



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RODRIGO MOURA DOS SANTOS

**MELHORIA DE PROCESSOS: Um estudo de caso na Escola  
Superior do Ministério Público da União**

Brasília – DF

2017

RODRIGO MOURA DOS SANTOS

**MELHORIA DE PROCESSOS: Um estudo de caso na Escola Superior do Ministério Público da União**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me. Roque Magno de Oliveira

Brasília – DF

2017

**RODRIGO MOURA DOS SANTOS**

**MELHORIA DE PROCESSOS: Um estudo de caso na Escola Superior do Ministério Público da União**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Rodrigo Moura dos Santos**

Me, Roque Magno de Oliveira  
Professor-Orientador

Me, Olinda Maria Gomes Lesses,  
Professor-Examinador

Me, Marcos Alberto Dantas  
Professor-Examinador

Brasília, 27 de julho de 2017

Dedico este trabalho as três mulheres da minha vida.

A minha mãe, que sempre me incentivou.

A minha esposa que sempre esteve ao meu lado.

A minha filha que sempre foi fonte de forças para nunca desistir.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar força e coragem para continuar sempre.

A minha família pelo apoio moral e financeiro.

Aos meus professores e a Universidade de Brasília pelo conhecimento adquirido.

Aos meus amigos de curso pela companhia e convivência.

## RESUMO

De um modo geral sabe-se que nunca é fácil escolher qual a melhor forma de organizar um trabalho, um projeto ou mesmo escolher uma metodologia para gerencia-los. Assim sendo, com a reestruturação do Escola Superior do Ministério Público da União-ESMPU, surge a oportunidade de pesquisar e mostrar resultados de uma organização, que atualmente não há nenhum tipo de controle de processos e que busca implantar métodos e ferramentas de melhoria contínua. Com base nisto emerge a necessidade de saber como Implantar a Gestão por Processos em uma Organização Pública. O objetivo deste trabalho é proporcionar maior familiaridade como o problema. Enquadrando-o em um tipo de pesquisa estudo de caso exploratório com uma abordagem qualitativa, já que as coletas dos dados foram no próprio órgão e os resultados buscados não serão tratados por técnicas estatísticas. Para a implantação da gestão por processos é preciso: Identificação da Questão Crítica do Negócio; Seleção do Processo Crítico; Seleção do Líder e dos membros da equipe; Treinamento da equipe; Desenvolvimento do Mapa atual; Identificação de problemas; Análise dos problemas; Desenvolvimento do Mapa ideal; Estabelecimento de medidas (indicadores); Planejamento de mudanças, desenvolvimento de recomendações e apresentação; Implementação das mudanças. Notou-se na análise dos resultados que, as organizações geridas por intermédio de processos de negócios passam a ter seus recursos integrados. O que facilita o controle. Importante ressaltar que para haver esse controle de forma eficiente as áreas por onde passa o processo devem estar utilizando o mesmo sistema computacional, plataforma e conhecer a linguagem utilizada. Na fase análise dos problemas foi possível encontrar disfunções, gargalos e retrabalhos o que não seria possível sem o mapeamento do processo. Por exemplo, existia um tramite de departamento no qual o processo se que recebia um carimbo, o que muita da vez ficavam parado no setor apenas esperando que uma pessoa encaminhasse para o próximo setor. Entretanto, mais importante do que simplesmente padronizar ou automatizar o processo é o controle continuo, visto que os processos não são estáticos, eles mudam.

Palavras-chave: Metodologia para implantação, Gestão por processos. Mapeamento.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
1.1	Formulação do problema .....	8
1.2	Objetivo Geral .....	9
1.3	Objetivos Específicos .....	9
1.4	Justificativa .....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1	Teoria Geral dos Sistemas.....	11
2.1.1	Sistema.....	12
2.1.2	Sistema aberto.....	13
2.1.3	Gestão de processos X Gestão por processos .....	14
2.1.4	Business Processes Management.....	14
	2.1.1 Processos.....	14
	2.1.1 Gerenciamento de Processos .....	15
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	19
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	19
3.2	Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo .....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	23
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	34
	REFERÊNCIAS.....	36
	ANEXOS .....	38
	Anexo A – Cargos efetivos, cargos em comissão e função de confiança .....	48
	Anexo B – Processos Chaves .....	39

# 1 INTRODUÇÃO

O estudo da gestão por processos tem seu embasamento na teoria geral dos sistemas. Teoria essa proposta pelo então biólogo Bertalanffy em meados da década de 1920, que a defendeu ao explicar que as organizações se assemelha a um organismo vivo, ou seja, ela está em constante interação como o meio onde estão inseridas De Sordi (2014, p. 3). As organizações influenciam e são influenciadas pelo o ambiente tanto interno como externo. Quando falamos sobre sistemas, ou sobre as organizações, devemos entender como sendo um sistema aberto, pois ocorre essa interação com o meio.

As organizações implantam um sistema de melhoria contínua quando buscam melhorar sua eficiência. Para isso utilizam-se de práticas administrativas baseadas em processos. As práticas administrativas segundo De Sordi (2014, p.57) surgiram com intuito de melhorar alguns atributos e conseqüentemente a competitividade das empresas.

A gestão por processos ou simplesmente BPM (Business Process Management), é considerada por alguns autores como sendo uma metodologia e por outros sendo uma técnica, mas todos são unânimes quanto à finalidade. Segundo MULLER (2003) o gerenciamento de processos além de ser uma técnica/ferramenta para o alcance da melhoria continua é uma forma de disseminar dentro da organização a visão focada na melhoria dos processos. Como método, a gestão por processos segue algumas fases, Rummler e Brache (1994, apud MALANOVICZ et al, 2009) Elencam as seguintes: Fase 1: Identificação da Questão Crítica do Negócio; Fase 2: Seleção do Processo Crítico; Fase 3: Seleção do Líder e dos membros da equipe; Fase 4: Treinamento da equipe; Fase 5: Desenvolvimento do Mapa atual; Fase 6: Identificação de problemas; Fase 7: Análise dos problemas; Fase 8: Desenvolvimento do Mapa ideal; Fase 9: Estabelecimento de medidas (indicadores); Fase 10: Planejamento de mudanças, desenvolvimento de recomendações e apresentação; Fase 11: Implementação das mudanças.



Após seguir as onze fases é importante gerenciar e controlar o processo constantemente a fim de reparar algumas disfunções bem como implementar melhorias identificadas ao longo da gestão. Existem diversas metodologias de controle de processos uma destas é o ciclo PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust). O ciclo PDCA é dividido em quatro fases que devem ser rigorosamente concluídas antes de passar para a próxima com o risco de todo o processo ser prejudicado caso ocorra de alguma fase ser desconsiderada.

Com isso entende-se quão importante é ter um planejamento bem consolidado. A importância de ter ferramentas adequadas ao alcance de todos os envolvidos no processo e a escolha das metodologias corretas a serem aplicadas.

## **1.1 Formulação do problema**

É impossível falar em gestão por processos ou mesmo em melhoria contínua sem expor a real fundamentação. Conhecida como abordagem administrativa da gestão por processo ou abordagem sistêmica, tem a sua fundamentação na Teoria geral dos Sistemas. E, não é de hoje que a abordagem administrativa é estudada, há décadas as organizações tentam deixar de lado a forma tradicional de se organizar. Forma em que se organiza em função do trabalho desenvolvido em seus departamentos esquecendo-se do todo, o que muitas vezes acabam por criar pequenas controversas, rixas e lacunas departamentais. Mas essa abordagem está caindo em desuso, já que, a globalização trouxe consigo um novo modo de se pensar em matéria de administração. Isto fez com que grande parte das organizações percebesse que a melhor forma é ver a organização como um todo, um organismo vivo que está em constante interação com o meio, ou seja, sendo parte de um sistema maior do que a própria organização, isto é deixar de lado aquele pensamento fechado no qual as organizações pensam apenas em especializar suas áreas funcionais.

