

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

GESTÃO DE PROCESSOS: O CASO DA DIPMAD DE ENSINO A DISTÂNCIA DO IFRN

Lidiane Gomes da Silva Marques (IFRN)¹
Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi (IFRN)²

Resumo

A administração pública vem buscando melhorar a qualidade na prestação de seus serviços, o que requer análises nos processos de trabalho. Nessa direção, o objetivo deste artigo é propor melhorias nos processos organizacionais críticos de trabalho na Diretoria de Produção de Material Didático (DIPMAD) do Ensino a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). O estudo foi desenvolvido a partir de um método de pesquisa intervencionista do tipo pesquisa-ação, com o uso de entrevistas e oficinas. Dentre os resultados, a primeira etapa envolveu um diagnóstico organizacional, depois a identificação dos processos críticos realizados a partir da matriz GUT e, por último, se indicaram melhorias aos processos críticos, com a utilização de planos de ação 5W2H. Concluiu-se, com os resultados obtidos, a necessidade de melhorias na comunicação interna e na visibilidade da DIPMAD, assim como a necessidade de implementação de ferramenta de gerenciamento de projeto.

Palavras-chave: Gestão de Processo. Planejamento estratégico. Pesquisa-ação. Ferramentas de Gestão.

Abstract

The public administration has sought to improve the quality of its services, which requires analysis in the work processes. In this direction, the objective of this article is to propose improvements in the critical organizational processes of work in DIPMAD, of Distance Learning of the IFRN. It was developed from an intervention research method of research-action type, with the use of interviews and workshops. Among the results, the first step involved an organizational diagnosis, then the identification of the critical processes performed from the GUT matrix and finally, improvements were indicated to the critical processes, using action plans 5W2H. The results obtained were the need for improvements in internal communication and in the visibility of DIPMAD, as well as a need for implementation of project management tool.

Keywords: Process Management. Strategic planning. Action research. Management

¹ Graduanda em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Estagiária de Gestão de Processos na Diretoria de Produção de Material Didático (DIPMAD) do Ensino a Distância do IFRN. Contato: lidianedipmad@gmail.com

² Doutora em Administração pela UFRN. Mestre em Engenharia de Produção pela mesma instituição. Atualmente é Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus Natal Central.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

tools.

Introdução

Com as várias mudanças que ocorrem na sociedade, as organizações necessitam de novas abordagens para um sistema de gestão mais produtivo, gerando a necessidade de manter os produtos e serviços padronizados para que cheguem ao maior índice de eficácia e eficiência a fim de reduzir os desperdícios.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, relaciona como princípio da administração pública brasileira, entre outros, a eficiência que por definição é a capacidade de obter maior quantidade de produtos, utilizando uma menor quantidade de recursos. Trata-se de uma boa gestão dos recursos públicos, sejam eles materiais, humanos, tecnológicos etc. Para o sucesso da gestão pública é necessário planejamento e para que isso ocorra, existem grandes desafios, esforços e tempo das equipes envolvidas. No entanto, para a gestão pública essa função é essencial para o sucesso de suas atividades, pois todos os mecanismos precisam estar alinhados e andar na mesma direção.

Nessa perspectiva, a gestão de processos surge como uma metodologia de melhoria e mapeamento nas organizações públicas, que visam alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho de forma contínua, que envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar o trabalho, desenvolvendo uma gestão mais ágil e eficiente, com gestores visando cumprir sua missão institucional.

A falta de informações nos processos, desenvolve muita lentidão e erros na produção dos materiais na Diretoria de Produção de Material Didático (DIPMAD), do Ensino à Distância (EaD), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Dificuldades essas que são encontradas também na visualização dos processos, tais como: os principais passos de uma sequência; quem é o responsável por uma atividade; como fluem as informações; como identificar os atrasos e os gargalos no processo; como verificar os desperdícios.

Diante dessas premissas, questiona-se: como o gerenciamento dos processos pode contribuir para que as atividades desenvolvidas na DIPMAD sejam realizadas de

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

forma mais eficaz? Diante dessa problemática, o objetivo deste artigo é propor melhorias nos processos organizacionais críticos de trabalho na DIPMAD, do Ensino a Distância, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

O estudo foi desenvolvido a partir da metodologia de pesquisa-ação, com o uso de ferramentas gerenciais para desenvolver um diagnóstico organizacional, a fim de identificar os principais processos críticos de trabalho e propor melhorias. Para Barbará (2014), os processos, sendo instrumentos eficazes para a satisfação do cliente e o aperfeiçoamento contínuo do sistema da qualidade, facilitam a comunicação, o planejamento e o controle de tudo que é realizado nas organizações.

