

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIA CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**EM REDE NACIONAL – PROFIAP**

**JOSÉ REINALDO MARACAIPE COSTA**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO NO SETOR DE**  
**PLANEJAMENTO (COPLAN) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE**  
**DOURADOS**

**DOURADOS-MS**

**2024**

JOSÉ REINALDO MARACAIPE COSTA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO NO SETOR DE  
PLANEJAMENTO (COPLAN) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE  
DOURADOS**

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, realizado na Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, como requisito à obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes

DOURADOS-MS

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

C838m Costa, Jose Reinaldo Maracaípe  
MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO NO SETOR DE PLANEJAMENTO  
(COPLAN) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS [recurso eletrônico] /  
Jose Reinaldo Maracaípe Costa. -- 2024.  
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Amilton Luiz Novaes.  
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,  
2024.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Mapeamento de Processos. Gestão de Processos. Gestão Pública. Fluxograma.. I. Novaes,  
Amilton Luiz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR JOSÉ REINALDO MARACAIPE COSTA, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos quatro dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e quatro, às oito horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **"Mapeamento de Processo de Trabalho no Setor de Planejamento (COPLAN) da Universidade Federal da Grande Dourados."**, apresentada pelo mestrando José Reinaldo Maracaipe Costa, do Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva/UFGD (membro titular interno), Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo/UFMS (membro titular interno), Prof. Dr. Etienne Biasotto/UFGD (membro titular externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado           APROVADO          . O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 04 de abril de 2024.



Documento assinado digitalmente  
**AMILTON LUIZ NOVAES**  
Data: 02/05/2024 10:27:23-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes  
Presidente/orientador  
(Participação Remota)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva  
Membro Titular Interno  
(Participação Remota)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo  
Membro Titular Interno  
(Participação Remota)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Etienne Biasotto  
Membro Titular Externo  
(Participação Remota)

**(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)**

**ATA HOMOLOGADA EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, PELA PROPP/ UFGD.**



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO /  
UFGD**

Às 08h00 do dia 04/04/2024, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado do candidato José Reinaldo Maracaipe Costa, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado APROVADO.

Atenciosamente,



Documento assinado digitalmente  
**JEOVAN DE CARVALHO FIGUEIREDO**  
Data: 02/05/2024 15:47:49-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Jeovan de Carvalho Figueiredo  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO /  
UFGD**

Às 08h00 do dia 04/04/2024, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado do candidato José Reinaldo Maracaipe Costa, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado           APROVADO          .

Atenciosamente,



Documento assinado digitalmente

**ETIENNE BIASOTTO**

Data: 02/05/2024 10:32:32-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Etienne Biasotto

Fundação Universidade Federal da Grande Dourados



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO /  
UFGD**

Às 08h00 do dia 04/04/2024, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado do candidato José Reinaldo Maracaipe Costa, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pelo candidato, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que o candidato pode ser considerado           APROVADO          .

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** LUAN CARLOS SANTOS SILVA  
Data: 09/05/2024 13:23:21-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Luan Carlos Santos Silva  
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo privilégio da vida e da saúde e por me dar forças e oportunidade de atingir os sonhos.

À minha família, pelo apoio, pelo carinho e pela torcida.

Ao orientador deste estudo, Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes, pelos ensinamentos, pelo apoio e pela paciência.

A todos os amigos que estiveram ao meu lado, contribuindo para o meu crescimento e para a realização deste objetivo.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Etienne Biasotto, Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo e Prof. Dr. Luan Carlos Santos Silva, pelas valiosas contribuições.

Aos colegas de trabalho da PROAP, pela disponibilidade de apoio e pelos ensinamentos.

Aos servidores da COPLAN, pela colaboração e pela disposição em contribuir com esta pesquisa.

E, por fim, aos professores e aos colegas do PROFIAP, pelos ensinamentos, pelas parcerias nos trabalhos, pelos incentivos e pela colaboração.

## RESUMO

Considerando a busca constante por eficiência nos serviços públicos e o foco em uma gestão estratégica institucional mais eficiente, aborda-se neste estudo a técnica de gestão de processos e de mapeamento de processos como uma das possibilidades de melhoria na gestão organizacional. Com o intuito de contribuir com a questão, o presente trabalho tem como objetivo identificar e mapear os principais processos de trabalho da Coordenadoria de Planejamento – COPLAN da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. O mapeamento de processos compreende explorar como eles são executados, mostrando graficamente as atividades, os trâmites e as responsabilidades em sua realização, ou seja, uma visão geral dos processos. Isso faz com que todas as atividades desenvolvidas nos departamentos e na instituição se tornem públicas, contribuindo para a melhoria das atividades da COPLAN, já que proporciona a padronização das ações e o aperfeiçoamento contínuo dos processos. A metodologia utilizada nesta pesquisa é descritiva e qualitativa, fundamentada em pesquisas bibliográficas e documentais. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas e reuniões com servidores lotados nas três divisões administrativas que compõem a COPLAN. Tal coleta ocorreu nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2023, por meio de análise documental e de informações recebidas dos servidores. Foi possível identificar os processos e elaborar seu mapeamento, criando, assim, diagramas e descrições das atividades que compõem os atuais processos do setor (*AS-IS*) e gerando, posteriormente, o Procedimento Operacional Padrão – POP de cada processo. O mapeamento de processos é uma técnica que traz contribuições importantes para a ciência e a tecnologia, tendo em vista que apresenta a identificação de lacunas como possibilidade de fazer melhorias, permitindo diminuir custos, ressaltar falhas sistêmicas e obter uma visão holística dos processos realizados por empresas ou instituições.

**Palavras-chave:** Mapeamento de Processos; Gestão de Processos; Gestão Pública; Fluxograma.

## ABSTRACT

Considering the constant search for efficiency in public services and the focus on more efficient institutional strategic management, the process management technique has emerged as one of the possibilities for improving organizational management. In order to contribute to this issue, the aim of this study is to identify and map the work processes of COPLAN – UFGD's Planning Coordination. Process mapping involves exploring how processes are carried out, graphically showing the activities, procedures and responsibilities involved in carrying out these processes, i.e. an overview of the processes. This makes all the activities carried out in the departments and in the institution public, which can contribute to improving COPLAN's activities, standardizing actions and continuously improving processes. The methodology used in this research was descriptive and qualitative, based on bibliographical and documentary research. To collect the data, interviews and meetings were held with civil servants working in the Coordination Offices and the three administrative divisions that make up COPLAN. Data collection took place in October 2023, through document analysis and information received from employees through interviews/meetings with them. It was possible to identify the processes and map them, thus generating process diagrams and a description of the activities that make up the sector's current processes (AS-IS), subsequently resulting in a SOP - Standard Operating Procedure for each process. Process mapping is a technique that makes (brings) important contributions to science and technology, as it enables the identification of gaps as possibilities for making improvements, making it possible to reduce costs, highlight systemic failures, have (and have) a holistic view of the processes carried out by companies or institutions.

**Keywords:** Process Mapping; Processes Management; Public Management; Flowchart.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Relação entre governança e gestão .....	25
<b>Figura 2</b> – Modelo de governança e de gestão .....	27
<b>Figura 3</b> – Revolução Industrial .....	34
<b>Figura 4</b> – Elementos de um processo .....	36
<b>Figura 5</b> – Interação entre estratégia, processos e pessoas .....	37
<b>Figura 6</b> – Hierarquia de processos .....	38
<b>Figura 7</b> – Tipos de processos .....	39
<b>Figura 8</b> – Gestão de processo e gestão por processos.....	42
<b>Figura 9</b> – Estruturas organizacionais por processos .....	42
<b>Figura 10</b> – Ciclo de vida BPM .....	44
<b>Figura 11</b> – Maturidade de Processos .....	45
<b>Figura 12</b> – Elementos da notação BPM .....	49
<b>Figura 13</b> – Elementos básicos da notação BPMN .....	53
<b>Figura 14</b> – Ilustração de um diagrama de processo .....	53
<b>Figura 15</b> – Etapas metodológicas .....	57
<b>Figura 16</b> – Estrutura organizacional da UFGD .....	61
<b>Figura 17</b> – Organograma PROAP .....	62
<b>Figura 18</b> – Diagrama de processo da Autoavaliação Institucional .....	70
<b>Figura 19</b> – Diagrama de processo do Monitoramento do PDI .....	72
<b>Figura 20</b> – Diagrama de processo do Censo da Educação Superior da UFGD .....	74
<b>Figura 21</b> – Desenho de processo dos Indicadores do TCU na UFGD .....	76
<b>Figura 22</b> – Diagrama de processos da elaboração do PDI da UFGD .....	78
<b>Figura 23</b> – Diagrama de processos do Licenciamento Ambiental da UFGD .....	80
<b>Figura 24</b> – Diagrama de processos do Plano de Logística Sustentável da UFGD .....	82

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Descrição de gestão pública e de governança pública conforme o Tribunal de Contas da União – TCU .....	25
<b>Quadro 2</b> – Definições de processos .....	35
<b>Quadro 3</b> – Definições de gestão de processos .....	39
<b>Quadro 4</b> – Eventos .....	49
<b>Quadro 5</b> – Atividades .....	50
<b>Quadro 6</b> – Subprocessos .....	50
<b>Quadro 7</b> – <i>Gateways</i> .....	51
<b>Quadro 8</b> – Raias e piscinas .....	51
<b>Quadro 9</b> – Artefatos .....	52
<b>Quadro 10</b> – Fluxos .....	52
<b>Quadro 11</b> – Relação de processos identificados na COPLAN .....	65
<b>Quadro 12</b> – Relação de processos mapeados .....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABPMP** – Association of Business Process Management Professionals
- AS-IS** – Representação da situação atual dos processos. *Snapshot* estático da situação atual
- BPM** – *Business Process Management*
- BPM CBOOK** – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio
- BPMI** – *Business Process Management Initiative*
- BPMN** – *Business Process Model and Notation*
- CF** – Constituição Federal
- CGPO** – Coordenadoria Geral de Planejamento e Orçamento
- CISAP** – Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública
- COOF** – Coordenadoria de Gestão e Recursos Orçamentários e Financeiros
- COPLAN** – Coordenadoria de Planejamento
- COUNI** – Conselho Universitário
- CPA** – Comissão Própria de Avaliação
- DGA** – Divisão de Gestão Ambiental
- DIAIM** – Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento
- DIPLAN** – Divisão de Planejamento
- e-MEC** – Sistema eletrônico para tramitação de processos de regulação da educação superior
- ENAP** – Escola Nacional de Administração Pública
- EP** – Escritório de Processos
- FNQ** – Fundação Nacional da Qualidade
- GRD** – Gerenciamento da Rotina Diária
- IFES** – Instituições Federais de Ensino Superior
- IMAM** – Instituto de Meio Ambiente de Dourados
- IN** – Instrução Normativa
- INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- Inputs** – Insumo ou entrada (*input*): referem-se a produtos ou serviços que iniciam um determinado processo
- ISO** – International Organization for Standardization
- MGI** – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
- MEC** – Ministério da Educação
- MME** – Ministério de Minas e Energia

**MPOG** – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

**NGP** – Nova Gestão Pública

**Output** – Saída e *customer* (cliente): referem-se a produtos ou serviços que finalizam um determinado processo

**PBQP** – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**PLS** – Plano de Logística Sustentável

**POP** – Procedimento Operacional Padrão

**PRAD** – Pró-reitoria de Administração

**PROAE** – Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis

**PROAP** – Pró-reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

**PROEX** – Pró-reitoria de Extensão e Cultura

**PROGESP** – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

**PROGRAD** – Pró-reitoria de Ensino de Graduação

**PROPP** – Pró-reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa

**PSL** – Plano de Gestão de Logística Sustentável

**RU** – Restaurante Universitário

**SIMEC** – Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle

**SINAES** – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

**SIPOC** – Supplier-Input-Process-Output-Customer

**TCU** – Tribunal de Contas da União

**TO-BE** – É a proposição de melhoria a ser realizada sobre o modelo *AS-IS*, apresentando, dessa forma, como o processo deveria ser realizado

**UFGD** – Universidade Federal da Grande Dourados

**UFMT** – Universidade Federal de Mato Grosso

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVOS .....	19
1.2.1	Objetivo geral .....	19
1.2.2	Objetivos específicos .....	19
1.3	JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	23
2.1.1	Governança pública e gestão pública .....	24
2.1.2	Gestão universitária .....	28
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE PROCESSOS</b> .....	<b>33</b>
3.1	MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS .....	45
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>55</b>
4.1	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL .....	56
4.2	ETAPAS METODOLÓGICAS .....	56
4.3	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS/REUNIÕES .....	57
<b>5</b>	<b>CONTEXTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE E DO SETOR OBJETO DA PESQUISA</b> .....	<b>60</b>
5.1	ANÁLISE DA SITUAÇÃO INVESTIGADA .....	64
<b>6</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>68</b>
6.1	AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	69
6.2	MONITORAMENTO DO PDI .....	71
6.3	ELABORAÇÃO DO CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	73
6.4	ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO – INDICADORES DO TCU .....	75

<b>6.5</b>	<b>ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI .....</b>	<b>77</b>
<b>6.6</b>	<b>LICENCIAMENTO AMBIENTAL .....</b>	<b>79</b>
<b>6.7</b>	<b>PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL – PLS .....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista que se vive um momento de transformação caracterizado pela era do conhecimento, pelo desenvolvimento da sociedade e pela era digital, há um maior interesse dos cidadãos em sua participação na administração pública, além da cobrança por uma boa aplicação dos recursos públicos e pela prestação de serviços de qualidade, o que torna ainda mais relevante a expansão dos órgãos de controle e fiscalização. Esses órgãos não estão mais focados somente nos desvios de dinheiro público, mas, também, nas práticas de gestão e de governança com base nos princípios da eficácia, da *accountability* e da gestão da qualidade.

Diante de todos esses acontecimentos e fatores, as instituições públicas e os gestores públicos precisam estar alinhados à inovação e às boas práticas de governança, de eficiência, de uso de práticas gerenciais, de mecanismos e de ferramentas que possam trazer melhorias à prestação dos serviços públicos, de forma que seja proporcionada maior credibilidade aos cidadãos que são os contribuintes do Estado.

A Constituição Federal brasileira de 1988, em seu capítulo VII, dispõe sobre as regras gerais para a administração pública e estabelece a necessidade de se ter mecanismos para promoção da eficiência. Seu artigo 37 diz:

Os poderes da administração pública, tanto a União, os Estados, Distrito Federal e Municípios quando dos processos administrativos e prestação de serviços devem prezar pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sendo o da eficiência o mais relevante quando o assunto é gestão de processos (Brasil, 1988).

Complementando e dando ênfase à eficiência mencionada na Constituição Federal, em 2018 foi publicada a Lei N° 13.726/2018, popularmente conhecida como Lei da Desburocratização, atribuindo diretrizes para racionalizar atos e procedimentos administrativos em âmbito federal, estadual e municipal (Brasil, 2018).

Instituições públicas e empresas privadas têm investido em metodologias para a implantação de práticas que adotam a gestão por processos, por sua vez, desencadeando no mapeamento de processos, ação que consiste na ordenação e na apresentação de tarefas, detalhando etapa por etapa para garantir as corretas execução e análise visando a melhoria contínua.

Assim, a gestão de processos surge como uma grande possibilidade para a padronização de atividades administrativas e a melhoria da governança pública.

Gerenciamento de processos de negócio (BPM - Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégia e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégia, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, política, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (BPM CBOK, 2013).

Essas afirmações levam à análise e à percepção de que a gestão de processo do *Business Process Management* – BPM é muito útil para a condução do processo no serviço público. O BPM pode ser aplicado em qualquer organização, independentemente de sua área de atuação e de sua estrutura organizacional.

Diante da atual conjuntura da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, observa-se que a maioria dos processos realizados pela instituição carece de gestão e de padronização, o que poderia resultar em maior qualidade e valor nos procedimentos administrativos e serviços prestados.

O mapeamento de processos tem como objetivo avaliar os fluxos de trabalho necessários para que a organização alcance seus objetivos e envolva as pessoas na busca pelos resultados desejados. Essa prática traz ganhos evidentes e é de grande importância para instituições que procuram atingir padrões de excelência no desenvolvimento de suas atribuições. Além disso, o mapeamento dos processos de trabalho traz contribuições significativas à instituição, ajudando a definir claramente as expectativas em relação a cada servidor, a esclarecer as relações entre as áreas e a avaliar a adequação do quadro funcional, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

A modelagem de processos é a representação gráfica simplificada, porém integrada, dos processos da organização. Essa representação esquemática do encadeamento de atividades busca ilustrar as entradas e saídas, as interfaces com outros processos, os executores e responsáveis por cada atividade, assim como as informações necessárias ou geradas nas atividades (Enap, 2021).

O objetivo do presente trabalho, portanto, é analisar as questões da gestão pública integrada e da melhoria contínua da qualidade, tendo em vista a gestão por processos, a gestão da qualidade e a gestão estratégica para que os serviços prestados à sociedade sejam eficientes e de resultados. Uma vez que a pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino, a educação é considerada o centro das transformações.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 apresenta os princípios que regem a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. No contexto da instituição em estudo, destaca-se o princípio da eficiência, que enfatiza a administração gerencial.

Percebe-se que os cidadãos têm, cada vez mais, cobrado e acompanhado constantemente a eficiência e os resultados dos serviços públicos, o que atribui às instituições públicas a obrigação de serem eficientes e efetivas, prezando-se pela economia na prestação dos serviços à sociedade e por resultados efetivos.

Diante dessa necessidade na melhoria da gestão pública, entre várias ações e técnicas que contribuem para seu aprimoramento, o mapeamento dos processos é amplamente recomendado, pois possibilita identificar e controlar o desenvolvimento e a execução dos processos de trabalho.

Assim sendo, a UFGD tem como missão:

Gerar, construir, sistematizar, inovar e socializar conhecimentos, saberes e valores, por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover desenvolvimento sustentável com democracia e justiça social (UFGD, 2022).

As áreas de ensino, pesquisa e extensão são atividades fins da UFGD. A universidade é organizada entre unidades administrativas e acadêmicas compostas de diversos setores, como coordenadorias, divisões e outros órgãos, que executam seus respectivos processos para que os objetivos e as metas definidas pela instituição sejam alcançados.

A maior parte dos setores executa processos que não estão mapeados, o que faz com que a realização das tarefas perca a padronização, além de não fornecer a ampla visualização do processo.

É comum, ao longo do tempo, ocorrerem mudanças nos setores, alterações que englobam aspectos que vão desde a logística até a legalidade. Com isso, é usual que haja rotatividade de servidores em todos os departamentos da universidade, tanto na composição das equipes, como na ocupação de cargos de chefia, o que resulta em diferentes visões do modo de como as coisas são feitas, refletindo diretamente nos processos organizacionais. Por vezes, servidores são remanejados de um setor a outro e levam consigo os conhecimentos e o modo de execução das atividades.

Diante disso, a ideia de gestão de processos e de mapeamento de processos torna-se uma ação significativa na busca por melhorias contínuas e pela padronização no serviço público. Dessa forma, o mapeamento de processos da Coordenadoria de Planejamento – COPLAN da UFGD busca argumentar e responder o problema de pesquisa: **Como a técnica de mapeamento de processos pode apoiar e melhorar as atribuições da COPLAN, direcionadas à evolução, à eficiência e à efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos?**

Portanto, a proposição da padronização dos processos da COPLAN conforme os princípios da gestão de processos e considerando a relevância do mapeamento de processos, destaca a busca pela melhoria da gestão pública.

## **1.2 OBJETIVOS**

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é mapear os principais processos de responsabilidade da COPLAN da UFGD.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e relacionar os processos referente as atribuições rotineiras do setor.
- b) Identificar os fluxos das atividades realizadas.
- c) Mapear os principais processos atuais do setor por meio de diagrama de processos.
- d) Elaborar o Procedimento Operacional Padrão – POP dos processos mapeados.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Mapeamento de processos é uma técnica gerencial essencial e de grande importância para que um departamento ou instituição desenvolva suas atividades de forma estruturada, eficiente e eficaz. Atualmente, há uma grande demanda por serviços públicos, o que exige que os trabalhos e as atividades sejam realizados de maneira adequada, dinâmica, ágil e com qualidade, eliminando desperdícios de tempo, altos gastos e retrabalho. O mapeamento de

processos oferece, portanto, uma oportunidade de se ter uma visão holística da ação, alinhando os fluxos dos procedimentos e as atividades executadas.

Nesse contexto, cada organização deve dispor de métodos que se adequam às necessidades e aos objetivos da instituição, combinando a melhor maneira para alcançar suas metas e seus objetivos de planejamento estratégico.

O mapeamento de processos permite que a organização compreenda melhor suas atividades, avalie sua estrutura de gestão de processos, agilize o desenvolvimento de tarefas, padronize os processos de trabalho e melhore continuamente a produtividade e a eficácia dos processos de trabalho, proporcionando diversos benefícios, como a tomada de decisões com base em resultados e o aumento da qualidade dos serviços com valor público agregado.

O monitoramento de processos por meio de indicadores de desempenho, com clareza de procedimentos, prazos para atendimento das demandas e controle dos documentos pode tornar os processos de uma unidade administrativa efetivos, servindo de modelo para outras unidades e setores da universidade.

Moreno e Maciel (2015) descrevem processo como um conjunto de rotinas e de atividades desempenhadas pelas organizações públicas com o intuito de gerar resultados em suas diversas áreas de atuação e destacam a importância da adoção de ferramentas de gestão para atender os princípios básicos da administração pública com foco na excelência.

Dessa maneira, a presente pesquisa pretende identificar informações importantes que possam apontar que a técnica de mapeamento de processos é uma ferramenta capaz de enriquecer as práticas de gestão nos órgãos públicos, bem como, apontar atividades que precisam ser melhoradas, além de esquematizar sua padronização. Assim, as formas de execução não ficarão restritas a apenas um servidor e a ferramenta de gestão poderá auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Pressionado por fatores externos, como organizações de controle, normas, sociedade, tecnologia e mercado competitivo, o Estado enfrenta influências que almejam uma gestão universitária capaz de apresentar governança com estruturas mais adequadas, eficientes e flexíveis e processos decisórios ágeis e com menos burocracia.

Diante da importância da gestão de processos e considerando a UFGD como uma universidade jovem que ainda não implantou tal prática em toda a instituição e em que a maioria dos setores não possui a ferramenta de gestão, é necessário destacar a ênfase atual na eficiência, na eficácia e na efetividade dos serviços prestados pelos órgãos da administração pública.

Nesse cenário, é oportuna a análise dos procedimentos realizados e da gestão das atividades executadas na COPLAN e na universidade como um todo. Com a necessidade de se adaptar às melhores práticas administrativas atuais e ser mais produtiva, a instituição dispõe do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2022-2026) e do Relatório de Gestão – para este trabalho foi utilizada a edição de 2021, elaborada pela universidade em 2021 e aprovada pelo Conselho de Curadores da UFGD em 2022 –, que em seu conteúdo elencam as necessidades prioritárias da universidade.

Conforme consta no mapa estratégico da UFGD – aprendizado, crescimento e processos internos –, um dos objetivos da instituição é aperfeiçoar regimentos, regulamentos e procedimentos administrativos institucionais, incluindo o mapeamento de 100% dos processos realizados pelos setores vinculados ao Gabinete da Reitoria, até 2026 (UFGD, 2022).

O Relatório de Gestão, com foco na gestão de riscos e nos controles internos, destaca o mapeamento de processos como um dos objetivos para se minimizar os riscos da universidade.

A Política de Gestão de Riscos da UFGD, alinhada ao PDI, tem como objetivo garantir aos gestores acesso a informações pertinentes sobre os riscos a que a instituição está exposta, possibilitando tomadas de decisão mais assertivas e ampliando a viabilidade de se alcançar os objetivos e as metas estabelecidos no PDI e no Plano de Gestão de Riscos (UFGD, 2022).

Além da integração ao PDI, a identificação de riscos a serem contemplados no mapeamento de processos é uma diretriz da Política de Gestão de Riscos da universidade. O Plano de Gestão de Riscos define a abordagem dos componentes de gestão e dos recursos aplicados para o gerenciamento dos riscos, por meio de práticas, de atribuições de responsabilidades e de sequência cronológica das atividades. Pode ser aplicado a produtos, processos e projetos, em parte ou em toda a instituição. Em 2021, o Plano de Gestão de Riscos auxiliou nas tomadas de decisões da gestão.

No entanto, sem o direcionamento proporcionado pelo mapeamento de processos, a alta administração precisou se concentrar em análise cuidadosa e aprofundada, com auxílio das instâncias internas de apoio à governança da UFGD, antes de tomar decisões sobre as ações a serem realizadas. Isso visou a identificação precoce de possíveis problemas, com o objetivo de solucioná-los com maior brevidade e reduzir a dimensão das anomalias (UFGD, 2022).

Assim, a administração visualiza o Plano de Gestão de Riscos como uma oportunidade de melhoria nos índices de gestão e de governança da UFGD. Um planejamento adequado de aplicação e de uso dos recursos disponíveis, embasado por esse plano, possibilita uma administração pública mais eficiente (UFGD, 2022).

Em relação ao mapeamento de processos, ao longo de 2020 e 2021 foram realizadas discussões e análises sobre a melhor forma de implementá-lo. A falta de mapeamento, por si só, é um obstáculo para se alcançar os objetivos e as metas institucionais estabelecidos pelo PDI. Protocolos para definição do fluxo de tarefas e sua correspondência com os objetivos institucionais e o planejamento estratégico definido pela alta gestão agregam valor à instituição e auxiliam na tomada de decisões, facilitando ações institucionais mais assertivas. A UFGD também elaborou, ao longo de 2019, com publicação em 2020, o Plano de Integridade, aprovado pela Resolução *Ad Referendum* N° 93, de 10 de julho de 2020. O documento consiste em medidas a serem executadas visando a prevenção, a detecção e a remediação de problemas de integridade (UFGD, 2022).

Considerando a importância da gestão administrativa e os objetivos da UFGD propostos no PDI e no Relatório de Gestão 2021, mapear os processos pode aumentar consideravelmente o índice de governança da instituição, promovendo benefícios significativos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, com base na literatura, são apresentadas ideias significativas para a compreensão e o desenvolvimento do trabalho. Portanto, prevendo o alcance dos objetivos da pesquisa, optou-se pelo destaque e pela divisão da fundamentação teórica em partes que estão interligadas ao tema do trabalho.

A primeira parte aborda a administração pública com suas conceituações de gestão e de governança pública. Em seguida, são abordados a gestão universitária, a gestão da qualidade, a gestão de processos e o mapeamento de processos.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública, no sentido de organização do Estado, refere-se ao conjunto factual, como estrutura, recursos, instituições, agentes, serviços e processos à disposição dos governos para o alcance de objetivos, tendo como principais anseios o interesse público e o bem-estar da sociedade.

Para Matias-Pereira (2018), a administração pública é o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, buscando a satisfação das demandas da população. Apresenta-se como uma organização voltada para a prática de funções políticas e de serviços realizados pelo governo, ou seja, um conjunto de atividades destinadas à execução de ações de interesse da sociedade.

A administração pública, em seu objetivo material, pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob o regime jurídico de direito público, para os interesses coletivos. No sentido subjetivo formal, pode-se definir a administração pública como o conjunto de órgãos e instituições aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do estatal (Di Pietro, 2004).

A existência fundamental do Estado é para realizar o bem comum. Os teóricos que cuidam da análise desta finalidade do Estado a desdobram em três vertentes: o bem-estar; a segurança e a justiça. A interdependência dos fins do Estado assume particular importância em relação à grande e última finalidade do Estado: a promoção do bem comum. O Estado, nesse sentido, enquanto forma de organização política por excelência da sociedade, pode ser aceito como o espaço natural de desenvolvimento do poder político (Matias-Pereira, 2018).

É possível, ainda, citar a administração como ação humana com grau de racionalidade, em que o termo administração é usado para destacar funções de planejamento e direção, assim

como, para designar atividades de execução. E ao se mencionar a administração pública, é importante ter em conta os avanços ocorridos ao longo da história.

Conforme Bresser Pereira (1996), a administração pública brasileira passou por três modelos principais: patrimonialista, nos moldes de Estado autoritário; burocrática, que surgiu para barrar o patrimonialismo, com características em normas e regras e, posteriormente, gerencial, representando a nova administração pública, com ênfase na eficiência e na qualidade dos serviços.

Cabe ressaltar que a atuação da administração pública e do setor privado possuem características distintas. Na administração no setor privado, a atuação é orientada pela visão de mercado, onde são destacadas as necessidades do cliente, as finanças disponíveis e os recursos humanos e materiais, visando a maximização dos resultados e a obtenção de lucros. Já a administração pública pauta-se pelos princípios que norteiam o Direito Público – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – e, principalmente, pelo interesse geral da coletividade.

A Constituição Federal de 1988, ao regulamentar a administração pública, prevê sobre os servidores públicos nos artigos 39, 40 e 41 e estabelece regras gerais nos artigos 37 e 38. A Reforma Administrativa é baseada nos princípios básicos da supremacia dos interesses públicos e da indisponibilidade dos interesses públicos. Ela define a transformação de um sistema de administração pública burocrática para um sistema gerencial (Brasil, 1988).

Recentemente, o setor público tem demonstrado justa preocupação com uma administração cada vez mais especializada, capaz de solucionar os desafios atuais de suas incumbências, pautada pela eficiência e pela efetividade.

Em tempos de escassez orçamentária, o cidadão brasileiro anseia por uma administração e por serviços públicos eficientes e de qualidade, além de uma sociedade livre dos males da corrupção, que minam os recursos que deveriam ser aplicados para melhorar a qualidade de vida de seus integrantes.

### 2.1.1 Governança pública e gestão pública

Diante dos conceitos de administração pública, pode-se verificar que, na prática, dentro das considerações administrativas, ela se desdobra em gestão pública e em governança pública.

**Quadro 1** – Descrição de gestão pública e de governança pública conforme o Tribunal de Contas da União – TCU

Gestão Pública	Governança Pública
A gestão, por sua vez, é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar as atividades de uma organização com o objetivo de alcançar seus objetivos. Isso inclui a tomada de decisões estratégicas, o gerenciamento de recursos humanos e materiais, e o monitoramento e avaliação do desempenho da organização. A gestão é importante porque ajuda a garantir que uma organização funcione de maneira eficiente e eficaz, e que possa atingir seus objetivos de maneira consistente (TCU, 2020).	A governança é o conjunto de regras, processos e instituições por meio das quais as sociedades e organizações são administradas e controladas. Isso inclui a estrutura de poder e autoridade em uma organização, bem como os mecanismos de tomada de decisão e de responsabilização. A governança é importante porque ajuda a garantir que uma organização seja conduzida de maneira eficaz, transparente e responsável (TCU, 2020).

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023).

**Figura 1** – Relação entre governança e gestão



Fonte: TCU (2020).

Pode-se considerar a governança como a função direcionadora, enquanto que a gestão é a função realizadora.

Conforme o referencial básico de governança do TCU (2021), o funcionamento da governança pública destaca três atividades principais a serem desenvolvidas por seus gestores:

- **Avaliar, com fundamento em evidências**, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e almejados. É necessário avaliar para poder direcionar.

- **Direcionar**, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas – usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral – e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento fornece critérios para o monitoramento.
- **Monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e de planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

Considerando a importância do assunto, o Decreto N° 9.203, de dezembro de 2017 – norma pública de governança –, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal. Ele conceitua a governança pública e evidencia a geração de valor público, a gestão de riscos, seus princípios, as diretrizes e os mecanismos para o exercício da governança pública, além de atribuições e de efeitos.

O artigo 2° do Decreto N° 9.203 conceitua governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Já o artigo 3°, apresenta os princípios da governança pública: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência (Brasil, 2017).

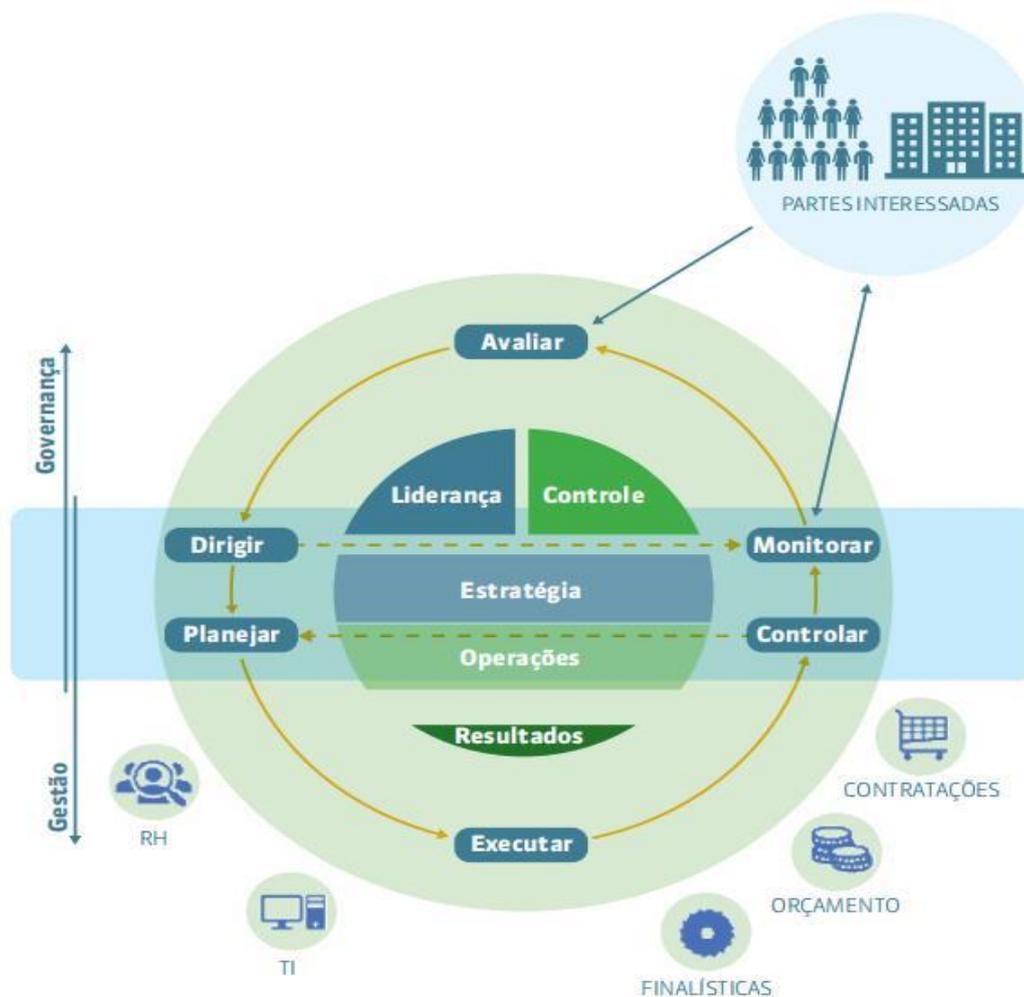
Um fator importante decorrente da governança pública é a geração de valor público, pois é um dos maiores propósitos da administração pública, também especificado no Decreto N° 9.203.

Valor público – produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representam respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Brasil, 2017).

A gestão pública também possui suas atividades principais: **Planejar** – estabelecer a direção, as prioridades e os objetivos, determinando os passos necessários para alcançá-los. **Executar** – colocar o plano em prática e gerar resultados em termos de políticas e serviços. **Controlar** – avaliar os indicadores de eficácia e de eficiência. E como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas?

A gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e realizar o controle dos indicadores e dos riscos (TCU, 2020).

**Figura 2** – Modelo de governança e de gestão



Fonte: TCU (2020).

O modelo enfatiza a distinção entre governança e gestão, porém, há momentos em que as duas funções se cruzam e, eventualmente, se sobrepõem. Cada uma tem seu papel e sua importância dentro da administração pública.

De maneira geral, a governança define a direção e orienta a gestão por meio de regulamentação, democracia, informação, transparência e participação. Trata-se do enfoque de governança democrática – ou boa governança –, para que a gestão possa planejar da maneira mais prudente a implementação das diretrizes estabelecidas. Conforme esse critério, uma gestão arbitrária e fechada estaria desprovida de boa governança, enquanto que uma

gestão democrática e ética estaria em maior conformidade com os princípios gerais e contemporâneos da governança (TCU, 2020).

É tarefa da gestão pública focar sua atenção nos agentes públicos e na gestão pública como um todo. Sua visão é construir um Estado eficaz, eficiente, moderno, tecnológico, acessível, ágil e confiável, que cumpra as leis e os regulamentos de forma transparente. A gestão pública deve ser capaz de contribuir para as mudanças que a sociedade requer.

### 2.1.2 Gestão universitária

As universidades são instituições que se apoiam no conhecimento e estão a serviço do futuro, necessitando de uma gestão moderna, capaz de olhar além do cotidiano. É necessário que a gestão questione a linguagem a ser utilizada, preocupando-se com a interlocução com a sociedade, agindo de maneira ágil, dinâmica e social. As ações e as operacionalizações institucionais devem estar voltadas aos processos e aos macroprocessos, que falam por si só, buscando uma percepção correta da realidade.

A gestão universitária precisa contemplar a heterogeneidade, partindo de linhas lógicas e valores únicos, com normas e procedimentos unificados, porém permitindo que essas normas contemplem as diversidades presentes na instituição.

O papel que a universidade tem é o de estabelecer padrões virtuosos e ser uma referência para a sociedade que busca por meio dela o conhecimento. Assim, essa instituição precisa estar à frente do seu tempo, enxergando seu papel e preocupando-se com todos os detalhes, adotando práticas modernas que garantam que os recursos públicos sejam bem empregados – boa gestão – e que as pessoas sejam qualificadas e bem treinadas.

A inovação, portanto, é de suma importância, pois é o que aproxima a universidade dos setores empresarial, industrial e tecnológico. Diante disso, surge o questionamento: qual é o papel da universidade? Gerar conhecimento? Promover inovação? Ser um bom negócio? Ter atuação qualitativa? A educação é transformadora (Prata, 2014).

A Universidade como uma Instituição complexa, pelos diferentes e múltiplos processos, pela diversidade de formação técnica e vinculação ideológica dos agentes, pela variedade de valores e interesses em constante interação e contradição, faz tudo convergir para um mesmo fim: a formação (Dias Sobrinho, 2002).

A gestão de uma universidade é um processo que inclui a coordenação de um conglomerado educacional. Seu objetivo é aprimorar as atividades educacionais e

administrativas, com foco na melhoria contínua dos procedimentos e dos processos, bem como, na identificação e na correção de falhas. Também envolve a compreensão das características e das necessidades dos estudantes, apresentando ferramentas para maximizar a aprendizagem e desenvolver soluções inovadoras que proporcionem melhor experiência.

Os responsáveis pela gestão de uma universidade devem estar atentos aos movimentos do mercado e às exigências da sociedade. É fundamental possuir o controle de qualidade da aprendizagem dos estudantes, garantindo que a grade curricular atenda aos requisitos dos cursos e que haja uma equipe de técnicos e de professores qualificados e competentes. Além disso, é necessário garantir o pleno funcionamento de todas as atividades da universidade.

A gestão universitária é intrinsecamente influenciada por condicionantes tanto internas quanto externas. São numerosos os fatores que podem interferir na gestão, apesar da autonomia administrativa das instituições.

Dentre os inúmeros órgãos que compõem a administração pública federal, destacam-se as universidades e sua relevância. Essas instituições possuem uma gestão peculiar, com características complexas devido à sua natureza educacional. Sua organização envolve a eleição de seus dirigentes, bem como, a votação para a escolha de alguns dos membros de seus conselhos superiores. Essa estrutura apresenta um desafio para a implementação de uma gestão tecnológica alinhada ao ambiente gerencial de mercado, exigindo uma adequação cuidadosa (Affonso, 2018).

A educação superior no país já passou por várias reformas e mudanças em sua estrutura ao longo do tempo. Uma das reformulações mais significativas ocorreu por meio da Lei N° 5.540, de 1968, que introduziu normas para o funcionamento das instituições de ensino superior. Essa legislação estabeleceu diretrizes para a organização e o funcionamento da educação universitária, incluindo aspectos como o reconhecimento do ensino superior em instituições privadas, entre outras (Brasil, 1968).

A reforma universitária teve alcance mais amplo com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e a aprovação da Lei N° 9.394/1996, conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996). A LDB estabeleceu programas de financiamento e formas de ingresso gratuitas no ensino superior, como o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES, o Programa Universidade para Todos – PROUNI, o Sistema de Seleção Unificada – SISU e a Universidade Aberta do Brasil – UAB. Além disso, criou a rede nacional de educação profissional, científica e tecnológica, instituindo os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Brasil, 1996).

Conforme estabelecido no artigo 207 da Constituição Federal de 1988, as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e devem seguir o princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 1988). Essa autonomia confere às instituições a responsabilidade de utilizar sua criatividade, suas competências e sua governança para cumprir o papel de referência aos cidadãos que contribuem por meio de impostos.