No entanto isto não é peculiaridade das empresas privadas, visto que muito se assemelha à forma de administração das organizações públicas. O que devemos diferenciar é que as organizações públicas não visam lucro, diferente das

organizações privadas. Aquela tem como objetivo central entregar serviços, de qualidade, aos cidadãos. É neste sentido que as organizações públicas devem buscar eficácia e eficiência na entrega destes serviços.

É pensando nisto que a secretaria de administração da Escola Superior do Ministério Público – ESMPU, que possui autonomia administrativa, busca implementar uma administração focada em soluções eficazes e eficientes a fim de valorizar o dinheiro do cidadão. A ESMPU busca deixar de lado o pensamento especializado em que o foco é dado apenas nos departamentos esquecendo-se do próprio detentor do direito, o cidadão cliente. Para mudar o foco dado no trabalho departamental e introduzir o foco no processo de negócio na organização não é fácil, existem etapas a serem realizadas. É pensando neste e em outros desafios que surge a seguinte pergunta de pesquisa: **O que é preciso para implantar a Gestão por Processos em uma organização pública?**

## **1.2 Objetivo Geral**

De um modo geral sabemos que nunca é fácil escolher qual a melhor forma de organizar um trabalho, um projeto ou mesmo escolher uma metodologia para gerencia-los. Assim sendo, com a reestruturação do Escola Superior do Ministério Público da União-ESMPU, surge a oportunidade de pesquisar e mostrar resultados de uma organização, que atualmente não há nenhum tipo de controle de processos e que busca implantar métodos e ferramentas de melhoria contínua. Com base nisto emerge a necessidade de saber como: **Implantar a Gestão por Processos em uma Organização Pública.**

## **1.3 Objetivos Específicos**

A fim de explicar o objetivo geral deste trabalho elenco alguns tópicos sendo:

- ✓ Identificar e descrever as etapas a serem seguidas para a implantação da gestão por processos.

## 1.4 Justificativa

Há décadas as organizações buscam manter-se competitivas, buscando dentro e fora da área acadêmicas tendências e experiências concretas que possam auxiliar no desenvolvimento organizacional e conseqüentemente melhorar seus resultados.

A mudança do pensamento de uma gestão centrada em seus departamentos, Gestão por Funções, mostra-se cada vez mais notório, já que é sinônimo de falta de agilidade e competitividade, o oposto à Gestão por Processo que se mostra atualmente tendência na Administração Estratégica (MÜLLER, 2003). Pensando nisto, o gerenciamento dos processos de negócios deve ser contínuo, para isso é necessária adoção metodologias. O BPM (*Business Process Management*) ou Gestão de Processos de Negócio é uma das alternativas metodologias existentes que tem por finalidade torna possível o controle buscando a integração entre processos, pessoas e tecnologia (FORSTER, 2005; ADESOLA e BAINES, 2005 apud MALANOVICZ et al, 2009).

As organizações têm dificuldades em alinhar-se a esta visão ainda lenta e complicada. A existência de paradigmas enraizadas nas organizações dificultam a adoção da gestão por processos o que é visto como grande desafio das organizações modernas (MÜLLER, 2003). Os modelos tradicionais hierárquico-funcional organizados em departamento auto-suficientes tendem a dar lugar a estruturação por processos, este modelo tem por característica estrutura interdepartamental e existem a divisão de responsabilidade, comunicação e a transferência de informações (MÜLLER, 2003).

Neste contexto, desperta a necessidade de um estudo mais aprofundado, visto que, o tema é de alta relevância para área acadêmica e para as organizações tanto públicas como privadas, aquela em busca por eficiência na prestação de seus serviços aos cidadãos e esta na busca de eficácia e eficiência a fim de maximiza os ganhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com fundamentação na teoria geral do sistema -TGS, a gestão por processos deduz que para ser introduzida na organização o gestor, além de todos envolvidos, deve conhecer a totalidade do processo de negócio. Segundo Chiavenato (2012, p. 78), existem três premissas básicas que fundamenta a TGS, primeiro seria: *os sistemas existem dentro de sistemas*, em que qualquer sistema possui um suprasistema que está inserido em um sistema maior, fazendo com que pareça viver em um loop infinito; *os sistemas são abertos*, os sistemas estão inseridos em um ambiente constituídos por outros sistemas, em que sempre há a troca de informações entre eles; *as funções de um sistema dependem de sua estrutura*, cada sistema possui características próprias dentro deste ambientes em que estão inseridos.

Esta teoria tem grande importância no estudo da gestão por processos já que deixa de lado aquele pensamento focado nas atividades departamentais e começa a ter uma visão holística, gestáltica e abrangente de coisas complexas Chiavenato (2012, p.78).

Segundo De Sordi (2014, p. 3) a gestão por processos pode ser chamada também de abordagem sistêmica para gestão das organizações e tem sua fundamentação na TGS, por isso a importância de um estudo focado nesta teoria. E para melhor compreensão faz-se necessário o conhecimento da teoria por trás da gestão por processos.

### 2.1 Teoria Geral dos Sistemas

O estudo da Teoria Geral dos Sistemas teve seu início com então biólogo Ludwig von Bertalanffy, e segundo Chiavenato (2012, p. 65) a proposta desta teoria era ser interdisciplinar para que com o advento da descoberta de algo por uma ciência, seja ela física, biológica, sociológica ou química, fosse aproveitado pela as demais áreas, isso permitiria a eliminação de barreira e supriria os espaços vazios das demais.

Segundo De Sordi (2014, p. 3), a TGS surgiu com a intenção de suprir a carência da abordagem científica e reducionista que a época propunha estudos de um indivíduo isoladamente e que dividiam em partes suas propriedades trabalhando apenas estas. O que a TGS vem trazer é justamente o estudo da relação das partes para compro o todo.

De acordo com Chiavenato (2012, p 67-68), foi após abordagem clássica que houve um grande avanço na aplicação deste enfoque da TGS. Na época o pensamento clássico baseava-se em três princípios; o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo, mas esses princípios, com o surgimento da TGS passaram a ser substituídos por princípios opostos como por exemplo: o reducionismo pelo expansionismo, no qual sustenta que cada fenômeno faz parte de um fenômeno maior; e o pensamento sintético pelo pensamento analítico, que é a relação que cada sistema tem com os outros e não o que cada um desempenha isoladamente, e o mecanicismo por teleologia, no qual a relação causa-efeito não é uma relação determinística ou mecanicista, mas sim probabilística.

De Sordi (2014, p. 3), foi a partir da aplicação da TGS à ciência da administração que resultou em uma nova abordagem administrativa. Esta nova abordagem conhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações ou simplesmente abordagem administrativa da gestão por processos. As abordagens anteriores não consideravam o lado externo da organização, estando com o pensamento engessado para com o interior da organização, reduzindo assim a organização e dificultando a tomada de decisão do gestor.

Segundo Chiavenato (2012, p. 78) foi a partir de 1960 que a teoria do sistema começou a ser parte integrante da TGS.

### 2.1.1 Sistema

Existem diversas definições para sistema, neste trabalho será adotada a definição de alguns autores que são referência para o estudo da gestão por processos.

Segundo De Sordi (2014, p. 5), sistema nada mais é que um conjunto de elementos interligados no qual a alteração em um dos elementos influencia em todos os outros.

Chiavenato (2012, p. 79), diz que o mais importante, assim como De Sordi (2014, p. 5) é a interdependência que existe entre os elementos para formar um todo. O todo possui características que não são encontradas em elementos separadamente.

Definição de sistema segundo Bertalanffy (apud Chiavenato, 2012, p. 79), é um conjunto de elementos relacionados uns com os outros. O importante do conceito de Bertalanffy é que o autor expõe dois conceitos de onde decorre duas características básicas do sistema. São elas; propósito ou objetivo e globalismo ou totalidade. Este diz que qualquer sistema tem sua natureza orgânica e que a mudança em uma das unidades ocasionará mudanças em todas as demais unidades fazendo com que todas as unidades se moldem à mudança. Este efeito é conhecido como totalidade. Aquela diz que qualquer sistema tem um propósito ou objetivo, meio óbvio, já que, tanto os elementos quanto o conjunto deles sempre objetivarão uma finalidade a ser alcançada. Conectividade, integração e totalidade são lembranças que remontam a ideia de sistema Chiavenato (2012, p. 79).