Para a realização desse estudo, houve revisão da literatura e coleta de dados primários, que foram desenvolvidos por meio de observações, entrevistas e discussões em grupo, criando um banco de dados da pesquisa para posterior uso em outras fases da investigação, a fim de alcançar o objetivo de propor melhoria nos processos organizacionais de uma instituição pública de ensino.

1 Gestão por processos

Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência estão contemplados na Constituição Federal (BRASIL, 1988). Portanto, os órgãos públicos precisam buscar a eficiência de seus processos organizacionais. E a eficiência, por sua natureza, busca a redução dos desperdícios e o aumento da produtividade, sendo considerada uma tarefa eficiente quando a mesma é realizada da melhor maneira possível.

Dessa forma, para haver uma eficiência nas tarefas realizadas nas instituições públicas se faz necessário o uso de técnicas e instrumentos gerenciais para entender e melhorar os processos críticos de trabalho. Nas empresas, uma estratégia só pode ser bem-sucedida pela definição adequada dos seus processos, porque toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados e essas atividades, em sua totalidade, são chamadas de “processos”, que trabalham em conjunto para atingir um determinado objetivo.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Para Barbará (2014), os processos consistem em ações ordenadas, constantes e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual são gerados produtos, serviços ou informações. Entende-se que a gestão por processo tem por objetivo satisfazer as necessidades do cliente, como também ajudar e facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização, facilitando também a interlocução e a atividade em todos os setores da instituição.

Segundo Gonçalves (2000), não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional; portanto, todo trabalho importante realizado em uma instituição, quer seja pública ou privada, faz parte de algum processo. Dessa forma, para uma gestão mais eficaz é necessária a utilização de instrumentos, para que haja um trabalho contínuo, com constância de propósito, visão de futuro, foco no cliente e no mercado; uma gestão baseada em fatos, valorizando as pessoas, fará toda a diferença no resultado da instituição.

Os processos, segundo Barbará (2014, p. 157), permitem que os indivíduos das instituições:

- a) Assumam mais responsabilidades;
- b) Adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização do trabalho;
- c) Empreguem melhores meios de comunicação.

No entanto, o foco na melhoria e qualidade dos processos não depende somente de competência e vontade profissional, mas de uma série de fatores estratégicos que contribuam para essa mudança. Por isso, a gestão de processos surge como uma forma consistente, em todos os tipos de instituições, visando alcançar melhores resultados através do olhar crítico e do desenvolvimento de aperfeiçoamento nos processos.

2 Diagnóstico organizacional

Para a melhoria dos processos é necessário realizar inicialmente um diagnóstico organizacional, que é a maneira utilizada para identificar quais dificuldades organizacionais o empreendimento possui, para analisar e identificar quais ações serão mais significativas para o seu crescimento.

Para Moreira (2012, p. 35), diagnóstico é “um estudo planejado de um setor,

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

departamento ou da empresa como um todo”. Portanto é um processo de levantamento, no qual se desenvolve um roteiro das ações a serem desenvolvidas ao longo dos passos de análise e de intervenção. Para esse autor, o diagnóstico organizacional requer observação, desenvolvimento de instrumentos para coletar os dados, estabelecer previsões, buscar explicações, testar suas hipóteses e, por fim, divulgar as descobertas. Esse processo segue as seguintes etapas: definição do problema, coleta de dados, análise dos dados e planejamento da intervenção.

Para McShane e Glinow (2014), o diagnóstico organizacional é um processo de pesquisa que diagnostica a necessidade de uma mudança. É realizada por meio de entrevistas e pesquisas a funcionários e outros interessados, a fim de verificar um problema mediante a análise sistemática da situação encontrada.

Conforme Gimenes (2012), para esse levantamento das necessidades de mudança é essencial uma exposição da estratégia organizacional, tornando claro para que a empresa ou instituição foi criada e onde ela deverá chegar. Diante disso, faz-se necessário o uso de ferramentas eficazes para a obtenção dos resultados desejados. Sendo assim, Fernandes et al. (2002) explicam a importância do uso da ferramenta de análise SWOT, pois diante dessa investigação é gerado o conhecimento dos pontos fortes e fracos (ambiente interno), das oportunidades e ameaças (ambiente externo) da organização, como exposto no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno	Força	Fraqueza
Ambiente Externo	Oportunidade	Ameaça

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

As instituições utilizam como ferramenta para construção de um mapa situacional os quatro elementos, que são citados no Quadro 1, para que possam identificar a atual situação existente na instituição, tanto no ambiente interno como no externo. Para Paludo e Procopiuck (2011, p. 34), a análise interna é “restrita, controlável e identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização”. Esses autores afirmam que os pontos fortes possuem como principal característica competências, fatores ou

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

características positivas que a organização possui e que favorecem o cumprimento de sua missão, já os pontos fracos têm como fator principal as deficiências ou características negativas internas.