Essas autonomias, embora existentes, são relativizadas pela necessidade de se cumprir obrigações impostas por leis e por órgãos de controles. As universidades são responsáveis por elaborar documentos de planejamento e de prestação de contas, como o que direciona o planejamento estratégico da instituição, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, além do Plano de Gestão, sendo esse último elaborado por cada novo gestor – reitor – durante o período de seu mandato. Ademais, as universidades prestam contas à sociedade por meio do Relatório de Gestão, documento que descreve as atividades realizadas pela instituição ao longo de cada ano.

As 69 universidades federais brasileiras são caracterizadas por sua grande heterogeneidade em termos de idade, de distribuição geográfica, de número de cursos, de número de matrículas, de organização administrativa e de orçamento (TCU, 2020).

É importante ressaltar que a definição de indicadores comuns para as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES apresenta limitações e requer cuidados, especialmente em relação à sua utilização e à interpretação dos resultados, justamente devido à grande diversidade mencionada anteriormente. A criação de classificações hierárquicas, como rankings estabelecidos para avaliar o desempenho das instituições, pode levar a conclusões equivocadas ao se comparar IFES tão diferentes entre si (TCU, 2020).

A gestão das universidades, em específico as universidades federais, teve sua estrutura administrativa definida conforme a Lei N° 5.540/1968:

Órgãos supervisores: Conselho Universitário – órgão colegiado obrigatório vinculado à administração superior, sendo o órgão máximo da instituição, (deliberativo). Conselho de Curadores – órgão obrigatório nas universidades estruturadas sob a forma da Autarquia, responsável pela fiscalização da execução econômica e financeira (função de auditoria). Conselho Diretor – órgão da administração superior, existente nas universidades organizadas sob a forma jurídica de Fundação - que desempenha funções de natureza administrativa e fiscal. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – órgão de supervisão e coordenação das atividades de ensino e pesquisa, em nível de administração superior. Reitoria – órgão que dirige todas as atividades universitárias, tanto administrativas como acadêmicas, em nível executivo. Seu poder é exercido pelo reitor, vice-reitor e pró-reitores (Brasil, 1968).

Mesmo que o artigo 207 da Constituição Federal trate da autonomia universitária, outras disposições constitucionais, leis, decretos e normas de órgãos de controle limitam o pleno usufruto dessa liberdade. Tais impedimentos dizem respeito à administração de pessoal e à execução orçamentária e financeira, como é comum a toda a administração pública. As características das instituições universitárias e seus interesses acadêmicos acabam encontrando nessas questões uma grande implicação em termos de obediência e de adequação aos princípios de organizações que utilizam recursos públicos. Essas instituições estão sujeitas a imposições que prezam pela obediência aos princípios de eficiência, da eficácia, da transparência e da *accountability*.

Dessa forma, a Lei N° 10.861, de 2004, inseriu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e, posteriormente, os decretos N° 5.773, de 2006, e N° 9.235, de 2017, passaram a obrigar as universidades a elaborar seu planejamento periódico – o PDI. Esses mecanismos de planejamento e de avaliação abordam as diversas temáticas identificadas no âmbito das instituições de ensino superior, como perfil institucional, infraestrutura, aspectos administrativos, aspectos didático-pedagógicos, ensino, pesquisa, extensão, entre outros, (Brasil, 2004, 2006).

No geral, o PDI agrupa princípios importantes da administração pública e de gestão, sendo uma ferramenta essencial para o desempenho e a governança das universidades. Ele se utiliza de indicadores de desempenho para orientar o planejamento estratégico, o orçamento, a análise de políticas, a avaliação de programas e o ajuste de curso ou mudança de prioridades. Além disso, o PDI fornece transparência ao público em geral sobre o estado da organização. É um dispositivo exclusivo para a gestão e a governança das universidades, sendo obrigatório o cumprimento da legislação para seu funcionamento adequado.

O artigo 7° da Lei N° 8.443, de 1992, e a IN do TCU N° 84, de 2020, estabelecem mais um requisito cujas universidades são obrigadas a cumprir como parte da governança e como principal forma de *accountability*. Trata-se do Relatório de Gestão, que consiste em um meio de prestação de contas aos órgãos de controle e, principalmente, à sociedade. Esse documento é elaborado anualmente e fornece informações sobre atividades, resultados e gestão das universidades de acordo com as exigências estabelecidas pela legislação (Brasil, 1992).

§ 1° Prestação de contas é o instrumento de gestão pública mediante o qual os administradores e, quando apropriado, os responsáveis pela governança e pelos atos de gestão de órgãos, entidades ou fundos dos poderes da União apresentam e divulgam informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao

controle social e ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal (TCU, 2020).

O Relatório de Gestão é a elaboração do processo anual de prestação de contas em que as instituições evidenciam os indicadores de desempenho operacional, com destaque para eficiência, eficácia e efetividade. O relatório busca apresentar informações sobre as relações estabelecidas, os resultados obtidos e os recursos aplicados, além de abordar os resultados em relação às metas planejadas e às metas realizadas.

Após a implementação da Lei do SINAES (Brasil, 2004), os indicadores de desempenho e qualidade passaram a considerar fatores como ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento de discentes, docentes, infraestrutura e gestão organizacional, entre outros. Esses indicadores permitem uma avaliação abrangente das universidades, levando em conta diversos aspectos que contribuem para seu desempenho e qualidade.

Nesse contexto de mudanças, surgem novas oportunidades de atuação da gestão organizacional, impulsionadas pela demanda da sociedade por serviços públicos eficientes e transparentes, pelo acesso às inovações e aos conhecimentos que melhorem as condições de vida e pela competitividade nas diversas situações da vida contemporânea. Assim, a educação superior desempenha um papel crucial, com as universidades enfrentando uma realidade altamente heterogênea e complexa, mas com uma responsabilidade extremamente importante. Com o surgimento de novos atores e uma ampla variedade de instituições educacionais, as universidades precisam, portanto, conceder atenção especial à gestão e à governança, a fim de garantir sua relevância e sua continuidade no cenário atual.

As instituições que possuem sólido potencial de gestão e de governança estão se mostrando mais resistentes em superar as crises cada vez mais frequentes enfrentadas pelo setor público. Aquelas que conseguem justificar sua relevância na comunidade e que fazem um bom uso dos recursos disponíveis são capazes de oferecer serviços de qualidade e de demonstrar seu impacto às partes interessadas.

O desempenho e a qualidade da gestão universitária, assim como, de qualquer outra instituição pública ou privada, estão intrinsecamente ligados à gestão da qualidade e à forma como os processos organizacionais são gerenciados. Essas questões serão abordadas nas temáticas a seguir.

### 3 GESTÃO DE PROCESSOS

Tendo em vista o objetivo central da presente pesquisa, que é o mapeamento de processos, torna-se indispensável apresentar o conceito de gestão de processos. Neste capítulo, portanto, abordam-se as definições conceituais de processos e de gestão de processos, elaboradas a partir de levantamento bibliográfico.

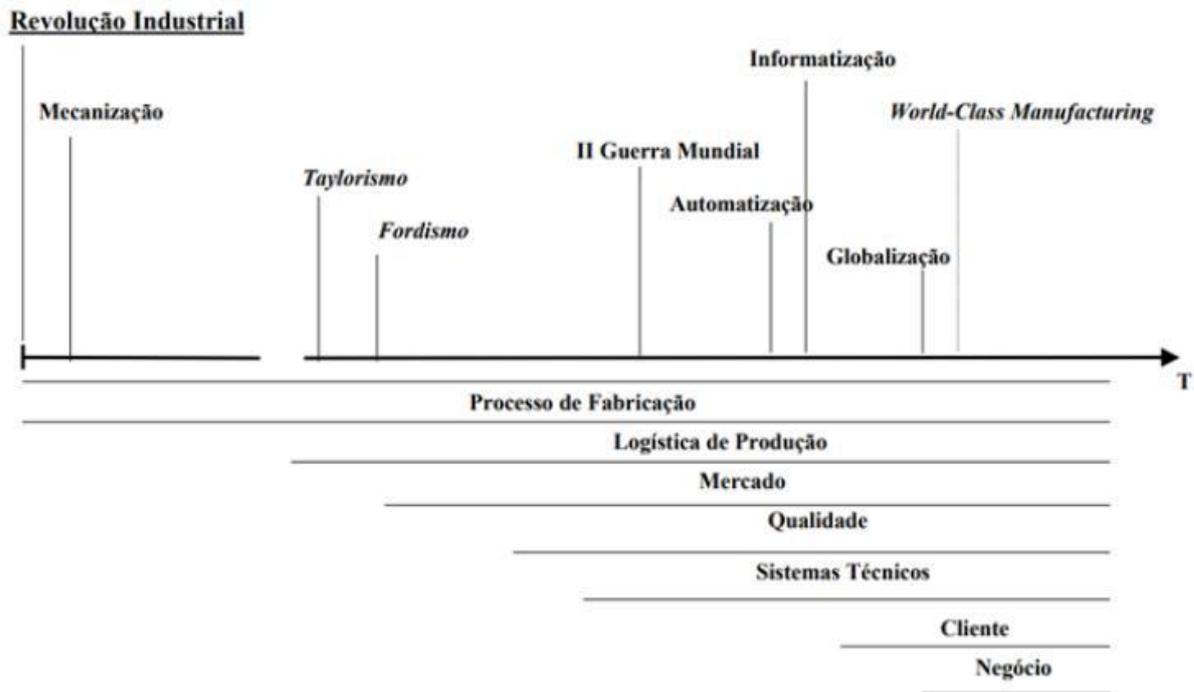
A gestão de processos tem se consolidado como uma das ferramentas de gerenciamento mais utilizadas atualmente, sendo amplamente adotada por empresas privadas e instituições públicas. Ela tem se mostrado efetiva na melhoria das atividades de trabalho desenvolvidas, uma vez que, tanto as empresas privadas quanto o setor público realizam suas atribuições por meio de processos.

Gerir processos é um conceito que, quando combinado com os princípios da qualidade total, tem o objetivo de reduzir as barreiras internas entre os setores de uma organização. Isso resulta em um sistema mais eficiente, como um todo, ao promover melhor integração entre as áreas (FNQ, 2020).

O surgimento de métodos de gerenciamento flexível da produção constitui também um dos fatores determinantes para as mudanças atuais e implicam padrões de relacionamentos diferenciados entre os diversos atores. Esses novos métodos implicam mudanças significativas da filosofia de administração, controle e gestão da produção. Para fins didáticos, a literatura marca a evolução da gestão de processos ao longo do tempo através das mudanças organizacionais ocorridas em quatro momentos: Taylorismo, Fordismo, Pós-fordismo (administração flexível) e, por fim, os conceitos de gestão de processos de negócios ou Business Process Management (BPM), surgidos nos anos 2000 (Enap, 2021).

O tempo revela os marcos da gestão de processos, evidenciando os momentos em que o tema tem seu início apreciado nas organizações.

**Figura 3 – Revolução Industrial**



Fonte: Cunha (2002).

De forma simples, um processo pode ser definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas, ou que interagem entre si, e que utilizam entradas para a entrega do resultado pretendido. É uma sequência ordenada de tarefas que consome recursos e que tem como objetivo transformar o que se tem em algo desejado (Enap, 2021).

Um processo é um conjunto de atividades e tarefas que são estruturadas para que a organização possa oferecer seus produtos e serviços aos seus clientes. Portanto, nenhuma organização existe sem a existência de processos e todo tipo de trabalho importante em uma organização faz parte de algum processo. Sem eles, as empresas ou instituições não teriam como ter uma consistência na oferta de produtos ou serviços (Rennó, 2016).

Para que se possa entender melhor a gestão de processos e sua relevância, é essencial haver uma compreensão clara do significado da palavra “processo”.

**Quadro 2** – Definições de processo

Definição	Origem
Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).	Norma NBR ISO 9000 (ABNT, 2000)
Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.	Integration Definition for Modeling of Process (IDEFO)
Reunião de tarefas ou atividades isoladas. Grupo organizado de atividades relacionadas que, juntas, criam um resultado de valor para o cliente.	Michael Hammer ( <i>The Reengineering Revolution Handbook</i> )
Conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo, no espaço, com um começo e um fim e inputs e outputs.	Thomas H. Davenport (Reengenharia de Processos)
São sequências de atividades necessárias para a realização de transações e prestação de serviços.	Rohit Ramaswamy ( <i>Design and Management of Service Processes</i> )
Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em saídas. O processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.	Dianne Galloway ( <i>Mapping Work Processes</i> )

Uma série de etapas criadas para se produzir um serviço ou um produto.	Geary A. Rummler e Alan P. Branche (Melhores Desempenhos das Empresas)
--	--

Fonte: Ferreira (2013).

As definições do quadro, em geral, apontam para os processos e para a sequência dos trabalhos realizados pelas organizações, englobando a organização como um todo, com ênfase para os colaboradores e/ou os servidores e seus recursos, a fim do alcance de suas metas e de seus objetivos.

O modelo de gestão orientado por processos passou a ser considerado como a alternativa mais adequada para se promover uma maior efetividade organizacional (Nunes, 2010).

**Figura 4 – Elementos de um processo**



Fonte: BPM CBOK (2013).

Entrada (*input*) é o produto ou o serviço a ser transformado pelo processo, enquanto que a saída (*output*) é o resultado extraído do processo, podendo ser uma informação, um produto ou um serviço.

Recursos, por sua vez, são indispensáveis em qualquer processo de transformação, sejam eles pessoais, financeiros ou de outra categoria, não sendo possível produzir sem sua

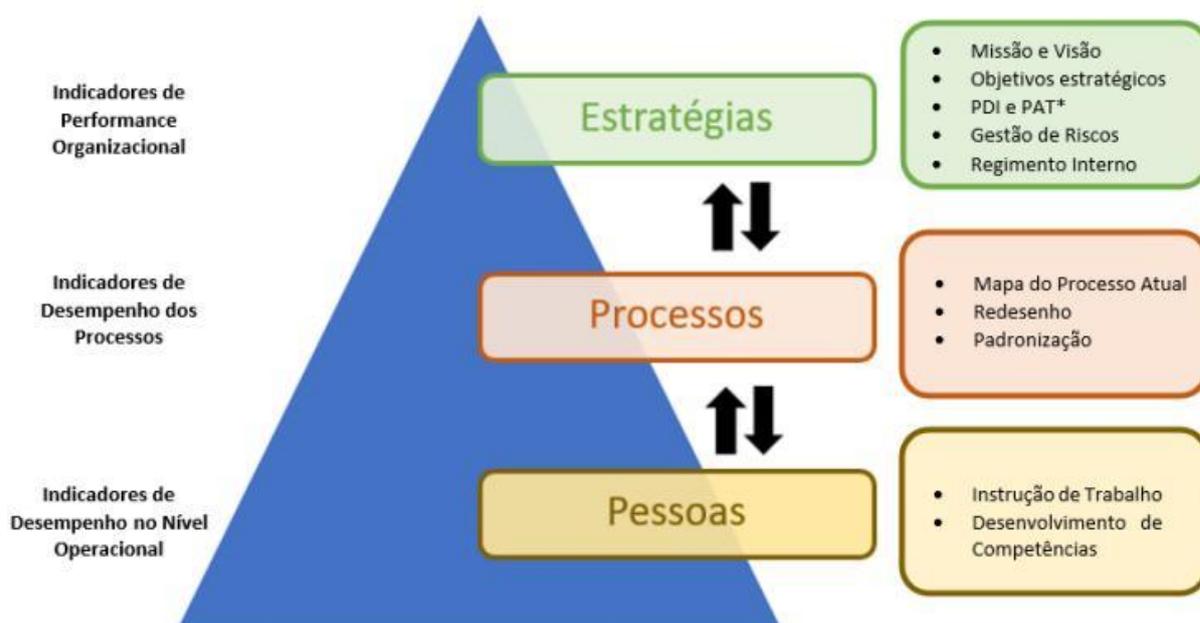
existência. Já as regras são as formas descritas para a realização do processo de acordo com a especificidade de cada produto ou serviço.

### Estratégia, processos e pessoas

Os processos devem estar integrados com as estratégias e com as pessoas, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais e de se promover melhorias contínuas.

Os processos organizacionais são os elos entre a estratégia e as pessoas. A instituição necessita empreender um esforço para gerar o alinhamento entre estratégias, processos e pessoas, com sincronismo em seu gerenciamento. Pretende-se, assim, gerenciar o contexto de interações externas e internas da organização a partir de diretrizes estratégicas e indicadores de desempenho bem definidos, com ajustes e remodelagem contínua dos processos mais importantes (Enap, 2021).

**Figura 5 – Interação entre estratégia, processos e pessoas**



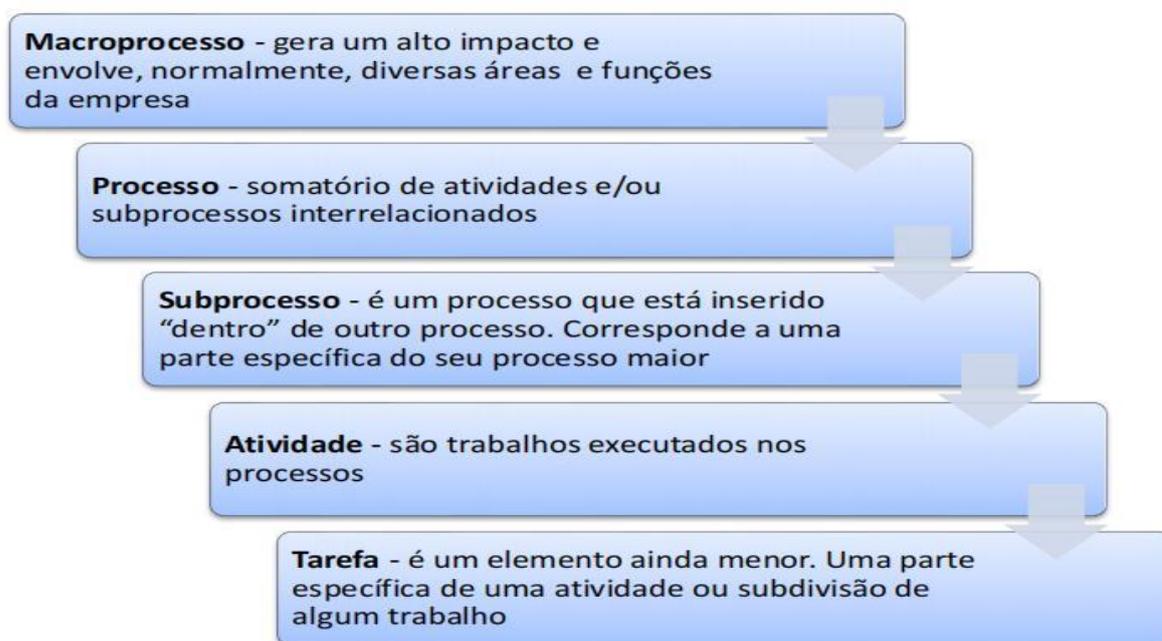
Fonte: Ferreira (2013).

### Nível de detalhamento ou hierarquia de processos

Conforme Maranhão e Macieira (2010), os processos podem sempre ser inseridos em um processo mais amplo ou decompostos em subprocessos. Quanto maior for o processo, envolvendo mais áreas, atividades e decisões, maior será a necessidade de desmembrá-lo em subprocessos para análise e compreensão mais detalhadas.

Cada processo possui suas especificidades. Dessa forma, os mais críticos, que envolvem várias áreas, ações e decisões, demandam a necessidade de subdivisão em subprocessos para melhor análise e compreensão. Essa hierarquia pode ser organizada da seguinte forma: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa, com o nível de detalhe diminuindo à medida em que se desce na ordenação.

**Figura 6 – Hierarquia de processos**



Fonte: Rennó R. (2016).

### **Classificação de processos (tipos de processos)**

Os processos desenvolvidos pelas instituições organizacionais são classificados em três tipos: processos primários, de suporte e de gerenciamento.

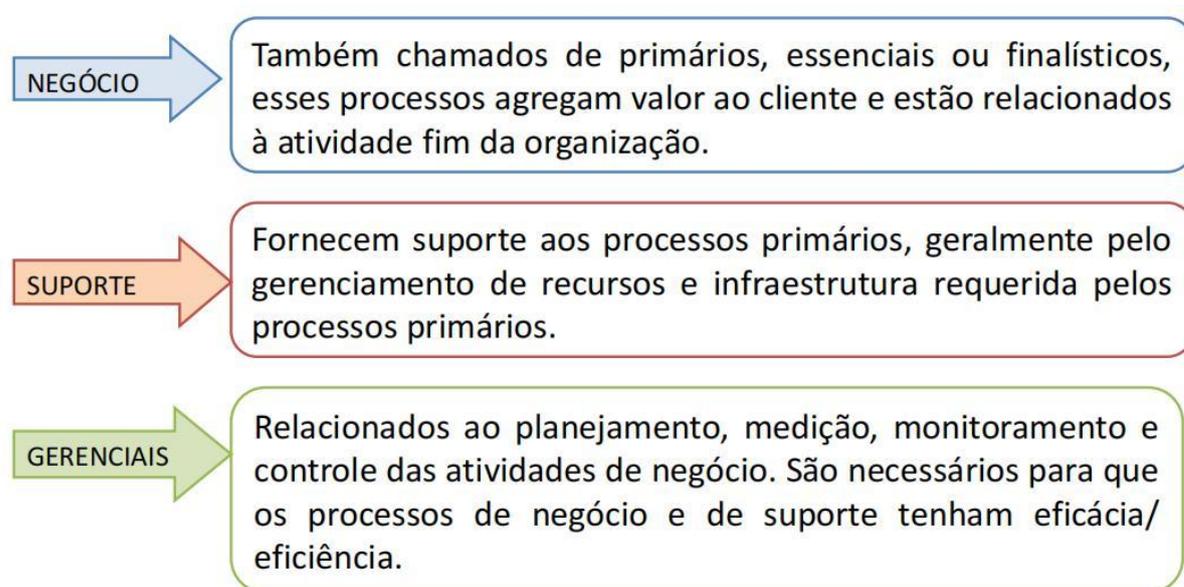
Os processos primários, também conhecidos como finalísticos, formam a cadeia de valor e estão relacionados ao desenvolvimento ou à entrega de um produto ou serviço (BPM CBOK, 2013). Eles possuem características como visão abrangente e interfuncional, entrega de valor ao cliente, configuração das atividades essenciais da instituição, cadeia de valor – que pode atravessar organizações funcionais e setores – e visão holística da geração de valor.

Os processos de suporte, também chamados de internos ou de apoio, correspondem aos processos formalmente estabelecidos na organização e têm como objetivo oferecer suporte aos processos primários. Eles desempenham funções como orientação, controle e

planejamento, capacitação e provisão de recursos para os processos primários ou outros processos de suporte (BPM CBOOK, 2010).

Os processos de gerenciamento, por sua vez, são estabelecidos formalmente com o objetivo de coordenar as atividades dos processos de suporte e dos processos primários. Eles estão ligados à formulação de políticas e de diretrizes para o estabelecimento e o cumprimento de metas (BPM CBOOK, 2013). Eles contribuem para a eficiência e a eficácia da organização e de seus processos.

**Figura 7 – Tipos de processos**



Fonte: BPM CBOOK (2013).

A prática de gestão de processos contribui para a melhoria contínua dos processos e é uma forma de suporte a uma gestão e a uma governança mais estruturadas. Ela permite que as instituições e os gestores tenham uma visão histórica das atividades e avaliem a eficácia dos processos e a geração de valor organizacional.

No **Quadro 3** são apresentadas algumas definições de gestão de processo e de gerenciamento de desempenho de processos.

**Quadro 3 – Definições de gestão de processos**

Definições	Origem
A perspectiva é mais global ou mais sistêmica, envolvendo o conjunto da organização. Gestão por processos significa gerir	Enap (2021)

a organização considerando a interação entre os processos, bem como, entre os processos e o ambiente.	
Abordagem de gerenciamento disciplinado para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócios automatizados e não automatizados para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos de uma organização.	BPM CBOOK (2019)
Gestão de processo é o monitoramento formal e planejado da execução de processos e o acompanhamento do desempenho com o objetivo de apurar a eficiência e a eficácia dos processos.	BPM CBOOK (2013)
A gestão por processo é um método para mapear, planejar, documentar e monitorar os processos, de forma que eles possam estar de acordo com os objetivos e as metas das empresas e das instituições.	FNQ (2019)

Fonte: Quadro elaborado pelo autor (2).

As definições de gestão de processos mencionadas acima enfatizam a importância da abordagem administrativa para se compreender e definir os processos organizacionais. Elas destacam a necessidade de se utilizar aprendizados e metodologias para melhorar e agregar valor aos produtos e aos serviços oferecidos pela organização, contribuindo para fortalecer a identidade da instituição.

Gerenciamento de processos de negócios (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP Brasil, 2013).

Ao adotar o BPM, as organizações podem garantir maior facilidade ao cumprimento de sua missão institucional, proporcionar satisfação aos clientes – e clientes cidadãos –, facilitar o trabalho dos colaboradores e ter uma melhor visibilidade de suas atividades. Além disso, o BPM auxilia no relacionamento com órgãos de controle e promove viabilidade e padronização das operações.

BPM – ou Gestão de Processos de Negócio – é o conjunto de práticas focadas na melhoria contínua dos processos de uma instituição ou empresa. O guia para gerenciamento de processos de negócio BPM CBOOK trata o BPM como uma disciplina gerencial, ou seja, um conjunto de práticas e princípios aplicados aos processos (Euax Consulting, 2023).

De acordo com o BPM CBOOK, a implementação da gestão de processos apresenta vários benefícios, como o alinhamento estratégico das atividades, a tomada de decisões embasadas em informações, a redução de custos e de tempo e a melhoria da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos pela organização.

### **Gestão de processos – Gestão por processos**

É evidente que os dois conceitos são diferentes e possuem perspectivas distintas, porém, não são excludentes, estando diretamente relacionados. Uma organização orientada por processos deve ter seus processos devidamente estruturados e funcionando de forma sistêmica. Já a gestão de processos é uma abordagem sistemática que envolve o mapeamento, a análise, o redesenho, a melhoria e o gerenciamento de um processo específico. A gestão por processos é uma metodologia que pressupõe estruturação, organização, mensuração e gerenciamento de uma organização como um todo a partir de seus processos de negócio. A **Figura 8** apresenta exemplo sobre a gestão de processos e a gestão por processos, mostrando, assim, que a gestão de processo está inserida na gestão por processos.

Pode-se relacionar a gestão de processos com o esforço de estabelecer sistemas de trabalho submetidos a descrições, mensurações e controles das atividades em função do que foi planejado. No caso da gestão por processos, a perspectiva é mais global ou mais sistêmica, envolvendo o conjunto da organização. A gestão por processos significa gerir a organização considerando a interação entre os processos, bem como entre processos e ambiente (Enap, 2021).

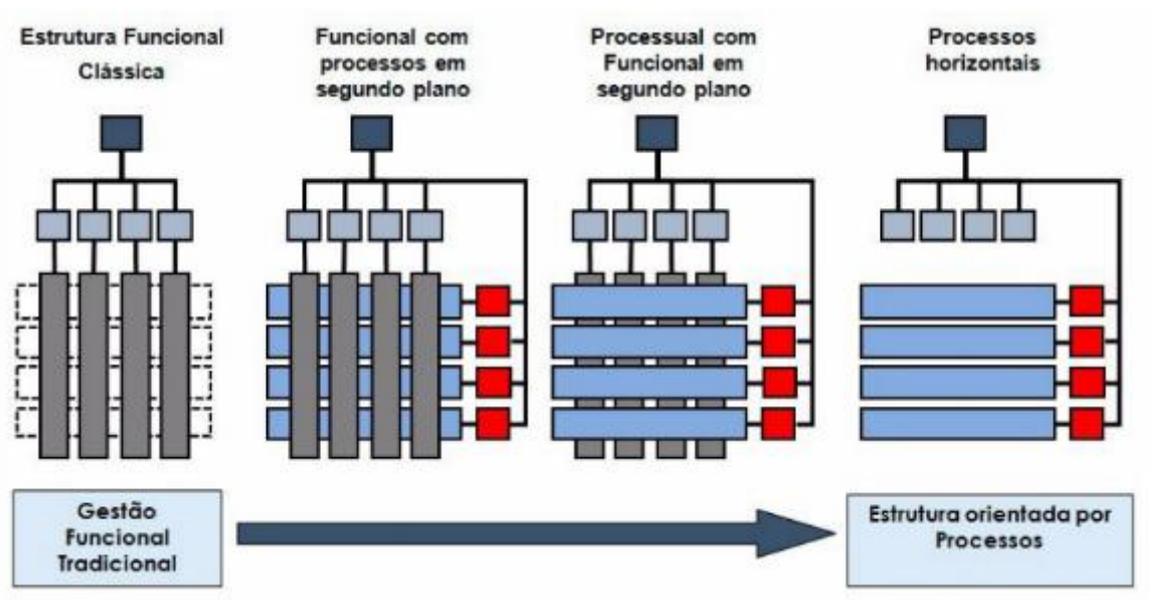
**Figura 8 – Gestão de processo e gestão por processos**



Fonte: Enap (2021).

As empresas e as instituições estão buscando inovação e adotando estruturas mais modernas em que o modelo de gestão é direcionado pelos processos em vez de se basear em setores específicos. O mapeamento de processos, portanto, é utilizado com o objetivo de adequar e de evoluir a gestão da organização, tornando-a orientada por processos de forma horizontal e eliminando sua estrutura vertical (Lavorenti, 2016).

**Figura 9 – Estruturas organizacionais por processos**



Fonte: Enap (2021).

A gestão por processos exige que as organizações cumpram alguns requisitos essenciais, tais como: clareza de sua missão e de seus objetivos; identificação e definição dos processos críticos; especificação, de forma clara, dos serviços e dos produtos oferecidos; garantia da disponibilidade dos recursos necessários para a produção dos serviços e dos produtos desejados e competência para o gerenciamento do fluxo de informações e de atividades, visando alcançar os objetivos estabelecidos e a satisfação dos clientes ou usuários (Enap, 2021).

### **Ciclo de vida dos processos**

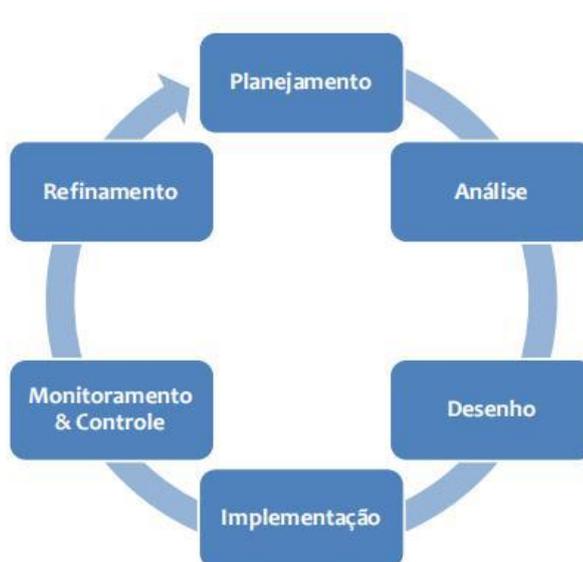
O ciclo de gestão por processos nas organizações compreende seis fases, conforme definido pelo BPM CBOK (2013). São elas:

1. **Planejamento** – Nesta fase, há a definição dos objetivos e das metas do processo, a identificação dos recursos necessários e o estabelecimento do plano de ação para sua execução, além da definição de quais processos serão melhorados, da metodologia, das ferramentas e das áreas envolvidas.
2. **Análise** – A análise do processo identifica e examina todas as atividades relacionadas ao processo e mede as operações e a eficácia dessas atividades no cumprimento dos objetivos da organização. Com a ajuda de uma ferramenta de simulação, o processo aprimorado é testado para se constatar se está rodando como o previsto.
3. **Desenho** – Após a análise anterior, já se tem ideia das falhas que precisam ser corrigidas. Por isso, essa etapa cuida do mapeamento de todo o fluxo do processo e do desenho do desenvolvimento processual a partir da cadeia de valor estabelecida. É hora de modelar o *TO-BE*, ou seja, o processo no futuro.
4. **Implantação** – Essa etapa é a que move a instituição/empresa. A implantação conta com a ajuda de toda a equipe em aceitar as novas mudanças organizacionais, não sofrendo tanto impacto com elas. Por isso, a gestão de processo deve estar atenta à essa fase, que é crucial para o andamento do ciclo BPM.
5. **Monitoramento e controle** – Os indicadores de desempenho mostram se o ciclo BPM está sendo realmente eficiente para a instituição/empresa. Caso haja algum desvio, a empresa deve procurar resolvê-lo imediatamente para dar andamento ao restante do processo.

6. **Refinamento** – Esse passo visa buscar, sempre que possível, melhorias no fluxo processual da organização. A avaliação da situação atual pode ser feita rotineiramente e os aprimoramentos necessários devem ser propostos por qualquer colaborador que faça parte do processo em questão.

Processos de negócios devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir transformações. BPM implica comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seu processo. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos, envolve uma continuidade, um ciclo de feedback sem fim para assegurar que os processos de negócios estejam alinhados com a estratégia organizacional e o foco do cliente (BPM CBOK, 2013).

**Figura 10** – Ciclo de vida BPM



Fonte: BPM CBOK (2013).

Todos esses momentos do ciclo de gestão por processos têm sua importância e desempenham papéis específicos na contribuição para a melhoria contínua. O planejamento e a análise visam assegurar o entendimento do contexto e a organização dos trâmites necessários para se atingir o objetivo do processo. O momento do desenho é responsável por definir como será a execução do processo, evidenciando as etapas e os caminhos a serem seguidos.

Na etapa de implantação são feitos os ajustes e a verificação necessários para garantir que o processo esteja funcionando corretamente. Já no monitoramento e controle, são realizados as comparações de desempenho, o acompanhamento dos resultados e a checagem

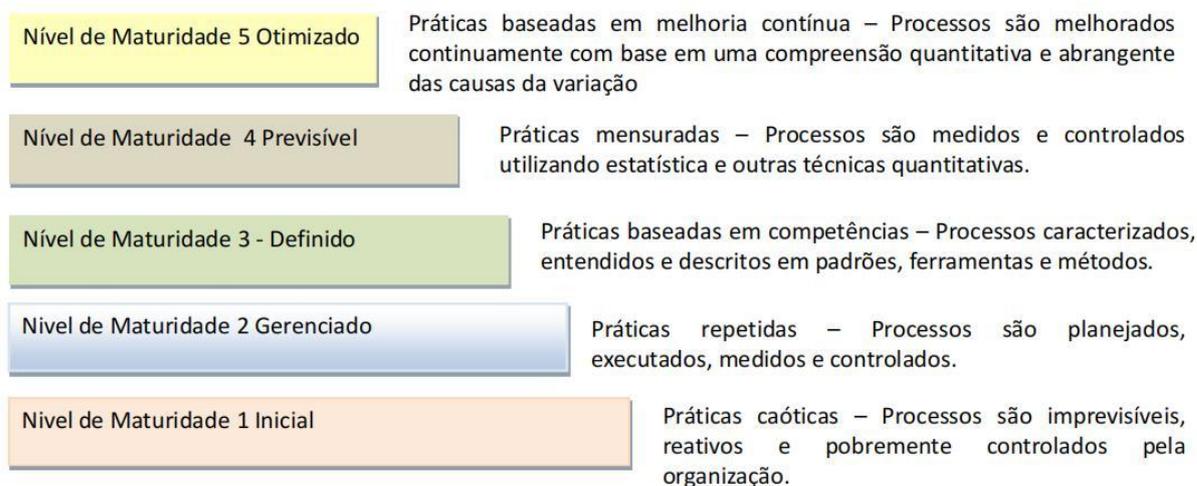
da efetividade das etapas anteriores. O refinamento, por sua vez, consiste na revisão dos conhecimentos adquiridos ao longo do desenvolvimento do processo, avaliando sua efetividade e identificando a necessidade de possíveis mudanças e melhorias.

### **Maturidade de processos**

Para finalizar, é importante abordar a questão da maturidade dos processos nas organizações. O objetivo é refletir sobre o grau de maturidade das organizações que implementam o BPM, compreender em que estágio se encontram nesse requisito e realizar a avaliação de seu nível de credenciamento nos tópicos de gerenciamento e de governança.

Uma adoção consciente de BPM envolve uma trajetória de evolução com a implantação gradual de soluções que permitam a internalização de boas práticas e promovam melhorias na gestão. Para apoiar a definição de uma trajetória de evolução, é recomendável traçar e acompanhar a maturidade dos processos e da gestão por processos (BPM CBOOK, 2013).

**Figura 11 – Maturidade de processos**



Fonte: BPM CBOOK (2013).

### **3.1 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS**

O assunto específico abordado nesta dissertação é o mapeamento dos processos de trabalho de um setor administrativo da UFGD. Portanto, seu objetivo principal é apresentar a importância, os métodos e os ganhos do mapeamento, fornecendo exemplos ilustrativos, embora não exaustivos.

O mapeamento de processos consiste em realizar um diagnóstico específico das atividades que compõem os processos de trabalho em determinado setor ou instituição. Essa abordagem permite a obtenção de informações sobre as etapas e os fluxos, de forma a detalhar e a representar cada caminho percorrido pelos processos, desde sua origem até a conclusão de sua função. Essa prática baseia-se nos conceitos de gestão de processo e nas diretrizes estabelecidas pelo CBOK e pelo BPM, visando apoiar automação, melhorias e aperfeiçoamentos nas práticas e nas rotinas de serviços e de produtos.

Mapeamento de processos é a representação gráfica simplificada e integrada das atividades da organização. Sendo essa representação esquemática do encadeamento de atividades busca mostrar as entradas e saídas, as interfaces com outros processos, os colaboradores e responsáveis pelas atividades, assim como as informações fundamentais ou geradas nas atividades (Enap, 2021).

## **Modelagem de processos**

A modelagem de processos consiste na representação de um diagrama ou mapa que descreve as características e prioridades do processo, identificando as atividades realizadas e as informações que fluem entre elas. Essa prática traz diversos benefícios, como melhoria na comunicação, simplificação da visualização e melhor entendimento do que será feito ou como é feito, além de auxiliar na identificação dos responsáveis pela execução, seja um colaborador, departamento ou instituição.

O objetivo da modelagem de processos é criar representação precisa o suficiente do processo para a tarefa em questão. Portanto, o nível de detalhe e o tipo de modelo a ser utilizado dependem das expectativas do projeto de modelagem. Um diagrama simples pode ser adequado para um projeto, enquanto um modelo mais completo pode ser necessário para outro (BPM CBOK, 2019).

Modelagem de processos de negócios é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representação de processos de negócios existentes ou propostos, pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou gerenciais. A modelagem de processos requer um importante conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócios. Para uma organização ciente do alto valor de seus processos de negócios, a modelagem de processos é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização (BPM CBOK, 2013).

Uma das primeiras ações na gestão de um processo é adquirir conhecimento sobre seus passos e atividades, entendendo seu funcionamento em detalhes. Para melhorar ou

executar um processo de forma eficiente, é necessário conhecê-lo em profundidade (Rennó, 2016). É importante identificar quem são os envolvidos, quais são as atividades realizadas, quem toma as decisões e quando elas ocorrem.

## **Fluxograma**

Conforme Rennó, (2016), os gestores utilizam a ferramenta do fluxograma para colocar em prática as informações obtidas. Como o próprio nome sugere, o fluxograma é utilizado para descrever um fluxo de trabalho de um processo. Ele se baseia em um conjunto de símbolos simples que representam operações, decisões e outros elementos essenciais do processo.

O fluxograma é a representação esquemática de um processo e tem por objetivo ajudar a perceber sua lógica. Ele serve para compreender e melhorar o processo de trabalho, criar um procedimento-padrão de operação e mostrar como o trabalho deve ser feito. É utilizado também como ferramenta de comunicação, de compreensão e de aprendizado e auxílio à memória. Essa ferramenta possibilita identificar instruções incompletas e serve como roteiro de controle e padronização. É muito útil na identificação e resolução de problemas, na operacionalização, no controle e na melhoria de um processo (Enap, 2021).

O mapeamento de processos apresenta diversos benefícios para as organizações, como: conhecer e compreender os muitos agentes envolvidos, ter uma melhor compreensão do impacto que o processo tem para a organização e seus clientes, identificar as interdependências e as relações entre as áreas envolvidas, identificar fatores críticos no processo, avaliar a execução do processo e suas necessidades e propor melhorias e adequações.

Para a realização de fluxogramas, existe uma variedade de ferramentas tecnológicas disponíveis cujas funcionalidades são semelhantes. No entanto, é comum observar que uma das mais conhecidas e com uso frequente é o software Bizagi.

Em pesquisa realizada pela rede mundial de computadores, as 12 ferramentas BPM mais usadas e melhor avaliadas com disponibilidade no mercado são: 1. Bizagi Modeler; 2. Heflo; 3. Supravizio; 4. Visio; 5. ARIS; 6. BPMN.io; 7. Modelio; 8. Adonis; 9. Draw.i; 10. Bonita BPM; 11. SYDLE e 12. Yaoqiang BPMN Editor.

Tais ferramentas são meios utilizados para automatizar, medir e otimizar processos de negócios a fim de que a gestão dos processos seja realizada de maneira mais fácil, segura e

precisa. Esses softwares possuem funções que vão desde a documentação até a simulação dos processos (KOLB, 2020).

