



Universidade de Brasília

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

NILZITH DE SOUZA MIRANDA

**Proposta de Modelo de Escritório de Processos para IFES:
o caso UnB**

Brasília- DF

2009

NILZITH DE SOUZA MIRANDA

Proposta de Modelo de Escritório de Processos para IFES: o caso UnB

Trabalho de Curso de Especialização para obtenção do título de Especialista em curso de Gestão Universitária do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e C. da Informação e Documentação - FACE.

Orientador: Prof. Dr. Mamede Lima-Marques

Brasília – DF

2009

NILZITH DE SOUZA MIRANDA

Proposta de Modelo de Escritório de Processos para IFES: o caso UnB

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Universitária do programa de pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e C. da Informação e Documentação – FACE

Prof. Mamede Lima-Marques (Orientador)

Prof. César Augusto Tibúrcio Silva

Brasília – DF
2009

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Relacionamento do Processo de Gestão Acadêmico	18
Figura 2: Mapa de Relacionamento do Processo de Gestão Acadêmico 2	19
Figura 3: Fases da Implantação de um PMO propostas por Thomas R. Block e Davidson Fram, 1998.	20
Figura 4: Organograma do escritório de processo. Fonte: Elaboração própria.	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. PROBLEMA E CONTEXTO	6
2.1. Contexto e formulação do problema de pesquisa	6
2.2. Objetivos.....	8
2.2.1. Objetivo Geral	8
2.2.2. Objetivo Específico.....	8
2.3. Metodologia	8
2.4. Justificativa	8
3. REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1. Gestão de Processos	10
3.2. Gestão de Processos Organizacionais	12
3.3. Técnicas de Gestão.....	12
3.3.1. Custeio Baseado em Atividades	12
3.3.2. Seis Sigma	13
3.3.3. Sistemas de Gestão de Qualidade – ISO 9001:2000.....	13
3.4. Organizações e Processos: aspectos conceituais e principais etapas.....	14
3.4.1. Níveis de detalhamento dos processos.....	17
3.4.2. Mapa de Relacionamento	18
3.4.3. Indicadores de desempenho	19
3.5. Considerações sobre o Escritório de Processos	20
3.6. Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.....	21
4. PROPOSTA DE MODELO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	22
4.1. Contexto da UnB	22
4.2. Definição e atribuições de um Escritório de Processos.....	24
4.3. Implantação do Escritório de Processos.....	25
4.4. Etapas para implantação de um Escritório de Processos.....	26
4.5. Melhorias gerenciadas pelo Escritório de Processos	28
4.6. Custos da Implantação	28
4.7. O Organograma do Escritório de Processos para UnB	29
4.8. Abrangência e funcionamento do escritório de processos na UnB	30
4.9. Recursos Humanos	30
4.10. Modelos e Ferramentas	30
5. CONCLUSÃO	32
REFERÊNCIAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

Considerando o objetivo traçado pelo Programa de Modernização da Gestão Administrativa e Acadêmica da FUB/UnB, de viabilizar a implantação de uma plataforma integrada de processos organizacionais, e a necessidade de mudanças no processo de gestão da Universidade de Brasília, para garantir a melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos, definiu-se apresentar nessa monografia uma análise sobre as produções relacionadas à gestão por processos e a proposição de um modelo de implantação de Escritório de Processos nas Instituições Federais de Ensino Superior, IFES, tomando como base o caso da Universidade de Brasília-UnB.

As Instituições Federais de Ensino Superior apresentam um tipo de organização de modelo tradicional com funções e execuções hierarquizadas e departamentalizadas conformando, assim, um modelo de atuação verticalizada, fragmentada, sem a devida interligação de ações e processos.

Frente a isso, coloca-se a nova metodologia de gestão por processos que se caracteriza por uma reorganização dos processos da instituição, permitindo uma abordagem de mudança que orientará a escolha e emprego de determinadas técnicas e ferramentas para efetivação do estudo sistematizado dos processos organizacionais. Para atingir esse objetivo, algumas organizações estão adotando soluções para tornar a gestão de processos uma prática perene, efetiva e sistêmica, sendo o Escritório de Processos o mecanismo adequado para a institucionalização e disseminação das inovações organizacionais desse modelo de gestão.

2. PROBLEMA E CONTEXTO

2.1. Contexto e formulação do problema de pesquisa

Em 2005, segundo (Anuário Estatístico/UnB 2006, p.4), a Universidade de Brasília possuía aproximadamente 20.828 alunos regulares registrados, matriculados em 60 cursos de graduação, 15 cursos noturnos, 108 habilitações, 56 cursos de mestrado e 35 cursos de doutorado. A UnB proporcionou a comunidade universitária, nesse período, também, 105 cursos de especialização e 264 cursos de extensão abertos à comunidade.

Ainda de acordo com dados do Anuário Estatístico da UnB 2006, a força de trabalho da Universidade, em 2005, era composta por 3.688 servidores do Quadro Permanente, sendo 1.345 do corpo docente ativo e 2.343 do corpo Técnico-Administrativo ativo.

A Universidade de Brasília propõe em seu Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2006/2010, um plano de ampliação de aproximadamente 65% em sua oferta de acesso ao ensino superior. Para esse crescimento se faz necessário a implantação de um novo sistema de gestão universitária (administrativa e acadêmica) e, conseqüentemente, de seus processos e ferramentas de apoio, ressaltando os sistemas de informação.

A gestão universitária é composta por 15 sistemas internos e 9 sistemas externos. Os sistemas internos mais utilizados são: Sistema de Planejamento Institucional (SPL); Sistema de Pessoal (SIPES); Sistema dos Prestadores de Serviços (SRHPS); Sistema de Acompanhamento de Documentos (UnBDoc); Sistema de Informações Acadêmicas de Graduação (SIGRA); Sistema de Informações Acadêmicas de Pós-Graduação Stricto Sensu (SIPPOS); Sistema de Informação em Extensão Universitária (SIEX); Sistema de Assistência Estudantil, Sistema de Material (SIMAR); Sistema de Informações Patrimoniais (SIPAT); Sistema de Controle de Estoques do CME; Sistema de Controle de Ordens de Serviços (SICOS); Sistema de Automação de Bibliotecas (PERGAMUM); Sistema de Controle de Estoque do HUB e Sistema de Marcação de Consultas do HUB.

A UnB também possui sistemas de informações desenvolvidos e utilizados nas unidades: SGP (controle de aluguéis), DAC (pesquisa sócio-econômica) CEPLAN (controle de obras), e PRC (alocação de espaço físico).

Os sistemas externos são: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI); Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE); Portal de Compras do Governo Federal (COMPRASNET); Sistema Informatizado de Coleta de Dados da CAPES (DataCAPES); Sistema Integrado de Administração e Serviços Gerais (SIASG); Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação (SIMEC); Sistema de Cadastro de Ações Judiciais (SICAJ); Sistema da Receita Federal (DIRFGOV); e; sistema CEF/INSS (GFIP).

Os sistemas de informação existentes na Universidade de Brasília enfrentam grandes dificuldades para apoio ao processo decisório, pois são modelos independentes e diferenciados, estruturados de forma verticalizada e departamentalizada, o que ocasiona a fragmentação do processo de gestão e, tendo como consequência a inexistência de padrões de comunicação administrativa dificultando a integração entre as áreas, processos não padronizados, redundância de tarefas, inconsistência entre conceitos, o desperdício dos recursos públicos. Soma-se a isso sua incipiência no que se refere ao fornecimento de indicadores, mecanismo fundamental para o autoconhecimento da organização e adoção de ações orientadas à superação de entraves e desafios institucionais.