Ainda segundo Paludo e Procopiuck (2011, p. 34), “a análise do ambiente externo é a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças”, associadas ao ambiente externo e no qual as organizações não possuem controle, mas podem se organizar para aproveitar as oportunidades ou tentar minimizar o poder das ameaças.

Complementando a análise de SWOT que proporciona a análise dos ambientes internos e externos, outra ferramenta que auxilia na formação de estratégias e muito importante na coleta de dados é a Matriz GUT, voltada à definição dos processos críticos, na percepção dos colaboradores.

3 Identificação dos processos críticos de trabalho

A identificação dos processos críticos de trabalho requer o uso de ferramentas que facilitem aos colaboradores refletir de forma mais organizada e estruturada, para encontrar um problema de desempenho nos processos que desenvolvem e possam aplicar as soluções necessárias. Para Paim et al. (2009, p. 26), “para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem estar bem-estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas”.

Uma ferramenta útil para essas ações é a Matriz GUT, porque é uma outra ferramenta de gestão que faz a quantificação das informações e, com isso, proporciona uma facilidade na definição dos processos críticos de trabalho. Esse trabalho é realizado pontuando o grau de prioridade para as ações de forma racional, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência de um problema na percepção dos colaboradores, permitindo escolher as ações que devem ser prioritárias em detrimento das outras que, apesar de importantes, podem esperar para serem tomadas as decisões de melhoria. O Quadro 2, apresentado a seguir, demonstra como é realizada a priorização

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

através da gravidade, urgência e tendência dos problemas.

Quadro 2 – Matriz GUT

IMPORTÂNCIA = G x U x T		
G	Gravidade	É o fator impacto do problema sobre operações e pessoas
U	Urgência	É o fator tempo necessário para resolver o problema
T	Tendência	É o fator tendência de piorar o problema

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo e adaptado de Aguiar (2004)

Segundo Lucinda (2010), a Matriz GUT é uma ferramenta que prioriza as ações de melhoria, com base em uma pontuação, de como os colaboradores classificam os problemas da organização em relação à sua gravidade, urgência e tendência. Portanto, a Matriz GUT é uma tabela que permite estabelecer prioridades para os problemas ou riscos potenciais que estiverem sendo analisados, visando minimizar os impactos.

Usualmente, atribui-se um número inteiro entre 1 e 5, sendo 5 a de maior intensidade e 1 a de menor intensidade do quesito gravidade, urgência ou tendência. Após, multiplicam-se os valores obtidos para G, U, T a fim de se obter um valor para cada problema ou fator de risco que permite analisar que quanto maior a pontuação, mais prioritários são os problemas analisados (MARSHALL JÚNIOR et al., 2010). Segundo Aguiar (2004, p. 33), a técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões, sendo necessário separar cada problema por prioridade.

4 Proposta de melhorias para processos críticos de trabalho

Aperfeiçoar os processos para as instituições é uma atividade básica para adaptar-se às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente de trabalho e para manter o sistema produtivo competitivo (PAIM et al., 2009). Para as organizações, outra técnica útil para iniciar um processo de melhoria é o desenvolvimento de planos de ação que formulam e direcionam os objetivos para o alcance dos objetivos, muito conhecida

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

como 5W2H. Essa ferramenta tende a ser muito utilizada para a obtenção de resultados, porque permite o mapeamento das atividades a serem desenvolvidas de forma detalhada, facilitando sua implementação. Segundo Silva (2013), a ferramenta 5W2H atua como suporte ao planejamento, identificação de problemas e resolução de incidentes, tornando a solução menos complexa, mas com um grau elevado de eficácia.

Paludo e Procopiuck (2011) tratam da elaboração dessa etapa como forma de auxiliar na estruturação do plano e que de forma clara é possível estabelecer o que será feito; quem irá fazer; quando deve ser feito; onde deve ser feito; por que fazer (justificativa); qual o método a ser utilizado para implementar o plano; e quanto vai custar. A coletânea dessas informações se traduz em um mapa para o acompanhamento da execução como é explicitado no Quadro 3.