O levantamento de informações para a construção do fluxograma, por sua vez, pode ser feito por meio de várias técnicas, como destacado por Rennó (2016). As principais delas geralmente envolvem:

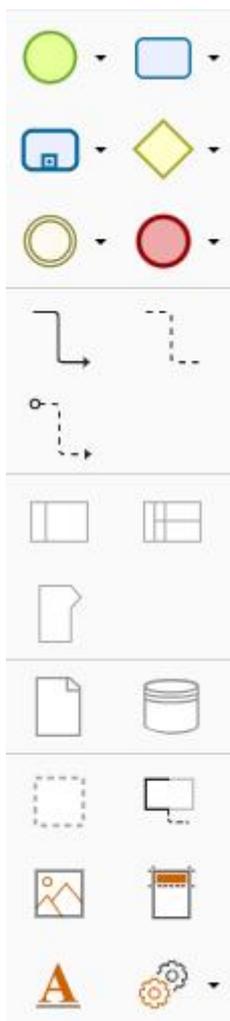
- Entrevistas e reuniões – realização de entrevistas/reuniões com os envolvidos no processo para a obtenção de informações relevantes.
- Observação das atividades *in loco*.
- Análise da documentação e dos sistemas existentes.
- Coleta de dados e de evidências.

Para o levantamento das informações necessárias (atividades, sequência etc.) a técnica mais utilizada são as entrevistas, pela maior facilidade de aplicação. A observação direta também pode ser utilizada como complemento às entrevistas, especialmente nos casos em que o profissional encontra dificuldades na obtenção das informações, geralmente ocasionadas por resistências ou disparidade das informações repassadas pelos entrevistados. Por seu turno também pode ser utilizado o questionário, no caso da existência de dificuldades para realização de entrevista. Independentemente da forma de levantamento de dados, é preciso ter à mão um checklist com as perguntas que não podem ser esquecidas e documentar os resultados de cada levantamento. Nessa fase, deve-se coletar as informações referentes aos indicadores manuais ou automatizados existentes, com suas fórmulas (Enap, 2021).

O Bizagi Modeler permite a modelagem visual de diagramas, modelos e processos organizacionais na notação *Business Process Model and Notation* – BPMN. Os elementos da notação BPMN estão na barra lateral do software, conforme exposto na **Figura 12**.

Dessa forma, as notações são usadas para que um profissional possa descrever graficamente um processo por meio do uso de símbolos e de linhas.

As notações BPM e BPMN são as mais utilizadas pelos órgãos e pelas entidades públicas e privadas no Brasil (Enap, 2021).

**Figura 12** – Elementos da notação BPM

Fonte: Bizagi (2023).

A notação “evento” acontece durante o curso do processo de negócio, interferindo em seu fluxo. Em geral, possui uma causa que gera seu início. Os eventos são representados por círculos vazados que permitem a sinalização de sua origem ou de seus resultados. Os tipos de eventos são: início, intermediário e fim.

**Quadro 4** – Eventos

<b>Objeto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Figura</b>
Início	Indica onde um processo começará.	
Intermediário	Indica onde acontece algo, entre o início e o fim.	
Fim	Indica onde um processo terminará.	

Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

As “atividades” servem para designar as ações que as organizações realizam, ou seja, atividades ou tarefas a serem realizadas. No geral, os processos são compostos por várias tarefas, que podem ser classificadas como atividade-tarefa.

**Quadro 5 – Atividades**

<b>Objeto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Figura</b>
Tarefa Nenhum	Tarefa é usada no trabalho no processo não é decomposto. Geralmente um usuário final e ou aplicativo, são usados para executar a tarefa.	
Serviço	Tarefa que fornece algum tipo de serviço pode ser um serviço web ou um aplicativo automatizado.	
Envio	Tarefa enviada para um participante externo.	
Recepção	Tarefa elaborada para esperar que uma mensagem chegue de um participante externo.	
Usuário	Tarefa típica que uma pessoa executa com apoio de sistema.	
Manual	Tarefa executada por uma pessoa sem o apoio de qualquer aplicativo.	
Business Rule	A tarefa promove mecanismos de entrada para regras de negócios, tendo uma saída utilizada em um processo.	
Script	Tarefa executada por mecanismos de processo.	

Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

**Quadro 6 – Subprocessos**

<b>Descrição</b>	<b>Figura</b>
Subprocesso é uma atividade que contém outras atividades. O processo dentro do processo. É dependente do processo pai.	

Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

Os “gateways” podem ter interpretações distintas, representando alternativas de decisão – sim ou não. Um fluxo pode conter mais de um gateway.

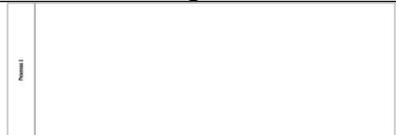
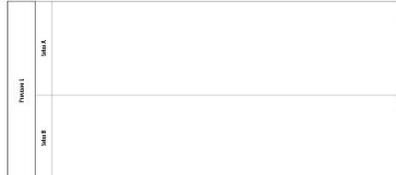
**Quadro 7 – Gateways**

<b>Objeto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Figura</b>
Exclusivo	Permite a criação de apenas um caminho exclusivo. Isso ocorre no momento da decisão (questionamento realizado). Cada resposta é associada e direciona para um determinado caminho.	
Paralelo	Permite a criação de caminhos paralelos. Todas as saídas são utilizadas não necessariamente simultaneamente ou em qualquer ordem.	
Exclusivo	Permite a criação de caminhos alternativos, mas não exclusivos, ou seja, podem ser paralelos. Todas as condições são verdadeiras, podendo então o fluxo seguir todos os caminhos existentes ou não.	
Exclusivo baseado em eventos	Permite a divisão de rotas paralelas, mas na ocorrência de uma atividade esperada em uma rota. A outra se torna inativa.	
Complexo	Permite a ramificação do fluxo baseado em eventos que ocorrem. O receptor de uma mensagem determina o fluxo a ser seguido.	

Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

As “piscinas” são processos ou organizações que concentram as atividades dos autores em um único ambiente. Já as “raias”, identificam e dividem as fases do processo a partir dos responsáveis ou dos executores da etapa (Enap, 2021).

**Quadro 8 – Raias e piscinas**

<b>Objeto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Figura</b>
Piscina	Representa um participante do processo. O participante pode ser uma entidade de negócio.	
Raia	Representa uma subparticipação da piscina, utilizada para organizar o processo e categorizar as atividades.	

Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

Os “artefatos” são utilizados para inserir informações adicionais no processo.

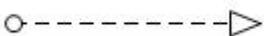
**Quadro 9 – Artefatos**

<b>Objeto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Figura</b>
<b>Objeto de dados</b>	São artefatos requeridos ou produzidos pela atividade, ligados à mesma por meio de associações. Fornecem informação sobre um documento.	
<b>Grupo</b>	São artefatos para a documentação ou análise. Fornecem um mecanismo visual.	
<b>Anotações</b>	São artefatos para adicionar informações complementares aos elementos do diagrama para facilitar o entendimento pelos colaboradores.	
<b>Depósito de dados</b>	São artefatos para guardar, atualizar ou recuperar informações da atividade. Informações de armazenamento.	

Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

Os “conectores” são elementos que fazem a conexão das atividades e dos fluxos do processo. O fluxo de sequências representa a saída de um elemento para outro e é representado por setas.

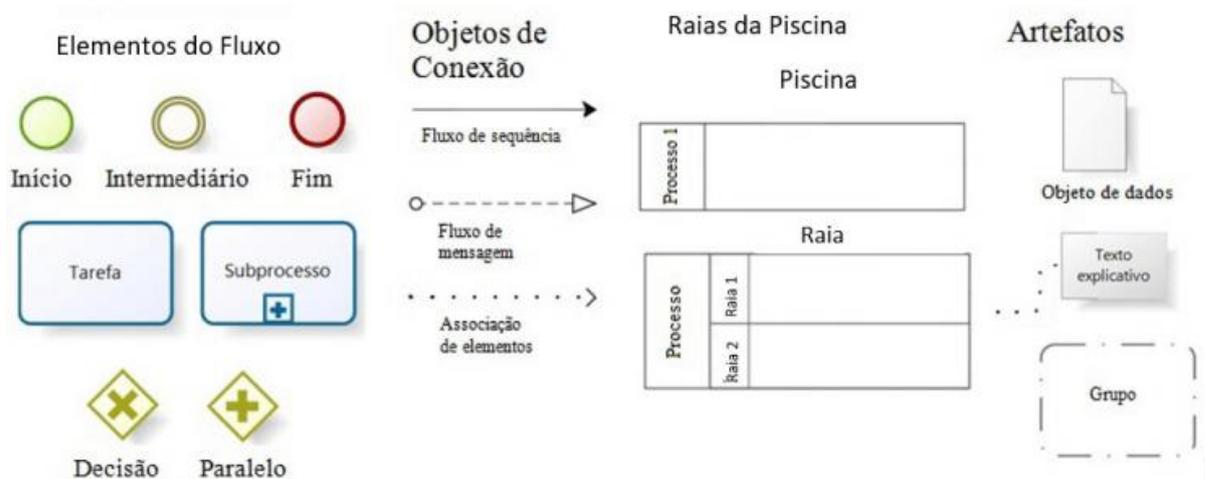
**Quadro 10 – Fluxos**

<b>Objeto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Figura</b>
Sequência	Mostra a ordem em que as atividades serão executadas.	
Mensagem	Usada para mostrar o fluxo entre dois elementos, onde ambos estão habilitados a enviar e a receber.	
Associação	Para associar informações e artefatos com objetos, como textos e gráficos.	

Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

A **Figura 13** apresenta, de forma geral, os elementos principais e básicos que compõem o fluxograma de processos.

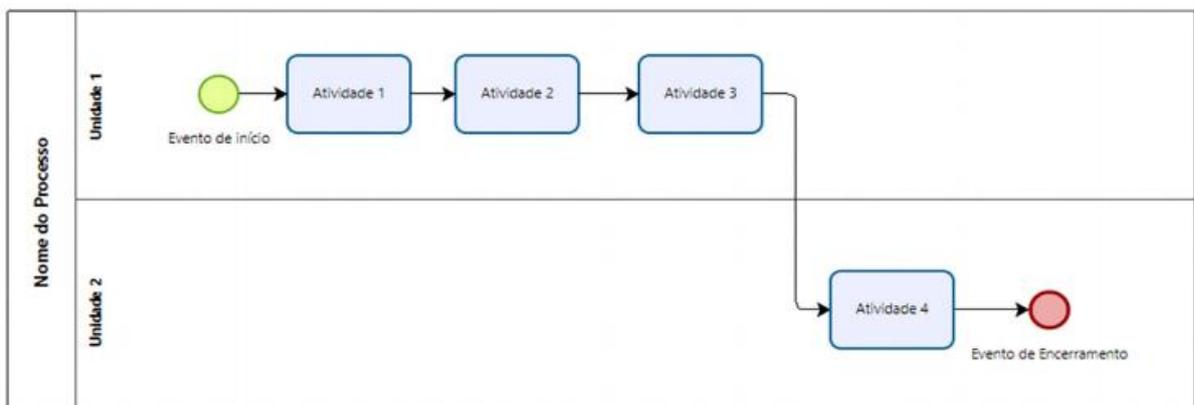
**Figura 13** – Elementos básicos da notação BPMN



Fonte: Elaborado conforme informações do bizagi.

A seguir, a **Figura 14** apresenta uma ilustração de um exemplo de diagrama de processos.

**Figura 14** – Ilustração de um diagrama de processo



Fonte: Enap (2021).

Diante de todas as informações, mapear processo é estar alinhado com a melhoria contínua. É por meio dos processos que uma empresa ou organização pode se autoavaliar e ter uma visão holística de sua estrutura organizacional. Conhecer os pontos de falha ou as lacunas é essencial, pois só é possível avaliar e gerenciar aquilo que se conhece. Quando se pensa em gestão da qualidade, ela está intrinsecamente ligada aos processos. Da mesma forma, ao se falar em governança, é necessário compreender como estão os processos organizacionais. A gestão de riscos também está interligada aos processos, pois não é possível administrar ou gerenciar uma empresa ou uma instituição sem estar atento aos seus processos e à sua gestão.

Conforme destacado por Rennó (2016), geralmente são feitos dois tipos de diagrama: um antes da propositura de modificações e outro com as mudanças propostas. Esses diagramas são identificados como *AS-IS* e *TO-BE*.

O *AS-IS* – como está – retrata como o processo funciona no presente, sem modificações, sendo a “linha de base” para a verificação dos atores envolvidos no processo e das decisões tomadas.

Já o diagrama *TO-BE* – como será –, representa as propostas de mudança, incorporando as melhorias necessárias para que o processo funcione de maneira mais eficiente.

## 4 METODOLOGIA

Neste item, serão apresentados os procedimentos metodológicos científicos aplicados no desenvolvimento do presente trabalho com o intuito de se alcançar os objetivos propostos inicialmente.

Dado que o foco do estudo é o mapeamento dos principais processos existentes nas atividades da Coordenadoria de Planejamento da UFGD, a metodologia adotada foi a pesquisa descritiva com foco qualitativo. A abordagem qualitativa foi selecionada devido à necessidade de uma aproximação direta entre o pesquisador e os dados do ambiente de pesquisa. A análise foi feita com base em eventos reais e específicos, utilizando-se de documentos que requereram a avaliação do pesquisador, ao invés de dados estatísticos.

Cabe afirmar que a pesquisa qualitativa permite uma análise mais abrangente do objeto de estudo, levando-se em consideração o contexto em que está inserido e os aspectos relacionados à área em questão. Sendo assim,

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (Gil, 2002).

O desenvolvimento do trabalho é resultado do comprometimento do pesquisador responsável, que desempenha um papel fundamental no sucesso da investigação. Esse comprometimento envolve o conhecimento do conteúdo e a revisão do referencial teórico, além da pesquisa em livros e em base de dados, como Google Acadêmico, Scielo e Spell, por meio da inserção de termos relevantes como, no caso do presente estudo: “mapeamento de processo”, “gestão de processos na administração pública”, “manual de processos”, entre outros.

Para identificar as ferramentas utilizadas pelos órgãos públicos na implementação da gestão de processos e os seus respectivos resultados, foi realizada revisão da literatura. Essa metodologia permite mapear o conhecimento acadêmico existente sobre o tema em questão, proporcionando visão abrangente e embasada sobre as práticas adotadas no contexto.

O levantamento dos dados foi realizado através da observação do ambiente de trabalho, da análise documental das atividades do setor específico e da universidade – em relação às atribuições da COPLAN –, da leitura da legislação que envolve as atividades do setor da

pesquisa e das entrevistas/reuniões voltadas à elaboração do mapeamento e à validação dos diagramas e dos procedimentos operacionais padrão – POPs.

#### **4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL**

Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico que forneceu orientação científica para a integração do tema “mapeamento de processos – gestão de processos”. A pesquisa envolveu a análise de artigos, de livros, de dissertações e de palestras, seguindo as regras de praxe para o pesquisador, desde a idealização inicial até o desenvolvimento e a execução das tarefas fundamentais para a conclusão do trabalho.

No contexto investigado, realizou-se, também, pesquisa documental no âmbito da UFGD, utilizando-se de documentos institucionais como fontes de informação. Esses documentos englobam resoluções, portarias, relatórios técnicos, manuais, instruções normativas, o Relatório de Gestão 2021, o PDI 2022-2026, o Plano de Gestão 2022-2026, entre outros conteúdos regulamentares internos. Além disso, foram considerados documentos normativos externos, como: leis, portarias, resoluções, decisões normativas, manuais, acórdãos e instruções normativas provenientes do poder executivo, de órgãos ministeriais e de órgãos de controle. Esses documentos proporcionam uma visão holística sobre a situação da gestão de processos na universidade e servem como base para o mapeamento dos processos. Conforme Gil (2002), na pesquisa documental, o pesquisador deve estar atento à construção do conhecimento a partir dos documentos analisados, buscando embasamento teórico e interpretando os materiais de forma adequada.

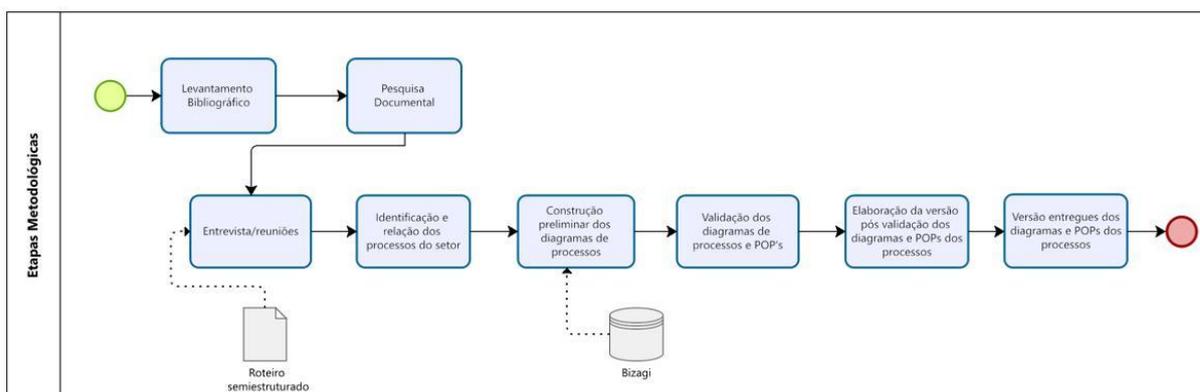
#### **4.2 ETAPAS METODOLÓGICAS**

Para a execução do roteiro metodológico deste trabalho, verificou-se as seguintes etapas:

1. Levantamento bibliográfico.
2. Pesquisa documental.
3. Diagnóstico da situação atual dos processos (*AS-IS*) na COPLAN, realizado por meio de entrevistas/reuniões com servidores chefes de divisões dentro da Coordenadoria – o que possibilitou a visão de como são executados os processos administrativos no setor

- e por meio da descrição das atividades que compõem os processos para o devido mapeamento.
- 4. Construção preliminar dos diagramas de processo de trabalho da COPLAN por meio da ferramenta Bizagi, conforme informações fornecidas nas entrevistas/reuniões.
- 5. Validação dos diagramas de processos e dos POPs elaborados com os servidores chefes de divisões e os responsáveis pela execução dos processos.
- 6. Elaboração da versão pós, com ênfase nas devolutivas e nos apontamentos para correções e adequações.
- 7. Encaminhamento da versão final dos diagramas e dos POPs a seus responsáveis para mais uma última análise e a possibilidade de indicação de correções e de melhorias.
- 8. E, por fim, consolidação da versão final dos diagramas de processos e dos POPs dos processos mapeados e seu envio aos servidores responsáveis.

**Figura 15 – Etapas metodológicas**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 4.3 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS/REUNIÕES

As entrevistas/reuniões foram realizadas com os chefes das divisões que compõem a Coordenadoria – DIPLAN, DIAIM e DGA –, seguindo um roteiro que abordou os seguintes aspectos:

1. Contextualização e esclarecimentos sobre os objetivos do trabalho para o entrevistado.
2. Contextualização das atividades e dos processos da divisão pelo servidor responsável.
3. Levantamento dos processos realizados pela divisão e análise da situação atual de sua execução.
4. Identificação da importância dos processos executados pela divisão.

5. Informações gerais sobre processos, normas, legislações e obrigações aplicáveis.
6. Descrição detalhada dos processos em questão.
7. Reunião para confirmação e validação dos diagramas e dos POPs realizados pelo pesquisador.

As informações obtidas durante as entrevistas/reuniões e por meio de documentos foram organizadas para descrever em detalhes as atividades, as etapas e as sequência de cada processo. Essa descrição esmiuçada permitiu a elaboração dos diagramas de processos e dos POPs para os processos executados na prestação dos serviços.

Foram construídos os diagramas dos processos utilizando-se a ferramenta Bizagi Modeler. Essa ferramenta de gestão de processos permite a criação de diferentes tipos de diagramas, fornecendo uma descrição visual dos processos. Por meio do mapeamento no Bizagi foi possível identificar de forma gráfica os roteiros dos processos existentes e as tarefas realizadas pelos servidores e pelos setores envolvidos, proporcionando uma compreensão mais ampla do processo.

Conjuntamente à elaboração do diagrama de processos foram gerados os POPs de cada processo mapeado.

O procedimento operacional padrão – POP é um documento que estabelece todos os passos da execução de uma tarefa de forma padronizada, detalhados e descritos para que quem for executar a tarefa tenha a referência correta de como chegar ao objetivo do processo. De acordo com o autor Vicente Falconi Campos (2004, p. 56): “Só se padroniza aquilo que é necessário padronizar, para garantir certo resultado final desejado”.

Este estudo é baseado em teorias e apresenta exemplos de conceitos de qualidade na realização dos processos. Desse modo, as práticas indicadas pelo livro *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*, de Vicente Falconi Campos (2004), foram utilizadas para pensar algumas das práticas orientadas pelo método de gerenciamento de rotina diária – GRD.

A gestão de processos e o mapeamento de processos têm se mostrado eficazes nas universidades federais, que buscam por excelência de gestão, padronização, agilidade e eficiência na execução de seus procedimentos.

Destaca-se como exemplo a Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT que, de acordo com informações presentes em seu site institucional, dispõe de um escritório de processos bastante avançado, servindo de modelo no quesito gestão de processos.

Para a construção desta pesquisa, foram utilizadas como referências dissertações que abordam as temáticas “gestão de processos” e “mapeamento de processos”. Inicialmente, foi

empreendida a busca e a análise de, aproximadamente, 25 dissertações. Em seguida, o montante foi afunilado para oito trabalhos voltados ao mapeamento de processos em universidades, servindo de base para o presente estudo. Como exemplo, cabe citar os seguintes trabalhos: *Mapeamento de processos na COPERVE/UFSC: Uma análise para implantação da gestão de processos*, do autor Felipe Shigunov (2016), e *O mapeamento de processos para a melhoria contínua dos serviços nas coordenações de cursos do CCSA/UFPB*, de Alex de Araújo Souto (2017).

A opção de mapear os principais processos da COPLAN decorreu da escolha do gestor de cada uma de suas divisões, tendo sido os processos indicados por tais servidores. No caso da DIPLAN, em que foram identificados quatro processos principais, dois já estavam mapeados, sendo somente os outros dois mapeados pelo autor deste estudo. Os processos das outras divisões foram escolhidos colocando-se como fator principal a sua importância e, posteriormente, elencando-se outros critérios, como: complexidade do processo, se está em fase de planejamento/construção de suas atividades, se necessita de adequações e se isso exigiria mais informações, mais tempo e maior disponibilidade dos servidores responsáveis.

## 5 CONTEXTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE E DO SETOR OBJETO DA PESQUISA

A UFGD foi criada em 29 de julho de 2005 e teve seu efetivo início de atividades em 1º de janeiro de 2006. Ela surgiu a partir do desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por meio da Lei Nº 11.153, de 29 de julho de 2005. Sua sede está localizada na cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul. Além disso, a instituição abrange uma área que engloba 34 municípios, sendo reconhecida como uma universidade de destaque na região, impulsionando o conhecimento e contribuindo para a economia local (UFGD, 2005, 2006).

A UFGD é uma universidade consolidada que se destaca como um ambiente diversificado para o intercâmbio de conhecimentos. Sua principal finalidade é desenvolver atividades de ensino, tanto em cursos de graduação quanto de pós-graduação, de pesquisa e de inovação, com impacto socioeconômico e abrangência de diversas áreas do conhecimento, e de extensão universitária, proporcionando a troca de saberes com diferentes públicos.

Sua missão, visão, valores, objetivos e estratégias, definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional, direcionam suas ações para a formação profissional e cidadã, com o objetivo de contribuir para a redução das desigualdades sociais e de promover a solidariedade entre os povos (UFGD, 2006). Aqui, enfatiza-se sua missão:

Gerar, construir, sistematizar, inovar e socializar conhecimentos, saberes e valores por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover o desenvolvimento sustentável com democracia e justiça social (UFGD, 2022).

A universidade oferece uma ampla variedade de cursos de graduação, totalizando 45 opções, dos quais 36 são presenciais e nove são ofertados na modalidade a distância. Além disso, a UFGD dispõe de 34 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, incluindo 23 mestrados e 11 doutorados. No que se refere a servidores, a instituição conta com um quadro composto por 1.527 trabalhadores concursados, sendo 590 professores e 937 técnicos administrativos, conforme registrado no Relatório de Gestão 2021 (UFGD, 2021).

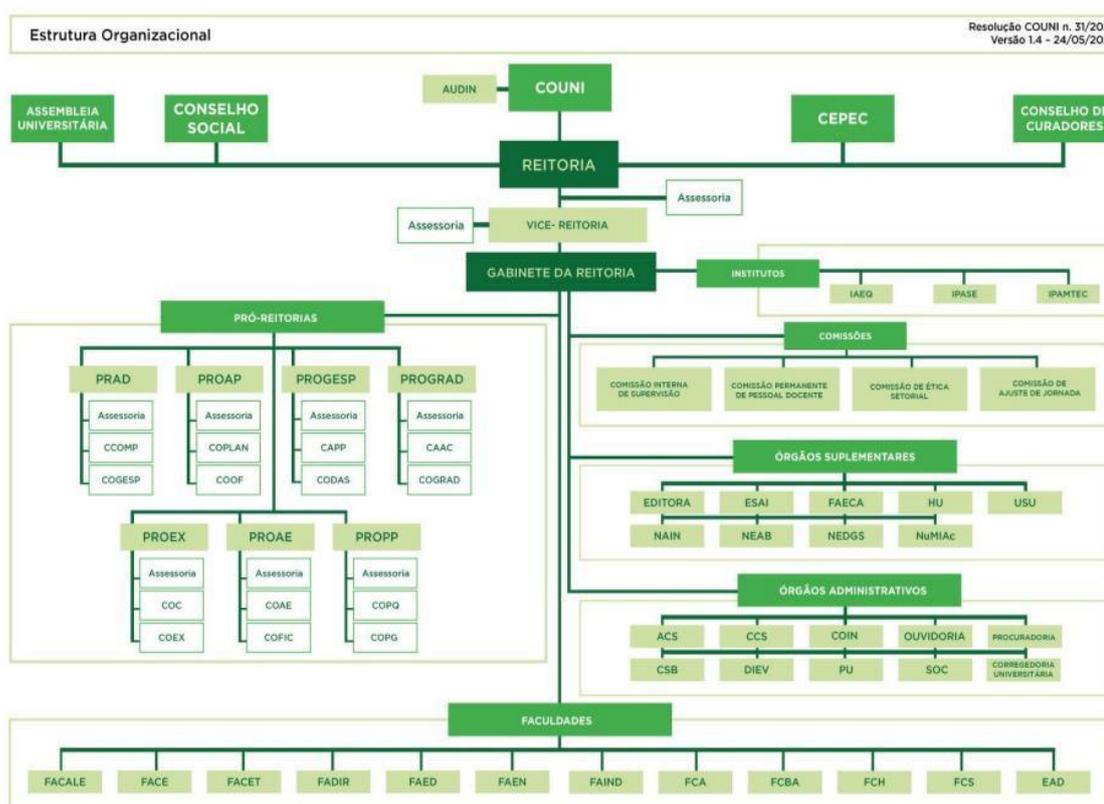
No ano de 2021, a UFGD contava com uma área total de 3.913.341 m<sup>2</sup>, distribuída entre diversas unidades. A Unidade 1 abriga parte das atividades administrativas da universidade, enquanto a Unidade 2 é o principal campus. A Unidade 3 é destinada ao prédio da Faculdade de Direito e Relações Internacionais – FADIR e a Unidade 4 corresponde à

Fazenda Experimental de Ciências Agrárias – FAECA. Essas informações também constam do Relatório de Gestão 2021 (UFGD, 2021).

A governança da instituição é conduzida por meio de seus Órgãos Colegiados, que incluem o Conselho Universitário – COUNI, o Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura – CEPEC e o Conselho de Curadores. O COUNI é o órgão máximo da universidade e também atua como órgão de governança. A Reitoria desempenha o papel executivo na direção da universidade, sendo liderada pelo reitor, pela vice-reitora e pelos pró-reitores (UFGD, 2021).

A Reitoria da UFGD é assessorada por sete pró-reitorias: Pró-reitoria de Administração – PRAD, Pró-reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento – PROAP, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP, Pró-reitoria de Ensino de Graduação – PROGRAD, Pró-reitoria de Ensino de Pós-graduação e Pesquisa – PROPP, Pró-reitoria de Extensão e Cultura – PROEC e Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis – PROAE. Além desses órgãos, há o Gabinete da Reitoria, a Secretaria de Órgãos Colegiados, a Procuradoria Federal, coordenadorias, assessorias e órgãos suplementares e administrativos. Ademais da administração central, a UFGD possui 12 faculdades conforme consta do organograma da instituição, apresentado na **Figura 16**.

**Figura 16** – Estrutura organizacional da UFGD

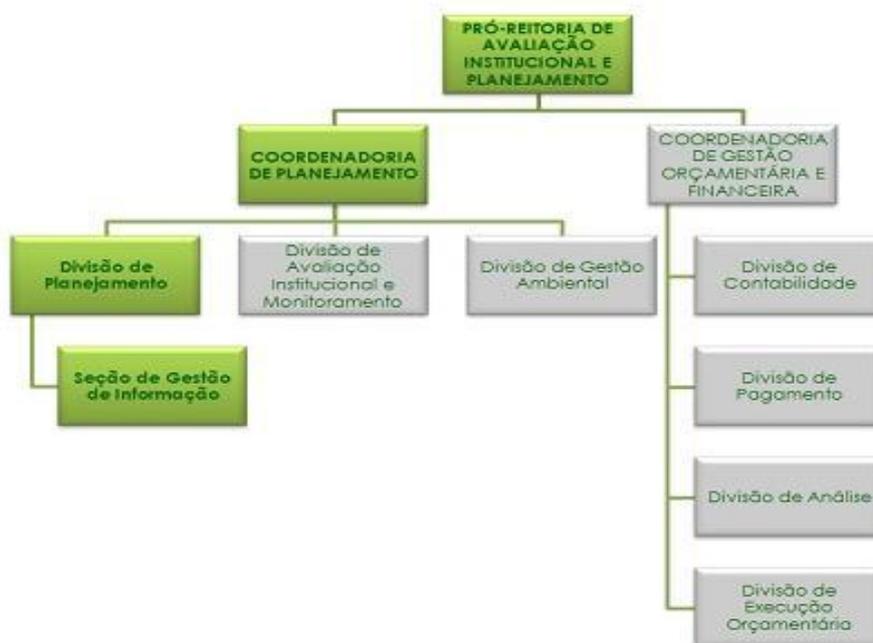


Fonte: UFGD (2022).

A **PROAP** é responsável pelo planejamento, pela orientação, pela supervisão, pela avaliação e pela execução da política de desenvolvimento e do suprimento de recursos materiais e financeiros da universidade. Sua equipe supervisiona e controla a aplicação de recursos orçamentários, planeja e acompanha a execução do orçamento e auxilia na elaboração da prestação anual de contas. A PROAP também apoia estudos, projetos e programas para o desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico, alinhados às metas e às prioridades estabelecidas no Plano de Ação e no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFGD.

A pró-reitoria é composta pela Assessoria, pela Coordenadoria de Orçamento e Finanças – COOF e pela Coordenadoria de Planejamento – COPLAN, que trabalham em conjunto com o pró-reitor a fim de promover as estruturas necessárias ao desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas da UFGD, considerando as demandas e os planos institucionais.

**Figura 17** – Organograma da PROAP



Fonte: UFGD (2023).

A **COPLAN**, por sua vez, está organizada em três divisões: Divisão de Planejamento – DIPLAN, Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento – DIAIM e Divisão de

Gestão Ambiental – DGA. A coordenadoria e seus respectivos órgãos são responsáveis pelo planejamento, pelo monitoramento das metas e dos indicadores, pela avaliação institucional e pela gestão ambiental da UFGD. Suas atribuições são:

- Orientar e supervisionar as atividades das seções e das divisões da coordenadoria.
- Elaborar e acompanhar o Plano de Ação da coordenadoria.
- Elaborar o Plano de Gestão.
- Auxiliar na elaboração do Plano Anual da Pró-reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento da UFGD.
- Acompanhar o Módulo Rede Federal do SIMEC, bem como, desenvolver ações associadas sob sua responsabilidade.
- Apoiar a elaboração e o acompanhamento do desenvolvimento do Plano de Ocupação Física da UFGD.
- Auxiliar no desenvolvimento, na implantação, no controle e no monitoramento dos programas de sustentabilidade ambiental, de eficiência de gastos e de qualidade de serviços.
- Orientar a elaboração de estudos para a construção de indicadores de desempenho da instituição.
- Estabelecer normas e procedimentos relativos aos serviços da coordenadoria.
- Proporcionar condições para o desenvolvimento das atividades da Comissão Própria de Avaliação – CPA da UFGD.
- Prestar informações do Censo da Educação Superior ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.
- Desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação.

A **DIPLAN** é a unidade responsável por promover estudos relacionados à gestão universitária, bem como, auxiliar no planejamento da UFGD. Tem como atribuições: auxiliar na elaboração do PDI da UFGD; promover estudos para a construção de indicadores de desempenho da instituição; contribuir para o desenvolvimento, a implantação, o controle e o monitoramento dos indicadores da UFGD; auxiliar na elaboração do Relatório de Gestão; elaborar e acompanhar os indicadores de gestão do TCU com o respectivo lançamento no sistema SIMEC – Módulo Rede Federal; promover estudos proativos alinhados ao planejamento institucional e coletar, sistematizar e analisar dados da instituição.

A **DIAIM** é a unidade responsável por prestar apoio à Comissão Própria de Avaliação – CPA e à Comissão Permanente de Monitoramento do PDI. A UFGD realiza anualmente a Avaliação Institucional e a Avaliação de Curso e, semestralmente, a Avaliação de Disciplinas. Além disso, a DIAIM é responsável pelo monitoramento anual do Plano de Ação da Administração Central. A divisão realiza, ainda, estudos relacionados às avaliações e colabora com a elaboração de documentos técnicos, contribuindo para o aprimoramento das práticas de avaliação e de monitoramento da instituição.

Por fim, a **DGA** é a unidade responsável pelo planejamento, pelo desenvolvimento e pelo monitoramento de projetos e de programas de gestão ambiental na UFGD. Tem como atribuições: orientar e supervisionar as atividades da Seção de Execução e Controle Ambiental; desenvolver o Plano de Gestão Ambiental; estabelecer normas e procedimentos relativos à Gestão Ambiental da UFGD; contribuir com a elaboração e o acompanhamento do desenvolvimento do Plano de Ocupação Física da UFGD – visando a urbanização e a ocupação racional; propor e implementar indicadores de controle de desempenho da gestão sustentável para a UFGD; contribuir com a elaboração e o acompanhamento do Plano de Logística Sustentável e desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação.

## **5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO INVESTIGADA**

Ao se levar em conta que esta pesquisa foi conduzida com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos, conforme a experiência, as entrevistas/reuniões e a análise situacional da COPLAN e de suas divisões, é relevante salientar que os resultados alcançados e apresentados podem incentivar e aprimorar continuamente as atividades desenvolvidas pela coordenadoria, servindo como incentivo para a cultura de padronização e de gestão dos processos realizadas pelo setor objeto da pesquisa.

A coordenadoria é composta por quinze servidores, sendo dois administradores, três economistas, dois estatísticos, um contador, um secretário executivo, um engenheiro ambiental, dois engenheiros civis, um técnico educacional, um assistente em Administração e um docente, que é o coordenador.

No âmbito do setor objeto do estudo, foram identificados 13 (treze) processos de trabalho.

**Quadro 11** – Relação de processos identificados na COPLAN

<b>PROCESSOS</b>	<b>DIVISÃO</b>
Avaliação Institucional	DIAIM
Monitoramento do PDI	DIAIM
Censo da Educação Superior	DIAIM
Elaboração do Instrumento de pesquisa	DIAIM
UFGD em Números	DIPLAN
Relatório de Gestão	DIPLAN
Indicadores do TCU	DIPLAN
Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional	DIPLAN
Licenciamento Ambiental	DGA
Plano de Logística Sustentável	DGA
Retirada/corte de árvores	DGA
Política Ambiental	DGA
Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	DGA

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dos 13 processos identificados, sendo que dois já estavam mapeados – UFGD em Números e Relatório de Gestão –, 11 não tinham seus fluxos representados graficamente. Entre eles, sete foram mapeados, sendo considerados relevantes por caracterizarem as principais atribuições da COPLAN. Desses processos mapeados, alguns já dispunham de POP descrevendo algumas das etapas do processo, mas não tinham padronização em formato de diagramas de processos.

Sem o mapeamento, as informações sobre como executar os processos ficam restritas à memória dos servidores responsáveis, o que pode causar dificuldades em caso de mudança ou de substituição de trabalhadores, uma vez que não há registro documental dos procedimentos para a execução dos processos.

No setor de realização deste trabalho, os servidores estiveram empenhados e abertos a mudanças para implantação de melhorias na gestão dos processos. Ao fim da realização desta pesquisa, todos os chefes de divisões instalaram o software Bizagi em seus computadores e passaram a ter contato direto com a ferramenta. Dessa forma, é possível perceber que os

servidores já têm consciência da necessidade de ter seus processos gerenciados e padronizados. No entanto, as ações ainda precisam ser alavancadas e incentivadas.

A análise documental, as entrevistas e as reuniões e a vivência cotidiana no ambiente de trabalho durante os estudos na coordenadoria, bem como, na universidade, fornecem a percepção de que há um clima favorável para a implantação da gestão por processos na instituição. Ou seja, a cultura organizacional atual é favorável a essa mudança na condução de seus processos, tais como: os documentos de planejamento estratégico da UFGD, elaborados por comissões de servidores, e outros conteúdos que contam com a participação de diversos setores, enfatizam a importância e a necessidade de se mapear e de se gerenciar os processos institucionais para a minimização de riscos, o auxílio aos gestores na tomada de decisões e a visão holística de como as atividades são executadas. A alta administração da universidade também está envolvida nas mudanças de cultura para o gerenciamento dos processos, oferecendo treinamentos sobre gestão e mapeamento de processos aos servidores, bem como, os colocando em contato direto com softwares e ferramentas de criação de diagramas de processos, como o Bizagi.

Devido ao nível de maturidade da gestão por processos no setor se configurar entre 1 e 2, ou seja, inicial e gerenciado, os indicadores desses processos ainda são complexos. Além disso, na maior parte dos processos não está documentada a taxa de sucesso quanto à sua realização e isso implica a falta de indicadores. No entanto, verificou-se que os processos da coordenação têm atingido seus objetivos, o que é importante para que o setor possa registrar os indicadores desses processos, com as melhorias e com a evolução dos dados referentes à sua execução. Isso contribuirá para que trabalhos futuros sejam voltados aos indicadores de sucesso dos processos do setor ou para que o próprio setor passe a ter conhecimento dos indicadores dos processos e realize sua documentação.

Diante da situação exposta, a implantação da gestão de processos na UFGD, de forma geral, proporcionará o alinhamento de seus processos com os objetivos institucionais e, também, tenderá à padronização, ao monitoramento e ao aperfeiçoamento dos processos, facilitando a tomada de decisão, o planejamento estratégico e outros benefícios da prática.

A implantação de um setor dedicado à gestão por processos – escritório de processos – dentro da universidade seria, de certa forma, relevante, uma vez que incentivaria de forma mais intensa a cultura da gestão processual, fornecendo apoio técnico, elaborando um guia de gestão e de mapeamento de processos e permitindo, ainda, que os servidores tenham suporte no esclarecimento de dúvidas e em capacitações.

A maior parte dos processos que compõem a COPLAN são atividades cíclicas realizadas periodicamente, ou seja, são o resultado final das atividades desenvolvidas no ano. Há, também, as ações relacionadas a questões ambientais, que ocorrem sob demanda.

Diante disso, no próximo item serão expostos cada um dos processos mapeados com seus resultados, atentando-se para sua identificação e seus diagramas.

## 6 RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se os resultados propostos nos objetivos – objetivo geral: identificar e mapear os principais processos da COPLAN. Para tanto, se faz necessária uma breve introdução sobre como são realizadas as atividades no setor objeto da pesquisa.

Por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões realizadas com os participantes foi possível descrever a situação atual do processo. Para representar o processo graficamente utilizou-se a notação BPMN e os processos foram mapeados com o uso do software livre Bizagi Modeler, por meio de fluxogramas/diagramas. A descrição e a representação da situação *AS-IS* dos processos foram realizadas junto aos servidores responsáveis por cada divisão, sendo assim validadas pelos mesmos – diagramas e POPs. Ressalta-se que a execução desses processos, seus diagramas e seus POPs podem ser modificados conforme seus gestores forem rodando o processo e optarem por mudanças e adequações, tendo em vista a melhoria contínua.

O mapeamento de processos permite uma representação gráfica da sequência das atividades, evidenciando a estrutura de funcionamento dos processos. O diagnóstico representa a situação atual. O setor, simbolizado por seus servidores, adota as práticas que considera mais adequadas para a execução das atividades.

No âmbito do setor estudado, foram mapeados sete processos, sendo: três da DIAIM, dois da DIPLAN e dois da DGA, conforme exposto no quadro a seguir.

