



**Instituto Politécnico de Santarém**

---

**Escola Superior de Educação**

---

**GESTÃO POR PROCESSOS: DESAFIOS E  
PERSPETIVAS NA DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA DA REDE FEDERAL DE ENSINO NO  
DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Projeto apresentado para obtenção do grau de Mestre no âmbito do  
Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

**Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Potes Barbas**

**Coorientadora: Professora Doutora Carla Simone C. da  
Silva**

**2018, novembro**

## **Agradecimentos**

Estas linhas iniciais de agradecimento são dirigidas à minha orientadora, Professora Doutora Maria Potes Barbas, que lá de Portugal me possibilitou uma viagem pelo conhecimento. Obrigada pela disponibilidade em me orientar e por me ajudar a acreditar nas minhas potencialidades. Se não fossem os comentários, as sugestões, as críticas e o monitoramento constante eu não lograria êxito.

À minha coorientadora, Professora Doutora Carla Simone Castro, um reconhecimento especial pela permanente solicitude, generosidade e amplitude acadêmica.

Ao Instituto Federal de Brasília, agradeço pelas possibilidades de investigação e aposta feita em uma docente ainda iniciante, que recebeu todo o apoio institucional para que esta pesquisa fosse realizada. Grata pela cooperação e ações com o Instituto Politécnico de Santarém.

À professora Doutora Maria Cristina Madeira da Silva pelo olhar atento à formação e incremento das políticas de capacitação dos educadores do IFB e à professora Doutora Maria João Cardona, por ter assumido a coordenação de um Mestrado tão significativo na área de investigação educacional.

Aos colaboradores da Educação a Distância do IFB, pela motivação que foi essencialmente importante para a conclusão desta investigação, especialmente ao Eduardo e Cecília e a todos os entrevistados que propiciaram que esta tarefa se tornasse possível.

Reconheço a relevância dos colegas e demais professores que fizeram esta viagem comigo, compartilhando suas experiências, pelas discussões e inúmeras conversas que aconteceram durante nossas aulas do Mestrado. Como desejamos um IFB melhor!

Ao meu marido Glaucon, meus pais Wagner e Cláudia e nossa família, que estiveram comigo nas dificuldades e me transmitiram força e ânimo durante esses dois anos de estudos. Vocês insistiram para que eu não perdesse a fé e a capacidade de acreditar, mesmo quando minha saúde estava fragilizada! Obrigada pela inesgotável fonte de amor e energia.

*“O controle de qualidade realmente começa  
e termina com a educação.”<sup>1</sup>*

Kaoru Ishikawa

---

<sup>1</sup> Ishikawa, K. (1990). Introduction to Quality Control, 44Tokyo: 3A Corporation.

## ÍNDICE GERAL

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS .....	x
RESUMO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO DO TEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Identificação da situação problemática.....	4
1.2 Objetivos da investigação.....	6
1.3 Estrutura do trabalho .....	7
<b>CAPÍTULO II - ESTUDO DE CASO (CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL).....</b>	<b>8</b>
2.1 História da instituição .....	8
2.2 Estrutura e organograma do IFB .....	11
2.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição .....	12
<b>CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
3.1 Revisão da literatura .....	15
3.2 Mapeamento sistemático da literatura – Gestão por processo .....	16
3.3 Gestão da Qualidade.....	17
3.3.1 Qualidade da Educação no estudo de caso .....	20
3.4 Educação a Distância.....	24
3.5 Qualidade dos Processos e a Gestão Pública.....	27
3.6 Processo e Gestão por Processos: base conceitual.....	30
3.6.1 Tipos de Processo: primários, de apoio e gerenciais .....	39
3.6.2 Hierarquia dos Processos.....	41
3.6.3 Estrutura Funcional e Abordagem por Processos .....	43
3.6.4 Mapeamento e Modelagem de Processos .....	44

3.6.5 Desempenho dos Processos .....	48
3.6.6 Melhorias e Avaliação dos Processos.....	49
3.7 Gestão Democrática da Educação .....	51
3.8 Gestão por Processos e a Educação a Distância do IFB.....	54
<b>CAPÍTULO IV - METODOLOGIAS DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>67</b>
4.1 Considerações Prévias.....	67
4.2 Método de Estudo .....	67
4.3 <i>Focus Group</i> .....	72
4.4 Contexto/participantes do estudo .....	74
<b>CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS.....</b>	<b>75</b>
5.1 Respostas decorrentes das categorias.....	81
5.1.1 Respostas decorrentes da Categoria 1 – Identificação das informações iniciais e necessidade de padronização de Processos .....	81
5.1.2 Respostas decorrentes da Categoria 2 – Gerenciamento de Processos.....	97
5.1.3 Respostas decorrentes da Categoria 3 – Controle dos Processos.....	107
5.1.4 Respostas decorrentes da Categoria 4 – Promoção do Aprendizado e performance organizacional .....	1079
5.2 Caracterização sócio-demográfica e trajetória profissional no âmbito do IFB dos entrevistados.....	10911
<b>CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE TRABALHO FUTURO .....</b>	<b>1113</b>
6.1 Proposta de um plano de intervenção .....	113
6.1.1 Identificação dos problemas .....	114
6.1.2 Sugestões de Aprimoramento.....	116
6.1.3 Limitação das ações (fatores internos e externos) .....	120
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>123</b>
Referências bibliográficas .....	127
Legislação consultada .....	133
Ligações à internet .....	134
APÊNDICE A.....	136

APÊNDICE B.....	138
APÊNDICE C.....	140
APÊNDICE D.....	141
APÊNDICE E.....	144
APÊNDICE F.....	145
APÊNDICE G.....	148
ANEXO A.....	149

## Lista de Quadros e Figuras

Quadro 1 – Os 14 princípios da Qualidade defendidos por Deming .....	19
Quadro 2 – Definição de Processo sob a ótica dos autores nacionais e estrangeiros.....	34
Quadro 3 – Princípios que geram bons resultados na modelagem de processos .....	47
Quadro 4 – Padrões e notações de modelagem de processos .....	47
Quadro 5 – Tempo de duração das entrevistas .....	70
Quadro 6 – Trechos extraídos das falas dos entrevistados sobre a padronização dos fluxos ...	95
Quadro 7 – Análise de alguns trechos sobre as percepções dos entrevistados (pontos positivos e negativos, dificuldades e limitações) .....	99
Quadro 8 – Síntese das percepções mais relevantes dos entrevistados comparadas ao referencial teórico .....	105
Quadro 9 – Informações sobre o perfil dos entrevistados.....	111
Quadro 10 – Proposta de utilização do método 5W2H para o Plano de Ação de Melhorias.....	117
Figura 1 – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (em unidades).....	10
Figura 2 – Organograma da Pró-reitoria de Ensino do IFB .....	11
Figura 3 – Refinamento da bibliografia .....	15
Figura 4 – Atividades para o delineamento da pesquisa bibliográfica e documental .....	16
Figura 5 – Mapeamento sistemático da literatura.....	17
Figura 6 – Modelo de processo.....	33
Figura 7 – Definição de processo.....	35
Figura 8 – Fases/recursos organizacionais associados à gestão por processos de negócios...37	
Figura 9 – As seis dimensões da Gestão de processo de negócio / Brocke e Rosemann .....	38
Figura 10 – Áreas de conhecimento em Gestão por Processos.....	39
Figura 11 – Relacionamento entre os processos segundo Valle e Oliveira .....	40
Figura 12 – Decomposição de um processo .....	42
Figura 13 – Da Gestão Funcional à abordagem por processos .....	43
Figura 14 – Diagrama, mapa e modelo: três níveis de “representação” de processos .....	46
Figura 15 – Gestão por Processos e o Ciclo de Deming - PDCA conforme ABNT NBR ISO 9001:2015.....	49
Figura 16 – Gestão Democrática da Educação.....	53

Figura 17 – Organograma da Coordenação Adjunta de Ensino da DEaD.....	58
Figura 18 – Estrutura e Identificação dos processos da Coordenação Adjunta de Ensino da DEaD.....	58
Figura 19 – Eixos e Subprocessos da Coordenação Adjunta de Ensino da DEaD.....	59
Figura 20 – Eixo Temático Planejamento – Coordenações de curso .....	60
Figura 21 – Eixo Temático Articulação – Coordenações de curso .....	60
Figura 22 – Eixo Temático Acompanhamento – Coordenações de curso .....	61
Figura 23 – Eixo Temático Planejamento – Coordenação Pedagógica .....	62
Figura 24 – Eixo Temático Articulação – Coordenação Pedagógica .....	63
Figura 25 – Eixo Temático Acompanhamento – Coordenação Pedagógica.....	64
Figura 26 – Eixo Temático Planejamento – SPA.....	65
Figura 27 – Eixo Temático Articulação – SPA.....	66
Figura 28 – Eixo Temático Acompanhamento – SPA.....	66
Figura 29 – Etapas do Estudo de caso .....	69
Figura 30 – Tempo e quantidade de páginas de cada entrevista.....	71
Figura 31 – <i>Screenshot</i> /Agregação dos dados no software Maxqda.....	78
Figura 32 – <i>Screenshot</i> /Entrevistas transcritas e categorizadas no software Maxqda .....	78
Figura 33 – <i>Screenshot</i> /Sistemas de codificação atribuídos no software Maxqda .....	79
Figura 34 - Impacto da Gestão por processos para o estudante da DEaD .....	110
Figura 35 – Níveis de atuação do Escritório de Processos.....	119



## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Categorias temáticas .....	76
Tabela 2 – Frequência dos vocábulos mais relevantes apresentados nas transcrições das entrevistas .....	80
Tabela 3 – Composição de uma equipe de Escritório de processos .....	90

## Lista de Abreviaturas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPM CBOK	<i>Common Body of Knowledge – Guide to the Business Process Management</i>
CBPP	<i>Certified Business Process Professional</i>
CEFET's	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEP-CAB	Centro de Educação Profissional - Colégio Agrícola de Brasília
CGU	Controladoria-Geral da União
CONSUP	Conselho Superior do IFB
DEaD	Diretoria de Educação a Distância
D.O.U.	Diário Oficial da União
EaD	Educação a Distância
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
EUA	Estados Unidos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GDF	Governo do Distrito Federal
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT	Gestão da Qualidade Total
IFB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
IPAM	Instituto Português de Administração e Marketing de Lisboa

INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISCSP Lisboa	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
NBR	Norma Brasileira
OEA	Orientador de Ensino e Aprendizagem
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Act</i>
PNE	Plano Nacional de Educação
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	Projeto Político Pedagógico
PREN	Pró-Reitoria de Ensino
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
RCAAP	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SI	Sistema de Informação
SIPOC	<i>Suppliers</i> (Fornecedores) – <i>Inputs</i> (Entradas) – <i>Process</i> (Processo) – <i>Outputs</i> (Saídas) – <i>Customers</i> (Clientes)
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## Resumo

Compreender os desafios e perspectivas da Gestão por Processos no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília é o objeto desta investigação. O objetivo geral consistiu em investigar como transcorre a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos no âmbito dessa Diretoria a partir da escuta dos intervenientes, tendo em vista que o aprimoramento constante das práticas de gestão é primordial no campo educacional. Os procedimentos metodológicos adotados incluem estudo de caso e utilização da pesquisa de natureza aplicada e exploratória. Optou-se pelo levantamento de fontes relacionadas à temática e análise bibliográfica e documental. Quanto à forma de abordagem, foi utilizada a investigação qualitativa e recorreu-se ao *focus group* como técnica de recolha de dados para validação do guião de entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com 13 gestores. Para a análise de conteúdo, investiu-se na utilização do software MAXQDA, que permitiu uma maior confiabilidade dos dados. As análises apontam à necessidade de uma visão integrada, necessidade de padronização dos processos e adequação da abordagem de gerenciamento BPM pois os colaboradores consideram que a resistência às mudanças é expressiva. Ao final, com base na análise pormenorizada dos resultados alcançados, foram identificados os contributos que transcorrem da implantação dessa disciplina gerencial. Assim, surgiu a proposta de um plano de intervenção que possibilitará à gestão o foco na melhoria contínua dos processos de forma estratégica, que possa refletir na qualidade do processo educacional e na prestação de serviços públicos que atendam os anseios da sociedade.

*Conceitos-Chave:* administração estratégica, gestão por processos, gestão da qualidade, educação a distância

## Abstract

The object of this research is to explore the understanding of the challenges and perspectives of the Process Management in the scope of the board of directors of Distance Education in the Federal Institute of Brasília. The general objective consisted of investigating how the implementation of the mapping process flows within the scope of this Board of Directors, keeping in mind that the constant improvement of management practices is primordial in the educational field. The methodological procedures adopted include a case study and the use of research of an applied and exploratory nature. It was chosen by the survey of sources related to the thematic and bibliographical and documentary analysis. As for the approach, qualitative research was used and the “focus group” was used as a data-collecting technique for validation of the script of semi-structured interviews that were carried out with 13 managers. For content analysis, we invested in the use of MAXQDA software, which allowed a greater reliability of data. The analysis point towards the need of an integrated vision, and the need for standardization of processes and the adequacy of the BPM management approach because employees consider that resistance to change is significant. In the end, based on the detailed analysis of the results achieved, the contributions that came from the implementation of this managerial discipline were identified. Thus, a proposal for an intervention plan has emerged that will enable management to focus on the continuous improvement of processes in a strategic way, which may reflect on the quality of the educational process and the provision of public services that meet the aspirations of society.

*Keywords:* strategic management, process management, quality management, distance education.

## Introdução

Peter Drucker (1966), o pai da Moderna Administração, foi o primeiro pensador a propor a diferenciação entre os termos “eficiência” e eficácia” ao afirmar que eficiência é fazer as coisas de maneira correta e eficácia são as coisas certas. O resultado depende de fazer certo as coisas certas. Esses conceitos foram trazidos para a Gestão Pública e, especificamente o termo “eficiência”, compõe o artigo 37 da Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, juntamente com outros princípios (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade). Deste modo, no âmbito das organizações públicas, emerge o desafio em se prestar serviços públicos mais eficientes e eficazes, o que remete atenção maior às políticas sociais. A discussão sobre as políticas públicas é ampla e apresenta dificuldades quanto à delimitação do objeto e pelo caráter contraditório de atuação do Estado e deve ser compreendida como interação entre a sociedade e o Estado - o serviço público, com vistas a garantir o fortalecimento da cidadania.

Como forma de garantir por parte do governo o exercício e a manutenção do poder político, as políticas públicas muitas vezes decorrem em contextos de muita rigidez e alta densidade política, de confrontos que emergem dos conflitos existentes entre Estado e sociedade e, sobretudo, entre os poderes do Estado.

Com as influências que decorrem da globalização, organizações públicas e privadas têm buscado alternativas para se adaptarem às constantes mudanças do mundo moderno. Para Kanaane *et al.* (2010), a mudança é uma constante que acompanha o comportamento humano nas organizações e; conseqüentemente, a eficácia organizacional é fruto do desempenho individual e coletivo. (Kanaane, R.; Fiel Filho, A. & Ferreira, M. G., 2010, p. 90). Portanto, é imperioso que os indivíduos estejam atentos às transformações do dia a dia organizacional, melhorando suas práticas e modernizando suas rotinas.

No presente trabalho, a instituição objeto de estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB), mais nomeadamente a Diretoria de Educação a Distância, que, com sua institucionalização promulgada pela Lei nº. 11.892/2008 que criou os Institutos Federais, passou também a ter dificuldades de gerenciar suas rotinas e cuja iniciativa de implementação da gestão por processos decorre da visão estratégica do Instituto e da adequação dos modelos pedagógicos que permitem uma abordagem holística e avaliação permanente de todos os processos de melhoria da sua prática educacional.

Desde a sua criação e expansão, o Instituto Federal de Brasília (IFB) tem procurado se adequar e promover rotinas de trabalho que beneficiem os usuários, garantindo eficiência e eficácia organizacionais. As escolas precisam praticar o aperfeiçoamento contínuo para o alcance de excelência da gestão.

A partir da compreensão teórica da gestão por processos, será possível identificar a partir das percepções dos gestores, os processos que perpassam a Educação a Distância no âmbito do Instituto Federal de Brasília, como (e se) foram construídos, monitorados, implementados e como são mantidos com vistas a garantir a redução de custos, de tempo, a autonomia do departamento, a flexibilidade e o monitoramento detalhado das atividades.

Logo, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: **a Diretoria de Educação a Distância (DEaD) do IFB, em suas atividades de planejamento e gestão, está comprometida com a melhoria dos processos que têm forte relação com o planejamento estratégico institucional e o seu monitoramento constante?**

As estruturas tradicionais já não atendem a área de gestão das organizações, pois tendem a apresentar visões fragmentadas da organização onde existe pouca integração entre os departamentos. A visão por processos, objeto desse trabalho de projeto, surge como uma abordagem administrativa surgida no mercado que permite atender a demanda por qualidade. Este estudo fundamenta-se no que diz respeito à falta de procedimentos dos fluxos de trabalho que impactam na melhoria do desempenho organizacional, no índice de resultados positivos e que impede que a organização seja preparada para o futuro.

Instituições de ensino em todo o mundo estão passando por um extenso processo de reformas que culminem em transformações profundas nas atividades institucionais e acadêmicas. No campo educacional, estratégias gerenciais devem ser pensadas como forma de reconfigurar nossas escolas, suas ideias e valores, portanto, são adotados princípios de gerenciamento de qualidade para melhorar o processo educacional, atender os requisitos dos estudantes e reduzir a complexidade administrativa assim como ocorre com qualquer outro negócio e que possibilita oferecer melhor serviço, reduzir custos e fazer mais com menos recurso. Este estudo torna-se expressivo não somente no âmbito da Diretoria de Educação a Distância, como também para todos os *campi* do Instituto tendo em vista a preocupação do órgão na promoção de ações

articuladas que visem o gerenciamento de processos padronizados e projetos contínuos de melhoramento.

Algumas dimensões do Projeto Político Pedagógico orientam para a reflexão e disseminação de questões teórico-práticas que visam a melhoria dos processos educacionais tornando relevante as atuais políticas públicas brasileiras. Porém, urge a necessidade de revermos, melhorarmos e padronizarmos os processos de trabalho, rotinas e fluxos educacionais tendo em vista que as instituições de ensino lidam diariamente com vários alunos e, por consequência, com elevado número de processos, muitos deles com alto grau de burocracia e que demandam reparação constante.

Nossas organizações foram pensadas visando critérios de eficiência e controle. A grande dificuldade não está na velocidade dos processos e sim nos processos em si, já que funcionam com base em conceitos e estruturas que antecedem à revolução tecnológica. As palavras-chave norteadoras do sucesso das novas organizações são inovação, serviço, rapidez e qualidade, ou seja, é preciso utilizar a moderna tecnologia para redesenhar os processos, promover melhorias substanciais que gerem impacto e performance.

Gestores com pensamento por processos têm a capacidade de perceber os impactos de suas ações através da organização e se colocarem na posição de seus clientes e a inovação se torna imperiosa neste contexto, tanto que cada vez mais se ampliam os números de associados e especialistas da ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*), que fica sediada nos Estados Unidos e isto aponta o destaque que a temática tem apresentado em contextos organizacionais e acadêmicos ao redor do mundo.

Como disciplina gerencial que tem apresentado resultados satisfatórios a partir da sua implementação nas organizações, cita-se o BPM (*Business Process Management*), que, traduzido para o português, significa Gestão de Processos de Negócio e que será objeto deste estudo.

O Guia BPM CBOK evidencia que BPM não é uma metodologia, prescrição de estrutura de trabalho ou um conjunto de ferramentas. BPM é uma disciplina gerencial cuja implementação advém de uma decisão estratégica da organização e requer patrocínio da liderança executiva. (Guia BPM CBOK V3.0, 2013, p. 41).



Os principais beneficiados na implementação da Gestão por processos são as organizações que poderão, a partir do compartilhamento de práticas e experiências, contar com a tecnologia e teorias mais robustas que incrementem a produtividade, eficiência e eficácia.

A análise por processos é um exercício prolongado que requer avaliação de como os processos se encontram, para, a partir da compreensão de sua magnitude, perceber o que precisa ser construído, modificado, melhorado. É imprescindível que a organização reveja os processos periodicamente, se coloque disponível para ouvir seus clientes, no caso do serviço público – o cidadão, que alcance os anseios da sociedade e procure se autoavaliar continuamente.

Congruente aos objetivos estratégicos da Diretoria de Educação a Distância (DEaD) e como parte do conjunto de ações estruturais que objetivam a melhoria dos processos e desenvolvimento de políticas que garantem a qualidade no ensino, este trabalho de projeto tem como objetivo: compreender a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos no âmbito da Coordenação Adjunta de Ensino da referida Diretoria com vistas a contribuir para o desenvolvimento futuro de suas ações, de seus colaboradores e estudantes; identificar os contributos da gestão por processos, observando os pontos positivos, negativos, dificuldades e limitações que decorrem do fluxo dos processos a partir da escuta dos intervenientes que atuam na DEaD; analisar qualitativamente quais são os impactos da Gestão por processos na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela DEaD e propor futuramente ações de melhorias dos processos de trabalho sob forma de ação interventiva através da construção de um manual de Gestão por processos que possa orientar a implantação dessa disciplina gerencial no âmbito da DEaD e da criação de um Escritório de Processos do Instituto Federal de Brasília.

## **Capítulo I - Enquadramento do tema**

### **1.1 Identificação da situação problemática**

Assim como ocorre no mercado privado, o cliente do setor público, o cidadão, avalia constantemente a prestação do serviço que lhe é oferecido. Portanto, a busca pela qualidade e

excelência se torna imperiosa em um contexto de valorização da democracia e maior participação social. A adoção de inovações tecnológicas e administrativas teve início nas organizações privadas, entretanto, foram absorvidas pelo setor público ao longo do tempo com as adaptações necessárias, pois o modelo gerencial puro, totalmente apolítico, se mostrou inadequado (Rua, 1997).

Diversas organizações, sejam elas públicas ou privadas, adotam o BPM - *Business Process Management*, como forma de aumentar a produtividade e a inovação. Especificamente no Brasil, após mais de vinte anos do surgimento da gestão por processos como uma das abordagens de *design* mais utilizadas nas organizações modernas, foi possível a compreensão de que modelos tradicionais e processos demasiadamente manuais resultam em maior burocracia e escassez de quantidade de informações disponíveis para a tomada de decisão.

Nesse contexto, surgiram diversas ferramentas de gestão. Uma delas foi a gestão por processos, objeto deste campo de estudo, que possibilita a transformação organizacional e, conseqüentemente, a operacionalização da estratégia. Segundo Kanaane *et al.* (2010), a gestão por processos permite “conhecer, fazer funcionar, avaliar, controlar e melhorar continuamente os resultados dos processos na organização” (Kanaane, R.; Fiel Filho, A. & Ferreira, M. G., 2010, p. 128).

As organizações têm se tornado cada vez mais complexas e competitivas; surge no final do século XX e início do século XXI, a busca incessante do desenvolvimento de novas tecnologias de gestão que não deixam de ser igualmente complexas. Em meio a esta complexidade, emerge um esforço de se lidar também com os desafios tão comuns da sociedade moderna que visam atingir os objetivos estratégicos das organizações.

No Brasil, o processo de organização e gestão escolar não ocorrem de forma isolada, devem ser pensados estrategicamente, de forma articulada, sistemática e contínua a fim de garantirem a organização e o desenvolvimento da escola e devem estar alinhadas ao planejamento estratégico.

As normativas, resoluções, portarias ou o próprio regimento de uma instituição de ensino podem não garantir uma execução eficiente e eficaz e que tenha foco nos resultados. Construir, implementar, monitorar, implementar e manter processos com vistas a garantir a redução de

custos, de tempo, a independência do departamento, a agilidade e o monitoramento constante das atividades é um grande desafio para a maioria das instituições de ensino. Isto pode ser observado ao se perceber a quantidade e sobrecarga de trabalho existente em vários dos departamentos da escola, mais precisamente nos Registros Acadêmicos.

Se as resoluções não são suficientes para instrumentalizar os processos e para que os documentos normativos estejam consoantes à prática do trabalho, é preciso coordenar as ações, entender a estrutura e os processos organizacionais com a equipe motivada e com capacidade de pensamento sistêmico cujo objetivo seja o de gerar resultados, melhorar a comunicação entre os pares e evitar o retrabalho e a burocratização.

Sabendo-se da importância da disseminação de saberes próprios e inerentes a este objeto de estudo, a pergunta de partida deste estudo de caso surgiu como forma de responder o seguinte questionamento de pesquisa: a Diretoria de Educação a Distância (DEaD) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB), em suas atividades de planejamento e gestão, está comprometida com a melhoria dos processos que têm forte relação com o planejamento estratégico institucional e o seu monitoramento constante? Como criar fluxos de gestão, especificamente os pedagógicos, que sejam eficientes e tenham impacto no aprendizado do aluno em sala de aula? Como tornar a Gestão por processos exitosa e de que forma integrá-la às resoluções já existentes? Quais as causas importantes que determinam os contributos e pontos críticos da Gestão por processos que poderão, futuramente, serem melhorados através de possíveis intervenções e novas readequações dos processos de trabalho?

Essas questões surgiram a partir da inquietação da pesquisadora em relação aos pontos críticos observados no âmbito da referida Diretoria.

## **1.2 Objetivos da investigação**

Consoante aos objetivos estratégicos da Diretoria de Educação a Distância (DEaD) e como parte do conjunto de ações estruturais que objetivam a melhoria dos processos e desenvolvimento de políticas que garantem a qualidade no ensino, este trabalho de projeto tem como objetivos concretos:

Objetivo geral:

1. Compreender a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos no âmbito da Coordenação Adjunta de Ensino da referida Diretoria com vistas a contribuir para o desenvolvimento futuro de suas ações, de seus colaboradores e estudantes.

Objetivos específicos:

1. Identificar os contributos da gestão por processos, observando os pontos positivos, negativos, dificuldades e limitações que decorrem do fluxo dos processos a partir da escuta dos intervenientes que atuam na DEaD do Instituto Federal de Brasília.

2. Analisar qualitativamente quais são os impactos da Gestão por processos na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela DEaD no Instituto Federal de Brasília.

3. Propor futuramente ações de melhorias dos processos de trabalho sob forma de ação interventiva através da construção de um manual de Gestão por processos que possa orientar a implantação dessa disciplina gerencial no âmbito da DEaD e a criação de um Escritório de Processos do Instituto Federal de Brasília.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

A abrangência deste trabalho de projeto se concentra na estruturação de seis capítulos.

Nos capítulos I, II e III são apresentados a caracterização do órgão de estudo e os referenciais teóricos que permitem uma melhor compreensão do trabalho e que foram constituídos dos principais temas que envolvem a construção dos objetivos.

No capítulo IV procurou-se aplicar os conhecimentos adquiridos a partir de um caso estudado que se constituiu na metodologia investigativa e, no capítulo V, foram descritas a análise e interpretação dos dados, identificando especificidades intrínsecas à pesquisa.

No último capítulo, surge a proposta de um trabalho futuro de forma interventiva a partir do diagnóstico realizado e, por fim, apresenta-se as considerações finais.

## Capítulo II - Estudo de Caso (Caracterização organizacional)

### 2.1 História da instituição

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), teve sua criação estabelecida pela Lei nº 11.892 de dezembro de 2008 (Brasil, 2008), cujo Estatuto foi aprovado pela Resolução nº 18, de 18 de agosto de 2009 (Brasil, 2009), publicado no Diário Oficial da União (D.O.U) nº 168, de 02 de setembro de 2009 e alterado pela Resolução nº 09, de 24 de maio de 2013, do Conselho Superior do IFB e tem por objetivos ofertar:

o Instituto Federal de Brasília é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular, *multicampi* e descentralizada, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica.

(Brasil, 2009, p.3)

Originou-se na criação, pelo Governo Federal, da Escola Agrotécnica Federal de Brasília, instalada na zona rural de Planaltina que fora inaugurada em 21 de abril de 1962. Em 1978, o Colégio Agrícola de Brasília passou à supervisão do Governo do Distrito Federal (GDF), compondo a Rede de Ensino do Distrito Federal. Seu histórico de implantação e desenvolvimento se associa à história da rede de educação profissional, científica e tecnológica, que teve início em 1909 e em 2002 já haviam construídas 140 escolas técnicas no país (Brasil, 2016).

Com a publicação da Portaria nº 129, datada de 18 de julho de 2000, o Colégio Agrícola de Brasília passou a ter como missão a qualificação e requalificação profissional com foco na formação inicial e continuada de trabalhadores e de cursos técnicos de nível médio nas áreas de agroindústria e de agropecuária, passando à denominação de Centro de Educação Profissional - Colégio Agrícola de Brasília (CEP-CAB).

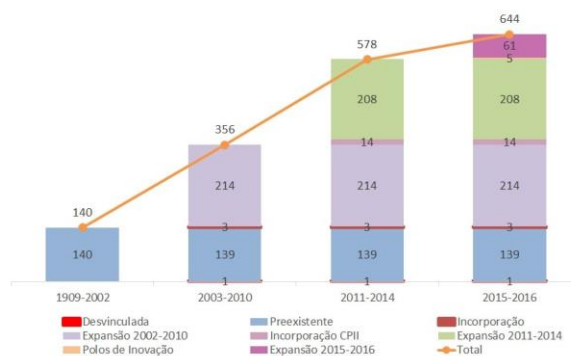
Mais adiante, em 2007, com a Lei nº 11.534 (Brasil, 2007), o CEP-CAB voltou a integralizar a Rede Federal de Ensino, e passou a ser conhecido como Escola Técnica de Brasília. Em dezembro de 2008, a Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico foi reestruturada; as Escolas Técnicas e grande parte dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's) foram transformados em Institutos Federais. A partir dessa expansão, nos anos de 2010 e 2011, com melhoria da situação econômica do Brasil e em razão da visão estratégica da Reitoria do IFB, ampliou-se a oferta de empregos, consolidou-se a ascensão social das classes menos favorecidas e elevou-se a necessidade de mão de obra qualificada (Brasil, 2012). Haja vista a pouca oferta de cursos de formação técnica no Distrito Federal, o IFB se impulsionou pelos diversos setores da sociedade civil a expandir-se. Iniciou-se uma reestruturação e ampliação da rede local que possibilitasse maior capilaridade no Distrito Federal, com a implantação de outros *campi* nas demais Regiões Administrativas de Brasília que foram escolhidas conforme maior número de contingente populacional e menor índice de desenvolvimento econômico.