Quadro 3 – Ferramenta 5W2H

PLANO DE AÇÃO							
AÇÃO	O que	Quem	Onde	Quando	Por que	Como	Quanto
1							
2							

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

A utilização dessas ferramentas tem a intenção de obter resultados em longo prazo e a definição das estratégias para serem alcançadas com o objetivo de tornar o resultado satisfatório. Dessa forma, as atividades ou *outputs* de um processo atingem suas metas, por assegurarem que todos os processos trabalhem em consonância para que as metas estipuladas nos planejamentos sejam alcançadas.

5 Entrevistas, oficinas e resultados

A presente pesquisa é intervencionista, com o uso do método de pesquisa-ação. Segundo Mello et al. (2012), na pesquisa-ação, são identificadas as lacunas nas quais podem existir problemas a serem solucionados, preferencialmente em comunhão com um contexto organizacional que promova a pesquisa participativa entre pesquisadores e profissionais.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Assim, a pesquisa-ação se caracteriza, como afirma Fonseca (2002), em um processo de mudança continuada e que se classifica por etapas; assim, é possível diagnosticar uma situação ou problema prático que se quer resolver, melhorando, formulando e realizando estratégias para avaliar sua eficiência e ampliar a compreensão de uma nova situação. Nessa direção, foi realizada a promoção de oficinas pelas pesquisadoras, que aconteceram com a participação de servidores que compõem o quadro funcional da DIPMAD para a obtenção de informações e para medir determinadas variáveis.

Na primeira fase de levantamento dos dados primários, foi realizada uma entrevista com o Diretor da DIPMAD que teve como objetivo avaliar as necessidades emergenciais do setor. Durante essa etapa, foram observados três pontos em que o setor necessita de melhorias, sendo eles: maior agilidade nas atividades desenvolvidas, melhorar a comunicação interna e a acessibilidade. Diante do resultado, buscou-se entender o significado de tais conceitos através da visão dos outros envolvidos na dinâmica; para isso foram realizadas as seguintes perguntas a todos os participantes/entrevistados: “O que é agilidade no trabalho para você?”; “Qual a sua visão sobre comunicação no setor?” e “Como você vê a questão da acessibilidade física e comunicacional na DIPMAD?”

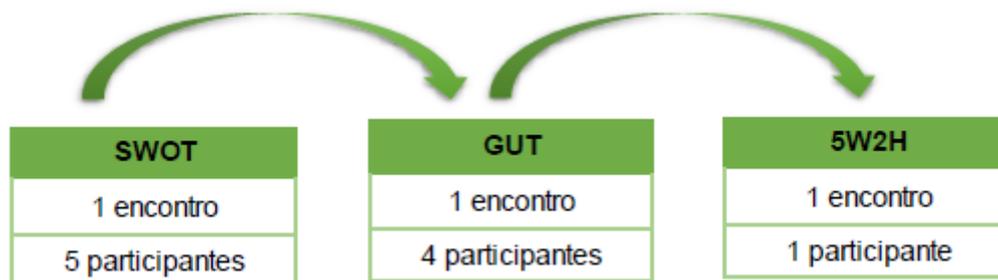
Essas informações foram obtidas com o uso de entrevistas semiestruturadas que duraram, aproximadamente, 15 minutos cada, realizadas com a participação de quatro servidores, sendo: o Coordenador de Diagramação de Material Impresso, o Diretor de Vídeo-produções, o Técnico de Vídeo-produções e o Auxiliar Administrativo da Coordenação de Material Impresso.

Para as respectivas entrevistas, foram realizadas gravações com prévia autorização. Na terceira fase, foram promovidas oficinas contando com a participação de cinco servidores, dentre eles: o Diretor de Vídeo-produções, o Técnico de Vídeo-produções, o Auxiliar Administrativo da Coordenação de Material Impresso, o Coordenador de Diagramação de Material Impresso e o Diretor de Produção de Material Didático, com a finalidade de obter as informações necessárias por meio de discussão em grupo e divididas em 3 oficinas: Análise SWOT, Matriz GUT e Planos de Ação 5W2H, como mostra a Figura 1. Destaca-se que a participação da equipe da DIPMAD

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

foi fundamental para a viabilização das oficinas.

Figura 1 – A sequência de etapas das oficinas



Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo

Os servidores selecionados para as entrevistas precisavam possuir as seguintes características: ter acesso às informações do setor em estudo, possuir conhecimentos provenientes de suas experiências profissionais, estar dispostos a colaborar com a pesquisa e fornecer um “canal” aberto de comunicação para futuros retornos.