**Quadro 12** – Relação de processos mapeados

PROCESSO	DIVISÃO	SITUAÇÃO
Autoavaliação Institucional	DIAIM	Mapeado pelo autor
Monitoramento do PDI	DIAIM	Mapeado pelo autor
Censo da Educação Superior	DIAIM	Mapeado pelo autor
Indicadores do TCU	DIPLAN	Mapeado pelo autor
Plano de Desenvolvimento Institucional	DIPLAN	Mapeado pelo autor
Licenciamento Ambiental	DGA	Mapeado pelo autor
Plano de Logística Sustentável	DGA	Mapeado pelo autor

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As próximas subseções apresentam o mapeamento da situação atual (*AS-IS*) dos processos da COPLAN. Eles foram desenhados em forma de diagrama de processo utilizando-se a notação BPMN abordada na revisão da literatura.

## 6.1 AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A Autoavaliação Institucional, juntamente com o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE e a Avaliação Externa, compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES do Ministério da Educação – MEC. Esse processo avaliativo tem como princípios fundamentais: a responsabilidade social com a qualidade da educação superior; o reconhecimento da diversidade do sistema; o respeito à identidade, à missão e à história das instituições; a globalidade, isto é, a compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada, e a continuidade do processo avaliativo.

A Autoavaliação Institucional tem como objetivo aferir os níveis de satisfação, de adequação e de alcance das políticas e do planejamento estratégico da UFGD.

A realização da Autoavaliação Institucional tem como documentos de referência/legislação: Lei N° 10.861, de 2004.

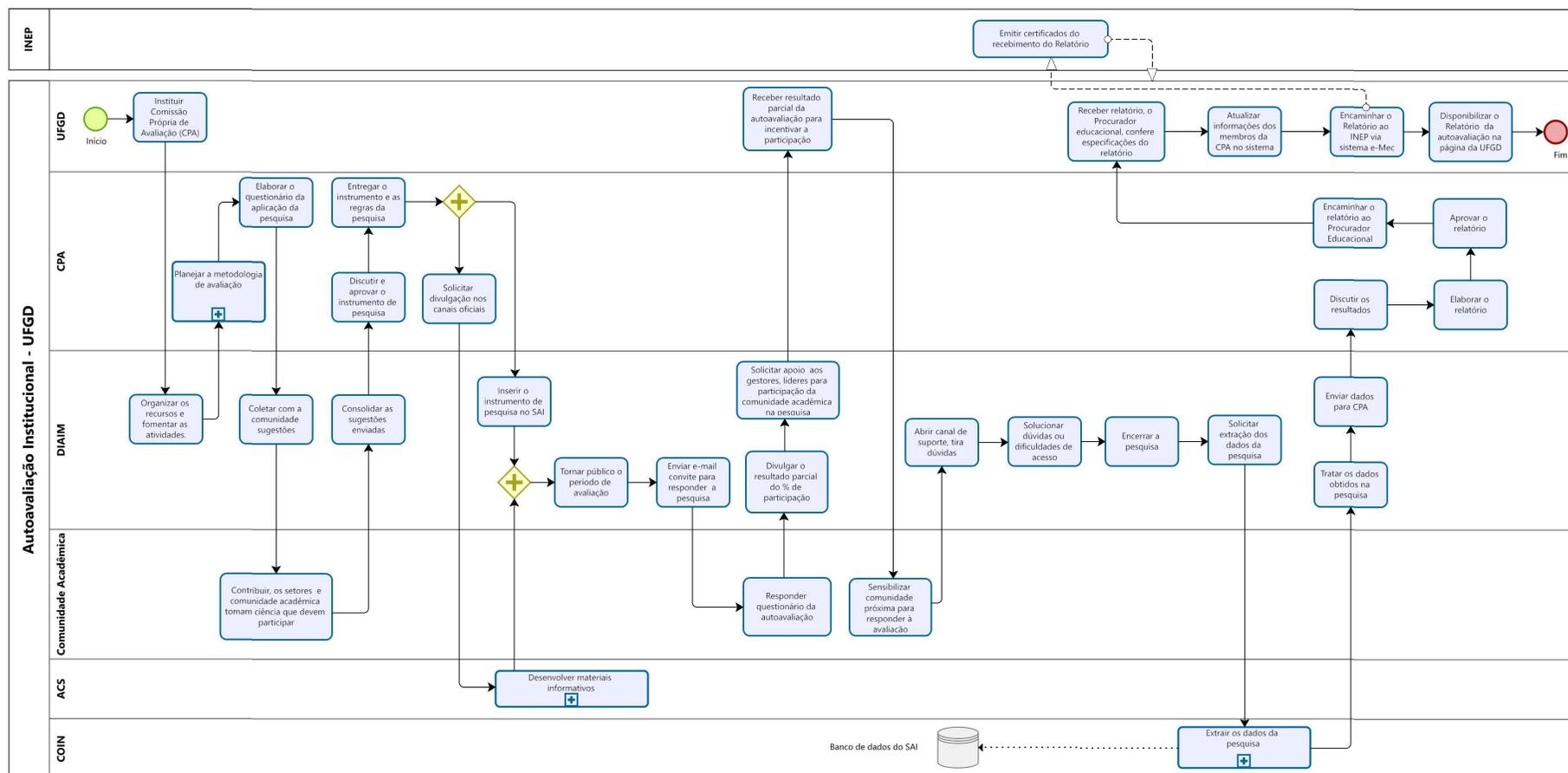
O processo de avaliação da UFGD é realizado pela DIAIM e pela CPA, tendo a DIAIM o papel operacional administrativo, de suporte técnico e logístico na avaliação. Já a CPA, é responsável pelo planejamento e pela tomada de decisões referente ao assunto.

Também é função da CPA coordenar a Autoavaliação Institucional da UFGD, desde a definição do método até a redação do relatório final. O objetivo desse relatório é subsidiar o planejamento administrativo e pedagógico da universidade e auxiliar o INEP durante o processo de reconhecimento dos cursos e de credenciamento da instituição.

De acordo com as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões, apresenta-se o fluxo processual para a elaboração da Autoavaliação Institucional da UFGD.

A situação *AS-IS* do processo de elaboração da Autoavaliação Institucional da UFGD está representada na **Figura 18**. O POP referente a esse processo encontra-se nos apêndices. Os subprocessos que compõem esse processo não estão mapeados ou não se teve acesso a seus diagramas.

Figura 18 – Diagrama de processo da Autoavaliação Institucional



## 6.2 MONITORAMENTO DO PDI

O planejamento estratégico é um instrumento dinâmico e flexível que visa atender às complexas mudanças de contextos que podem ocorrer no período de sua vigência. Esse processo atualmente é normatizado pelo artigo 7º da Instrução Normativa Nº 24, de 18 março de 2020, do Ministério da Economia, que prevê que os planos deverão ser “aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança”. Desse modo, o monitoramento e a revisão do PDI são etapas indispensáveis para replanejar e viabilizar as correções tempestivas e fundamentais para se atender à realidade atual.

Considerando as necessidades de aperfeiçoamento e de adequação previstas na execução do PDI, após a elaboração das ações, as pró-reitorias e os órgãos administrativos e suplementares iniciam as atividades de revisão dos indicadores e das iniciativas estratégicas. Essa etapa está normatizada no artigo 5º da Instrução Normativa Nº 24 acima citada, que dispõe sobre a elaboração, a avaliação e a revisão do planejamento estratégico, ditando que os planos devem ser revisados pelo menos uma vez ao ano. Cabe destacar que a revisão do plano constitui parte do monitoramento institucional, possibilitando identificar as necessidades de alterações que devem ocorrer mediante justificativa (Brasil, 2020).

O objetivo do monitoramento institucional é monitorar e revisar o PDI da instituição, considerando as necessidades de alterações e de adequações propostas no planejamento estratégico.

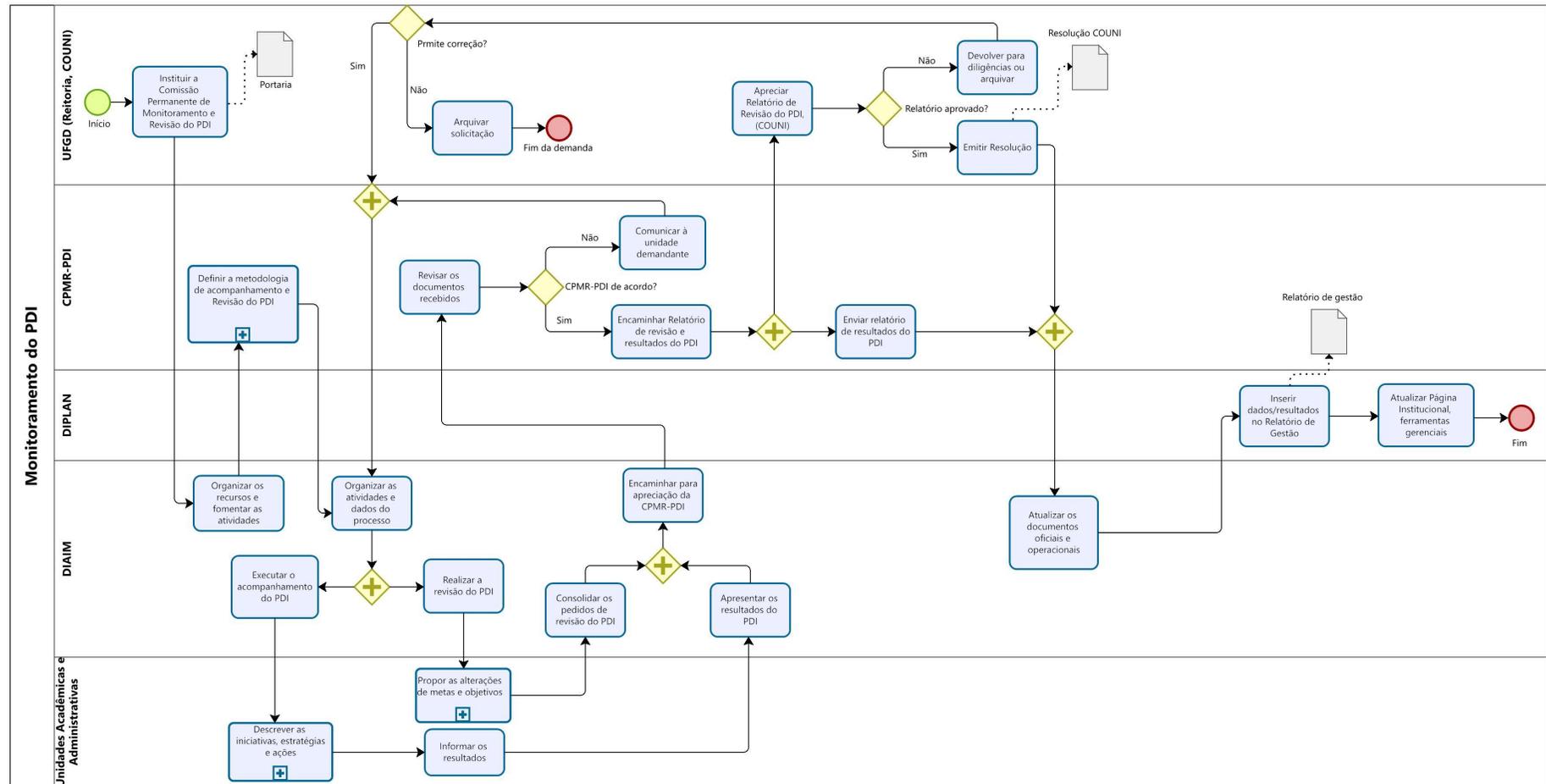
A DIAIM é a unidade responsável pelo operacional administrativo e pelo suporte técnico e auxilia a Comissão Permanente de Monitoramento e Revisão do PDI – CPMR-PDI na condução das atividades de monitoramento e de revisão do PDI da universidade.

Esse processo se dá no primeiro ano de execução do PDI. Dessa forma, a elaboração dos passos e dos procedimentos ainda está na fase de construção, de análise e de adequações.

De acordo com as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões, apresenta-se o fluxo processual para a elaboração do Monitoramento Institucional do PDI da UFGD.

A situação *AS-IS* do processo de elaboração do Monitoramento Institucional da UFGD está representada na **Figura 19**. O POP referente a esse processo encontra-se nos apêndices. Os subprocessos que compõem esse processo não estão mapeados ou não se teve acesso a seus diagramas.

Figura 19 – Diagrama de processo do Monitoramento do PDI



### 6.3 ELABORAÇÃO DO CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

O Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo INEP, é o instrumento de pesquisa mais completo do Brasil sobre as instituições de educação superior que ofertam cursos de graduação e sequenciais de formação específica, bem como, sobre seus alunos e seus docentes.

O Censo da Educação Superior utiliza as informações do cadastro do Sistema e-MEC, em que são mantidos os registros de todas as instituições, seus cursos e seus locais de oferta. A partir desses registros, o Censo coleta informações sobre infraestrutura das instituições de educação superior, vagas oferecidas, candidatos, matrículas, ingressantes, concluintes e docentes, nas diferentes formas de organização acadêmica e de categorias administrativas.

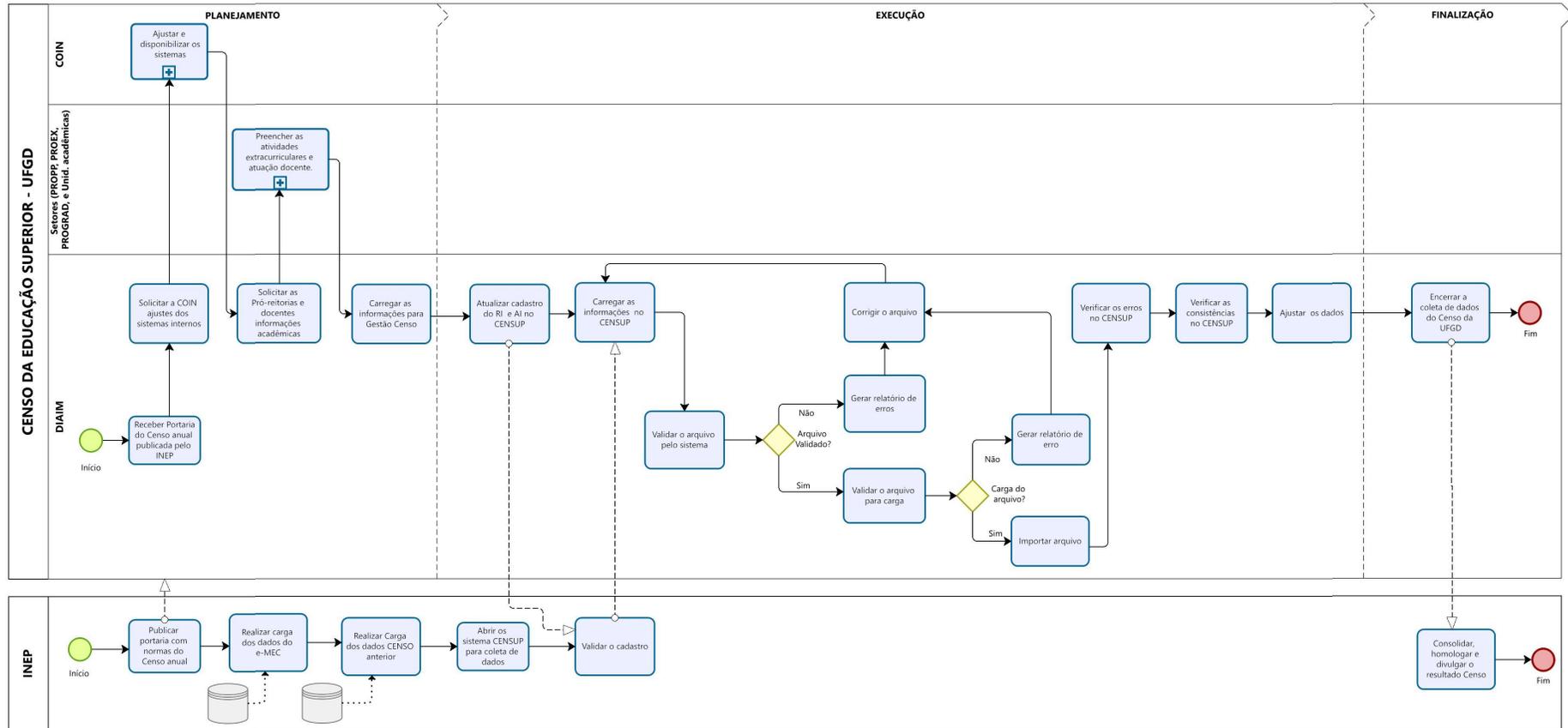
O objetivo da coleta é oferecer informações estatísticas confiáveis que permitam conhecer e acompanhar o sistema brasileiro de educação superior; subsidiar o MEC com informações estatísticas para atividades de acompanhamento e de avaliação e para programas de expansão e de melhoria da qualidade, entre outras iniciativas; disponibilizar dados para o cálculo de indicadores que fundamentem a formulação e a implementação de políticas públicas e contribuir para o trabalho dos gestores das instituições e dos demais gestores do governo, de instituições de âmbito público ou privado, de pesquisadores, de especialistas e de estudantes do Brasil e de outros países, bem como, de organismos internacionais.

Documentos de referência/legislação: Decreto Nº 6.425, de 4 de abril de 2008, que dispõe sobre os censos educacionais; Portaria Nº 794, de 23 de agosto de 2013, que dispõe sobre o Censo da Educação Superior; Portaria Nº 984, de 18 de novembro de 2020, que altera a Portaria Nº 794 e Portaria Nº 525, de 26 de novembro de 2022, que dispõe sobre o cronograma do Censo 2022. Anualmente, há também uma portaria que estabelece o cronograma para a realização do Censo.

De acordo com as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões, apresenta-se o fluxo processual para a elaboração do Censo da Educação Superior da UFGD.

A situação *AS-IS* do processo de elaboração do Censo da Educação Superior da UFGD está representada na **Figura 20**. O POP referente a esse processo encontra-se nos apêndices. Os subprocessos que compõem esse processo não estão mapeados ou não se teve acesso a seus diagramas.

Figura 20 – Diagrama de processo do Censo da Educação Superior da UFGD



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 6.4 ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO – INDICADORES DO TCU

Os indicadores de gestão e desempenho das IFES, conhecidos como Indicadores do TCU, são um conjunto de indicadores que visam possibilitar a avaliação do desempenho operacional das instituições pelo Tribunal de Contas da União – TCU. Aplicando-se os princípios de governança, de controle, de auditoria e de fiscalização, o TCU tem orientado as IFES sobre a necessidade do uso efetivo de indicadores de desempenho por parte de sua gestão, além da apuração e da apresentação dos resultados à população interessada.

Documentos de referência/legislação: Decisão Normativa N° 408/2002 – Plenário do TCU; Acórdão N° 1.043/2006; Acórdão N° 2.167/2006 – Plenário – e Acórdão N° 461/2022 – Plenário e Manual: Orientações para cálculo dos Indicadores de Gestão.

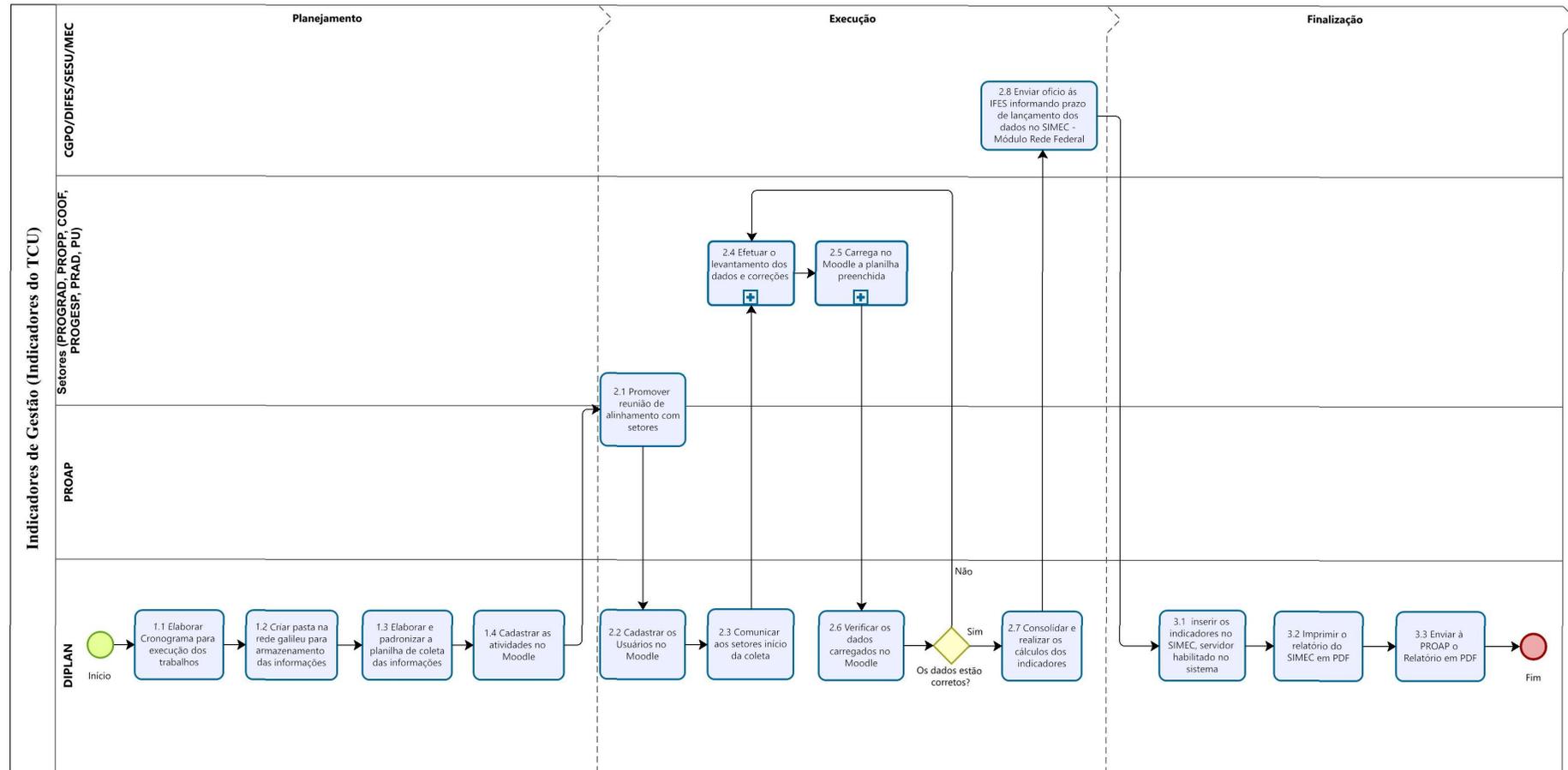
A construção dos Indicadores do TCU na UFGD é feita de forma integrada. Aos setores responsáveis pelas informações – PROGRAD, PROPP, PROAP, PROGESP, PRAD e PU – competem sua apresentação no prazo estipulado.

À DIPLAN é delegada a competência de receber, de conferir, de organizar e de sistematizar as informações elencadas por esses setores e, posteriormente, lançá-las no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle – SIMEC. À Coordenadoria-Geral de Planejamento e Orçamento das IFES – CGPO compete orientar e informar os prazos de lançamento dos dados no SIMEC – Módulo Rede Federal.

De acordo com as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões, apresenta-se o fluxo processual para a elaboração dos Indicadores de Gestão – Indicadores do TCU na UFGD.

A situação *AS-IS* do processo de elaboração dos Indicadores do TCU na UFGD está representada na **Figura 21**. O POP referente a esse processo encontra-se nos apêndices. Os subprocessos que compõem esse processo não estão mapeados ou não se teve acesso a seus diagramas.

Figura 21 – Desenho de processo dos Indicadores do TCU na UFGD



## 6.5 ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é o instrumento de planejamento e de gestão das instituições de educação superior que define a missão a que se propõem, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional, as atividades acadêmicas e as estratégias a serem utilizadas para se atingir objetivos e metas durante um período.

A elaboração do PDI é uma exigência legal definida, a priori, pelo Decreto N° 5.773, de 9 de maio de 2006, revogado pelo Decreto N° 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que apresenta no artigo 21 seus elementos mínimos. Há, ainda, outras exigências legais em um conjunto de leis, decretos, portarias do MEC, resoluções e pareceres, sendo de extrema importância para os processos de avaliação institucional, as auditorias externas, as avaliações por órgãos de controle, as avaliações de cursos de graduação e de pós-graduação e a própria universidade, como documento direcionador de ações.

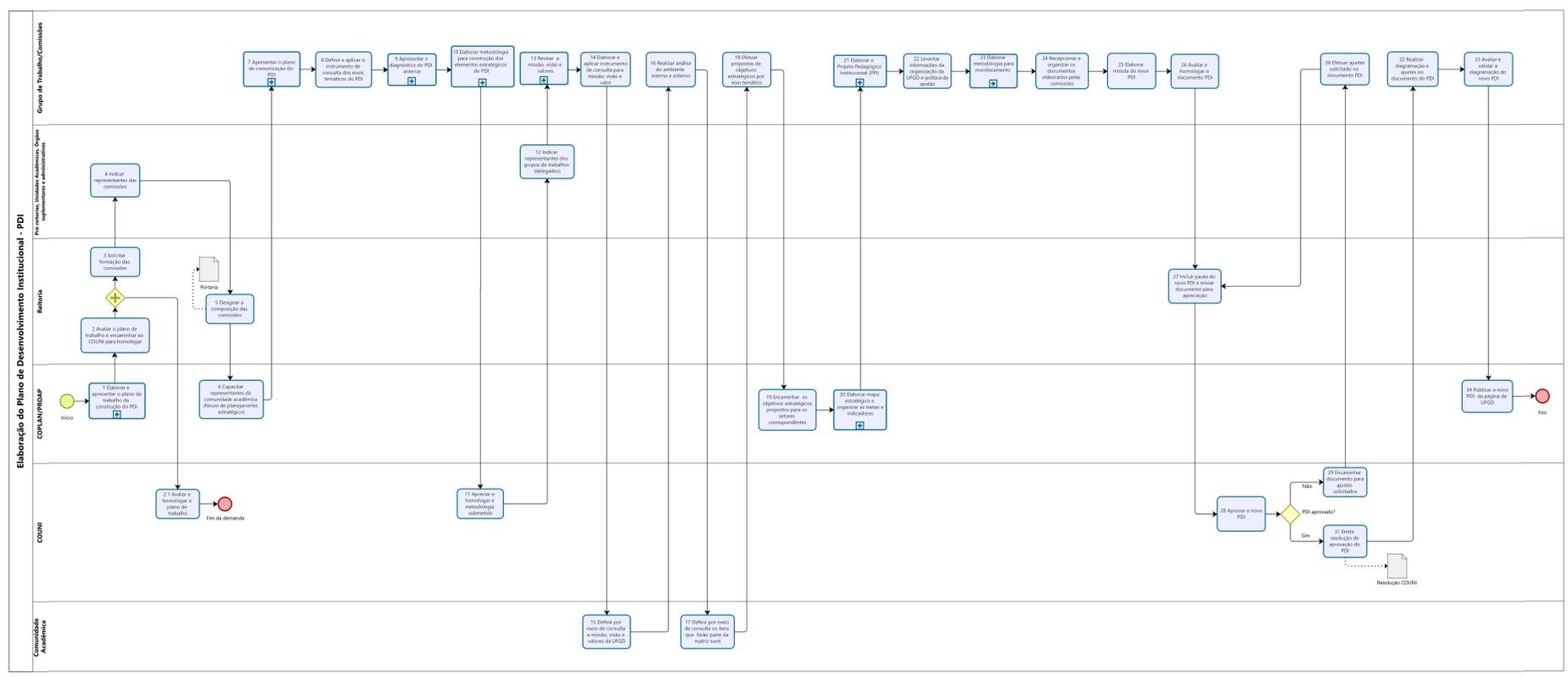
Documentos de referência/legislação: Decreto N° 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, de supervisão e de avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino; Lei N° 10.861, de 2004 – Lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e Instrução Normativa N° 24, de 18 de março de 2020, que dispõe sobre a elaboração do planejamento estratégico institucional das entidades integrantes do Sistema de Inovação Institucional do governo federal.

O processo foi mapeado conforme as informações da elaboração do último PDI da UFGD, construído em 2021, tendo vista que esses procedimentos podem ser modificados conforme entendimento dos gestores e de grupos de trabalho futuros.

De acordo com as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões, apresenta-se o fluxo processual para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFGD.

A situação *AS-IS* do processo de elaboração do PDI da UFGD está representada na **Figura 22**. O POP referente a esse processo encontra-se nos apêndices. Os subprocessos que compõem esse processo não estão mapeados ou não se teve acesso a seus diagramas.

Figura 22 – Diagrama de processos da elaboração do PDI da UFGD



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 6.6 LICENCIAMENTO AMBIENTAL

A Licença Ambiental é uma exigência legal e uma ferramenta do poder público para o estabelecimento de regras, de condições, de restrições e de medidas de controle ambiental a serem seguidas pela instituição solicitante. Ao receber a licença, o gestor assume os compromissos para a manutenção da qualidade ambiental do local em que se instala. Isso significa que o Instituto do Meio Ambiente de Dourados – IMAM autoriza e acompanha a implantação de atividades que utilizam recursos naturais ou que sejam consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras e que a universidade passa a conhecer suas obrigações quanto ao adequado controle ambiental de sua atividade.

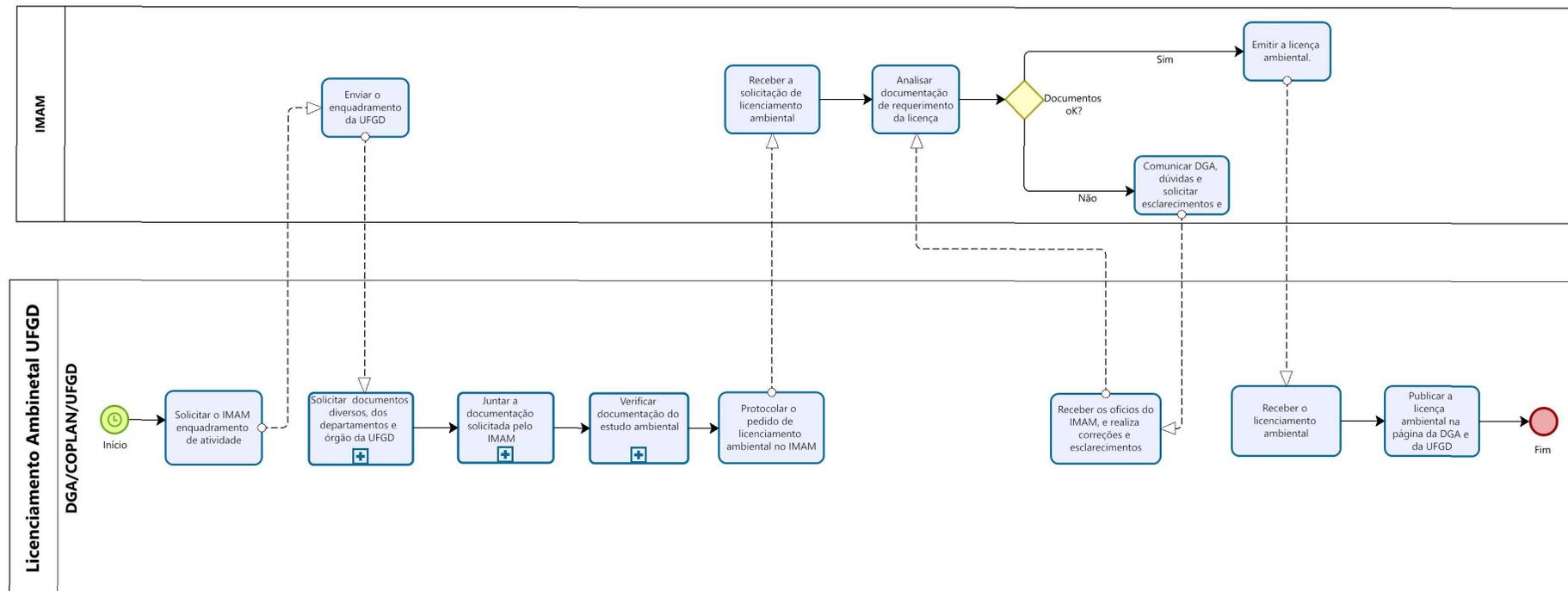
A Política Ambiental da UFGD foi aprovada pela Resolução N° 6, de 15 de fevereiro de 2013. Ela é fundamental para orientar e ordenar a modernização da universidade, dotando o processo de expansão e de consolidação da instituição de princípios éticos e de responsabilidade com seus limites e potenciais ambientais que, conseqüentemente, se transformam em uma preocupação para com a própria comunidade acadêmica e com a sociedade. A criação dessa política encontra-se inserida na própria visão de futuro da UFGD que é “ser uma instituição reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência na produção do conhecimento e sua visão humanista”, segundo seu PDI (UFGD, 2022). Tal objetivo encontra-se, por sua vez, totalmente contextualizado com a preocupação nacional e internacional de conservação e de uso racional de recursos naturais.

A legislação pertinente ao licenciamento ambiental está estruturada nas seguintes normas: Lei N° 6.938, de 31 de agosto de 1981 – CONAMA; Resolução CONAMA N° 001, de 23 de janeiro de 1986; Resolução CONAMA N° 237, de 19 de dezembro de 1997; Decreto N° 1.592, de agosto de 2022 – Prefeitura Municipal de Dourados; Lei Complementar N° 439 – Prefeitura Municipal de Dourados – e Lei Complementar N° 440 – Prefeitura Municipal de Dourados.

De acordo com as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões, apresenta-se o fluxo processual para a elaboração do Licenciamento Ambiental da UFGD.

A situação *AS-IS* do processo de elaboração do Licenciamento Ambiental da UFGD está representada na **Figura 23**. O POP referente a esse processo encontra-se nos apêndices. Sobre os subprocessos referentes ao IMAM, que compõem esse processo, não é possível afirmar se estão mapeados, já que se trata de órgão externo.

**Figura 23** – Diagrama de processos do Licenciamento Ambiental da UFGD



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 6.7 PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL – PLS

Logística sustentável é o processo de coordenação do fluxo de materiais, de serviços e de informações, do fornecimento ao desfazimento, que considera a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado.

O Plano de Logística Sustentável – PLS é uma ferramenta de planejamento que possibilita estabelecer práticas de sustentabilidade e de racionalização dos gastos institucionais e dos processos administrativos, caracterizando uma agenda estruturante para uma atuação socioambientalmente correta.

O objetivo do PLS é promover a eficiência e a racionalização do gasto público, providenciar as sustentabilidades ambiental, econômica e social, favorecer a redução dos impactos socioambientais negativos e viabilizar a sensibilização do corpo funcional por meio da Educação Ambiental, considerando uma visão integrada das práticas e dos processos organizacionais.

O PLS tem embasamento legal conforme: artigo 16 do Decreto N° 7.746, de 5 de junho de 2012, que regulamenta o artigo 3° da Lei N° 8.666, de 21 de junho de 1993, que dispõe sobre elaboração do Plano de Gestão de Logística Sustentável, seguindo as regras estabelecidas pela Instrução Normativa N° 10, de 12 de novembro de 2012, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG, e Portaria N° 5.376, de 2023, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI.

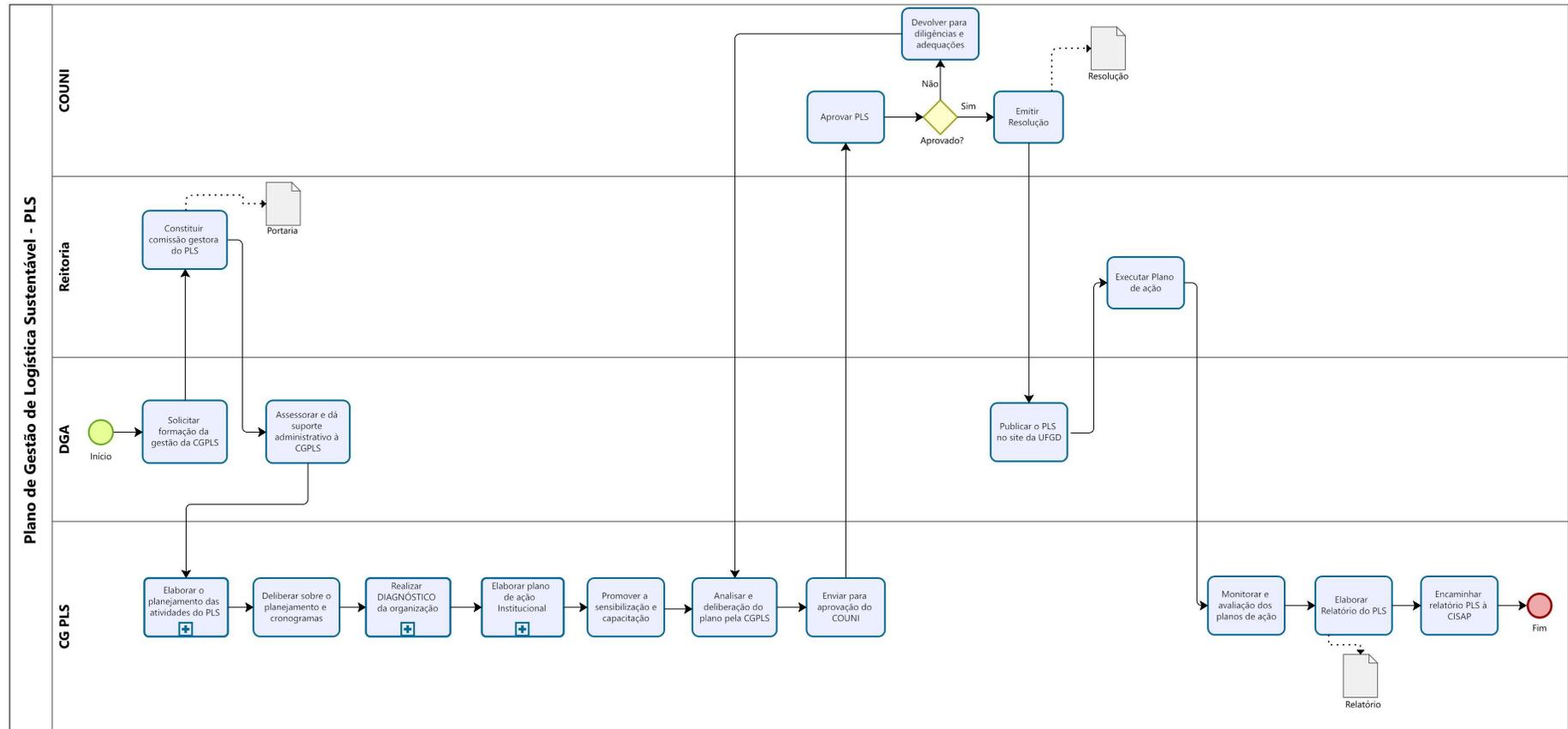
Conforme a Portaria N° 5.376, de 2023 – MGI, que estabelece as diretrizes para a elaboração do novo Plano Diretor de Logística Sustentável pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal, além das ampliações e das novas instruções, há o estabelecimento de data para os ajustes dos planos já existentes e do prazo de 180 dias para que os órgãos e as entidades que não dispõem de PLS em andamento elaborem o documento.

No momento, a UFGD não dispõe de PLS aprovado ou em execução. Portanto, o mapeamento e o POP da elaboração do referido processo foi baseado na legislação pertinente e na experiência de outros órgão que realizam o PLS.

De acordo com as informações obtidas por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões, apresenta-se o fluxo processual para a elaboração do Plano de Logística Sustentável da UFGD.

A situação *AS-IS* do processo de elaboração do PLS da UFGD está representada na **Figura 24**. O POP referente a esse processo encontra-se nos apêndices.

Figura 24 – Diagrama de processos do Plano de Logística Sustentável da UFGD



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública tem como objetivo contribuir para a colaboração de um Estado mais eficiente, tecnológico, acessível e ágil na execução de suas atividades. A gestão universitária não é diferente, o que significa que as universidades buscam métodos e técnicas de gestão que possam melhorar a qualidade dos serviços prestados, assim como, modelos de gestão estratégica para atingir os objetivos e as metas institucionais. Um desses métodos disponíveis é a gestão de processos.

A abordagem da gestão de processos pode contribuir de forma significativa para a melhor execução das atividades e dos processos internos da instituição, bem como, para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

A presente pesquisa, portanto, teve como objetivo principal identificar e mapear os principais processos de trabalho da COPLAN da UFGD.

A questão central desta dissertação é o fato de a universidade ainda não dispor de uma gestão de processos que atenda a todos os setores, uma vez que essa é uma das metas da UFGD em seu planejamento estratégico – o mapeamento de todos os processos até o ano de 2026. Além disso, o produto final deste trabalho pode incentivar a melhoria contínua dos processos do setor e, até mesmo, da universidade como um todo. Há que se considerar, ainda, que o pesquisador responsável pelo estudo é servidor lotado da Pró-reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento – PROAP, órgão a que a COPLAN é ligada.