A UnB e sua mantenedora FUB não possuem notas ou registros da documentação de grande parte das rotinas adotadas na Universidade. Os manuais existentes datam de mais de duas décadas e ainda são utilizados atualmente.

A necessidade de mudanças no processo de gestão com o objetivo de viabilizar o uso dos recursos disponíveis e a exequibilidade da proposta de expansão acadêmica deliberada em seus planos plurianuais, levou a UnB aprovar a Implantação do Programa de Gestão, criado pela Resolução 12, de 09 de julho de 2007, que contempla a reestruturação da UnB e de sua mantenedora FUB, a implantação da gestão por processos organizacionais e da Plataforma Integrada para a Gestão Administrativa e Acadêmica.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo Geral

Propor um modelo de Escritório de Processos adequado ao contexto de uma instituição federal de ensino superior.

2.2.2. Objetivo Específico

1. Analisar as produções teóricas sobre gestão por processos;
2. Situar o escritório de processos na estrutura organizacional da UnB;
3. Definir as atribuições escritório de processos.

2.3. Metodologia

A metodologia escolhida para esta monografia é classificada, segundo Pedro Demo (2000), Antonio Carlos Gil (1994) e Antonio Raimundo Santos (1999) como:

1. Quanto à modalidade de pesquisa: pesquisa prática. Ligada à práxis, ou seja, à prática histórica em termos de conhecimento científico para fins explícitos de intervenção; não esconde a ideologia, mas sem perder o rigor metodológico.
2. Quanto à classificação com base em seus objetivos propõe-se o procedimento metodológico de pesquisa exploratória, por ter como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito assumindo, neste caso, a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
3. A classificação com base nos procedimentos técnicos adotados é do tipo pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Artigos publicados em revistas, obras científicas e pesquisa documental serão os instrumentos adotados.

2.4. Justificativa

Dada a necessidade de mudanças no processo de gestão da Universidade de Brasília, e visando garantir a execução da proposta de expansão acadêmica definidas em seus planos plurianuais, uma vez que a Universidade apóia-se em um modelo superado de gestão, com rotinas antiquadas, precariedade de registros de processos, atividades e Sistemas Informatizados, foi aprovada nos colegiados superiores a implantação do Programa de Modernização Institucional que definiu as

seguintes diretrizes: I - a reestruturação da UnB e da FUB; II - a implantação de Gestão por processos; e III - a implantação da Plataforma Integrada para a Gestão Administrativa e Acadêmica.

Ressalte-se, também, que o Conselho Universitário da UnB conhecedor do seu papel e da importância da atuação da Universidade na promoção do desenvolvimento sustentado para os municípios que fazem parte da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal (RIDE/DF), aprovou o Programa de Expansão da Universidade. A partir deste Programa a UnB passa a atuar de forma descentralizada criando campi em Planaltina, Ceilândia, Gama e Brazlândia, com funcionamento de laboratório, e prevê, ainda, a criação de novo campus situado em Taguatinga.

Frente às demandas da sociedade pela modernização do processo de gestão das organizações e visando garantir a melhoria na qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes, a gestão de processos coloca-se como uma nova abordagem metodológica, substituindo o rigor das estruturas organizacionais tradicionais, por uma gestão que ocorre horizontalmente nas organizações, por meio de seus processos.

A importância da gestão de processos pode, ainda, ser dimensionada pelo crescente número de organizações públicas e privadas envolvidas em sua implantação. Em relação aos órgãos públicos merecem destaque à normalização e manualização da gestão de processos elaborados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2007), pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, 2007) e pela Universidade de Campinas (UNICAMP, 2006 e 2007), em relação à qual, vale ressaltar, a experiência em curso implantada no seu Hospital (LIMA, 2006).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Gestão de Processos

A Gestão por Processo possibilita identificar os problemas, os pontos ineficazes e os entraves. Alinhando, de modo eficaz, as rotinas operacionais ao planejamento estratégico; ela minimiza os custos, os conflitos e o tempo para o cumprimento de cada atividade na organização. A Gestão por Processos se fundamenta, portanto, nos dados básicos dos processos (Lipnack, 1997): tarefas executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas e resultados produzidos pelo processo.

“A organização orientada por processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XX” (Hammer, 1996).

Em suas análises sobre as organizações tradicionais Gonçalves e Dreyfuss (1995), colocam que esse tipo de organização assenta-se sobre vários pressupostos que estão superados e que deram base ao surgimento de empresas voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierarquizadas pesadas e rígidas. Tais estruturas convencionais atuam de forma verticalizada, isoladas uma das outras e sem interligação, dando prioridades às funções e contendo diversas tarefas. Adotam estruturas hierárquicas rígidas e compartimentalizadas. Com o predomínio de atividades uniformes, monitoradas por vários níveis de chefia, com vistas à garantia do cumprimento de normas.

Segundo Gonçalves (1997a) as empresas se organizam por processos para alcance de maior eficiência, adaptação à mudança, integração de esforços e ampliação da “capacidade de aprendizado”.

Para que haja mudanças de uma organização convencional para uma organização orientada por processos é necessário o entendimento do funcionamento da empresa com foco na mudança em seu modo organizacional e no que pode ser feito para agradar aos clientes externos, pois ele está no núcleo das organizações por processos.

(Rummler e Brache,1990) Ressalta que uma empresa estruturada por processos age no formato “horizontal”, o trabalho é voltado a tarefas valorizando o trabalho em equipe, envolvendo a todos e fazendo com que se responsabilizem por seus processos. A visão horizontal das empresas é um modo de identificar os

pontos nos quais o trabalho que está sendo efetivado é transferido de uma unidade organizacional para a posterior.

Segundo Gonçalves (1997a) modificar a estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processos sugere:

- Responsabilizar um dono do processo (*process owner*) pela movimentação de cada processo essencial;
- Organizar as atividades ao longo de processos, e não por funções; a fim de diminuir os deslocamentos de pessoas e as permutas de material e assim reduzindo esperas e erros.
- Empregar pessoal que desempenham várias atribuições para aumentar agrupamento das atividades,
- Redução do gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunião das partes da empresa em um número de locais ou o emprego de recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e condução dos recursos materiais empregados nos processos essenciais.

A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em, no mínimo, três aspectos: utilizam objetivos externos, os recursos são reunidos para produzir o trabalho e a informação segue diretamente sem o filtro da hierarquia (Stewart, 1992). Essas diferenças constituem as vantagens da gestão por processos sobre modelos tradicionais. Nas décadas de 80 e 90 as empresas Japonesas obtiveram vantagens com relação às empresas concorrentes, pelo fato de terem descoberto ou implementado o gerenciamento de processos. (Devenport, 1994).

Um dos principais problemas na implantação efetiva de uma Gestão de Processos é dificuldade de definição, dentro dos limites da organização, de mecanismos para a administração dos processos. Para a adequação de uma estrutura de administração desses processos é necessário definir as autoridades e responsabilidades sobre cada processo; definir os mecanismos de coordenação e de tomada de decisão relacionadas aos processos e definir uma estrutura para os

diversos processos da organização, com a possibilidade de incluir a criação de um Escritório de Processos.

3.2. Gestão de Processos Organizacionais

O *Business Process Management* – BPM é um sistema que permite uniformizar os processos corporativos, aumentando a produtividade e eficiência da organização.