Tozoni-Reis (2009) destaca que essa técnica de pesquisa, se bem organizada, proporciona situações de conversa que criam oportunidades para a troca de opiniões, o relato de fatos e a demonstração de atitudes. Baseiam-se na forma de coletar informações no discurso livre do entrevistado, pois permitem ao entrevistador reformular imediatamente o roteiro de entrevista, dependendo dos pontos abordados.

As informações obtidas pelas entrevistas nas primeiras etapas da pesquisa foram contrastadas e adicionadas ao conhecimento levantados anteriormente com intuito de um melhor mapeamento dos problemas da DIPMAD já apresentados pela equipe.

Após a coleta das informações, o pesquisador buscou analisar e realizar uma única definição a respeito do que foi coletado nas entrevistas e, com isso, apresentar à equipe na oficina de análise SWOT uma definição que, segundo eles mesmos, foram desenvolvidas durante as entrevistas, gerando a próxima etapa, na qual foi realizado o levantamento da forças, ameaças, fraquezas e oportunidades que eles descreveram durante as entrevistas (Quadro 4).

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Quadro 4 – Definição dos termos de alguns pontos problemáticos para a DIPMAD

Agilidade	Tudo aquilo que nos é proposto e em tempo hábil consegue-se entregar como prometido.
Comunicação	A interação das mensagens transmitidas com transparência e de fácil compreensão pelo receptor.
Acessibilidade	A condição que garante o acesso sem barreiras a ambientes, materiais e serviços. O direito à informação é garantido a todos, de acordo com a Lei nº 10.098/2000. Outras normas garantem o mesmo.

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

Na primeira oficina, a de análise SWOT, o início da apresentação foi marcado pela exposição dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas no momento anterior, o conteúdo foi exposto através de slides. Em seguida, buscou-se apresentar de forma clara o objetivo da oficina análise de SWOT, ou seja, fazer em conjunto uma investigação sobre os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo) da DIPMAD, o Quadro 5 deixa evidenciado os pontos levantados nessa primeira oficina.

Quadro 5 – Resultado da análise SWOT desenvolvida pelos participantes

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais; • Disponibilidade de material; • Qualidade técnica; • Marca IFRN; • Infraestrutura. • Atualização do material do Proitec • Acessibilidade do material produzido pelo setor; • Melhoria do fluxo produtivo com o implemento de novo sistema de gerenciamento; • Envolver servidores de outros <i>campi</i> do IFRN na produção de materiais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade física; • Comunicação interna com o resto do campus; • Falta de comunicação interna; • Demora na resolução do problema; • Estrutura física. • Servidores internos não acreditam no trabalho da EaD; • Falta de clareza dos servidores externos quanto a importância da DIPMAD; • Visões da EaD diversas dentro do próprio campus; • Desconhecimento das atividades por parte do público e das chefias; • Divisão orçamentária sem critérios. • Falta de ferramenta de gerenciamento das atividades desenvolvidas na DIPMAD
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis projetos externos; • Inovação no campo de atuação; • Projetos para concorrer a editais; • Envolver servidores de outros <i>campi</i> do IFRN na produção de materiais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças de conjuntura política; • Diminuição de alguns serviços e colaboradores mantidos por bolsas; • Cortes de recursos para a educação; • A diminuição do quadro de servidores; • Visões da EaD diversas dentro do próprio campus; • Desconhecimento das atividades por parte do público e das chefias; • Divisão orçamentária sem critérios.

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

O desenvolvimento da oficina seguinte foi realizado por meio da apreciação do material recolhido na análise de SWOT, com a separação e o levantamento dos pontos propostos na dinâmica. Na análise desenvolvida, verificou-se uma compatibilidade em alguns pontos apresentados nas informações. Para que o trabalho pudesse ser desenvolvido de forma mais objetiva, houve uma separação dos itens, de forma a priorizar o que estava ligado diretamente ao setor, ou seja, aquilo que poderia ser resolvido em um primeiro momento dentro da própria DIPMAD, deixando em segundo plano o que não dependia diretamente do setor.

Na segunda etapa do trabalho de aplicação das oficinas, foi promovida a oficina Matriz GUT que, inicialmente, buscou apresentar os resultados obtidos na oficina anterior (Análise SWOT) e com base nas informações apresentadas realizar a priorização dos problemas levando em conta: a gravidade, a urgência e a tendência; dando importância ao impacto do problema sobre as coisas, pessoas, resultados e processos no setor, bem como também o tempo disponível ou necessário para resolver o problema e, por fim, a tendência de crescimento do problema. No primeiro momento, foi realizada uma explanação, elencando os principais tópicos da oficina realizada anteriormente (SWOT); servindo, dessa forma, como base para o desenvolvimento da oficina Matriz GUT, complementando-se assim uma à outra.