Com o intuito de alcançar o objetivo principal, foram estabelecidos os objetivos específicos: a) Identificar e relacionar os processos referentes às atribuições rotineiras do setor; b) Identificar os fluxos das atividades realizadas; c) Mapear os principais processos atuais do setor por meio de diagrama de processos e d) Elaborar o Procedimento Operacional Padrão – POP dos processos mapeados.

Conforme a análise documental e as entrevistas/reuniões realizadas com os servidores de cada divisão que compõe a COPLAN, foi possível descrever os fluxos das atividades realizadas e mapear os principais processos conforme a situação atual (*AS-IS*), contando com a informação repassada por seus próprios executores e, conseqüentemente, gerando seus respectivos POPs. Para a representação gráfica dos processos utilizou-se o software Bizagi.

Ao se realizar o mapeamento dos processos do setor pesquisado, foi possível visualizar a forma como de fato são realizados (*AS-IS*) e evidenciar como as atividades são executadas, passo importante para que o processo tenha sua missão concretizada, identificando-se, junto aos servidores responsáveis, suas dificuldades e suas possíveis melhorias.

Em linhas gerais, pode-se dizer que o objetivo principal foi alcançado mediante o atingimento dos objetivos específicos. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que a gestão de processos e, posteriormente, o mapeamento de processos, são de extrema relevância e geram benefícios para as instituições públicas em que são aplicados. Dessa forma, é possível concluir que o mapeamento de processos é uma técnica de grande relevância, valia e eficiência em relação ao que preconiza. A disseminação desta pesquisa, portanto, pode ser útil para outros setores da universidade e, até mesmo, para a instituição como um todo.

A gestão de processos e o mapeamento de processos vêm acontecendo de forma contundente nas universidades federais, que buscam a excelência de gestão, a agilidade e a eficácia na execução de seus procedimentos. Diante dos resultados obtidos com os estudos desta pesquisa, é relevante salientar a necessidade de capacitação dos servidores com relação ao tema, visando o aprendizado sobre a gestão de processos. É importante que a universidade tenha um departamento responsável pela condução das regras, pelos manuais de gestão e pelo mapeamento de processos, de modo a orientar e dar suporte às práticas de gestão de processos na instituição.

É notória a importância da implantação da gestão por processos na COPLAN, pois poderá contribuir significativamente para a melhoria da realização dos procedimentos e das atividades de responsabilidades do setor. E pode se considerar este estudo como um ponto de partida para a introdução da metodologia de mapeamento de processos de trabalho no setor.

Dessa forma, os processos mapeados foram entregues conforme informações obtidas por meio de pesquisas documentais e bibliográficas e nas entrevistas e nas reuniões. Destaca-se a complexidade de alguns processos executados pela COPLAN, enfatizando-se que os mesmos carecem de melhorias contínuas, de adequações e de ajustes, conforme seus executores entendam que seja adequado. Alguns desses processos, inclusive, foram

iniciados recentemente e é natural que com o tempo necessitem de adequações e de aprimoramentos, aliás, simultaneamente ao ganho de experiência e de maturidade de seus gestores na temática gestão de processos.

Apesar de a alta gestão e os setores da universidade estarem empenhados e cientes da importância da gestão por processos e da gestão de processos, foram encontradas inúmeras limitações na construção deste trabalho, como, por exemplo, a ausência de uma divisão de apoio técnico para a retirada de dúvidas e a falta de um acervo documental de acesso rápido a informações importantes da universidade, como suas legislações e outros documentos – as publicações do Boletim de Serviços da universidade, por exemplo, são difíceis de serem localizadas em suas temáticas específicas, o que inviabiliza uma pesquisa ágil.

Por fim, é importante frisar que alguns dos processos identificados no setor objeto da pesquisa são bastante complexos e exigem coleta de informações em outros setores da universidade, além da contribuição de órgãos externos. Todos os processos mapeados são compostos por subprocessos, no entanto, neste trabalho não foram mapeados ou não foi possível ter conhecimento sobre seu mapeamento.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: **Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**. Norma brasileira. 2015.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000: **Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>>. Acesso em: 25/04/2023.

AZEVEDO, C. B. de.; BURGOS, F. **Qualidade na Gestão Pública?** Gvexecutivo, Vol. 13, N 1, Pág. 43-45, Jan/Jun, 2014. Disponível em: <[https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/qualidade\\_na\\_gestao\\_publica.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/qualidade_na_gestao_publica.pdf)>. Acesso em: 25/04/2023.

BPM CBOK - **Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócios**. ABPMP BPM CBOK, Versão 3.0, 2013.

BPM CBOK - **Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócios**. ABPMP BPM CBOK, Versão 4.0, 2019.

BRASIL. **Caderno de Logística - Plano Diretor de Logística Sustentável**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Diretoria de Normas e Sistemas de Logísticas. 56 p.: il., Brasília: DELOG/SEGES/MGI, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf>>. Acesso em 10/10/2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm)>. Acesso em: 24/01/2023.

BRASIL. **Lei nº 8.443, de 16 de Julho de 1992**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18443.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18443.htm)>. Acesso em: 25/04/2023.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm)>. Acesso em: 25/04/2023.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de Agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16938.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16938.htm)>. Acesso em: 20/04/2023.

BRASIL. **Lei nº 11.153 de 29 de Julho de 2005.** Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2005/Lei/L11153.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2005/Lei/L11153.htm)>. Acesso em: 02/03/2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203 de 22 de Novembro de 2017.** Política de governança da administração pública federal. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view>>. Acesso em: 12/04/2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.746 de 05 de Junho de 2012.** Dispõe práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm)>. Acesso em: 10/04/2023.

BRASIL. **Decreto nº 6.425 de 04 de Abril de 2008.** Dispõe sobre o censo anual da educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6425.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6425.htm)>. Acesso em: 10/04/2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.235 de 15 de Dezembro de 2017.** Supervisão e avaliação das instituições de educação superior. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm)>. Acesso em: 12/04/2023.

BRASIL. **Portaria Ciset/SG/PR nº 15, de 5 de Abril de 2021.** Institui o Programa de Gestão Integrada e Melhoria Contínua da Qualidade no âmbito da Secretaria de Controle Interno da Secretaria Geral da Presidência da República. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-ciset/sg/pr-n-15-de-5-de-abril-de-2021-312035535>>. Acesso em: 05/05/2023.

BRASIL. **Portaria 5.376 de 14 de Setembro de 2023.** Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-5376-de-14-de-setembro-de-2023>>. Acesso em: 29/08/2023.

BRASIL. **Portaria 24 de 18 de Março de 2020.** Monitoramento Institucional - Revisão do planejamento. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>>. Acesso em: 29/08/2023.

BRASIL. **Portaria 10 de 12 de Novembro de 2012.** Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>>. Acesso em: 25/07/2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 03/05/2023.

BRASIL. **Lei nº 5.540 de 28 de Novembro de 1960.** Normas de Organização e funcionamento do ensino superior. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 03/05/2023.

BRASIL. **Lei nº 10.861 de 14 de Abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=B530E29BD87826817B29E67B5E8071F6.proposicoesWeb2?codteor=756047&filename=LegislacaoCitada+-PL+7134/2010](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=B530E29BD87826817B29E67B5E8071F6.proposicoesWeb2?codteor=756047&filename=LegislacaoCitada+-PL+7134/2010)>. Acesso em: 03/05/2023.

BRASIL. **Lei nº 13.726 de 08 de Outubro de 2018.** Desburocratização e Simplificação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13726.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13726.htm)>. Acesso em: 01/05/2023.

BRASIL. **Instrução Normativa - IN TCU 84 de 22 de Abril de 2020.** Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>>. Acesso em: 10/05/2023.

BRASIL. **Decisão Normativa 408 - TCU de 24 de Abril de 202.** Indicadores de Desempenho. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-revisa-os-indicadores-de-gestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm>>. Acesso em: 01/06/2023.

BRASIL. **ACÓRDÃO Nº 1.043/2006 - TCU - PLENÁRIO de 28 de Junho de 2006.** Indicadores de Desempenho. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/1043%252F2006/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=dc7cb700-1eca-11eb-92c6-0f3f4797229c>>. Acesso em: 01/06/2023.

BRASIL. **ACÓRDÃO Nº 462/2022 - TCU - PLENÁRIO de 09 de Março de 2022.** Reavaliar os indicadores constantes na Decisão 408/2002-TCU-Plenário. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em: 01/06/2023.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Análise e Melhoria de Processos Metodologia MASP: Módulo 1.** Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2286>>. Acesso em: 01/05/2023.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Curso Introdução Gestão de Processos**. 2021. Disponível em: <<https://mooc38.escolavirtual.gov.br/course/view.php?id=10864#section-1>>. Acesso em 31/03/2023.

BRASIL. Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI. **Gestão Da Qualidade**. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/gestao-da-qualidade>>. Acesso em: 25/04/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Técnica de Análise de Problemas para Auditorias/Tribunal de Contas da União**. 2013. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258F9F3BD0158FA063DD92835>>. Acesso em: 01/05/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Contribuições para a Administração Pública, 2ª edição**. 2018. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/A4/04/B5/53/CE2457100EE63057E18818A8/TCU%20e%20o%20desenvolvimento%20nacional\\_2\\_edicao\\_2019.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/A4/04/B5/53/CE2457100EE63057E18818A8/TCU%20e%20o%20desenvolvimento%20nacional_2_edicao_2019.pdf)>. Acesso em: 29/04/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. **Plano estratégico TCU 2023-2028**. 2023. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/68/06/45/7D/09E27810ED256058E18818A8/00\\_Plano\\_estrategico\\_TCU\\_2023\\_2028.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/68/06/45/7D/09E27810ED256058E18818A8/00_Plano_estrategico_TCU_2023_2028.pdf)>. Acesso em: 25/04/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial Básico de Governança organizacional - Para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3º edição, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>>. Acesso em: 28/04/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Relação entre governança e gestão públicas**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>>. Acesso em: 25/04/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Relatório de Gestão**. 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao.htm>>. Acesso em: 25/04/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **TCU avalia indicadores de gestão e desempenho das universidades federais**. ACÓRDÃO 461/2022. 2022. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-indicadores-de-gestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm>>. Acesso em: 02/05/2023.

CAETANO, E. F. S.; CAMPOS, I. M. B. M. **A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias**. Artigo, Rev. Bras. Educ. 24. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-24782019240043>>. Acesso em: 25/04/2023.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia**. 9ª ed. Nova Lima: INDG, Tecnologia e Serviços Ltda. 2004.

CICCO, F. de. **ISO 37000: novo referencial mundial para a Governança de Organizações**. Governança de Organizações. ISO37000:2021. ISO31000, 2021. Disponível em: <<https://iso31000.net/governanca-de-organizacoes/>>. Acesso em: 25/04/2023.

CORTESE, T. T. P., ALMEIDA, J. F. S. de, BATISTA, G. Q., STOROPOLI, J. E., LIU, A., YIGITCANLAR, T. **Understanding Sustainable Energy in the Context of Smart Cities: A PRISMA**. Review. *Energies*, 15(7), 2382. 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/en15072382>>. Acesso em: 02/05/2023.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal**. Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, v. 11, n. 1, 2018. P. 162. UFSC. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Penso. 2021.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

CUNHA, G. D. da. **Um panorama atual da Engenharia de Produção**. Porto Alegre: ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 45p. 2002. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/1/PanoramaAtua4.pdf>>. Acesso em: 01/02/2022.

DAFT, R. L. **Management**. Mason: Thomson. 2005.

DEMING, E. W. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 2011.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS SOBRINHO, J. **Universidade e avaliação**. Florianópolis: Insular, 2002.

DOURADOS. **Lei Complementar nº 440 de 22 de Agosto de 2022**. Estabelece a Política Municipal de Meio Ambiente do Município de Dourados. 2022. Disponível em: <https://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2022/09/02-09-2022-supl-vg31ivsf.pdf>. Acesso em: 10/07/2023.

DOURADOS. **Decreto nº 1.592/2023 de 23 de Agosto de 2022**. Regulamenta atividades licenciadas pelo IMAM, isentas de licenciamento ambiental, atendendo a Política Municipal do Meio Ambiente de Dourados. Disponível em:

<<https://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2022/09/02-09-2022-supl-vg31ivsf.pdf>>. Acesso em: 10/07/2023.

ELIAS, A. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Lliégers, 2020. Disponível em: <<https://lliegers.com.br/2020/10/26/gestao-da-qualidade-no-setor-publico/>>. Acesso em: 25/04/2023.

FERREIRA, A. R. **Análise e Melhoria de Processos**. 2013. 113 f. Apostila. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2457>>. Acesso em: 31/03/2023.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Princípios da qualidade total**. 2020. Disponível em: <<https://blog.fnq.org.br/qualidade-total/>>. Acesso em: 08/05/2023.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Gestão por Processos**. 2019. Disponível em: <<https://blog.fnq.org.br/entenda-como-aplicar-a-gestao-por-processos-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 01/05/2023.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Sistema de Gestão**. 2018. Disponível em: <[https://fnq.org.br/comunidade/wpcontent/uploads/2018/11/n\\_1\\_sistemas\\_de\\_gestao\\_fnq.pdf](https://fnq.org.br/comunidade/wpcontent/uploads/2018/11/n_1_sistemas_de_gestao_fnq.pdf)>. Acesso em: 25/04/2023.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Pensamento Sistêmico**. Disponível em: <<https://fnq.org.br/fundamentos/>>. Acesso em: 08/05/2023.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. MEG - **Modelo de Excelência em Gestão**. Disponível em: <<https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>>. Acesso em 28/03/2023.

GAMA, B. C. da. **O Ciclo de Gestão por Processos**. JP Junior, 2022. Disponível em: <<http://jppjunior.com.br/2022/12/12/o-ciclo-de-gestao-por-processos/>>. Acesso em: 25/04/2023.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: visão estratégica e competitiva**. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. SEGES - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2011.

GARVIN, D. A. **Managing quality - the strategic and competitive edge**. 1º ed. New York: The Free Press, 1988.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GISSONI, L. R. D. M. **Implantação de Mapeamento de Processos de Trabalho no Setor de Transporte de uma Instituição Federal de Ensino.** Dissertação - Universidade Federal de Alfenas, 2016.

GONÇALVES, J. E. **Processo, que Processo?** Revista de Administração de Empresas - RAE, 8-19. Out/Dez, 2000.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior.** Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 01/05/2023.

KOLB, N. **Como escolher uma ferramenta BPM? Conheça 12 opções e escolha a sua.** EUAX Consulting. 2020. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2020/10/ferramentas-bpm/>>. Acesso em 17/08/2023.

LAVORENTI, M. S. **O tombamento da gestão empresarial por meio de processos.** Gauss Consulting Group. 2016. Disponível em: <<https://gaussconsulting.com.br/blog/o-tombamento-da-gestao-empresarial-por-meio-de-processos/>>. Acesso em: 15/03/2023.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 5. ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2018.

NEVES, F. P., ALLEDI, C. F., QUELHAS, O., BONINA, N., VIEIRA, J., & MARQUES, V. **New public management and New public governance: A conceptual analysis comparison.** *Espacios*, 38. 2017.

NUNES, S. M. **Avaliação da gestão por processos no contexto de modernização da administração fiscal do Ceará.** Fortaleza: UECE, 2010.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PORTO, C. D. K. *et al.* **Manual de Gestão por Processo.** Escritório de Processos – EP. UFPEL - Universidade Federal de Pelotas. 2018. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/escritoriodeprocessos/files/2018/05/Manual-EP-%C3%BAultima-atualiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 02/04/2023.

PGE - Procuradoria Geral da Bahia. **Metodologia de Gestão da Estratégia - Padrões de Referência, Apoio Metodológico e Orientações.** 2016. Disponível em: <[https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/planejamento\\_estrategico/metodologia\\_estao\\_estrategica.pdf](https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/planejamento_estrategico/metodologia_estao_estrategica.pdf)>. Acesso em: 02/05/2023.

PRATA, A. T. **Os Desafio da Gestão Universitária.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=XNK-pr6ewts>>. Acesso em 13/05/2023.

POLLITT, C. **New Perspectives on Public Services: Place and Technology**. Oxford University Press, 2013.

RENNÓ, R. **Estratégia Concursos - Administração Geral para Concursos**. Estratégia concursos - Rio de Janeiro: Campus Elsevier. (Apostila). 2016.

RENNÓ, R. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier. 2016.

SHIGUNOV, F. **Mapeamento de Processos na Coperve/UFSC: Uma Análise para Implantação da Gestão de Processos**. Florianópolis, 2016

SILVA, D. S. da. **Proposta de padronização de processos administrativos para a Divisão de Patrimônio de uma instituição federal de ensino superior**. Curitiba: [s.n.], 2018.

SOUTO, A. A. **O Mapeamento de Processos para a Melhoria Contínua dos Serviços nas Coordenações de Cursos do CCSA/UFPB**. João Pessoa, 2017.

SOUZA, G. F. S. de. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão**. Dissertação (Mestrado Profissional) 118p. - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

TCU - Tribunal de Contas da União. **Indicadores de Gestão e Desempenho das Universidades Federais - ACÓRDÃO 461/2022**. 2022. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520)>. Acesso em: 25/04/2023.

TENÓRIO, F. G. **Weber e a burocracia**. Revista Do Serviço Público, 38(4), 79–90. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v38i4.2328>>. Acesso em: 25/04/2023.

TRANFIELD, D., DENYER, D., SMART, P. **Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review**. British Journal of Management, 14(3), 207–222. 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>>. Acesso em: 25/04/2023.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Gestão da Educação Superior no Brasil**. MEC - Ministério da Educação. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo\\_e\\_gestafinal\\_michelangelogiotto.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/governo_e_gestafinal_michelangelogiotto.pdf)>. Acesso: 20/04/2023.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. **Avaliação Institucional**. Disponível: <<https://portal.ufgd.edu.br/comissao/comissao-propria-avaliacao/index.>> Acesso em: 29/08/2023.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. **Relatório de Gestão**. 2021. Disponível em: <<https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PRESTACAO-DE-CONTAS/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Exerc%C3%ADcio%202021.pdf>>. Acesso em: 13/02/2023.

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. 2022. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1V58S7EIq73FI0rMvqXrSdX29KzE4n3E/view>>. Acesso em: 08/02/2023.

VASCONCELOS, V. P. de. **Implementação do mapeamento de processos em uma unidade acadêmica de uma universidade federal**. V 33, 1i. Varginha, MG, 2019.

## **APÊNDICE 1 – Roteiros para entrevistas/reuniões**

As entrevistas/reuniões serão realizadas com os chefes das Divisões que compõem a Coordenadoria (DIPLAN, DIAIM e DGA), seguindo um roteiro de perguntas abertas, pois as entrevistas/reuniões dependem do contexto de cada processo, no geral abordará os seguintes aspectos:

1. Contextualização e esclarecimentos sobre os objetivos do trabalho para o entrevistado;
2. Contextualização das atividades e processos da divisão pelo servidor responsável pela divisão;
3. Levantamento dos processos realizados pela divisão e análise da situação atual de sua execução;
4. Identificação da importância dos processos executados pela divisão;
5. Descrição detalhada dos processos em questão;
6. Informações gerais sobre os processos, normas, legislações e obrigações aplicáveis;
7. Reunião para confirmação e validação dos fluxogramas e POPs realizados pelo pesquisador.

## APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

### Prezado (a) PARTICIPANTE DE PESQUISA

Este é um convite para você participar da pesquisa intitulada como “Mapeamento de Processo de Trabalho Setor de planejamento, (COPLAN) da Universidade Federal da Grande Dourados”, cujo pesquisador responsável é José Reinaldo Maracaipe Costa. Para tanto você precisa assinar o TCLE, que visa assegurar a proteção, autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ ou espiritual e o que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observando as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizada pelas Resolução 466/2012 e/ ou a Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde Ministério da Saúde.

O objetivo da pesquisa, é realizar a identificação e o mapeamento dos processos das atividades realizadas pela COPLAN, a fim de mapear os processos do referido setor administrativo. A participação nas entrevistas/reuniões é para identificação, descrição das atividades realizadas pelo setor, construção ou revisão dos POPs, (procedimento operacional padrão), e posterior validação dos POPs e mapeamento dos processos.

Caso você decida participar desse estudo, deverá ser voluntária e ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você. As entrevistas/reuniões serão marcadas conforme dia e horário proposto pelo servidor participante, que terá sua duração conforme a necessidade, podendo ser continuada em outro momento caso não concluída ou por opção do participante da pesquisa.

Durante todo o período da pesquisa, você poderá esclarecer suas dúvidas entrando em contato com José Reinaldo Maracaipe Costa, pelo telefone (67) 98218-9047 ou pelo e-mail: jose.costa860@academico.udfg.edu.br.

Você tem o direito de se recusar a participar das reuniões ou retirar seu consentimento, em qualquer fase do seu desenvolvimento, sem nenhum prejuízo. As informações que você irá nos fornecer são de uso público da instituição (UFGD), rotinas das atividades realizadas na execução de suas funções, não constará nome do servidor participante nas reuniões na referida pesquisa.

Se caso tiver algum gasto por sua participação na pesquisa, ele será assumido pelo pesquisador e reembolsado para você. E se sofrer algum dano comprovado decorrente da pesquisa, você poderá buscar indenização conforme a lei. Se tiver qualquer dúvida sobre a ética da pesquisa, você deverá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFGD, pelo telefone: 3410 - 2853, endereço: Rua João Rosa Góes, 1761, sala 501 – Vila Progresso - CEP 79.825-070 - Dourados/MS, e-mail: cep@ufgd.edu.br.

Como toda pesquisa com seres humanos oferece riscos, os riscos decorrentes de sua participação nas entrevistas/reuniões estão no constrangimento ou cansaço mental podendo o participante interromper sua participação a qualquer momento caso sinta algum desconforto dessa natureza, podendo também de deixar de responder alguma informação que julgar constrangedora ou que possa lhe comprometer em algum aspeto. Já os benefícios do participante da pesquisa podem ser: Melhor visão das atividades executadas, padronização das atividades realizada pelo setor, gestão dos processos, e adequação aos objetivos da Universidade de mapear todos os processos até o ano de 2026.

## **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado pelo Pesquisador Responsável.

Dourados - MS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

---

Nome e assinatura do participante da pesquisa

---

Nome e assinatura do pesquisador

### APÊNDICE 3 – POP – Censo da Educação Superior

	Procedimento Operacional Padrão (POP)	POP n.º: 003
	Processo: <b>Elaboração do CENSO da Educação Superior</b>	Versão: 1.0
Unidade Organizacional: DIAIM - Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento		

#### OBJETIVO

Apresentar o fluxo processual para a elaboração do Censo da Educação Superior da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

O Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo Inep, é o instrumento de pesquisa mais completo do Brasil sobre as instituições de educação superior que ofertam cursos de graduação e sequenciais de formação específica, bem como sobre seus alunos e docentes.

O Censo da Educação Superior utiliza as informações do cadastro do Sistema e-MEC, em que são mantidos os registros de todas as instituições, seus cursos e locais de oferta. A partir desses registros, o Censo coleta informações sobre infraestrutura das instituições de educação superior, vagas oferecidas, candidatos, matrículas, ingressantes, concluintes e docentes, nas diferentes formas de organização acadêmica e categoria administrativa, (INEP, 2022).

O objetivo da coleta é oferecer informações estatísticas confiáveis, que permitam conhecer e acompanhar o sistema brasileiro de educação superior; subsidiar o Ministério da Educação com informações estatísticas para as atividades de acompanhamento e avaliação, programas de expansão e de melhoria da qualidade desse nível de ensino, entre outros; disponibilizar dados para o cálculo de indicadores que fundamentem a formulação e a implementação de políticas públicas; e contribuir para o trabalho dos gestores das instituições e demais gestores de governo, de instituições de âmbito público ou privado, pesquisadores, especialistas e estudantes do Brasil e de outros países, bem como de organismos internacionais, (INEP, 2022).

## **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

Decreto nº 6.425, de 04 de abril de 2008 - dispõe sobre os censos educacionais;

Portaria nº 794, de 23 de agosto de 2013 - dispõe sobre o Censo da Educação Superior;

Portaria nº 984, de 18 de novembro de 2020 - altera a Portaria nº 794;

Portaria nº 534, de 28 de novembro de 2023 - dispõe sobre o cronograma do Censo da Educação superior 2023;

Obs: Anualmente é divulgada uma portaria que estabelece o cronograma para a realização do Censo.

## **SIGLAS E TERMOS**

AI - Auxiliar Institucional;

CENSUP - Sistema eletrônico para a coleta das informações do Censo da Educação Superior;

COIN - Coordenadoria de Tecnologia da Informação;

CSB - Coordenadoria de Serviços de Biblioteca;

DIAIM - Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento, a elaboração do Censo é realizada dentro da DIAIM

DDS - Divisão de Desenvolvimento de software / COIN;

e-MEC - Sistema eletrônico para tramitação dos processos de regulação da educação superior;

ICC - Sistema Informações Complementares do Censo;

IES - Instituição de Ensino superior;

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira;

PROEX - Pró-Reitoria de Extensão e cultura;

PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;

PROGRAD - Pró-Reitoria de Ensino de Graduação;

PROPP - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa;

RI - Recenseador Institucional;

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados.

## RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES

No processo anual de preenchimento do Censo da Educação Superior, são vários os atores que estão envolvidos nas diversas etapas. No âmbito nacional, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), é responsável pelo sistema em que serão inseridos os dados, bem como pelo início e pelo final do processo.

Inicia-se com a divulgação de uma portaria, que estabelece todos os responsáveis pelos diversos procedimentos, prazos de cada etapa e o cronograma geral das atividades. E o término se dá com a divulgação dos dados do Censo, em cerimônia oficial, onde são apresentados os principais números e estatísticas da coleta de dados do Censo.

No âmbito institucional, na UFGD, também são vários os atores e os setores envolvidos.

**Recenseador Institucional (RI):** designado pelo dirigente máximo da Instituição, é o responsável da IES junto ao INEP e tem a atribuição de preenchimento do Censo, no sistema Censup, e por fornecer quaisquer outras informações solicitadas pelo INEP.

**Auxiliar Institucional (AI):** Atua juntamente ao Recenseador, auxiliando nas diversas etapas do processo.

**Docentes:** Fornecem as informações relativas à sua atuação durante o ano base do Censo.

**Pró-Reitorias:** São responsáveis por informar as atividades complementares desenvolvidas pelos discentes. Estão nesse grupo, a PROGRAD, a PROPP e a PROEX.

**Coordenadoria de gestão Orçamentária e Financeira (COOF):** Fornecem as informações financeiras requeridas no Censo.

**Coordenadoria de Desenvolvimento de TI (COIN):** É responsável pelo apoio tecnológico durante todo o processo e, principalmente, pela configuração e parametrização dos sistemas que serão utilizados durante a coleta de dados do Censo.

**Coordenadoria de Serviços de Biblioteca (CSB):** Fornecem as informações relativas às três bibliotecas da UFGD, que são utilizadas pelos alunos de todos os cursos de graduação.

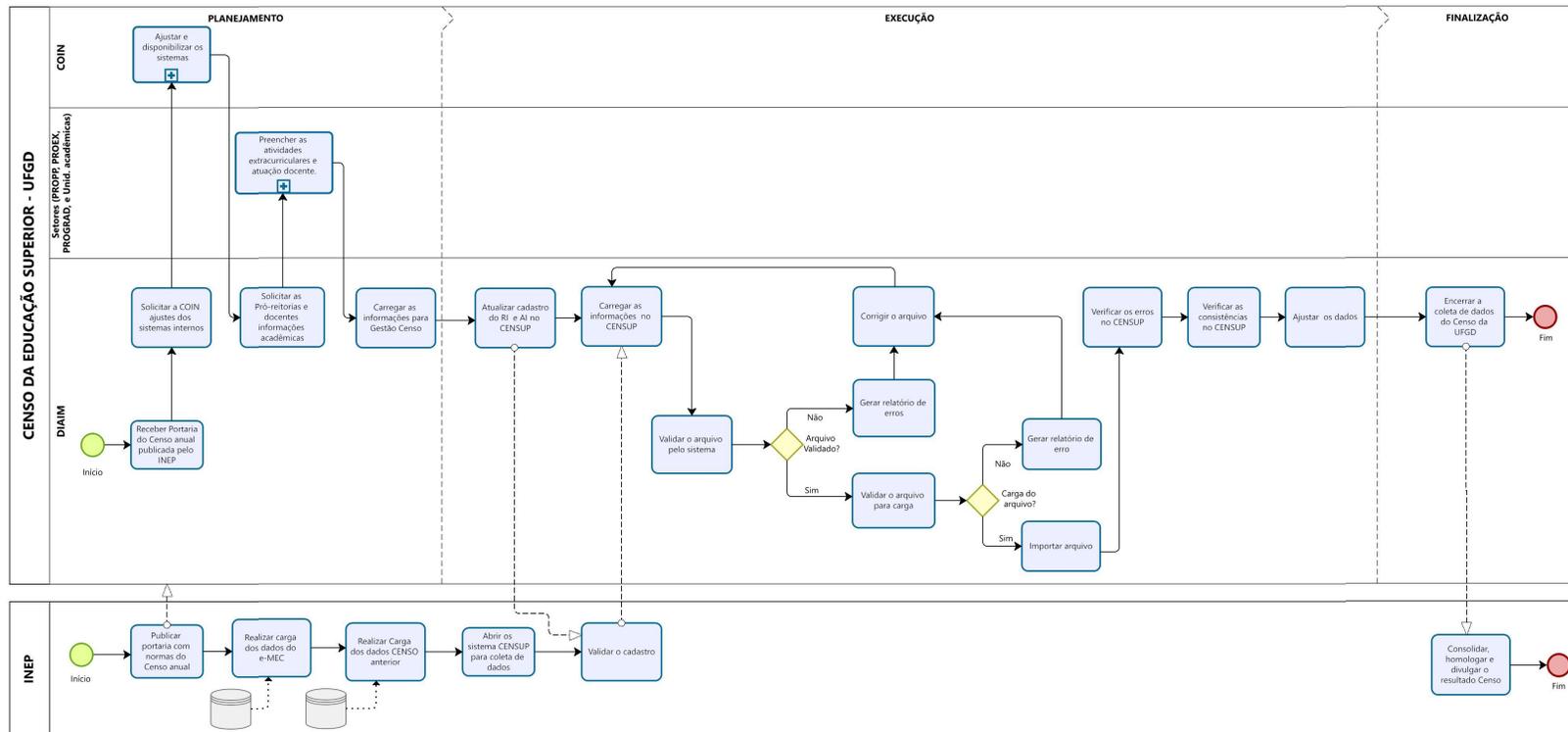
### Elementos do processo

### Índice

1.1	INEP .....
1.1.1	Elementos do processo .....
1.1.1.1	 Início .....

- 1.1.1.2  Publicar portaria com normas do Censo anual .....
- 1.1.1.3  Realizar carga dos dados do e-MEC .....
- 1.1.1.4  Realizar Carga dos dados CENSO anterior .....
- 1.1.1.5  Abrir o sistema CENSUP para coleta de dados .....
- 1.1.1.6  Validar o cadastro .....
- 1.1.1.7  Consolidar, homologar e divulgar o resultado Censo .....
- 1.1.1.8  Fim .....
- 1.2 UFGD .....
- 1.2.1 Elementos do processo .....
- 1.2.1.1  Início .....
- 1.2.1.2  Receber Portaria do Censo anual publicada pelo INEP .....
- 1.2.1.3  Solicitar a COIN ajustes dos sistemas internos .....
- 1.2.1.4  Ajustar e disponibilizar os sistemas .....
- 1.2.1.5  Solicitar as Pró-reitorias e docentes informações acadêmicas .....
- 1.2.1.6  Preencher as atividades extracurriculares e atuação docente .....
- 1.2.1.7  Carregar as informações para Gestão Censo .....
- 1.2.1.8  Atualizar cadastro do RI e AI no CENSUP .....
- 1.2.1.9  Carregar as informações no CENSUP .....
- 1.2.1.10  Validar o arquivo pelo sistema .....
- 1.2.1.11  Arquivo Validado? .....
- 1.2.1.12  Gerar relatório de erros .....
- 1.2.1.13  Corrigir o arquivo .....
- 1.2.1.14  Validar o arquivo para carga .....
- 1.2.1.15  Carga do arquivo? .....
- 1.2.1.16  Gerar relatório de erro .....
- 1.2.1.17  Importar arquivo .....
- 1.2.1.18  Verificar os erros no CENSUP .....
- 1.2.1.19  Verificar as consistências no CENSUP .....
- 1.2.1.20  Ajustar os dados .....
- 1.2.1.21  Encerrar a coleta de dados do Censo da UFGD .....
- 1.2.1.22  Fim .....

# DIAGRAMA



### Elementos do processo - Descrição

 **Início** – O processo do Censo anual da Universidade tem seu início assim que o INEP publica a portaria do Censo.

 **Receber Portaria do Censo anual publicada pelo INEP** – A publicação da portaria do INEP com regras do Censo para o referido ano é o ponto de partida para realização do Censo da UFGD, e de todas as outras IES. Algumas atividades realizadas pela DIAIM/UFGD, são realizadas paralelamente com o INEP, sendo que precisa de validação do INEP para seguir para próxima fase, por isso foi importante destacar algumas atividades realizadas pelo INEP.

 **Solicitar a COIN ajustes dos sistemas internos** – De acordo com os leiautes de migração dos dados, disponibilizados pelo INEP, o Recenseurador Institucional solicita à Coordenadoria de Desenvolvimento de TI (COIN), o ajuste nos sistemas internos utilizados na coleta e migração de dados. Sub processo realizado pela COIN.

 **Ajustar e disponibiliza os sistemas** – A COIN realiza os ajustes necessários, conforme solicitado pelo Recenseurador, e libera o acesso para utilização.

 **Solicitar as Pró-reitorias e docentes informações acadêmicas** – O Recenseurador Institucional solicita às Pró-Reitorias, de Ensino de Graduação, de Pós-Graduação e Pesquisa e de Extensão e Cultura, a inserção no sistema interno Informações complementares do Censo, das atividades extracurriculares dos alunos no ano base do Censo. E para os docentes, que insiram as atividades realizadas no ano do Censo.

 **Preencher as atividades extracurriculares e atuação docente** – Os servidores das Pró-Reitorias e os docentes realizam o preenchimento conforme solicitado, e no prazo estabelecido. A partir daí, o Recenseurador já pode realizar o carregamento destas informações. Subprocesso realizado por PROPP, PROEX, PROGRAD e Unidades acadêmicas.

 **Carregar as informações para Gestão Censo** – Recenseurador Institucional realiza o carregamento das informações no sistema interno Gestão Censo. Os dados dos alunos são importados do Sigecad Acadêmico e do Informações Complementares do Censo, e os dados dos docentes são oriundos dos sistemas de Gestão de Pessoas, Sigecad acadêmico e Informações Complementares do Censo.

 **Atualizar cadastro do RI e AI no CENSUP** – Com a abertura (disponibilização) do sistema Censup às IES para o preenchimento do Censo, o Recenseurador institucional -RI deve atualizar o seu cadastro e o do(s) Auxiliar(es) Institucional(is) - AI, no sistema Censup.

**Carregar as informações no CENSUP** – A partir da validação do cadastro dos Recenseadores Institucionais, tem início a etapa de preenchimento dos dados do censo, por preenchimento manual ou por migração dos dados. Com as informações já carregadas no sistema Gestão Censo, o Recenseador inicia o processo de migração de dados, gerando os arquivos de texto e carregando-os no sistema Censup.

**Validar o arquivo pelo sistema** – Após a tentativa de carregamento do arquivo, o sistema Censup realiza a verificação e a validação do arquivo conforme parâmetros definidos.

◆ **Arquivo Validado?** – O fluxo de sequência pode tomar dois mais caminhos

**Portões**

**Não**

**Sim**

**Gerar relatório de erros** – Caso o arquivo não esteja correto, este é recusado e o sistema disponibiliza um relatório de erros, para que o arquivo seja ajustado.

**Corrigir o arquivo** – Com o arquivo de erros gerado pelo sistema Censup, o Recenseador deve corrigir os erros apontados e somente depois enviá-los novamente.

**Validar o arquivo para carga** – Caso o arquivo esteja correto, este é validado e os dados carregados no sistema Censup.

◆ **Carga do arquivo?** – O fluxo de sequência pode tomar dois mais caminhos.

**Portões**

**Não**

**Sim**

**Gerar relatório de erro** – Caso o arquivo não esteja correto, este é recusado e o sistema disponibiliza um relatório de erros, para que o arquivo seja ajustado.

**Importar arquivo** – Caso o arquivo esteja correto, este é validado e os dados carregados. Ou seja, o arquivo é importado no sistema Censup.

**Verificar os erros no CENSUP** – Nesta etapa, que depende do envio de todos os dados da Instituição para o sistema Censup, o recenseador realiza a verificação de erros através do sistema, no módulo Verificação de Erros. Esta é uma etapa obrigatória, e só é possível prosseguir no processo após esta verificação.

**Verificar as consistências no CENSUP** – A verificação da consistência dos dados informados é também uma etapa obrigatória no processo de preenchimento do Censo. O relatório disponibilizado pelo sistema lista informações que podem não estar de acordo com o informado no Censo do ano anterior, não representando necessariamente um erro.

- Ajustar os dados** – Se for necessário o ajuste de alguma informação, o Recenseador pode realizá-lo diretamente no sistema Censup, ou, caso a informação esteja correta, basta comunicar à Coordenação do Censo.
- Encerrar a coleta de dados do Censo da UFGD** – Não havendo mais dados a serem corrigidos ou justificados, é possível que o processo de preenchimento do Censo seja encerrado, com o “fechamento” dos módulos e do sistema Censup.
- Fim** – O fechamento do Censo representa o final das atividades do censo da UFGD.

## INEP

### Elementos do processo

- Início** – O Censo da Educação Superior inicia quando da publicação da portaria com as regras para o referido ano.
- Publicar portaria com normas do Censo anual** – A publicação pelo INEP da portaria que estabelece o cronograma para a coleta de dados do Censo da Educação Superior do ano anterior, é o passo inicial desse processo.
- Realizar carga dos dados do e-MEC** – Na preparação para o início da coleta de dados do Censo, o INEP realiza a carga dos dados cadastrais de todos os cursos de graduação, do sistema e-Mec para o sistema CENSUP.
- Realizar Carga dos dados CENSO anterior** – Os dados dos docentes, dos laboratórios, e de todos os alunos que estavam com a situação de cursando e de Matrícula Trancada no censo anterior, também são carregados para o Censo do ano base.
- Abrir os sistema CENSUP para coleta de dados** – Após o carregamento das informações do Censo anterior e do cadastro e-Mec, o INEP disponibiliza (“abre”) o sistema CENSUP para todas as Instituições de Ensino Superior (IES) realizarem o preenchimento.
- Validar o cadastro** – Após a atualização do cadastro pelos Recenseadores Institucionais, o INEP analisa as informações, valida o cadastro do Recenseador e “libera” as demais funcionalidades do sistema.
- Consolidar, homologar e divulgar o resultado Censo** – O término do preenchimento do Censo pelas IES é o ponto de partida para o INEP iniciar a consolidação, a homologação e divulgar os resultados da coleta do Censo, que a partir desse momento passam a ser estatísticas oficiais da educação superior brasileira.
- Fim** – O processo do Censo é finalizado no INEP, com a consolidação e homologação dos dados, e divulgação do Censo geral. Com a divulgação do Censo, tornando os dados oficiais e de domínio público, encerra-se o processo anual do Censo da Educação Superior.

## APÊNDICE 4 – POP – Indicadores do TCU

	Procedimento Operacional Padrão (POP)	POP n.º: 001
	Processo: Elaboração <b>Indicadores de Gestão (Indicadores do TCU)</b>	Versão: 1.0
Unidade Organizacional: DIPLAN - Divisão de Planejamento		

### OBJETIVO

Apresenta o fluxo processual para a elaboração dos Indicadores de Gestão (Indicadores do TCU) da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Os indicadores de Gestão e Desempenho das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), conhecidos como “Indicadores do TCU”, são um conjunto de indicadores que visam possibilitar a avaliação do desempenho operacional das instituições pelo Tribunal de Contas da União. Aplicando os princípios de governança, de controle, de auditoria e de fiscalização, o TCU tem orientado as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES sobre a necessidade do uso efetivo de indicadores de desempenho por parte de sua gestão, além da apuração e apresentação dos resultados à população interessada.

O mapeamento desses índices e indicadores fornece tanto subsídios ao aprimoramento contínuo das atividades da Universidade quanto informações institucionais aos canais de controle externo, como o Tribunal de Contas da União - TCU e o Ministério da Educação.

### DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Decisão Normativa n° 408/2002 - Plenário TCU;

Acórdão n° 1.043/2006; Acórdão n. 2.167/2006 - Plenário;

Acórdão n. 461/2022 - Plenário

Manual: Orientações para cálculo dos Indicadores de Gestão.

### SIGLAS E TERMOS

CGPO - Coordenadoria Geral de Planejamento e Orçamento

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

DIPLAN - Divisão de Planejamento

MOODLE - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment", um software livre, de apoio à aprendizagem, executado num ambiente virtual.