### 2.1.2 Sistema aberto

Segundo Chiavenato (2015, p. 79-80), os sistemas abertos são aqueles em que há a troca de energia, isto é, no qual a matéria influencia e é influenciada pelo ambiente. O sistema aberto é dual, ou seja, influencia e é influenciado diferente do sistema fechado onde não há interação como o meio; o sistema aberto possui capacidade de crescimento, mudanças e adaptações ao ambiente enquanto o sistema fechado não possui fazendo com que o estado final seja igual ao inicial; o sistema aberto possui capacidade de competir com outros sistemas já que é dinâmico o que não ocorre com o sistema fechado. É por isso que o estudo da gestão por processos tem como cerne o sistema aberto, já que as organizações são dinâmicas, autorreguláveis e auto adaptáveis tanto ao ambiente, onde estão inseridas, como a relação entre a organização como clientes, fornecedores e até mesmo com a concorrência.

### 2.1.3 Gestão de processos X Gestão por processos

Segundo De Sordi (2014, p. 23-24) Gestão de processos foi e ainda é costumeiramente utilizada por engenheiros operacionais. Foi com a repartição do trabalho para estudo e sequencialmente para a mecanização que surge o termo. Foi na revolução Industrial por volta do século XVIII em que os trabalhos eram feitos por partes o que ocasionou, na época, o surgimento da gestão de processos principalmente nas produções fabris. A gestão de processo é apenas uma forma de organizar e gerenciar as operações de uma empresa.

Segundo o Ministério Público Federal, gestão por processos é uma metodologia utilizada para eliminar falhas e evitar atividades que não agreguem valor, ou seja, o que não aumenta a satisfação do cliente cidadão e que não trazem melhoria aos processos da organização.

Já para De Sordi (2014, p.23-25), a gestão por processos é usada para designar a abordagem administrativa sendo mais extensiva do que a gestão de processos. Quando falamos em sentido, ou seja, semântica, a intenção na utilização de gestão por processos está atrelada à prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio. Neste trabalho será utilizada a definição de gestão por processos, visto que os processos que envolvem a organização necessitam de um entendimento mais amplo do que o simples conceito de gestão de processos.

### 2.1.4 Business Processes Management – BPM

Para a compreensão do gerenciamento de processos de negócio é necessário o entendimento de processos.

#### 2.1.4.1 Processo

De Sordi (2014, p. 11) define um processo de negócio no qual todas as atividades são feitas de forma sequencial a fim de produzir um produto ao final. É uma

sequência lógica na qual todas as atividades estão interligadas para produzir um resultado, tangível ou não, ao final do processo.

Davenport (1994) apud (MULLER, 2003) entende processos como sendo um conjunto de atividades estruturadas e mensurável que tem a finalidade de produzir uma saída específica para o mercado ou consumidor particular.

MULLER (2003), traz a definição de Hammer e Champy que por sua vez entende processo empresarial como uma série de atividades na qual existem uma ou mais entrada e que produz algo de valor para o cliente.

Harrington (1993) apud ANJOS et al (2002) processo é entrada, geração de valor e saída, ou seja, é uma ação que recebe um input, transforma e gera um output. Esse pensamento envolve desde o recebimento da matéria prima do fornecedor até a entrega de um produto ou serviço para o cliente final.

Hronec (1994) apud MULLER (2003) defini processo como sendo uma série de atividades que necessita de recursos para poder produzir um bem ou serviço ao final. Com base nos autores citados, conclui-se que processo é a transformação de um input em output, em que o input pode conter um ou mais recurso que passa por uma transformação para gerar um output, um bem ou serviço, com valor ao cliente final.

#### 2.1.4.2 Gerenciamento de Processos

Conforme MALANOVICZ (2009), a ideia inicial da utilização do BPM é o alinhamento dos processos de negócios a estratégia da organização, acreditando assim que os processos executam a estratégia da organização.

Harrington (1993) apud MULLER (2003) diz que a gestão por processos busca aperfeiçoar os processos empresarial auxiliando as organizações a fazerem importantes avanços no modo de operar seus processos.

Segundo Rummler e Brache (1994) apud MULLER (2003) o Gerenciamento de processos consiste em um conjunto de técnicas que busca garantir que os processos-chaves sejam gerenciados e aperfeiçoados continuamente, ou seja, deve haver um monitoramento constante dos principais processos.



Simpson et al., (1999) apud MULLER (2003) diz que o Gerenciamento de Processos busca a melhoria contínua e que os processos devem ser acompanhados e comparado com o praticado no mercado. Ainda segundo Muller o gerenciamento de processos além de ser uma técnica/ferramenta para o alcance da melhoria contínua é uma forma de disseminar dentro da organização a visão focada na melhoria dos processos.

A gestão por processos é definida de diferentes maneiras na literatura, mas todas são unânimes quanto ao objetivo que é monitorar os principais processos na busca por eficiência e eficácia organizacional quanto as atividades e os recursos. Como método, a gestão por processos segue algumas fases, Rummler e Brache (1994, apud MALANOVICZ et al, 2009) elencam as seguintes:

- Fase 1: Identificação da Questão Crítica do Negócio
- Fase 2: Seleção do Processo Crítico; Segundo MULLER (2003) as empresas geralmente selecionam os processos de trabalho que impactam diretamente sobre o sucesso estratégico da organização;
- Fase 3: Seleção do Líder e dos membros da equipe; segundo MULLER (2003) Harrington sugere que deve haver duas equipes, pois traz mais segurança caso ocorra a quebra de resistências de gerentes ou diretores contrário do que alega Rummler e Brache que diz que uma seria o ideal. MULLER (2003) propõe que na equipe deve haver membros de cada departamento envolvido no processo.
- Fase 4: Treinamento da equipe;
- Fase 5: Desenvolvimento do Mapa atual; Hronec (1994) apud MULLER (2003), o mapeamento é a principal ferramenta para entender os processos. O mapeamento é uma representação gráfica das atividades de diversas funções da organização e constitui ferramenta-chave para compreensão dos processos empresariais, o que facilita a identificar oportunidades de simplificação. Segundo MULLER (2003) existem três etapas do mapeamento:
  - Identificar o objetivo do processo, cliente, fornecedores e resultados esperados;
  - Documentar o processo por meio de entrevistas e conversações;

- Transferir as informações para uma representação visual.
- Fase 6: Identificação de problemas
- Fase 7: Análise dos problemas; a fase de análise busca identificar e entender as características do processo e tem como finalidade identificar possíveis melhorias e ou padronização MULLER (2003). Hronec (1994) apud MULLER (2003) diz que os princípios-chave da análise dos processos são:
  - Deve-se saber o que é importante (valorizado);
  - Valor é definido pelo cliente;
  - As tarefas e atividades que não agreguem valor têm de ser eliminadas;
  - As restantes tarefas que acrescentam valor têm de ser simplificadas;
  - Os processos são realçados à medida que surgem valores novos, definidos pelo cliente.
- Fase 8: Desenvolvimento do Mapa ideal; segundo SANTOS et al (2002) o redesenho parte de um processo já conhecido (AS IS) passando por uma análise e com o auxílio dos demais participantes chega-se ao redesenho (TO BE) sem desprezar os conhecimentos existentes.
- Fase 9: Estabelecimento de medidas (indicadores); MULLER (2003), diz que os indicadores devem estar presentes na fase análise de processos e implementação de melhorias, já que para haver melhorias são precisos identificar as melhorias, controlar os processos e verificar resultados obtidos.
- Fase 10: Planejamento de mudanças, desenvolvimento de recomendações e apresentação; a melhoria dos processos é necessária, visto que a situação do processo nunca é estática podendo melhorar ou se deteriorarem MULLER (2003). Para Harrington (1993) apud MULLER (2003) para que haja o aperfeiçoamento é necessário: Agilização, Prevenção, Correção e Excelência.
- Fase 11: Implementação das mudanças; mesmo que seja a última etapa, a implementação das mudanças, estar longe de ser o fim, visto que os processos estão em constante mudanças. MULLER (2003) diz que os

processos guiam a estrutura da organização e se há uma quebra no gerenciamento contínuo do processo provavelmente haverá a deterioração do mesmo.