Após as considerações iniciais, foi disponibilizada uma lista com os pontos apresentados pela análise de SWOT, esse processo ocorreu tendo em vista que ambas podem analisar os ambientes internos e externos da organização. Posteriormente, foi solicitado que os tópicos fossem pontuados pelo grupo, através de consenso prévio entre os participantes, levando em consideração a gravidade dos problemas. As notas foram atribuídas da seguinte forma: 5 para extremamente grave; 4 para grave; 3 para gravidade média; 2 para pouco grave; 1 sem gravidade e assim sucessivamente para os critérios de urgência e a tendência, para problemas que tendem a piorar ao longo do tempo ou não.

A partir das notas atribuídas pelos participantes, foi elaborada uma tabela discriminando os resultados obtidos através de cálculo de multiplicação entre as três variáveis (gravidade, urgência e tendência). Como resultado, obteve-se a prioridade dos problemas a serem solucionados.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Quadro 6 – Notas atribuídas na Matriz GUT

Atividades	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Melhorar a comunicação interna	5	4	5	5x4x5	100
Desconhecimento sobre o trabalho realizado pela DIPMAD	5	4	5	5x4x5	100
Implementar ferramenta de gestão	4	4	4	4x4x4	64
Produzir projetos de acessibilidade	4	4	3	4x4x3	48
Acessibilizar o material produzido pelo setor	3	3	3	3x3x3	27
Envolver servidores de outros <i>campi</i> para produção de materiais	2	1	1	2x1x1	2

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

Conforme o resultado da matriz GUT, os problemas a serem priorizados foram: a melhoria na comunicação interna, obter melhorias para que o trabalho realizado na DIPMAD seja mais bem visualizado e, por fim, implementar ferramenta de gestão para os trabalhos desenvolvidos na DIPMAD. Ao final da segunda oficina, foi realizada uma breve explicação a respeito da próxima e última etapa do planejamento estratégico na DIPMAD, o plano de ação 5W2H.

Para a melhoria dos processos uma ferramenta útil é o plano de ação 5W2H que é desenvolvido através da construção de planilha de controle e execução de atividades e tem como objetivo definir o planejamento dos pontos prioritários para a implementação de ações.

Neste estudo, os planos de ação foram desenvolvidos para os primeiros resultados obtidos na oficina de matriz GUT, ou seja, os problemas que necessitam de prioridade de resolução. A partir destes, criaram-se três planos de ação (comunicação interna, visibilidade, implementação de ferramenta de projeto), cada um contendo três pontos a serem trabalhados no setor. Na sequência são apresentados os planos de ação elaborados dentro do formato da ferramenta 5W2H para as seguintes prioridades:

- Melhorar a comunicação interna – Quadro 7;
- Melhorar a visibilidade do trabalho realizado pela DIPMAD – Quadro 8;
- Implementar ferramenta de gestão de projetos – Quadro 9.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Quadro 7 – Elaboração do plano de ação 5W2H para a DIPMAD – Comunicação Interna

DIPMAD - PLANO DE AÇÃO 5W2H							
Plano de Ação:				Objetivo:			Data Início:
Comunicação interna				Melhorar a comunicação interna da DIPMAD			04/09/2017
Responsável:							Previsão de
Direção de Produção de Material Didático							04/09/2018
Ações desempenhadas							
	O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)
COMUNICAÇÃO INTERNA	Encontros DIPMAD	Para o desenvolvimento dos colaboradores em todo processo organizacional, pois por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente.	Auditório EaD	Diretor de Produção de Material Didático	A cada 60 dias. 04/09/17 - 06/11/17 - 05/01/2018- 02/03/18- 04/05/18- 06/07/2018- 06/09/2018	Com reserva prévia do auditório para os encontros. Divulgação das datas, local e horários para todos os colaboradores da DIPMAD através de e-mail e outras fontes de comunicação. A primeira reunião será de apresentação pessoal para que seja conhecida as atividades desenvolvidas por cada um no setor. Finalizando o encontro com um possível coffee break	Previsão de valores :R\$10,00 por colaborador (29) / R\$ 290,00 por encontro / 3.480,00 para 12 meses
	Mural digital	Auxilia na hora de deixar lembretes. Reforça as metas da equipe e reforça as estratégias da empresa. Serve também como ferramenta para que o colaborador seja lembrado de sua importância para a Instituição.	DIPMAD	Setor de Comunicação / Coídeo	Semanalmente	Com mensagens motivacionais. Lembrando dos encontros DIPMAD. Realizando a transmissão do vídeo institucional da DIPMAD. Cursos de capacitação profissionais da área no qual a DIPMAD desenvolve	Tempo
	Reuniões estratégicas	Para o desenvolvimento de novas estratégias	Sala da Direção de Produção de Material Didático	Diretor de Produção de Material Didático	Semanalmente	Com o envio através de e-mail da data, local, hora e pauta da reunião para os Coordenadores de Videoproduções e Mídia Impressa. As reuniões serão todas registradas em ata. As reuniões serão para preparação de metas estratégicas para o alcance dos objetivos traçados.	Tempo