PRAD - Pró-Reitoria de Administração

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD - Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

PROPP - Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa

PU - Prefeitura Universitária

SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle

TCU - Tribunal de Contas da União

## **RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES**

Setores responsáveis pelas informações: Pró-Reitoria de Ensino de Graduação - PROGRAD, Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa – PROPP, Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento – PROAP, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP, Pró-Reitoria de Administração – PRAD e Prefeitura Universitária – PU competem a apresentação das informações no prazo estipulado.

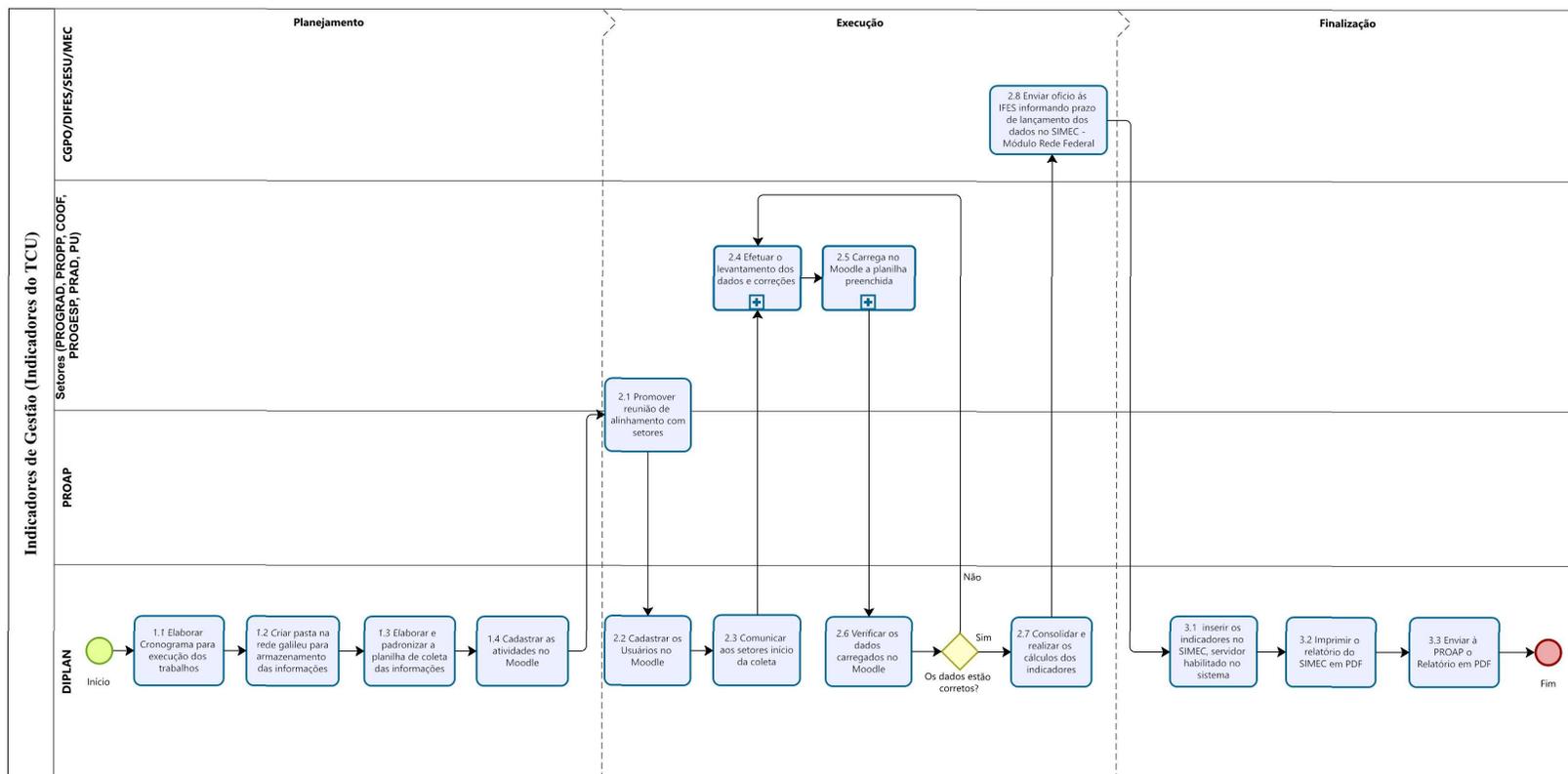
À DIPLAN é delegada a competência de receber, conferir, organizar e sistematizar as informações destes setores, e posteriormente lançá-las no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle - SIMEC. À Coordenadoria-Geral de Planejamento e Orçamento das IFES/CGPO compete orientar e informar os prazos de lançamento dos dados no SIMEC - Módulo Rede Federal.

## Elementos do processo

### Índice

1.1.1.1		Início .....
1.1.1.2		1.1 Elaborar Cronograma para execução dos trabalhos .....
1.1.1.3		1.2 Criar pasta na rede galileu para armazenamento das informações .....
1.1.1.4		1.3 Elaborar e padronizar a planilha de coleta das informações .....
1.1.1.5		1.4 Cadastrar as atividades no Moodle .....
1.1.1.6		2.1 Promover reunião de alinhamento com setores .....
1.1.1.7		2.2 Cadastrar os Usuários no Moodle .....
1.1.1.8		2.3 Comunicar aos setores início da coleta .....
1.1.1.9		2.4 Efetuar o levantamento dos dados .....
1.1.1.10		2.5 Carregar no Moodle a planilha preenchida .....
1.1.1.11		2.6 Verificar os dados carregados no Moodle .....
1.1.1.12		Os dados estão corretos? .....
1.1.1.13		2.7 Consolidar e realizar os cálculos dos indicadores .....
1.1.1.14		2.8 Enviar ofício às IFES informando prazo de lançamento dos dados no SIMEC - Módulo Rede Federal .....
1.1.1.15		3.1 Inserir os indicadores no sistema SIMEC .....
1.1.1.16		3.2 Imprimir o relatório do SIMEC em PDF .....
1.1.1.17		3.3 Enviar à PROAP o Relatório em PDF .....
1.1.1.18		Fim .....

# DIAGRAMA



## Elementos do processo - Descrição

### Início

 **1.1 Elaborar Cronograma para execução dos trabalhos** - A Divisão de Planejamento (DIPLAN) elabora um cronograma prevendo os prazos para coleta, sistematização, revisão, e inserção dos Indicadores de Gestão no sistema SIMEC - Módulo Rede Federal.

 **1.2 Criar pasta na rede galileu para armazenamento das informações** - A Divisão de Planejamento cria uma pasta para armazenamento de todos os dados trabalhados para cada exercício. Esta pasta é criada para cada exercício no endereço *//galileu / Relatorio-Gestao / PROAP*.

 **1.3 Elaborar e padronizar a planilha de coleta das informações** - A Divisão de Planejamento produz uma planilha para cada setor e padroniza as informações que serão solicitadas, com as devidas instruções. Bem como organiza uma planilha única para disposição de todas as informações, e elaboração dos cálculos.

 **1.4 Cadastrar as atividades no Moodle** - A Divisão de Planejamento estrutura e cadastra no Moodle as tarefas com as informações que serão solicitadas aos setores, além da tarefa, é disponibilizada uma planilha-modelo para cada setor a descrição das informações que são necessárias para o cálculo dos indicadores.

 **2.1 Promover reunião de alinhamento com setores** - A PROAP e DIPLAN elaboram o material e organizam reuniões com os setores envolvidos, esclarecendo informações acerca do conteúdo e prazos, solicitando ainda o envio dos dados dos responsáveis em fornecer os dados necessários.

 **2.2 Cadastrar os Usuários no Moodle** - A DIPLAN cadastra todos os usuários indicados como responsáveis por fornecer as informações para os Indicadores de Gestão;

 **2.3 Comunicar aos setores início da coleta** - A DIPLAN envia e-mail aos responsáveis informando que as atividades já estão disponibilizadas no Moodle, sendo que as mesmas são divididas em duas pastas: 1) modelo arquivos (em que consta a planilha com as informações que terão de ser preenchidas); 2) Indicadores do TCU (nesta pasta terá de ser carregada a planilha preenchida dentro da atividade cadastrada);

 **2.4 Efetuar o levantamento dos dados** - Os setores responsáveis pelas informações realizam o levantamento das informações que foram solicitadas pela Divisão de Planejamento, e fazem a inserção dos dados na planilha-modelo;

 **2.5 Carregar no Moodle a planilha preenchida** - Após efetuar todo o levantamento, bem como a inserção das informações na planilha, cada setor deverá carregá-la no Moodle, dentro do prazo pré-estabelecido;

**2.6 Verificar os dados carregados no Moodle** - Assim que receber os dados informados pelo setores, a Divisão de planejamento confere as informações, havendo alguma inconsistência, é necessário solicitar correção;

◆ **Os dados estão corretos?** - Verifica se os dados estão corretos.

#### Portões

Sim

Não

**2.7 consolidar e realizar os cálculos dos indicadores** - A CGPO/MEC encaminha um ofício às Instituições Federais de Ensino Superior orientando as mesmas acerca do conteúdo e prazo para lançamentos dos dados no SIMEC;

**2.8 Enviar ofício às IFES informando prazo de lançamento dos dados no SIMEC - Módulo Rede Federal** - Após calcular todos os indicadores, o servidor habilitado e com acesso ao sistema, efetua a inserção dos dados no SIMEC - Módulo Rede Federal;

*Obs.: Se houver alteração do servidor responsável em efetuar o lançamento dos indicadores, é necessário que o novo responsável realize, primeiro, o cadastro no sistema: <https://simec.mec.gov.br/login.php>, e posteriormente, entre em contato com a CGPO para que este setor efetue a liberação de acesso;*

**3.1 Inserir os indicadores no sistema SIMEC** - Após calcular todos os indicadores, o servidor habilitado e com acesso ao sistema, efetua a inserção dos dados no SIMEC - Módulo Rede Federal;

*Obs.: Se houver alteração do servidor responsável em efetuar o lançamento dos indicadores, é necessário que o novo responsável realize, primeiro, o cadastro no sistema: [https://simec.mec.gov](https://simec.mec.gov.br/login.php)*

*[v.br/login.php](https://simec.mec.gov.br/login.php), e posteriormente, entre em contato com a CGPO para que este setor efetue a liberação de acesso;*

**3.2 Imprimir o relatório do SIMEC em PDF** - Imprimir em PDF os indicadores que foram calculados e inseridos no SIMEC para fins de registro e arquivamento;

**3.3 Enviar à PROAP o Relatório em PDF** - Encaminhar à PROAP o relatório com os dados que foram inseridos no SIMEC para ciência.

○ Fim

## APÊNDICE 5 – POP – Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

	Procedimento Operacional Padrão (POP)	POP n.º: 02
	<b>Processo: Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI</b>	Versão: 1.0
Unidade Organizacional: DIPLAN - Divisão de Planejamento		

### OBJETIVO

Estabelecer o direcionamento para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, buscando alcance de eficiência, eficácia, e transparência pública, promover a fundamentação de uma visão sistêmica estratégica e os suportes para reflexão, formulação, implementação e gestão dos planos de ação.

O PDI é a manifestação do planejamento institucional, visando, de um modo geral, nortear a gestão da UFGD. Também é um dos documentos exigidos para o credenciamento e reconhecimentos de universidades no Sistema Federal de Ensino Superior e, mais que isso, caso a universidade não disponha do PDI, a mesma estará sujeita a sanções como, por exemplo, restrição de repasses de recursos orçamentários, o que compromete todo o desenvolvimento das suas atividades.

O PDI é o instrumento de planejamento e gestão das instituições de educação superior que define a missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional, às atividades acadêmicas e as estratégias a serem utilizadas para atingir objetivos e metas durante um período.

A elaboração do PDI é uma exigência legal que foi definida a priori pelo Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, revogado pelo Decreto 9.235/2017, de 15 de dezembro de 2017, o qual apresenta, no artigo 21, seus elementos mínimos, tendo ainda outras exigências legais em um conjunto de leis, decretos, portarias do MEC, resoluções e pareceres, sendo de extrema importância nos processos de avaliação institucional, em auditorias externas, avaliações por órgãos de controle, nas avaliações de cursos de

graduação e de pós-graduação, e para a própria Universidade como um documento direcionador de ações.

## **RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES**

### **Reitoria**

- a) Solicita a COPLAN/PROAP a elaboração do PDI e define o seu período de abrangência;
- b) Apreciar e validar o plano de trabalho
- c) Nomeia e designa as comissões de trabalho do PDI

### **COUNI**

- a) Avalia e homologa o plano de trabalho;
- b) Avalia e homologa a metodologia;
- c) Aprova o documento PDI;
- d) Indica representantes do COUNI para compor a Comissão Gestora.

### **COPLAN/PROAP**

- a) Elabora o plano de trabalho da construção do PDI;
- b) Capacitação de representantes da comunidade acadêmica (fórum de planejamento estratégico);
- c) Encaminhar os objetivos estratégicos para às Pró-reitorias, e Gabinete da reitoria/Órgãos suplementares/administrativos para estabelecimento das metas e indicadores;
- d) Elaborar o mapa estratégico e organiza as metas e indicadores e envia para a comissão executora;
- e) Publica o documento final PDI na página da UFGD.

### **Pró-reitorias, Unidades Acadêmicas, Órgãos suplementares e administrativos**

- a) Indica representantes para as comissões, (Gestora, Executora, temática Gestão Acadêmica, temática Gestão Administrativa, Organizadora do documento do PDI Comissão Permanente de Monitoramento e Supervisão do PDI);
- b) Indica representantes para compor grupos de trabalhos (delegados), conforme os seis eixos temáticos;
- c) Define as metas e indicadores dos objetivos estratégicos de sua responsabilidade.

### **Comissão Gestora**

- a) Apreciar e homologar o Plano de comunicação do PDI;
- b) Apreciar e homologar os eixos temáticos do PDI;

- c) Apreciar e homologar o resultado do diagnóstico;
- d) Encaminhar a metodologia para construção dos elementos estratégicos para apreciação do COUNI.

#### **Comissão Executora**

- a) Elabora o Plano de comunicação do PDI. Responsável;
- b) Encaminha o Plano de comunicação do PDI à Comissão Gestora;
- c) Definir e aplicar o instrumento de consulta sobre os eixos temáticos do PDI;
- d) Encaminhar o resultado da consulta à Comissão Gestora;
- e) Elabora o diagnóstico do PDI 2013-2021;
- f) Encaminha o resultado do diagnóstico à Comissão Gestora;
- g) Elaborar a metodologia para construção dos elementos estratégicos (missão, visão, valores, cadeia de valor, análise de cenários, objetivos estratégicos/mapa estratégico, metas e indicadores) como base nos eixos temáticos;
- h) Encaminhar a metodologia para construção dos elementos estratégicos para apreciação da Comissão Gestora;
- i) Aprecia e avalia a metodologia para construção dos elementos estratégicos;
- j) Organiza e aplica a metodologia aprovada no COUNI com participação da comunidade acadêmica. Responsável;
- k) Elabora e aplica o instrumento de consulta para definição da missão, visão e valores da UFGD;
- l) Elabora e aplica o instrumento de consulta para definição do ambiente interno e externo;
- m) Apreciar e homologar os objetivos estratégicos da UFGD;
- n) Homologa os resultados dos elementos estratégicos do PDI;
- o) Encaminha todos os resultados dos elementos estratégicos à comissão organizadora de documento;
- p) Avalia e homologa o documento PDI para submissão ao COUNI;
- q) Encaminha ao COUNI para apreciação;

#### **Comissão temática Gestão Acadêmica**

- a) Elabora o Projeto Pedagógico Institucional (PPI);
- b) Apresenta um cronograma de implantação de cursos presenciais e à distância;
- c) Descreve as políticas de atendimentos aos discentes;

d) Encaminhar O PPI, cronograma de implantação de cursos e políticas de atendimento aos discentes à comissão organizadora de documento.

#### **Comissão temática Gestão Administrativa**

- a) Levantar informações referentes à organização da UFGD e políticas de gestão;
- b) Descrever o perfil dos servidores da instituição e projeção de contratações;
- c) Descrever a dimensão de sustentabilidade financeira e projeções;
- d) Descreve a infraestrutura da Universidade;
- e) Encaminha as informações levantadas sobre a organização da UFGD, políticas de gestão, servidores, infraestrutura e sustentabilidade financeira à Comissão organizadora de documento.

#### **Comissão Organizadora do documento do PDI**

- a) Recepciona e organiza os documentos elaborados pelas comissões;
- b) Efetuar a revisão de texto e encaminha para a comissão executora;
- c) Efetuar os ajustes e diagramação do documento aprovado;
- d) Encaminhar ao presidente da Comissão executora para avaliação e validação.

#### **Comissão Permanente de Monitoramento e Supervisão do PDI**

- a) Elaborar o texto com a metodologia para monitoramento e avaliação do PDI;
- b) Encaminhar o texto da metodologia de monitoramento e avaliação do PDI para a comissão organizadora de documento.

#### **Grupos de trabalho eixos (delegados)**

- a) Efetuar propostas de missão, visão e valores;
- b) Efetuar o levantamento do ambiente interno e externo;
- c) Elaborar e definir a correlação dos itens apontados na matriz swot;
- d) Efetua propostas de objetivos estratégicos por eixo temático;
- e) Encaminha as propostas de objetivos estratégicos para a comissão executora.

#### **Comunidade Acadêmica**

Define por meio de consulta, a missão, visão e valores da UFGD;

Define por meio de consulta, os itens que farão parte da matriz swot.

## **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino; Instrução Normativa nº 24 de 18 de março de 2020 - sobre a elaboração, e do planejamento estratégico institucional dos e das entidades da federal integrantes do Sistema de e Inovação Institucional do Governo Federal.

Lei 10.861 de 14 de abril de 2004: institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências.

Portaria da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação (SERES/MEC) n. 193, de 03/10/2012: Estatuto da UFGD;

Resolução COUNI n. 22, de 15 de dezembro de 2006: Regimento Geral da UFGD;

Resolução CEPEC n. 53, de 01 de julho de 2010: Aprova o Regulamento Geral dos Cursos de Graduação da UFGD;

Resolução COUNI n. 173, de 24 de novembro de 2011: Aprova a Política de Assistência Estudantil da UFGD;

Resolução CEPEC n. 103, de 22 de abril de 2021: Dispõe sobre o novo Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, da Modalidade EAD, da UFGD;

Resolução CEPEC n. 95, de 23 de maio de 2019: Dispõe sobre novo Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu da UFGD;

Resolução CEPEC n. 159, de 22 de junho de 2017: Regulamento Geral para os Programas de Pós Graduação Stricto Sensu da UFGD.

## **SIGLAS E DEFINIÇÕES**

### **Siglas**

CEPEC - Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura

COPLAN - Coordenadoria de Planejamento

COUNI - Conselho Universitário

CPA - Comissão Própria de Avaliação

BSC - Balanced Scorecar

IES - Instituição de Ensino Superior

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

SAI - Sistema de Avaliação Institucional

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

## **Definições**

**Análise SWOT ou FOFA:** Permite a identificação de quatro elementos: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Por refletir a situação da entidade de forma global, essa ferramenta é utilizada para realizar o diagnóstico estratégico da instituição, visando à melhoria contínua.

**Balanced Scorecard (BSC):** O BSC significa Indicadores Balanceados de Desempenho, e é uma importante ferramenta para a gestão estratégica. Ele consiste no desdobramento dos objetivos estratégicos e da missão de uma instituição em indicadores de desempenho para o monitoramento estratégico, ligando o planejamento estratégico à gestão do dia a dia organizacional, é uma ferramenta de gestão que traduz a visão de negócio num conjunto abrangente de medidas, orientadas para o desempenho futuro. Integra, assim, medidas para as estratégias de negócio em pelo menos quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. As etapas de construção do BSC são: Criar o mapa estratégico, recolher feedbacks, desenvolver medidas de desempenho, desenvolver metas e iniciativas, desenvolver um plano de implementação contínua.

**Canvas:** é uma ferramenta estratégica de gestão e empreendedorismo, baseado em nove componentes básicos que buscam evidenciar a lógica de como uma organização pretende gerar valor ao cliente. Esses componentes são segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo;

**Construção de Cenários:** trata-se de uma ferramenta que contribui para o sucesso do planejamento estratégico, por meio de uma adequada avaliação do ambiente interno e externo. É considerada uma ferramenta valiosa, pois auxilia as organizações a se prepararem para possíveis eventualidades, tornando-as mais flexíveis e inovadoras.

**Mapa Estratégico:** O Mapa Estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito dos objetivos estratégicos, dentro das quatro perspectivas do BSC, ou seja, é uma

ferramenta que procura demonstrar visualmente os objetivos estratégicos que serão seguidos pela alta gestão para alcançar o que foi proposto na missão e visão.

**Grupos de trabalho eixos (delegados):** são grupo de trabalho para discussão e apresentação de proposta para compor o PDI, e dividido por eixos temáticos, como por exemplo: Eixo Pesquisa, Ensino, Extensão e Cultura, Gestão e Governança, Assistência Estudantil, Sustentabilidade, e entre outros. Os membros desses eixo são representantes (delegados) das Unidades Acadêmicas, Administrativas e Órgãos Suplementares.

**Conselho de Curadores:** é órgão de fiscalização econômico-financeira da Universidade Federal da Grande Dourados, com atribuições no âmbito de sua competência.

### **Metodologia**

O Plano de Desenvolvimento Institucional é elaborado e implementado por meio de processo participativo com execução de etapas e utilizando instrumentos de consulta à comunidade acadêmica e/ou seus representantes. Para isso, diversos servidores se mobilizam por meio de comissões para viabilizar a elaboração de todos os itens exigidos para compor o documento final do PDI. Lembra-se aqui essas comissões: Comissão Gestora, Comissão Executora, Comissão Temática de Gestão Acadêmica, Comissão Temática de Gestão Administrativa, Comissão Organizadora do Documento Final e Comissão Permanente de Monitoramento e Revisão do PDI. Dessa forma, dentro da sua competência que é estabelecida inicialmente pelo Documento-Base do PDI UFGD, a Comissão Executora elaborou a proposta de metodologia para elaboração dos itens estratégicos que irão compor o documento final do PDI. Esse trabalho leva em consideração, ainda, o diagnóstico do PDI atual (que vai ser substituído), elaborado também pela Comissão Executora, de forma a não descontinuar as ações da universidade vinculadas a ele.

Durante as discussões para a construção da metodologia são consideradas as ferramentas relacionadas ao planejamento institucional e as disponíveis para a consulta interna e externa, priorizando o método on-line devido à economicidade e facilitar a participação da comunidade acadêmica. Ressalta se ainda que a metodologia atende ao disposto na IN nº 24, de 18 de Março de 2020 (BRASIL, 2020), a qual determina que o plano estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal

direta, autárquica e fundacional deverão conter, no mínimo, os seguintes elementos: Cadeia de valor da instituição; Identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico); Objetivos estratégicos e respectivas metas; Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos (principais entregas, com prazos e unidade responsável).

Assim, a metodologia aqui apresentada é desmembrada em cinco fases, de forma a contemplar todos os elementos estratégicos que devem compor o documento final do PDI. Características das fases de Elaboração, fase 1 - Quem somos, Fase 2 - Como estamos? Fase 3 - O que queremos? Fase 4 - Quais são as nossas metas, Fase 5 - Como faremos para alcançar nossos objetivos?

### **Disposições gerais**

Para elaboração do PDI precisa explicitar o modo pelo qual o documento é construído e a interferência que exerce sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. O PDI deve ser feito de forma livre, para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade no processo de sua elaboração. Entretanto, além de atender o conjunto de normas vigentes externas e internas.

As diretrizes para Elaboração do PDI”, onde são estabelecidos os eixos temáticos essenciais do PDI, pois estes são tomados como referenciais das futuras avaliações institucionais. O Art. 21 do Decreto nº 9.235/2017, que traz os elementos mínimos de elaboração do PDI, como seguem:

- I Missão, objetivos, metas institucionais e histórico de implantação e desenvolvimento.
- II Projeto Pedagógico da Instituição;
- III Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um dos seus cursos;
- IV Organização didático-pedagógica da instituição;
- V Oferta de cursos e programas de pós-graduação;
- VI Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância;
- VII Organização administrativa da instituição e políticas de gestão.
- VIII Projeto de acervo acadêmico em meio digital;

IX Infraestrutura física e instalações acadêmicas com especificações em relação à biblioteca e aos laboratórios;

X Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI Oferta de educação a distância.

O texto do PDI precisa ser conciso e claro, contendo dados e informações relevantes para a análise de mérito da proposta e que permitam também, tanto à IES como ao MEC, identificar e monitorar o cumprimento das metas institucionais estabelecidas.

O processo de elaboração do PDI da UFGD é composto em três fases: Preparação, Diagnóstico e Planejamento.

### **Fase de Preparação**

Fase em que são articuladas todas as atividades e os recursos que são necessários para a elaboração do PDI.

A COPLAN/PROAP elabora o plano de trabalho da construção do PDI;

A Reitoria define o período de abrangência do PDI e decide sobre a Comissão responsável pela sua estruturação e elaboração, nomeando-a por meio de Portaria;

Os critérios para a formação das Comissão são definidos no Comitê de Gestão, junto às atribuições designadas pelo Reitor da Universidade;

Após nomeada pela Reitoria, as Comissões deliberam em ata as comissões setoriais, para elaboração do PDI;

As comissões temáticas são divididas por tipos de atividades temáticas setoriais, que tem como função trazer a participação da comunidade acadêmica na elaboração do PDI.

Realiza-se atividades, como seminários, reuniões, palestras e formações voltadas para o entrosamento dessas equipes e de outros públicos que possam de alguma forma, influenciar no processo de criação.

A comunicação entre as equipes é reforçada por meio de canais de comunicação que assegurem a troca de informações de forma eficiente.

Criação da proposta de trabalho;

Consolidação dos documentos de referência a serem utilizados na elaboração, tais como: Leis, Regulamentos; Documentos institucionais da UFGD; Manuais; Outros PDIs.

Identificação da visão, missão e valores da UFGD que irão está no PDI.

Registra-se que todas as informações e documentos que possam surgir em cada uma das etapas, de modo a compor, ao final, um documento em que constem aprendizados e pontos-chaves para aprimoramento no processo de construção do PDI.

### **Fase de Diagnóstico**

Busca averiguar a situação atual da universidade para identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como as forças e fraquezas presentes no ambiente interno, e com esses resultados, estruturar as ações futuras.

Os grupos de trabalhos definem como irão identificar os pontos fortes e fracos da universidade. Para isso, busca a ferramenta de suporte mais viável a ser utilizada, podendo ser:

Análise SWOT: diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças). Construção de cenários: analisa possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas.

Balanced Scorecard (BSC): gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Canvas: evidencia como a instituição gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Tal fase demanda grande interação com os setores e a comunidade acadêmica da UFGD, tendo em vista o propósito de coletar dados e consultar documentos pertencentes a várias áreas.

Essa fase inicia com a análise do PDI anterior e ou outros documentos institucionais pertinentes aos setores e da instituição, como Relatório de Gestão, autoavaliação institucional, Censo da educação superior, entre outros.

A análise desses documentos busca certificar o desenvolvimento da universidade como um todo, considerando os aspectos relacionados à forma do documento quanto os aspectos sobre seu conteúdo.

A analisar o andamento dos projetos propostos e que foram implementados pelos setores, e os que ainda estão em execução.

Em seguida, é feito o levantamento e análise dos aspectos internos e externos à UFGD que podem interferir na definição das estratégias e na forma como elas serão implementadas.

Baseados nos conceitos da análise SWOT, busca-se a observação das demandas internas à UFGD.

Demandas setoriais: fazer levantamento das necessidades, de aspectos estratégicos, dos setores, buscando aprimorar as competências internas e o serviço prestado à sociedade.

Demandas da comunidade acadêmica: realizar um levantamento das necessidades e sugestões da comunidade acadêmica (docentes e discentes) buscando a definição de ações direcionadas ao desenvolvimento da instituição.

As demandas e sugestões são colhidas por meio de Grupos de trabalho eixos (delegados), criando vários grupos por temas e assuntos para discutir e definir sugestões de melhorias, conforme cada tema.

Posteriormente realiza o levantamento direcionado aos aspectos externos à UFGD.

Considerar também diretrizes e recomendações gerais que possam intervir no planejamento, em termos de programas, políticas públicas, regulação e legislação, dentre outros.

Feito a análise SWOT, para melhor compreensão do ambiente mais específico, pode seguir para a construção de cenários.

Logo depois, todas essas análises e levantamento de necessidades realizados nessa fase de diagnóstico são consolidados para serem analisados na etapa seguinte.

### **Fase de Planejamento**

Após os resultados levantados na etapa de diagnóstico, passa-se para o planejamento estratégico efetivo, que diz respeito ao planejamento do atendimento às necessidades, estabelecendo os planos e as ações necessárias para o alcance dos objetivos esperados.

Nesse momento são priorizadas as necessidades, bem como traçadas as metas e ações para cada uma delas, contemplando aspectos relacionados a recursos humanos, recursos orçamentários, infraestrutura física e outros aspectos que se julgarem necessários para abarcar as especificidades da UFGD e as demandas da legislação.

Com base no diagnóstico, começa a elaboração dos critérios de priorização das necessidades levantadas e, em seguida, inicia o processo de priorização dessas necessidades.

Priorizadas as necessidades, é preciso, então, elaborar os objetivos e metas que serão buscados pela Universidade;

Em seguida elaborar os objetivos e metas identificando-se os fatores críticos de sucesso.

O mecanismo de controle do planejamento estratégico é uma etapa fundamental para que seja possível o alcance das metas traçadas, sendo ele caracterizado como cíclico e repetitivo. Com base nesse levantamento, faz-se a comparação do que já foi realizado com a meta planejada, buscando assegurar que o planejado seja realizado de forma contínua.

Diante do exposto, a Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP), por meio da Coordenadoria de Planejamento - COPLAN, responsável regimental pela coordenação da elaboração do PDI, propõe a presente metodologia para a construção do documento, que inclui: propostas de fluxo de trabalho, as responsabilidades por tema, atribuições das comissões e setores sistêmicos, proposta de composição e número de participantes de cada grupo de trabalho/comissão que irá conduzir as diversas etapas do processo.

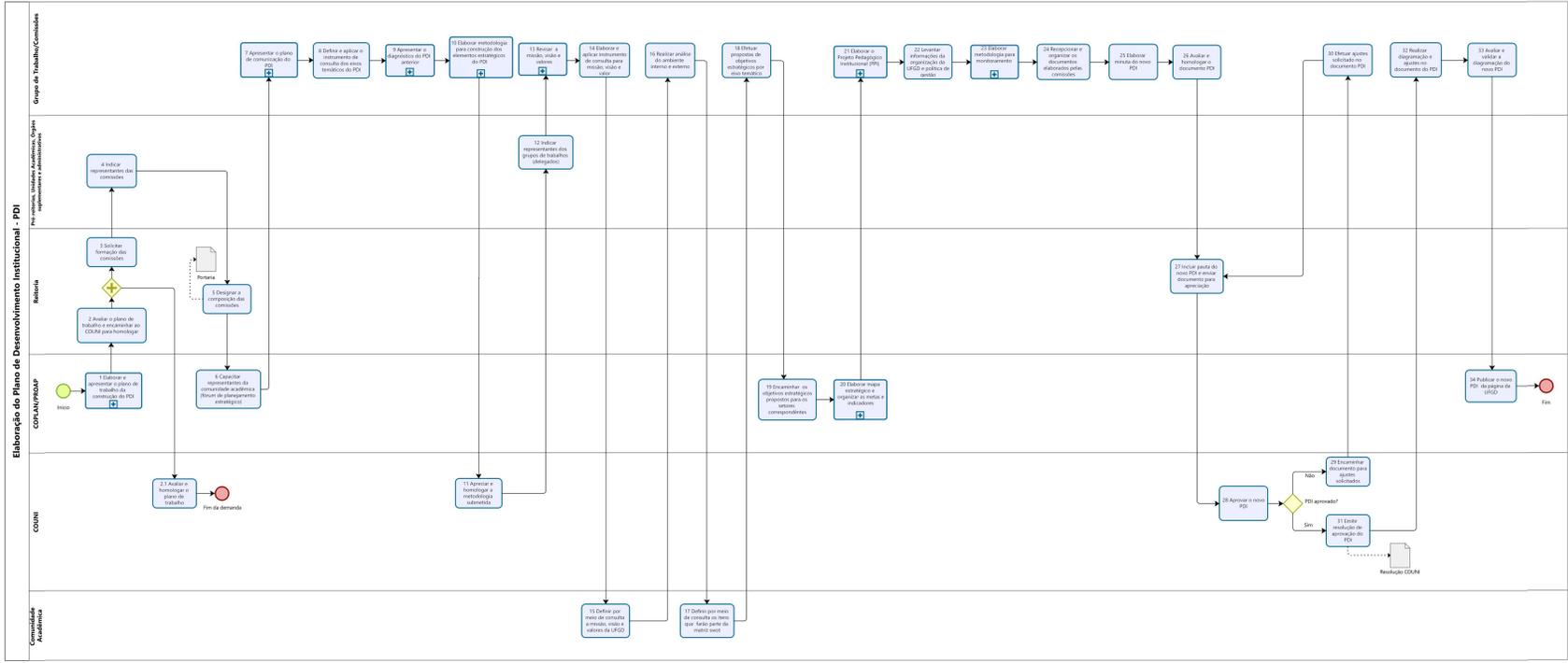
## Elementos do processo

### Índice

1.1.1.1	<input checked="" type="checkbox"/>	Início .....
1.1.1.2	<input type="checkbox"/>	Elaborar e apresentar o plano de trabalho da construção do PDI .....
1.1.1.3	<input type="checkbox"/>	Avaliar o plano de trabalho e encaminha ao COUNI para homologar .....
1.1.1.4	<input type="checkbox"/>	Avaliar e homologar o plano de trabalho .....
1.1.1.5	<input type="checkbox"/>	Solicitar formação das comissões .....
1.1.1.6	<input type="checkbox"/>	Indicar representantes das comissões .....
1.1.1.7	<input type="checkbox"/>	Designar a composição das comissões .....
1.1.1.8	<input type="checkbox"/>	Capacitar representantes da comunidade acadêmica (fórum de planejamento estratégico) .....
1.1.1.9	<input type="checkbox"/>	Apresentar o plano de comunicação do PDI .....
1.1.1.10	<input type="checkbox"/>	Definir e aplicar o instrumento de consulta dos eixos temáticos do PDI ...
1.1.1.11	<input type="checkbox"/>	Apresentar o diagnóstico do PDI anterior .....
1.1.1.12	<input type="checkbox"/>	Elaborar metodologia para construção dos elementos estratégicos do PDI

- 1.1.1.13  Appreciar e homologar a metodologia submetida .....
- 1.1.1.14  Indicar representantes dos grupos de trabalhos (delegados) .....
- 1.1.1.15  Revisar a missão, visão e valores .....
- 1.1.1.16  Elaborar e aplicar instrumento de consulta para missão, visão e valor .....
- 1.1.1.17  Definir por meio de consulta a missão, visão e valores da UFGD .....
- 1.1.1.18  Realizar análise do ambiente interno e externo .....
- 1.1.1.19  Definir por meio de consulta os itens que farão parte da matriz swot .....
- 1.1.1.20  Efetuar propostas de objetivos estratégicos por eixo temático .....
- 1.1.1.21  Encaminhar os objetivos estratégicos propostos para os setores correspondentes .....
- 1.1.1.22  Elaborar mapa estratégico e organiza as metas e indicadores .....
- 1.1.1.23  Elaborar o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) .....
- 1.1.1.24  Levantar informações da organização da UFGD e política de gestão .....
- 1.1.1.25  Elaborar metodologia para monitoramento do PDI .....
- 1.1.1.26  Recepcionar e organizar os documentos elaborados pelas comissões .....
- 1.1.1.27  Elaborar minuta do novo PDI .....
- 1.1.1.28  Avaliar e homologar o documento PDI .....
- 1.1.1.29  Incluir pauta do novo PDI e envia documento para apreciação .....
- 1.1.1.30  Aprovar o novo PDI .....
- 1.1.1.31  PDI aprovado? .....
- 1.1.1.32  Encaminhar documento para ajustes solicitados .....
- 1.1.1.33  Efetuar ajustes solicitado no documento PDI .....
- 1.1.1.34  Emitir resolução de aprovação do PDI .....
- 1.1.1.35  Realizar diagramação e ajustes no documento do PDI .....
- 1.1.1.36  Avaliar e validar a diagramação do novo PDI .....
- 1.1.1.37  Publicar o novo PDI da página da UFGD .....
- 1.1.1.38  Fim .....

# DIAGRAMA



## Elementos do processo - Descrição

 **Início** – Início do processo

 **Elaborar e apresentar o plano de trabalho da construção do PDI** – A COPLAN/PROAP elabora e apresenta o plano de trabalho da construção do novo PDI.

 **Avaliar o plano de trabalho e encaminhar ao COUNI para homologar** – A Reitoria analisa o Plano de trabalho e remete ao COUNI para homologação.

 **Avaliar e homologar o plano de trabalho** – O Conselho Universitário avalia e delibera o plano de trabalho do novo PDI.

 **Solicitar formação das comissões** – A reitoria informa pró-reitorias, Unidades acadêmicas, Órgão suplementares administrativos da construção do novo PDI, e a necessidade de indicar membros para comissões.

 **Indicar representantes das comissões** – Os membros que vão compor as Comissões são indicados pelas Pró-reitorias, Unidades acadêmicas, Órgão suplementares administrativos.

 **Designar a composição das comissões** – Reitoria designar as comissões que irão construir o PDI. Serão compostas um total de 6 Comissões, cada uma executa um leque de atividades que fará parte do PDI. Destaca-se que a Comissão Gestora será aquela que terá a autoridade para efetuar as deliberações necessárias para o andamento dos trabalhos, bem como manter o diálogo com o Conselho. Comissões: Comissão Gestor, Comissão Executora, Comissão temática Gestão Acadêmica, Comissão temática Gestão Administrativa, Comissão Organizadora do documento do PDI, Comissão Permanente de Monitoramento e Supervisão do PDI.

 **Capacitar representantes da comunidade acadêmica (fórum de planejamento estratégico)** – O Fórum sobre o Planejamento Estratégico será um evento destinado aos membros das Comissões e tem como objetivo uma formação e alinhamento sobre a temática relacionada ao Planejamento, o que contribuirá tanto para elaboração do PDI quanto para condução da gestão da Universidade.

□ **Apresentar o plano de comunicação do PDI** – O Plano de Comunicação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal da Grande Dourados estabelece as condições para o desenvolvimento da comunicação interna e externa da instituição de modo a organizar e divulgar notícias da UFGD, assegurando a efetiva fluência e pertinência das informações universitárias e, assim, fortalecendo sua imagem perante à sociedade em geral e consolidando sua identidade junto à comunidade acadêmica. Para alcançar seu objetivo de elaboração do PDI, define as ações e estratégias de comunicação para assegurar a integração dos canais de comunicação formais utilizados pela UFGD e dar publicidade ao trabalho desenvolvido pelas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade. O Plano de Comunicação do PDI tem como objetivos fundamentais: Promover o alinhamento entre as ações do Planejamento Institucional e as demais atividades institucionais; Definir ações e estratégias de comunicação para divulgação ampla na comunidade acadêmica de forma a conscientizá-la sobre a importância de sua participação no processo de elaboração do PDI; Definir um cronograma de execução das ações e estratégias de comunicação; Definir e implementar a criação de site específico para acesso aos documentos e demais publicações formais relativas ao PDI; Definir os meios de comunicação a serem utilizados nos eventos de planejamento, on-line ou presenciais, incluindo ações para divulgar os trabalhos e resultados alcançados; Divulgar amplamente a marca do PDI. A Comissão Executora é responsável por essa ação e que posteriormente encaminha o Plano de comunicação do PDI à Comissão Gestora, que aprecia e homologa o Plano de comunicação do PDI. Subprocesso de responsabilidade da Comissão Executora do PDI.

□ **Definir e aplicar o instrumento de consulta dos eixos temáticos do PDI** – A Comissão Executora é a comissão responsável por direcionar as atividades que define e aplica instrumento de consulta sobre os eixos temáticos, e encaminha o resultado da consulta à Comissão Gestora que aprecia e homologa os eixos temáticos do PDI. O PDI terá 6 Eixos temáticos definidos que são: 1) Ensino; 2) Pesquisa; 3) Extensão e Cultura; 4) Assistência Estudantil 5) Sustentabilidade; 6) Gestão e Governança; conforme aprovado pela Comissão Gestora do PDI, enviado para apreciação e deliberação do COUNI. Para a definição dos cenários internos e externos à universidade, optou-se pela aplicação da Matriz SWOT, que proporciona o mapeamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Para a identificação desses cenários serão adotados os passos descritos a seguir: 1) Indicação de delegados representantes da comunidade acadêmica para a definição dos itens a serem propostos nas consultas fechadas, para oferecer maior possibilidade de debate e um canal de comunicação para que as demandas da comunidade acadêmica sejam consideradas. O grupo corresponde a 254 delegados para a realização das discussões. Os alunos de graduação, pós-graduação, docentes e técnicos deverão ser indicados pelas unidades acadêmicas à comissão executora. Os demais representantes serão indicados por suas chefias.