De acordo com os dados do Ministério da Educação (2016), a Rede Federal se expandiu, concretizando a criação de mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional e atualmente conta com o atendimento de mais de 644 campi em atividade, conforme ilustra a figura 1.

Em todos os Estados do território brasileiro estão presentes os 38 Institutos Federais, que oferecem cursos em diversas modalidades de ensino, presenciais ou a distância, de qualificação, ensino médio integrado, superiores de tecnologia, bacharelados, licenciaturas e pós graduação *stricto e lato sensu*.

Na formação dessa Rede, constam ainda instituições que não aderiram aos Institutos Federais, mas que também ofertam educação profissional em todos os níveis, sendo dois CEFET's, vinte e cinco escolas técnicas ligadas às universidades federais, o Colégio Pedro II e uma universidade tecnológica (Universidade Tecnológica Federal do Paraná).

**Figura 1 – Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (em unidades)**



Fonte: Ministério da Educação (2016).

O Ministério da Educação instituiu em 26 de outubro de 2011 o Decreto nº 7.589 (Brasil, 2011) que criou a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), cuja finalidade é desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade de educação a distância com vistas à ampliação e democratização da oferta e o acesso à educação profissional pública no país. O Instituto Federal de Brasília (IFB) investe na Educação a Distância e se constitui de importante política de afirmação de sua identidade pois cumpre uma de suas *finalidades ao ofertar educação básica e profissional, técnica e tecnológica em todos os níveis e modalidades, garantindo a formação de cidadãos e profissionais que estejam comprometidos com a dignidade humana, a justiça social e o mundo do trabalho.*

Vinculada à Pró-Reitoria de Ensino (PREN), a Diretoria de Educação a Distância tem a missão de coordenar as ações centrais da EaD (Educação a Distância), bem como representar o IFB junto à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e como visão estratégica incorporar no IFB aprendizagens significativas, práticas inovadoras e acesso democrático.

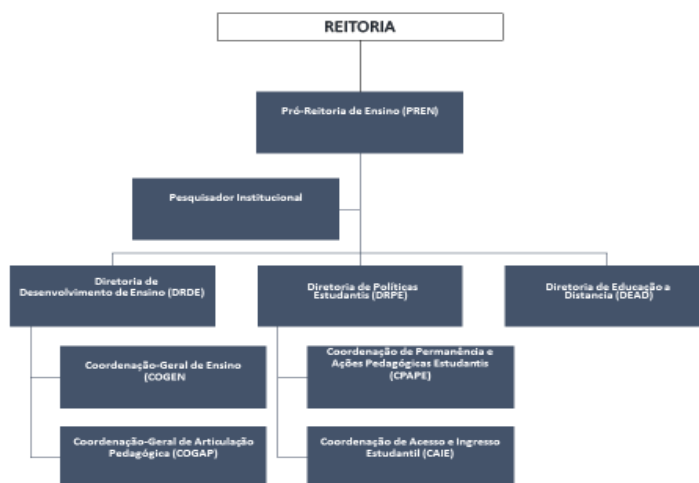
A Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília (IFB), instituída pela Resolução nº 01/2017/CS-IFB de 08 de fevereiro de 2017, que aprova a nova estrutura organizacional do Instituto Federal de Brasília (IFB), passa então por esse processo de institucionalização e de construção de normativas, regulamentos e normas. Impende destacar que a Educação a Distância é uma metodologia de aperfeiçoamento que a cada dia ganha mais espaço no Brasil e já possui algum sucesso mundial pois promove alternativas reais de

aprendizagem baseadas em tecnologias de informação e comunicação. Assim, deve ter importante papel ao incentivar a autonomia dos estudantes que enxergam nessa modalidade a vantagem pela decisão das escolhas de seus horários de estudos e aplicabilidade dos temas estudados.

## 2.2 Estrutura e organograma do IFB

Em atendimento à Portaria MEC nº 246/2016 publicada no Diário Oficial da União nº 89 em 11 de maio de 2016, que dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e que define normas, parâmetros e prazos para sua implementação, houve a necessidade de se adequar a estrutura organizacional, conforme recomendação do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) exarada por meio do Relatório 201503681, referente à auditoria realizada entre 1 de junho e 30 de junho de 2015. A Pró-reitoria de Ensino (na qual a Diretoria de Educação a Distância está associada), vinculada à Reitoria, passou à seguinte composição:

**Figura 2 – Organograma da Pró Reitoria de Extensão do IFB**



Fonte: Brasil (Anexo III da Resolução 01/2017/CS/IFB, p. 2).



No organograma funcional do IFB, consta a representação das áreas consideradas estratégicas para a tomada de decisões nos diversos níveis da administração. A Pró-reitoria de Ensino, juntamente com as demais pró-reitorias (de Extensão e Cultura, Pesquisa e Inovação, Administração e de Gestão de Pessoas), fazem parte do escopo decisório da organização.

Em 05 de maio de 2016 o Ministério da Educação lançou o Manual de Gestão da Rede e-Tec Brasil e do Profucionário que traduz em nortear e disciplinar critérios e procedimentos aos sistemas e instituições de ensino que ofertam Educação Profissional e Tecnológica (EPT) pelo programa Rede e-Tec Brasil e cursos do Profucionário, unificando os documentos anteriores e atendendo a demandas levantadas pelas Portarias Ministeriais/MEC nº 817 e nº 1152 de 2015, que dispõe sobre a oferta da Bolsa- Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), na Rede e-Tec Brasil e Profucionário, bem como apresenta conformidade às demais legislações vigentes acerca da EPT. Trata-se de um importante documento de apoio no qual recomenda-se como se dá a adesão à Rede E-tec Brasil, planejamento dos cursos ofertados, como se dá a oferta e execução destes, o gerenciamento dos recursos financeiros e a avaliação dos cursos.

### **2.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição**

De acordo com o Estatuto aprovado pela Resolução nº 18, de 18 de agosto de 2009 (Brasil, 2009), publicado no Diário Oficial da União (D.O.U) nº 168, de 02 de setembro de 2009 e alterado pela Resolução nº 09, de 24 de maio de 2013 (Brasil, 2013), do Conselho Superior do IFB (Consup), o IFB tem como missão oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social; e como visão, até 2018, consolidar-se no Distrito Federal como instituição pública de Educação Profissional e Tecnológica de qualidade inclusiva e emancipatória, articulada em rede e com a comunidade (Brasil, 2009).

Conforme enunciado no Estatuto (Brasil, 2009), os valores devem ser pautados na Ética; Educação como bem público gratuito e de qualidade; Formação crítica, emancipatória e cidadã; Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração; Respeito

à diversidade e à dignidade humana; Promoção da inclusão; Inovação e Sustentabilidade econômica e socioambiental. No Art. 5º do Estatuto do Instituto Federal de Brasília (Brasil, 2009), observa-se os seguintes objetivos:

- I. ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II. ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III. realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV. desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;
- V. estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional;
- VI. estimular, fomentar e realizar a pesquisa científica, visando a consolidação de cursos de pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento; e
- VII. ministrar, em nível de educação superior, cursos: a) superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia; b) de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e

matemática, e para a educação profissional; c) de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento; d) de pós-graduação lato sensu, aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e ) de pós-graduação stricto sensu, mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica. (Brasil, 2009, p. 5)

O Estatuto do IFB (Brasil, 2009), aponta ainda em seu Artigo 3º que “para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior, o Instituto Federal de Brasília é equiparado às universidades federais” (p. 3), e que possui limite de atuação territorial para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por ele oferecidos, circunscrito ao Distrito Federal, aplicando-se, no caso da oferta de ensino a distância, legislação específica. No Art. 2º, o IFB rege-se por legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos: I. Estatuto; II. Regimento Geral; III. Resoluções do Conselho Superior; e IV. Atos da Reitoria.

### **Capítulo III – Enquadramento teórico**

Os referenciais teóricos utilizados nesta pesquisa foram constituídos dos principais temas e conceitos que nortearam e fundamentaram a pesquisa e que envolvem a construção dos objetivos deste trabalho. Primeiramente, são apresentados alguns termos que consolidaram a busca do material bibliográfico e na delimitação da temática.

Em seguida, buscou-se por traçar possibilidades e caminhos que possibilitaram a construção da base bibliográfica e, conseqüentemente, que embasou a definição do foco da pesquisa, a formulação das hipóteses e a análise dos instrumentos selecionados. Por fim, os principais conceitos abordados facilitaram a produção de conhecimento que será utilizado na estruturação do estudo apresentado.

### 3.1 Revisão da literatura

Na revisão da literatura foram definidos os conceitos-chave que conduziram o estudo que foram tratados igualmente em língua inglesa. Logo após essa fase, foi possível compilar os objetivos gerais e específicos, de onde nasceram as questões a serem abrangidas nesta pesquisa, essencialmente importantes na discussão dos resultados.

Foi possível então a utilização de procedimentos que se constituíram na digitação e busca dos conceitos nos sites de periódicos, bibliotecas, revistas acadêmicas e base de dados, que possibilitaram reunir uma seleção de relevante fonte de informação e soma considerável de materiais que compõem esta pesquisa.

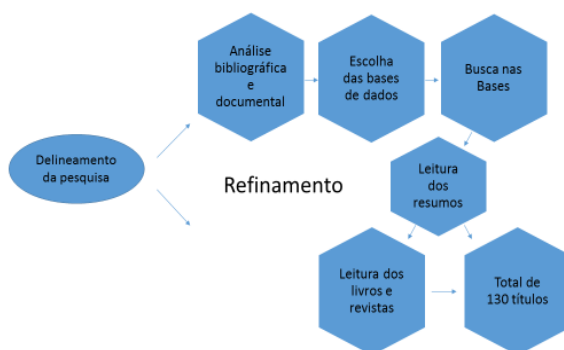
Dentre os periódicos, foram consultadas as bases de dados da Biblioteca Central da Universidade de Brasília, da Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP), do Repositório Comum do Instituto Português de Administração e Marketing de Lisboa (IPAM) e do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP). Dentre artigos científicos nacionais e estrangeiros, legislação, documentos expedidos pelo órgão de estudo, livros, revistas e dissertações de mestrado e doutorado, este trabalho está composto de 130 títulos, todos referenciados, conforme refinamento da bibliografia constante na figura:

**Figura 3 – Refinamento da bibliografia**



Algumas dessas obras estão apresentadas no referencial teórico e serviram de suporte para o desenvolvimento da pesquisa, outras estão denotadas nas discussões e resultados deste trabalho de projeto. Integram o referencial teórico, vários autores, especialistas mundiais neste campo de estudo que se dedicaram a investigar o tema e que deram forma ao conhecimento, ao crescimento e à compreensão do BPM. Para uma melhor compreensão do delineamento da pesquisa, a pesquisadora optou por construir um diagrama que possibilitasse clarificar essa etapa, onde é possível observar as fases da construção da pesquisa, conforme se apresenta na figura:

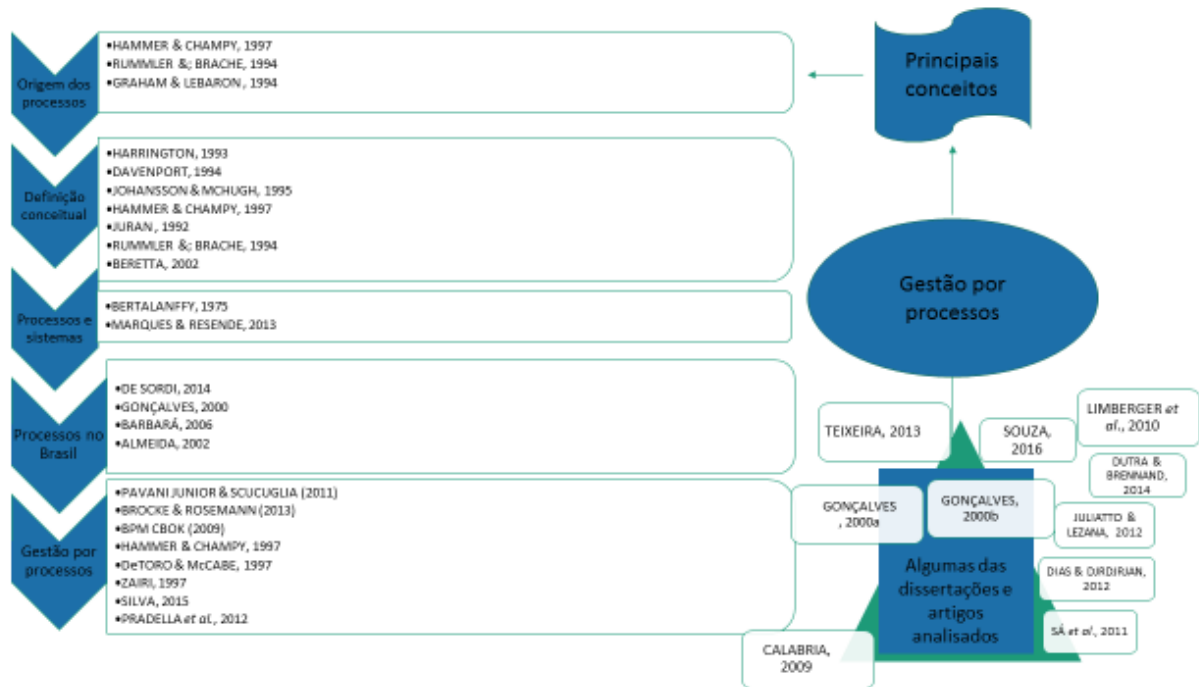
**Figura 4 – Atividades para o delineamento da pesquisa bibliográfica e documental**



### 3.2 Mapeamento sistemático da literatura – Gestão por processo

O mapeamento sistemático da literatura proposto neste trabalho tem como objetivo principal indicar pesquisas e autores que vêm abordando o tema gestão por processos, porém, ainda são poucos os estudos que abordam o tema relacionado à educação. Para Petersen *et al.* (2008), trata-se de uma pesquisa em largura que agrupa diferentes trabalhos e inclina-se para algumas tendências, permitindo a criação de um resumo visual que, conforme apresenta-se na forma de fluxograma:

**Figura 5 – Mapeamento sistemático da literatura**



### 3.3 Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade surgiu a partir de cenários de mudanças e de constantes crises econômicas que interferiram em processos produtivos e gerenciais de forma estratégica, com vistas a se garantir o crescimento das organizações.

Marshall Junior *et al.* (2012), definem o termo “qualidade” como um entendimento espontâneo e inerente a qualquer situação, contudo, sua compreensão e a adequação de técnicas e metodologias devem ser adequadas ao tipo de produto a ser analisado, como processos, requisitos técnicos, atendimento ou serviços, *design* do produto ou criação de um sistema de gestão.

Roesch e Antunes (1995), conceituam o termo Gestão da Qualidade Total (GQT), como uma interpretação ocidental do modelo japonês de gestão que leva à transformação e que é imprescindível para o fortalecimento das relações entre as pessoas; possibilita o

desenvolvimento de competências através de toda a organização que leva à formação de uma cultura de qualidade.

As autoras partem da premissa de que para a GQT seja bem-sucedida, é preciso analisar as variáveis da organização no mercado, seus produtos e serviços, comparando a qualidade desses bens à de seus concorrentes, assim como devem estar claras as metas, objetivos e propostas do negócio. As estratégias que envolvem a reestruturação das forças do trabalho devem ser revisadas possibilitando uma maior flexibilidade; as de relacionamento com clientes e fornecedores devem criar uma cadeia de qualidade; as de liderança devem propor uma melhoria na qualidade habitual e as de recursos humanos devem possibilitar o desenvolvimento das relações de trabalho.

Esse modelo de GQT utilizado na atualidade se baseia nas melhores práticas das companhias de vanguarda em todo o mundo e não se restringe aos departamentos técnicos das organizações, mas em níveis hierárquicos superiores, como as presidências e diretorias das organizações onde são expressos os interesses pela qualidade, ligando-a, sobretudo, à produtividade requerendo assim, sua inclusão no planejamento estratégico.

Em 1946, durante a ocupação do Japão, os Estados Unidos (EUA) enviaram técnicos que precisariam sanar os problemas de comunicação através da aplicação do controle estatístico da qualidade. William Edwards Deming e Joseph M. Juran foram os precursores. Ainda nessa época, a *Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)*, através de conceitos difundidos por Deming de melhoria contínua dos processos e de qualidade, envolvimento e liderança das áreas da empresa, se tornou referência da qualidade no Japão. Esses autores são os mais citados que traduzem o conhecimento relacionado à Gestão da Qualidade.

Juran (1992), por ter dado importantes contribuições para a Gestão da qualidade e pela relevância de suas obras em função do PDCA (*plan, do, check e act*) que é ainda na atualidade importante instrumento de planejamento empregado nas organizações cujo foco é a melhoria contínua. E Deming por ter enunciado os 14 princípios de Qualidade, conforme quadro a seguir, adaptado do Sistema de CEP - Controlo Estatístico do site Datalyzer.com:

**Quadro 1 – Os 14 princípios da Qualidade defendidos por Deming**

<b>Os 14 princípios de Deming</b>	
<b>1º princípio:</b>	Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego;
<b>2º princípio:</b>	Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;
<b>3º princípio:</b>	Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;
<b>4º princípio:</b>	Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;
<b>5º princípio:</b>	Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;
<b>6º princípio:</b>	Institua treinamento no local de trabalho;
<b>7º princípio:</b>	Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;
<b>8º princípio:</b>	Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;
<b>9º princípio:</b>	Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço;
<b>10º princípio:</b>	Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema, estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;
<b>11º princípio:</b>	Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança; elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;
<b>12º princípio:</b>	Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade; remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos;
<b>13º princípio:</b>	Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento;
<b>14º princípio:</b>	Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.

Fonte: Datalyzer (2007, p. 1).

Em um cenário em que o serviço público muda constantemente e apresenta alto grau de incerteza, a adoção de inovações tecnológicas e administrativas que tiveram início nas organizações privadas, mas que foram amplamente absorvidas pelo setor público com as adaptações necessárias, as ferramentas de gestão ganham espaço relevante.

Segundo Rua (1997), as principais transformações da Administração Pública Gerencial foram o planejamento estratégico, a flexibilidade, a qualidade e o foco no cidadão e na eficiência. A qualidade se tornou uma meta para os administradores públicos e uma exigência dos cidadãos e a Gestão da Qualidade surgiu nesse contexto de elaboração das diversas ferramentas de gestão. Silva (2003), assinala que a partir da década de 80, após o surgimento do movimento



da Qualidade, os gestores se atentaram a outros pontos cruciais na medição de desempenho organizacional baseados na tentativa de se medir prazos de resposta, compromissos nas entregas, índices de defeitos, dentre outros.

No contexto do setor público, a ferramenta vem se constituindo como mecanismo atual, contemporâneo, ganhando espaços nas propostas de diversos órgãos públicos.

### **3.3.1 Qualidade da Educação no estudo de caso**

A atenção com o sistema educacional brasileiro ganhou força somente a partir de 1990, seguindo as correntes que já emergiam da Europa e Estados Unidos há algum tempo e teve como parâmetro o mundo competitivo dos negócios. Saber o que acontecia no interior das escolas e como isso refletia no desempenho dos alunos era fator determinante nesse processo de investigação. Conforme Xavier (1996), essa perspectiva da “nova gestão educacional” priorizava o desenvolvimento de padrões de gestão concentrados na escola e na implementação de sistemas de monitoramento e acompanhamento sistêmico da qualidade que refletiam no desempenho escolar.

Dois cenários eram apresentados à época, um refletia a qualidade da educação cujo foco era o atendimento de interesses do mercado; o outro, a qualidade era considerada uma demanda social e defendida pelos profissionais da educação, embora seu significado não fosse bem compreendido. Na visão de Araujo (2012), nas duas últimas décadas, a qualidade da educação foi reduzida ao resultado mensurado e quantificado por meio de testes padrões e revelada como um produto que tem na economia a sua realização de ser. Contudo, setores da educação se mostram cada vez mais comprometidos em defender a escola pública, democrática e a sua “qualidade social”, onde sua universalização é um direito social (Araujo, 2012).

Dentre os estudos da época, apontou-se a dimensão gerencial como aspecto determinante para a garantia do funcionamento das escolas. Atualmente, é imperioso que os profissionais da educação sejam dotados de habilidades técnicas e gerenciais e que estejam direcionados na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Não existe consenso entre os educadores ao conceituar qualidade na educação e sua efetivação, no caso do Brasil, é uma tarefa complexa, desafiadora e muito debatida pelos especialistas. A própria definição do termo qualidade traz consigo uma amplitude de significados que perpassam concepções, ideologias e perspectivas que decorrem da educação.

Ao afirmarem que “um caminho para ‘desbastar’ o conceito de qualidade na educação é considerar os objetivos que se coloca na educação”, Marchesi e Martin (2003, p. 20), indicam que este conceito se esbarra nas diferentes metas e objetivos educacionais, suas finalidades, o âmbito em que está sendo construída e a soma de seus processos. Para os autores, a qualidade da educação não pode ser reduzida ao atingimento de determinados níveis de rendimento escolar dos alunos. Aspectos concernentes ao desenvolvimento pessoal, afetivo, social, estético e moral devem ser incluídos e somados a um conjunto de aprendizagens.

Os três eixos semânticos defendidos por Zabalza (1998), se traduzem na aplicabilidade do conceito de qualidade à educação e se complementam: “a) *a qualidade vinculada aos valores*. Atribui-se qualidade àquilo que representa algum dos valores vigentes. Para muitos autores este é o componente da qualidade: que contenha elementos valiosos. b) *a qualidade vinculada à efetividade*. Esta perspectiva atribui qualidade àquele tipo de instituição ou processo que alcança bons resultados. c) *a qualidade vinculada à satisfação dos participantes no processo e dos usuários do mesmo*” (Zabalza, 1998, p. 31, grifos do autor).

Xavier (1996), aponta seis dimensões ao tratar da qualidade da educação: a primeira dimensão diz respeito à qualidade política e formal e constitui o aspecto político pedagógico. A segunda relaciona-se ao custo para se obter essa educação e ao seu *preço* para o cliente (sociedade). A terceira diz respeito ao atendimento, a quarta à moral, a quinta à segurança e por fim, a sexta dimensão reflete-se na dimensão ética que implica em um código de conduta que deve ser observado entre os atores desses espaços e a forma como dão transparência e lisura às suas ações.

Dourado e Oliveira (2009), indicam que a educação perpassa e se articula a diferentes dimensões e espaços da vida social e percorre possibilidades e limitações da dinâmica pedagógica, econômica, social, cultural e política de uma sociedade, envolvendo questões que dizem respeito à análise dos sistemas e unidades escolares, o processo de organização escolar, a gestão do trabalho, dinâmica dos currículos e formação docente. Para que a escola

pública possa responder às demandas de qualidade e produtividade, a gestão da educação deverá se consolidar no seu aspecto mediador assumindo a forma democrática que vise o atendimento das necessidades da sociedade (Paro, 1998).

Silva (2009) entende que a educação deve ser construída a partir da valorização e do reconhecimento dos seus sujeitos sociais, assim como defende Araujo (2012), cujas contribuições apontam para a construção de eixos balizadores do que foi denominado “qualidade referenciada nos sujeitos sociais”, que de forma articulada e integrada, apontam para a formação de uma educação emancipatória, baseada nos valores sociais:

- a) qualidade como conceito que comporta pluralidade de significados;
- b) qualidade como construção social e processual;
- c) qualidade como algo que depende uma ética pública;
- d) qualidade como construção democrática do currículo escolar;
- e) qualidade como formação humana íntegra.

Mesmo com a complexidade conceitual que gera em torno do termo “qualidade”, fica evidente que é impossível adotar um conceito unívoco que atinja toda a diversidade e multiplicidade no âmbito da educação e um conceito absoluto se torna imperativo. Porém, assim como assinalam vários autores, discutir a temática se torna cada vez mais imperioso para que se chegue a vestígios que revelem indicadores de desempenho que possam clarificar e qualificar a qualidade da educação brasileira.

Marchesi e Martin (2003), apontam que os indicadores teriam como objetivos “informar sobre o funcionamento da educação, detectar os problemas e chamar a atenção para o que está ocorrendo” (Marchesi & Martin, 2003, p. 27).

Os autores postulam ainda:

Ninguém deve pôr em dúvida a importância de que exista um modelo geral de indicadores que permita estabelecer as relações de causa-efeito entre eles e facilite a compreensão das mudanças e o planejamento de intervenção. Porém, a elaboração de

um modelo tão desejado ainda está fora das possibilidades dos cientistas sociais. O objetivo atingível no momento é construir um quadro global que permita situar os indicadores mais relevantes, estabelecer relações entre determinadas variáveis e começar a relacionar os fatores modificáveis com os resultados desejáveis. A esses problemas para a elaboração de um marco global, somam-se as dificuldades para definir os conceitos de forma que sejam mensuráveis. (Marchesi & Martin, 2003, p.28)

O UNICEF, PNUD, INEP-MEC, formularam em 2004, um instrumento criado por diversas organizações governamentais e não-governamentais, que se propôs a produzir alguns indicadores de qualidade na educação, cujo objetivo era ajudar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria dos serviços prestados no âmbito escolar. Foram identificados sete elementos prioritários, os quais foram denominadas dimensões, que devem ser considerados para a reflexão da escola na busca da qualidade. Esses indicadores se caracterizam pelo: ambiente educativo; prática pedagógica; avaliação; gestão escolar democrática; formação e condições de trabalho dos profissionais da escola; ambiente físico escolar; acesso; permanência e sucesso na escola. (Ação Educativa, 2004).

Esse processo de construção foi realizado em um amplo movimento de sensibilização da comunidade escolar, para que juntos buscassem maneiras de promover a reflexão, a discussão e ações que possibilitassem a melhoria das escolas. Dentre esses indicadores, será tratado a seguir o da gestão democrática, cujo ponto primordial envolve a ampla participação e escuta da comunidade escolar.

Tendo em vista que a educação se articula com as variadas dimensões e ambientes da vida social e atravessa os limites das atividades econômica, social, política e cultural da sociedade, é cada vez mais importante a preocupação em se construir e explicitar as dimensões, indicadores de qualidade e fatores que perpassam os espaços educativos.

A implementação da qualidade ISO 9000 se configura como um sistema de gestão para as instituições de ensino cujo objetivo é o fornecimento uma estrutura de qualidade identificando

processos necessários que facilitem o trabalho da gestão através da aplicação de princípios, técnicas e ferramentas para resolver os problemas em toda a organização.

### **3.4 Educação a Distância**

A Educação a Distância no Brasil (EAD) vem se consolidando como metodologia que propicia a democratização do ensino e permite ao estudante cursar uma modalidade de ensino sem a necessidade de fazê-lo presencialmente desde que tenha acesso à internet. Dentre as modalidades de ensino, estão a educação básica, profissional e a de ensino superior.

No que diz respeito à sua consolidação no Brasil no âmbito das políticas públicas, embora do ponto de vista histórico a EaD no Brasil tenha relação com o início do século XIX, seu fortalecimento ocorreu somente após a criação da Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional, especificamente após a regulamentação dada através do Artigo 80, que trata do incentivo ao desenvolvimento e a veiculação de programas de educação a distância.

O Decreto 9.057, de 25 de maio de 2017, regulamenta o Artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação e estabelece, dentre outros critérios, as diretrizes e bases da educação nacional, e inclui em seu texto as diferentes modalidades de educação a distância, do ensino básico ao superior.

No âmbito das políticas públicas em educação, a Educação a Distância surge como alternativa que promove a expansão do quadro de matrículas das instituições de ensino, visto que as limitações, tanto físicas como estruturais não são tão expressivas e a fiscalização quase não existe por não haver legislação própria, sendo que considerável parte do processo de ensino e aprendizagem acontece em espaços elegidos pelos próprios alunos, conforme suas próprias necessidades. (Arruda & Arruda, 2015, p. 321).

Essa interpretação de que a EaD possibilita números maiores de vagas em menor tempo, pode ser confirmada através do Plano Nacional de Educação (PNE) – 2014/2024 que traz uma visão positiva sobre a Educação a Distância, que possibilita o atingimento da eficácia diante dos inúmeros desafios educacionais. Os dados traduzem em um aumento significativo das

matrículas no ensino superior na modalidade de Educação a distância, que cresceram quase 20 vezes entre os anos de 2004 e 2013, alcançando, em todas as redes, índices que quase quintuplicaram em número de matrículas. (Brasil, 2015).

Contudo, foi no âmbito privado que esse crescimento se refletiu de maneira mais expressiva. As matrículas EaD na rede privada no ano de 2004, totalizavam 35 mil e correspondiam a apenas 0,8% do total de matrículas em cursos de graduação. Nove anos mais tarde, em 2013, esse número de matrículas EaD no segmento privado teve um aumento de quase 30 vezes (de 35 mil para 999 mil matrículas), passando a responder por 13,7% do total de matrículas. No segmento público, a EaD aumentou mais de seis vezes (de 24 mil para 154 mil matrículas).

Dentre as estratégias apontadas no PNE, surge como indicativo a ampliação do uso de metodologias, recursos e tecnologias de educação a distância e a ampliação da oferta de programas de pós-graduação *stricto sensu* (mais notadamente os de doutoramento), como consequência dos programas de expansão e interiorização das instituições superiores públicas. (Brasil, 2015).

Para Medeiros (2014), a EAD torna menos inflexível as várias instâncias de ensino-aprendizagem já que se propõe a utilizar tecnologias de comunicação e de informação que permitem romper com conceitos tradicionais de espaço geográfico/tempo e permite uma maior adequação às necessidades tanto de professores, como de alunos. Contudo, a autora enuncia que alguns desafios ainda precisam ser rompidos, um deles é o paradigma de que a tecnologia projeta a substituição do professor em sala de aula, o outro, é que a responsabilidade pela qualidade do ensino está em segundo plano.

A EAD constitui-se de tecnologias que possibilitam a mediação da comunicação através de recursos diferenciados, sejam eles didáticos e mediáticos e que, se agregadas à mediação do professor, viabilizam a construção do conhecimento do cursista. Trata-se de uma modalidade que representa uma perspectiva de democratização do acesso aos espaços educativos uma vez que desobriga a proximidade, do ponto de vista de espaço, do aluno e a escola.