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Quadro 8 – Elaboração do plano de ação 5W2H para a DIPMAD - Visibilidade

DIPMAD - PLANO DE AÇÃO 5W2H							
Plano de Ação: Visibilidade				Objetivo:			Data Início:
Responsável: Direção de Produção de Material Didático				Melhorar a visibilidade da DIPMAD			04/09/2017
							Previsão de Término:
							04/09/2018
Ações desempenhadas							
	O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Quem? (Who?)	Onde?(Where?)	Quando?(When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)
VISIBILIDADE	Criação da logomarca da logomarca da DIPMAD	Para traduzir visualmente a personalidade da DIPMAD e gerar maior credibilidade ao seu público alvo	Coordenação de mídia impressa/ diagramação	DIPMAD	60 dias.	A direção de produção realiza a solicitação a COPMIMP com isso, é repassado a diagramação, para com base no manual de parâmetros seja criada a logomarca. Após é direcionado a COPMIMP junto a direção para aprovação.	Tempo
	Mural digital	Auxilia na hora de deixar lembretes. Reforça as metas da equipe e reforça as estratégias da empresa. Serve também como ferramenta para que o colaborador seja lembrado de sua importância para a Instituição.	DIPMAD	Sector de Comunicação / Vídeo	Semanalmente	Com mensagens motivacionais. Lembrando dos encontros DIPMAD. Realizando a transmissão do vídeo institucional da DIPMAD. Cursos de capacitação profissionais da área no qual a DIPMAD desenvolve.	Tempo
	Atualização de folder Institucional	Para melhor identificação de localização do prédio da EaD e DIPMAD	COPMIMP e Comunicação	DIPMAD	60 dias	Através de solicitação da diretoria para o setor de comunicação onde será pedido a mudança do folder para inserção de mapa de localização e informações referente a DIPMAD, após isso será enviado para a COPMIMP, para revisão e em seguida à diretoria com finalidade de aprovação.	Tempo

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

Quadro 9 – Elaboração do plano de ação 5W2H para a DIPMAD - Implementação de ferramenta de gerenciamento de projeto

DIPMAD - PLANO DE AÇÃO 5W2H							
Plano de Ação:			Objetivo:			Data Início:	
Implementar Ferramenta			Implementar Ferramenta de Gerenciamento de Projeto			04/09/2017	
Responsável:						Previsão de Término:	
Direção de Produção de Material Didático						01/01/2018	
Ações desempenhadas							
Implementar Ferramenta Gerenciamento de Projeto	O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Quem? (Who?)	Onde?(Where?)	Quando?(When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)
	Customização	Adaptar a ferramenta as necessidades	COTIC E DIPMAD	Hospedado no servidor do campus EaD. http://vani.ifrn.edu.br	60 dias. 04/09 a 04/11/17	Através de entrevista com a equipe da DIPMAD. Alterações feitas pela COTIC e pelo Diretor.	Tempo de trabalho do analista e Diretor
	Treinamento	Nivelar o conhecimento da equipe que irá utilizar o sistema	Diretor de Produção Materia Material Didático	Sala de Reunião da DIPMAD	2 dias.	16/11 e 17/11 com momentos presencial. Será realizado com duração de 30 min.	Tempo de trabalho do diretor
	Acompanhamento	Avaliar os benefícios da ferramenta e ajustes	Diretor de Produção Materia Material Didático	DIPMAD	30 dias. 18/11 a 18/12/17	Através de formulário on-line, produzido pelo diretor. O acompanhamento pessoal.	Tempo de trabalho do Diretor

Fonte: Quadro elaborado pelas autoras deste artigo

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

O plano de ação 5W2H foi desenvolvido de forma a atender o objetivo da pesquisa, ou seja, melhorar os processos críticos da DIPMAD. Para isso, os resultados da ação foram apresentados ao Diretor de Produção de Material Didático, não para impor uma ação imediata, mas de forma a aclarar os caminhos a serem seguidos, através da elucidação de aspectos como áreas que necessitam ser priorizadas, reconhecimento de novas possibilidades dentro do setor e a necessidade de identificação e/ou subtração de conflitos.

