

# Melhoria da governança das unidades acadêmicas: um olhar sobre processos

Aldemir Junglos, Alexandra Dantas Roeder, Amarílio Motta Floriano, Lilian da Rocha Loures

Coordenadoria de Governança e Riscos – Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
Curitiba, PR, Brasil

{junglos,aledroeder,amarilio.floriano, lillianloures}@ufpr.br

**Abstract.** *This paper describes the development and results of process modeling in the pilot project that provided the strengthening of process and risk management in an academic sector of the Federal University of Paraná, organized in the following stages: Sector selection for the pilot project; motivation and training; process modeling; and risk management.*

**Keywords:** *governance, modeling, process, academic sector*

**Resumo.** *Este artigo descreve o desenvolvimento e resultados da modelagem de processos no projeto piloto que proporcionou o fortalecimento da gestão de processos e de riscos em um setor acadêmico da Universidade Federal do Paraná, organizado nas etapas de: seleção do Setor para o projeto piloto; motivação e capacitação; mapeamento dos processos; e gestão de riscos.*

**Palavras-chave:** *governança, modelagem, processos, setor acadêmico*

## 1. Introdução

A Coordenadoria de Governança e Riscos (CGR) – é a área da UFPR preocupada com o alinhamento dos esforços institucionais às políticas públicas, promotora de inovação administrativa e apoiadora da gestão para a consecução dos objetivos institucionais. Com esses propósitos, a área realizou, entre 2021 e 2022, uma iniciativa de melhoria da governança nos setores (centros ou *campi*) acadêmicos da universidade.

Concluído em 2022, o projeto piloto foi aplicado no Setor de Ciências Biológicas e os trabalhos envolveram a articulação com a direção do setor, departamentos, coordenações de cursos de graduação, coordenações de programas de pós-graduação e consultores de outros setores acadêmicos, resultando no mapeamento dos processos finalísticos do setor como base para futura padronização em nível institucional, indicação de oportunidades de melhoria ou, ainda, apontamento de riscos iminentes. O projeto teve como objetivos: fortalecer a cultura de gestão e governança; implantar o trabalho baseado em processos, apresentando a metodologia e os seus benefícios no cotidiano institucional; promover a aproximação dessas áreas com as áreas meio envolvidas; atuar na mitigação ou eliminação dos riscos identificados nos processos; colaborar com a melhoria dos indicadores relacionados à área fim; beneficiar entregas com a qualidade além das expectativas esperadas pela sociedade.

A modelagem de processos, entre outras intenções, busca resgatar o conhecimento institucional sobre os processos e fornecer um arcabouço de procedimentos para gestores das áreas acadêmicas, que possuem o desafio de prepararem suas equipes para rotatividade, frequentemente preenchida por servidores sem experiência nas atividades.

A partir da modelagem dos processos, é possível verificar o nível de aderência dos sistemas informacionais acadêmicos aos fluxos verificados pela atividade, bem como fundamentar o desenvolvimento de novos softwares ou módulos de sistemas de informação.

Os processos modelados facilitam, ainda, uma eventual iniciativa de centralização de serviços de apoio administrativo às áreas acadêmicas, desmistificam diferenças entre as áreas existentes, padronizam procedimentos e, com isso, eliminam possíveis resistências de atores, gestores e comunidade universitária.

## **2. Métodos**

A metodologia utilizada para este projeto é composta pelas seguintes etapas: seleção do Setor para o projeto piloto; motivação e capacitação; mapeamento dos processos; e gestão de riscos.

A primeira etapa iniciou com reuniões presenciais de aproximação entre a CGR e cada setor acadêmico da universidade, quando pôde-se identificar os que manifestaram maior interesse no projeto. O Setor (centro) de Ciências Biológicas foi definido para o projeto piloto, por sua grande oferta de cursos de graduação ou pós, e de disciplinas a cursos do seu e de outros setores, representando, com isso, os outros setores.

Como forma de estimular a equipe setorial para o desenvolvimento do projeto, denominado GovBio, foram promovidas capacitações em governança pública, gerenciamento de processos e gestão de riscos, complementados com a entrega aos participantes dos manuais de gestão de processos e de gestão de riscos da UFPR, com carga horária total de 22 horas [CGR 2022]. A motivação é um fator relevante na medida que induz novos comportamentos e capacitação para o desempenho da função [Spector 2006]. As atividades de capacitação foram realizadas de forma online para servidores técnicos e docentes, ministradas pela equipe da CGR, e gravadas para consulta pelas equipes, sempre que necessário.

Após as capacitações, a modelagem de processos seguiu em concordância com a direção do Setor de Ciências Biológicas, que indicou, dentre os servidores capacitados, aqueles disponíveis para atuarem na atividade. Em seguida, foi realizada videoconferência com o propósito de expor aos servidores públicos como se desenvolveria a etapa de mapeamento dos processos com fluxo pelo Setor.