Para Lemos (2003), a disseminação da EAD nos últimos tempos se deve aos processos de evolução tecnológica, da comunicação e da informação, especialmente da informática têm repercutido no aparecimento de uma nova modalidade de EAD que é o *e-learning*. Este é

estritamente baseado em tecnologia e permite a retirada de algumas limitações da EAD que implicam na evasão de estudantes, falta de interatividade, conteúdos didáticos rasos, e ausência da verificação do nível de aprendizagem.

Dentre os benefícios do *e-learning* preconizadas por Fleury e Jacobsonhn (2003), estão o aumento do número de alunos com baixo custo incremental; uniformidade e consistência na mensagem; informações mais completas; facilidade e rapidez para atualização; estruturas curriculares mais flexíveis; treinamento de grande número de alunos simultaneamente; integração de pessoas distantes geograficamente; construção de comunidades virtuais; ritmo do curso adaptado ao aluno; acesso de qualquer lugar e a qualquer hora; postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem e maior participação do aluno. Medeiros (2014), corrobora ainda que o processo de expansão da EAD se intensifica também à medida que favorece a relação custo-benefício.

No que concerne às limitações os autores enunciam: alto investimento inicial; investimento em equipamentos; estrutura para atendimento ao aluno; perda do aspecto social do aprendizado; sentimento de isolamento; impacto na cultura; dificuldade de leitura e interpretação de textos; manutenção da postura passiva; dificuldade para usar a tecnologia e baixa velocidade de digitação.

Essas limitações podem ser claramente identificadas também no estudo realizado por Abbad, Zerbini e Souza (2010), quando investigaram o panorama das pesquisas em EAD no Brasil. No contexto dos aspectos sociais, as autoras evidenciam que a interação mais frequente ocorre entre o estudante e os recursos instrucionais disponibilizados nos Ambientes Virtuais de Aprendizagem, e existe pouca interação entre alunos e tutores ou professores e alguns alunos não participam de forma espontânea das discussões. Outro aspecto relevante observado pelas pesquisadoras, refere-se à falta de suporte à aprendizagem, de organização ao estudo que podem levar à evasão.

Mesmo que os dados apresentados pelos órgãos do Governo Federal apontam para um crescimento excessivo no número de matrículas em cursos de Educação a Distância no Brasil, pesquisadores sugerem mais pesquisas nas áreas de educação, qualificação profissional e, sobretudo, na avaliação em EAD.

Pesquisas ainda são incipientes dado ao fato de que a Educação a Distância é um campo de estudo relativamente novo no Brasil, mas espera-se que estudos sobre a temática indiquem propostas para que as desconformidades encontradas sejam passíveis de serem corrigidas em tempo e que a falta de normas de qualidade e a ineficiência de dispositivos regulatórios não a fragilizem impedindo a sua institucionalização.

### **3.5 Qualidade dos Processos e a Gestão Pública**

Na gestão pública, as necessidades dos cidadãos devem ser os requisitos do processo. Os indicadores de desempenho mencionados devem controlar o desempenho desses processos. Os resultados devem ser comparados com os objetivos estabelecidos previamente. Por fim, como requisito obrigatório de toda gestão por processos, o fluxo deve ser avaliado e revisto para corrigir eventuais falhas e buscar a melhoria, incrementando a qualidade e a eficiência.

Para Rua (1997), assim como no mercado privado, as organizações públicas também são capazes de realizar *benchmarking* entre si. As questões mais relevantes a serem analisadas e comparadas são: imagem da organização e satisfação do cliente-cidadão; atuação socioambiental, ética, controle social e políticas públicas; resultados orçamentários e financeiros; capacitação e desenvolvimento dos servidores; processos de suprimento.

Um ponto que difere a gestão pública da privada é a obrigatoriedade de os administradores públicos atuarem de maneira transparente e obedecendo à legislação vigente. Esse ponto é objeto de muitas discussões, pois, para muitos, o rigor enrijece a gestão. Um exemplo clássico é o das licitações. Muitos criticam o regime de aquisições públicas, pois não prioriza a qualidade e a sustentabilidade dos produtos.

Instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, é uma tentativa do Governo Federal que visa promover a gestão pública em níveis de excelência como forma de cooperar para a qualidade dos serviços públicos oferecidos pelo Estado com foco no cidadão e para o acréscimo da competitividade do país por meio da melhoria sucessiva da gestão em caminhos que promovam a excelência.



O Modelo de Excelência em Gestão Pública (Brasil, 2014) foi criado pela Secretaria de Gestão Pública – SEGEPE do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP, em articulação com as Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, Secretaria de Orçamento Federal – SOF, Secretaria do Patrimônio da União – SPU e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI, e tem por objetivo orientar e delimitar as formas de funcionamento e organização da Administração Pública. Esse Modelo de Excelência vem ao encontro das tentativas de resposta aos novos desafios gerenciais que prioriza a governança do Estado e a capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando as ações do Estado para o atendimento dos cidadãos.

A proposta do documento se baseia em princípios e valores, estrategicamente organizacionais e de um processo de avaliações contínuas que permitem que as ações estejam focadas nos resultados.

Comumente, o poder público é tido como burocrático e conservador, ao passo que o mercado privado é visto como referência de métodos inovadores. Dentre as principais disfunções da burocracia, podemos destacar: a internalização das normas; o excesso de formalismo; a resistência a mudanças; a despersonalização dos relacionamentos, devido à impessoalidade excessiva; a padronização das decisões; a conformidade (Rua, 1997).

Baseado em princípios constitucionais da administração pública, o Modelo de Excelência em Gestão Pública está fundamentado na excelência gerencial e alicerçado em princípios internacionais e representa o estado da arte da gestão contemporânea, que foca na qualidade de gestão permitindo aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações desenvolvidas pelo Estado possibilitando elevar os padrões de desempenho.

Aponta ainda a Gestão por Processos como prática de gestão que surgiu da necessidade de substituir o modelo tradicional da gestão funcional por um mais flexível e que atendesse às mudanças ocorridas nas últimas décadas. Assim, conforme enuncia o Guia de Gestão de Processos de Governo, os processos “representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos” (Brasil, 2011, p. 6).

Na gestão pública, o objetivo principal é atender com excelência as necessidades dos cidadãos. As reformas que ocorreram nos Estados fortaleceram a democracia e o controle societal. A qualidade deve ser uma meta dos novos administradores públicos.

Como forma de se melhorar as práticas que visam a melhoria da gestão nos três poderes, sugere-se o maior envolvimento de parlamentares, estudiosos e sociedade. É necessário treinamento e integração de pessoas visando gerar fluxo de atividades que propiciem ações articuladas, bem como o impulsionamento da qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

A Gestão Pública de excelência deve contemplar a implementação de processos gerenciais que objetivem a avaliação dos resultados alcançados através das ações desenvolvidas pelo governo, com respeito às dimensões de eficiência, eficácia e efetividade.

É necessário redesenhar a gestão participativa e instigar os agentes públicos a reavaliarem a execução de seus fluxos de trabalho, propiciando novas oportunidades que visem a produção de planos de ação para a implementação de desenvolvimento de estratégias de acompanhamento, medição de desempenho e monitoração aos cidadãos; e que permita o atendimento das exigências da sociedade. Como observou Mintzberg (2010), o cotidiano de um gestor baseia-se em um ofício onde se constata a variedade de atividades e tarefas e pela fragmentação do trabalho. Para o autor o trabalho do gestor se caracteriza no nível tácito. O autor recomenda que “[...] se queremos avançar significativamente no projeto de melhorar a prática da gestão, precisamos alinhar a realidade escondida com a imagem explícita. ” (Mintzberg, 2010, p. 32).

Quaisquer das práticas que visem o fortalecimento da gestão terão impactos consideráveis na Educação. Contudo, faz-se necessário que os administradores públicos implementem modelos de gestão estratégicos e contemporâneos, deixando para trás modelos obsoletos e que não agregam valor. Que a prática contínua por fundamentos de excelência da gestão, ganhem escopo e que as partes (governo e sociedade) estejam satisfeitas, o que lhes conferirá o cumprimento da missão com excelência.

### 3.6 Processo e Gestão por Processos: base conceitual

A origem do termo “processo de negócio” surge no final do século XVIII, estendendo ao longo do século XIX até o século XX, durante a Revolução Industrial, período de profundas mudanças econômicas, políticas e sociais. O engenheiro mecânico norte-americano Frederick W. Taylor, conhecido como o criador da Administração Científica, em 1911, focava suas ideias em tarefas de produção e estudos de tempo/movimento que foram avaliados estatisticamente e tinham o objetivo de maximizar os lucros.

Taylor revolucionou a indústria através da mecanização que demandou a divisão do trabalho e sua forma de organizar os processos; os funcionários eram treinados pelas organizações para realizarem as atividades com passos específicos que demandavam habilidade rigorosamente focada e que exigiam muita resistência, tanto para a saúde física, como mental. Nessa época, o progresso nos estudos dos negócios, evidenciavam a redução de custos e a eficiência e os processos foram potencializados a partir da estimulação de tarefas essencialmente repetitivas.

As técnicas japonesas se propuseram a uma melhoria contínua dos procedimentos e fluxos, desde o chão de fábrica quanto em toda empresa (área industrial e administrativa). Contudo, conforme indicam Laurindo e Rotondaro (2006), foi a “reengenharia” a origem mais imediata da implementação da gestão por processos que tinha como foco principal reinventar a forma como as empresas desempenhariam suas atividades (sob os aspectos tecnológicos, organizacionais e humanos), suscetíveis de modificações em benefício de soluções rápidas que atendessem as demandas de mercado.

Essa abordagem inovadora de processos que se propunha a mudança de uma organização tradicional para processos não era tarefa fácil e teve como grandes precursores os americanos Hammer e Champy, a partir dos anos de 1990. É deles o conceito de *reengenharia* que viria, a partir daquele ano, impactar o meio empresarial. Os indivíduos deveriam estar dispostos a mudar sua maneira de pensar, revigorando suas práticas, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em prol de um objetivo comum. O trabalho consistia basicamente em deixar de lado a lista de atividades a serem executadas, passando a trabalhar com processos e documentos padronizados que lhes garantiria uma melhor compreensão dos objetivos, metas,

medição de desempenho, entradas e saídas e históricos de clientes a serem atendidos. (Pradella, Furtado & Kipper, 2016).

Em 1993 os autores lançaram o livro *Reengenharia nas organizações*. Para os americanos, mesmo que as empresas estivessem atravessado profundas transformações, ainda não se encontravam aptas para o enfrentamento de tantos desafios. A evolução tecnológica e os altos investimentos em tecnologia melhoraram consideravelmente a performance das organizações, mas não garantia mudança nos processos, esses permaneciam intactos pois havia uma forma mecanizada de se fazer as mesmas coisas.

Para Hammer e Champy (1997), a reengenharia consiste no repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho cujo objetivo se consolidem em melhorias consideráveis nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, que abarcam custos, qualidade, serviço ou tempo. Michael Hammer define BPM como o primeiro agrupamento de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial que envolvem as origens, os ciclos, os benefícios, os facilitadores e os meios necessários para a implementação de processos de negócios. Hammer e Champy (1997) definem processos de negócios como sendo um conjunto de atividades cuja operação gera um resultado que agrega valor para o cliente.

Rummler e Brache (1994), refletiram sobre as principais necessidades das organizações em enfrentar o desafio de gerar mudanças e implementaram uma metodologia de melhoria de desempenho. No livro *Improving Performance*, os autores demonstram como implementaram a metodologia em mais de 250 organizações conhecidas no mundo todo, como Hewlett-Packard, 3M, Citibank e a Shell Oil. É deles o conceito de processos de negócios que implica em uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, e inclui várias funções e preenche as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isso estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.

De Sordi (2014), relata que a abordagem administrativa da Gestão por processos, conhecida do mesmo modo como abordagem sistêmica para gestão das organizações, ou Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que teve enorme relevância na administração científica e surgiu através do biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy, a partir dos anos de 1920, que se dedicou a estudar a autorregulação dos sistemas orgânicos, sendo esses compreendidos como sistemas abertos e

que interagiam com o meio ambiente. Bertalanffy (1975), descreveu a importância da TGS ao afirmar que era necessário estudar não somente partes e processos de forma isolada, mas também resolver os decisivos problemas diagnosticados na organização e na ordem que os unifica, que resultam do envolvimento das partes, tornando o comportamento dessas diferente quando estudado de forma isolada e quando tratado no todo. Ainda antes da Segunda Guerra Mundial, essa visão, apresentada por Bertalanffy, implicava em caracterizar as organizações como sistemas onde as partes eram interdependentes.

Aplicada à ciência da Administração, a TGS decorreu em uma nova abordagem administrativa, denominada abordagem sistêmica para a gestão das organizações que passou a considerar o lado externo da organização, entendendo toda a sua complexidade.

Diversos pensadores da Administração moderna possuem pontos em comum ao definir o conceito de divisão do trabalho em tarefas e “processo de negócio” e todos os conceitos apresentados foram importados da TGS, teoria que embasou o início da informatização das organizações e inseridos na ciência da administração cujo surgimento se deu na década de 1950, florescendo na década de 1960. Para analisar as características e objetivos da gestão por processos, primeiramente se faz necessário conceituar o que é um processo.

Sintetizando as principais ideias convergentes entre autores expoentes no assunto, pode-se definir um processo como um grupo de tarefas interligadas e ordenadas no tempo e no espaço, com início, meio, fim, entradas e saídas bem definidas, que agregam valor ao longo da sua cadeia para ser útil e eficaz a um cliente final (Harrington, 1993; Davenport, 1994; Johansson & Mchugh, 1995; Rummler & Brache, 1994; Hammer & Champy, 1997).

Para Juran (1992), toda pessoa ou organização afetada por um processo é um cliente. Para que seja eficiente, o processo deve alocar recursos de acordo com a relevância dos seus clientes, ou seja, clientes mais afetados devem receber maior quantidade de recursos que aqueles menos afetados. Todo trabalho relevante realizado em uma organização faz parte de um processo (Graham & Lebaron, 1994).

Assim, é possível compreender que nenhuma organização é constituída sem que produtos ou serviços tenham sido transformados por processos. Marshall Junior *et al.* (2012), corroboram ao

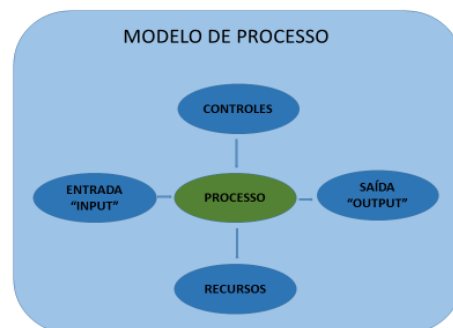
definirem processo como sendo a transformação de recursos em algo esperado, desde que haja agregação de valor.

Para Gonçalves (2000b), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, agrega valor a ele e proporciona um *output* a um cliente específico, e para que os objetivos dos clientes sejam alcançados, é necessário que os processos utilizem recursos da organização (Harrington, 1993).

Davenport (1994), já indicava que uma estrutura baseada em processos (visão mais dinâmica de como a organização produz valores aos seus clientes) é diferente das estruturas mais hierárquicas e verticais (que decorrem de uma visão fragmentada e estanque de responsabilidades e de relações alicerçadas em subordinação). Muitas organizações, ao adotarem esse tipo de estrutura hierarquizada, que isola os departamentos e arruína o gerenciamento das atividades, minimizando a possibilidade de uma comunicação mais eficiente, acabam por dificultar a busca de melhorias e inovações (Garvin, 2002).

Assim, a visão por processos permite que os colaboradores tenham uma visão mais ampliada de seus papéis praticados no âmbito das organizações. Davenport (1994), busca a correlação entre BPM (*Business Process Management*), a gestão do conhecimento e os desafios que se mostram a partir da resolução de processos transacionais. Considerando o conceito de processo, é possível uma melhor visualização através da figura apresentada:

**Figura 6 – Modelo de processo**



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000b, p.7).

Um conceito defendido por Beretta (2002), enuncia que processo de negócio é o local onde os recursos e competências da empresa são ativados e geram uma competência organizacional que é capaz de preencher suas lacunas a fim de garantir uma vantagem competitiva sustentável. De maneira mais simples, pode ser conceituado como “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas)” (ABNT, NBR ISO 9000:2005, p. 12).

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), concedido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), é utilizado para a promoção da excelência da qualidade da gestão e aumento da competitividade das organizações brasileiras e engloba os modelos de referência, tais como a Norma Brasileira (NBR) da ISO 9000 e do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) que traduzem os princípios de gestão da qualidade onde são apontados a abordagem por processos e a orientação por processos.

Além disso, deve também atender a todas as suas necessidades, que podem ser medidas das seguintes formas: sendo o cliente, comunicando com ele, ou simulando o uso dos produtos ou serviços. Essas necessidades precisam ser constantemente reavaliadas, pois o redesenho é fundamental para assegurar a qualidade na gestão por processos. A partir das necessidades dos clientes, é possível definir os requisitos do processo. Diante da diversidade de autores que propuseram conceituar processos de negócios, sejam nacionais e estrangeiros, merecem destaque:

**Quadro 2 – Definição de Processo sob a ótica dos autores nacionais e estrangeiros**

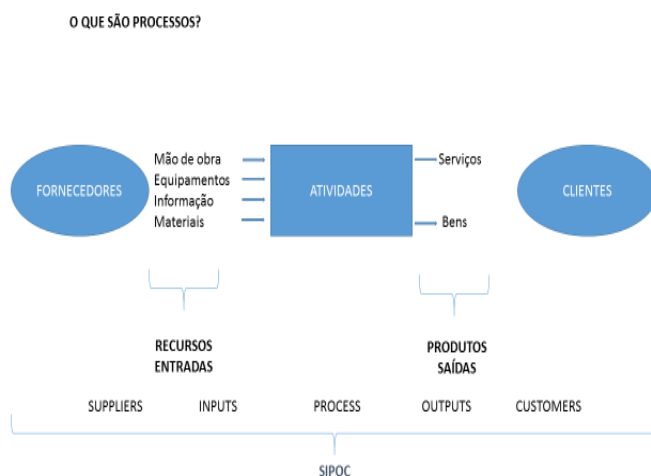
Autores	Definição
De Sordi (2014)	São fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final.
Almeida (2002)	Sequência de atividades que transforma insumos em produtos finais ou serviços, de valor para o cliente final.
Paim <i>et al.</i> (2009)	Disposição de ações e recursos tais como: estruturação; lógico temporal e coordenação com o objetivo de gerar um ou mais

	resultados para a organização.
Gonçalves (2000)	Atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.
Barbará (2006)	Conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações.
Rummler e Brache (1994)	Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou produto.
Davenport (1994)	Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado.

Nota-se que são várias as definições de “processo”, contudo, é possível a compreensão de convergências entre os conceitos que estão relacionados a uma sequência lógica de atividades e tarefas com foco em um resultado.

Baseado nos autores supramencionados, a figura ilustra bem o conceito de “processos”:

**Figura 7 – Definição de processo**



Fonte: adaptado de Valle, B. e Rottmann, M. (2015).



Mais de um século depois da Revolução Industrial e o Taylorismo, ainda persistem modelos de estilo de gerenciamentos organizacionais tradicionais baseados em áreas funcionais que promovem uma cadeia de relação entre clientes e fornecedores que culminam em um produto final solicitado a partir dos interesses do cliente e que geram muitos conflitos internos. O grande desafio é modificar estruturas tão arraigadas e incorporadas de certos padrões obsoletos. Este paradigma tem sido questionado desde 1990, pois, conforme enunciam Pavani Junior e Scucuglia (2011), trazem à luz problemas que poderiam ser solucionados de maneira mais otimizada se a visão da gestão fosse diferente.

Para os autores, a Gestão por Processo (BPM) consiste essencialmente em uma quebra deste modelo funcional, a partir da implementação de uma visão interfuncional de como os processos se desenvolvem ponta a ponta nas organizações desde que geridos com o intuito de minimizar os conflitos internos que são tão recorrentes nas estruturas funcionais. BPM (*Business Process Management*) implica então em uma mudança filosófica que propõe que a lógica da gestão tenha o foco na cadeia de valor interfuncional onde os interesses do processo superem os interesses departamentais e os anseios dos clientes sejam plenamente atendidos.

De Toro e McCabe (1997), representam a visão holística dos processos de negócios ao conceituarem como uma estrutura gerencial orientada a processos, em que o gestor e toda sua equipe de trabalho são executores e idealizadores, conforme projetam, inspecionam resultados e redesenham os seus sistemas de trabalho, de forma ao alcance de resultados mais adequados. Este conceito se assemelha ao empregado por Zairi (1997), quando correlaciona a Gestão por processos aos aspectos da operação de negócios mais essenciais que apresentam grande potencial para agregar valores e produzir resultados que alavanquem o negócio. De acordo com Zairi (1997) citado por De Sordi (2014), isto acontece em decorrência das exigências da abordagem administrativa da gestão por processos:

- requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas;
- cria foco nos clientes por intermédio das conexões horizontais entre atividade-chave;
- emprega SI (sistema de informação) e documenta procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade;

- utiliza mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, estabelece objetivos e níveis de entrega que podem incorporar objetivos corporativos;
- emprega o método de melhoria contínua para resolução de problemas e da geração de benefícios adicionais;
- utiliza as melhores práticas para assegurar o alcance de altos níveis de competitividade;
- Emprega a mudança cultural, não se atendo apenas aos melhores SI e à estrutura organizacional mais adequada.

Na figura, é possível identificar os sete ativos organizacionais que, segundo ponto de vista de De Sordi (2014), estão atrelados às abordagens da Gestão por processos.

**Figura 8 – Fases/recursos organizacionais associados à gestão por processos de negócios**

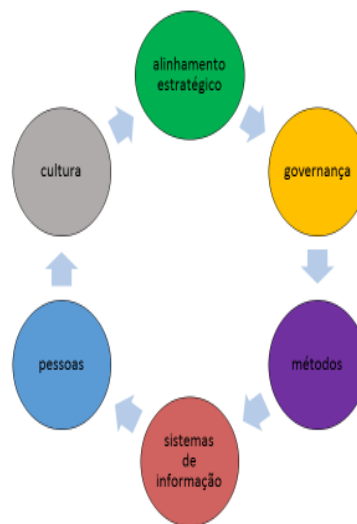


Fonte: adaptado de De Sordi (2014, p. 21).

No campo da Educação, Brocke e Rosemann (2013), atestam que cada vez mais as universidades brasileiras têm se apropriado do tema e incluído em seus currículos cursos de processos de negócios ao passo que cargos como analista de processos de negócios ou gestor

de negócios são comumente encontrados nos organogramas das instituições brasileiras. Os autores definem Gestão de processo de negócio como um composto que engloba seis dimensões: “alinhamento estratégico”, “governança”, “métodos”, “sistemas de informação”, “pessoas” e “cultura”, conforme exemplificado na figura:

**Figura 9 – As seis dimensões da Gestão de processo de negócio / Brocke e Rosemann**



Fonte: adaptado de Brocke e Rosemann (2013, p. 112).

O Guia BPM CBOK (*Common Body of Knowledge – Guide to the Business Process Management*) que se traduz para o português como sendo Corpo Comum de Conhecimentos em Gerenciamento de Processos de Negócio, é um documento produzido pela associação internacional ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals* e determina nove áreas do conhecimento que são essenciais para que a implementação por Gestão por processo se torne exitosa, a saber: Gerenciamento, Modelagem, Análise, Desenho, Gerenciamento do Desempenho, Transformação, Organização, Processos Corporativos e Tecnologias, que podem ser melhor observados a partir da figura:

**Figura 10 – Áreas de conhecimento em Gestão por Processos**



Fonte: adaptado de BPM CBOK V3.0 (2013, p. 10).

O Guia BPM CBOK (2013), define BPM (*Business Process Management*) ou Gestão de Processos de negócios como uma abordagem que visa identificar, desenhar, executar, medir monitorar e controlar processos de negócios, sejam esses automatizados ou não, para o alcance de resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização e que envolvem, com o auxílio da tecnologia, maneiras de agregar valor, melhorias e inovações que busquem o aprimoramento do desempenho organizacional. O Guia traz o conceito de “processo” como sendo uma associação de atividades inter-relacionadas e comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e que objetivam a solução de uma questão específica gerando resultados que podem finalizar no encerramento do processo ou em uma visão sequencial de fluxos com o propósito de atingir uma ou mais metas.

### **3.6.1 Tipos de Processo: primários, de apoio e gerenciais**

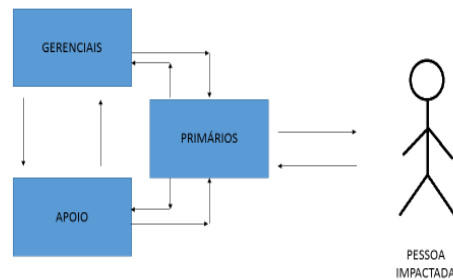
A classificação de processos abarca diferentes nomenclaturas e são retratadas por vários autores, podendo esses nomeá-las de forma diferente. Nesta pesquisa, o padrão utilizado é proveniente da *Association of Business Process Management Professionals* - ABPMP. Os processos de negócios podem ser classificados em três tipos e a compreensão dessa tipologia

se torna essencial uma vez que indica como esses se interagem e se relacionam e agregam valor ao negócio da organização, conforme traz o Guia BPM CBOK (2013):

- Processos primários (ou essenciais);
- Processos de suporte (ou apoio);
- Processos de Gestão (ou gerenciamento).

Valle e Oliveira (2013), afirmam existir relacionamento entre esses processos conforme representado na figura a seguir:

**Figura 11 – Relacionamento entre os processos segundo Valle e Oliveira**



Fonte: adaptado de Valle e Oliveira (2013, p. 22).

Para os autores, a qualificação dos tipos dos processos se dá após o mapeamento das necessidades da organização quando se identifica a missão, os objetivos, metas e planos, ao traçar-se o que é importante para o negócio e para o processo de produção da organização. Muitas organizações reconhecem a importância de se organizar por processos, porém, muitas delas também encontram dificuldades em iniciar o método. Ao entender bem esses processos, fica mais claro e possível distribuir prioridades, destinando recursos e meios aos processos de maior relevância. Souza (2016), aponta como fatores de dificuldade para a gestão por processos a falta de metodologia estruturada de implantação; pouco envolvimento da alta gestão, modo mecanicista já enraizado ao se concluir os trabalhos, dentre outros.

Os processos primários são os mais importantes justamente por afetarem o cliente externo e envolvem o desenvolvimento dos produtos e serviços, a geração de pedidos, o atendimento dos pedidos e o atendimento aos clientes (Adair & Murray, 1996). Eles são responsáveis por agregar valor ao cliente e impulsionar o crescimento da organização. São subdivididos em processos chaves e críticos. Os processos chaves remetem ao alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos. Já os processos críticos possuem relação direta com a estratégia de negócio da organização. Ressalta-se que alguns processos primários podem ser considerados chaves e críticos ao mesmo tempo.

Os processos de apoio dão suporte aos processos fundamentais, facilitam a aplicação dos processos primários e envolvem os processos jurídicos, financeiros e de recursos humanos. Esses processos são atividades internas e, geralmente, não são visualizadas pelos clientes finais. Já os processos gerenciais coordenam as demais atividades, primárias e de apoio. Estão diretamente relacionados ao objetivo da organização e são responsáveis por definir a sua estratégia. Por isso, também são conhecidos como “processos de pilotagem” ou “finalísticos”.

Do conceito de processos gerenciais, derivam outros dois tipos de processos: de relacionamento com os fornecedores e econômico-financeiros. O primeiro está relacionado à gestão da cadeia de suprimentos e à construção de uma boa rede de fornecedores. O segundo se relaciona à estabilidade financeira da organização.

### **3.6.2 Hierarquia dos Processos**

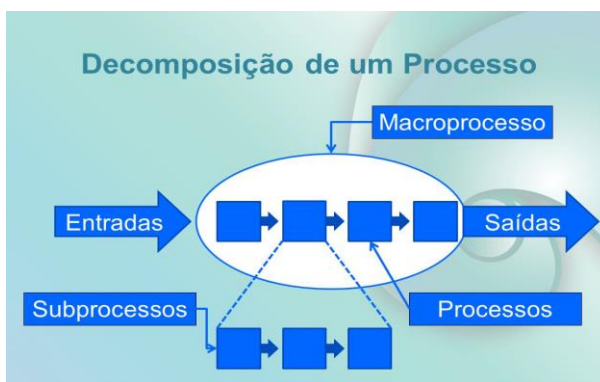
Os processos podem ser hierarquizados da seguinte maneira, segundo Harrington (1993):

- Macroprocesso: maior nível de processo dentro de uma organização. Tem impacto na missão organizacional;
- Processo: é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas) (ABNT, 2005);
- Subprocesso: parte específica de um processo;

- Atividades: constituem a maior parte dos processos. Geralmente, são realizadas por uma unidade organizacional e ocorrem dentro de um processo ou subprocesso;
- Tarefas ou operação: elemento ou subconjunto da atividade. É uma parte muito específica e rotineira.

A figura ilustra como os processos são hierarquizados, sendo os macroprocessos as atividades-chave necessárias para administrar qualquer organização. Este, pode ser subdividido em subprocessos que são logicamente inter-relacionados.

**Figura 12 – Decomposição de um processo**



Fonte: adaptado de Maranhão e Macieira (2004, p. 21).

A concepção da figura apresentada consiste em aproximar atividades conectadas que possibilite construir fluxos de trabalho mais contundentes que revelam o foco no cliente e garantam o gerenciamento e a execução do trabalho de todos os envolvidos. Em síntese, a abordagem da cadeia de valor subdivide a organização em macroprocessos que, de modo sequente podem ser divididos em processos, sendo esses detalhados em atividades. Araújo *et al.* (2017), enfatiza que após essa subdivisão, são listados os processos críticos ou aqueles que são essenciais à organização, que após uma análise, podem sofrer adequações ou melhorias.