## **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Segundo Gil (2002, p. 17) a pesquisa científica tem como objetivo descobrir resposta para algum problema. Sempre que há um problema e não se tem informações são aplicadas ações conjuntas a fim de solucioná-lo por meio de pesquisa.

### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

O objetivo deste trabalho é proporcionar maior familiaridade com o problema. Enquadrando-o em um tipo de pesquisa estudo de caso exploratório. Segundo GIL (p. 41, 2002) a pesquisa exploratória envolve três aspectos.

- Levantamento bibliográfico;
- Entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- Análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O estudo de caso instrumental segundo GIL (2002, p. 139) é aquele que é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento ou redefinição de determinado problema. Este trabalho conforme GIL (2002) busca o conhecimento e a redefinição dos processos-chaves da organização.

No trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa, já que as coletas dos dados serão no próprio órgão e os resultados buscados, por ora, não serão tratados por técnicas estatísticas Silva e Menezes (2005, p. 21-22).

Segundo GIL (2002, p. 137) para delinear um estudo de caso é necessário seguir algumas etapas a saber:

- Formulação do problema; constitui etapa inicial da pesquisa. O estudo de caso é utilizado na maioria das vezes para estudos exploratórios e descritivos.
- Definição da unidade-caso; assim como a formulação do problema a definição da unidade-caso não é uma tarefa fácil, porque nem sempre é possível traçar os limites de um objeto.

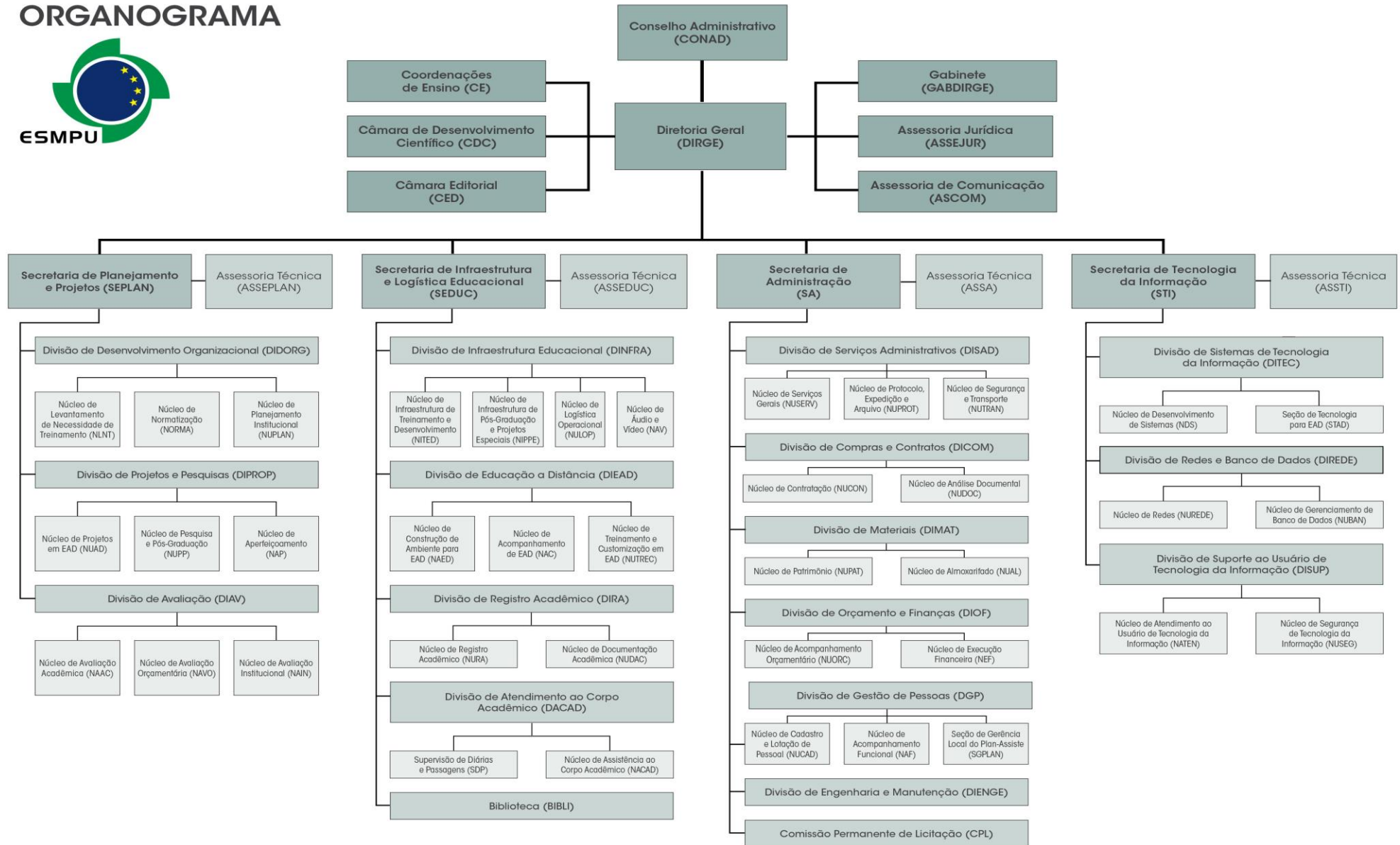
- Determinação do número de casos; em um estudo de caso pode haver um ou mais casos, mas quase sempre se utiliza apenas um caso específico.
- Elaboração do protocolo; é recomendado, já que constitui um documento que contém o instrumento de coleta a sua aplicação o que aumenta confiabilidade do estudo de caso.
- Coleta de dados; no estudo de caso é sempre importante utilizar mais de uma técnica de coleta de dados para garantir os resultados obtidos. O estudo de caso é o mais completo de todos delineamento, pois utiliza dados de gente e dados de papel, ou seja, os dados podem ser uma análise de documento, entrevista, depoimento pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefato físicos.
- Avaliação e análise dos dados; é predominantemente qualitativa. O mais importante na fase de análise e interpretação dos dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social.
- Preparação do relatório, não precisa ser de grau elevado de formalidade, visto que o estudo de caso é um delineamento mais flexível. Deve ser elaborado sob a forma narrativa. Divido em: metodologia empregada; resultado e conclusão.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo**

A Escola Superior do Ministério Público da União foi criada pela LEI N° 9.628, DE 14 DE ABRIL DE 1988, possui sede em Brasília e está vinculada ao Procurador Geral da República. É um órgão com natureza jurídica autônoma, ou seja, possui autonomia administrativa, financeira e técnica o que o caracteriza como órgão diretivo (MEIRELLES 2006, p. 70). São objetivos da ESMPU: iniciar novos integrantes do MPU no desempenho de suas funções institucional; aperfeiçoar e atualizar a capacitação técnica-profissional dos membros e servidores do MPU; desenvolver projetos e programas de pesquisa na área jurídica; zelar pelo reconhecimento e a valorização do MP como instituição essencial à função jurisdicional do Estado (LEI N° 9.628, DE 14 DE ABRIL DE 1988 Art. 3° inciso I-IV). No quadro a seguir especifica o quadro de servidores, cargos em comissão e função de confiança.

A forma como as empresas se organizam, estruturalmente, expõe sua identidade instrucional. E com a ESMPU não foi diferente o órgão passou recentemente por uma reestruturação para adaptar-se as novas demandas da sociedade, isto fundamentou parte deste trabalho. Algumas áreas sofreram alterações quanto às atribuições, nomenclatura, chefias e papéis institucionais. O organograma a seguir mostra como está estruturada ESMPU. Importante salientar que este trabalho será desenvolvido dentro da Secretaria de Administração, isto é, os processos em questão são o que de fato têm importância para o controle da gestão.