O BPM tem como finalidade acompanhar, após definidas as prioridades, como os recursos de uma organização, são aplicados e transformados em ações para o alcance das metas organizacionais. (BALDAM, 2007)

Nesta categoria de ferramenta os processos são desenhados e documentados visando a sua automação. Os processos são modelados normalmente na notação BPMN, com uma série de propriedades associadas visando automação. As ferramentas geram a partir desse modelo um arquivo com código executável, normalmente em padrão BPEL. Por possuírem detalhes dos processos permitem realizar simulação dos processos. Por terem controle dos processos executados permitem o monitorando das atividades (BAM), com a coleta de indicadores de desempenho. Produtos nesta categoria estão os Exemplos: WebSphere da IBM, Aqualogic da BEA/Oracle e Savvion. (Lima-Marques e Cordeiro, 2008. p.6)

3.3. Técnicas de Gestão

A Gestão por Processos tem sido uma metodologia atualmente empregada como base para as técnicas de gestão, com a finalidade de obter conhecimento e trazer vantagem competitiva para diversas organizações, entre as quais destacam-se: General Eletric, Motorola, Honeywell (PANDE et al., 2000).

A técnica de custeio baseado em atividades (ABC– *Activity Based Cost*), a metodologia SEIS SIGMA e o sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 abaixo descritas, têm sido empregadas nas organizações e são técnicas complementares à gestão de processos (SANTOS, 2003).

3.3.1. Custeio Baseado em Atividades

Segundo Santos (2003) o ABC (*Activity Based Cost*) é uma das técnicas de custeio utilizadas atualmente que nasceu como resposta da contabilidade para atender as necessidades das organizações orientadas por processos. As organizações têm se modificado com o intuito a obter vantagem competitiva, sendo

assim novas formas de custeio foram desenvolvidas com a finalidade de identificar e decidir onde os recursos das organizações são aplicados.

A técnica de custeio baseado em atividades permite a análise dos custos sob duas visões (MARTINS, 1996): a visão econômica do custeio e a visão de aperfeiçoamento de processos.

A visão econômica de custeio é uma visão vertical, adéqua os custos aos objetos de custeio por meio das atividades desenvolvidas em cada departamento.

A visão de aperfeiçoamento de processos é uma visão horizontal, os custos dos processos são captados por meio das atividades realizadas.

O ABC pode ser considerado uma ferramenta de análise de fluxos de custos. Esta análise fornece elementos apropriados para tomadas de decisões estratégicas.

3.3.2. Seis Sigma

A metodologia SEIS SIGMA é definida por (Pande et al., 2000) como um sistema de gestão acessível e flexível capaz de alcançar, conservar e ampliar o sucesso de um negócio. Por meio do emprego de dados, análise estatística, pelo gerenciamento, melhoria e re-engenharia dos processos, é um modelo conduzido para entender as necessidades dos clientes.

3.3.3. Sistemas de Gestão de Qualidade – ISO 9001:2000

Segundo Santos (2003) a norma ISO 9001:2000 estimula a adoção de uma “abordagem de processo” para alcançar a eficácia de um “Sistema de gestão da qualidade” para aumento da satisfação do cliente por meio dos requisitos por eles levantados.

Conforme a norma, para que uma organização funcione de modo eficaz, deve identificar várias atividades integradas que empregam recursos e gerenciar de maneira a converter entradas em saídas dos processos principais.

“De acordo com a norma este modelo de gestão da qualidade tem capacidade de fornecer a qualquer organização meios para garantir o atendimento dos requisitos de seus clientes, assim como fornece condições para melhoria contínua de seus processos”. (Santos, 2003. p.4)

3.4. Organizações e Processos: aspectos conceituais e principais etapas

O conceito de orientação por processos ainda está pouco difundido entre as organizações. O mapeamento de processos corresponde à diagramação do trabalho (processos, atividades e rotinas) da forma como ele é executado na organização. O mapeamento de processos pode ser definido como:

“É entendido como a identificação dos fluxos de trabalho com início, meio e fim bem determinados, com insumos/serviços claramente definidos e com atividades que seguem uma seqüência lógica, permitindo uma visão integrada e encadeada do trabalho” (MPOG, 2007, p.5).

A Universidade Estadual de Campinas – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário/UNICAMP/PRDU implantou a Gestão por Processos na administração da Universidade a partir de escopos identificados conforme as prioridades estabelecidas no Planejamento Estratégico de (2003-2005) da PRDU e do Hospital das Clínicas. Após 2005, o objetivo foi estendido a todas as unidades da UNICAMP. De acordo com a visão constituída pela PRDU para 2006, a Gestão por Processos é essencial para a “consolidação de uma administração mais ágil e pró-ativa na Universidade, com uma gestão integrada, moderna e racional”.

Foi estabelecida pelo Grupo GERPRO, composto por profissionais do Hospital de Clínicas, Centro de Computação e por integrantes de órgãos subordinados à PRDU, uma metodologia baseada em conceitos da gestão de qualidade, composta por oito etapas que orientaram a implantação da Gestão por Processos na Universidade.

Na metodologia proposta, foi sugerida uma estratégia de identificação e aperfeiçoamento dos processos com a participação das pessoas envolvidas independente da hierarquia, uma vez que compartilham do planejamento e da execução de mudanças, comprometendo-se com a qualificação do seu processo.

As etapas da Metodologia da Gestão por Processos implantada pelo GERPRO/ UNICAMP (2003) são:

Etapa 1 – Entendimento do Planejamento Estratégico;

Etapa 2 – Entendimento do Negócio;

Etapa 3 – Identificação dos Processos Críticos;

Etapa 4 – Requisitos dos Clientes e Fornecedores do Processo;

Etapa 5 – Análise do Processo Atual;

Etapa 6 – Redesenho do Processo;

Etapa 7 – Implementação do Processo;

Etapa 8 – Gerenciamento do Processo.

O Centro de Pesquisa da Arquitetura da Informação/CPAI da FACE/UnB desenvolveu uma metodologia de mapeamento e análise de processos e compreende as etapas descritas a seguir (CPAI, 2008, p. 3).

Definição do contexto:

1. Identificação dos fundamentos da organização: abrange a identificação e alinhamento dos princípios, políticas, diretrizes, missão e visão da organização.
2. Identificação do negócio: compreende a elaboração de mapa de relacionamento que identifique produtos, serviços, clientes, mercados, localidades e canais.
3. Avaliação de forma operar da organização, no que tange aos níveis de centralização e de padronização das operações.
4. Identificação da estrutura e da forma de gestão: compreende a descrição da estrutura e a análise do processo de gestão de pessoas, dos papéis e responsabilidades institucionais. Exige a identificação dos objetivos e metas da organização.
5. Identificação de eventos relevantes: corresponde à identificação de Entradas, Processos, Saídas, Responsáveis e Especialistas.
6. Identificar os macroprocessos.

Mapeamento dos processos:

1. Dimensões do mapeamento.

Devem ser identificados os documentos, informações e regras relacionadas ao desenvolvimento das atividades, os conhecimentos e habilidades e competências organizacionais e pessoais necessários. Para que o dimensionamento seja completo torna-se necessário: identificar os sistemas e recursos envolvidos, os custos de funcionamento, o tempo necessário ao desenvolvimento da seqüência de atividades

relacionadas ao processo. Esta fase, também é de identificação e análise de Leis, Normas e Regulamentações que orientam a execução de atividades, bem como da avaliação de riscos do processo (CPAI,2008).

2. Definir levantamento de requisitos

Nesta etapa, serão realizadas reuniões e encontros, visitas ao local de trabalho e oficinas com os gestores (donos dos processos), responsáveis pelos processos, reuniões intensivas JAD (*Joint Application Development*), *Brainstorming*, entrevistas e reuniões para fixação de agendas de trabalho, elaboração e homologação de formulários de requisitos e fixação da estratégia de revisão.

Os requisitos definem as condições necessárias para a solução de um problema e são levantados a partir de identificadas necessidades do processo em relação: 1) Aos fornecedores e aos clientes; 2) Dos fornecedores em relação ao processo e 3) Dos clientes em relação às características dos produtos/serviços dos processos.