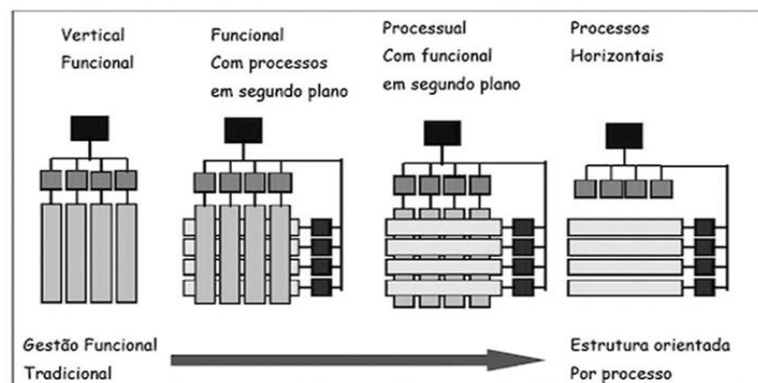
### 3.6.3 Estrutura Funcional e Abordagem por Processos

A tradicional estrutura funcional, hierarquizada, verticalizada e inflexível das organizações tem se mostrado ineficiente diante do contexto de modernização e mudanças impostas a partir da década de 70. Nesse sentido, reestruturações se fizeram necessárias para superar a rigidez característica das organizações funcionais. Como alternativa, a gestão por processos elimina as barreiras organizacionais existentes e integra as diversas equipes.

Como principais características e vantagens estruturais da gestão por processos, pode-se destacar sua estrutura horizontalizada, visão sistêmica, foco no cliente e a melhoria constante. Nesse modelo, cada processo tem um líder responsável por gerenciá-lo, mas os demais funcionários conhecem o processo por inteiro.

Na figura apresentada, Paim *et al.* (2009, p. 134), indicam a transitoriedade e o processo de amadurecimento que se deu entre a estrutura hierárquica-funcional-burocratizada à visão por processos.

**Figura 13 – Da Gestão Funcional à abordagem por processos**



Fonte: Paim, *et al.* (2009, p. 134).



### 3.6.4 Mapeamento e Modelagem de Processos

Ao contrário da tendência em gerenciar as organizações de maneira *bottom-up*, para que os colaboradores participem efetivamente da formulação da política organizacional, o mapeamento de processos deve ser realizado de cima para baixo (*top-down*). O Guia BPM CBOK V.3.0 traz ainda que a modelagem por processos deve prover suporte a abordagens de desenho de fora para dentro “*outside in*” da organização, ponderando as novas formas de como os clientes interagem e se relacionam com os produtos e serviços por intermédio da tecnologia. Com menos ênfase nos mapas dos processos e mais ênfase nos serviços e capacidade dos negócios, a modelagem por processos tem um papel mais sólido também na comunicação da organização.

O mapeamento identifica as entradas, saídas, tempo, recursos, informações e valores dos processos. A partir dele, é possível eliminar atividades em duplicidade e desnecessárias, agrupar atividades em uma só, criar novas atividades que aumentem a confiabilidade no processo e simplificar operações. De acordo com o Guia, através do mapeamento é possível obter uma maior precisão do detalhamento do processo e uma visão mais abrangente que possibilita enxergar os relacionamentos mais relevantes com outros elementos, como atores, eventos e resultados.

Com a definição de um modelo torna-se viável estimar com maior nível de segurança as implicações geradas por uma decisão. Pidd (1998), conceitua como um modelo “é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade.” (Pidd, 1998, p. 25). A ordenação de problemas é um modo de exploração onde o analista elabora um mapa sobre o que está ocorrendo e o que poderia ser feito a partir dele.

Para Davenport (1994), a tarefa de identificação de oportunidades, assim como de melhorias que acontecem durante o processo de mapeamento, devem partir da equipe responsável pelo projeto e o papel da Tecnologia de Informação nesse processo não é eficiente se não houver o redesenho do processo ou se não existirem modificações quanto ao modo como o trabalho é executado, que geraria a automatização do processo, pouca vantagem econômica e

consideráveis chances de informatização dos erros. Percebe-se então, o alinhamento ao pensamento de Hammer e Champy (1997), ao afirmarem que um dos maiores erros cometidos pelas empresas se dá ao automatizar os processos existentes sem que haja, anteriormente, o mapeamento, aplicação do redesenho e propostas de melhorias.

Segundo enunciam Kanaane *et al.* (2010), o mapeamento de um processo permite racionalizá-lo, com a eliminação do desperdício, fornecendo uma linguagem padronizada para o tratamento dos processos dentro da organização, o que possibilita que a gestão tome decisões com uma base confiável. Para Scucuglia (2008), o mapeamento de processos é uma maneira de reproduzir os trâmites internos da organização, identificar seus pontos fracos, incongruências e despertar a crítica e a reflexão.

A partir do mapeamento, pode-se formular o fluxograma da organização para facilitar a visualização dos processos e identificar os gargalos existentes. Outra ferramenta possível é o SIPOC (*suppliers – inputs – process – outputs – customers*), quadro que consolida os integrantes de um macroprocesso ou processo. Conforme indicações da literatura, não se sabe precisar quem foi o criador do método e envolve certo mistério. Contudo, existem evidências de que esteja relacionado ao diagrama de Sistema de Deming e aprimorado mais tarde por Scholtes (1998) que entende o SIPOC como uma representação visual que permite a identificação da complexidade de um dado sistema, ao visualiza-lo como um todo, identificando fornecedores, entradas, processos, saídas e clientes.

O SIPOC é “uma ferramenta que contribui no desdobramento dos processos, dos indicadores chave e das entregas para os clientes em cada etapa do processo. É utilizado por gestores e analistas de processos para fornecer uma visão completa que reúne, em síntese, o que ocorre dentro de determinado setor em relação a seus processos organizacionais” (Souza, 2016, p. 44).

Zacarias (2009), enuncia que o mapeamento de processo não deve se basear somente na revisão deste, mas sim na tentativa em assegurar melhores resultados. Para o autor, é necessária uma mudança na cultura organizacional, ou seja, controlar os resultados do processo não é suficiente, é preciso que haja uma integração entre as equipes, treinamento de pessoas que objetivem gerar um fluxo de atividades mais eficiente e equilibrado. Essa visão equipara-se a de Harrington (1993), que assegura que, se ocorrer de forma coordenada, o

mapeamento de processos pode contribuir para melhorar o entendimento e promove um maior envolvimento da equipe do processo na entrega de determinado produto e serviço, assim como garante visibilidades às outras áreas.

Pavani Junior e Scucuglia (2011), entendem que a modelagem por processos é uma ferramenta primordial à Gestão por processos pois trata-se de uma representação gráfica da sequência de atividades meio (e não finalísticas) que representará de forma ordenada a estrutura e o funcionamento dos processos.

Essa representação pode ocorrer na forma de mapas, fluxos/modelos ou diagramas e deve permitir que as partes interessadas na modelagem por processo, desde o alto escalão, executores dos processos ou pelos próprios analistas. Embora os termos sejam utilizados de maneira intercambiável, os mesmos têm diferentes propósitos e aplicações, conforme enuncia o Guia BPM CBOK V.3.0 (2013), na ilustração:

**Figura 14 – Diagrama, mapa e modelo: três níveis de “representação” de processos**



Fonte: adaptado de Guia BPM CBOK V.3.0 (ABPMP, 2013, p. 85).

No quadro, destacam-se os princípios que norteiam os bons resultados na modelagem de processos, na visão dos seguintes autores:

### Quadro 3 – Princípios que geram bons resultados na modelagem de processos

Autores	Princípios
Pozza (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determine que valores criar para os "clientes" do processo</li> <li>- Mapeie as ferramentas, habilidades, competências e informações e determine as métricas de medição juntamente com o processo;</li> <li>- Engaje seu pessoal durante a modelagem dos processos, peça ajuda para determinar quais os problemas eles enfrentam e quais as possíveis soluções.</li> </ul>
Pidd (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modele simples, pense complicado: o modelo deve ser simples, a complexidade deve estar na minuciosa interpretação do mesmo;</li> <li>- Seja parcimonioso, comece pequeno e acrescente: começando pelo mais, simples, seja parcimonioso, acrescentando elementos à medida que forem sendo necessários;</li> <li>- Divida e conquiste, evite megamodelos: caso o problema delimitado pareça muito grande, divida-o com o devido cuidado de manter a coerência entre as partes;</li> <li>- Use metáforas, analogias e similaridades: embora o pensamento analítico seja fundamental, é interessante o uso de metáforas, analogias, similaridades e outras formas para que se consiga sintetizar uma determinada parte, ou passagem de um modelo, a visualização e clara comunicação do modelo é fundamental;</li> <li>- Não se apaixone pelos dados: não submeta o modelo aos dados, sejam eles disponíveis ou interessantes de ser levantados, submeta o dado ao modelo;</li> <li>- A construção de modelo pode ser como se desenredar: sinta prazer em construir um modelo como um entendimento claro e tão completo quanto possível da realidade que se lhe apresenta.</li> </ul>
Verdanat (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separação de focos para reduzir a complexidade;</li> <li>- Decomposição funcional;</li> <li>- Modularidade;</li> <li>- Generalidades do modelo;</li> <li>- Reusabilidade;</li> <li>- Separação do comportamento e funcionalidade;</li> <li>- Descasamento entre processos e recursos;</li> <li>- Conformidade;</li> <li>- Visualização do modelo;</li> <li>- Simplicidade versus adequação;</li> <li>- Rigor na representação.</li> </ul>

Dentre as notações de modelagem mais utilizadas, o Guia BPM CBOK V.3.0 (2013), destaca:

### Quadro 4 – Padrões e notações de modelagem de processos

Notação	Descrição
BPMN ( <i>Business Process Model and Notation</i> )	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI ( <i>American National Standards Institute</i> ), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita entendimento rápido do fluxo de um processo
EPC ( <i>Event-driven Process Chain</i> )	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos
UML ( <i>Unified Modeling Language</i> )	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
IDEF ( <i>Integrated Definition Language</i> )	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização
Value Stream Mapping	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo

Fonte: Guia BPM CBOK 3.0 (2013, p. 91).

### 3.6.5 Desempenho dos Processos

Para uma gestão por processos eficiente, a avaliação do seu desempenho se torna fundamental. Tal avaliação deve ser feita por meio de dados quantitativos, aferidos de maneira objetiva e capazes de embasar a tomada de decisões.

Os indicadores de desempenho, portanto, são medidas quantitativas capazes de identificar um estado ou resultado de um processo e de se associar a metas numéricas estabelecidas previamente. Espera-se, portanto, que os indicadores não contenham ambiguidades e sejam facilmente levantados, compreendidos e comparados.

Para medir a satisfação dos clientes, os indicadores devem ser constantemente monitorados e comparados com os de concorrentes, uma espécie de *benchmarking*. Essa é a função da gestão por processos, o foco na qualidade, o monitoramento e a revisão constantes.

Para medir os resultados da gestão por processos na gestão pública, os indicadores devem ser formulados de maneira a atender os cidadãos-usuários, ou seja, a sociedade.

Segundo Kanaane *et al.* (2010), os indicadores para a gestão pública devem priorizar os seguintes aspectos:

Relação entre recurso executado *versus* recurso planejado e cumprimento das metas planejadas *versus* recursos executados; Desempenho na conservação do patrimônio e na arrecadação de receitas decorrente do uso quando pertinente; Arrecadação de receita decorrentes de taxas por prestação de serviços ou de impostos quando pertinente; Desempenho financeiro e/ou valores econômicos, no caso de empresas públicas, sociedades de economia mista que atuam no mercado” (Kanaane *et al.* 2010, p. 143).

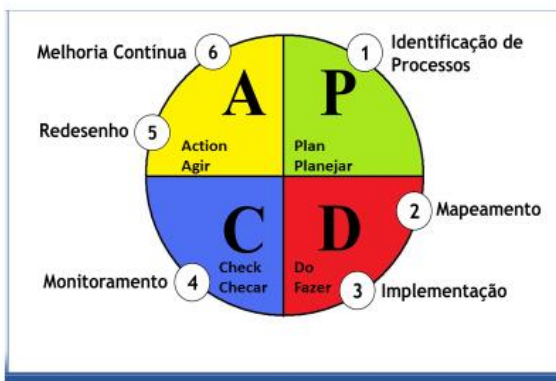
Além dos indicadores, o autor aponta quais aspectos precisam ser monitorados rotineiramente. Entre eles, destacam-se a eficiência e melhoria dos sistemas, a avaliação da capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e a satisfação das pessoas.

### 3.6.6 Melhorias e Avaliação dos Processos

Em gestão por processos, a melhoria constante é uma exigência. A inovação possibilita ganhos e maior qualidade para a organização. Os indicadores de desempenho auxiliam muito nesse processo de mudança, pois eliminam desperdícios e focam na satisfação dos clientes, aumentando cada vez mais as metas a serem atingidas. Uma forma de assegurar a melhoria do desempenho dos processos é a utilização do ciclo de Deming - PDCA (*plan, do, check e act*). No planejamento, é estabelecido um plano de ação; na execução, ocorrem as melhorias; no controle, verifica-se os ganhos do plano; na ação, novos planos são definidos com a correção de possíveis erros anteriormente não identificados.

Como a melhoria deve ser um objetivo permanente, esse ciclo PDCA deve ser executado inúmeras vezes. Algumas ferramentas de gestão auxiliam a execução dos ciclos, entre elas: formulário de coleta de dados; *benchmarking*; *brainstorming*; diagrama de causa e efeito; diagrama de fluxo; histograma e diagrama de Pareto.

**Figura 15 – Gestão por Processos e o Ciclo de Deming - PDCA conforme ABNT NBR ISO 9001:2015**



Fonte: adaptado de ABNT NBR ISO 9001 (2015, p.10).

Müller (2014), indica que as etapas de definição dos processos críticos e de definição dos objetivos de melhoria dos processos têm forte relação com o planejamento estratégico institucional e a execução dessas etapas devem ser monitoradas. Para o autor as mudanças ou melhorias operacionais nos processos precisam ser avaliadas constantemente para evitar que o desempenho superior seja temporário e se torne uma lacuna no gerenciamento das organizações uma vez que muitas vezes a função é avaliada e não o processo em si.

No âmbito da Gestão Pública, o processo deve iniciar por um amplo trabalho de pesquisa junto à sociedade, com a escuta dos intervenientes (comunidade), para em seguida dar consecução aos projetos e planos que possam de alguma forma contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Estudo de mercado em BPM realizado por consultores em gestão da BPM & O & BearingPoint em 2017 com 174 empresas de diferentes setores da Alemanha, Áustria e Suíça sinalizam que os processos são o foco de todas as nações. No estudo, 77% dos participantes afirmam que o BPM é a base para a implementação de novas estratégias e transformação no âmbito das organizações. Outro dado importante é que 61% das empresas utilizam o BPM para orientar e otimizar processos cujo foco é a satisfação do cliente e quanto às equipes que monitoram o BPM, o estudo aponta que 54% é conduzido por equipes centrais de BPM, 22% ligadas à TI e 29% à equipe responsável pela Gestão da Qualidade, porém, apenas 40% das empresas promovem regularmente medições de desempenho e benefícios alcançados pela adoção do BPM (BPM & O, 2017).

Outra pesquisa relevante sobre como as organizações tem utilizado e avaliam o BPM é de responsabilidade da BPTrends Report (2018), que publica relatórios a cada dois anos que permitem o fornecimento de dados valiosos sobre o estado atual do BPM. O relatório baseado em informações coletadas no 4º semestre de 2017, realizado com 184 participantes da Europa e da América do Norte, mas também entrevistados da Austrália e da Nova Zelândia, do Oriente Médio, da África e da América do Sul, analisa e compara as respostas das pesquisas anteriores do BPTrends desde 2005 e reflete as perspectivas de uma ampla base de gerentes de negócios, consultores e analistas de várias organizações internacionais que desenvolvem pesquisas sobre BPM.

O relatório aponta que 42% dos participantes disseram que suas organizações querem melhorar a satisfação do cliente para permanecer competitivo; 65% concordam que o BPM ajudou suas organizações a melhorar índices de eficiência, versatilidade e satisfação do cliente e que a maioria delas estavam focadas em melhorar os processos já existentes e automatizar todos os processos; 93% das organizações estão engajadas na melhoria dos processos e projetos e 79% afirmaram que utilizam softwares para modelar os processos existentes.

Outra pesquisa, agora em nível nacional realizada em 641 organizações pela ABPMP Brasil (2015) cujo objetivo era identificar o status e a evolução do BPM em organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas, sinaliza que 85% não possui certificação CBPP (Certified Business Process Professional), que é uma certificação profissional registrada da ABPMP International que atesta o conhecimento, a experiência e a prática em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management). Contudo, a pesquisa aponta que 77% enxerga a certificação como um diferencial na contratação de profissionais para a sua equipe, mas apenas 17% pretendem obter a certificação nos próximos 12 meses. Dentre os fatores motivadores para a implementação do BPM nas organizações, 67% estão relacionados à melhoria de produtividade interna, seguido de 51% em consonância ao planejamento estratégico. Dentre as dificuldades apontadas pelos entrevistados, 57% estão relacionadas a resistência à mudança e/ou cultura organizacional desfavorável, seguida de 34% referente à capacitação dos profissionais para atuarem nessa iniciativa de BPM.

### **3.7 Gestão Democrática da Educação**

As sociedades contemporâneas são impactadas pela variedade de interesses e intervenções que crescem paralelamente à complexidade das mudanças culturais. A Gestão Democrática surge como um tema de importante discussão posto à realidade brasileira e elucidam como a política e sua relação com a educação impactam consideravelmente na sociedade já que, nem mesmo os princípios constitucionais de escolas para todos os cidadãos, lhe são garantidas.

A Constituição Federativa do Brasil de 1988, constitui-se de uma série de normas que regulam o Estado. Nela estão contidas as normas que estabelecem quais são as funções e



competências dos órgãos do Estado dentre os poderes executivo, legislativo e judiciário; estados, municípios, união, defensoria pública, ministério público.

Em seu Artigo 205, assegura o direito à educação a todos os cidadãos e cidadãs brasileiras, sem qualquer tipo de discriminação e estabelece que é um dever do Estado assegurá-la: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988).

Em seu artigo 206, inciso VI, a gestão democrática se converteu em um princípio direcionado do ensino público, cabendo aos sistemas de ensino a supervisão e cuidado ao se normatizar a gestão democrática já que o termo possui diferentes denominações: “gestão participativa”, “gestão compartilhada”, “co-gestão”, que, para Gracindo (2009), urge a necessidade de se compreender o que está por trás deste movimento.

A educação envolve dimensões sociais e individuais e deve visar o bem pessoal e a convivência social. Neste contexto, a democracia deve possibilitar a construção da liberdade e deve ser compreendida como um processo que perpassa toda a vida dos indivíduos se mostrando imprescindível para o desenvolvimento pessoal e formação da personalidade dos indivíduos, bem como para a convivência harmoniosa entre grupos e pessoas, assim deve ser componente incontestável de uma educação de qualidade (Paro, 2000).

Através da Gestão Democrática, que pressupõe participação ativa dos diversos segmentos dos espaços escolares - o estudante, os pais, os professores, os diretores e funcionários da escola – incide-se nas diferentes etapas do gerenciamento da escola, sejam eles o planejamento, a implementação e a avaliação e nos processos pedagógicos que são considerados por vezes, de natureza burocrática.

Para Araujo (2012), a gestão democrática deve ser estabelecida a partir de canais de participação da sociedade na esfera pública que sejam constituídos nos estados e municípios com o objetivo da busca pela democratização dos sistemas de ensino, conforme expressa a figura:

**Figura 16 – Gestão Democrática da Educação**



Fonte: adaptado de Araujo (2012, p. 40).

A democratização da gestão é fator estruturante que impacta sobremaneira na eficiência, qualidade e efetividade da escola tendo em vista que possibilita acesso e participação da comunidade, um currículo pautado na condição local e envolva os diferentes atores como partes do processo, corresponsabilizando-os pela aprendizagem de seus estudantes.

Para Libaneo (2016), a democratização da escola pública deve ser compreendida como a extensão das oportunidades educacionais e de promoção de inclusão social, cabendo-lhe propiciar as maneiras como os saberes serão constituídos socialmente a fim de desenvolver as capacidades intelectuais e a formação da personalidade do indivíduo.

A escola necessita formular o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), nele devem estar contidos objetivos, suas necessidades e o planejamento e mapeamento dos processos e organização do trabalho devem estar bem delineados, bem como a consecução de objetivos e metas institucionais.

A produção do Projeto Político Pedagógico de qualquer instituição deve prever que as atividades sejam orientadas por um modelo de gestão inovador e democrático, mas que não

somente seja centrado nos aspectos legais e formais dos atos administrativos, mas focado, sobretudo, no atendimento às demandas sociais.

Ao construí-lo, deve estar clara a necessidade de um documento que deve nortear o caminho a ser seguido pela instituição de ensino, de forma que esta cumpra a sua missão e alcance seus objetivos institucionais, conforme exigência legal estabelecida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

No IFB a gestão democrática busca se consolidar ampliando os espaços de participação da comunidade interna e externa e por meio de várias práticas que regem os princípios constitucionais da administração pública brasileira, como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### **3.8 Gestão por Processos e a Educação a Distância do IFB**

A sociedade brasileira busca a cada dia serviços que atendam aos anseios da população. A Educação pública e gratuita são preservadas pelo poder público, através das esferas: municipal, estadual e federal. O Governo Federal, através do Ministério da Educação, prioriza o atendimento por meio de instituições que desenvolvem e disseminam o conhecimento e têm como área de competência a política nacional de Educação; a educação infantil; a educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, educação superior, educação de jovens e adultos, educação profissional e tecnológica, educação especial e educação a distância, exceto ensino militar; a avaliação, a informação e a pesquisa educacionais; a pesquisa e a extensão universitárias; o magistério e a assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes. (Brasil, 2017).

Estruturas organizacionais burocratizadas tornam os processos incontroláveis e pouco efetivos que são muitas vezes desnecessários pois carregam em si normas excessivas. A Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília enfrenta uma realidade desafiante pois precisou criar rapidamente rotinas de trabalho que buscassem o cumprimento das metas e objetivos institucionais.

A DEaD do Instituto Federal de Brasília, tem a missão de coordenar as ações centrais da EaD, bem como representar o IFB junto à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), que instituiu a Rede e-Tec Brasil por meio do Decreto 7.589 de 26 de outubro de 2011, cuja finalidade é o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica na modalidade de educação a distância, estendendo a oferta e o acesso à educação profissional no país.

O Plano de Desenvolvimento Institucional do IFB (2014-2018) prevê que o IFB deve fundamentar sua política de Educação a Distância (EaD) nos termos das Resoluções CD/FNDE Nº 36, de 13 de julho de 2009; CD/FNDE Nº 18, de 16 de junho de 2010 e CD/FNDE Nº 24, de 16 de agosto de 2010; com amparo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), da Lei Nº 11.273, de 06 de fevereiro de 2006, e do Decreto Nº 6.301, de 12 de dezembro de 2007.

O Art. 1º, do Decreto Nº 9.057, de 25 de maio de 2017, revela que a educação a distância é uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica, nos processos de ensino e aprendizagem, ocorre com a utilização de meios e tecnologias da informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

De acordo com o Normativa Nº 001, de 19 de fevereiro de 2015, que trata do organograma, funcionograma e atribuições da Coordenação Geral de EaD, ao ofertar cursos técnicos na modalidade Educação a Distância (EaD), o IFB contribui significativamente para o alcance dos objetivos e metas da Rede e-Tec Brasil, quais sejam: expansão e democratização da oferta de cursos técnicos de nível médio, ao tempo em que fortalece o processo de formação de alunos aptos a ingressar e permanecer no mundo do trabalho (Brasil, 2015).

Atualmente, o IFB oferta 10 (dez) cursos (técnicos e de formação continuada) na modalidade de educação a distância, abrangendo mais de 1.800 alunos e, espera-se, a ampliação da sua oferta de vagas em 30% ao ano. Estima-se que outros cursos de diferentes níveis possam ser ofertados, como os superiores e de pós-graduação que exigirão produção de material pedagógico própria, além da reestruturação dos 12 polos de ensino, espalhados em toda a região administrativa do Distrito Federal.

Considerando que em qualquer instituição é imperioso que as atribuições, estrutura funcional e atividades de planejamento estejam claras e bem definidas, a DEaD iniciou em agosto de 2017 um estudo com foco no mapeamento por processos e suas potencialidades, envolvendo principalmente os níveis estratégico e tático dessa Diretoria.

Tal ação está consoante ao Guia de Gestão por processos do IFB (Brasil, 2016), elaborado de forma prática por uma equipe multidisciplinar cujo objetivo é a orientação para que as ações de gestão de processos organizacionais do instituto possam promover uma visão comum acerca do gerenciamento de processos e análises integradas que impulsionem melhorias no funcionamento da instituição. Tais ações estão alinhadas ao que sugere Marshall Junior *et al.* (2012), ao afirmar que processos de normatização das atividades cujo objetivos consistem no mapeamento dos processos internos e de comunicação possibilitam que a gestão possa tomar as decisões de forma mais monitorável, clara e com maior facilidade na identificação dos problemas para então, solucioná-las.

Na primeira fase desse processo, foram normatizadas as atividades da Coordenação Adjunta de Ensino, objeto deste estudo. A posteriori, como proposta deste trabalho, serão desenvolvidas outras fases que englobam as atividades da Coordenação Adjunta de Tecnologia; da Coordenação Adjunta de Administração; da Coordenação Geral e Diretoria de Educação a Distância.

Implantar a Gestão por processos em um órgão gestor de educação implica não só na escolha de uma ferramenta estratégica de mapeamento de processos e melhorias organizacionais, como também favorece a organização e associação de práticas necessárias para a efetivação de uma educação com qualidade. No contexto educacional, implementar a gestão por processos indica a possibilidade de aprimorar a forma de organização do trabalho, possibilitando que este se torne mais estendido e horizontalizado, já que as intervenções na gestão por processos ocorrem de forma menos hierarquizadas e mais integradas com valorização do trabalho cujo foco final é bem específico.

A realização das atividades deve ser pensada com clareza enunciando para quem e como devem ser desempenhadas. Tal condução, faz com que as equipes absorvam maior capacidade de entendimento e se tornem mais críticas pois o planejamento é conjunto e o

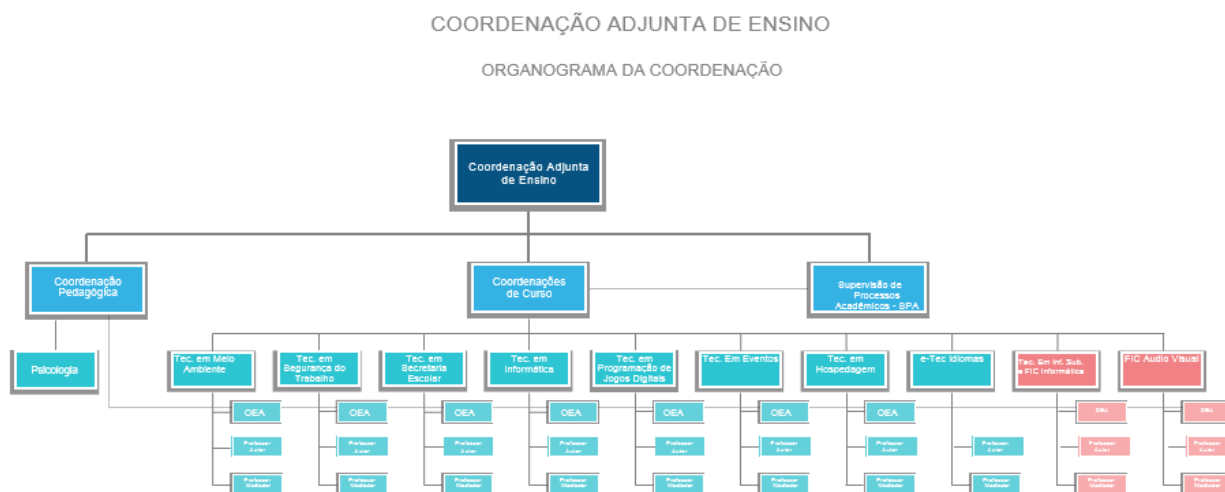
trabalho coletivo, alinhado ao princípio de melhoria contínua que implica na revisão constante na forma de fazer corretamente e no aprimoramento de fluxos com foco nos resultados.

Dias e Djrdjrjan (2012), entendem que implementar a gestão por processos na educação é uma forma de melhorar a ação, que possibilita visualizar os encadeamentos e as responsabilidades agregadas às suas atividades e que leva o profissional a se responsabilizar tendo a visão de conjunto que vão desde o conhecimento dos objetivos da política educacional até o resultado final que é a aprendizagem dos alunos. Gonçalves (2000a) indica que uma organização que seja orientada por processos pressupõe que as pessoas cumprem com suas tarefas e obrigações, mas possuem uma visão mais ampliada pois pensam a respeito dos processos e desenvolvem um sentimento de “propriedade do processo”. Para Dutra e Brennand (2014), a gestão por processo favorece ainda a aprendizagem e o gerenciamento do conhecimento organizacional.

Bandara *et al.* (2010), descrevem através de um artigo desenvolvido após o painel global realizado na Conferência em Verona, na Itália, em 2009, que devido à proliferação mundial do BPM, as universidades têm se dedicado à incorporação de conhecimentos e habilidades em suas ofertas de ensino, seja através da criação de cursos de mestrado e doutorado, programas de gestão, desafios e lições aprendidas em cinco universidades da Austrália, Europa, África e América do Norte que apontam como essa disciplina gerencial pode atender os objetivos educacionais.

Os autores produzem *insights* sobre como melhor sustentar e reformular a educação de BPM para garantir que os processos se tornem mais ágeis, dinâmicos e sustentáveis tendo em conta as exigências de um mercado em evolução e o BPM em constante mutação. Ao iniciar o trabalho de mapeamento de processos, a equipe responsável pela implementação da Gestão por Processos na Diretoria adotou como delimitação do estudo, a identificação dos processos centrados na Coordenação Adjunta de Ensino. Partiu-se para a construção de um organograma onde foi possível delimitar as funções de cada unidade e como essas se organizam, possibilitando uma visão macro da Diretoria.

**Figura 17 – Organograma da Coordenação Adjunta de Ensino da DEaD**



Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

A Coordenação Adjunta de Ensino foi identificada como macroprocesso e compreendida pelos seguintes processos (Coordenação Pedagógica, Coordenação de Curso e Supervisão dos Processos Acadêmicos):

**Figura 18 – Estrutura e Identificação dos processos da Coordenação Adjunta de Ensino da DEaD**



Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

A definição do desenho a seguir representa como a metodologia foi desenvolvida, optou-se pela divisão por Eixos e Subprocessos da Coordenação Pedagógica e das Coordenações de Curso que compreendem a Coordenação Adjunta de Ensino. Os eixos se caracterizam pela maneira como as tarefas são planejadas, articuladas e como são acompanhadas no âmbito de cada Processo. Os subprocessos são as atividades em si, que, agregadas por informações suplementares, se maximizam e refletem na importância de cada uma delas.