□ **Apresentar o diagnóstico do PDI anterior** – A Comissão Executora Elabora o diagnóstico do PDI anterior, e encaminha o resultados do diagnóstico para a Comissão Gestora. Essa atividade é um subprocesso realizado pela Comissão Executora do PDI.

- ❑ **Elaborar metodologia para construção dos elementos estratégicos do PDI** – A Comissão Executora apresenta os elementos estratégicos (missão, visão, valores, cadeia de valor, análise de cenários, objetivos estratégicos/mapa estratégico, metas e indicadores) como base nos eixos temáticos. A Fase 1 desta metodologia contempla a revisão textual da Missão atual da UFGD bem como a definição da Visão e dos Valores da instituição e também a elaboração da Cadeia de Valor. Mas, antes de prosseguir com o passo a passo proposto, discorre-se sobre esses conceitos do planejamento estratégico. Essa atividade é um subprocesso realizado pela Comissão Executora do PDI.
- ❑ **Apreciar e homologar a metodologia submetida** – O Conselho Universitário faz a avaliação e delibera sobre a metodologia em demanda.
- ❑ **Indicar representantes dos grupos de trabalhos (delegados)** – Para construção dos elementos estratégicos há indicação dos delegados representantes dos Pró-reitorias, Unidades Acadêmicas, Órgãos suplementares e administrativos.
- ❑ **Revisar a missão, visão e valores** – Esta fase contempla a revisão textual da Missão da UFGD, bem como a definição da Visão e dos Valores da instituição. A missão é uma declaração concisa e inspiradora que corresponde basicamente acerca da razão de existência da entidade, a revisão da Missão atual da UFGD, sendo realizada paralelamente a construção da Visão de modo a refletir ao proposto na Missão. Nesta fase serão consideradas as propostas apresentadas no Fórum de Planejamento Estratégico. A partir dos resultados obtidos por meio da consulta dos valores, das proposições apresentadas pelos membros das comissões do PDI e ainda dos membros dos conselhos superiores (COUNI, CEPEC e Conselho de Curadores), membros da CPA, serão consolidadas 3 propostas para consulta que serão encaminhadas a consulta a comunidade acadêmica através das plataformas Google Forms, Meet ou plataforma similar. Subprocesso da Comissão Executora.
- ❑ **Elaborar e aplicar instrumento de consulta para missão, visão e valor** – À Comissão Executora prepara e aplica o instrumento da consulta sobre a Missão, Visão e Valores juntos à comunidade acadêmica. As consultas serão realizadas pelo Google Forms ou similar, Sistema de Avaliação Institucional – SAI, ou similar. Para o Sistema de Avaliação Institucional - SAI, será necessário o login e/ou o link para acesso.
- ❑ **Definir por meio de consulta a missão, visão e valores da UFGD** – A Comunidade Acadêmica define a Missão, Visão e Valores da UFGD, votando dentre as opções apresentadas para a escolha. Essa votação se dará pela plataforma SAI, Limesurvey, Google Forms ou similares.

- **Realizar análise do ambiente interno e externo** – Esse momento permite a identificação de quatro elementos: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Por refletir a situação da entidade de forma global, essa ferramenta é utilizada para realizar o diagnóstico estratégico da instituição, visando à melhoria contínua. Para cada Eixo Temático será aberta uma sala na plataforma Google Classroom ou plataforma similar. Cada sala será moderada por 3 membros da comissão executora além de um líder do eixo, que deverá ser escolhido entre os delegados indicados. Durante a realização das discussões de cada eixo, deverá ser realizada pelo menos uma reunião on-line que proporcione a interação ao vivo entre os delegados. Após as discussões, cada grupo/eixo deverá entregar a lista de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças levantadas. A Comissão Executora fará a consolidação das listas apresentadas a fim de montar a matriz SWOT. Após a consolidação da Matriz SWOT por Eixo Temático, deverá ser realizada a pontuação da matriz de relevância por meio de votação. Esta votação com toda a comunidade acadêmica se dará pela plataforma SAI, Limesurvey, Google Forms ou similar; após a pontuação da Matriz de relevância, a Comissão Executora fará a consolidação dessa pontuação, resultando na Matriz SWOT da UFGD, relacionando todas as forças e fraquezas e todas as oportunidades e ameaças consideradas relevantes no contexto da votação. Para definir a quantidade de componentes que irão para Matriz, será calculada a mediana da pontuação e selecionados aqueles com resultados que superem a mediana.
- **Definir por meio de consulta os itens que farão parte da matriz swot** – A comunidade acadêmica realiza as escolhas entre as opções indicadas pelos delegados dos grupos de trabalho, conforme cada eixo. Essa votação se dará pela plataforma SAI, Limesurvey, Google Forms ou similares.
- **Efetuar propostas de objetivos estratégicos por eixo temático** – Os Grupos de trabalho eixos (delegados), encaminha as propostas de objetivos estratégicos para comissão executora, conforme cada eixo específico. A comissão executora aprecia e homologa os objetivos estratégicos da UFGD.
- **Encaminhar os objetivos estratégicos propostos para os setores correspondentes** – Os objetivos estratégicos propostos são direcionados para às Pró-reitorias, e Gabinete da reitoria/Órgãos suplementares/administrativos para estabelecimento das metas e indicadores.
- **Elaborar mapa estratégico e organizar as metas e indicadores** – A definição dos Objetivos Estratégicos e o desenho do Mapa Estratégico, utilizando-se o método do Balanced Scorecard (BSC) para atender a estas etapas. A estratégia de uma instituição descreve como ela pretende criar valor para o cidadão (sociedade), e o Balanced Scorecard (BSC) apresenta exatamente esse modelo para descrição das estratégias que criam valor. Após realizar essas demandas, é enviado para a comissão executora que homologa os resultados dos elementos estratégicos do PDI e encaminha todos os resultados dos elementos estratégicos à comissão organizadora de documento. Subprocesso de responsabilidade da COPLAN.

**Elaborar o Projeto Pedagógico Institucional (PPI)** – A Comissão temática - Gestão Acadêmica é responsável por essa ação. Apresenta um cronograma de implantação de cursos presenciais e à distância, e escreve as políticas de atendimentos aos discentes. Encaminha O PPI, cronograma de implantação de cursos e políticas de atendimento aos discentes à comissão organizadora de documento PDI. Subprocesso realizado pela Comissão temática - Gestão Acadêmica.

**Levantar informações da organização da UFGD e política de gestão** – A Comissão temática - Gestão administrativa é responsável por identificar essas informações. Descrever o perfil dos servidores da instituição e projeção de contratações, descrever a dimensão de sustentabilidade financeira e projeções, descreve a infraestrutura da Universidade. Posteriormente encaminha as informações levantadas sobre a organização da UFGD, políticas de gestão, servidores, infraestrutura e sustentabilidade financeira à Comissão organizadora do documento.

**Elaborar metodologia para monitoramento do PDI** – A Comissão Permanente de Monitoramento, e revisão do PDI é responsável por essa atividade. Encaminha a metodologia de monitoramento e avaliação do novo PDI para à comissão organizadora de documento. Subprocesso pertencente a Comissão de Monitoramento do PDI.

**Recepcionar e organizar os documentos elaborados pelas comissões** – A Comissão Organizadora do documento do PDI, efetua a revisão dos textos para elaboração da minuta do PDI.

**Elaborar minuta do novo PDI** – A Comissão Organizadora do documento do PDI elabora a minuta do novo PDI.

**Avaliar e homologar o documento PDI** – A Comissão Executora, faz a análise e homologa o documento PDI, (minuta) para submissão ao COUNI.

**Incluir pauta do novo PDI e envia documento para apreciação** – A reitoria da UFGD envia o novo PDI para a secretaria do Conselho Universitário para inclusão na pauta de reunião do COUNI.

**Aprovar o novo PDI** – O Conselho Universitário da UFGD discute o novo PDI e coloca em votação pelos membro do conselho.

**PDI aprovado?** – O fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos.

**Portões**

**Não**

**Sim**

**Encaminhar documento para ajustes solicitados** – Em caso de não aprovação, solicitar as adequações e correções.

- Efetuar ajustes solicitados no documento PDI** – Nos caso de devolução do documento do PDI para ajustes e correções, a Comissão Executora, realiza as mudanças solicitadas e devolve para nova análise.
- Emitir resolução de aprovação do PDI – Novo PDI aprovado, emite resolução COUNI.**
- Realizar diagramação e ajustes no documento do PDI** – A Comissão Organizadora do documento PDI providência os ajustes e diagramação do documento aprovado, e encaminhar para Comissão Executora para e validação da diagramação.
- Avaliar e validar a diagramação do novo PDI** – A Comissão Executora realiza a avaliação e validação da diagramação do novo PDI e encaminha para a COPLAN para as demais providências.
- Publicar o novo PDI da página da UFGD** – A COPLAN/PROAP, publica o novo PDI da Universidade.
- Fim** – A fase de elaboração do PDI finaliza com a publicação do documento aprovado pela COUNI, mas continua o processo de monitoramento e revisão do mesmo.

## APÊNDICE 6 – POP – Monitoramento do PDI da UFGD

	Procedimento Operacional Padrão (POP)	POP n.º: 001
	<b>Processo: Autoavaliação Institucional</b>	Versão: 1.0
Unidade Organizacional: DIAIM - Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento		

### OBJETIVO

Apresentar o fluxo processual para a elaboração da Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

A Autoavaliação Institucional, juntamente com o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e a Avaliação Externa, compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) do MEC - Ministério da Educação. Este processo avaliativo tem, como princípios fundamentais: a responsabilidade social com a qualidade da educação superior; o reconhecimento da diversidade do sistema; o respeito à identidade, à missão e à história das instituições; a globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; a continuidade do processo avaliativo.

A autoavaliação é realizada por meio da comunidade acadêmica, sendo todas as pessoas com vínculo com a UFGD que estejam ativas durante o período de realização da pesquisa, ou que atendem aos critérios definidos pela CPA (exemplo, matriculados no semestre anterior) e servidores não afastados são convidados a participar da pesquisa.

A Avaliação Institucional tem como objetivo aferir os níveis de satisfação e adequação e alcance das políticas e do planejamento estratégico da UFGD.

### DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:

Lei 10.861 de 2004, Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

## SIGLAS E TERMOS

COIN - Coordenadoria de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação

CPA - Comissão Própria de Avaliação

COPLAN - Coordenadoria de Planejamento Estratégico

DIAIM - Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento

ENAD - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

MEC - Ministério da Educação

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

PROGRAD - Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

SAI - Sistema de Avaliação Institucional

SCPG - Sistema de Gestão de Pós-Graduação

SIGECAD - Sistema de Gestão Acadêmica

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SISREF - Sistema de Registro de Frequência

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

## RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES

Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento - DIAIM é a unidade responsável pelo apoio administrativo e suporte técnico a CPA - Comissão Própria de Avaliação.

Comunidade Acadêmica - Discentes de graduação e pós-graduação, docentes, técnicos-administrativos, Reitoria, Gabinete da reitoria, Órgãos Suplementares, Pró-Reitorias.

### Elementos do processo

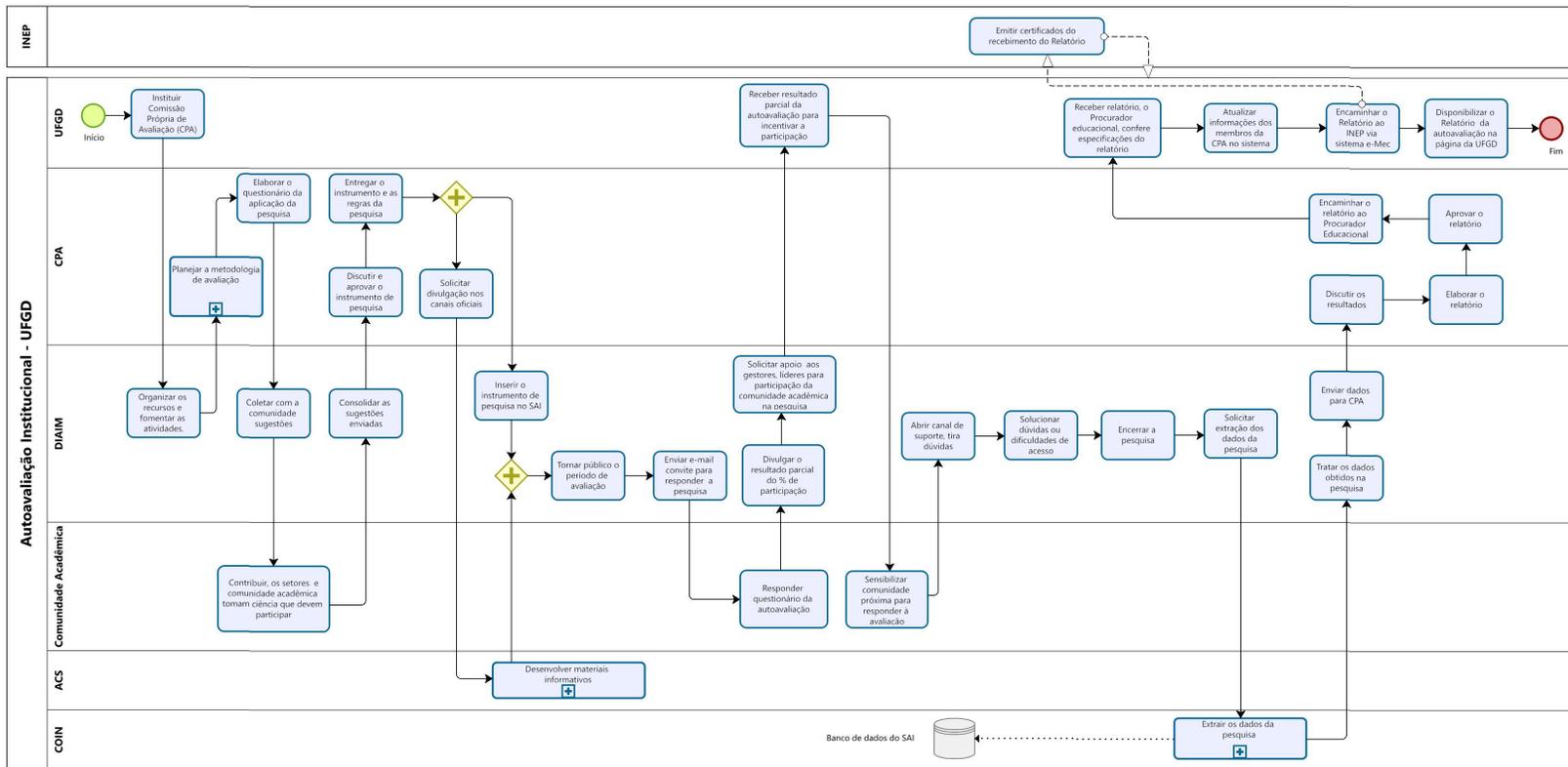
### Índice

1.1.1.1	<input checked="" type="radio"/>	Início.....
1.1.1.2	<input type="checkbox"/>	Instituir Comissão Própria de Avaliação (CPA).....
1.1.1.3	<input type="checkbox"/>	Organizar os recursos e fomentar as atividades.....
1.1.1.4	<input type="checkbox"/>	Planejar a metodologia de avaliação.....
1.1.1.5	<input type="checkbox"/>	Elaborar o questionário da aplicação da pesquisa.....
1.1.1.6	<input type="checkbox"/>	Coletar com a comunidade sugestões.....

- 1.1.1.7  Contribuir, os setores e comunidade acadêmica tomam ciência que devem participar.....
- 1.1.1.8  Consolidar as sugestões enviadas.....
- 1.1.1.9  Discutir e aprovar o instrumento de pesquisa.....
- 1.1.1.10  Entregar o instrumento e as regras da pesquisa.....
- 1.1.1.11  Solicitar divulgação nos canais oficiais.....
- 1.1.1.12  Desenvolver materiais informativos.....
- 1.1.1.13  Inserir o instrumento de pesquisa no SAI.....
- 1.1.1.14  Tornar público o período de avaliação.....
- 1.1.1.15  Enviar e-mail convite para responder a pesquisa.....
- 1.1.1.16  Responder questionário da autoavaliação.....
- 1.1.1.17  Divulgar o resultado parcial do % de participação.....
- 1.1.1.18  Solicitar apoio aos gestores, líderes para participação da comunidade acadêmica na pesquisa.....
- 1.1.1.19  Receber resultado parcial da autoavaliação para incentivar a participação
- 1.1.1.20  Sensibilizar comunidade próxima.....
- 1.1.1.21  Abrir canal de suporte, tira dúvidas.....
- 1.1.1.22  Solucionar dúvidas ou dificuldades de acesso.....
- 1.1.1.23  Encerrar a pesquisa.....
- 1.1.1.24  Solicitar extração dos dados da pesquisa.....
- 1.1.1.25  Extrair os dados da pesquisa.....
- 1.1.1.26  Tratar os dados obtidos na pesquisa.....
- 1.1.1.27  Enviar dados para CPA.....
- 1.1.1.28  Discutir os resultados.....
- 1.1.1.29  Elaborar o relatório.....
- 1.1.1.30  Aprova o relatório.....
- 1.1.1.31  Encaminhar o relatório ao Procurador Educacional.....
- 1.1.1.32  Receber relatório, o Procurador educacional, confere especificações do relatório
- 1.1.1.33  Atualizar informações dos membros da CPA no sistema.....
- 1.1.1.34  Encaminhar o Relatório ao INEP via sistema e-Mec.....
- 1.1.1.35  Disponibilizar o Relatório da autoavaliação na página da UFGD.....

- 1.1.1.36  Fim.....
- 1.2 INEP.....
- 1.2.1.1  Emitir certificado do recibo do Relatório.....

# DIAGRAMA



## Elementos do processo - Descrição

- Início** – O início do processo acontece conforme a demanda da UFGD realizar a autoavaliação conforme exige a legislação.
- Instituir Comissão Própria de Avaliação (CPA)** – A Lei 10.861/2004, determina que cada instituição de ensino superior constituirá Comissão Própria de Avaliação. A UFGD criou a CPA em 2009, e a mantém atuante até os dias de hoje. A cada triênio recompõem a comissão através de Resolução ad referendum do COUNI, com membros representantes, sendo doze docentes, um de cada unidade acadêmica, oito técnicos administrativos, dois discentes de graduação, dois discentes de pós-graduação e um representante da sociedade civil. O processo se inicia com a composição da CPA.
- Organizar os recursos e fomentar as atividades** – Cabe a DIAIM enquanto estrutura do organograma institucional, organizar os recursos humanos (membros da comissão, técnicos administrativos) e os recursos físicos (organização de reuniões físicas e online, dados, informações, softwares entre outros) e impulsiona as atividades da comissão de Avaliação.
- Planejar a metodologia de avaliação** – Através das discussões, os membros da CPA definem quais temas e formatos das avaliações institucionais, sendo um subprocesso da avaliação institucional feito pela CPA, podendo ser mapeado futuramente.
- Elaborar o questionário da aplicação da pesquisa** – Levanta questões anteriores, busca questões de outras instituições, promove participação da comunidade acadêmica por meio de sugestões para construção do questionário a ser aplicado na avaliação.
- Coletar com a comunidade sugestões** – Identifica o setor relacionado ao tema e abre canal para apresentação de sugestões.
- Contribuir, os setores e comunidade acadêmica tomam ciência que devem participar** – O setores podem ou não enviar sugestão, são orientados a refletir se as questões contribuem com aspectos de planejamento estratégico, tático e operacional das atividades que desempenham.
- Consolidar as sugestões enviadas** – Organiza as sugestões dos setores e adequa-se quando necessário redação, escala, entre outros.
- Discutir e aprovar o instrumento de pesquisa** – A CPA discute amplamente cada questão, sob a perspectiva de cada membro representante.
- Entregar o instrumento e as regras da pesquisa** – Aprovado o questionário e as regras de aplicação tais como público, período, e etc., encaminha para os administradores do sistema executar a pesquisa.
- Solicitar divulgação nos canais oficiais** – Solicita aos administradores dos canais oficiais de comunicação, a divulgação do período de pesquisa.

- Desenvolver materiais informativos** – O apoio técnico do setor de comunicação desenvolve campanhas publicitárias de acordo com a avaliação do momento para divulgar a o período e a importância de responder a Avaliação, sendo um subprocesso de competência da ACS.
- Inserir o instrumento de pesquisa no SAI** – Os administradores do sistema digitam cada pergunta e opções de respostas e configuram o questionário.
- Tornar público o período de avaliação** – A comunidade é informada da pesquisa, e do que se trata a pesquisa disponível, e o período de avaliação, os critérios de segurança e anonimato, da participação voluntária e da importância de se participar.
- Enviar e-mail convite para responder a pesquisa** – Os administradores do sistema enviam convites individuais com chaves de acesso exclusiva a cada um dos membros ativos da comunidade, que são os discentes de graduação e de pós-graduação, docentes e técnicos administrativos. E durante todo o processo de pesquisa os participantes que ainda não responderam recebem convites por e-mail. Assim como os que se recusaram a responder recebem e-mail de sensibilização ressaltando a importância da participação.
- Responder questionário da autoavaliação** – Os convidados para responder a pesquisa podem acessar o SAI através do link do e-mail recebido, ou ainda através da página inicial do SIGECAD ou SCGP.
- Divulgar o resultado parcial do % de participação** – Apresenta-se o resultado parcial dos participantes da pesquisa, momento que se faz uma análise e avaliação da participação da comunidade acadêmica na pesquisa, isso serve para traçar estratégia de incentivo a participação do público alvo da pesquisa, e informar a alta gestão, líderes e outros, para que tenham conhecimento da participação de suas equipes na autoavaliação.
- Solicitar apoio aos gestores, líderes para participação da comunidade acadêmica na pesquisa** – Com resultado parcial do número de participantes da pesquisa, é solicitado apoio aos servidores e líderes acadêmicos, que possuem contato direto com o público, como por exemplo, secretários de curso e acadêmico, coordenadores, diretores, Pró-reitores, professores e entre outros, recebem o percentual de participação de sua unidade, para que os mesmo divulgar e incentivar que mais pessoas podem participar da autoavaliação.
- Receber resultado parcial da autoavaliação para incentivar a participação** – A gestão da Universidade é informada do resultado parcial da pesquisa, para que possa contribuir incentivando a comunidade acadêmica a participar da autoavaliação.
- Sensibilizar comunidade próxima** – Cientes do percentual de participação da sua unidade, os membros da comunidade acadêmica, (servidores, docentes, discentes), podem incentivar a participação, através de contato direto, e-mail, grupos de mensagem, sala de aula, entre outros meios de contato que possuam.

- Abrir canal de suporte, tira dúvidas** – Os convidados/participantes da pesquisa podem encontrar dificuldades de acesso tanto ao sistema SAI quanto ao sistema de gestão acadêmica, e, portanto, pode entrar em contato com CPA/DIAIM para esclarecer as dúvidas, e/ou informar erros e/ou dificuldades.
- Solucionar dúvidas ou dificuldades de acesso** – O suporte técnico é realizado intermitentemente durante turno contínuo pela DIAIM para solucionar dúvidas e dificuldades de acesso.
- Encerrar a pesquisa** – Com o fim do período da pesquisa, a pesquisa é encerrada.
- Solicitar extração dos dados da pesquisa** – Através do sistema CAC realiza-se a solicitação de extração dos resultados da pesquisa, informando os critérios da extração.
- Extrair os dados da pesquisa** – Baseado nos critérios do chamado, os técnicos realizam a extração do banco de dados do SAI, sendo essa atividade um subprocesso de competência da COIN.
- Tratar os dados obtidos na pesquisa** – Os dados da pesquisa enviados pela COIN são verificados e organizados para compor a pesquisa.
- Enviar dados para CPA** – Os dados tratados/organizados são enviados à CPA.
- Discutir os resultados** – A CPA socializa os resultados com os membros e discute hipóteses, levanta informações em documentos oficiais ou diretamente com os setores envolvidos que fundamentam os resultados da pesquisa.
- Elaborar o relatório** – Os membros da CPA elaboram coletivamente o relatório com os resultados da Autoavaliação.
- Aprova o relatório** – Discute e ajusta quando necessário o relatório até que os membros presentes estejam de acordo com documento.
- Encaminhar o relatório ao Procurador Educacional** – Encaminha-se o documento com as especificações fornecidas pelo INEP.
- Receber relatório, o Procurador educacional, confere especificações do relatório** – O Procurador Educacional recebe e confere se as especificações técnicas do documento foram atendidas.
- Atualizar informações dos membros da CPA no sistema** – Atualiza-se no sistema e-MEC os dados dos membros tais como, nome completo, data de nascimento, CPF e telefone.
- Encaminhar o Relatório ao INEP via sistema e-Mec** – Através do acesso exclusivo o Procurador educacional insere o documento no sistema.

 **Disponibilizar o Relatório da autoavaliação na página da UFGD** – Os administradores da página institucional da CPA incluem o Relatório na página.

 **Fim** – A autoavaliação anual é finalizada com a publicação do relatório na página da universidade.

## APÊNDICE 7 – POP – Monitoramento do PDI da UFGD

	Procedimento Operacional Padrão (POP)	POP n.º: 002
	Processo: <b>Monitoramento do PDI</b>	Versão: 1.0
Unidade Organizacional: DIAIM - Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento		

### OBJETIVO

Apresentar o fluxo processual para a elaboração do Monitoramento do PDI da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

O planejamento estratégico é um instrumento dinâmico e flexível que visa atender às complexas mudanças de contextos que podem ocorrer no período da sua vigência. Esse processo atualmente é normatizado pelo artigo 7º da Instrução normativa n.º 24 de março de 2020, que prevê que os planos deverão ser “aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança”. Desse modo, o monitoramento e revisão do PDI são etapas indispensáveis para replanejar e viabilizar as correções tempestivas e fundamentais para atender à realidade atual. Da mesma forma que as outras etapas.

Considerando as necessidades de aperfeiçoamento e adequação previstas na execução do PDI, após a elaboração das Ações, as Pró-Reitorias, Órgãos Administrativos e Órgãos Suplementares inicia as atividades de revisão dos Indicadores e Iniciativas Estratégicas, que prevê que os planos sejam revisados pelo menos uma vez por ano. Cabe destacar que a revisão do plano se constitui parte do monitoramento institucional possibilitando identificar as necessidades de alterações que devem ocorrer mediante justificativa, (IN 24, 2020).

O objetivo do monitoramento institucional é monitorar e revisar o PDI da instituição, ao considerar as necessidades de alterações e adequações propostas no planejamento estratégico.

### DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:

Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017 - Educação Superior no Sistema federal de ensino.

Instrução Normativa - IN n.º 24 de 18/03/2020, da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal.

## **SIGLAS E TERMOS**

COUNI - Conselho Universitário

CPMR-PDI - Comissão Permanente de Monitoramento e Revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

DIAIM - Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento

DIPLAN - Divisão de Planejamento

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

TCU - Tribunal de contas da União

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

## **RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES**

A Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento - DIAIM é a unidade responsável pelo apoio administrativo e suporte técnico a CPMR-PDI - Comissão Permanente de Monitoramento e Revisão do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, na condução das atividades de monitoramento e revisão do PDI da universidade, e o COUNI como órgão deliberativo.

Comunidade Acadêmica - Discentes de graduação e pós-graduação, docentes, técnicos-administrativos, Reitora, Órgãos Suplementares, Unidades Acadêmicas, Pró-Reitorias.

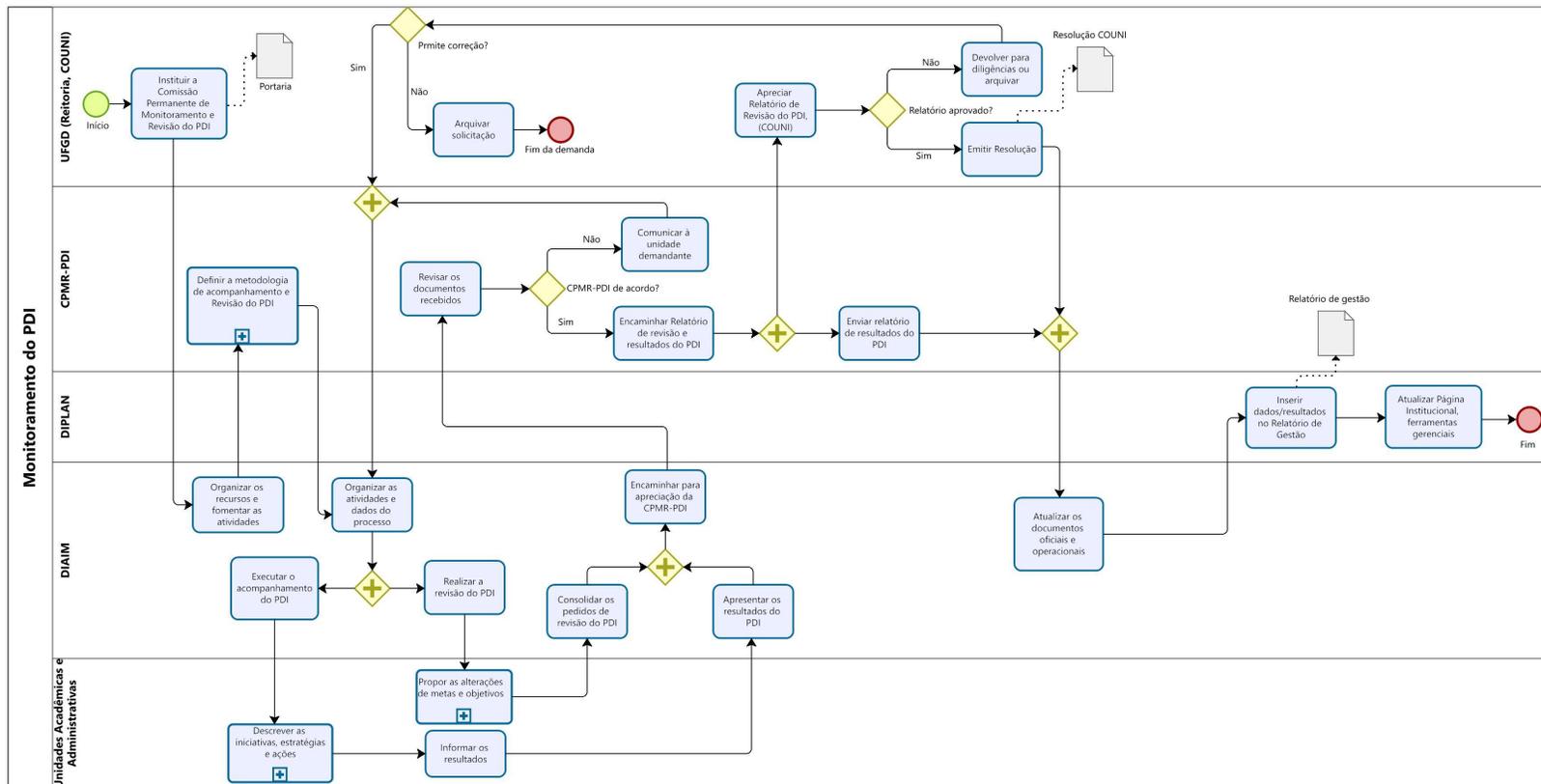
### **Elementos do processo**

#### **Índice**

1.1.1.1	<input checked="" type="checkbox"/>	Início.....
1.1.1.2	<input type="checkbox"/>	Instituir a Comissão Permanente de Monitoramento e Revisão do PDI.....
1.1.1.3	<input type="checkbox"/>	Organizar os recursos e fomenta as atividades.....
1.1.1.4	<input type="checkbox"/>	Definir a metodologia de acompanhamento e Revisão do PDI.....

- 1.1.1.5  Organizar as atividades e dados do processo.....
- 1.1.1.6  Executar o acompanhamento do PDI.....
- 1.1.1.7  Descrever as iniciativas, estratégias e ações.....
- 1.1.1.8  Informar os resultados.....
- 1.1.1.9  Apresentar os resultados do PDI.....
- 1.1.1.10  Realizar a revisão do PDI.....
- 1.1.1.11  Propor as alterações de metas e objetivos.....
- 1.1.1.12  Consolidar os pedidos de revisão do PDI.....
- 1.1.1.13  Encaminhar para apreciação da CPMR-PDI.....
- 1.1.1.14  Revisar os documentos recebidos.....
- 1.1.1.15  CPMR-PDI de acordo?.....
- 1.1.1.16  Comunicar à unidade demandante.....
- 1.1.1.17  Encaminhar Relatório de revisão e resultados do PDI.....
- 1.1.1.18  Enviar relatório de resultados do PDI.....
- 1.1.1.19  Apreciar Relatório de Revisão do PDI, (COUNI).....
- 1.1.1.20  Relatório aprovado?.....
- 1.1.1.21  Devolver para diligências ou arquivar.....
- 1.1.1.22  Arquivar solicitação.....
- 1.1.1.23  Emitir Resolução.....
- 1.1.1.24  Atualizar os documentos oficiais e operacionais.....
- 1.1.1.25  Inserir dados/resultados no Relatório de Gestão.....
- 1.1.1.26  Atualizar Página Institucional, ferramentas gerenciais.....
- 1.1.1.27  Fim.....

DIAGRAMA



### Elementos do processo - Descrição

- Início** – O início do processo se dar com necessidade do monitoramento e revisão do PDI, conforme legislação.
- Instituir a Comissão Permanente de Monitoramento e Revisão do PDI** – Reitoria emite portaria da criação da Comissão Permanente de Monitoramento e Revisão do PDI.
- Organizar os recursos e fomentar as atividades** – Após publicado em Boletim de Serviço a Portaria de constituição da Comissão com os nomes dos membros, a Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento (DIAIM), organiza os recursos e fomenta as atividades da CPMR-PDI.
- Definir a metodologia de acompanhamento e Revisão do PDI** – A Comissão reunida define as regras de acompanhamento e revisão do PDI ao longo de sua vigência, sendo um subprocesso pertencente a CPMR-PDI.
- Organizar as atividades e dados do processo** – DIAIM executa a atividades de comunicação com as unidades envolvidas, elaborar instrumentos de trabalho, capacita os servidores envolvidos e organiza todos os dados envolvidos resultantes do processo, que se subdivide em dois: Revisão do PDI e Acompanhamento do PDI.
- Executar o acompanhamento do PDI** – Nas atividades de Acompanhamento do PDI há dois momentos importantes a serem observados, o primeiro é o momento de elaboração das ações e o segundo o de coleta dos resultados. Para ambos os momentos a DIAIM cria instrumentos de trabalho, realiza capacitações dos servidores envolvidos. Esclarece dúvidas teóricas e práticas da atividade. Durante todo o processo de elaboração das ações e coleta dos resultados, os servidores da DIAIM realizam diversos contatos, reuniões, discussão e diálogos com as unidades acadêmicas e administrativas com intuito de fomentar um caminho explícito tanto para execução do PDI como para demonstração dos resultados.
- Descrever as iniciativas, estratégias e ações** – Elaboração das iniciativas estratégicas e das ações, os servidores da DIAIM realiza diversos contatos, reuniões, discussão e diálogos com as unidades administrativas com intuito de fomentar um exame dos elementos estratégicos abordados, essa atividade é um subprocesso que pertence as unidades.
- Informar os resultados** – Informa os resultados dos indicadores e situação das iniciativas estratégicas e ações.
- Apresentar os resultados do PDI** – Apresenta os resultados dos objetivos junto a comunidade acadêmica.

**Realizar a revisão do PDI** – Nas atividades de Revisão do PDI a DIAIM disponibiliza para as unidades administrativas, planilha contendo os objetivos, metas e indicadores nos quais estão elencadas como responsáveis. Capacita sobre o preenchimento. Esclarece dúvidas teóricas e práticas da atividade. Durante todo o processo de revisão, os servidores da DIAIM realizam diversos contatos, reuniões, discussão e diálogos com as unidades administrativas com intuito de fomentar um exame dos elementos estratégicos abordados.

**Propor as alterações de metas e objetivos** – Alinhar os dados com as unidades acadêmicas e administrativas, sendo essa atividade um subprocesso, que deve ser mapeado pelas unidades.

**Consolidar os pedidos de revisão do PDI** – As informações do acompanhamento do PDI são revisadas, organizadas, consolidadas, e disponibilizadas para apreciação da CPMR-PDI.

**Encaminhar para apreciação da CPMR-PDI** – Os dados gerados de ambos os processos Revisão do PDI e Acompanhamento do PDI são revisados, organizados e disponibilizados para apreciação da CPMR-PDI. Ou é disponibilizado diretamente ao público como é o caso das Iniciativas Estratégicas e das Ações que por corresponder a etapa operacional do PDI, e portanto tem característica de ser flexível, não passa por aprovação ou validação seja da CPMR-PDI ou do COUNI.

**Revisar os documentos recebidos** – A CPMR -PDI, faz a revisão dos documentos recebidos e delibera com os membros.

◆ **CPMR-PDI de acordo?** – O fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos.

**Portões**

**Não**

**Sim**

**Comunicar à unidade demandante** – Quando CPMR-PDI, não está de acordos com as solicitações devolve a demanda para a DIAIM, para revisão juntos as unidades solicitantes.

**Encaminhar Relatório de revisão e resultados do PDI** – Comissão de acordo, encaminha os pedidos de revisão do PDI para análise e deliberação do Conselho Universitário, e as informações dos resultados do PDI são enviados aos setores responsáveis pelas demais tratativas.

**Enviar relatório de resultados do PDI** – Informa a DIPLAN sobre as tratativas de coleta dos resultados do PDI e disponibiliza o relatório final.

**Apreciar Relatório de Revisão do PDI (COUNI)** – O COUNI aprecia o documento contendo os pedidos de revisão do PDI e delibera a respeito

◆ **Relatório aprovado?** O fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos.

**Portões**

**Não**

**Sim**

**Devolver para diligências ou arquivar** – Em caso de não aprovação do Conselho devolve para as Diligências, sendo adequações ou arquivamento da demanda.

**Arquivar solicitação** – Arquiva as demandas não aprovadas pelo COUNI que não estão sujeitas a correções.

**Emitir Resolução** – Sendo aprovado a solicitação, o Conselho emite a Resolução e publica no boletim de serviços da Universidade.

**Atualizar os documentos oficiais e operacionais** – Passada as etapas de aprovação dos órgãos superiores da instituição, a DIAIM procede as atualizações necessárias nos documentos oficiais, nas ferramentas de trabalho gerencial, tais como a Planilha de Planejamento Estratégico (PEI) ou ainda no Planner da Microsoft utilizado pelos gestores nas atividades diárias. E encaminha os documentos com versão atualizada para a DIPLAN.

**Inserir dados/resultados no Relatório de Gestão** – A DIPLAN inclui as informações, resultados no Relatório de Gestão da Instituição.

**Atualizar Página Institucional, ferramentas gerenciais** – Insere as informações atualizadas na página da universidade e demais ferramentas gerenciais.

**Fim** – O processo se finaliza com atualização do PDI, e inclusão das informações no Relatório de Gestão do referido ano.

## APÊNDICE 8 – POP – Licenciamento Ambiental da UFGD

	Procedimento Operacional Padrão (POP)	POP n.º: 001
	<b>Processo: Licenciamento Ambiental</b>	Versão: 1.0
Unidade Organizacional: DGA - Divisão de Gestão Ambiental		

### OBJETIVO

Apresenta o fluxo processual para a elaboração do Licenciamento Ambiental da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

A Licença Ambiental é uma exigência legal e uma ferramenta do Poder Público para o estabelecimento de regras, condições, restrições e medidas de controle ambiental a serem seguidas pela instituição solicitante. Ao receber a Licença, o gestor assume os compromissos para a manutenção da qualidade ambiental do local em que se instala. Isso significa que o Instituto do Meio Ambiente de Dourados (IMAM) autoriza e acompanha a implantação de atividades que utilizam recursos naturais ou que sejam consideradas efetiva ou potencialmente poluidoras e que a Universidade passa a conhecer suas obrigações quanto ao adequado controle ambiental de sua atividade.

### SIGLAS E TERMOS

CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente

DGA - Divisão de Gestão Ambiental

ETE - Estação de Tratamento de esgoto

IMAM - Instituto de Meio Ambiente de Dourados

PRAD - Pró-Reitoria de Administração

PROAE - Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis

PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PU - Prefeitura Universitária

RU - Restaurante universitário

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

## DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Lei no 6.938, de 31/08/1981 - CONAMA, Resolução CONAMA nº 001, de 23 de janeiro de 1986. Resolução CONAMA nº 237, de 19 de dezembro de 1997, Decreto nº 1.592, de agosto 2022 - Prefeitura Municipal de dourados, Lei complementar Nº 439 - Prefeitura Municipal de dourados, Lei complementar nº 440 - Prefeitura Municipal de dourados, Resolução nº 06 de 15 de fevereiro de 2013 - UFGD.

## RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES

A Divisão de Gestão Ambiental é a unidade que presta apoio técnico e administrativo no desenvolvimento e monitoramento das atividades do licenciamento ambiental na UFGD.

Prefeitura Municipal de Dourados por meio do IMAM, que emite as licenças ambientais.