Esta fase retrata o relacionamento entre as partes da cadeia (fornecedor – processo – cliente). Representados por meio de entradas que convertem em saídas, que são traduzidos em requisitos. Os requisitos também são documentados, medidos, acompanhados e estão sempre sujeitos a mudanças principalmente quando são feitas alterações das prioridades da organização.

3. Definir de metodologia de mapeamento.

São definidas ferramentas, objetos e atributos, e também, decididas estratégias relacionadas ao mapeamento e à homologação.

Convém ressaltar que em função das características relacionadas à gestão de processos, outras organizações implementaram metodologias de mapeamento. Como exemplo a proposta da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que define:

“A etapa do mapeamento compreende o levantamento e registro da situação atual (também chamada AS IS) dos processos organizacionais, escrevendo fluxos, insumos e demais informações necessárias ao entendimento uniforme dos processos por todos os envolvidos, em conformidade com a metodologia e ferramenta selecionada.” (ANEEL, 2007).

A ANEEL institui em norma específica as etapas que integram o mapeamento de processos:

- a. “levantamento e definição dos fluxos dos processos, atividades e tarefas, orientados por ferramenta informatizada;
- b. levantamento dos insumos e produtos para realização das atividades;
- c. identificação dos responsáveis pelos processos;
- d. descrição dos processos em manuais, quando necessário;
- e. identificação de indicadores de desempenho dos processos; e
- f. definição de pontos fortes e oportunidades de melhoria dos processos.”
(idem, ibidem)

3.4.1. Níveis de detalhamento dos processos

O Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), desenvolveu uma metodologia de modelagem de processos que abrange as definições descritas abaixo (Padrão de Trabalho e Modelagem de Processos, MPOG, 2007, p. 4):

1. Macroprocessos: Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.
2. Processos: Cada macroprocesso engloba vários processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.
3. Subprocessos: Constituem-se em um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades seqüenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização.
4. Atividade: é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As Atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. “o quê” é feito e descrito no Atributo Nome e “como” é feito no Atributo Descrição da Atividade. A

descrição do objeto “Atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender Demandas”.

3.4.2. Mapa de Relacionamento

O mapa de relacionamento é uma ferramenta que dirige as discussões sobre os processos promovendo a comunicação interna e externa. Para sua elaboração é necessário, no primeiro momento, a análise e o alinhamento dos elementos do planejamento estratégico, seguido da identificação dos macroprocessos e suas informações fundamentais: fornecedores, entradas, saídas e clientes.

As figuras 1 e 2 demonstram um modelo de mapa de relacionamento do processo de gestão acadêmica desenvolvido pela UNICAMP/GERPRO.

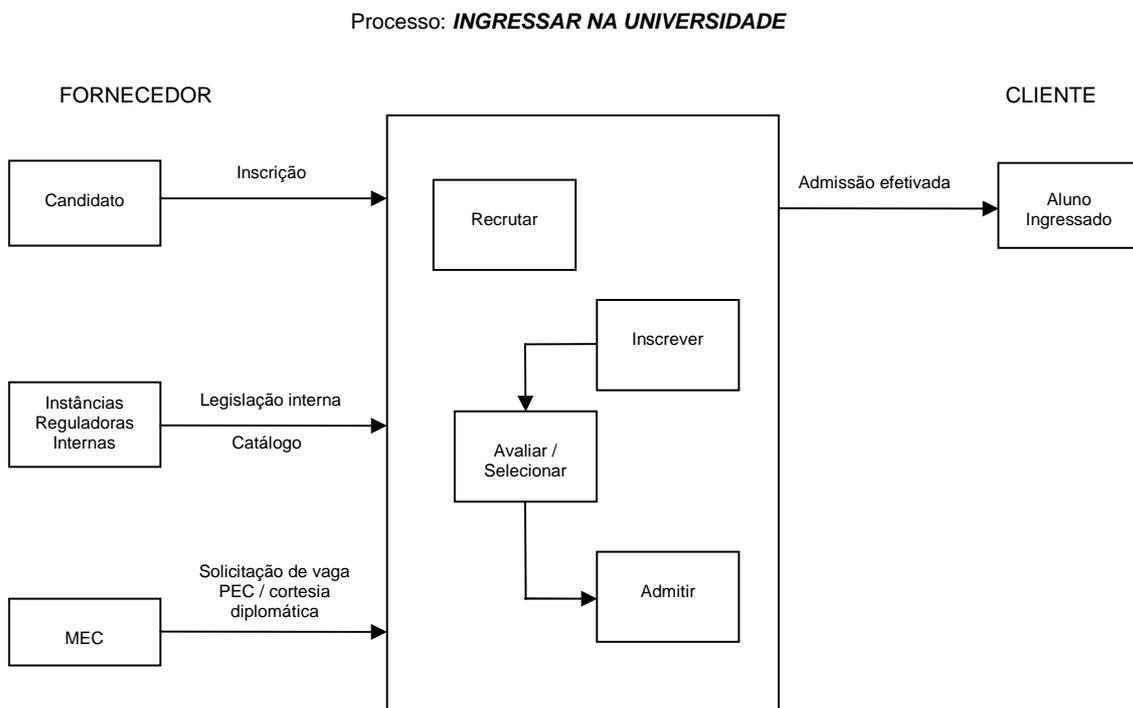


Figura 1: Mapa de Relacionamento do Processo de Gestão Acadêmico
Fonte: UNICAMP/GERPRO, 2007.

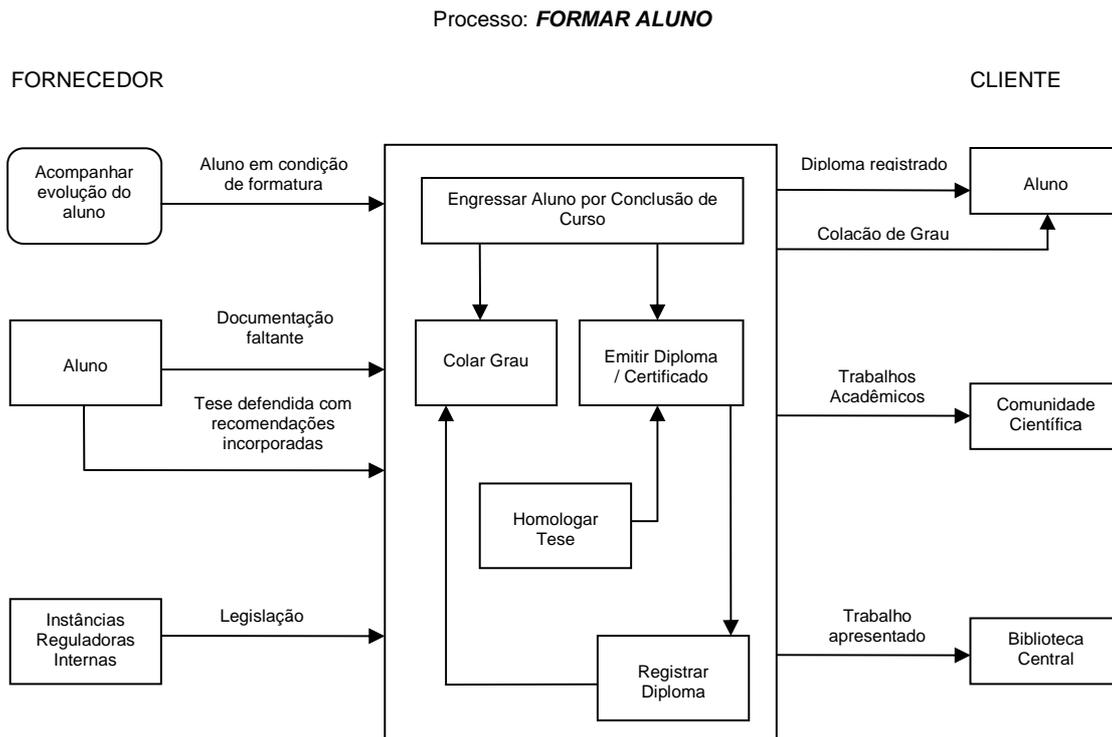


Figura 2: Mapa de Relacionamento do Processo de Gestão Acadêmico 2
Fonte: UNICAMP/GERPRO, 2007.