Diante dos resultados, constatou-se uma divergência entre as necessidades de melhorias do setor, através das entrevistas realizadas nos primeiros momentos da aplicação da pesquisa e as oficinas, efetivadas nos momentos posteriores. Essa divergência pôde ser observada através da primeira coleta de informações que pontuou como uma das principais necessidades do setor a falta de agilidade, comunicação e acessibilidade. Em contrapartida os outros envolvidos pontuaram, nas oficinas realizadas, as seguintes questões: a comunicação interna, a pouca visibilidade que o setor tinha no *campus* EaD, e a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão para melhor desenvolver as atividades no setor.

A falta de comunicação interna foi o único tópico abordado em todas as etapas do presente projeto, sendo que a falta de acessibilidade, quer seja física ou comunicacional, apontada como necessidade no início da pesquisa, em nenhum momento das oficinas mostrou-se como prioridade no presente momento, apesar dos grandes avanços no setor.

Essa divergência entre a visão de diferentes atores organizacionais é comum e demonstra a importância do processo de envolvimento dos colaboradores na priorização dos problemas, a fim de buscar, inclusive, um maior engajamento dos mesmos no processo de mudança pela melhoria da instituição.

Considerações Finais

Esta pesquisa buscou aplicar ferramentas gerenciais com o objetivo de oferecer soluções para os desafios que a DIPMAD possui, sempre tomando como base a

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

descrição dos problemas da organização, ação de fundamental importância, para possibilitar o conhecimento mais detalhado da instituição, ou seja, quais as perdas, as reincidências e quais dificuldades ocorrerão se os problemas não forem corrigidos.

Dessa forma, esta pesquisa-ação com o objetivo de propor melhorias nos processos organizacionais críticos de trabalho na DIPMAD, do Ensino a Distância do IFRN, obteve os resultados esperados com o desenvolvimento de oficinas conjuntas e participativas, que culminaram nos planos de ação propostos.

A efetivação desses planos proporcionará a melhoria das áreas mais críticas que são a comunicação interna, os problemas de visibilidade da DIPMAD e a necessidade de implementação da ferramenta de gerenciamento de projetos. Como esses aspectos são os mais críticos na visão conjunta dos principais atores organizacionais, a implementação das diversas ações propostas para cada ponto possibilitará a melhoria desses processos e o crescimento da DIPMAD.

Sugere-se, para futuras pesquisas na área de gestão de processos, a continuação dessas oficinas, tanto na DIPMAD, como em outras áreas do IFRN ou outros institutos federais, com a finalidade de desenvolver o processo de melhoria contínua que promoverá o avanço na qualidade do ensino brasileiro. Assim, este artigo se amplia a futuros estudos relacionados à gestão de processos na administração pública, como forma de contribuir para um método de transformação da gestão pública brasileira.

Referências

AGUIAR, Paulo César Gonçalves. **Aplicação da metodologia, de análise e solução de problemas na célula lateral de uma linha de produção automotiva**. Taubaté, 2004. Disponível em: <http://ppga.com.br/mba/2004/aguiar_paulo_celso_goncalves.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

FERNANDES, Isac Gabriel Martins [et al]. **Planejamento estratégico: análise SWOT, 2002.** Disponível em: <<http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20%2881%29.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

GIMENES, Rafael Oricchio. **Análise e melhoria de processos em uma empresa desenvolvedora de sistemas.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2013/04/RafaelGimenesTF_v5.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

IFRN **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.** Disponível em: <<http://www.ifrn.edu.br>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

McSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente. Realidade local.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

MELLO, Carlos Henrique. P. et al. Pesquisa-ação de Produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, v. 22, nº 1, p. 1-13, fev. 2012.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional.** Curitiba: IESDE, 2012.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALUDO, Augustinho V.; PROCOPIUCK, Mário. **Planejamento estratégico: referencial teórico, conceitual e prático.** São Paulo: Atlas, 2011.

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE FERNÃO DIAS

SILVA, Alisson O. [et al]. Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. In. **10º Seminário estadual de engenharia mecânica e industrial**, 2013, Rio Grande do Sul.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE, 2009.

Recebido em: 23/12/2017

Aceito em: 10/01/2018