e arquivados pela secretaria. A secretaria da CAMPG despacha o processo para a PROPG e essa ação encerra a tramitação do processo de tramitação normal no órgão.

Em relação ao processo de tramitação simplificada, o processo é encaminhado pela PROPG à CAMPG dentro da Carolina Bori. Fica a cargo da Secretaria consultar a plataforma para verificar a chegada de novos processos. Havendo, devem ser incluídos na pauta da reunião para distribuição a um relator. Após análise do relator e deliberação do plenário, faz-se a emissão dos documentos de deliberação, sendo estes incluídos na Carolina Bori pelo presidente, e arquivados pela secretaria. O processo da CAMPG (*as is*) pode ser visualizado na figura 3.

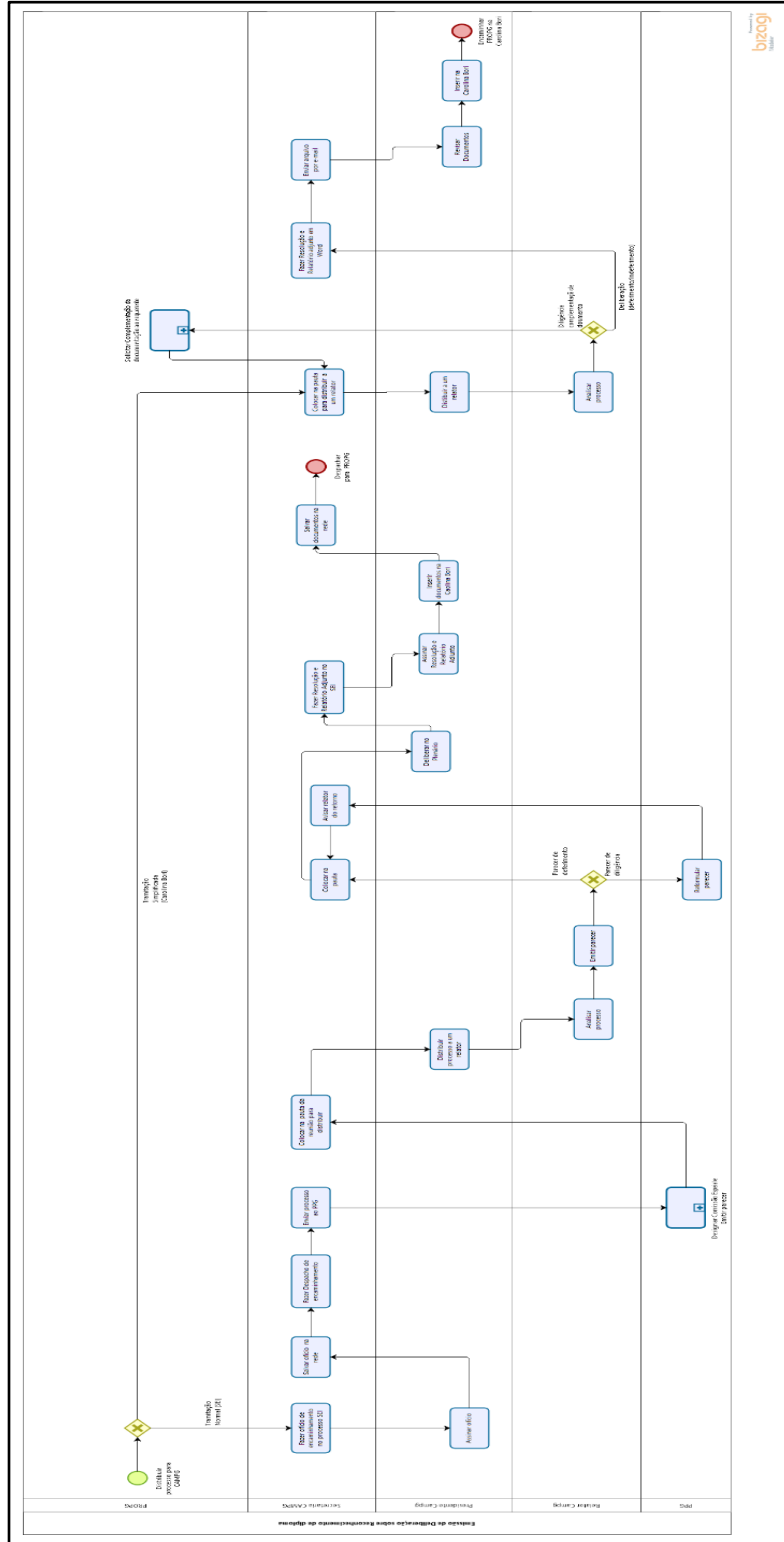


Figura 3 - Processo As Is da CAMPG
 Fonte: elaborado pelos autores (2021)

4.2.3 ANÁLISE DO PROCESSO

O processo de Reconhecimento de Diploma tem um problema estrutural na tramitação normal: a dupla tramitação, Carolina Bori e SEI. Porém, até o momento não foi possível unificar a tramitação dentro da Carolina Bori, pois não é possível retornar o processo, ele tem fluxo contínuo. O que contraria a lógica das diligências, algo comum e necessário na análise feita dentro da UFRGS.

Embora esse seja o principal problema do processo, ele não está contemplado pelo escopo deste estudo, pois seria necessário um estudo mais aprofundado da Carolina Bori junto com a PROPG, o que se sugere para estudos futuros. As limitações do estudo se apresentam em virtude de não haver tempo hábil para esse aprofundamento e das limitações de acesso à informação em virtude da suspensão das atividades presenciais em decorrência da pandemia de COVID-19. Dentro do escopo abordado no estudo, propõe-se mudanças possíveis de se fazer no âmbito da CAMPG, tangenciando o processo que ocorre na PROPG, que poderiam diminuir consideravelmente o tempo de análise do processo sem a necessidade de mudanças na legislação.

4.3 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Após a análise do processo, o estudo propõe melhorias a seguir que têm como objetivo diminuir o tempo de tramitação do processo e eliminar rotinas que não agregam valor ao processo. A primeira proposição de melhoria no processo seria a distribuição diretamente da PROPG ao PPG, sem a necessidade de tramitar inicialmente pela CAMPG. Esse encaminhamento inicial atrasa o início da análise em pelo menos três dias. Caso essa melhoria fosse implementada, seria eliminada a etapa de preparação do processo, com a inclusão de ofício de encaminhamento, o que faria com que a sugestão seguinte não fosse necessária, uma vez que a atividade seria extinta.