3.4.3. Indicadores de desempenho

“O indicador de desempenho é um dado numérico que fornece informações sobre o estado de um processo e que permite medir seus resultados, visando a avaliação de seu desempenho com base em referências pré-estabelecidas”. (Monteiro,2003)

Os indicadores devem ser determinados a partir dos requisitos e permitem medir e avaliar o desempenho dos seus processos e adotar as medidas corretivas para que possam ser melhorados.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) apontam que os dirigentes das organizações precisam de indicadores relacionados às diversas áreas do desempenho organizacional, para atender as condições e obter a excelência empresarial.

Ainda na abordagem desses dois autores, o desempenho organizacional deve ser medido e avaliado por meio do modelo de indicadores *Balanced Scorecard* (BSC) que compreendem quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos da empresa, e aprendizado e crescimento. Ressaltam, ainda, que o *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento que alinha a missão e a estratégia de uma organização em objetivos e medidas palpáveis, consentindo difundir a

estratégia na organização e atrelar os objetivos estratégicos com os objetivos departamentais.

3.5. Considerações sobre o Escritório de Processos

Dada a escassez de literatura específica sobre esse modelo e a semelhança entre as duas concepções, exporemos aqui as elaborações de especialistas em torno do modelo de Escritórios de Projetos.

Desouza e Evaristo (2006) afirmam que um escritório de projetos pode variar significativamente em termos de tamanho, estrutura e responsabilidade. Asseguram ainda que para que um escritório de processos obtenha êxito a sua estrutura deverá está alinhada a cultura organizacional.

Para Crawford (2002) a implantação de um escritório de projetos incide na concepção de novos processos, novas formas de abordar os problemas, maior integração entre departamentos e para isso é imprescindível tratar com pessoas. Crawford (2002) assegura que a implantação de um escritório de processos é um processo de mudança de cultura organizacional.

Block e Frame (1998) destacam que as etapas definidas na figura 1 são as adequadas para a implantação de um escritório de projetos. Após a análise da situação atual é elaborado um planejamento que identifica o patrocinador ligado a presidência da organização. São determinadas funções e equipe, e montados um plano de comunicação e orçamento. Em seguida, são obtidos recursos e é iniciada a implantação.

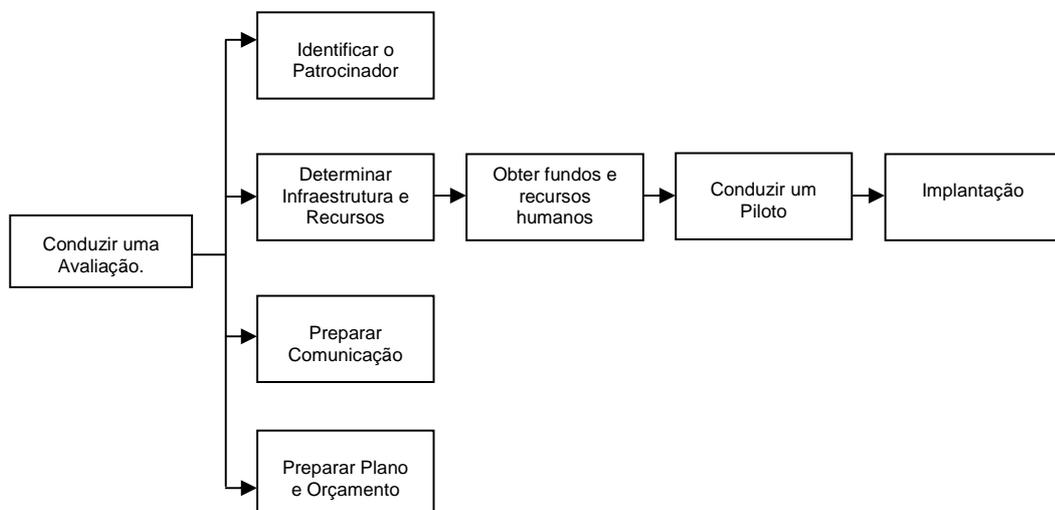


Figura 3: Fases da Implantação de um PMO propostas por Thomas R. Block e Davidson Fram, 1998.

3.6. Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI

Lançado no dia 24 de abril de 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) contém dezenas de medidas. Dentre elas está o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, instituído pelo decreto nº 6.096 e regulado pelas portarias ministeriais 22/2007, que traça as Diretrizes Gerais e a 224/2007, Documento Complementar.

Um dos objetivos do REUNI é dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior, a fim de aumentar a qualidade dos cursos, melhorando o aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitando as características de cada instituição e estimulando a diversidade do sistema de ensino superior. A adesão ao programa é voluntária e terá duração de cinco anos a começar de 2008.

Esse Programa tem ainda como metas globais a elevação gradual da taxa média de conclusão dos cursos presenciais para noventa por cento, e a diminuição da relação de alunos por professor, em cursos presenciais de graduação para dezoito, ao final de cinco anos, contados do início de cada plano.

O REUNI procura, assim, garantir a qualidade da graduação e da educação pública. Ela é fundamental para que os diferentes percursos acadêmicos oferecidos possam levar à formação de pessoas aptas a enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, em que a aceleração do processo de conhecimento exige profissionais com formação ampla e sólida. A educação superior, por seu turno, não deve se preocupar apenas em formar recursos humanos para o mundo do trabalho, mas também cidadãos com espírito crítico que possam contribuir para solução de problemas cada vez mais complexos da vida pública.

O alcance da qualidade desejada para esse nível de ensino se dará a partir da adesão das instituições ao programa e às suas diretrizes; com o redesenho curricular dos seus cursos, valorizando a flexibilização e a interdisciplinaridade, diversificando as modalidades de graduação e articulando-a com a pós-graduação, além do estabelecimento da necessária e inadiável interface da educação superior com a educação básica - orientações já consagradas na LDB/96 e referendadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, definidas pelo CNE.

4. PROPOSTA DE MODELO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

4.1. Contexto da UnB

Para retratarmos o contexto da UnB em seus aspectos institucionais recorreremos aqui às informações trazidas pelo documento FUB/UnB: Bases do planejamento estratégico e tático (UnB, 2008).

A Universidade de Brasília vem crescendo nos últimos vinte anos em resposta à crise que as Instituições Federais de Ensino sofreram a partir da década de oitenta e ainda enfrentam nos dias de hoje. Dificuldades que derivam dos insipientes recursos para financiamento das atividades acadêmicas e da pouca transparência na execução e prestação de contas dos gastos públicos. A constatação da necessidade de reorganizar a universidade e sua mantenedora FUB, vem sendo apresentada desde 2002 pelos gestores de mais de 60 unidades no diagnóstico institucional, como um dos pontos críticos que impedem o desenvolvimento da UnB.

A ampliação de políticas de inclusão e de assistência estudantil visa a igualdade de oportunidades para o estudante desfavorecido condicionalmente. Esta medida está diretamente ligada à inclusão, democratização do acesso e à permanência, para promover a efetiva igualdade de oportunidades, compreendidas como partes integrantes de um projeto de nação.