# ORGANOGRAMA



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As práticas administrativas estão intimamente ligadas ao estudo da gestão por processos e buscam melhorar a competitividade das organizações sempre em busca de melhoria de alguns atributos de processos de negócios (De Sordi, 2014, pag. 57). Essas práticas estão presentes em organizações líderes de mercado bem como naquelas empresas com pouca fatia de mercado, não deixando de lado as organizações públicas que cada vez mais se assemelham às organizações privadas em seus modelos de gestão. Segundo De Sordi (2014 p. 57-65) as principais práticas administrativas são: Melhoria de processos, que consiste em melhoria contínua e gradual dos processos já existente; Reengenharia de processos, implica em uma mudança radical do processo, ou seja, o novo processo parte do zero; Apuração de custos com base em atividades, esta técnica tem grande importância quando a organização busca entender seu custo, tempo, qualidade de suas atividades bem como seus processos; Indicadores de desempenho, é uma técnica muito utilizada no meio corporativo, de acordo com Robert Kaplan e David Norton essa abordagem visa o gerenciamento estratégico da organização, isto é, traduz a visão estratégica da organização convertendo em ações; Gestão do conhecimento, entende-se pelo compartilhamento de conhecimento entre todos que direta ou indiretamente fazem parte de determinado processo dentro ou fora da organização deixando de lado as competências individuais; Automação de processos, este por ora, é a capacidade de integrar vários sistemas ou implementar um software único em que todos os departamentos possam ter apoio em suas atividades; Terceirização de processos, é a transferência da responsabilidade de determinado processo, mas De Sordi (2014 pag. 62) vai além e diz que a ideia da terceirização de processo é a transferência por completo não apenas de processos específicos como por exemplo o processamento da folha de pagamento dos funcionários; Integração de processos, cada vez mais é exigido das organizações tal integração já que cada processo envolve vários atores tanto interno como externo à organização dificultando essa integração visto que nem sempre as plataformas e sistemas de controle são as mesmas.



A metodologia deste trabalho está dividida em alguns tópicos que seguem as fases propostas por Rummler e Brache (1994, apud MALANOVICZ et al, 2009) para a implantação da gestão por processos: Identificação da Questão Crítica do Negócio; Seleção do Processo Crítico; Seleção do Líder e dos membros da equipe; Treinamento da equipe; Desenvolvimento do Mapa atual; Identificação de problemas; Análise dos problemas; Desenvolvimento do Mapa ideal; Estabelecimento de medidas (indicadores); Planejamento de mudanças, desenvolvimento de recomendações e apresentação; Implementação das mudanças.

Segundo Chiavenato (p.337), o planejamento é a fase em que se define os objetivos, decide-se sobre os recursos e as atividades para que possa alcançá-los. A fase do planejamento é a mais importante, já que é partir do planejamento que é posto em andamento a estratégia da organização. A ESMPU, por ser um dos ramos do MPF, deve estar alinhada ao planejamento estratégico desta. O MPF, ao contrário da ESMPU, possui um escritório de processos já consolidado enquanto esta procura por implementar a melhoria contínua utilizando alguns dos seus servidores nomeados para esse fim.

### **Identificação da Questão Crítica do Negócio e Seleção do Processo Crítico**

Na etapa de definição dos processos, foi solicitado aos chefes de seções e núcleos que indicassem os principais processos da área sob sua direção (anexo em apêndice 1). Após reunir todos os processos, foram priorizados os processos com maior relevância à Secretaria de Administração, ou seja, os processos que possuem um grande impacto sobre o trabalho dentro da entidade.

- Aquisição por Dispensa de Licitação
- Adesão à Ata de Registro de Preços
- Participação em Ata de Registro de Preços
- Aquisição por Pregão Eletrônico
- Contratação por Convite, Concorrência e Tomada de Preço
- Contratação de Docente por Instrutória Interna
- Contratação de Docente Pessoa Física por Inexigibilidade de Licitação

- Contratação de Docente Pessoa Jurídica por Inexigibilidade de Licitação
- Contratação de Capacitação In Company por Inexigibilidade de Licitação

A justificativa pela a escolha destes processos é a necessidade de maior controle, visto que, para tramitar perfeitamente deve-se seguir rigorosamente a Lei Complementar N° 101, DE 4 DE MAIO DE 2000, a Lei de responsabilidade Fiscal, e a Lei N° 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993, Lei de Licitação. Entretanto, nesta pesquisa será delimitado o estudo ao processo de Aquisição por Dispensa de Licitação. Isto porque esse processo é o que mais impacta sobre o trabalho na Secretaria de Administração.

### **Seleção do Líder e dos Membros da Equipe e Escolha da Ferramenta**

A escolha da equipe deu-se após a nomeação de uma servidora, ocupante de cargo efetivo, para conduzir o projeto - Melhoria dos processos administrativos da ESMPU - posteriormente foram integrados à equipe os servidores chefes de seções e núcleos diretamente relacionados aos processos selecionados, assim como proposto por MULLER (2003).

Já o critério de escolha da ferramenta de trabalho foi a facilidade de manualização e os idiomas disponíveis que ao contrário de outras ferramentas que se apresentam apenas em um idioma, inglês. O bizagi é uma ferramenta gratuita de Business Process Model and Notation (BPMN), que possibilita a criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral. Com o auxílio do bizagi o usuário consegue organizar graficamente os processos de trabalho ligando etapas existentes entre eles facilitando, assim, a visualização por completa do fluxo de trabalho o que facilita na identificação de pontos críticos e conseqüentemente possíveis melhorias.

O Bizagi pode ser instalado em sua versão básica, já que disponibiliza vários menus que possibilitam a modelagem, visualização em HTML e ainda disponibiliza a criação de documento compatíveis com o word, pdf e HTML. Disponibiliza também a opção de criar um documento compilado que ao final pode ser utilizado como um manual, por exemplo.

## **Treinamento da equipe**

O treinamento ocorreu em duas partes, primeiro uma introdução a gestão por processos e segundo foi a aplicabilidade da ferramenta e treinamento prático, sendo disponibilizado um computador por integrante da equipe. O treinamento foi conduzido pela coordenadora de gestão por processos do MPF e durou 20 horas.

## **Desenvolvimento do Mapa Atual e Identificação de Problemas**

O levantamento de dados foi a base do trabalho. Foi nesta fase que se realizou a compreensão do cenário vigente, a coleta dos dados necessários e a análise de diagnóstico, que resultou nas melhorias almejadas.

Segundo Jacoski et Grzebieluchas (2011) a primeira etapa da modelagem consiste em modelar o processo atual (AS IS). É nesta fase que se inicia o entendimento da situação atual do processo adotada pela empresa. Segundo GIL para a coleta dos dados pode ser utilizado a análise de documento, entrevista, depoimento pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefato físicos.

Com o objetivo de modelar o processo atual (AS IS), neste trabalho, optou-se por levantar os dados por meio de leitura da normatização, análise de documentos e manuais detalhados das atividades. Foram necessárias entrevistas com profissionais responsáveis por determinadas atividades no processo. As entrevistas foram conduzidas apenas para esclarecer divergências entre documentos existentes. Como proposto por Jacoski et Grzebieluchas (2011), foi colhido o maior número de informação referente ao processo, com isso, foi possível identificar as entradas (input) e saídas (output) do processo de trabalho. Após esta etapa foi de extrema importância a discussão e avaliação os pontos críticos do processo para só então ir para as etapas seguintes.

## Check List : Dispensa de Licitação.

<b>Fase</b>	<b>S/N</b>	<b>Fl. n°</b>	<b>Observação</b>
Solicitação da unidade interessada, à Secretaria de Administração, quanto à aquisição pretendida; e autorização da SA.			
Termo de referência devidamente autorizado pela autoridade competente contendo: objeto, justificativa da contratação/aquisição, descrição do material, quantidade, prazos de fornecimento, prazo de garantia, forma e prazo para o pagamento.			
Relatório Conclusivo			
Pesquisa de mercado (mínimo de três fornecedores do mesmo ramo do objeto a ser adquirido).			
Relatório de solicitação de propostas.			
Cópia dos e-mails enviados nas solicitações.			
Quadro Comparativo de Preços.			
Atestado de conformidade.			
Certidões Negativas de Débito do fornecedor registrado, relativas ao INSS; FGTS, Tributos Federais ou equivalente emitida pelo SICAF.			
Certidões do CNJ - Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por Ato de Improbidade Administrativa e da CGU - Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS).			
Despacho para DIOF para informação da disponibilidade orçamentária			
Classificação Contábil informada pelo Setor de compras ou SEMAP			
Declaração de disponibilidade orçamentária emitida pela DIOF.			
Parecer jurídico			
Autorização da autoridade competente para contratação/aquisição.			
Emissão de nota de empenho			
Formalização do contrato.			