**Figura 19 – Eixos e Subprocessos da Coordenação Adjunta de Ensino da DEaD**



Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

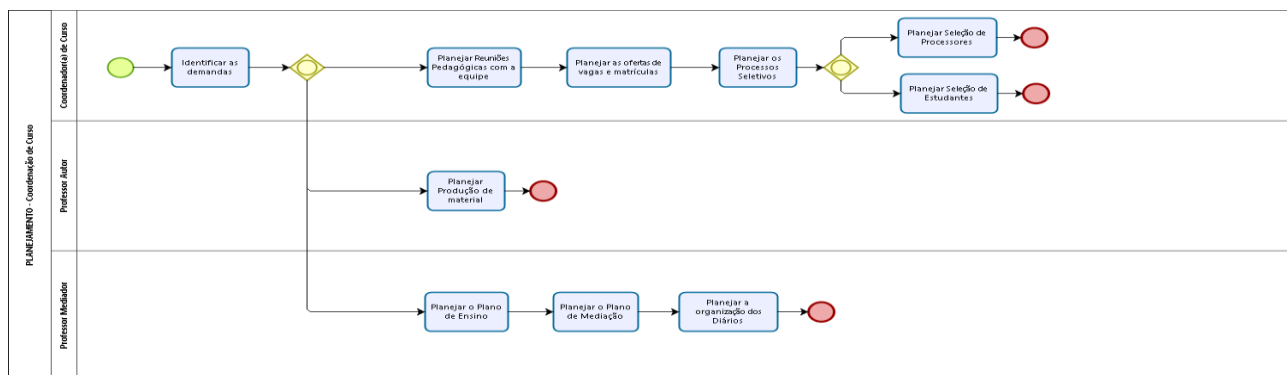
Dentre as diversas ferramentas de modelação de processos existentes no mercado atualmente, optou-se pela utilização do software de gestão de processos de negócios denominado BizAgi Modeler<sup>2</sup>, uma ferramenta de fácil aplicação, ágil e gratuita de BPMN que permite a elaboração de fluxogramas, diagramas e mapas mentais, nela é possível a visualização de *workshops*, tutoriais e participação em fóruns sem nenhum custo. A ferramenta permitiu ainda organizar os processos no âmbito da Coordenação Adjunta de Ensino, correlacionando-os a partir da visualização dos fluxos informacionais e processuais.

A seguir apresentam-se os resultados modelados, diagramados e divididos por os eixos temáticos que perpassam o “Planejamento”, “Articulação” e “Acompanhamento” das Coordenações de curso, com os seus processos utilizando o BPM com base nas atribuições ligadas ao acompanhamento do curso:

<sup>2</sup> Informações detalhadas: <https://www.bizagi.com>



**Figura 20 – Eixo Temático Planejamento – Coordenações de curso**

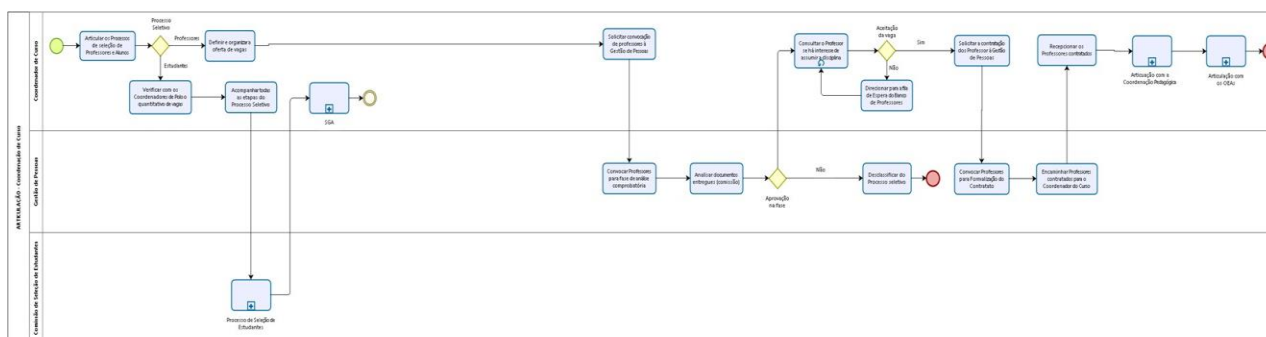


Powered by  
bizagi  
Modular

Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

No eixo temático do Planejamento foram elencados os elementos do processo que envolvem a Coordenação de Curso, professores autores e mediadores: identificar as demandas, planejar reuniões pedagógicas com a equipe, planejar as ofertas de vagas e matrículas, planejar os processos seletivos, planejar seleção de professores, planejar seleção de estudantes, planejar produção de material, planejar o Plano de Ensino, planejar o Plano de Mediação e planejar a organização dos diários.

**Figura 21 – Eixo Temático Articulação – Coordenações de curso**

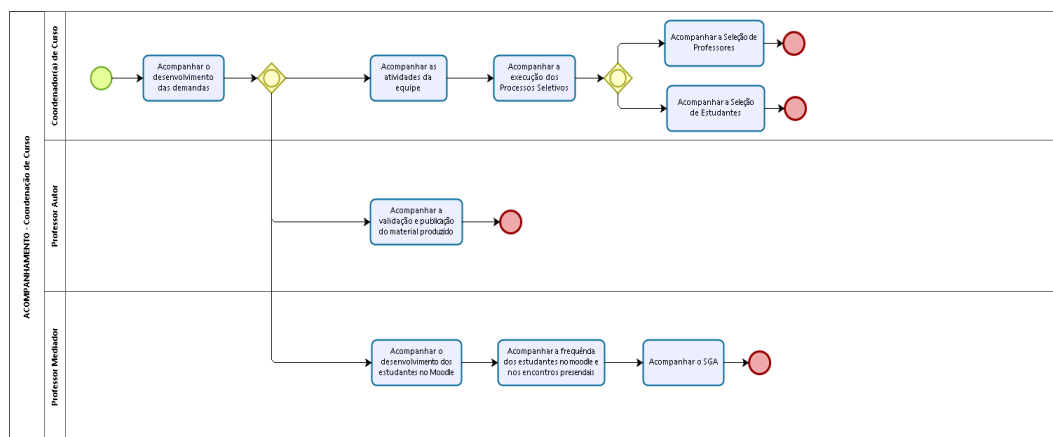


Powered by  
bizagi  
Modular

Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

No eixo temático da Articulação foram elencados os elementos do processo que envolvem a Coordenação de Curso, a Gestão de Pessoas e a Comissão de seleção de estudantes: articular os processos de seleção de professores e alunos, definir e organizar a oferta de vagas, verificar com os Coordenadores de Polo o quantitativo de vagas, acompanhar todas as etapas do processo seletivo, solicitar convocação de professores à Gestão de Pessoas, convocar professores para fase de análise comprobatória, analisar documentos entregues (comissão), aprovação na fase, desclassificar do processo seletivo, convocar professores para formalização do contratado, consultar o professor se há interesse de assumir a disciplina, aceitação da vaga, direcionar para a fila de espera do banco de professores, encaminhar professores contratados para o Coordenador do Curso, recepcionar os professores contratados, articulação com a Coordenação Pedagógica, articulação com os OEA's, rever processo de seleção de estudantes, incluir no SGA.

**Figura 22 – Eixo Temático Acompanhamento – Coordenações de curso**



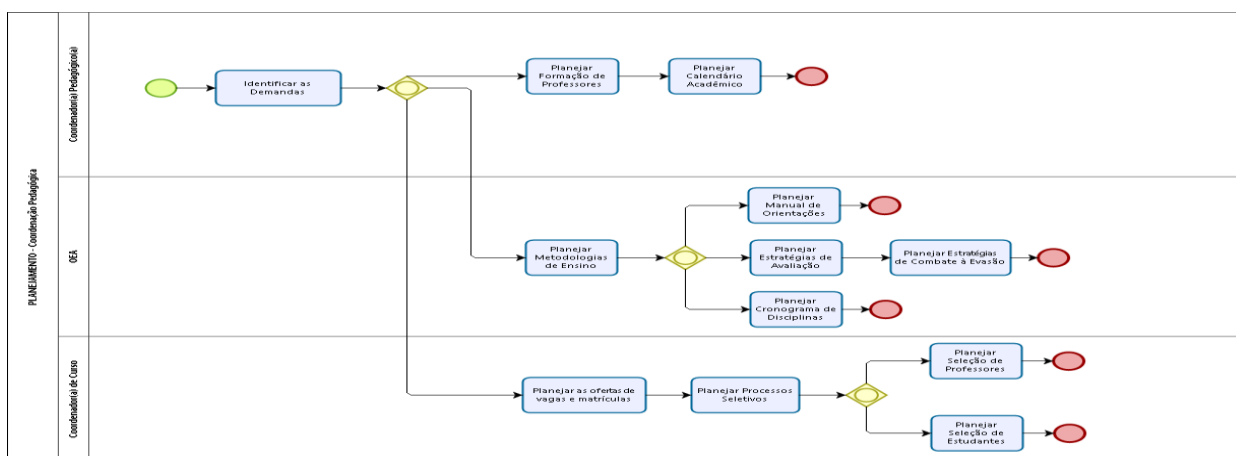
Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

No eixo temático do Acompanhamento foram elencados os elementos do processo que envolvem a Coordenação de curso, os professores autores e mediadores: acompanhar o

desenvolvimento das demandas, acompanhar as atividades da equipe, acompanhar a execução dos processos seletivos, acompanhar a seleção de professores, acompanhar a seleção de estudantes, acompanhar a validação e publicação do material produzido, acompanhar o desenvolvimento dos estudantes no Moodle, acompanhar a frequência dos estudantes no moodle e nos encontros presenciais, acompanhar o SGA.

Em seguida, apresenta-se a diagramação dos processos da Coordenações Pedagógica, também orientados pelo BPM, em conformidade às atividades de coordenação e acompanhamento pedagógico dos cursos:

**Figura 23 – Eixo Temático Planejamento – Coordenação Pedagógica**

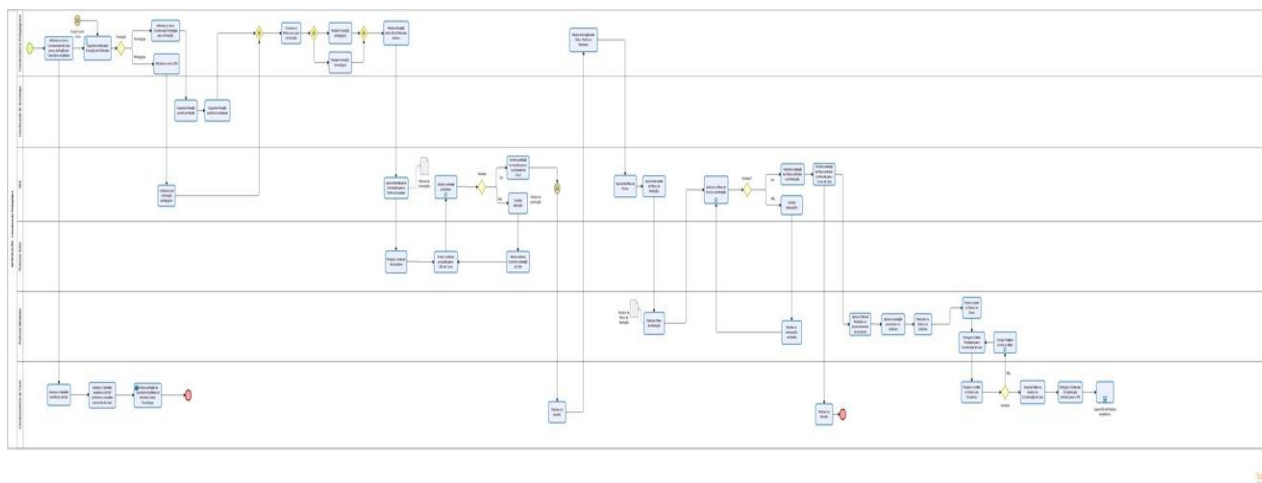


Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

Powered by  
**bizagi**  
BPM

O eixo Planejamento da Coordenação Pedagógica envolvem também os Coordenadores de Curso e Orientadores de Ensino Aprendizagem e foram identificados os seguintes elementos dos processos: identificar as demandas, planejar formação de professores, planejar calendário acadêmico, planejar metodologias de ensino, planejar manual de orientações, planejar estratégias de avaliação, planejar estratégias de combate à evasão, planejar cronograma de disciplinas, planejar as ofertas de vagas e matrículas, planejar processos seletivos, planejar seleção de professores, planejar seleção de estudantes.

**Figura 24 – Eixo Temático Articulação – Coordenação Pedagógica**

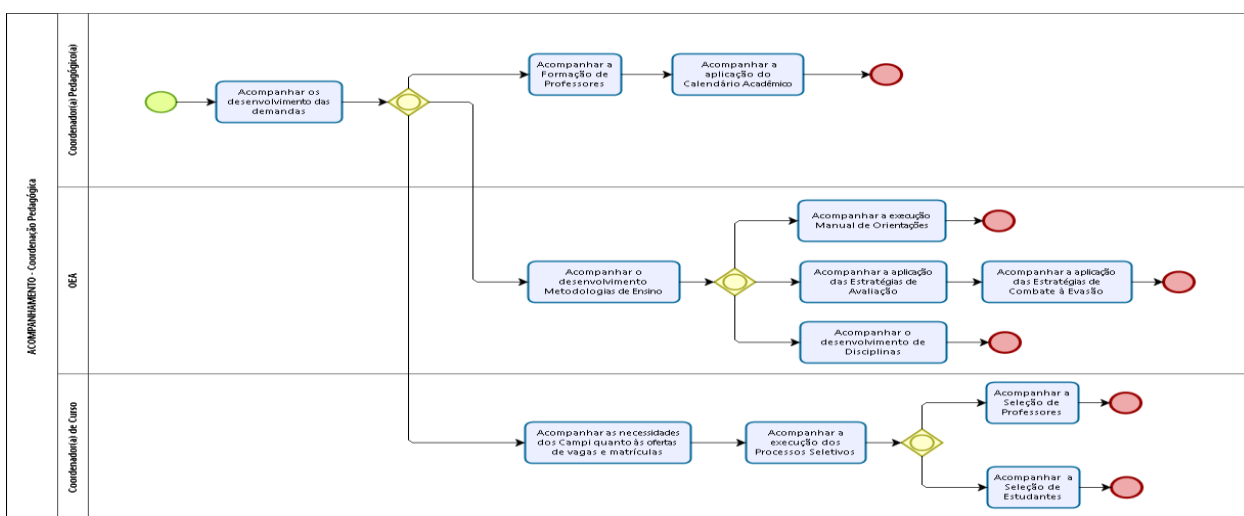


Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

A Coordenação Pedagógica articula-se com a Coordenação de Tecnologia, Orientadores de Ensino Aprendizagem, Professores autores e mediadores e com os Coordenadores de curso. Os elementos dos processos incluem: elaboração do manual de orientações e modelo de plano de mediação, articular-se com os coordenadores de Curso para as definições dos calendários acadêmicos, articular-se com a Coordenação Tecnológica para a formação, convocar os professores para a formação, produzir o material da disciplina, enviar o material produzido para o OEA do Curso, validar o material produzido, alterar material conforme orientação do OEA, analisar o calendário acadêmico da EaD, elaborar o Plano de Mediação, analisar os Planos de Ensino e de Mediação, viabilizar a aplicação dos Planos de Ensino e de Mediação, realizar as adequações solicitadas, aplicar o Plano de Mediação no desenvolvimento da disciplina, aplicar as avaliações presenciais e a distância, preencher os diários no SGA/Drive, fechar e assinar os diários no drive, entregar os diários finalizados para o Coordenador de Curso, receber e conferir os diários das disciplinas, corrigir, finalizar e assinar os diários, adaptar o calendário acadêmico da EaD conforme os encontros presenciais do Curso, solicitar publicação do calendário acadêmico no Moodle à Coordenação Tecnológica, organizar evento para a formação de professores, organizar formação quanto ao Moodle, organizar formação quanto ao audiovisual, realizar formação pedagógica, realizar formação tecnológica, arquivar diários no armário da

Coordenação do Curso, realizar formação, articular-se com a OEA, colaborar com a formação pedagógica, Supervisão de Processos Acadêmicos, entregar os diários das disciplinas (por módulo) para o SPA, mediar articulação entre OEA e professores autores, apresentar Manual de Orientações para os professores autores, enviar e-mail aos Coordenadores de Curso, apresentar Plano de Ensino, publicar no Moodle, solicitar publicação no Moodle para o Coordenador de Curso, pedido de publicação, solicitar adequações, solicitar alteração, mediar articulação entre OEA e Professor Mediador, solicitar publicação do Plano de Ensino no Moodle para o Coordenador de Curso, publicar no Moodle, apresentar modelo de Plano de Mediação.

**Figura 25 – Eixo Temático Acompanhamento – Coordenação Pedagógica**



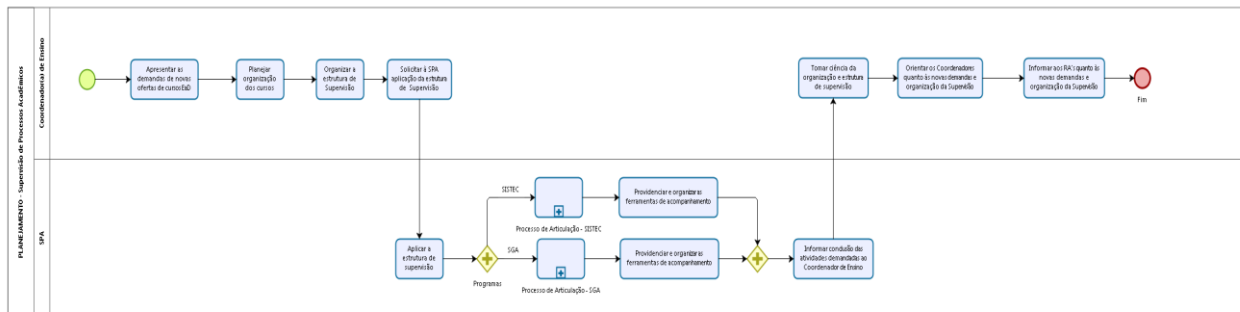
Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

No eixo Acompanhamento, a Coordenação Pedagógica interage com os coordenadores de curso e Orientadores de Ensino de Aprendizagem. Os elementos dos processos identificados envolvem: acompanhar o desenvolvimento das demandas, acompanhar a formação de professores, acompanhar a aplicação do Calendário Acadêmico, acompanhar o desenvolvimento metodologias de ensino, acompanhar a execução Manual de Orientações, acompanhar a aplicação das estratégias de avaliação, acompanhar o desenvolvimento de

disciplinas, acompanhar a aplicação das estratégias de combate à evasão, acompanhar as necessidades dos *campi* quanto às ofertas de vagas e matrículas, acompanhar a execução dos processos seletivos, acompanhar a seleção de professores, acompanhar a seleção de estudantes.

Finalmente, foram diagramados os processos da Supervisão Acadêmica, conforme apresenta-se nas figuras:

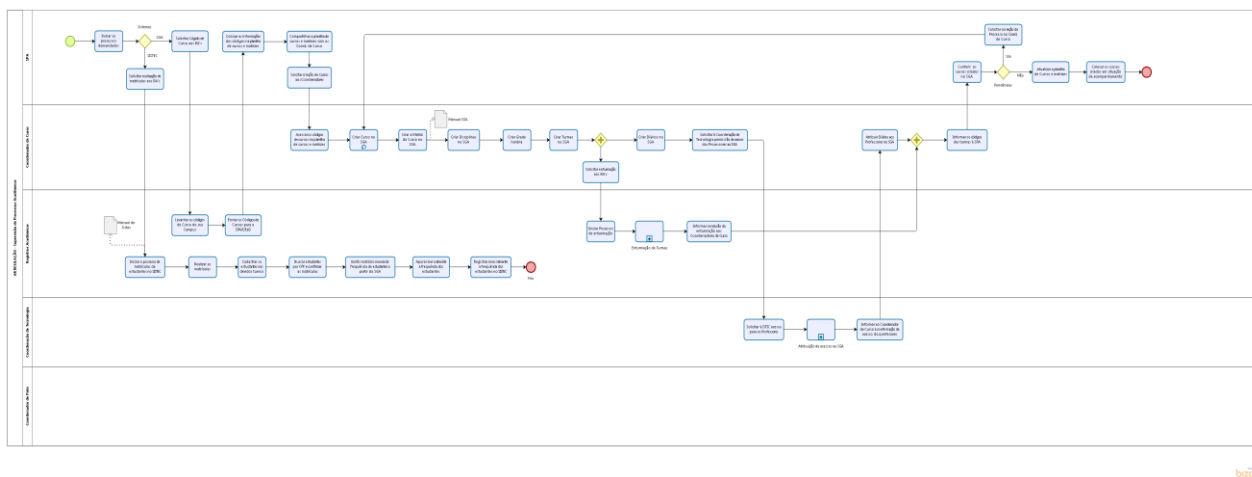
**Figura 26 – Eixo Temático Planejamento – SPA**



Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

No eixo Planejamento, a Supervisão de Processos Acadêmicos interage com a Coordenação de Ensino onde foram identificados elementos dos processos que possuem relação com a identificação de novas demandas conforme as ofertas, planejamento da organização da estrutura/aplicação de supervisão, processos em articulação ao SISTEC e SGA (providências quanto às ferramentas de acompanhamento), informes das demandas concluídas ao coordenador de ensino e aos coordenadores de curso e Registros Acadêmicos sobre novas demandas.

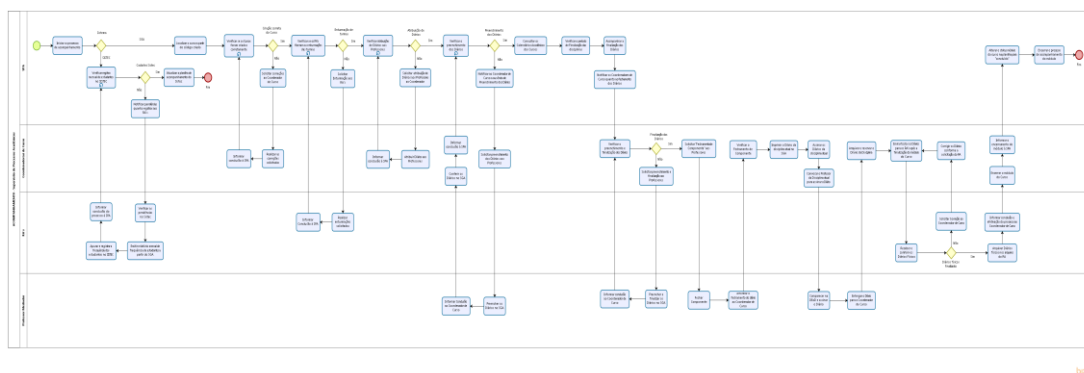
**Figura 27 – Eixo Temático Articulação – SPA**



Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

No eixo Articulação, a Supervisão de Processos Acadêmicos interage com Coordenadores de Polo e de curso, Registros Acadêmicos e Coordenação de Tecnologia. Dentre os elementos dos processos identificados, incluem a alimentação dos sistemas (SISTEC e SGA), solicitação de códigos de cursos aos RA's e matrículas, realização das matrículas dos estudantes conforme manual de orientações do SISTEC, enturmações, apuração de frequências dos estudantes, criação de matrizes, disciplinas, diários e grades horárias no SGA, comunicação com os Coordenadores de curso e professores e atribuições de acesso ao sistema.

**Figura 28 – Eixo Temático Acompanhamento – SPA**



Fonte: IFB, Projeto de Normatização das atividades da DEaD (2018).

No eixo Acompanhamento, existe a coordenação integrada do SPA junto aos professores mediadores, Registros Acadêmicos e Coordenadores de Curso que envolvem a verificação dos cursos, acompanhamento das planilhas criadas, notificação de pendências, emissão de relatórios e verificações diversas de cursos, enturmações, atribuições e preenchimento dos diários dos professores, conferências de diários e comunicações com as áreas.

## **Capítulo IV - Metodologias de Investigação**

### **4.1 Considerações Prévias**

Para se chegar aos objetivos propostos, este capítulo objetiva a descrição da abordagem, tipo de pesquisa, definição da amostra e análise de dados adotados na construção desse trabalho de projeto, ao retratar estratégias e discutir as técnicas para a coleta de dados que foram utilizadas.

### **4.2 Método de Estudo**

Tendo em conta os objetivos e questões orientadoras propostas para este estudo, optou-se pela metodologia de estudo de caso e utilização da pesquisa de natureza aplicada e exploratória, os procedimentos adotados foram realizados através um levantamento de fontes relacionadas à temática elegida, por meio de referenciais teóricos e análise bibliográfica e documental; quanto à forma de abordagem será utilizada a investigação qualitativa que permite identificar as múltiplas dimensões ao estudo objetivando uma ampla contextualização e recorreu-se ao *focus group* como técnica de recolha de dados.

Dentre os documentos empregados neste estudo, cita-se: manuais de processos, planos e normas do IFB, legislação, memorandos, normativas internas e relatórios de gestão.

A metodologia do tipo qualitativa utilizada, preocupa-se com a realização de uma compreensão mais aprofundada dos problemas, o que acarreta em uma possível explicação de certos comportamentos, atitudes e convicções e onde não existe a preocupação em se generalizar



resultados, conforme evidencia Fernandes (1991). Contudo, conforme afirma o autor, a objetividade é uma limitação constante tendo em vista que essas percepções são fortemente influenciadas pela vivência do sujeito ou até mesmo distorcidas pelas suas convicções e interesses.

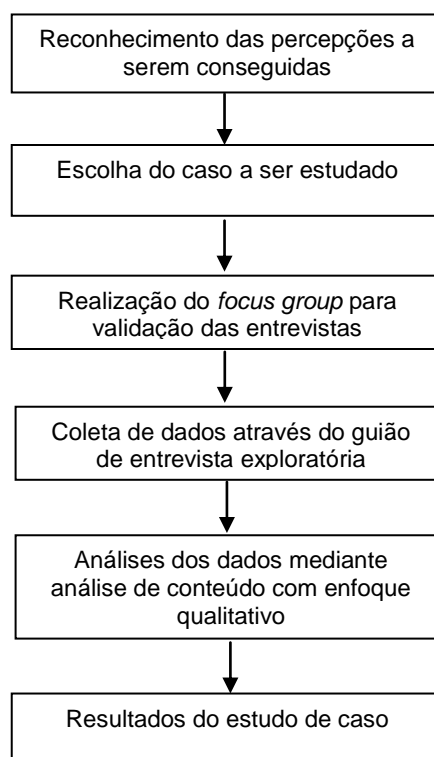
Nesta óptica, partindo do pressuposto de que os resultados da investigação se relacionam sempre à problemática inicial e ao referencial teórico desenvolvido, assim como a metodologia escolhida, pretende-se ainda, conforme expressa Coutinho (2014), “investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir da perspectiva dos atores intervenientes no processo”.

Tuckman (2005), de acordo com Bogdan e Biklen (1994), considera cinco aspectos fundamentais da abordagem qualitativa, tornando-se adequado referenciá-los: a) a situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados; b) a sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente analisar os dados; c) a questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final; d) os dados são analisados intuitivamente, como se se reunissem, em conjunto, todas as partes de um puzzle; e) diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao “porquê” e ao “o quê”.

Para a coleta de dados foi utilizada uma entrevista em profundidade utilizando-se de um instrumento exploratório elaborado pela pesquisadora do tipo semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, através de um roteiro (Apêndice F) previamente construído pela pesquisadora, validado a partir da técnica do *focus group*, e aplicado entre os gestores que atuam na Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília. O critério de seleção dos participantes baseou-se apenas na escolha de gestores que atuam com os processos de Ensino: Direção Geral, Coordenação Geral, Coordenação Adjunta de Ensino, Coordenação Pedagógica e de Cursos e Supervisão de Processos Acadêmicos. Dessa forma, pretende-se aferir às questões de natureza explicativa, não tendo a pretensão de exercer o controle sobre os fenômenos.

As etapas deste estudo de caso apresentam-se na Figura 29, cujo método se deu através da escolha de estudo de caso único:

**Figura 29 – Etapas do Estudo de caso**



O objetivo proposto é o recolhimento de dados no ambiente de estudo em que as ações ocorrem, a descrição das situações vivenciadas pelos participantes da pesquisa e a interpretação dessas situações, conforme referem Quivy e Campenhoudt (1995), ao afirmarem: “as entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas leituras.” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 69).

As entrevistas foram realizadas individualmente e sem a intervenção de terceiros, em sala reservada do *campus* Brasília, onde localiza-se a sede da Diretoria e previamente agendadas com os colaboradores, mediante datas disponibilizadas por esses (conforme apresenta-se no Apêndice E). Ao início de cada entrevista, a pesquisadora explicou aos entrevistados os objetivos da pesquisa investigativa explicitando as regras e pressupostos teóricos e metodológicos que nortearam o trabalho e solicitou autorização para a áudio gravação para

posterior transcrição. Após a realização de cada entrevista os registros foram imediatamente transcritos e, ao final, realizou-se uma minuciosa revisão do texto com a reprodução do áudio gravado e do acompanhamento dos registros nos documentos a fim de garantir a fidedignidade das informações.

Foram gerados documentos em word que, inseridos no *software* alemão destinado a investigações qualitativas denominado MAXQDA<sup>3</sup>, versão 2018, viabilizou a análise de conteúdo e permitiu uma análise textual em profundidade de forma mais confiável. O uso do software possibilitou ainda que os dados fossem organizados e categorizados e a formação de estratégias que evidenciaram parágrafos e trechos transcritos que permitiram responder às questões elaboradas na entrevista.