Em um contexto de mudança e as alterações ocorridas no modelo de gestão da FUB bem como atendendo reivindicação do MEC, foi elaborado o sistema de planejamento das unidades acadêmicas e administrativas utilizando como um dos principais instrumentos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que serve de componente que orienta o planejamento e como ferramenta de divulgação, na sociedade dos objetivos e metas a serem alcançadas para o período de 2002 a 2006.

O Projeto Estratégico de Reestruturação foi idealizado, em 2006, para atender as necessidades das estruturas acadêmicas e administrativas e, também, criar normas previstas em estatutos e regimentos da UnB e sua mantenedora, FUB.

Com a conclusão do diagnóstico institucional das unidades que integram o Sistema de Planejamento Institucional do novo ciclo (2007-2010), confirmou a gravidade dos problemas apresentados no ciclo anterior. Tais como informatização de processos ultrapassados e inexistência de automação dos processos básicos,

que surgem como resultado da evolução de novos processos relacionados à gestão universitária, e também a inexistência de processos e rotinas em que a continuidade exigia a sustentação de estruturas verticais priorizando funções e com muitos níveis hierárquicos. A Auditoria e órgãos de controle externos encontram dificuldades pautadas no controle da execução de parcerias com outras instituições.

Para solucionar os problemas identificados foi necessário ampliar o projeto básico que passou a ter como objetivos, a reestruturação e a implantação de programa de modernização da gestão universitária.

Em 2007, por meio da Resolução nº 12 do Conselho Diretor da Fundação Universidade de Brasília, foi aprovada implantação do Programa de Modernização da Gestão, com o objetivo de dar maior eficiência, agilidade e transparência ao processo da administração e dos órgãos que a integram (Art. 1º). Dentre os itens regulamentados destacamos os seguintes:

- Criação do Programa de Modernização da Gestão da Fundação Universidade de Brasília, estabelecendo seus parâmetros de funcionamento e bases de atuação;
- Realinhamento institucional da Procuradoria Jurídica e da Auditoria que, exigência legal passa a integrar a FUB;
- Formalização das Secretarias já existentes na estrutura da Fundação e transformação da antiga Assessoria de Comunicação em secretaria de Comunicação;
- Previsão da criação de agências, órgãos internos de fomento e a autorização para a criação da Agência de Desenvolvimento Institucional;
- Criação de Grupo Técnico, de natureza permanente, com a finalidade de apoiar a modernização da Gestão Universitária.

No âmbito do Projeto Estratégico de Reestruturação da FUB e da UnB foram realizadas atividades inerentes a elaboração, pelo Grupo Técnico de Reestruturação, de propostas relativas a definição de normas para criação, alteração e reestruturação das unidades e elaboração de modelos de regimentos para Centros e Unidades acadêmicas.

Em outubro de 2007, o Conselho Universitário (CONSUNI) da UnB, aprovou o documento “A UnB Rumo aos 50 anos: Autonomia, Qualidade e Compromisso Social” como “Carta de Intenções” da UnB para se inserir no Programa de Apoio à Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). A proposta da Universidade de Brasília de Adesão ao REUNI foi aprovada pelo MEC em dezembro de 2007.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) baseado em informações emitidas pelas unidades acadêmicas da Universidade de Brasília em conformidade com suas demandas, aprovou a proposta de novo projeto e criou comissões buscando ajustar essas propostas às Diretrizes Gerais do REUNI.

Com a elaboração do novo Plano de Reestruturação e Expansão da Universidade de Brasília para o período de 2008 a 2012, ocorrida no período de março a julho de 2008, deliberou-se como prioridade para a Universidade a elaboração de seu Projeto Político Pedagógico Institucional – PPPI sendo, para isso, organizada uma série de seminários internos para discussão de temas relevantes e detalhamento das estratégias aprovadas no âmbito do REUNI, com o objetivo de apresentar e divulgar à comunidade acadêmica da UnB o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais proposto pelo MEC.

A Administração Superior terá obrigatoriedade de fazer a prestação de contas semestral ao CEPE, com relação ao andamento e etapas do Projeto, conforme aprovado pelo CONSUNI.

4.2. Definição e atribuições de um Escritório de Processos

Um Escritório de Processos é um mecanismo organizacional que legitima e sustenta metodologicamente a gestão de processos organizacionais. Sua prática está ligada às iniciativas de BPM que busca aprimorar seus benefícios por longo tempo. Um Escritório de Processos eficaz fortalece a visão por processos e sistematiza o pensar as operações das organizações. Por meio do ingresso desse mecanismo, uma organização “consegue dar perenidade às suas ações de processos, estimulando e verificando sua utilização como instrumento contínuo de melhoria”.

Adaptaremos dos autores Maximiniano e Anselmo (2006) e ELO Group (2008) que consideram que o Escritório de processos pode ser então, definido como

a unidade organizacional formalmente estabelecida, tendo, dentre outras, as seguintes atribuições:

- Definir a metodologia de gestão por processos (padrões, regras, medidas de desempenho);
- Consolidar os registros, documentações, avaliar as melhores práticas e difundir aprendizados;
- Apoiar o gestor no acompanhamento e avaliação do processo; avaliar o portfólio de processos e sua administração;
- Ser interlocutor entre os gerentes de processos e alta administração;
- Integrar os múltiplos processos e gestores de processos consolidando suas informações;
- Reduzir o ciclo de produção, por processos repetíveis, reduzir os custos;
- Fornecer um conjunto de ferramentas unificadas e especializadas na documentação de processos organizacionais;
- Garantir o alinhamento das iniciativas ao planejamento estratégico da organização, no caso UnB, deverá ser alinhado ao Planejamento Estratégico Institucional/PDI.
- Treinar e capacitar o pessoal com as melhores práticas de gestão de processos;
- Conduzir demandas das áreas de negócios para iniciativas relacionadas a BPM, aperfeiçoando a performance organizacional ao mesmo tempo em que se conciliam seus propósitos heterogêneos prazos e escopos.

4.3. Implantação do Escritório de Processos

Devido à falta de um modelo institucionalizado, a implantação de um Escritório de Processos tem gerado muitas dúvidas às organizações. Assim, a estratégia de implantação do Escritório de Processos, proposta nesta monografia, será conduzida como um projeto que, por possuir grande similaridade, terá como

base a metodologia do Escritório de Projetos proposta pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) considerado pelo PMI (PMI, 2004) uma das mais destacadas citações referentes a planejamento de projetos. Serão, também, seguidos os passos sugeridos por Block e Frame (1998) alinhados à missão da organização.

A implantação de um escritório de processos deverá, assim, iniciar com a elaboração o seu planejamento estratégico, definindo principalmente a missão e os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo a serem alcançados. Nesta etapa, serão identificadas as instâncias demandantes dos serviços gerenciais, além de serem considerados prioridades e fatores como a influência da implantação do escritório de processos na cultura organizacional.

4.4. Etapas para implantação de um Escritório de Processos

Adaptaremos da ELO Group (2008) a proposta de metodologia para implantação de um Escritório de Processos que será descrita nas subseções seguintes:

- 1. Definição do posicionamento organizacional:** Para que a implantação seja bem sucedida, em primeiro lugar, é necessário entender a direção e a maturidade do Escritório de Processos na organização, por meio do inventário de todas as ações de gestão de processos já realizadas em períodos anteriores. Deverá, também, obter o entendimento das dimensões de valor e das expectativas dos interessados, para que o Escritório de Processos seja uma solução com o apoio da alta administração e pactuado por todos. Outro ponto a ser enfatizado é a definição do papel do Escritório de Processos dentro da organização. Esta etapa é determinante para o sucesso da implantação do Escritório de Processo, e sugere-se o *benchmarking* com outras organizações.
- 2. Desenho da lógica de governança do Escritório de Processos:** Nesta etapa, deverá ser feita a delimitação de quais serão de fato os serviços incluídos no papel do Escritório, e quais estão a cargo das próprias áreas da organização. Esta delimitação se dá por meio de uma matriz de governança das ações do Escritório. São, também,

planejados os serviços do escritório, visando a obtenção de delimitação dos requisitos associados a cada serviço, exercitando dessa forma a integração das ações do Escritório de Processos dentro da organização.