A segunda proposição de melhoria seria em relação à assinatura do ofício de encaminhamento ao PPG, que poderia ser assinado pela secretaria. Dessa forma, não seria necessário acionar o Presidente da CAMPG. Esse procedimento demora em torno de dois dias.

A terceira proposição de melhoria é em relação ao arquivamento na rede da UFRGS de documentos eletrônicos, assinados eletronicamente pelo SEI. Considerando que são documentos eletrônicos que podem ser recuperados pelo nº do processo, não haveria a necessidade de salvar na rede do CPD. Além de gerar uma rotina para os servidores da secretaria, a procura por esses documentos é rara, o que não justifica o seu duplo arquivamento (SEI e rede).

A quarta e última proposição de melhoria diz respeito à distribuição do processo ao relator quando ele volta do PPG com o parecer. O processo poderia ser distribuído a um relator logo que entrasse na CAMPG, sem ter que aguardar a reunião para distribuição. O processo como é feito atualmente atrasa o início da análise. Por exemplo, se o processo entra na terça-feira à tarde (que é o dia das reuniões da CAMPG) ele só vai ser distribuído na próxima reunião da semana seguinte. Se tiver tudo certo com o processo, será deliberado na próxima reunião.

Ou seja, levaria 14 dias. Havendo a distribuição no momento que entra na secretaria o processo seria analisado na reunião seguinte, diminuindo em 7 dias o tempo de início da análise no exemplo apresentado. O processo com as melhorias sugeridas (*To be*) pode ser visualizado na figura 4.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo teve por objetivo identificar os processos pertinentes ao Reconhecimento de Diplomas Estrangeiros na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a partir do seu mapeamento e subseqüente levantamento de pontos de melhorias. Através do mapeamento feito no *software Bizagi*, foram analisados o macroprocesso ponta a ponta e um processo interno da universidade. Melhorias foram propostas no intuito de eliminar gargalos e, por consequência, reduzir o tempo decorrido para a execução do processo de reconhecimento. Logo, os resultados são importantes para a Universidade, que possui dentre os seus objetivos estratégicos prestar um serviço de qualidade para a sociedade. E em virtude disso e de mudanças exigidas pela pandemia, necessita realizar seus processos com o máximo de eficiência e eficácia.