Ao final das transcrições foram geradas 214 páginas que correspondem a 418 minutos e 81 segundos de gravação, conforme quadro:

**Quadro 5 – Tempo de duração das entrevistas**

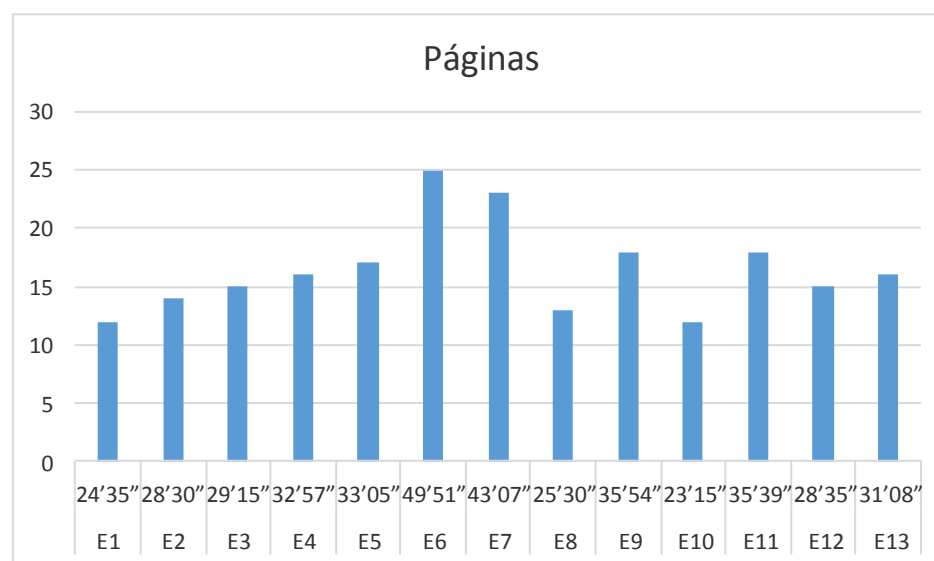
Participantes	Tempo de duração das entrevistas em minutos
E1	24'35"
E2	28'30"
E3	29'15"
E4	32'57"
E5	33'05"
E6	49'51"
E7	43'07"
E8	25'30"
E9	35'54"
E10	23'15"
E11	35'39"

<sup>3</sup> O MAXQDA é um software profissional para análise de dados qualitativos e métodos mistos de investigação. Está disponível como uma aplicação universal para sistemas operativos Windows e Mac. O MAXQDA poderá auxiliá-lo na análise de todos os tipos de dados não estruturados, tais como entrevistas, artigos científicos, ficheiros multimédia, perguntas de questionários, dados do Twitter, entre muitas outras possibilidades. Disponível em: <https://www.maxqda.com/portuguese>

E12	28'35"
E13	31'08"
<b>Total</b>	418'81"
<b>Média</b>	32'21"

Foi possível, ao se aplicar a estatística básica descritiva, verificar que houve variação no tempo de duração das entrevistas cujo tempo aproximado médio foi de 32 minutos e 21 segundos, e 16 páginas em média de transcrição, conforme figura:

**Figura 30 – Tempo e quantidade de páginas de cada entrevista**



As entrevistas aconteceram em um período que compreendeu 13 dias tendo em vista que houve a necessidade da pesquisadora retornar ao local da pesquisa devido a disponibilidade dos participantes. Após a finalização de cada entrevista, a pesquisadora agradeceu os participantes pela colaboração oferecida a este trabalho e se comprometeu a divulgar os resultados da pesquisa em momento oportuno. As análises dos resultados obtidos a partir dos dados serão apresentadas no próximo capítulo.

Como ferramenta para a análise de dados qualitativos, optou-se por empregar a análise de conteúdo, que, para Bardin (2011, p. 48), é “um conjunto de técnicas de análise das

comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

O autor propõe a organização em três passos, a pré-análise - a exploração e organização do material coletado nas entrevistas; a descrição analítica/codificação – onde é realizada uma interpretação do conteúdo e inferência/interpretação – fase em que é realizado o tratamento/interpretação dos dados confrontando-os com as informações coletadas anteriormente na exploração dos dados secundários. Ressalta-se que esta análise proposta por Bardin permitiu a categorização e possibilitou o desmembramento do conteúdo em categorias com a utilização do software Maxqda. Os dados coletados por meio das entrevistas permitiram a construção das hipóteses retiradas dos discursos dos entrevistados, onde, a partir da transcrição dos áudios, foi possível a obtenção dos indicadores mais significativos.

De acordo com o tema estudado, a idealização das entrevistas partiu como pressuposto básico responder aos objetivos da pesquisa, pretendendo identificar os contributos da gestão por processos, a partir da escuta dos intervenientes que atuam na DEaD do Instituto Federal de Brasília, onde foi possível identificar os pontos positivos, negativos, dificuldades e limitações que decorrem do fluxo dos processos vivenciados por cada gestor.

#### **4.3 Focus Group**

Decidiu-se previamente pela realização da técnica *focus group*, também conhecida como grupo focal, que se baseia na coleta de dados qualitativos através da interação de um grupo de discussão que permite a compreensão e aprofundamento sobre um determinado tema, conduzido por um pesquisador que, na condição de moderador, coordena de forma ativa todo o grupo. (Berg, 2001; Morgan, 1996; Ribeiro e Newman, 2012).

O propósito da aplicação do *focus group* foi o de melhor atingir os objetivos deste estudo e conhecer as perspectivas desses intervenientes acerca da temática ao atuarem como coparticipantes e consistiu em três etapas, conforme sugerem Oliveira e Freitas (1998): planejamento, condução das entrevistas e verificação dos dados. Ademais, pretendeu-se com a

realização do *focus group* eliminar as incongruências ou complexidade das perguntas, além de imprecisão da linguagem.

Para Fabra e Domènech (2001), ao utilizar a técnica do *focus group* não se pretende que haja respostas corretas ou incorretas às perguntas e tudo o que os participantes disserem será considerado de grande valia. Na verdade, o que se pretende é a recolha de opiniões, pontos de vista, comentários e experiências vivenciadas ou ainda o relato de situações de que tenham conhecimento com o enfoque de recolher informações e nunca de avaliar.

Por meio do *focus group* a pesquisadora pretendeu verificar possíveis concordâncias ou dissonâncias entre as respostas das entrevistas realizadas de forma individual e grupal, que proporcionou maior fiabilidade dos dados que foram compilados.

Foi agendada uma sessão na Diretoria de Educação a Distância, com duração de 1 hora e 54 minutos onde foi possível explorar e esclarecer questões sobre a temática elegida. Na fase do planejamento foi realizado o convite para 6 (seis) servidores que cumprem atividades laborais na DEaD, que foram escolhidos de forma natural e de acordo com a finalidade desta pesquisa e que participam ativamente do estudo com foco no mapeamento por processos e suas potencialidades que está sendo realizado no âmbito da Diretoria. Desses 6 (seis) convidados, 5 (cinco) compareceram à sessão juntamente com a observadora, totalizando 6 (seis) participantes. A moderadora se preocupou em organizar o espaço físico de forma que propiciasse ao grupo melhor interação e participação onde todos estivessem em um campo de visão favorável, conforme sugestionam Aschidamini e Saupe (2004) e Debus (1997).

Inicialmente foi constituído um guião (Apêndice B) cuja estrutura era maleável que permitiu um diálogo onde todos os participantes pudessem expressar livremente e deliberar, o que favoreceu o intercâmbio de opiniões. Neste guião foram ponderados: a) apresentação dos objetivos do estudo, boas vindas e agradecimento pela participação no *focus group*; b) introdução e esclarecimento da técnica apresentada; c) autorização para que a sessão fosse gravada, reforço da confidencialidade da informação gerada, acordos das regras e limites de tempo de fala de cada participante; d) condução dos questionamentos e e) agradecimento final.

As questões apresentadas foram cuidadosamente formuladas e escolhidas. A pesquisadora fez uma introdução do tópico de discussão e municiou os participantes para reflexões sobre cada

pergunta. Preliminarmente foi proposta uma questão de abertura para que a pesquisadora pudesse conhecer as características dos participantes e suas percepções sobre a Gestão por processos como ferramenta de gestão. Em seguida foram apresentadas 11 questões abertas, dos tipos: introdutórias, de transição, questões chave e questão final para que todos os participantes pudessem responder aleatoriamente, conforme sugere Krueger (1994). Ao término, a pesquisadora indagou se os participantes ainda tinham algo a acrescentar e finalizaram a discussão.

Após a sessão, os dados foram transcritos e procedeu-se com a revisão do conteúdo do material gravado onde algumas questões foram reformuladas (Apêndice D). Houve a proposta de criação de uma tabela onde os objetivos de cada questão pudessem ser evidenciados, conforme apresenta-se no Apêndice F, que foi o roteiro final das entrevistas.

#### **4.4 Contexto/participantes do estudo**

Essa investigação teve como *lôcus* a Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília que, conforme preconizam Bogdan e Biklen (1994), ao evidenciar a participação dos investigadores qualitativos quando, ao frequentarem os locais de estudo, garantem a preocupação com o contexto a ser estudado. Outro ponto a ser considerado deve-se ao conhecimento prévio da pesquisadora por esta instituição onde atua como docente<sup>4</sup> e por ter ocupado cargo de gestão frente às Coordenações de Curso no âmbito dessa Diretoria.

Tendo em vista a proximidade profissional com a Diretoria de Educação a Distância do IFB, a pesquisadora recorreu à Direção Geral e solicitou formalmente (Apêndice A), a autorização para a pesquisa solicitando a participação de seus colaboradores que foi deferida como se apresenta no documento relativo ao Anexo A.

Foram selecionados para a entrevista 16 colaboradores da DEaD, ocupantes de cargos de gestão, sendo: Direção Geral, Coordenação Geral, Coordenação Adjunta de Ensino, Coordenação Pedagógica, 10 (dez) Coordenações de Curso e 02 (dois) supervisores de

---

<sup>4</sup> A pesquisadora atua como docente desde o ano de 2013 aos dias atuais. Como coordenadora de cursos a distância, já atuou à frente de dois cursos técnicos.

processos acadêmicos. Desses 16 convidados, 14 aceitaram participar da pesquisa. Contudo, o quantitativo estabelecido foi de 13<sup>5</sup> entrevistados pois, em um caso específico, um dos participantes atua à frente de 02 (dois) cargos de gestão. Um entrevistado optou em responder por e-mail. Ao apresentar fragmentos das transcrições das entrevistas optou-se por excluir seus nomes, sendo possível identificá-los, a título de exemplificação, como E1, E2, E3, etc. Essa amostra foi escolhida para que a pesquisadora pudesse compreender como esses gestores caracterizam a sua atuação, perceber o envolvimento com a implantação da Gestão por processos e como os fluxos de processos são desempenhados.

## **Capítulo V - Análise e discussões dos dados**

Este capítulo propõe-se a analisar e discutir os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com o objetivo de responder ao problema de pesquisa desta investigação que é recordado a seguir:

*“A Diretoria de Educação a Distância (DEaD) do IFB, em suas atividades de planejamento e gestão, está comprometida com a melhoria dos processos que têm forte relação com o planejamento estratégico institucional e o seu monitoramento constante?”*

Para isso, revisitamos os objetivos (geral e específicos) deste trabalho de projeto, ao:

- Compreender a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos no âmbito da Coordenação Adjunta de Ensino da referida Diretoria com vistas a contribuir para o desenvolvimento futuro de suas ações, de seus colaboradores e estudantes.
- Identificar os contributos da gestão por processos, observando os pontos positivos, negativos, dificuldades e limitações que decorrem do fluxo dos processos a partir da escuta dos intervenientes que atuam na DEaD do Instituto Federal de Brasília.
- Analisar qualitativamente quais são os impactos da Gestão por processos na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela DEaD no Instituto Federal de Brasília.

---

<sup>5</sup> Um entrevistado atua frente a dois cargos de Gestão, por este motivo totalizaram 13 entrevistados.



- Propor futuramente ações de melhorias dos processos de trabalho sob forma de ação interventiva através da construção de um manual de Gestão por processos que possa orientar a implantação dessa disciplina gerencial no âmbito da DEaD e a criação de um Escritório de Processos do Instituto Federal de Brasília.

Para a análise e discussão dos dados, a pesquisa teve um enfoque qualitativo que, conforme Queiróz, *et al.* (2007), tem como foco de estudo o processo vivenciado pelos sujeitos. Na primeira etapa da análise, com os dados transcritos, partiu-se para a leitura flutuante. Após a transcrição dos discursos dos entrevistados, surgiram questões norteadoras e hipóteses que, após a organização, foi possível a identificação de alguns temas. Ao proceder à categorização, recorreu-se a 4 eixos temáticos:

- Planejamento e Análise;
- Mapeamento e Implementação;
- Monitoramento e;
- Redesenho e Melhoria contínua.

O processo de categorização, que exigiu da pesquisadora criatividade e intuição, possibilitou o aparecimento de 4 categorias: identificação das informações iniciais e necessidade de padronização de processos; gerenciamento de processos; otimização e controle dos processos e promoção do aprendizado e performance organizacional. Temas que se apresentam de forma mais frequente foram fragmentados “do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (Bardin, 2011, p.100), conforme revela-se na Tabela:

**Tabela 1 – Categorias temáticas**

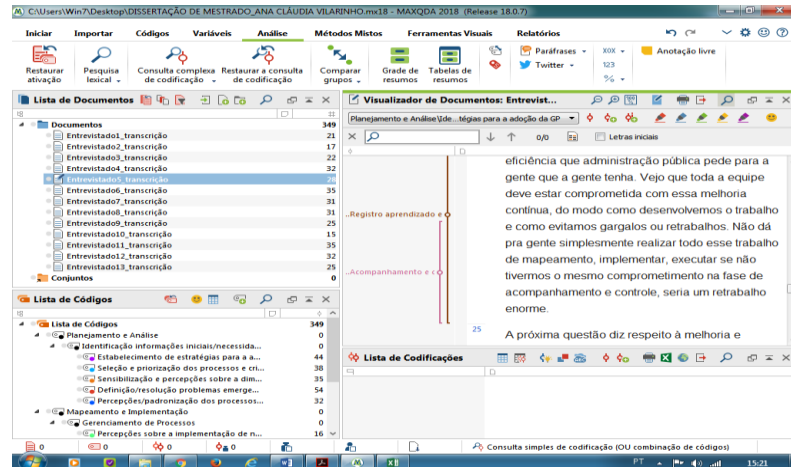
TEMAS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Planejamento e Análise	1. Identificação das informações iniciais e necessidade de padronização de Processos	Estabelecimento de estratégias para a adoção da Gestão por processos e seus contributos face ao planejamento estratégico
		Seleção dos processos e criação de manuais
		Sensibilização e percepções sobre a

		dimensão humana (identidade dos colaboradores com o trabalho e formação de equipe de diagnóstico)
		Definição e resolução de problemas que emergem solução e processos críticos
		Percepções sobre a padronização dos processos e fluxos do trabalho
Mapeamento e Implementação	2. Gerenciamento de Processos	Percepções sobre a implementação de novos processos e mudanças
		Verificação do desempenho dos processos, pontos positivos e negativos, dificuldades e limitações com vistas à implementação
Monitoramento	3. Otimização e Controle dos Processos	Acompanhamento e controle da execução dos processos
Redesenho e Melhoria contínua	4. Promoção do Aprendizado e performance organizacional	Registro do aprendizado e promoção de melhorias com foco na qualidade

O uso do software Maxqda permitiu a análise das falas de todos os entrevistados, cuja divisão em categorias temáticas possibilitou a classificação e a atribuição de significados para segmentos de textos. Realizado o processo de categorização, o software permitiu ainda o processo de codificação, que pode ser visualizado através da captura de três telas (*screenshot*).

Na figura 31 foi possível realizar a agregação dos dados, onde constam todas as entrevistas que foram importadas, devidamente transcritas e categorizadas, bem como as anotações e comentários que o software permitiu apearar, além da codificação atribuída pela pesquisadora, conforme Tabela 1.

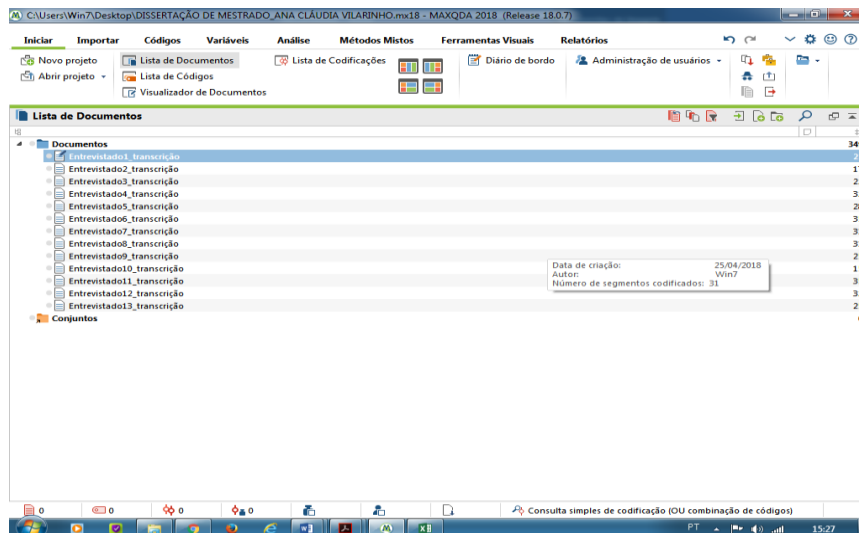
**Figura 31 – Screenshot/agregação dos dados no software Maxqda**



Fonte: MAXQDA (2018).

Na figura 32, apresentam-se as entrevistas já categorizadas, considerada a mais relevante ferramenta de análise disponibilizada pelo Maxqda, onde foi possível a atribuição de códigos ou categorias importantes para a pesquisa e que serão objeto de investigação.

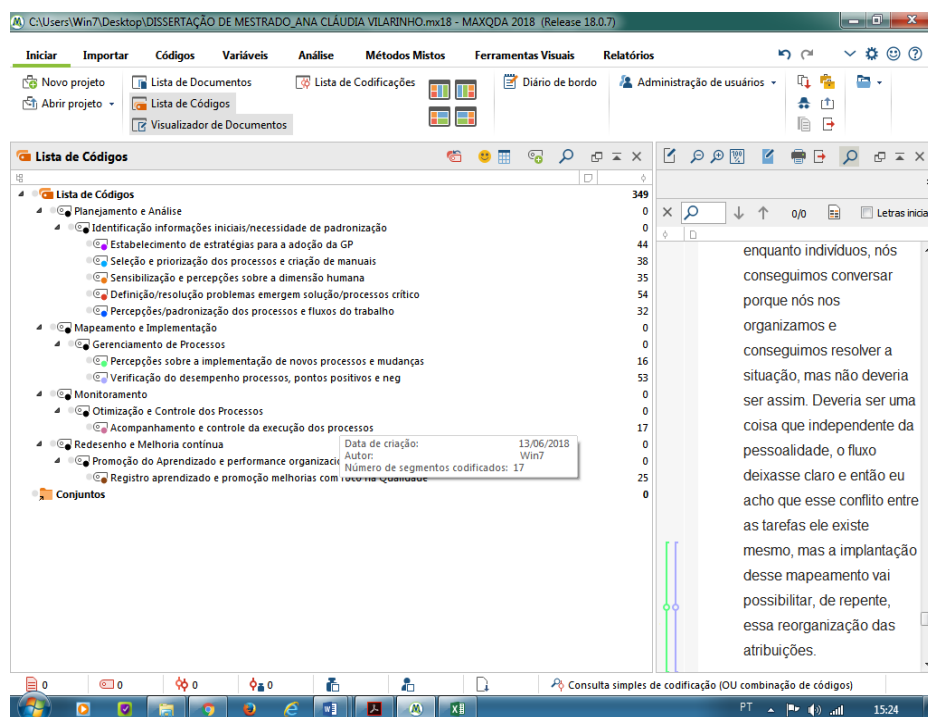
**Figura 32 – Screenshot/entrevistas transcritas e categorizadas no software Maxqda**



Fonte: MAXQDA (2018).

Na figura 33, revelam-se os sistemas de codificação ou estrutura de códigos, onde esses foram agrupados juntamente com os subcódigos de maneira ordenada e hierarquizada, conforme sugerem Cooper e Schindler (2003, p. 343), ao afirmarem que a codificação pressupõe a atribuição de números ou quaisquer outros símbolos para as respostas, de forma que elas possam ser agrupadas em um número limitado de classes ou categorias. Do lado esquerdo da figura, apresenta-se um esquema de cores conforme atribuição dos códigos, seguido da frequência de trechos que foram selecionados pela pesquisadora e considerados relevantes.

**Figura 33 – Screenshot/sistemas de codificação atribuídos no software Maxqda**



Fonte: MAXQDA (2018).

Com base na transcrição das entrevistas, o software Maxqda permitiu evidenciar palavras que foram apresentadas com maior frequência nos textos, aqui considerados somente a partir de vinte ocorrências.

O programa possibilitou gerar arquivos em Excel editáveis com o quantitativo de ocorrências e o percentual em relação a todos os textos, dos quais a pesquisadora optou por extraí-los, conforme apresenta-se na Tabela 2. Revela-se, diante disto, que esses vocábulos são considerados elementos subliminares quando se trata da implementação de gestão por processo que realmente seja eficaz e que atenda os anseios de uma instituição de ensino, conforme corroboram Brocke e Rosemann (2013, p. 112), ao citarem as seis dimensões da gestão por processo de negócios.

Nota-se através das entrevistas realizadas, um entendimento e associação sobre a gestão por processos onde é possível identificar alguns vocábulos citados pelos entrevistados como: alinhamento estratégico, governança, métodos, sistemas de informação, pessoas e cultura, alguns com maior e outros com menos frequência, conforme evidenciam os autores.

**Tabela 2 – Frequência dos vocábulos mais relevantes apresentados nas transcrições das entrevistas**

Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência
trabalho	822	eficazes	89	Gargalos	43
processo	604	decisões	79	Monitoramento	37
mapeamento	468	avaliação	77	Pessoas	36
gestão	407	cultura	75	Comunicação	31
melhoria	352	desempenho	72	Organização	26
fluxo	286	cidadão	69	comprometimento	24
aluno	255	problemas	61	Otimização	24
mudança	199	alinhamento estratégico	56	Informação	24
implementação	166	controle	51	Resultados	23
equipe	155	demanda	50	Capacitação	22
padronização	151	governança	50	Ações	22
críticos	130	retrabalho	46	Métodos	21
educação a Distância	86	qualidade	46	Implantação	20
planejamento estratégico	91	resistência	45	sistemas de informação	24

## 5.1 Respostas decorrentes das categorias

Após a codificação das entrevistas, partiu-se para a interpretação dos dados de forma reflexiva e crítica, conforme perspectiva da análise de conteúdo de Bardin (2011), tomando-se o cuidado de estar em consonância aos objetivos que foram propostos desde o começo da pesquisa. Destaca-se também que a investigadora cuidou para que a análise e o confronto dos dados obtidos pudessem ser interpretados com base no referencial teórico.

### 5.1.1 Respostas decorrentes da Categoria 1 – Identificação das informações iniciais e necessidade de padronização de Processos

a) Dimensão sobre o estabelecimento de estratégias para a adoção da Gestão por processos e seus contributos face ao planejamento estratégico

Sobre a temática identificação e padronização de processos, mais precisamente as estratégias e fatores de adoção da gestão por processos no âmbito da DEaD, os entrevistados apontaram como condição motivacional fatores que dizem respeito ao alinhamento estratégico, padronização, clareza e otimização dos fluxos dos processos que têm impacto no trabalho dos colaboradores e para que a Diretoria alcançasse uma visão sistêmica das suas ações, conforme observa-se na fala do entrevistado 1:

*“Se deve ao fato de se ter uma organização mais padronizada do trabalho desenvolvido pelos colaboradores e proporcionar maior alinhamento estratégico em nível institucional. Outro ponto a ser considerado é o fato da otimização dos processos de trabalho e de recursos e uma visão da diretoria como um todo.” (E1)*

O entrevistado 4 afirma: *“pelo que eu venho acompanhando, eu acredito que há uma grande necessidade de se fazer esse mapeamento como uma forma de ter algo documentado, algumas diretrizes e promover um alinhamento nas estratégias adotadas.” (E4)*

Essas percepções citadas pelos entrevistados estão em consonância ao que está posto na literatura. Para Brodbeck e Hoppen (2003), o alinhamento estratégico aliado ao planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão e podem auxiliar, não só a influir no

desempenho organizacional, como também facilita a tomada de decisões. Os autores revelam que esses dois elementos propiciam maior comprometimento da equipe envolvida nos processos e no atingimento das metas organizacionais.

Pavani Junior e Scucuglia (2011), afirmam que o pensamento sistêmico pode ser visualizado como um processo que visa aprimorar e desenvolver novas metodologias, abordagens e diversos modelos teóricos voltados aos temas mais diversos e complexos da atualidade. Desta forma, profissionais devem estar aptos a entender a organização como um todo, como funcionam seus processos, como estes devem estar integrados ao ambiente interno e externo.

No relato do entrevistado 2, é destacada a melhoria dos fluxos com vistas a otimização dos processos:

*“Eu acredito que a diretoria pretende organizar melhor os fluxos para conseguir alinhar estrategicamente tudo direitinho e otimizar os processos, principalmente com o objetivo de deixar claro para quem chega quais as atividades a serem exercidas, ou seja, dar clareza dos fluxos e procedimentos a serem adotados por todos.” (E2)*

Vários estudos reconhecem que a otimização é importante para que as organizações alcancem eficiência e eficácia. Trata-se de uma série de atividades cujo o objetivo principal é a redução de desperdícios, seja de um produto ou serviço, e que se reflete em economia de tempo, esforços e recursos financeiros.

Outro aspecto apresentado pelos entrevistados se refere à normatização dos processos de trabalho que geram, consequentemente, a padronização e eficácia.

*“Eu entendo que esse trabalho de mapeamento que está sendo realizado tende a realmente normatizar as ações da DEAD e também tudo o que a gente tem feito, além da visão sistêmica e integrada que deve ser um desafio para a gestão.” (E8).*

*“Acho que foi mais no sentido de alinhar as ações, ter uma visão ampla e verificar o que poderia ser melhorado. Acho que a gestão precisava ter mais clareza dos fluxos da DEAD, rever seus objetivos e começaram com esse mapeamento por conta que já estava muito grave a situação.” (E9)*

As afirmativas desses entrevistados convergem com o que preconizam Brocke e Rosemann (2013), ao afirmarem que o principal papel da gestão de processos de negócios (*Business Process Management* – BPM), é garantir que as diversas capacidades e ações desenvolvidas estejam alinhadas entre si, e em conjunto, possam oferecer um desempenho de processo que esteja condizente com os objetivos e metas estratégicos estabelecidos pela organização.

O entrevistado 11, acrescenta que o alinhamento de estratégias deve convergir à missão institucional sem esquecer os impactos para o estudante.

*“[...] é importante que todos saibam reconhecer a importância do seu trabalho, de cada processo e de como esses processos devem estar alinhados com a missão do instituto e é lógico que isso acaba tendo um impacto enorme na atividade-fim, em quem está de fora da DEAD que é o nosso estudante. ” (E11)*

A gestão por processos deve prever o desdobramento de ações de melhoria e mudança; avaliação e medição de desempenho organizacionais onde o principal objetivo deve ser direcionar a força de melhoria para os objetivos estratégicos da organização. Outro ponto que deve ser observado é a questão da unificação e padronização dos procedimentos e processos que causam um grande efeito no trabalho dos colaboradores. Muitas das variações exageradas que ocorrem nos procedimentos, se dão pela falta de processos não padronizados, conforme dados da fala do entrevistado 13, ao afirmar: *“[...] por não haver essa padronização, as coisas ficavam meio soltas e que também impediam que a gente alcançasse melhores resultados pois não conseguíamos enxergar direito os nossos fluxos e minimizar nossos problemas. ” (E13).*

#### b) Dimensão da seleção dos processos e criação de manuais de procedimentos

Sobre a seleção dos processos e criação de manuais de procedimentos, os entrevistados revelaram uma alta rotatividade de colaboradores e alguns problemas pontuais na Coordenação Adjunta de Ensino. Eles atribuem que após a gestão perceber a presença de processos críticos observados no âmbito dessa Coordenação, a priori, ela seria mapeada. Por isso foi priorizada



para que o mapeamento pudesse ser iniciado e foram unânimes em afirmar que desconhecem a existência de manuais de procedimentos que possam regular as ações dos colaboradores e facilitar o trabalho a ser desenvolvido. Existem outros documentos, como notas técnicas que respaldam as ações e atribuições desses bolsistas.

*“Sim, muitos documentos ainda estão em construção, mas todos são compartilhados com a equipe. Existem normativas e muitos outros documentos que são disponibilizados no drive com toda a equipe. Porém, um manual próprio de procedimentos de todas as unidades ainda não foi criado.” (E1)*

Veja-se, a título de ilustração, o que incluem outros entrevistados ao afirmarem a inexistência de um manual de gestão por processos: “[...] um manual de fluxos não temos.” (E13); “[...] na verdade antes não tinha muita documentação que respaldasse o nosso trabalho e as atribuições não eram muito bem definidas. Mas hoje eu vejo clara essa preocupação em sistematizar as ações e formalizar tendo tudo documentado.” (E8); “Não, isso não existe no IFB. Eu já vi um manual de procedimentos de empresa privada, mas instituição pública eu particularmente nunca vi e no IFB também muito menos [...] um manual de procedimentos eu desconheço, o que existem são outros documentos, notas técnicas, por exemplo.” (E9); “É porque assim, hoje não existe no âmbito da diretoria um documento ou uma instrução normativa que diga que fluxos são esses, em como fazer esses fluxos andarem.” (E2); “Se existem manuais eu não sei, eu acho que não existe ainda e que seria importante se tivéssemos, permitiria uma maior agilidade na execução das atividades. Seria fácil recorrer a ele e ter uma determinada informação sobre determinado procedimento.” (E7).

Percebe-se através da análise da verbalização dos entrevistados que inexistente na Diretoria de Educação a Distância do IFB, um documento norteador que possa apresentar com clareza informações sobre o BPM e seus benefícios, cuja metodologia poderá permitir aos colaboradores o planejamento sequencial das atividades e tarefas a serem desenvolvidas com vistas à simplificação e melhoria dos processos de trabalho. Neste manual, constariam as normas, diretrizes, as políticas, os fomentos, os objetivos, as normativas, as orientações para a execução de procedimentos e processos.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) partem do pressuposto que, após o mapeamento de todas as atividades que serão devidamente estudadas e melhoradas, surge a latente necessidade que emerge na padronização dos processos no nível das tarefas que envolvem as atribuições cotidianas das pessoas, o detalhamento dos procedimentos que descrevem de forma específica cada uma das atividades a ser executada, no qual atribuem o nome de “manualização”. Embora seja um termo que não existe na língua portuguesa, os autores o consideram como um ato de elaborar manuais a partir de um determinado referencial.