O cronograma de trabalho foi apresentado e validado por todos os envolvidos, onde ficou acordado que os servidores mapeariam processos do setor, coordenações e departamentos como eles são (modelagem *as is*). Entrevistas foram realizadas para os casos em que o servidor responsável por descrever o processo teve resistência ou dificuldade em operar o software Bizagi Modeler; o servidor relatava verbalmente suas atividades a um membro da unidade de processos na CGR, que realizaria a modelagem. Foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado, para a identificação das atividades, atores envolvidos, sistemas em vigor e normas que regem determinado processo elencado no projeto. Tal roteiro orientou a análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (2011) “É um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (...) “um tratamento da informação contida nas mensagens” utilizado para decifrar e expor em

forma de diagramas, o conhecimento de determinadas rotinas que apenas alguns servidores da instituição possuem pleno domínio.

A metodologia utilizada para gerenciar o projeto foi o *kanban*, organizado de forma visual para facilitar o entendimento das tarefas categorizadas em etapas de evolução. Já para operacionalizar o *kanban*, foi escolhida a ferramenta Planner, do Microsoft 365, que dispara a todos os envolvidos em cada tarefa lembretes de prazos, notificações ou atualizações de andamento, sob olhar da CGR e do dirigente do setor envolvido. Os processos de trabalho já se encontravam identificados por um projeto anterior desenvolvido pela CGR [Junglos 2022] e foram incluídos como cartões de tarefa no *backlog* do projeto, que no Planner recebeu o codinome Impulso, com cada tarefa atribuída a um servidor público indicado. As categorias de situação “Em modelagem”, “Em revisão pela CGR”, “Dúvidas e informações pendentes”, “Em homologação” e “Homologado” foram acrescentadas, como *buckets* (quadros) do *Planner*, para organização dos cartões e acompanhamento das tarefas de modelagem.

### 3. Resultados

A CGR coordenou as atividades de modelagem, estimulou os servidores a iniciarem os mapeamentos e disponibilizou apoio metodológico para o desenvolvimento dos diagramas na notação BPMN e software Bizagi, através de suporte e entrevistas via MS Teams, e-mail, telefone ou presencial. Com as informações prestadas pela área e a conclusão da revisão pela CGR, inclusive com a validação por outros eventuais atores, a homologação era solicitada aos donos dos processos, muitas vezes encontrados fora do setor, nas pró-reitorias de graduação ou de pós-graduação. Caso o dono do processo fornecesse considerações ao modelo, a tarefa retornaria para revisão.

Os processos identificados e incluídos nas tarefas de modelagem encontram-se relacionados na Tabela 1 [UFPR 2022].

**Tabela 1. Processos incluídos em tarefas de modelagem do projeto GovBio**

Processo	Dono do processo	Área do dono do processo
Adiantamento de conhecimento	Coordenador(a) de projetos e análise curricular	PROGRAD <sup>1</sup>
Agendamento de espaço esportivo	Chefe da unidade de apoio administrativo de Ciências Biológicas	BL <sup>2</sup>
Agendamento de espaço público	Dirigente de área	Setor acadêmico
Aproveitamento de conhecimento	Coordenador(a) de projetos e análise curricular	PROGRAD
Aula	Docente	Setor acadêmico
Credenciamento de docente	Presidente de colegiado de curso de pós-graduação	Setor acadêmico
Criação de empresa Junior	Presidente do Conselho setorial	Setor acadêmico
Dispensa de pré-requisito e co-requisito	Chefe do departamento	Setor acadêmico
Eleições (chefe de departamento, coordenador de curso, direção)	Presidente da plenária departamental	Setor acadêmico

<sup>1</sup> UFPR/ PROGRAD - Pró-reitoria de Graduação e Educação Profissional

<sup>2</sup> UFPR/ BL - Setor de Ciências Biológicas

Equivalência de disciplinas	Coordenador(a) de projetos e análise curricular	PROGRAD
Exercício domiciliar	Coordenador de curso	Setor acadêmico
Manutenção de composição de colegiado de curso	Coordenador do Colegiado de curso	Setor acadêmico
Matrícula de pós-graduação	Coordenador de programa de pós-graduação	Setor acadêmico
Matrícula em disciplina eletiva	Coordenador acadêmico e de permanência	Setor acadêmico
Matrícula em disciplina isolada	Coordenador acadêmico e de permanência	Setor acadêmico
Oferta de turmas	Coordenador de curso e Chefe de departamento	Setor acadêmico
Orçamento anual setorial	Diretor do setor	Setor acadêmico
Período especial	Coordenador acadêmico e de permanência	Setor acadêmico
Processo seletivo de pós-graduação	Presidente de colegiado de programa de pós-graduação	Setor acadêmico
Programa de Voluntariado Acadêmico - PVA	Coordenador de atividades formativas e estágio	PROGRAD
Registro de diplomas de graduação	Chefe da Unidade de diplomas	PROGRAD
Relatório CAPES	Coordenador de programa de pós-graduação	Setor acadêmico
Segunda chamada	Docente	Setor acadêmico
Supressão de programa de pós-graduação	Presidente do conselho setorial	Setor acadêmico
Verificação do aproveitamento	Docente	Setor acadêmico