A reitoria e Pró-Reitorias; PRAD, PROAE e PU, apoio administrativo ou logístico.

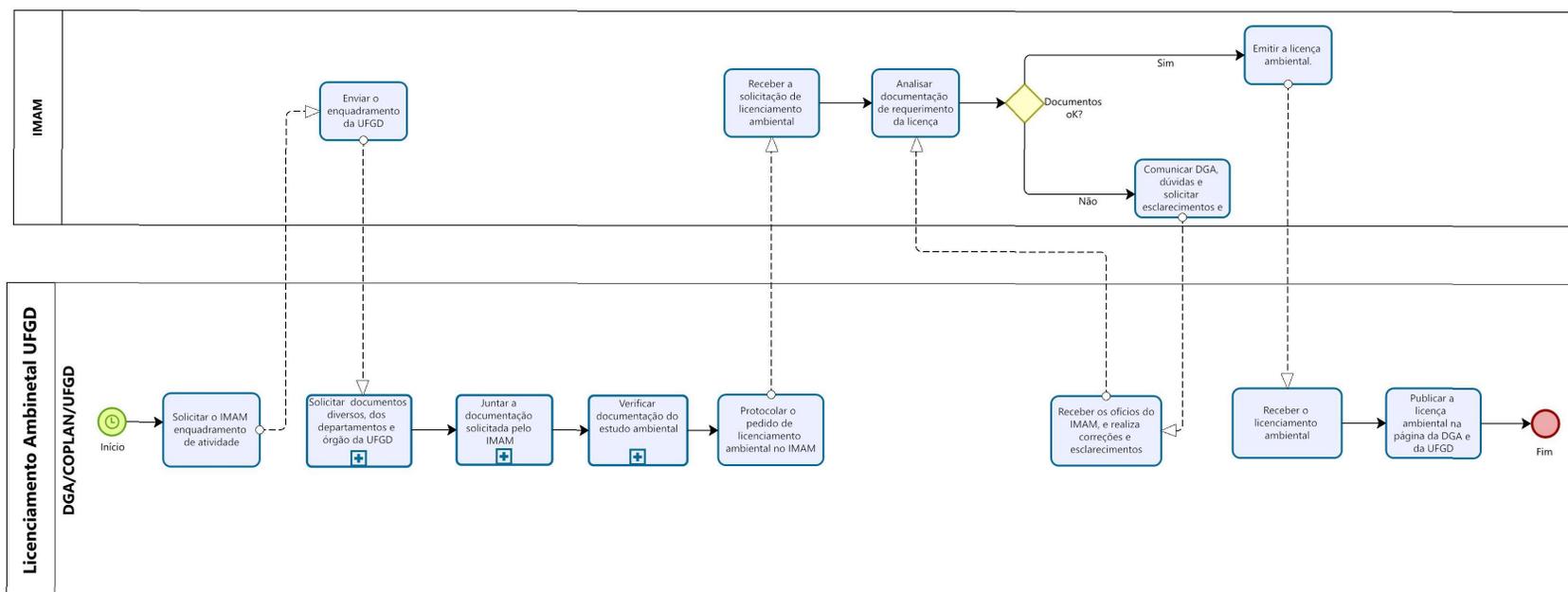
Elementos do do processo

### Índice

1.1.1.1		Início.....	
1.1.1.2		Solicitar o IMAM enquadramento de atividade.....	
1.1.1.3		Solicitar documentos diversos, de departamentos, órgão da UFGD.....	
1.1.1.4		Juntar a documentação solicitada pelo IMAM.....	
1.1.1.5		Verificar documentação do estudo ambiental.....	
1.1.1.6		Protocolar o pedido de licenciamento ambiental no IMAM.....	
1.1.1.7		Receber os ofícios do IMAM, e realiza correções e esclarecimentos... 155	
1.1.1.8		Receber o licenciamento ambiental.....	
1.1.1.9		Publicar a licença ambiental na página da DGA e da UFGD.....	
1.1.1.10		Fim.....	
1.2		IMAM.....	
1.2.1		Elementos do processo IMAM.....	
1.2.1.1		Enviar o enquadramento da UFGD.....	
1.2.1.2		Receber a solicitação de licenciamento ambiental.....	
1.2.1.3		Analisar documentação de requerimento da licença.....	
1.2.1.4		Documentos ok?.....	

- 1.2.1.5  Comunicar DGA, dúvidas e solicitar esclarecimentos e correções.....
- 1.2.1.6  Emitir a licença ambiental.....

## DIAGRAMA



### Elementos do processo - Descrição

☺ **Início** – O início do licenciamento ambiental é pertinente a demanda da Universidade para realizar suas atividades. Como a validade da licença ambiental é periódica, dessa forma o licenciamento ambiental é um ciclo, devendo ser renovado conforme o prazo estabelecido pelo IMAM. As atividades realizadas pela DGA/UFGD são depende de deliberação do IMAM, pois foram descritas paralelamente.

☐ **Solicitar o IMAM enquadramento de atividade** – Preenche o termo de enquadramento disponibilizado pelo IMAM, o enquadramento, é conforme as atives realizadas pela instituição o tamanho.

☐ **Enviar o enquadramento da UFGD** – Realizada o enquadramento da unidade conforme as atividades descritas, o enquadramento é feito conforme legislação municipal.

☐ **Solicitar documentos diversos, dos departamentos e órgão da UFGD** – A documentação solicitada envolve vários setores e inúmeros aspectos; como, projetos acordados e convênios, informações da Reitoria, desfazimento de bens junto a PRAD, capacitação de servidores, licença e PGRS de empresas que atendem o Restaurante Universitário. - RU. Subprocesso há de ser mapeado.

☐ **Juntar a documentação solicitada pelo IMAM** – Preencher o enquadramento da atividade (documento do IMAM), preencher o Requerimento Padrão (documento do IMAM);

- Termo de posse, portaria de nomeação do reitor e documentos pessoais do responsável pela UFGD, (reitor);

- Dados da UFGD; CNPJ, Matrícula do imóvel, CND atualizada, Procuração do responsável técnico, licença anterior;

- Publicação de que requereu a licença ambiental ao IMAM (no diário oficial municipal e jornal de circulação local);

- Projetos (planta baixa, drenagem e esgoto; projeto de implantação da Unidade 2

- Anexar o contrato referente aos resíduos químicos, biológicos e da saúde e os comprovantes das destinações realizadas PU solicita da empresa e depois encaminhar este comprovante para DGA, anexar o acordo de cooperação referente aos resíduos de óleo e os comprovantes das destinações realizadas;

- Anexar o acordo de cooperação referente aos resíduos recicláveis e os comprovantes das destinações realizadas

- Anexar o acordo de cooperação referente aos resíduos de tonners e cartuchos e os

comprovantes das destinações realizadas;

Anexar o contrato referente aos resíduos da construção civil e os comprovantes das destinações realizadas PU solicita da empresa e depois encaminha este comprovante para DGA

- Anexar o contrato referente as pilhas (termo de responsabilidade junto ao IMAM) e os comprovantes das destinações realizadas PU encaminha as pilhas ao IMAM e depois encaminha este comprovante para DGA

- Anexar os comprovantes de encaminhar os pneus para o ecoponto municipal PU encaminha os pneus ao ecoponto e depois encaminha este comprovante para DGA - Anexar as outorgas de uso de direito de recursos hídricos (referente aos poços artesianos)

- Anexar os comprovantes dos treinamentos realizados que estavam previstos no PRIA PROGESP fornece o curso e encaminha este comprovante para DGA - Anexar os comprovantes de limpeza das caixas de gordura PU solicita da empresa e encaminha este comprovante para DGA

- Anexar comprovantes da inspeção e manutenção da cerca de isolamento da Estação de Tratamento de Esgoto - ETE PU solicita da empresa e encaminha este comprovante para DGA

- Anexar comprovante da manutenção de corte de grama dentro da área da estação PU solicita da empresa e encaminha este comprovante para DGA

- Anexar o comprovante da limpeza da caixa separadora de água e óleo CSAO do lava rápido PU solicita da empresa e encaminha este comprovante para DGA

- Anexar os relatórios de monitoramento da Estação de Tratamento de Esgoto - ETE

- Anexar o comprovante de destinação adequada no processo de desfazimento ou

declaração de que não foi realizado PRAD faz o desfazimento e encaminha este

comprovante para DGA

- Anexar licença ambiental e Plano de Gerenciamento de Resíduos da empresa que presta serviço de alimentação do Restaurante Universitário (a empresa contratada que deve providenciar o licenciamento e nos apresentar) PROAE solicita da empresa e encaminha este comprovante para DGA

- Anexar solicitações de retirada de árvore e as compensações realizadas

- Contratar empresa para fazer o automonitoramento da Estação de Tratamento de Esgoto

- Anexar outros documentos que sejam solicitados como condicionante da licença vigente. Subprocesso a ser mapeado.

**Verificar documentação do estudo ambiental** – Elaborar o Sistema de Controle Ambiental (assinado e com Anotação de Responsabilidade Técnica - ART do técnico responsável). Nesta etapa deve ser emitido ART e encaminhado para a UFGD fazer o pagamento da mesma.

- Elaborar o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (assinado e com Anotação de Responsabilidade Técnica - ART do técnico responsável). Nesta etapa deve ser emitido ART e encaminhado para a UFGD fazer o pagamento da mesma.

- Elaborar o Plano de Gerenciamento de Resíduos da Saúde (assinado e com Anotação de Responsabilidade Técnica - ART do técnico responsável). Nesta etapa deve ser emitido ART e encaminhado para a UFGD fazer o pagamento da mesma.

- Elaborar o Plano de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil (assinado e com Anotação de Responsabilidade Técnica - ART do técnico responsável). Nesta etapa deve ser emitido ART e encaminhado para a UFGD fazer o pagamento da mesma.

- Elaborar o Plano de Resposta a Incidentes Ambientais - PRIA (assinado e com Anotação de Responsabilidade Técnica - ART do técnico responsável). Nesta etapa deve ser emitido ART e encaminhado para a UFGD fazer o pagamento da mesma.

- Elaborar o Plano de Automonitoramento da Estação de Tratamento de Esgoto. Nesta etapa deve ser emitido ART e encaminhado para a UFGD fazer o pagamento da mesma. Os estudos é conforme o IMAM, depende de qual a unidade da UFGD.

Subprocesso a ser mapeado.

**Protocolar o pedido de licenciamento ambiental no IMAM** – Quando dispõe de toda documentação solicitado pelo IMAM, protocolar a solicitação no Instituto do meio ambiente de Dourados.

**Receber a solicitação de licenciamento ambiental** – O IMAM recebe a solicitação do licenciamento, a área técnica analisa a demanda, emite protocolo de solicitação.

**Analisar documentação de requerimento da licença** – Momento em que foi feita a análise da documentação protocolada.

**Documentos oK?** – O fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos.

**Portões**

**Não**

**Sim**

- ☐ **Comunicar DGA, dúvidas e solicita esclarecimentos e correções** – Quando o documento não atende todas as exigência o IMAM comunica a DGA, sobre as inconsistências e dúvidas para correções.
- ☐ **Receber os ofícios do IMAM, e realiza correções e esclarecimentos** – O setor solicitante, no caso a DGA, acompanha as demandas de ofício do IMAM, para verificar e esclarecer as possíveis solicitações.
- ☐ **Emitir a licença ambiental** – Quando toda documentação solicitada atende os critérios exigidos, é emitida a licença ambiental à instituição.
- ☐ **Receber o licenciamento ambiental** – Aprovado, a universidade recebe a licença ambiental e disponibiliza na página da DGA.
- ☐ **Publicar a licença ambiental na página da DGA e da UFGD** – A DGA faz publicação do licenciamento ambiental nas páginas da universidade.
- **Fim** – O final do processo acontece quando é publicada a licença ambiental no site da universidade. Mas pelo fato da licença ser cíclica, dessa forma as atividades não param, sendo que são realizadas várias atividades e ações nesse período que irão compor toda documentação para renovação da licença posterior, sendo algumas ações com destaques: acompanhamento dos contratos, acordos de cooperação e planos para cumprir o estabelecimento no licenciamento ambiental e Realiza correções e adequações solicitadas e ressaltadas pelo Instituto ambiental de Dourados, faz adequações conforme recomendações do IMAM para a próxima licença. O pedido de renovação do licenciamento deve ser protocolado em prazo anterior de 120 dias do vencimento da licença vigente.

## APÊNDICE 9 – POP – Plano de Logística Sustentável – PLS

	Procedimento Operacional Padrão (POP)	POP n.º: 001
	Processo: <b>Elaboração do Plano de Logística Sustentável - PLS</b>	Versão: 1.0
Unidade Organizacional: DGA - Divisão de Gestão Ambiental		

### OBJETIVO

Apresenta o fluxo processual para a elaboração do Plano de Logística Sustentável – PLS da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Logística sustentável é o processo de coordenação do fluxo de materiais, de serviços e de informações, do fornecimento ao desfazimento, que considera a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado.

O PLS – Plano de Logística Sustentável, é uma ferramenta de planejamento que possibilita estabelecer práticas de sustentabilidade e de racionalização dos gastos institucionais e dos processos administrativos, caracterizando uma agenda estruturante para uma atuação sócio ambientalmente correta.

O objetivo do PLS é promover a eficiência e a racionalização do gasto público, promover as sustentabilidades ambiental, econômica e social, a redução dos impactos socioambientais negativos e a sensibilização do corpo funcional por meio da Educação Ambiental, considerando uma visão integrada das práticas e dos processos organizacionais.

### GLOSSÁRIO DE SIGLAS E TERMOS

CGPLS - Comissão Gestora do PLS

CISAP - Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública

DGA – Divisão de Gestão Ambiental

MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

POP - Procedimento Operacional Padrão

PLS - Plano de Logística Sustentável

SLTI - Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados.

## **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA**

Decreto nº 7.746/2012 – Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP; Instrução Normativa nº 10/2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências;

Portaria SEGES/MGI nº 5376, de 14 de setembro de 2023 – Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS de que trata o art. 7º da Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021.

Resolução nº. 197 de 27 de dezembro de 2013 - Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFGD.

## **RESPONSÁVEIS E PARTICIPANTES**

A DGA - Divisão de Gestão Ambiental, é a unidade responsável pelo apoio administrativo necessário ao funcionamento da CGPLS - Comissão Gestora do PLS, tanto em relação às instalações, material permanente, material de expediente e recursos humanos, bem como em relação aos subsídios técnicos, aos arquivos e documentos administrativos;

A Reitoria emite a Portaria que institui a CGPLS;

A Comissão Gestora elabora e monitora o PLS;

A minuta do PLS é submetida à aprovação do COUNI;

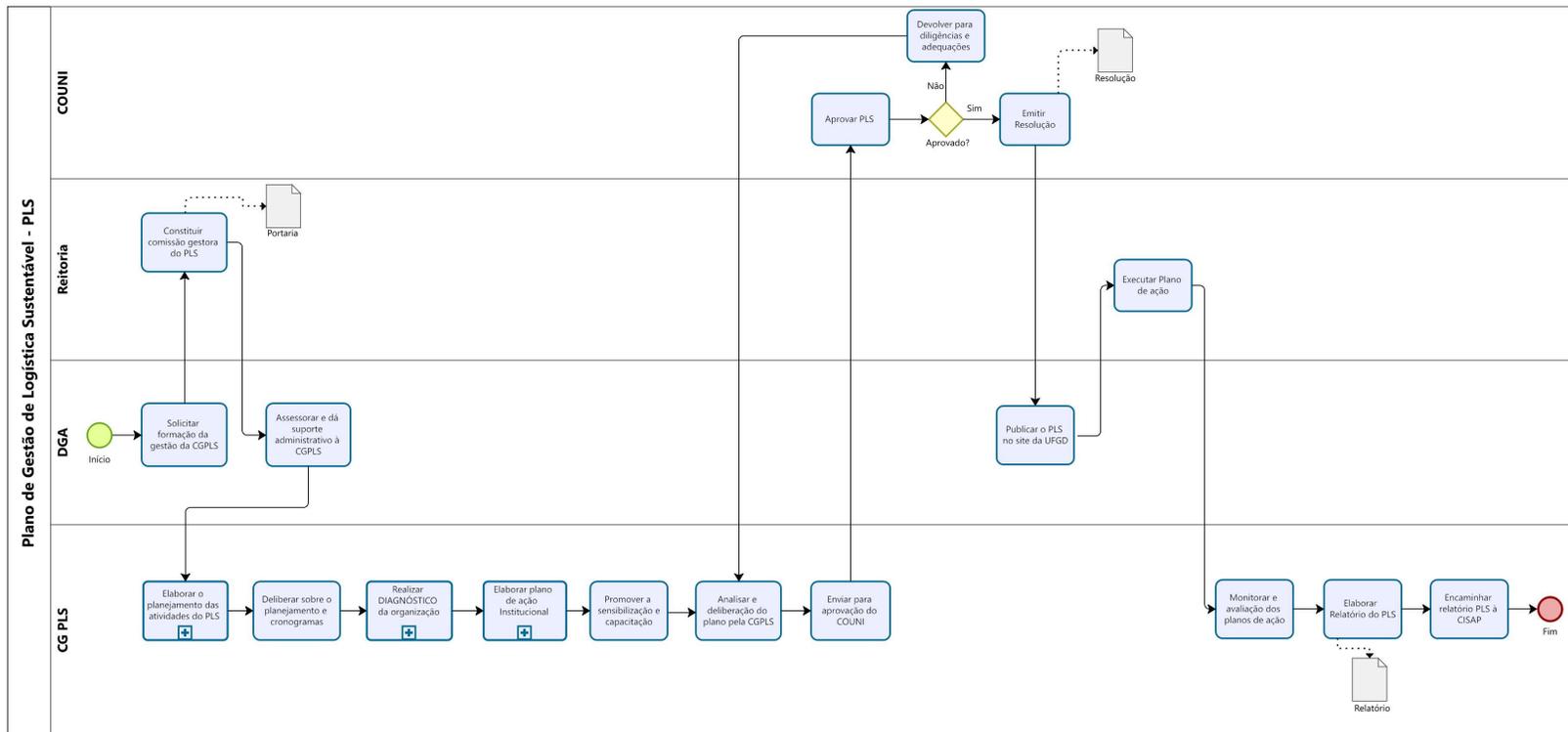
Após ser aprovado pelo COUNI, o PLS é publicado no site oficial da UFGD e enviado a CISAP.

## Elementos do processo

### Índice

1.1.1.1	<input checked="" type="radio"/>	Início .....
1.1.1.2	<input type="checkbox"/>	Solicitar formação da gestão da CGPLS .....
1.1.1.3	<input type="checkbox"/>	Constituir comissão gestora do PLS .....
1.1.1.4	<input type="checkbox"/>	Assessorar e dar suporte administrativo à CGPLS .....
1.1.1.5	<input type="checkbox"/>	Elaborar o planejamento das atividades do PLS .....
1.1.1.6	<input type="checkbox"/>	Deliberar sobre o planejamento e cronogramas .....
1.1.1.7	<input type="checkbox"/>	Promover a sensibilização e capacitação .....
1.1.1.8	<input type="checkbox"/>	Realizar DIAGNÓSTICO da organização .....
1.1.1.9	<input type="checkbox"/>	Elaborar plano de ação Institucional .....
1.1.1.10	<input type="checkbox"/>	Analisar e deliberação do plano pela CGPLS .....
1.1.1.11	<input type="checkbox"/>	Enviar para aprovação do COUNI .....
1.1.1.12	<input type="checkbox"/>	Aprovar PLS .....
1.1.1.13	<input checked="" type="checkbox"/>	Aprovado? .....
1.1.1.14	<input type="checkbox"/>	Devolver para diligências e adequações .....
1.1.1.15	<input type="checkbox"/>	Emitir Resolução .....
1.1.1.16	<input type="checkbox"/>	Publicar o PLS no site da UFGD .....
1.1.1.17	<input type="checkbox"/>	Executar Plano de ação .....
1.1.1.18	<input type="checkbox"/>	Monitorar e avaliação dos planos de ação .....
1.1.1.19	<input type="checkbox"/>	Elaborar Relatório do PLS .....
1.1.1.20	<input type="checkbox"/>	Encaminhar relatório PLS à CISAP .....
1.1.1.21	<input checked="" type="radio"/>	Fim .....

DIAGRAMA



## Elementos do processo - Descrição

 **Início** – O início do processo de elaboração do PLS, se dar devido a demanda da instituição cumprir com a legislação, e seu compromisso com responsabilidade social e ambiental.

 **2 Solicitar formação da gestão da CGPLS** – A Divisão de Gestão Ambiental comunica a Reitoria sobre a instituição da comissão gestora do PLS.

 **3 Constituir comissão gestora do PLS** – Criação da Comissão Gestora do PLS da Universidade e publicação no boletim da universidade.

 **4 Assessorar, suporte administrativo à CGPLS** – O apoio administrativo necessário ao funcionamento da comissão será prestado pela divisão de gestão ambiental da UFGD, tanto em relação às instalações, material permanente, material de expediente e recursos humanos, bem como em relação aos subsídios técnicos, aos arquivos e documentos administrativos.

 **5 Elaborar o planejamento das atividades do PLS** – A comissão gestora do PLS faz o planejamento das atividades, objetivos, metas e cronogramas. Subprocesso da CGPLS.

 **6 Deliberar sobre o planejamento e cronogramas** – Momento em que a CGPLS se reúne para aprovação do planejamento e cronogramas.

 **7 Realizar DIAGNÓSTICO da organização** – Nessa etapa se verifica o rol de questões que vão guiar a etapa de investigação. O objetivo deste passo é mapear o grau de aderência das práticas atuais em relação às diretrizes estratégicas, previamente determinadas na fase de preparação, para que a instituição possa identificar suas problemáticas. Subprocesso da CGPLS.

 **8 Elaborar plano de ação Institucional** – A construção do PLS é feita após diagnóstico socioambiental da instituição prepara se as propostas com os objetivos, as metas, os recursos físicos e financeiros necessários, ações prioritárias a serem implementadas, cronograma de execução das ações, definindo-se os indicadores e os responsáveis, os prazos e os possíveis custos envolvidos para implementação das iniciativas. A reitoria promove a sensibilização e capacitação do PLS. Subprocesso da CGPLS.

 **9 Promover a sensibilização e capacitação** – A reitoria da universidade apresenta o diagnóstico socioambiental e o PLS-UFGD aos servidores, esclarecendo-os a respeito dos impactos do desperdício ao meio ambiente e promover a capacitação.

 **10 Analisar e deliberação do plano pela CGPLS** – A comissão se reúne para análise e aprovação do PLS elaborado, antes de enviar para aprovação do Conselho Universitário.

 **11 Enviar para aprovação do COUNI – Remete o PLS ao COUNI para análise de aprovação.**

 **12 Aprovar PLS – O COUNI analisa e vota a aprovação do PLS pelo seus membros.**

 **Aprovado?** – O fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos.

**Portões**

Não

Sim

- 14 Devolver para diligências e adequações** – Após análise e parecer desfavorável do COUNI, o PLS é devolvido a CGPLS para acatar as adequações solicitadas pelo conselho.
- 15 Emitir Resolução** – Após análise e parecer favorável do COUNI, emite resolução.
- 16 Publicar o PLS no site da UFGD** – Após aprovação pelo COUNI o PLS Institucional é publicado no site da universidade.
- 17 Executar Plano de ação** – A fase de execução do PLS consiste na implementação das ações pelas áreas responsáveis.
- 18 Monitorar e avaliação dos planos de ação** – Essa fase do PLS visa avaliar o resultado dos indicadores de desempenho das ações, por eixo temático, bem como o grau de efetividade do instrumento de planejamento.
- 19 Elaborar Relatório do PLS** – Constrói o relatório anual com os resultados do PLS.
- 20 Encaminhar relatório PLS à CISAP** – O relatório final é enviado para a Comissão interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP.
- Fim** – O final do processo do período encerra com o envio do relatório a CISAP.

**APÊNDICE 10 – Relatório técnico**



# MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO NO SETOR DE PLANEJAMENTO (COPLAN) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD  
Programa de Mestrado Profissional em  
Administração Pública em  
Rede Nacional- PROFIAP

**Autor: José Reinaldo Maracaípe Costa**

**Orientador: Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes**

## RESUMO

Considerando a busca constante por eficiência nos serviços públicos e o foco em uma gestão estratégica institucional mais eficiente, aborda-se neste estudo a técnica de gestão de processos e de mapeamento de processos como uma das possibilidades de melhoria na gestão organizacional. Com o intuito de contribuir com a questão, o presente trabalho tem como objetivo identificar e mapear os principais processos de trabalho da Coordenadoria de Planejamento – COPLAN da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. O mapeamento de processos compreende explorar como eles são executados, mostrando graficamente as atividades, os trâmites e as responsabilidades em sua realização, ou seja, uma visão geral dos processos. Isso faz com que todas as atividades desenvolvidas nos departamentos e na instituição se tornem públicas, contribuindo para a melhoria das atividades da COPLAN, já que proporciona a padronização das ações e o aperfeiçoamento contínuo dos processos. A metodologia utilizada nesta pesquisa é descritiva e qualitativa, fundamentada em pesquisas bibliográficas e documentais. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas e reuniões com servidores lotados nas três divisões administrativas que compõem a COPLAN. Tal coleta ocorreu nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2023, por meio de análise documental e de informações recebidas dos servidores. Foi possível identificar os processos e elaborar seu mapeamento, criando, assim, diagramas e descrições das atividades que compõem os atuais processos do setor (AS-IS) e gerando, posteriormente, o Procedimento Operacional Padrão – POP de cada processo. O mapeamento de processos é uma técnica que traz contribuições importantes para a ciência e a tecnologia, tendo em vista que apresenta a identificação de lacunas como possibilidade de fazer melhorias, permitindo diminuir custos, ressaltar falhas sistêmicas e obter uma visão holística dos processos realizados por empresas ou instituições.

**Palavras-chave:** Mapeamento de Processos; Gestão de Processos; Gestão Pública; Fluxograma.



# INTRODUÇÃO

1 - Tendo em vista que estamos vivendo um momento de transformação, caracterizado pela era do conhecimento, pelo desenvolvimento da sociedade e pela era digital, há um maior interesse dos cidadãos na participação da administração pública, além da cobrança por uma boa aplicação dos recursos públicos e pela prestação de serviços de qualidade, o que torna ainda mais relevante a expansão dos órgãos de controle e fiscalização. Esses órgãos não estão mais focados somente nos desvios de dinheiro público, mas também nas práticas de gestão e governança com base nos princípios da eficácia, *accountability* e gestão da qualidade.

2 - Diante de todos esses acontecimentos e fatores, as instituições públicas e os gestores públicos precisam estar alinhados à inovação e às boas práticas de governança, eficiência, uso de práticas gerenciais, mecanismos e ferramentas que possam trazer melhorias na prestação dos serviços públicos, assim proporcionando uma maior credibilidade aos cidadãos que são os contribuintes do Estado. A Constituição Federal do Brasil de 1988, em seu capítulo VII, dispõe sobre as regras gerais para administração pública e estabelece a necessidade de se ter mecanismos para promoção da eficiência.

3 - Complementando e dando ênfase à eficiência mencionada na Constituição Federal, em 2018 foi publicada a Lei 13.726/2018, popularmente conhecida como Lei da Desburocratização, atribuindo diretrizes para racionalizar atos e procedimentos administrativos em âmbito federal, estadual e municipal (BRASIL, 2018). Instituições públicas e empresas privadas têm investido em metodologias para implantação de práticas, adotando a gestão por processos, que se desencadeia no mapeamento de processos, prática que consiste em uma ordenação e apresentação de tarefas, detalhando etapa por etapa, para garantir a correta execução e análise para implantação de melhoria contínua.

# PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA

A instituição estabelecida como objeto da pesquisa é Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), notadamente a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (COPLAN), objetivando a contribuição, eficiência e padronização das atividades e processos para a prosperidade na gestão profissional.

A UFGD foi criada em 29/07/2005 e teve seu efetivo início em 01/01/2006, surgiu a partir do desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por meio da Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005. Sua sede está localizada na cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul. Além disso, a UFGD abrange uma área que engloba 34 municípios do estado de Mato Grosso do Sul, sendo reconhecida como uma instituição de destaque na região, impulsionando o conhecimento e contribuindo para a economia de Dourados.

A UFGD oferece uma ampla variedade de cursos de graduação, totalizando 45 opções, dos quais 36 são presenciais e 9 são oferecidos na modalidade a distância. Além disso, a universidade possui 34 cursos de pós-graduação stricto sensu, incluindo 23 mestrados e 11 doutorados. No que se refere a servidores, a UFGD possui um quadro composto por 1.527 servidores, sendo 590 professores, e 937 técnicos administrativos, conforme registrado no Relatório de Gestão de 2021.

A COPLAN é a unidade responsável pelo planejamento, monitoramento das metas e indicadores, avaliação institucional e gestão ambiental da UFGD. A COPLAN está organizada em 3 divisões. A Divisão de Planejamento - DIPLAN, a Divisão de Avaliação Institucional e Monitoramento - DIAIM, e a Divisão de Gestão Ambiental - DGA.



**Suas atribuições são:**

- Orientar e supervisionar as atividades das seções e divisões da Coordenadoria;
- Elaborar e Acompanhar o Plano de Ação da Coordenadoria de Planejamento;
- Elaborar o Plano de Gestão;
- Auxiliar na elaboração do Plano Anual da Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento da UFGD;
- Acompanhar o Módulo Rede Federal do SIMEC, bem como desenvolver as ações associadas sob sua responsabilidade;
- Apoiar na elaboração e acompanhamento do desenvolvimento do Plano de Ocupação física da UFGD;
- Auxiliar no desenvolvimento, implantação, controle e monitoramento dos programas de sustentabilidade ambiental, eficiência de gastos e qualidade de serviços;
- Orientar a elaboração de estudos para construção de indicadores de desempenho da Instituição;
- Estabelecer normas e procedimentos relativos aos serviços da coordenadoria;
- Proporcionar condições para desenvolvimento das atividades da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFGD;
- Prestar informações relacionadas ao Censo da Educação Superior ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira;
- Desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação.

# SÍNTESE DO PROBLEMA

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988, traz os princípios que regem a administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. No contexto da instituição em estudo, destaca-se o princípio da eficiência, o qual enfatiza a administração gerencial.

Conforme essa necessidade na melhoria da gestão pública, dentre as várias ações e técnicas que contribuem com a melhoria na gestão pública, a técnica de mapeamento dos processos é amplamente recomendada, pois possibilita identificar e controlar o desenvolvimento e a execução dos processos de trabalho.

A maior parte dos setores executam processos que não estão mapeados, essa falta de mapeamento faz com que a execução de algumas tarefas perca a padronização, além de não fornecer uma ampla visualização do processo que possibilitaria uma melhor execução das tarefas.

Diante disso, a ideia de Gestão de Processos e mapeamento de processos torna-se uma ação significativa na busca por melhorias contínuas e padronização no serviço público. Dessa forma, o mapeamento de processos na COPLAN busca argumentar e responder ao problema de pesquisa: como a técnica de mapeamento de processos pode apoiar e melhorar as atribuições da COPLAN, direcionadas à evolução, eficiência e efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos?



# OBJETIVOS

## Objetivo Geral:

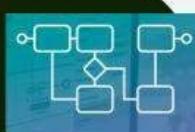
O objetivo geral deste trabalho é mapear os principais processos de responsabilidade da COPLAN da UFGD.

## Objetivos Específicos:

**1**

Identificar e relacionar os processos referente as atribuições rotineiras do setor.

Identificar os todos os fluxos das atividades realizadas.

**2****3**

Mapear os principais processos atuais do setor por meio de diagrama de processos.

Elaborar o Procedimento Operacional Padrão - POP dos processos mapeados.

**4**

## Diagnóstico da Situação dos Problemas



Ao levar em conta que esta pesquisa foi conduzida com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos, conforme a experiência, entrevista/reuniões e análise situacional da Coordenadoria e suas divisões, é relevante salientar que os resultados alcançados e apresentados podem ser relevantes para incentivar e aprimorar continuamente, servindo como incentivo para a cultura de padronização e gestão dos processos realizados pelo setor de pesquisa.

**No âmbito do setor dos estudos foram identificados 13 (treze) processos de trabalho.**

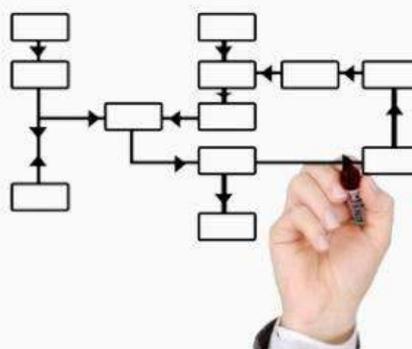
<b>PROCESSOS</b>	<b>DIVISÃO</b>
Avaliação Institucional	DIAIM
Monitoramento do PDI	DIAIM
Censo da Educação Superior	DIAIM
Elaboração do Instrumento de pesquisa	DIAIM
UFGD em Números	DIPLAN
Relatório de Gestão	DIPLAN
Indicadores do TCU	DIPLAN
Elaboração do PDI	DIPLAN
Licenciamento Ambiental	DGA
Plano de Logística Sustentável - PLS	DGA
Retirada/corte de árvores	DGA
Política ambiental	DGA
Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	DGA

Dos treze processos identificados, sendo dois já estavam mapeados, os demais não tinham seus fluxos representados graficamente. Entre os processos identificados foram mapeados 7 processos, sendo estes considerados relevante no qual caracterizam as principais atribuições da COPLAN, desse processos que foram mapeados alguns tinham POP que descreviam algumas das etapas do processo, mas não havia padronização em formato de diagramas de processos.



No setor da realização deste trabalho, os servidores estão empenhados e abertos a mudanças para implantação e melhorias da gestão dos processos executados por aquele departamento. Sendo uma das divisões já tinha dois dos seus quatros processos mapeados, foi possível perceber que alguns servidores já têm consciência da necessidade de ter seus processos gerenciados e padronizados. No entanto, as ações ainda precisam ser alavancadas e incentivadas. Devido o nível de maturidade da gestão por processos no setor está entre 1 e 2 ou seja inicial e gerenciado,

Os indicadores desses processos mapeados, ainda é complexo, pelo fato do nível de maturidade inicial na gestão de processos. Além disso, maior parte dos processos não está documentada a taxa de sucesso quanto a realização desses processos, e isso implica a falta de dados que mostram os indicadores desses processos.



## Resultados

Por meio da análise documental e das entrevistas/reuniões realizadas com os participantes do processo foi possível descrever a situação atual do processo. Para representar o processo graficamente utilizou-se a notação Business Process Management Notation (BPMN), os processos foram mapeados com utilização do software livre Bizagi Modeler por meio de fluxogramas/diagramas.

As Is dos processos, foram realizadas juntos com os servidores responsáveis por cada divisão e sendo assim validados pelos mesmos, (diagramas e POP). Ressalta-se que a execução desses processo, seus diagramas e POP, podem ser modificados conforme seus gestores forem rodando o processo e optar por mudanças e adequações, tendo em vista a melhoria contínua.



O mapeamento de processos permitirá uma representação gráfica da sequência das atividades, evidenciando a estrutura do funcionamento dos processos. O diagnóstico representa a situação atual. O setor, representado pelos seus servidores, adotam práticas que consideram mais adequadas para a execução das atividades.

No âmbito do setor estudado, foram mapeados sete processos, conforme a seguir, com os LINKs do diagrama dos processos (arquivo BPM):

<b>DIAGRAMA DOS PROCESSOS</b> 	<b>DIVISÃO</b>
<b><u>Autoavaliação institucional</u></b>	DIAIM
<b><u>Monitoramento do PDI</u></b>	DIAIM
<b><u>Censo da Educação Superior</u></b>	DIAIM
<b><u>Indicadores do TCU</u></b>	DIPLAN
<b><u>Elaboração do PDI</u></b>	DIPLAN
<b><u>Licenciamento Ambiental</u></b>	DGA
<b><u>Plano de Logística Sustentável - PLS</u></b>	DGA

## Recomendações

Implantação de gestão por processo no setor, melhoria continua dos processos, e mapear os demais processos;

Implantação de um setor de apoio técnico e direcionamento da gestão por processo na universidade, (escritório de processos);

Registrar indicadores dos processos executados pelo setor.



# Referências

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: Técnicas, 2000

Avaliação Institucional - UFGD - Universidade Federal da Grande Dourado. Disponível: <https://portal.ufgd.edu.br/comissao/comissao-propria-avaliacao/index>. Acesso em: 29 ago. 2023.

BPM CBOK - **Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócios**. ABPMP BPM CBOK, Versão 4.0, 2019.

BPM CBOK - **Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócios**. ABPMP BPM CBOK, Versão 3.0, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Presidência da República**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em 24 jan. 2023.

Brasil. Lei n. 11.153 de 29 de julho de 2005. **Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD**, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20042006/2005/Lei/L11153.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20042006/2005/Lei/L11153.htm). Acesso em: 02 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017. **Política de governança da administração pública federal**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.746 de 05 de junho de 2012. **Dispõe práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm). Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 6.425 de 04 de abril de 2008. **Dispõe sobre o censo anual da educação**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6425.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6425.htm). Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.235 de 15 de dezembro de 2017. Supervisão e avaliação das instituições de educação superior. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm). Acesso em: 12 abr. 2023.

BRASIL. Portaria 5.376 de 14 de setembro de 2023. **Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS.** Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-5376-de-14-de-setembro-de-2023>. Acesso em: 29. ago. 2023.

BRASIL. Portaria 24 de 18 de março de 2020. **Monitoramento Institucional - Revisão do planejamento.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 29. ago. 2023.

BRASIL. Portaria 10 de 12 de novembro de 2012. **Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável.** Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012>. Acesso em: 25. jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 5.540 de 28 de novembro de 1960. **Normas de Organização e funcionamento do ensino superior.** Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 03 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES.** Disponível em: [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=B530E29BD87826817B29E67B5E8071F6.proposicoesWeb2?codteor=756047&filename=LegislacaoCitada+-PL+7134/2010](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=B530E29BD87826817B29E67B5E8071F6.proposicoesWeb2?codteor=756047&filename=LegislacaoCitada+-PL+7134/2010). Acesso em: 03 mai. 2023.

BRASIL. ACÓRDÃO Nº 462/2022 - TCU - PLENÁRIO de 09 de março de 2022. **Reavaliar os indicadores constantes na Decisão 408/2002-TCU-Plenário.** Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo\\*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A461%2520ANOACORDAO%253A2022/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520). Acesso em: 01 jun. 2023.

BRASIL. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. Análise e Melhoria de Processos Metodologia MASP: Módulo 1. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2286>. Acesso em: 01 mai. 2023.

BRASIL. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP (2021). Curso Introdução Gestão de Processos. Disponível em: <https://mooc38.escolavirtual.gov.br/course/view.php?id=10864#section-1>. Acesso em 31 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Referencial Básico de Governança organizacional - Para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU 3ª edição, (2020) <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>. Acesso em: 28 abr. 2023.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia. 9.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004

Ciclo de Gestão por Processos. Disponível em: <http://jppjunior.com.br/2022/12/12/o-ciclo-de-gestao-por-processos/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

DOURADOS. Lei complementar 440 de 22 de agosto de 2022. Estabelece a Política Municipal de Meio Ambiente do Município de Dourados. Disponível em: <https://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2022/09/02-09-2022-supl-vg31ivsf.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

DOURADOS. Decreto 1.592/2023 de 23 de agosto de 2022. Regulamenta atividades licenciadas pelo IMAM, isentas de licenciamento ambiental, atendendo a Política Municipal do Meio Ambiente de Dourados. Disponível em: <https://do.dourados.ms.gov.br/wp-content/uploads/2022/09/02-09-2022-supl-vg31ivsf.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FERREIRA, André Ribeiro. Análise e Melhoria de Processos. 2013. 113 f. Apostila. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2457>. Acesso em: 31 mar. 2023.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, (2019). Gestão por Processos. Disponível em: <https://blog.fnq.org.br/entenda-como-aplicar-a-gestao-por-processos-na-sua-empresa/>, Acesso em: 01 mai. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Censo da Educação Superior. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>, Acesso em: 01 mai. 2023.

Manual de Processo - Procuradoria Geral da Bahia. Disponível em: [https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/processos/manual\\_gestao\\_processos.pdf](https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/processos/manual_gestao_processos.pdf). Acesso em: 02 abril 2023.

Maranhão, M., Macieira, M. E. (2010). O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho (2º ed. ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark. Modelo de Excelência em Gestão - FNQ Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <https://fnq.org.br/sobre-o-meg/>. Acesso em: 30 abr 2023.

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. Relatório de Gestão (2021). Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PRESTACAO-DE-CONTAS/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Exerc%C3%ADcio%202021.pdf>. Acesso em 13 fev. 2023.

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026, (2022). Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1V58S7Elq73FII0rMvqXrSdX29KzE4n3E/view>. Acesso em 08 fev. 2023.

Relatório Técnico apresentado ao Programa de  
Mestrado Profissional em Administração Pública em  
Rede Nacional - PROFIAP

Responsáveis

Acadêmico: José Reinaldo Maracaipe Costa

josemaracaipe@ufgd.edu.br

Orientador: Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes

05 de março de 2024