Nos relatos abaixo, pode-se identificar que os colaboradores da DEaD aspiram pela criação deste documento e entendem a importância de um manual de gestão por processos que apontem porquê, como e para que fazer o trabalho burocrático de forma detalhada e que funcione como um instrumento que possibilite consulta permanente. Observa-se nas falas dos entrevistados E3 e E13, ao afirmarem: “[...] eu acredito que esse é um documento importante para qualquer gestor. ” (E3); *“Ainda não temos um manual desses processos que na minha opinião, facilitaria muito nosso trabalho e daria maior clareza das nossas tarefas porque para mim esses fluxos ainda não estão claros, nem para nós e nem para eles, os alunos. ”* (E13).

*Acrescenta-se, ainda, a afirmação de outros depoimentos:*

*“Eu vejo que muitas vezes tem uma mudança, seja de bolsistas, de pessoas que atuam dentro da diretoria ou da própria gestão onde os fluxos não estão muito claros. Então, seria uma forma de deixar mais claro como se faz um determinado trabalho, como se executam procedimentos e os próprios processos, mesmo os mais complexos, deixar mais visível e exequível. ”* (E4)

*“Eu sinto que a gestão da coordenação da DEaD muda muito, né? E cada vez que muda, parece que mudam também os entendimentos sobre esses fluxos. E aí é preciso criar novos fluxos padronizados e que são padronizados por um tempo determinado até que aquela pessoa fique na gestão. Um manual evitaria tantas mudanças pois já foi feito um estudo sobre como é a melhor maneira de realizar determinada atividade. ”* (E2)

Analisando-se esses trechos, fica claro que emerge um empenho para a criação de um manual de gestão por processos que não só contemple os conceitos da disciplina gerencial e apresente um agrupamento de conhecimentos que estejam consolidados, mas que, sobretudo, oriente sobre a execução dos fluxos de trabalho desses colaboradores e ciclo dos processos da Diretoria, hierarquizando atividades e tarefas que estejam interagindo entre si.

c) Dimensão da sensibilização e percepções sobre a dimensão humana (identidade dos colaboradores com o trabalho e formação de equipe de diagnóstico)

No que concerne à sensibilização e percepções sobre a dimensão humana (identidade dos colaboradores com o trabalho e formação de equipe de diagnóstico), doze entrevistados declararam ter conhecimento prévio do mapeamento que envolvia as suas atividades de gestão. Apenas um entrevistado não tomou conhecimento da metodologia em implementação e afirmou não ter participado das discussões iniciais, sem ter tido a possibilidade de opinar e colaborar com os fluxos de trabalho. Isto se reflete na fala do entrevistado 3 que diz:

*“Vejo como uma dificuldade o fato da proposta não ter sido apresentada para mim, então não tenho como dizer se houve uma resistência das pessoas sobre essas questões pontuais de mudança porque desconheço como todo o mapeamento foi feito. Da minha parte, não houve validação dos fluxos pois não participei da construção dessa etapa e eu nem sabia que existia esse trabalho sendo feito no âmbito da DEaD. ” (E3)*

Depreende-se que a sensibilização dos atores envolvidos nos processos na busca de comprometimento da equipe através de reuniões sistêmicas com as áreas onde a gestão por processos foi implementada aconteceu, mas foi emitido um sinal de que não conseguiu alcançar a todos. Na fala do entrevistado, percebe-se que não houve pertencimento e que esse não poderia colaborar com aquilo que desconhece. Um dos aspectos mais relevantes a serem considerados no BPM é a preparação do ambiente institucional para lidar com contexto de possíveis mudanças.

Para Silva (2015), os responsáveis pelo mapeamento de processos devem engajar pessoas, convencê-las, direcioná-las para algo novo e perceber quais as competências, habilidades e aptidões podem recrutar a fim de obterem melhores resultados. Neste caso, um líder que seja capaz de romper paradigmas e inovar durante esse processo de sensibilização, é fundamental, conforme ideias que são expressas pelo entrevistado 12, ao dizer que: *“os colaboradores têm que sentir parte do processo, precisam ter esse pertencimento para colaborarem com a gestão pois são eles que detêm seus próprios processos. ” (E12).*

O entrevistado 8 complementa: “[...] tudo isso pode ser resolvido com a conscientização mesmo, essas pessoas precisam se sentir parte importante nesse processo de mudança e quais serão os benefícios para ela e para os demais colaboradores depois do trabalho implementado. ” (E8)

Sobre o comprometimento e nível de envolvimento da gestão com o mapeamento realizado, os entrevistados 7 e 11, contribuem, respectivamente, ao afirmarem:

*“A gestão deve enfatizar sempre a importância desse trabalho que está sendo feito, que vai agregar para todos, inclusive para o nosso aluno. Então não dá para fazer a implementação se todos não estiverem comprometidos, empenhados, entende? Porque isso vai ter um impacto no trabalho dele. Então o empenho individual de cada um é muito importante e trará resultados para o empenho coletivo. ” (E7)*

*“Embora o mapeamento já tenha sido iniciado e já tenha sido divulgado para algumas pessoas, principalmente pela equipe da gestão, eu acho que ele precisa ser mais amplamente divulgado para todo mundo que está envolvido nesse processo para que ele, de fato, tenha algum impacto nesse alinhamento estratégico da instituição. ” (E11)*

Sobre a participação efetiva durante o processo de mapeamento, percebe-se na fala de alguns sujeitos pesquisados que não houve participação em reuniões de diagnóstico em ambiente criativo e com espaço de discussão, apenas foram convidados a opinar por e-mail. Para os especialistas em gestão por processos, são nessas reuniões que os objetivos do mapeamento são traçados, processos são priorizados, métodos são discutidos, barreiras são identificadas e estratégias de implementação são definidas.

O entrevistado 11 informa sua dificuldade em entender se o mapeamento proposto está adequado ao afirmar: “[...] fico na dúvida se este mapeamento está sendo realizado da forma correta, ouvindo as partes e os executores dos processos. ” (E11). Os demais entrevistados acrescentam:

*“No mapeamento dos processos da DEaD ainda não tivemos esse momento de discussão com os analistas dos processos, várias vezes vi essas pessoas conversando e discutindo sobre isso, mas até o momento não sei se alguma outra coordenação de curso participou desse mapeamento. O que temos foram e-mails enviados para que pudéssemos opinar, sugerir, mas não sei se isso faz com que nos sentimos parte do processo. ” (E4)*

*“Uma equipe faz o mapeamento de processo e a equipe nem se integra. Então, de fato, o mapeamento por processos tem que ter uma conexão com a realidade e as pessoas têm que entender esse mapeamento de processo e participar dessa construção. ” (E6)*

*“Nós temos reuniões quinzenais, de 15 em 15 dias. Geralmente nessas reuniões são colocadas as pautas da direção geral e também as pautas das coordenações. Dentre as pautas, a direção está sempre preocupada em organizar os fluxos dos processos e isto está sendo sempre discutido conosco, esse mapeamento inclusive nos foi apresentado e fomos convidados a opinar. ” (E2)*

O entrevistado 9 reconhece: *“inclusive compartilharam conosco esses fluxos por e-mail, para a gente opinar e saber se é isso mesmo para poder ser divulgado no site. ” (E9)*

Percebe-se que, mesmo que grande parte dos colaboradores não tenha participado das reuniões de diagnóstico, uma colaboradora citou sua experiência em poder contribuir na definição dos objetivos estratégicos e processos no âmbito de sua atuação.

*“Nessas reuniões em que fui consultada eu me sentia envolvida com o trabalho e pude colaborar através da minha experiência e atuação. Eu me reuni com os responsáveis pelo mapeamento dos processos algumas vezes, pude colaborar em relação às atividades desenvolvidas no âmbito do meu trabalho e reconheço que esse trabalho pode ser eficiente e aplicado à todo o IFB. ” (E1)*

Dentre as atividades essenciais para a implantação do BPM, está a definição de papéis e responsabilidades de cada ator envolvido no processo. Ao executor do processo ou gestor da área estão atribuídas responsabilidades como a manutenção de um canal de comunicação eficaz com os analistas de processo e solução de questões demandadas, a promoção da interação entre todas as áreas que estão sendo mapeadas, a validação da documentação gerada e a definição de metas e estratégias em níveis estratégicos.

Cabe ao gestor do processo algumas responsabilidades como detentores do processo, mas também a tomada de decisões em nível operacional, ele é o responsável por gerir o processo no dia a dia e implantar mudanças. E o analista do processo deve ter conhecimentos de BPM e

de metodologia de gerenciamento de processos de negócios para orientar a atuação dos demais envolvidos, elaborar documentos e dar suporte à gestão.

Sem a definição desses papéis e responsabilidades, nota-se que o mapeamento pode ficar prejudicado por falta de entendimento dessas atribuições e de capacitação constante dos envolvidos, conforme apresenta-se nos seguintes relatos: *“[...] também acho que os colaboradores precisam ser melhor treinados para lidar com essas mudanças.”* (E7); *“Mas uma dificuldade que pode ser percebida é que temos poucos servidores que conhecem a metodologia, por isso é importante que outros possam ser treinados e capacitados.”* (E1); *“Hoje nós temos apenas dois servidores que tomaram frente a esse mapeamento e implementação da gestão por processo na DEaD, mas acho que apenas duas pessoas para marcar tudo isso é um grande dificultador.”* (E12); *“Precisamos ter também colaboradores que estejam comprometidos com esse mapeamento dos processos.”* (E4); *“[...] são poucas pessoas que estão trabalhando nisso e penso que essas pessoas têm que estar comprometidas e dedicadas a esse trabalho, deve haver capacitação constante para lidarem com a metodologia.”* (E9); *“Às vezes fica difícil trabalhar assim, sem uma formação técnica específica, sem capacitação. Inclusive, vejo que todos nós devemos ser capacitados para entendermos melhor os processos que perpassam em cada coordenação.”* (E3); *“[...] a equipe toda precisa ser melhor capacitada, devem haver cursos de formação específica para que todos reconheçam suas habilidades para que o trabalho flua, essas oportunidades de aprendizado são essenciais.”* (E5)

Percebe-se que a ideia da imprescindibilidade de se investir em treinamento e capacitação esteve presente nas falas de cinco participantes. No Brasil, muitas instituições públicas têm procurado investir em capacitações de seus servidores ou em consultorias especializadas, para atuarem com a temática elegida neste trabalho de projeto, expandindo as práticas de mapeamento de processos para todas as suas unidades organizacionais.

Outro ponto a ser considerado deve-se à importância de criação de um escritório de processos que possa estabelecer métodos, recursos, ferramentas e procedimentos para o gerenciamento dos processos. Para Baldam *et al.* (2014), a composição de uma equipe para BPM pode variar conforme a política de cada organização. Os autores defendem uma equipe formada por colaboradores que tenham seus papéis funcionais bem definidos, bem como as principais

atribuições e que se encarregarão de coordenar as diversas ações de BPM na organização. Compõe-se basicamente de:

**Tabela 3 – Composição de uma equipe de Escritório de processos**

<b>Equipe de BPM</b>	<b>Equipe do processo</b>	<b>Equipes de Contato e Avaliação</b>
Gerente de BPM	Dono do Processo	
Modeladores ou Líderes de Processo	Gestor do Processo	
Auditor de Processos	Modelador ou Líder do Processo	
	Gerente de Departamento	
	Especialista no Tema	
	Equipe de Tecnologia da Informação	

Fonte: adaptado de Baldam *et al.* (2014, p. 213).

Assim, conforme assinala De Sordi (2014), para analisar os papéis assumidos e reponsabilidade da equipe envolvida no gerenciamento de processos, é requerido uma visão bastante clara do trabalho e características de organização específicas de cada área. Esses membros devem identificar, diagnosticar e tratar problemas e oportunidades, bem como promover uma integração colaborativa no trabalho diário de forma intensiva.

Corroboram ainda Brocke e Rosemann (2013), ao enunciarem que a criação de um escritório de processos “é importante para implementar uma governança eficaz em BPM, que gere sinergia, eficiência e colaboração.” (Brocke & Rosemann, 2013, p. 307).

d) Dimensão sobre a definição e resolução de problemas que emergem solução e processos críticos

Quando questionados sobre as percepções acerca da definição, identificação, priorização e resolução de problemas que emergiam soluções mais céleres e tratamento dos processos críticos, os entrevistados apontaram algumas motivações de entendimento comum quando se trata em priorizar processos considerados críticos.

Conforme detalhado na figura 18, a equipe responsável pela implementação da gestão por processos no âmbito da DEaD iniciou o mapeamento na Coordenação Adjunta de Ensino, identificando-a como um macroprocesso. A partir da identificação desse macroprocesso identificado como prioritário, partiu-se para o detalhamento das suas ações, que foi feita, quando possível, em conjunto com os envolvidos. A literatura aponta que existem várias maneiras de se utilizar a ferramenta de priorização que deve ser discutida previamente com os gestores e com os responsáveis pela implantação dessa decisão estratégica.

Souza (2014), considera que essa é uma fase empírica e que isso não afeta o resultado do método, contudo, deve existir a preocupação em se trabalhar com o diagnóstico dos processos considerados mais críticos para a proposição de melhorias destes, face àqueles que são considerados com menor grau de criticidade. Rummler e Brache (1994), entendem que um processo crítico é aquele que influencia um fator competitivo que a organização queira reforçar e que é requerido dos gestores não ferramentas que sejam capazes de identificá-los, mas uma estratégia clara que seja amplamente discutida no coletivo.

Dentre os processos considerados críticos, os entrevistados citaram os de ordem administrativa e no contexto do ensino que carecem maior atenção dos gestores e mapeamento, como fluxos relativos a processos seletivos e contratação de professores; produção de material didático para as disciplinas; acompanhamento do ambiente virtual de aprendizagem; comunicação com os registros acadêmicos; fluxos financeiros e pedagógicos; acompanhamento do aluno; transferências; gestão do tempo e fomentos externos que refletem na falta de autonomia por parte dos gestores em relação a alguns procedimentos.

Nota-se, portanto, que esteve presente no discurso de oito entrevistados a percepção do ponto crítico que diz respeito à alta rotatividade de colaboradores que atuam como bolsistas na DEaD.



Foram selecionados os seguintes trechos: “[...] porque existe uma rotatividade enorme de bolsistas, sejam servidores ou não. Então esse sim é um ponto muito crítico no meu trabalho. ” (E7); “Temos vários processos críticos, mas o que considero mais relevante é que a gente tem uma rotatividade muito grande de contratação de professores. ” (E11); “[...] como o excesso de colaboradores que entram e saem da EaD é grande, atrapalha a implantação de uma política adequada para o setor. ” (E10). O entrevistado 6 elucida:

*“É um trabalho que é construído quase com quase 100% com bolsistas, que tem alta rotatividade, nos dão uma série de problemas. [...] hoje nós temos uma equipe que é muito boa de bolsistas, é sem dúvida muito boa, mas é uma equipe muito rotativa. ” (E6)*

É interessante que a gestão identifique os motivos que envolvem essa excessiva rotatividade, que podem abranger a falta de adaptação à função que é exercida; desacordo com as políticas empregadas pela instituição, falta de identidade e perspectivas de crescimento ou até mesmo insatisfação com aquilo que lhe é oferecido em termos de benefícios. A aplicação de um questionário de desligamento pode ser uma alternativa para que o gestor encontre respostas para esse diagnóstico.

Outra observação relevante diz respeito a melhoria dos sistemas de informação, considerado por quatro entrevistados como ponto crítico, conforme exposição da fala do entrevistado 9: “[...] se tivéssemos um sistema que pudesse gerenciar melhor essa questão da dependência, seria muito melhor. ” (E9). O entrevistado 1 complementa:

*“O processo mais crítico ainda são os sistemas, embora já tenhamos avançado muito. Antes os diários eram alimentados no drive, hoje são alimentados no SGA o que permitiu uma melhoria do nosso trabalho. Eu ainda acredito que os sistemas devam ser aprimorados e são fundamentais para o armazenamento dos dados dos alunos. ” (E1)*

É plausível detalhar os vários benefícios que os sistemas de informação geram na consolidação dos processos, conforme enuncia Marques e Resende (2013), ao citarem: proporciona a empresa uma visão mais ampla do planejamento estratégico; possibilita decisões mais acertadas; ganhos na otimização dos processos e das operações; promove informações de qualidade em tempo real, eliminando interfaces manuais; elimina reentrada de dados, abolindo

informações contraditórias o que garante maior unicidade e integridade (redução do retrabalho); melhoria na visão, programação e aproveitamento da capacidade produtiva; padronização dos controles e procedimentos operacionais; aumento na produtividade e redução dos desperdícios; compartilhamento de informações e correções de eventuais desvios ao longo do processo que implicam em melhores desempenhos e resultados.

Teixeira (2013) revela a importância de suportes informáticos que, embora requeiram grandes investimentos, irá trazer elevados benefícios, principalmente na redução da duração dos processos. Araújo *et al.* (2017), acrescenta que a vantagem na obtenção de sistemas integrados de informação é reforçada quando os vários sistemas elaborados são substituídos por um único sistema, o que permite além da integração, a integralidade dos dados, a velocidade e facilidade de acesso.

Assim, um sistema de informações que abarque todas as informações geradas no âmbito da diretoria, seria um instrumento de grande utilidade no sentido de melhor gerenciamento dos processos, atividades executadas e que seria colocado a serviço da instituição e de seus colaboradores.

Ainda como processo crítico observado destacadamente na exposição de três entrevistados, aparecem problemas relacionados à comunicação. De Sordi (2014) defende que relativo ao mapeamento dos processos, a equipe deve ser tomada pela comunicação interativa entre todos os membros da equipe a fim de tornar os processos menos críticos e que haja efetivamente, propostas de soluções eficazes de comunicação.

Seguem alguns fragmentos de trechos extraídos das falas dos entrevistados 8 e 13, respectivamente: *“Falta uma clareza na comunicação que deve ser mais eficiente e também assim, a gente tem sempre a vontade de poder fazer a construção coletiva, ela é importante, mas ela é mais muito trabalhosa.”* (E8); *“Eu não consigo enxergar a gestão por processo sem que a comunicação seja incentivada entre os colaboradores, é preciso envolvimento com o processo organizacional e adequação às tecnologias.”* (E13).

O entrevistado 12 arremata ao declarar que:

*“[...] a comunicação entre as áreas é algo que a gente ainda precisa melhorar na DEaD. Não só com as áreas, mas facilitar também a comunicação com o*

*nosso aluno. Não dá para pensar em uma instituição de ensino que não ouça seus pares.” (E12)*

Identifica-se através dos relatos dos entrevistados, um movimento de centralização de atividades em determinados sujeitos, o que pode gerar falhas na comunicação, gargalos e retrabalho, o que dificulta a implantação de mudanças que subsidiem a melhoria contínua. Como cada atividade realizada por determinado indivíduo tem impacto na atividade do outro, é desejável que haja sincronismo das informações para um processo de comunicação que seja realmente eficiente.

e) Dimensão sobre as percepções sobre a padronização dos processos e fluxos do trabalho

De modo objetivo, os entrevistados foram indagados sobre suas percepções sobre a padronização dos processos e fluxos de trabalho no contexto da Diretoria de Educação a Distância. Esta subcategoria foi recordada durante todas as entrevistas em diversos momentos. Ao analisar os discursos dos entrevistados, observou-se a necessidade de padronizar os processos de trabalho, que é o alicerce no que tange à gestão estratégica. Padronizar implica na manutenção de um determinado procedimento que possa ser executado sempre da mesma forma.

Cada vez mais, gestores têm buscado através do mapeamento de processos, assegurar que a modelagem dos fluxos do trabalho seja percebida como uma maneira de se alcançar um melhor desempenho e garantir a competitividade e gerar maior transparência através das boas práticas adotadas.

De Sordi (2014) descreve o fluxo de trabalho como sendo uma sequência de execução das diversas atividades que compõe um determinado processo, indicando a (s) atividade (s) possíveis de execução após a conclusão de cada uma das atividades. Para o autor, a complexidade aumenta à medida que há blocos de atividades que são desenvolvidas em paralelo capaz de gerar uma relação de dependência entre o resultado obtido dessas atividades

e a decisão que deve ser tomada sobre que caminho seguir para a continuação do fluxo de trabalho do processo.

Esta pergunta aponta para o maior número de respostas convergentes, o que denota o entendimento dos entrevistados sobre a importância da padronização que é entendida como o primeiro passo de um mapeamento de processos. Os treze entrevistados têm a compreensão de que a DEaD está comprometida em uniformizar seus processos de trabalho, conforme fragmentos extraídos de seus discursos, observados no quadro:

**Quadro 6 – Trechos extraídos das falas dos entrevistados sobre a padronização dos fluxos**

<b>Entrevistado</b>	<b>Trecho</b>
E1	<i>“Sim, existe uma tentativa de padronizar todos os processos e fluxos de trabalho para facilitar e ajudar na organicidade das tarefas.”</i>
E2	<i>“[...] quando a Ead tiver uma equipe exclusiva para realizar esse mapeamento e propor ações de melhoria, será um ganho enorme e mais um avanço para a institucionalização da Diretoria e seu reconhecimento dentro do IFB, por isso sou a favor da normatização e padronização dos fluxos de trabalho.”</i>
E3	<i>“Poder padronizar os fluxos de trabalho é uma tarefa muito importante na medida que a gente percebe se a linguagem que está sendo falada realmente por todos os profissionais que trabalham em um determinado setor é a mesma, você consegue ter esse alinhamento de todo o trabalho. Se não houver esse alinhamento da padronização, os problemas vão começar a surgir, porque cada um vai tratar de dar resolução de um determinado problema de maneira diferente.”</i>
E4	<i>“A minha opinião sobre a padronização de fluxos de trabalho é super favorável e vai aumentar a nossa produtividade.”</i>
E5	<i>“Eu acho que a definição de padronização é essencial, ela precisa acontecer, estamos começando a padronizar nosso trabalho, a gente observa que cada reunião que a gente vai dos coordenadores de curso com a coordenação pedagógica ou com a coordenação de ensino, estamos sempre pleiteando isso, adoção de procedimentos que sejam comuns aos cursos.”</i>
E6	<i>“A gente tenta padronizar o trabalho, mas hoje a gente vive essa falta de não entendimento dos procedimentos. A coordenação de ensino também recentemente está emitindo algumas notas técnicas, referente a padronização das ações, por exemplo, controle de frequência, e de outros aspectos da coordenação pedagógica.”</i>
E7	<i>“A padronização desses fluxos é importante para normatizar, organizar e propor um modelo que seja aplicado por todos. Mas também acho que a gente precisa ter o cuidado de não engessar demais as tarefas. [...] essa padronização é importante para deixar claro quais os papéis de cada agente ali dentro do processo, quais são as tarefas de cada um, as suas responsabilidades e acho que otimiza também a questão de tempo, de recursos e minimiza o retrabalho.”</i>

E8	<i>“Eu acredito que a padronização do seu trabalho é muito importante para que todos tenham o entendimento daquilo que precisa ser realizado para resolver determinado problema, principalmente se esses fluxos forem construídos em conjunto, junto com coletivo.”</i>
E9	<i>“O fluxo de trabalho deveria existir em todas as coordenações e direções para otimização. Se você tem foco, você garante mais objetividade daquilo que produz, otimizando tempo e informação. Porque às vezes as informações se perdem porque não seguem um rito ideal. Aqui na DEaD estes procedimentos estão sendo realizados.”</i>
E10	<i>“Com a padronização de fluxo de trabalho, encontramos vários benefícios como: agilidade na execução das atividades, facilidade para identificar falhas e causas, criação de soluções mais precisas, redução de erros e desperdícios, controle sobre o processo, facilidade de implementação de rotinas e um caminhar para excelência nos negócios.”</i>
E11	<i>“Eu sou completamente a favor dessa padronização e isso é uma ansiedade muito grande que observo dos colaboradores da DEaD. Quando você padroniza, define responsabilidades e papéis o trabalho flui melhor e cada um sabe aonde recorrer quando for cobrar uma responsabilidade. E permite também uma visão do todo.”</i>
E12	<i>“Então a gente achou interessante proceder com a normatização, e é óbvio que para chegar a essa normatização tem um percurso, mas entendemos que era preciso começar a desenhar pelo menos aquelas ações que tinham mais impacto a nível coletivo.”</i>
E13	<i>“Vejo sim que estamos no caminho de uma padronização que antes não existia.”</i>

Nestes trechos das entrevistas, observa-se claramente que os entrevistados percebem porque houve a necessidade de criação de procedimentos que pudessem garantir a manutenção do nível de desempenho alcançados com as melhorias e maximização de resultados, conforme sugere Müller (2014). Constata-se, ainda, que ao realizar o mapeamento dos processos da Coordenação Adjunta de Ensino, a equipe responsável pelo mapeamento conseguiu identificar e entender o funcionamento desta Coordenação como um todo, podendo analisar criticamente cada processo com o intuito de otimizá-lo.

O entrevistado 7 acrescenta uma preocupação para que as tarefas não sejam engessadas. Para Baldam *et al.* (2014), esse é um dos mitos do BPM, ao afirmar que a padronização é sempre desejável. Mas a compreensão dos processos permite melhor avaliação, discussão, melhoria, evolução. O autor referencia que padronização não significa congelamento de ideias.

Limberger *et al.* (2010), indicam que a modelagem de processos possibilita a identificação, o mapeamento, a análise e o redesenho dos processos. Como objetivo, permite uma melhor

compreensão de como uma organização funciona; de que maneira usa e explicita o conhecimento adquirido e a experiência para usos futuros (lições aprendidas); como otimiza o fluxo de informações; como reestrutura a organização (aspecto funcional, comportamental, estrutural, etc.), controlando-a e coordenando-a.

Para os autores, a modelagem por processos possui grande relevância por sua função de registro, padronização e documentação histórica da organização pois reflete em conhecimentos e experiências já vividas na organização.

A fala do entrevistado 4 atenta para uma questão importante que é o aumento da produtividade, considerada pelo Guia BPM CBOK (2013) como uma das vantagens da padronização, pois a análise dos processos sendo conduzida no nível tático “é útil para fundamentar futuros esforços de aumento de produtividade, padronização da execução do trabalho e criação de uma rotina de trabalho mais eficiente”. (Guia BPM CBOK V.3.0, 2013, p. 105).

### **5.1.2 Respostas decorrentes da Categoria 2 – Gerenciamento de Processos**

#### **a) Percepções sobre a implementação de novos processos e mudanças**

A gestão por processos envolve contexto de mudanças que são facilmente identificadas e percebidas pelos envolvidos e que são, geralmente, ocasionadas pela interferência sejam de variáveis internas ou externas.

Conforme Baldam *et al.* (2014), os gestores precisam entender porque a mudança se faz necessária, conhecer alguns erros comuns que podem ser identificados na organização e compreender algumas expectativas e ansiedades típicas dos atores envolvidos nos processos, quando uma mudança é necessária.

Grouard e Meston (2001) evidenciam que, para um processo de mudança ser bem-sucedido, a participação dos colaboradores é o ponto de partida para a criação de uma dinâmica em que haja maior envolvimento e participação, conforme registrado na fala do entrevistado:

*“Muitas pessoas não estão dispostas a opinar, integrar, colaborar e mudança de cultura envolve um trabalho de equipe onde todos precisam estar dispostos e lidar com aquilo que é novo, nos faz sair da nossa zona de conforto e é um desafio para a gestão. A Diretoria precisa estabelecer a cultura de melhoria contínua e isso envolve mudanças. ” (E1)*

Para Dutra (1996), não é possível distanciar o processo de mudança da cultura organizacional tendo em vista que existe uma enorme influência desta sobre este processo. Essa afirmação apresenta-se na declaração do entrevistado, ao concluir que: *“na prática eu acho que a gente já iniciou a implementação da gestão por processo, mas ainda é muito incipiente porque eu acho que é uma questão que envolve mudança de cultura. ” (E11).*

Para Pavani Junior e Scucuglia (2011), o processo de transição entre a forma de organização do trabalho acontece à medida que a cultura organizacional se modifica e novas formas de controle e responsabilidade são inseridas. As visões das chefias, ora autoritárias e conflitantes, dão espaço ao foco no cliente.

*“Sim, eu entendo que algumas pessoas podem ter dificuldades pois haverá um impacto sobre o trabalho que elas desenvolvem, porém, nas reuniões com a equipe vejo que a gestão está desenvolvendo essas mudanças na cultura organizacional de forma gradual, é um trabalho de equipe mesmo. ” (E2)*

*“À medida que todo esse trabalho for implementado, haverá uma grande mudança na cultura da DEaD e na responsabilização de cada pessoa. [...] certamente o aluno vai sentir melhorias pois os processos, atividades, papéis estarão definidos, então ele saberá a quem recorrer. ” (E12)*

Ao assegurar a importância de a gestão gerar instrumentos de adaptação, o entrevistado 13 conclui: *“Quando falamos de gestão por processos devemos nos preocupar com a cultura de mudanças e a gestão deve criar condições para promover as adequações pois isso tem impacto no trabalho que todos desenvolvem. ” (E13).*

Dois entrevistados consideram que o processo de implantação da gestão por processos ocorre de forma lenta e gradual, porém, mais seguro e que requer detalhamento sobre aquilo que será gerenciado. Jeston e Nelis (2006), afirmam que para que um ciclo de BPM seja bem concebido,

é preciso passar o quanto tempo seja necessário para garantir que os resultados sejam satisfatórios e consideram a implantação do BPM uma atividade bastante complexa, pois este projeto tende a atravessar os departamentos e as fronteiras da organização.