Durante as revisões, sempre que pertinente, a CGR apresentou sugestões, recomendou ajustes para conformidade dos fluxos com as normas aplicáveis, e anotou oportunidades de melhoria e eventos de risco observados. Na metodologia de gestão de riscos da UFPR, qualquer processo que teve seu modelo homologado segue para a gestão de riscos. Importante pontuar que os riscos anotados previamente, durante a etapa de modelagem, contribuem com a agilidade dos trabalhos de análise e identificação, a serem realizados na gestão de riscos. Todo modelo de processo homologado foi imediatamente publicado no repositório institucional.

Após a conclusão das modelagens de processos, foi redigido um relatório, publicado e entregue à direção do setor e aos pró-reitores de planejamento, de graduação e de pós-graduação [CGR 2022]. Na confecção do relatório, ficaram sintetizadas as principais informações para tomada de decisão: links para os modelos de processos desenvolvidos no projeto, eventos de risco e oportunidades de melhoria, preliminarmente verificados na análise e modelagem dos processos [UFPR 2022].

Para conclusão da etapa de modelagem dos processos, foi realizada reunião presencial com a direção do Setor de Ciências Biológicas, apresentados os resultados, realizado alinhamento para continuidade dos trabalhos com gestão de riscos dos processos e citados ganhos rápidos já implantados. Foi sugerido ao gabinete de setor, departamentos, coordenações de curso de graduação ou de pós-graduação ajustes e melhorias na operacionalização dos processos, contabilizando 53 servidores públicos certificados [CGR 2022], 25 modelos de processo homologados, 14 anotações de riscos e 3 oportunidades de melhoria [UFPR 2022].

#### **4. Conclusão**

As oportunidades observadas pela CGR visam a melhoria contínua dos processos, torná-los mais eficientes, baratos, rápidos [Floriano 2022], conformes, fáceis de serem

executados, seguros, sustentáveis e transparentes e, através da evolução dos processos, alcançar o aprimoramento dos produtos, serviços e da gestão da universidade. Cabe ao gestor avaliar a viabilidade e os benefícios das oportunidades listadas, bem como dar encaminhamento à sua realização, quando aplicável [UFPR 2022].

Os setores acadêmicos da UFPR passaram a contar com o arcabouço de modelos de processos dos quais participam, disponibilizados no repositório institucional, para gestão e melhoria de processos, gestão de riscos, atendimento de auditorias, produção de indicadores, gestão de custos, análise para desenvolvimento de software [CGR 2022], planejamento tático e operacional, capacitação de servidores públicos, estudos e pesquisas acadêmicas, *benchmark* de processos, entre outros. Os resultados do projeto apoiarão, ainda, futuras avaliações da governança e de outros índices dos setores.

O trabalho do projeto GovBio serviu como piloto da gestão do conhecimento dos setores acadêmicos, levantando as boas práticas em um primeiro setor e o trabalho prossegue para a validação, complementação e amadurecimento dos modelos de processos junto aos demais setores acadêmicos da UFPR, bem como o prosseguimento da gestão de riscos sobre os processos.

Os resultados indicam que a equipe do setor piloto está motivada a trabalhar por processos; foi percebida integração entre as áreas fim e meio, porém ainda são esperados progressos maiores de interações entre elas; a gestão de riscos foi iniciada e seus resultados serão avaliados ao final de 2023. Espera-se que a contribuição aos indicadores e benefícios à sociedade sejam observadas nas próximas avaliações.

## 7. Referências

Bardin, L (2011) “Análise de Conteúdo”. São Paulo: Almedina.

Coordenadoria de Governança e Riscos, CGR (2022) “Colaboração entre equipes da CGR e BL fortalece a governança no Setor de Ciências Biológicas”. Recurso on-line. <https://cgr.ufpr.br/portal/noticia/colaboracao-entre-equipes-da-cgr-e-bl-fortalece-a-governanca-no-setor-de-ciencias-biologicas>, Março.

Floriano, A. (2021) “Manual de gestão de processos da UFPR”. Curitiba: UFPR. [https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/01/Manual\\_de\\_Gestao\\_de\\_Processos\\_da\\_UFPR.pdf](https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2021/01/Manual_de_Gestao_de_Processos_da_UFPR.pdf), Março.

Junglos, A., Roeder, A., Floriano, A. and Cardoso, A. (2022) “Desenvolvimento de Arquitetura de Processos: caso UFPR”. [https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/08/artigo\\_arquitetura.pdf](https://cgr.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/08/artigo_arquitetura.pdf), Março.

Spector, P. E (2006) “Psicologia nas organizações”. São Paulo: Saraiva.

Universidade Federal do Paraná, UFPR (2022) “Relatório Projeto GovBio: Achados de Análise e Modelagem de Processos”. Curitiba: UFPR.