Percebe-se, portanto, que a implementação das melhorias sugeridas diminuiria o tempo de tramitação do processo dentro da CAMPG, e que as etapas que seriam excluídas não agregam valor ao processo como um todo. Ou seja, não agiliza a tramitação, não melhora a qualidade da informação, não contribui para o melhor andamento nos demais órgãos da universidade. Dessa forma, se mostram desnecessárias para o processo.

Como limitação, destaca-se a não implementação do processo redesenhado, visto que seria necessário um maior tempo para sua implementação e autorização da universidade. Para estudos futuros, sugere-se estudar a visão do requerente em relação ao processo, identificar suas dores e em quais etapa percebe o valor do processo. Além disso, analisar a viabilidade de implementação e posterior acompanhamento das melhorias traria novas conclusões a respeito do gerenciamento de processos executado pela UFRGS, não apenas no âmbito da CAMPG, mas em todos os órgãos pelos quais o processo tramita.

REFERÊNCIAS

- Aalst, W. M. P. V. D. *Business Process Management: A Comprehensive Survey*. Hindawi Publishing Corporation, ISRN Software Engineering, 2013.
- Almeida, G.; Braga, R.; Ramos, M. C.; Cruz, C.; Oliveira, C.; Fraga, A. *Administração do tempo: Business Process Management (BPM) como ferramenta de melhoria da qualidade na gestão organizacional*. Anais do XI SIMPROD, 2019.
- Baldam, R.; Valle, R.; Pereira, H.; Hilst, S.; Abreu, M.; Sobral, V. *Gerenciamento de processo de negócios: BPM - Business Process Management*. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2009.
- Brodbeck, A. F.; Hoppen, N.; Bobsin, D. *Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas*. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016.
- Carvalho, K. A.; Sousa, J. Costa. *Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior*. *Revista Administração em Diálogo*, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.
- Catelli, A.; Santos, E. S. *Mensurando a criação de valor na gestão pública*. *Revista de Administração Pública*. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.
- Doebeli, G.; Fisher, R.; Gapp, R.; Sanzogni, L. *Using BPM governance to align systems and practice*. *Business Process Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2011.
- Dumas, M.; La Rosa, M., Mendling, J.; Reijers, H. A. *Fundamentals of Business Process Management*, Springer, Heidelberg, p. 527, 2018.
- Garcia, A. L.; Garbero, R. F. *Melhoria de Processos–Business Process Management (BPM): aplicado na Central de Polícia Judiciária de Americana/São Paulo*. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, v. 5, n. 1, p. 26-47, 2017.
- Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Ed. Atlas, 2008. 248 p.

Haddad, C.; Ayala, D. H. F.; Maldonado, M. U.; Forcellini, F. A.; Lezana, A. G. R. *Process improvement for professionalizing non-profit organizations: BPM approach*. *Business Process Management Journal*, v. 22, n.3, p.634-658, 2016.

Lee, R. G.; Dale, B. G. *Business process management: a review and evaluation*. *Business process management Journal*, 1998.

Ministério da Educação. Resolução nº3 de 22 de junho de 2016. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior (CNE). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=44661-rces003-16-pdf&category_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 19 de nov. 2021.

Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 22 de 13 de dezembro de 2016. Disponível em: <http://carolinabori.mec.gov.br/arquivos/Portaria_Normativa_n_22_de_13.12.2016.pdf> Acesso em: 19 de nov. 2021.

Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. Resolução nº 14 de 10 de maio de 2017. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cepe/legislacao/resolucoes-normativas/res.14-2017-normas-reconhecimento-de-diploma-pg>> Acesso em: 19 de nov. 2021.

Yin, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.