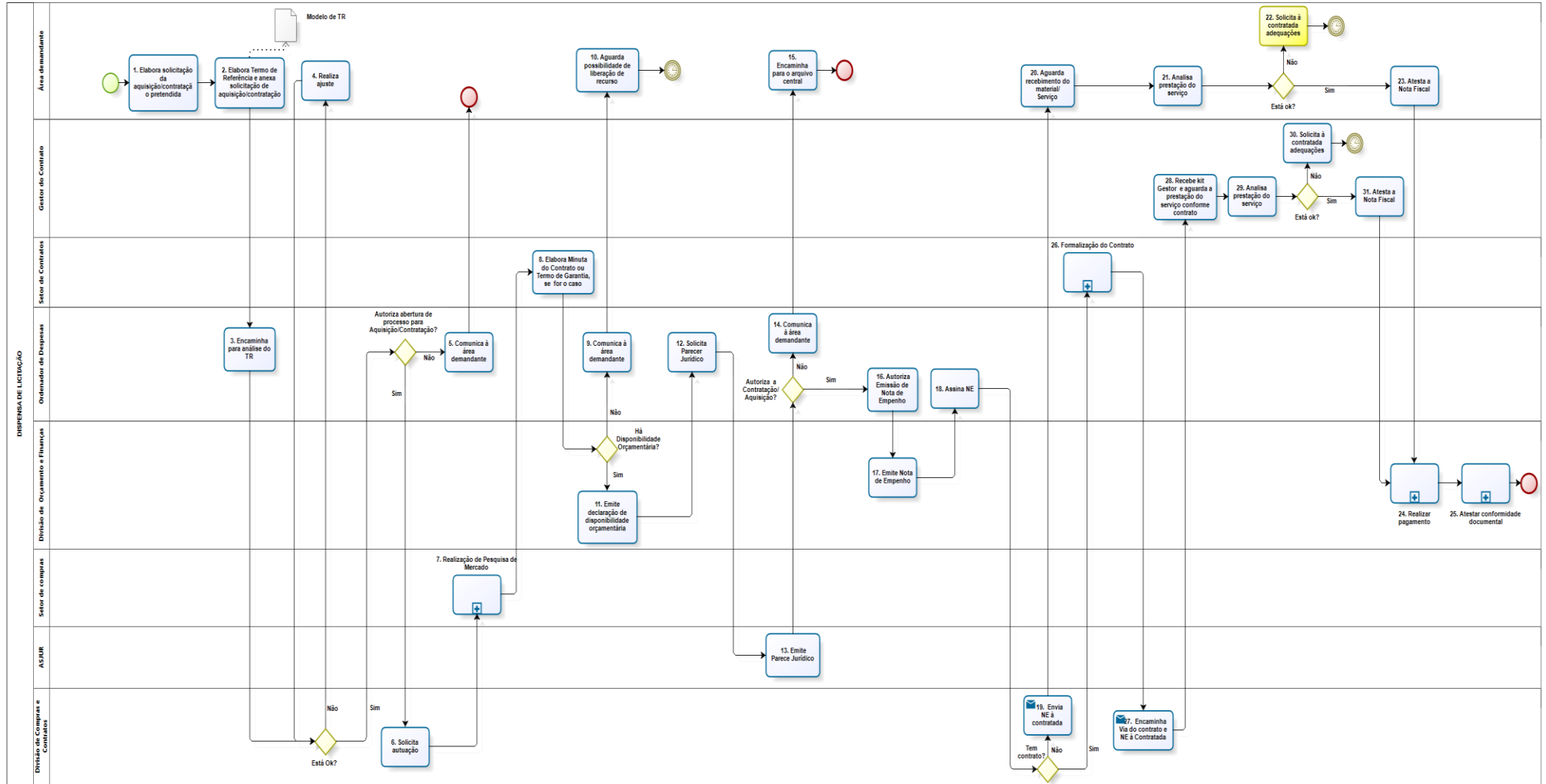
Convocação do fornecedor.			
Movimentar para recebimento do material/serviço.			

Fonte: Escola Superior do Ministério Público da União.

Segundo Jacoski et Grzebieluchas (2011), o objetivo da modelagem é delimitar o processo e facilitar a sua visualização. O mapeamento teve o intuito de entender o processo atual (AS IS), representando fielmente o processo atual, e posteriormente visualizar o processo otimizado. Na fase do levantamento houve a preocupação de registrar possível melhoria bem como os gargalos existentes, este registro foi de extrema importância, já que deu início a proposição de melhoria.

A fim de ter uma representação fiel do processo foi feito o mapeamento do processo atual (AS IS). Após a finalização houve uma reunião com a equipe para discussão e validação do processo, pois as entrevistas foram feitas individualmente e apenas na reunião os envolvidos tiveram acesso ao processo mapeado. Em discussão foi colocado em pauta, para validação, as melhorias e os pontos críticos indicados por alguns integrantes da equipe nas entrevistas. Após validar ou vetar o que foi discutido em reunião partiu-se para a fase do processo otimizado (TO BE).

# Processo: Aquisição por Dispensa de Licitação (AS IS)



## **Análise e Identificação de Problemas**

Na análise das atividades foi feita a comparações entre o processo atual, mapeado, com o processo ideal, almejado. Nesta fase foi feita a análise detalhada buscando encontrar ciclos desnecessários, pontos em que o processo pode ser simplificado, onde existem gargalos e retrabalhos. E o mais importante, determinar melhorias e oportunidades de aperfeiçoamento. Foi nesta fase que foi planejada a eliminação das causas dos problemas encontrados. O objetivo nesta fase foi encontrar ações a serem tomadas a fim de bloquear as causas dos problemas identificados e identificar as oportunidades de melhoria bem como discutir os ganhos esperados com as modificações propostas.

## **Planejamento de Mudanças, Desenvolvimento de recomendações e apresentação**

Segundo Chiavenato (2012, p. 375) a etapa controle como função administrativa é a função que acompanha, avalia e monitora para verificar se os resultados planejados estão sendo alcançados. A etapa acompanhamento e controle é para verificar se o processo está sendo executado da mesma forma que foi validado e se está cumprindo com o objetivo proposto. Esta fase é de suma importância e deve ser monitorada de forma contínua, pois facilita a identificação de alterações no processo. Com a finalidade de acompanhar este processo, neste trabalho optou-se pela metodologia do ciclo PDCA. Segundo Chiavenato (2012, p.384) o ciclo PDCA é uma abordagem que visa maximizar a eficiência e objetiva a análise de processos com vista a realizá-los de maneira otimizada pressupondo quatro etapas:

- ✓ Planejar a mudança (to plan);
- ✓ Implementa-lo (to do);
- ✓ Verificar os resultados (to check); e
- ✓ Agir corretivamente (to act correctly).

Nesta fase, o gerenciamento do processo, a metodologia será aplicada constantemente, já que o ciclo PDCA deve cumprir todas as etapas para que seja eficaz (FONSECA, 2006). O processo se renova, ou seja, é um loop infinito, isto é, enquanto for importante para organização. A cada ciclo finalizado, inicia-se outro com um novo planejamento. Desta forma, o órgão entra em um processo de aprimoramento constante, pois os impactos são percebidos em ações diárias o que modificará gradativamente a estrutura da organização.

Em reunião, a fim de introduzir a melhoria contínua, foi estabelecido que a equipe do projeto deverá monitorar constantemente o processo, reunindo-se a cada três meses para propor possíveis melhorias ao processo. A melhoria dos processos é necessária, visto que a situação do processo nunca é estática podendo melhorar ou se deteriorarem MULLER (2003). Para Harrington (1993) apud MULLER (2003) para que haja o aperfeiçoamento é necessário: Agilização, Prevenção, Correção e Excelência.