3. **Desenho de métodos e artefatos:** Nesta etapa, a operação do escritório é especificada, tomando como base, o papel do escritório e os serviços associados a sua atuação. São definidos os métodos, padrões, rotinas, para a gestão dos processos e na modelagem dos fluxogramas e instrumentos associados às rotinas. Deve, também, ser definido o grau de prioridade de cada serviço, de forma a organizar sua trajetória de implantação e facilitar o dimensionamento.
4. **Desenho da relação com demais áreas:** Aqui é formalizado o relacionamento do escritório com as demais áreas da organização com baseando-se no estabelecido pelo portfólio e na lógica de operações de serviço. É produzido, ainda, um estudo de investimento para ativação do escritório e delimitados os níveis para cada serviço prestado, bem como definidos os mecanismos de custeio dos serviços do escritório dentro da organização. Assim, procura-se legitimar o Escritório de Processos dentro do ciclo orçamentário e do planejamento estratégico.
5. **Desenho da base de recursos:** Aqui são detalhados os recursos humanos e tecnológicos para a operação do Escritório de Processos, com base no orçamento disponível e serviços definidos; definidos os perfis e competências necessárias, a divisão de tarefas e dimensionamento de quadros da equipe, bem como a especificação da base tecnológica para a execução dos serviços.
6. **Planejamento da implantação:** Neste ponto temos a definição da estratégia de implantação. Avaliam-se as vantagens e desvantagens de uma implantação progressiva (com *quick wins* iniciais e estabilidade de serviços) versus uma lógica de implantação *big bang* (onde todos os serviços são absorvidos ao mesmo tempo). Aqui ocorre a capacitação da equipe interna do escritório e de eventuais postos avançados com a

função de realizar a interface do escritório com as demais áreas da organização. Nesta etapa é, ainda, realizada a comunicação institucional da implantação do Escritório de Processos, pavimentando o caminho para sua legitimação na organização.

4.5. Melhorias gerenciadas pelo Escritório de Processos

As melhorias gerenciadas pelo escritório de processos são consideradas em relação ao tempo de implantação e ao impacto na organização, demonstradas nos seguintes aspectos:

1. **Melhorias simples:** São ações de curto prazo, em geral possuem baixo impacto na organização e podem seguir diretamente para execução, pois não precisam de um planejamento muito estruturado. Para sua implantação, a condução deverá ser feita pela própria área impactada. Exemplos: Implantação de novos procedimentos internos a uma área, alteração na ordem de determinadas atividades e melhoria da comunicação entre duas áreas.
2. **Plano de ação:** Os projetos são geridos de maneira informal ou semi-informal, São ações de maior tempo de implantação e menor impacto ou as de simples implantação e maior impacto. Para a implantação, será necessário o auxílio do Escritório de processos, procurando evitar que a área priorize ações do dia-a-dia frente, as melhorias necessárias Exemplo: revisão de responsabilidades por determinadas decisões.
3. **Projetos formalizados institucionalmente:** Para formalizar as ações como projetos é imprescindível a metodologia e o nível de patrocínio para a sua implantação. Exemplos: Automação de um processo, implantação de um sistema integrado.

4.6. Custos da Implantação

Na etapa do planejamento da implantação de um Escritório de Processos devem ser verificados e detalhados os custos necessários. No caso da Universidade, por tratar de recursos públicos, para que as verbas sejam liberadas, precisará ser submetida à apreciação da administração superior (Colegiados Superiores, Reitor e Decanato e Administração e Finanças). Esse levantamento deverá abranger:

- infra-estrutura – O espaço físico a ser designado para o Escritório por Processos, deverá ser o mais próximo da alta administração, no caso da Universidade de Brasília, deverá ser localizado no prédio da Reitoria, vinculado ao Gabinete do Reitor.
- equipamentos (computadores e servidores)
- Projetor de alta resolução;
- Mobiliários, mesa de reunião apropriada para mostrar modelos em grandes formatos;
- Quadro largo para que se possa afixar mapas e diagramas gerais de processos;
- aquisição de materiais;
- serviços ;
- Recursos Humanos – gerente de processos e técnicos do quadro permanente da FUB.
- Softwares para desenvolvimento de ferramentas de modelagem, simulador, editor de textos, planilha eletrônica, ambiente de publicação (Internet ou rede); (Baldan, 2007)
- Cursos e treinamentos para os outros Técnicos do Quadro Permanente da FUB.

4.7. O Organograma do Escritório de Processos para UnB

Na área administrativa, a estrutura organizacional da Universidade de Brasília, é composta pelos Colegiados Superiores (CONSUNI, CEPE, CAD e Conselho Comunitário) e pela Reitoria (Gabinete do Reitor e do Vice-Reitor, Decanatos, Órgãos Complementares, Procuradoria Jurídica, Prefeitura, Auditoria, Centros, Secretarias e Assessorias). Na área acadêmica a estrutura é composta por 23 Institutos e Faculdades, Centros e Núcleos.

O Escritório de Processos será inserido na Secretaria de Planejamento – SPL, por ser a unidade mais adequada e é vinculada ao Gabinete do Reitor. Sendo uma das funções incorporadas pela Coordenadoria de Gestão por Processos e informações como se pode observar no organograma abaixo.

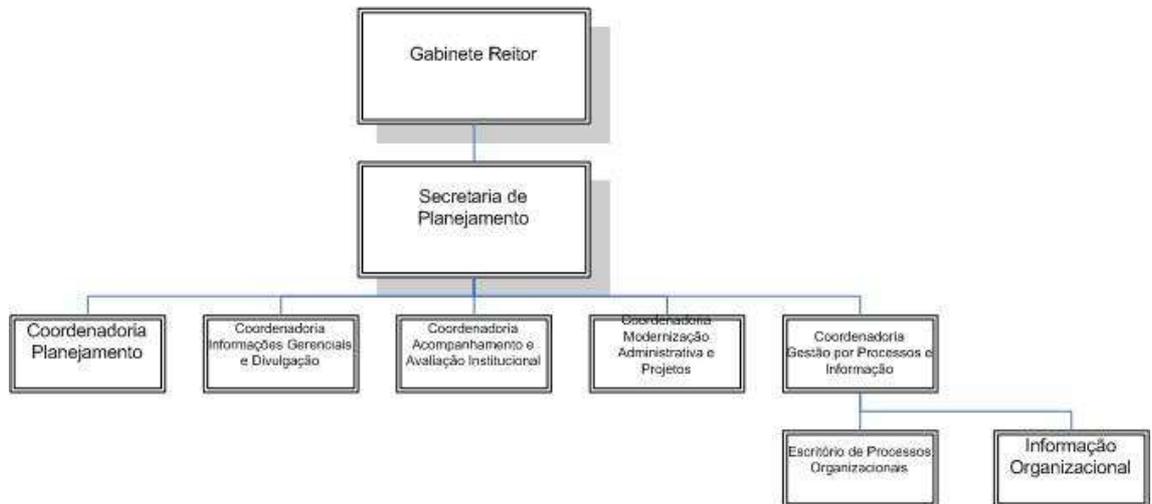


Figura 4: Organograma do escritório de processo. Fonte: Elaboração própria.

4.8. Abrangência e funcionamento do escritório de processos na UnB

O Escritório de Processos estenderá sua abrangência às áreas administrativas e acadêmicas da Universidade de Brasília. No primeiro momento, no entanto, sua atuação se dará na área administrativa com foco em prioridades a serem mapeadas que configurarão um trabalho piloto.

4.9. Recursos Humanos

As funções designadas para o Escritório de Processos de uma organização deverão ser assumidas por pessoas experientes e com influência na organização.

Os recursos humanos usados para compor a equipe do Escritório de Gestão por Processos da UnB, inicialmente será formada por profissionais englobando o Gerente de Processos e técnicos. As funções ocupadas por técnicos serão compostas por Técnicos Administrativos do Quadro da FUB sob responsabilidade do Gerente de Processos do Escritório.

4.10. Modelos e Ferramentas

A implantação do Escritório de Processos trará à organização a uniformização do trabalho, a padronização da rotina e da linguagem empregada, gerando benefícios, tais como otimizar o tempo e minimizar os custos. Valeriano (1998) ressalta que deverá haver metodologias e rotinas de uso comum, adotados pelos gestores atendendo a necessidade de cada projeto.

Na definição de ferramentas a serem utilizadas deverão ser avaliados fatores como a sua aplicabilidade, custos no mercado, instalação, manutenção e assistência técnica, suporte e treinamento.

5. CONCLUSÃO

No Brasil, onde o tema é novo, percebemos que não são muitos exemplos já consolidados de Escritórios de Processos. Em órgãos públicos, percebe-se uma preocupação na busca da eficiência e eficácia, transparência, minimizando custos, a redundância de tarefas e o tempo para o cumprimento de cada atividade na organização.

A análise realizada por meio das produções sobre a abordagem de gestão por processos permitiu destacar que a organização orientada por meio de processos está apontando como uma nova forma organizacional para o século XX, superando as organizações convencionais que atuam de forma verticalizada, isoladas uma das outras e sem interligação, adotando estruturas rígidas, compartimentalizadas e fragmentadas.

A implantação de um escritório de Processos deve ser vista como um projeto de longo prazo devido a vários fatores, dentre eles o grau de maturidade e aprendizagem, e ainda a mudança da cultura organizacional. Não se pode desconsiderar o nível de envolvimento dos gestores da alta administração, bem como o devido alinhamento ao planejamento estratégico da instituição.

O Escritório de Processos tem como foco a inovação organizacional centrada em processos, otimização dos resultados das ações e atividades, minimizando tempo e custo nas instâncias funcionais e provendo a alta administração de informações sistêmicas da organização, para melhor controle situacional dos diversos processos em curso na instituição.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). Norma de Organização ANEEL n. 29 – **Diretrizes e procedimentos para disciplinar a gestão de processos organizacionais**. Portaria n. 749, de 18 de setembro de 2007

ALBUQUERQUE, Nestor Nogueira de. **Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso de Implementação**. Dissertação de mestrado, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2006.

Anuário Estatístico 2006 (2001-2005). Universidade de Brasília. Secretaria de Planejamento/Organização Eduardo Tadeu Vieira e Roberto Muzuno – Brasília, 2006. 322 p. ISSN 1807-0620.

BALDAM, Roquemar de Lima...[et al.]. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management**. –1. ed. – São Paulo : Erica, 2007.

Brasil, MEC – Diretrizes Gerais do REUNI. Site <http://portal.mec.gov.br>. 12.01.2009.

Centro de Pesquisa em Arquitetura da Informação (CPAI/UnB). **Metodologia de Mapeamento e Análise de Processos**, 2008

CRAWFORD, J. K. **The Estrategic Project Office – A Guide to Improving Organizational Performance**. New York: Taylor & Francis Group, 2002.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo. Atlas, 2000.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R.; **Project management Offices: A Case of Knowledge-based archetypes**. *International Journal of Information Management*, 2006.

DREYFUSS, Cássio. **As Redes e a Gestão das Organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

ELOGROUP. **Roadmap para Implantação de um Escritório de Processos**. Site www.elogroup.com.br. 26.06.2009

_____. **O Escritório de Processos: Um Mecanismo de Governança e Inovação**. Site www.elogroup.com.br 26.06.2009

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the Project Office – A Manager's Guide to Leading Organizational Change**. San Francisco, CA: Joseey-Bass, 2003.

FRAME, Davidson & BLOCK, Thomas. **The Project Office**. New York: Crisp Publications Inc., 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima, DREYFUSS, organização. **Reengenharia das Empresas: Passando a Limpo**. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v37, n.3, p.10-19, jul./set.1997.

HAMMER, M. **A Empresa Voltada Para Processos**. HSM Management, n. 9, ano 2, jul./ago. 1998

LIMA, Murilo Paes – **Análise Crítica do Processo de Planejamento da Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos/ M.P.Lima ed. Ver.** – São Paulo, 2008 – 179p.

LIMA-MARQUES, Mamede; CORDEIRO, Jorge. **Ferramenta para Modelagem e Análise de Processos. Documento elaborado para o Ministério da Justiça/CGTI**, 2008. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, Escola Politécnica.

LIPNACK, Jessica. STAMPS, Jeffrey. **Virtual teams**. New York: Wiley, 1997.

MARCELINO, Gileno Fernandes.(organizador). **Gestão Estratégica da Universidade Brasília**: Editora Universidade de Brasília, 2003, 240p.

MARTINS, ELISEU, **Contabilidade de Custos**, Editora Atlas, 5 Edição, SP, 1996;

MAXIMIANO, Antônio C. A., ANSELMO Jefferson Leandro. **Escritório de gerenciamento de projetos: estudo de caso**. R.Adm., São Paulo, v.41, n.4, p. 384-403, out./nov./dez.2006.

MAZZONI, José Rafael, **Reforma Universitária e o Ciclo Básico**, trabalho apresentado na 24ª Reunião Anual da ANPED.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). **Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos. Escritório de Processos**, Dezembro de 2007.

NBR ISSO 9001:2000, **Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos**, ABNT, SP, 2000. Revista RAE – eletrônica – vol. 2 n. 1, jan-jun/2003;

NORTON, D.P., KAPLAN, R. S., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 3 ed., Tr. Luiz Euclides T. F. Filho, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2002

PANDE, PETER S., NEUMAN, ROBERT P. CAVANAGH, ROLAND R., **The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance**, 1 Ed, MacGraw-Hill NY, 2000. Revista RAE – eletrônica – vol. 2 n. 1, jan-jun/2003;

PMBOK, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Belo Horizonte: Pmimg. 2000. Disponível em: <http://www.pmimg.org.br>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3 ed, Newtown Square: Project Management Institute, 2004.

QUELHAS, O.; BARCAUI. A. B. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil**. Rio de Janeiro. UFF. 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**, Rio de Janeiro, DP&A editora, 1999.

SANTOS, Leandro Rosa. **Revista Gestão da Maturidade de Processos Essenciais – Convergência para o Futuro**. RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

STEWART, Thomas. **The Search for the 35 Organization of Tomorrow**. Fortune, v. 125, n. 10, p. 92-98, May 18, 1992.

TURNER, J. R. **The Handbook of Project-based Management: Improving the processes for achieving strategic objectives**. Berkshire: MacGraw-Hill, 1993.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS/PRDU. **Metodologia de Gestão por Processos – GEPRO**. Versão 2. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário.

VALERIAN HOBBS, B.; AUBRY, M. **A Realistic Portrait of PMOs: The Results of an Empirical Investigation**. In: PMI Global Congress 2005 – North America; 2005, Toronto, CA Anais... Toronto: PMI, 2005O, D.L. Gerenciamento em Projetos. São Paulo: Makro Books, 1998, cap. 4.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento em Projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998, cap. 4.