### **Desenvolvimento do Mapa Atual e Implementação das mudanças**

Redesenho foi a etapa em que se buscou corrigir as disfunções identificadas na etapa anterior e implementar as mudanças propostas.

Após o redesenho, foram feitas as comparações entre os dois processos. Nesta etapa a finalidade foi medir o desempenho do redesenho com as melhorias já implementadas. Apenas após o redesenho foi possível ter parâmetros para a avaliação de:

- Funcionamento do novo processo;
- Demonstrar os papéis e relação entre as etapas;
- Os departamentos envolvidos no processo;
- Oportunidade de melhorias;
- Ciclo desnecessários;
- Complexidade do processo;
- Estabelecer padrões de trabalho;

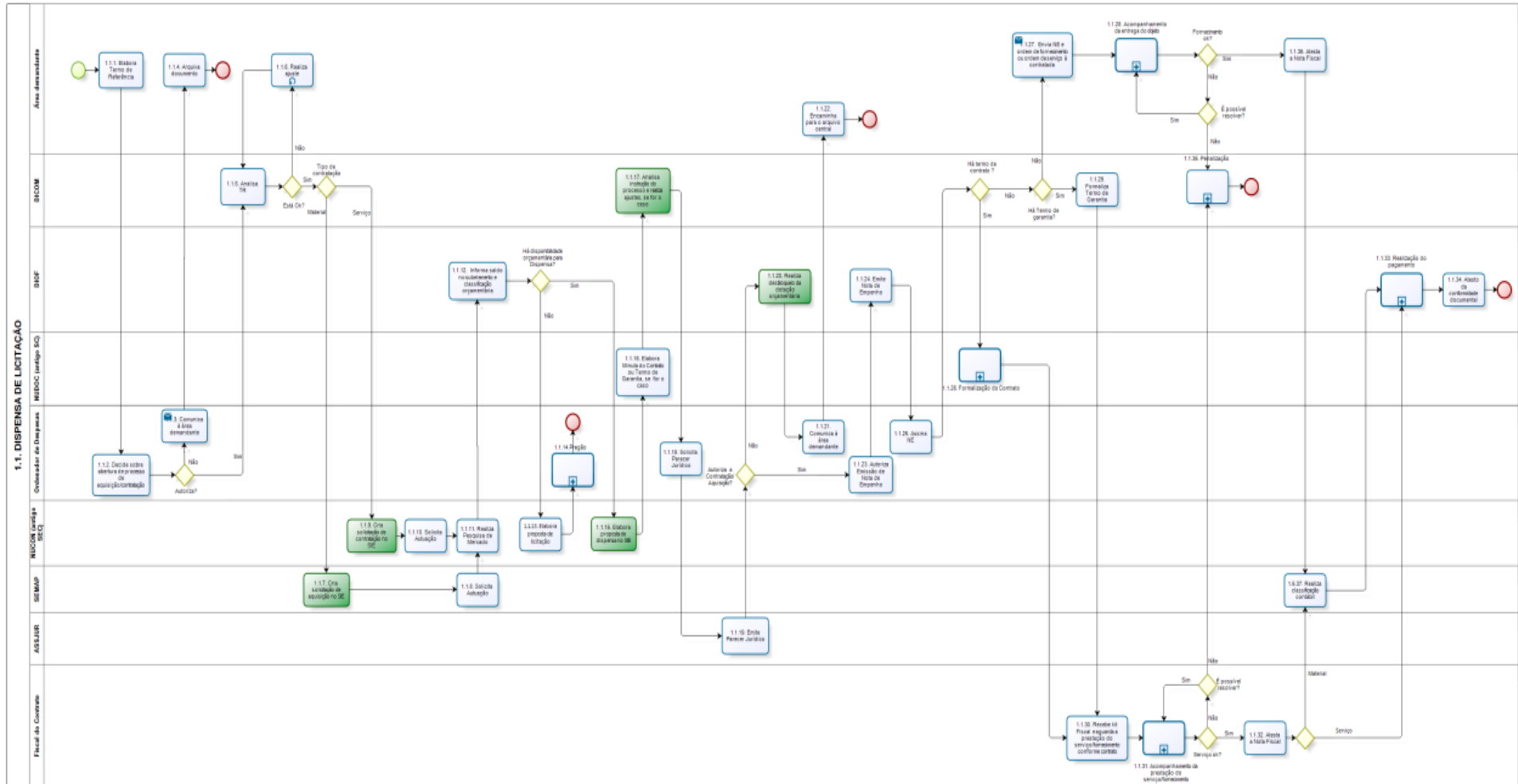


- Identificação de áreas que não agreguem valor ao processo;
- E estimar o tempo de ciclo de cada etapa.

Após o redesenho, seguiu-se a mesma metodologia do mapeamento, foram feitas reuniões para discutir as modificações e posteriormente a validação do novo processo. Houve discussões e aprovação entre os integrantes da equipe sobre as modificações do novo processo. Após isso foi apreciado e discutido entre os Secretários de cada área e posteriormente apresentado ao Diretor-geral da ESMPU.

Finalizada esta etapa, o fluxo foi implementado com as devidas melhorias propostas pela equipe. Após a validação foi criado um manual e distribuído aos servidores e colaboradores de cada área a fim de colocar em pratica o que foi proposto.

Processo: Aquisição por Dispensa de Licitação (TO BE)



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Notou-se na análise dos resultados que, as organizações geridas por intermédio de processos de negócios passam a ter seus recursos integrados. O que facilita o controle. Importante ressaltar que para haver esse controle de forma eficiente as áreas por onde passa o processo devem estar utilizando o mesmo sistema computacional, plataforma e conhecer a linguagem utilizada.

Com a finalidade de encontrar solução ao problema de pesquisa: O que é preciso para Implantar a Gestão por Processos em uma Organização? Seguiu-se as 11 fases propostas por Rummler e Brache (1994, apud MALANOVICZ et al, 2009) que para a implantação da gestão por processos é preciso: Identificação da Questão Crítica do Negócio; Seleção do Processo Crítico; Seleção do Líder e dos membros da equipe; Treinamento da equipe; Desenvolvimento do Mapa atual; Identificação de problemas; Análise dos problemas; Desenvolvimento do Mapa ideal; Estabelecimento de medidas (indicadores); Planejamento de mudanças, desenvolvimento de recomendações e apresentação; Implementação das mudanças. Mais do que conhecer as 11 fases é importante o conhecimento da ferramenta e das técnicas de mapeamento. No trabalho, foi utilizada as técnicas de BPMN com intuito de representar fielmente o processo de trabalho. Já que somente após conhecer o processo atual que ouve a possibilidade de propor melhorias ao processo. Com auxílio das reuniões, conduzidas pela servidora responsável, foi possível mapear de fato como estava ocorrendo o processo.

Na fase análise dos problemas foi possível encontrar disfunções, gargalos e retrabalhos o que não seria possível sem o mapeamento do processo. Por exemplo, existia um tramite de departamento no qual o processo se que recebia um carimbo, o que muita da veze ficavam parado no setor apenas esperando que uma pessoa encaminhasse para o próximo setor.

Entretanto, mais importante do que simplesmente padronizar ou automatizar o processo é o controle continuo, visto que os processos não são estáticos, eles mudam.

Aqui fica a colaboração para trabalhos futuros, já que, neste trabalho, não faz menção aos resultados após a implantação. Perguntas do tipo: Será que às melhorias sugeridas ao processo realmente melhorou a rotina administrativa?

## REFERÊNCIAS

ANJOS, Francisco Antonio; REIS, Hilton Rodrigues; SORATTO, Alexandre Nixon. **Gestão por processos nas organizações e sua interação com o meio ambiente**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

BIZAGI. Business Process Model and Notation. Disponível em: <<http://www.baixaki.com.br/download/bizagi-modeler.htm>> acessado em 20 de maio de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. – 3ª Edição. - Barueri, SP: Monole, 2012.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. Saraiva, 2014.

ESMPU. Legislação e regulamentos. Disponível em: <<http://escola.mpu.mp.br/a-escola/legislacao-e-regulamentos/lei-de-criacao>> acesso em 2 de junho de 2017.

ESMPU. Organograma. Disponível em: <[http://escola.mpu.mp.br/a-escola/imagens/organograma.jpg/image\\_view\\_fullscreen](http://escola.mpu.mp.br/a-escola/imagens/organograma.jpg/image_view_fullscreen)> acesso em 2 de junho de 2017.

FONSECA, Augusto.V.M; MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. XXVI ENEGEP – Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antonio Carlos Gil**. -4°. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MALANOVICZ, Aline Vieira et al. **Uma iniciativa de implantação de gestão de processos: um estudo de caso em uma instituição do setor financeiro**. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. -33ª Edição São Paulo, SP: Malheiros, 2007.

MPF. Gestão estratégica. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos>> acesso em 1º de junho de 2017.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PLANALTO. Lei Complementar N° 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)> acesso em 2 de junho de 2017.

PLANALTO. Lei N° 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)> acesso em 2 de junho de 2017.

SANTOS, Rafael Paim C; CAMEIRA, Renato Flório; CLEMENTE, Armando Augusto; CLEMENTE, Rafael Gomes. **ENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: APLICAÇÕES E METODOLOGIAS**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Da metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação/Edna Lúcia da Silva, Menezes**. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

## ANEXOS

### Anexo A – Cargos efetivos, cargos em comissão e função de confiança

ANEXO\_

CRIAÇÃO DE CARGOS EFETIVOS PARA A

ESCOLA SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

CARGO EFETIVO	QUANTIDADE
Analista	86
Técnico	117
Total	203

CRIAÇÃO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA PARA A ESCOLA SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO

CÓDIGO	DENOMINAÇÃO	QUANTIDADE
CC-06	Diretor-Geral	1
CC-05	Diretor-Geral Adjunto	1
CC-05	Cargo em Comissão nível 5	4
CC-04	Cargo em Comissão nível 4	4
CC-02	Cargo em Comissão nível 2	26
FC-03	Função Comissionada nível 3	34
FC-02	Função Comissionada nível 2	4
FC-01	Função Comissionada nível 1	9
TOTAL		83

\*

## Anexo B – Processos-Chaves

<b>Secretaria de Administração</b>			
<b>Área</b>	<b>Processos-chave</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<b>Gabinete da SA</b>	1. Acompanhamento orçamentário/financeiro das atividades acadêmicas da ESMPU.	23/03/15	23/05/15
<b>Comissão Permanente de Licitação – CPL</b>	1. Compras ou contratações por Pregão eletrônico	30/03/15	29/05/15
<b>Núcleo de Gestão de Pessoas</b>	1. Posse de servidores	30/03/15	29/05/15
	2. Pagamento de pessoal	30/03/15	29/05/15
	3. Treinamentos externos com contratação de instrutória interna	30/03/15	29/05/15
	4. Treinamentos externos com contratação de pessoa física	30/03/15	29/05/15
	5. Treinamentos externos com contratação de pessoa jurídica	30/03/15	29/05/15
<b>Divisão de Logística (Divisão de Compras e Contratos)</b>			
<b>Área</b>	<b>Processos-chave</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<b>Setores de compras e contratos</b>	1. Contratação de Docentes (pessoa física)	30/03/15	29/05/15
	2. Contratação de Cursos (pessoa jurídica)	30/03/15	29/05/15
	3. Contratação de Serviços pontuais	30/03/15	29/05/15
	4. Contratação de Serviços continuados	30/03/15	29/05/15
	5. Aquisição de bens	30/03/15	29/05/15
	6. Adesão a Ata de Registro de Preços	30/03/15	29/05/15
	7. Aquisição de bens e serviços por compra compartilhada	30/03/15	29/05/15
<b>Seção de Material e Patrimônio</b>	1. Compras por dispensa de licitação	30/03/15	29/05/15
	2. Pregão eletrônico para aquisição de materiais permanentes e de consumo	30/03/15	29/05/15

### ✓ Segunda Etapa

<b>Secretaria de Administração</b>			
<b>Área</b>	<b>Processos-chave</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<b>Núcleo de Gestão de Pessoas</b>	1. Vacância de servidores	01/06/15	30/07/15
	2. Seleção de estagiários	01/06/15	30/07/15
	3. Admissão de estagiários	01/06/15	30/07/15



	4. <i>Renovação ou desligamento de estágio</i>	01/06/15	30/07/15
	5. <i>Gestão do contrato de seguro de estagiários</i>	01/06/15	30/07/15
	6. <i>Abertura e renovação de Convênios de Faculdades</i>	01/06/15	30/07/15
	7. <i>Lançamento e acompanhamento de atestados médicos</i>	01/06/15	30/07/15
	8. <i>Renovação de liberação de requisitados</i>	01/06/15	30/07/15
	9. <i>Gestão do contrato de crachás</i>	01/06/15	30/07/15
	10. <i>Levantamento de Necessidades de Treinamentos anual da SAT</i>	01/06/15	30/07/15
	11. <i>Elaboração e encaminhamento de portarias para publicação (FC, CC, Portarias de Pessoal)</i>	01/06/15	30/07/15
	12. <i>Acompanhamento e homologação das avaliações de estágio Probatório e do PDI</i>	01/06/15	30/07/15
	13. <i>Montagem do processo de homologação das avaliações de estágio probatório</i>	01/06/15	30/07/15
	14. <i>Lançamento e homologação de funções</i>	01/06/15	30/07/15
	15. <i>Solicitação, controle e entrega de carteiras funcionais</i>	01/06/15	30/07/15
<b>Núcleo de Engenharia de Manutenção</b>	1. <i>Acompanhamento e fiscalização de obras</i>	01/06/15	30/07/15
	2. <i>Elaboração de Projetos</i>	01/06/15	30/07/15
	3. <i>Manutenção Predial</i>	01/06/15	30/07/15
<b>Seção de Serviços Gerais (Divisão de Serviços Administrativos)</b>			
<b>Área</b>	<b>Processos-chave</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<b>Serviços Gerais</b>	1. <i>Atendimento a solicitação de serviços para contratos da ESMPU</i>	01/06/15	30/07/15
	2. <i>Atendimento a solicitação de serviços para contratos da PRDF</i>	01/06/15	30/07/15
	3. <i>Atesto de notas fiscais</i>	01/06/15	30/07/15
<b>Setor de Protocolo, Expediente e Arquivo</b>	1. <i>Autuação</i>	01/06/15	30/07/15
	2. <i>Expedição de documentos</i>	01/06/15	30/07/15
	3. <i>Recebimento de documentos externos</i>	01/06/15	30/07/15
	4. <i>Informações ao público</i>	01/06/15	30/07/15
	5. <i>Arquivamento de Processos</i>	01/06/15	30/07/15
	6. <i>Publicações oficiais</i>	01/06/15	30/07/15
<b>Divisão de Logística (Divisão de Compras e Contratos)</b>			
<b>Área</b>	<b>Processos-chave</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>

<b>Setores de compras e contratos</b>	1. <i>Conformidade documental</i>	01/06/15	30/07/15
	2. <i>Administração geral de contratos</i>	01/06/15	30/07/15
<b>Seção de Material e Patrimônio</b>	1. <i>Desfazimento de bens</i>	01/06/15	30/07/15
	2. <i>Inventário de bens móveis/imóveis e material de consumo</i>	01/06/15	30/07/15
	3. <i>Requisição de material de consumo</i>	01/06/15	30/07/15
	4. <i>Movimentação de bens</i>	01/06/15	30/07/15
<b>Transporte</b>	1. <i>Entrega de documentos</i>	01/06/15	30/07/15
	2. <i>Saída de veículos</i>	01/06/15	30/07/15
	3. <i>Manutenção de veículos</i>	01/06/15	30/07/15
	4. <i>Abastecimento de veículos</i>	01/06/15	30/07/15
<b><i>Divisão de Orçamento e Finanças</i></b>			
<b>Área</b>	<b>Processos-chave</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>
<b>Divisão de orçamento e finanças</b>	1. <i>Pagamentos diversos</i>	01/06/15	30/07/15
	2. <i>Arquivo</i>	01/06/15	30/07/15