O entrevistado 13 opina: “[...] eu ainda continuo achando que está lento, mesmo com o mapeamento muita coisa a gente determinou como se dava, nos ajudou a identificar alguns gargalos. ” (E13). Para o entrevistado 6, o mapeamento deve prever o tempo que for necessário para que possa ser incorporado no dia a dia dos colaboradores:

*“O mapeamento do processo muitas vezes nos dá clareza de coisas que não tem que funcionar como elas funcionam. E é a primeira vez que se implanta, então é natural isso, você vai identificar procedimentos e processos e que a gente vai ter que detalhar mais sobre eles e repensá-los, isso demanda tempo e eu acho que é melhor assim. É melhor que a gente faça assim pois o ensino acaba sendo o coração, é muito melhor que a gente detenha mais tempo agora nessa primeira etapa, para de fato, termos um mapeamento de processo que possa agregar e não fique só no papel. ” (E6)*

b) Verificação do desempenho dos processos, pontos positivos e negativos, dificuldades e limitações com vistas à implementação

Nesta subcategoria foi possível identificar as percepções mais relevantes dos entrevistados que circundam os pontos positivos e negativos, dificuldades e limitações face à implementação da Gestão por processos no âmbito da Diretoria de Educação a Distância, conforme identifica-se no quadro:

**Quadro 7 – Análise de alguns trechos sobre as percepções dos entrevistados (pontos positivos e negativos, dificuldades e limitações)**

Subcategoria	Percepção
<b>Pontos positivos</b>	<p><i>“[...] ajudará que os resultados sejam alcançados a médio e longo prazo pois os processos estarão mais integrados. ” (E2)</i></p> <p><i>“A gestão pode ter uma visão integrada da DEAD e tomar decisões que sejam compartilhadas com todos. [...] vamos conseguir ter mais clareza desses processos que</i></p>



	<p>foram mapeados. [...] imagino que o mapeamento requer esse tempo para as análises e a identificação de oportunidades e isso terá um impacto gigante na otimização dos processos de trabalho. ” (E13)</p> <p>“Poder redefinir os papéis e atribuições de cada pessoa envolvida nos fluxos e isso tem impacto na melhoria e na qualidade do trabalho. [...] a gente consegue maximizar os recursos, sejam os humanos, financeiros e de materiais e eliminar as tarefas ou procedimentos que são desnecessários, ou seja, maximizar os resultados e minimizar os problemas pois eles já foram identificados e mapeados. ” (E7)</p> <p>“É a clareza do que tem que ser feito, porque deve ser feito e para quem deve ser feito. A gestão por processo pressupõe organização e controle e ter as ações mapeadas torna o trabalho mais fácil de ser executado a partir do entendimento por parte das pessoas que estão desenvolvendo todas as atividades. De fato, eu acho que a maior contribuição e ponto positivo é essa do alinhamento estratégico e a percepção de como meu trabalho tem impacto no trabalho do outro. ” (E11)</p> <p>“Isso possibilita que a própria gestão tome decisões mais eficazes, então esse trabalho só tem valor agregado. [...] ter essa clareza, ter isso desenhado vai nos dar uma noção real do que que a gente planeja, de quais são os nossos objetivos, que produtos a gente quer alcançar e para alcançar esses produtos, que processos precisamos seguir, que competências são necessárias. [...] eu vejo que a gestão por processos pode contribuir com essa dinâmica, evitando retrabalho e que os colaboradores possam trabalhar de forma mais objetiva e integrada. [...] nessa busca por melhorar os nossos processos e os nossos produtos, temos tentado alinhar ao planejamento estratégico. ” (E12)</p> <p>“O mapeamento com certeza vem para contribuir de forma a organizar melhor os fluxos e tem impacto na melhoria dos processos. ” (E9)</p> <p>“Os pontos positivos são muitos, uma comunicação clara e única com todos os envolvidos, um entendimento melhor do que está se fazendo, se as metas estão sendo cumpridas, a questão da normatização, elencar os pontos críticos que precisam de melhor atenção e adequação dos processos onde as ações sejam perenes. [...] percebo que a gestão por processos tem um impacto muito grande para a melhoria contínua do trabalho. ” (E8)</p> <p>“Não vejo que a gestão por processos irá engessar nosso trabalho, mas sim</p>
--	---

	<p><i>desburocratizá-lo e os procedimentos ficarão mais claros e executáveis. ” [...] a Diretoria precisa estabelecer a cultura de melhoria contínua e isso envolve mudanças. ” (E1)</i></p> <p><i>“O mapeamento dos processos da Diretoria terá um impacto positivo nos fluxos de trabalho e para evitarmos o retrabalho que ainda é uma prática que precisamos lidar. ” (E4)</i></p> <p><i>“Com certeza a gestão dos processos é fundamental para criar um fluxo de trabalho que ajuda na conquista dos objetivos estratégicos, proporcionando uma gestão menos sobrecarregada e uma atuação diferenciada e competitiva. [...] pontos positivos: integração entre áreas, aumento da produtividade, diminuição dos custos, aumento da robustez, maior valor agregado ao cliente. [...] só a possibilidade de evitarmos enormes mudanças de rotinas e retrabalhos, já temos uma melhoria no desenvolvimento do trabalho e satisfação dos colaboradores. ” (E10)</i></p> <p><i>“Priorização dos processos e o desenvolvimento de ações de melhorias. A ferramenta de gestão de processos viabiliza mudanças, possibilita que os processos estejam integrados, ela organiza e garante objetividade porque geralmente se começa mapeando os principais fluxos, ela organiza e você consegue ver de forma sistêmica. ” (E6)</i></p>
<b>Pontos negativos</b>	<p><i>“Sempre acontecem mudanças e elas são muitas vezes constantes, prejudicando o trabalho de toda a equipe gerando um enorme retrabalho e insatisfação de todos. ” (E10)</i></p> <p><i>“Um outro ponto que considero negativo são as mudanças de gestão pois quando muda, muda novamente os fluxos e isto com certeza quebra um pouco do trabalho da continuidade. ” (E2)</i></p> <p><i>“Um ponto negativo que vejo são as constantes mudanças quanto à gestão e ao fomento externo. ” (E8)</i></p> <p><i>“Um ponto que precisa ser melhorado no meu entendimento é a comunicação pois as partes precisam saber a importância que cada um tem no mapeamento de processos e os ganhos que isso gerará na sua produtividade, ou seja, o impacto no seu trabalho. ” (E6)</i></p> <p><i>“Fatores negativos, talvez eu destacaria a gente se amarrar demais, mas se amarrar demais no sentido de que não permita a flexibilidade que é própria da DEaD. ” (E12)</i></p>

<p><b>Dificuldades</b></p>	<p><i>“Aí chega alguém mapeando o próprio trabalho que ela desenvolve, então a pessoa costuma ter muita resistência. [...] nessa fase de implementação e de mudanças pode gerar, inclusive, impacto na mudança da cultura pois envolve o modo de como a gente realiza nosso trabalho. ” (E8)</i></p> <p><i>“Não vejo limitações, somente a resistência às mudanças, se acontecerem, algumas pessoas podem ter dificuldades ou resistência pois haverá um impacto sobre o trabalho que elas desenvolvem. ” (E2)</i></p> <p><i>“Compromisso dos colaboradores e a resistência às mudanças pois eles precisam ver valor agregado nessas mudanças. [...] às vezes é por essa lógica de não termos pessoas lotadas na DEAD, dilui um pouco esse compromisso, então eu vejo como uma dificuldade também. ” (E12)</i></p> <p><i>“A DEAD é um lugar de mudanças constantes, em virtude inclusive do vínculo de trabalho que a maioria das pessoas têm e talvez esse seja na minha opinião uma das maiores dificuldades. ” (E5)</i></p> <p><i>“Vejo a questão da equipe, se todos não tiverem realmente dispostos a executar o que já está mapeado, vai ficar difícil alcançarmos êxito em todo esse processo de mudança que pode inclusive gerar algum tipo de resistência, e a questão dos sistemas de informação, pois a gente ainda continua trabalhando com processos físicos e isso na minha opinião não é nada eficiente. ” (E13)</i></p> <p><i>“Talvez algumas dessas pessoas tenham algum tipo de resistência, mas se forem bem preparadas e se essas pessoas compreenderam que daqui para frente vai haver um trabalho mais colaborativo, esses impactos sejam minimizados. [...] eu acho que é uma questão de cultura e ainda existe muita resistência a esse mapeamento de processos. ” (E11)</i></p> <p><i>“Durante essa fase de implementação ainda podem surgir resistências, tudo que é novo causa um certo impacto pois mexe com o trabalho do outro. ” (E1)</i></p> <p><i>“Podem existir algumas resistências a essas mudanças, não sei se é o caso da DEaD, mas é bom pensar nisso. Sempre tem resistência, né? ” (E7)</i></p> <p><i>“Regras e procedimentos estão desatualizados devido ao ambiente de constantes</i></p>
----------------------------	--

	<i>mudanças; maior frequência de entrada e saída de profissionais, dificultando a gestão do conhecimento e a documentação das regras do negócio. ” (E10)</i>
<b>Limitações</b>	<p><i>“Como limitação, eu nem sei se caberia, mas acho que o envolvimento das pessoas nesse processo, o comprometimento, acredito que quem trabalha com mapeamento de processos deve ter seu tempo integral para se dedicar a isso pois serão os profissionais chave na execução e implantação. [...] a gente sofre com a nossa própria gestão do tempo, por exemplo, esse trabalho de mapeamento, às vezes o pessoal envia para o nosso e-mail para que a gente possa opinar sobre o fluxo, as atividades e a gente não consegue ler o documento inteiro, a gente fica com dificuldade de concentrar e propor soluções. ” (E11)</i></p> <p><i>“Imagina você fazer essa implementação, você executar a inovação desses fluxos tendo que lidar com uma rotatividade que é muito grande na DEaD, isso pode comprometer o trabalho. ” (E5)</i></p> <p><i>“A validação desse mapeamento não aconteceu comigo. ” (E3)</i></p> <p><i>“A questão de limitação de equipe, são poucas pessoas que estão trabalhando nisso e na minha opinião falta um pouco dessa visão por processos. ” (E9)</i></p> <p><i>“Temos poucos servidores que conhecem a metodologia, por isso é importante que outros possam ser treinados e capacitados. ” (E1)</i></p> <p><i>“As pessoas precisam estar capacitadas e participarem de todo o planejamento para entenderem seu papel nesse contexto de mudança. Acredito que esse pode ser um grande fator de limitação. ” (E4)</i></p> <p><i>“Se tivéssemos pessoas na equipe que pudessem se dedicar exclusivamente inclusive nesse mapeamento, seria bem melhor. Se tivesse as pessoas ali que ficassem, tivessem uma perspectiva de temporalidade de médio-longo prazo, elas teriam mais comprometimento por que isso impacta no próprio trabalho delas, na cobrança do que elas fazem, no resultado que elas estão produzindo. [...] acho que apenas duas pessoas para marcar tudo isso é uma grande limitação. ” (E12)</i></p> <p><i>“Acho que existe uma ineficiência por conta da falta desses sistemas ou de uma tecnologia de ponta que poderiam tornar os processos mais ágeis e eficientes. ” (E13)</i></p>

Dentre os aspectos positivos mais relevantes, os entrevistados citaram: possibilidade de melhor alinhamento estratégico entre a estratégia e os processos de trabalho; processos mais integrados e organizados; definição de papéis e responsabilidades bem definidos; possibilidade de mensurar o desempenho; otimização dos processos; visão sistêmica dos gestores; facilidade para a tomada de decisões; identificação de oportunidades; melhoria contínua; maximização de resultados e redução de gargalos; maior clareza dos procedimentos e atividades; capacidade de identificação dos pontos críticos; aumento da produtividade; geração de fluxos padronizados que possam ser conhecidos por todos; priorização dos processos, principalmente os que empreendem celeridade de resolução e uniformização e cadeia de valor com maior agregação para o estudante.

Concernente aos aspectos negativos, observa-se que poucas considerações. Apareceram nas entrevistas aspectos relativos à comunicação que deve ser melhor disseminada e o engessamento dos fluxos que não permitam flexibilidade.

As dificuldades apontadas pelos entrevistados indicam a resistência dos colaboradores às mudanças que foi observada nas falas de sete entrevistados. Nota-se que quando falamos em mudança da cultura organizacional, é natural que as resistências existirão por parte de alguns e são necessárias para que a gestão promova o diálogo interativo e realize uma discussão sobre a importância desses momentos de aprendizagem organizacional. Quatro entrevistados indicaram ainda o envolvimento e compromisso com a implantação dos processos como um fator de dificuldade e seis citaram o vínculo de trabalho que são considerados fatores críticos de serem contornados pois a contratação de colaboradores na DEaD ocorre através de processo seletivo onde os selecionados são bolsistas, o que acarreta em altos índices de rotatividade e delimita o capital humano pois, a cada desligamento de um membro, o conhecimento tácito é consigo levado. Foi colocado de forma isolada durante as entrevistas que, na opinião de um entrevistado, emerge por parte da equipe responsável pelo mapeamento, a clareza dos benefícios da implantação da gestão por processos com dados que possam ser mensuráveis.

Como limitações, foram levantadas questões que dizem respeito à falta de visão por processos que foi lembrado por um entrevistado. A dedicação em tempo integral da equipe responsável pelo mapeamento e a falta de sistemas de informação integrados foi apresentada na fala de três respondentes. Um dos entrevistados considera a exigência de uma equipe com experiência

e que conheça a disciplina gerencial a ser implementada onde as unidades da organização devem ser preparadas para a mudança (o que envolve os colaboradores, os sistemas de informação e capacitação) e a validação do mapeamento proposto com todos os envolvidos foi lembrada por dois participantes.

**Quadro 8 – Síntese das percepções mais relevantes dos entrevistados comparadas ao referencial teórico**

Subcategoria	Percepção	Literatura técnica
<b>Pontos positivos</b>	- alinhamento estratégico;	Brocke e Rosemann (2013); Baldam <i>et al.</i> (2014); BPM CBOK (2013); Maull <i>et al.</i> (2003)
	- processos mais integrados e organizados;	De Sordi (2014); BPM CBOK (2013); Grover e Kettinger (2010)
	- definição de papéis e responsabilidades bem definidos;	De Sordi (2014); Calabria (2009)
	- otimização dos processos e dos recursos humanos;	Calabria (2009); Pradella <i>et al.</i> (2016); Valle e Oliveira (2013); Grover e Kettinger (2010); Farias (2009)
	- visão sistêmica e integrada;	Calabria (2009); Pavani Junior e Scucuglia (2011)
	- facilidade na tomada de decisões;	Kanaane <i>et al.</i> (2010)
	- identificação de oportunidades;	Davenport (1994); BPM CBOK (2013)
	- melhoria contínua;	Calabria (2009); Baldam <i>et al.</i> (2014); Müller (2014); Slack <i>et al.</i> (2009)
	- maximização de resultados e redução de gargalos;	Pavani Junior e Scucuglia (2011)
	- clareza quanto à abordagem dos procedimentos e atividades;	Pritchard e Armistead (1999); Zaiden (2018)

	- identificação dos pontos/processos críticos;	Harrington (1993); Araújo <i>et al.</i> (2017)
	- aumento da produtividade;	Calabria (2009); Gronovicz (2010); Zairi (1997)
	- geração de fluxos que possam ser conhecidos por todos;	Gonçalves (2000)
	- padronização e priorização dos processos;	BPM CBOK (2013); Pavani Junior e Scucuglia (2011); Brocke e Rosemann (2013); Harrington (1993); Onuka (2005)
	- cadeia de valor com maior agregação para o cliente;	Antonucci <i>et al.</i> (2009); Gonçalves (2000); Pozza (2008)
	- mensuração de desempenho;	Mauil <i>et al.</i> (2003)
<b>Pontos negativos</b>	- comunicação eficaz que deve ser melhor disseminada;	De Sordi (2014); Orssatto (1999); Balzarova <i>et al.</i> (2004)
	- engessamento dos fluxos que não permitem flexibilidade;	Baldam <i>et al.</i> (2014)
<b>Dificuldades</b>	- resistência dos colaboradores às mudanças que são constantes;	BPM CBOK (2013); Zairi (1997)
	- envolvimento de todos os colaboradores que possam estar comprometidos com o processo de implantação;	Hung (2006); Balzarova <i>et al.</i> (2004)
	- mostrar a todos com dados mensuráveis os benefícios da implantação do projeto;	Baldam <i>et al.</i> (2014)
	- rotatividade dos colaboradores envolvidos (vínculo de trabalho) e excessiva mudança dos colaboradores em cargos de gestão o que delimita o capital humano;	Rodrigues <i>et al.</i> (2010), Santos (2012)
<b>Limitações</b>	- as unidades da organização devem ser preparadas para a mudança (o que envolve os colaboradores, os sistemas de informação, treinamento e capacitação);	BPM CBOK (2013); Pritchard e Armistead (1999); Trkman (2010); Brocke e Rosemann (2013); Zairi (1997); Baldam <i>et al.</i> (2014)
	- equipe com experiência e que conheça a disciplina gerencial a ser implementada;	Baldam <i>et al.</i> (2014); Zaiden (2018)
	- dedicação em tempo integral da equipe responsável	Brocke e Rosemann

	pelo mapeamento;	(2013); Baldam et al. (2014);
	- validação do mapeamento proposto com todos os envolvidos;	Paim et al. (2009); Pavani Junior e Scucuglia (2011); Onuka (2005)
	- falta de visão por processos;	Baldam et al. (2014); Davenport (1994)
	- falta de sistemas de informação integrados.	Brocke e Rosemann (2013); Araújo et al. (2017)

No quadro, é possível evidenciar que a equipe de profissionais envolvidas com os processos da DEaD consegue ter uma visão dessa decisão estratégica e conhecimento de como os processos são executados ao apontarem, inclusive, fatores de criticidade ou atributos dos benefícios que a implantação da disciplina gerencial promoverá no âmbito da Diretoria.

### 5.1.3 Respostas decorrentes da Categoria 3 – Controle dos Processos

Ao serem indagados sobre as fases de acompanhamento e controle da execução dos processos, três dos entrevistados citaram a preocupação com o monitoramento desses processos e acompanhamento do desempenho que possibilitarão: “[...] *um maior controle da gestão daqueles processos que ela executa e a padronização dos processos que ainda é bem crítico para a gente.* ” (E11); “[...] *a gestão vai desenvolver melhor seu trabalho e ter um controle melhor desses processos. [...] A gestão precisa fazer um acompanhamento criterioso nessa fase de execução desses fluxos que estão sendo implementados e rever, sempre que possível.* ” (E13); “*Não dá para a gente simplesmente realizar todo esse trabalho de mapeamento, implementar, executar se não tivermos o mesmo comprometimento na fase de acompanhamento e controle, seria um retrabalho enorme.* ” (E5).

O Guia BPM CBOK (2013) ressalta que identificar, coletar e gerenciar as métricas de desempenho é importante, mas não suficiente. É preciso medir os processos, mas é mais importante monitorá-los e controlá-los a fim de que os resultados sejam alcançados.



É nessa fase de monitoramento constante que a organização consegue ter referência daqueles processos que executa corretamente e dos que requer melhor avaliação. Existem atualmente diversos programas para a automatização e controles dos processos que permitem modelação, simulação, análises, execução e gestão dos processos de negócio, o que pode tornar as ações mais ágeis e garantir que os objetivos estratégicos estejam mais claros e monitoráveis.

Baldam *et al.* (2014) entendem que os indicadores de desempenho devem ser compreendidos como ferramentas de acompanhamento dos processos que tem como objetivo: i) permitir situar-se em relação aos valores nominais e corrigir desvios; ii) medir as melhorias obtidas; iii) motivar os colaboradores na obtenção de objetivos que estejam claramente definidos; iv) identificar procedimentos ou atividades que não tenham atingido os resultados esperados e v) facilitar a implementação e ajustes que sejam necessários para o desempenho de novos processos.

Dentre os itens de controle que são a base para calcular o indicador de desempenho, os autores indicam: o meio ambiente, aspectos sociais, satisfação do cliente, *market share*, qualidade, marketing, lucratividade, redução de custo, pessoal (turn-over) e produtividade. Todos esses itens devem estar alinhados ao foco e visão da organização. Obviamente que cada organização deverá esgotar uma lista de possibilidades de indicadores que são inerentes à cada segmento. (Pavani Junior & Scucuglia, 2011, p. 264).

O Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (Brasil, 2013) também preconiza que o uso de indicadores de desempenho pode auxiliar na tarefa de monitoramento. É imprescindível que os riscos, o controle e o resultado final do processo sejam monitorados periodicamente pois são essas informações que subsidiarão novas diretrizes e darão suporte às iniciativas de melhoria de processos.

Todos esses temas devem ser amplamente discutidos em reuniões de melhoria contínua onde novas ideias, erros, falhas e perdas ocorridas na implementação poderão aperfeiçoar os trabalhos futuros.

#### 5.1.4 Respostas decorrentes da Categoria 4 – Promoção do Aprendizado e performance organizacional

Para Paim *et al.* (2009), como forma de tornar possível a implementação da Gestão por Processos com o intuito de contribuir para a melhoria da performance organizacional, três grupos de tarefas devem ser viabilizadas: a projeção ou desenho dos processos, o gerenciamento dos processos no dia a dia e, por fim, a promoção e evolução dos processos e o registro do constante aprendizado e promoção de melhorias com foco na qualidade. O objetivo deste último grupo de tarefas evidenciado pelos especialistas, consiste em registrar o conhecimento gerado sobre os processos e possibilitar a construção de uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos processos.

A DEaD ainda está na fase de implementação da Gestão por Processos, portanto, percebe-se através das falas dos entrevistados os benefícios que a gestão por processos trará em níveis de desempenho organizacional. Nesta subcategoria sobre o registro do aprendizado e melhoria da performance organizacional, ao serem perguntados se ao concluir todo o mapeamento das áreas, a DEaD alcançará uma melhoria na performance organizacional, através da prestação de serviços que atendam os nossos estudantes, quatro entrevistados afirmaram que sim, que o aluno será beneficiado, cujas assertivas confirmam: *“Certamente vamos alcançar uma melhoria gigante em nível organizacional e os alunos vão perceber essa melhoria. Na verdade, já estão percebendo.”* (E12); *“[...] acredito que sim e o aluno vai ter uma resposta mais rápido das coisas.”* (E9). O entrevistado 1 afirmou: *“Sim, o nosso principal cliente é o nosso aluno, é para ele que prestamos nossos serviços e é para ele que temos que ser estimulados para a busca de melhorias.”* (E1). Para complementar as falas, o entrevistado 3 conclui que as chances dessa proposta dar errado são mínimas, ao dizer:

*“De fato o que foi proposto através do estudo com certeza terá um impacto no nosso trabalho e nos estudantes. Quando você tem método para poder realizar qualquer tipo de trabalho, a coisa funciona, não tem como dar errado, se você tem um resultado empírico, não tem como ele dar errado, se você executa e acompanha um processo de mudança, retroalimenta, as chances de dar certo são maiores.”* (E3)

Para Bertucci (2005), o modelo de “estruturas e processos” oferece considerável contribuição para a concepção do impacto que as estruturas, estratégias, processos e a tecnologia causam sobre performance das instituições.

Embora exista relação entre performance organizacional e gestão do conhecimento por parte de diversos pesquisadores, ainda não é consensual a medição dessa relação. Na Diretoria estudada, não foi possível depreender alguma forma de utilização dessa medição do conhecimento que esteja relacionada aos resultados de performance organizacional.

Contudo, nota-se pelas falas dos entrevistados que a proposta de implementação da Gestão por processos no âmbito da DEaD, desde que obedecidas todas as fases do ciclo do PDCA (Figura 15), resultarão no impacto no estudante, conforme observa-se na seguinte ilustração:

**Figura 34 - Impacto da Gestão por processos para o estudante da DEaD**



Embora este ciclo esteja completo, a Diretoria deverá sempre se preocupar com o atendimento das demandas que surgem dos estudantes atuando como forma de apoio às mudanças e modernização do serviço público onde os desafios impostos pela sociedade do conhecimento implica em profissionais cada vez mais autônomos, cuja capacidade deve estar focada no aprendizado e na construção de soluções de problemas que sequer foram emergidos.

## 5.2 Caracterização sócio-demográfica e trajetória profissional no âmbito do IFB dos entrevistados

Finalizadas as perguntas abertas, o último bloco do roteiro das entrevistas constou de perguntas fechadas que foram formuladas com o objetivo de detalhar o perfil dos entrevistados através da caracterização sócio-demográfica e trajetória profissional no âmbito do IFB.

**Quadro 9 – Informações sobre o perfil dos entrevistados**

Participante	Área do concurso	Sexo	Idade	Formação profissional	Exercício profissional no IFB
1	Bolsista	F	34	Pós graduação	3 a 6 anos
2	Técnico Adm.	F	36	Mestrado	3 a 6 anos
3	Docente	M	38	Mestrado	3 a 6 anos
4	Técnico Adm.	M	40	Pós graduação	3 a 6 anos
5	Docente	F	40	Pós graduação	3 a 6 anos
6	Docente	F	43	Doutorado	3 a 6 anos
7	Docente	F	36	Mestrado	Mais de 6 anos
8	Docente	M	34	Mestrado	3 a 6 anos
9	Docente	F	40	Doutorado	Mais de 6 anos
10	Docente	M	37	Mestrado	Mais de 6 anos
11	Técnico Adm.	F	37	Pós graduação	3 a 6 anos
12	Técnico Adm.	F	37	Mestrado	Menos de 3 anos
13	Docente	M	32	Mestrado	Mais de 6 anos

Através das perguntas iniciais foi possível investigar a área do concurso do participante, sexo, local de lotação onde o colaborador atua, idade, formação acadêmica e profissional e tempo de exercício no IFB.

Analisando os dados apresentados, depreende-se que o conhecimento implícito do grupo de gestores entrevistados não é divergente ao referencial teórico, o que já era de se esperar

justamente pela formação acadêmica desses dirigentes e pelo fato deles estarem abrangidos nesse contexto de implementação de mudanças.

Após a descrição e discussão encerra-se essa etapa de discussão dos resultados que está alicerçada na teoria e nas indagações que motivaram este trabalho.

Conforme pergunta de partida estabelecida como objeto deste estudo, é possível atestar que a DEaD, embora esteja em fase inicial de implementação da Gestão por processos, está comprometida com a implementação de novos modelos de gestão que aceleram mudanças e transformações no contexto organizacional e que levam a caminhos onde os resultados almejados sejam alcançados pela instituição.

Fica evidenciado, contudo, a necessidade de um plano estratégico e ações de melhoria que abarquem a manutenção dos objetivos propostos, mas que possa reduzir os aspectos negativos que foram observados nesta fase de implementação para posterior expansão às demais unidades. No próximo capítulo serão apresentadas algumas recomendações através de uma proposta de trabalho futuro.

## **Capítulo VI – Proposta de trabalho futuro**

### **6.1 Proposta de um plano de intervenção**

A proposta de um plano de intervenção surge como possibilidade de melhoria das ações já identificadas e que já foram apreendidas pelos colaboradores que realizaram o mapeamento dos processos no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do IFB. Este plano busca pela realização de ações que estejam coordenadas e que se sustentam em objetivos a serem alcançados para a resolução de problemas que foram identificados e que possam ser minimizados.

Vale lembrar que para o sucesso de uma possível intervenção, faz-se necessário esforços de toda a equipe na busca imperiosa de soluções que emergem das necessidades que foram previamente diagnosticadas. Portanto, este projeto de intervenção deve ser consolidado como uma ação conjunta e compartilhada entre a Direção Geral e os colaboradores da DEaD, concretizando, assim, os fundamentos da Gestão Democrática.

Alguns organogramas, fluxogramas e relatórios já foram construídos e algumas atividades estão sendo planejadas para garantir o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido no âmbito da Gestão, mais precisamente os atores envolvidos com os processos de Ensino.

Contudo, o trabalho que ainda precisa ser desenvolvido levará tempo e deverá acontecer de forma harmoniosa e integrada. Será necessário expandir o mapeamento para outras áreas, como a Coordenação Adjunta de Tecnologia, a Coordenação Adjunta de Administração, Coordenação Geral de Educação a Distância e Direção Geral.

Para a normatização das atividades de cada departamento, sugere-se a abertura de um processo, realização da gestão/pesquisa documental, definição das atribuições para posterior elaboração de um organograma que represente o departamento, o mapeamento dos processos em si, a apresentação do projeto de normatização aos colaboradores e, finalmente, a aplicação do projeto de normatização.

Após concluídas todas essas fases, recomenda-se a institucionalização das normativas da DEaD e a elaboração de um Manual de Gestão por Processos com a coletânea de todos os

macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas desenvolvidas, conforme hierarquização sugerida por Harrington (1993).

Com base no Manual de Gestão por processos proposto, pretende-se:

- Nortear as ações de gestão por processos no âmbito da Diretoria, em complemento ao Manual de Gestão Por processos do Instituto Federal de Brasília.
- Promover a disseminação de conhecimentos sobre a decisão estratégica de implantação da Gestão por Processos, ao reconhecer os diferentes tipos e como os processos da DEaD podem ser hierarquizados de forma a garantir a melhoria dos processos organizacionais.
- Apresentar uma visão completa do fluxo informacional e dos processos de trabalho de cada departamento e como esses se relacionam com as estratégias da Diretoria.
- Possibilitar condições que visem a promoção de adequações face às mudanças em contextos internos e externos.

Acredita-se que com a elaboração deste Manual como documento norteador, seja garantido que os processos que perpassam a DEaD sejam revistos de forma constante e sistemática, propiciando um modelo de gestão de forma integrada e qualificada. Assim, esta proposta representa propagar o conhecimento organizacional cujo foco esteja no atendimento das necessidades de todos os colaboradores e no alinhamento estratégico da instituição, o que sem dúvida, gerará transformação, mudança e desenvolvimento à DEaD. Ademais, vale salientar a racionalização dos recursos, sejam eles materiais, humanos ou financeiros da Diretoria evitando retrabalho que interfere negativamente na produtividade dos colaboradores, além de orientar para que outras recomendações que visem a reestruturação organizacional sejam possíveis e que tenham impacto na melhoria dos processos organizacionais.

### **6.1.1 Identificação dos problemas**

Com base no diagnóstico inicial, foi possível a identificação de problemas considerados prioritários. Dentre alguns desses problemas/necessidades, estão a verificação da

imprescindibilidade e implementação de um programa de treinamento para os colaboradores responsáveis pela implantação do BPM e normatização dos fluxos.

É desejável que os envolvidos tenham noções de BPM, da transparência às decisões estratégicas utilizadas para uma melhor compreensão e repasse das informações das atividades que esses desenvolvem. Ao entrevistar um possível detentor do processo, a equipe deve utilizar a comunicação mais clara e objetiva possível, assim, o entrevistado conseguirá perceber sua atuação e a forma como interage com os demais colaboradores. É interessante ainda que, assim como acontece em universidades em todo o mundo, que a instituição ofereça formação específica e especializada em BPM aos colaboradores que atuam no mapeamento de processos, de forma sistêmica e aprofundada, ágil e sustentável tendo em vista as constantes transformações ocorridas nas escolas, assim como ocorre no mercado privado.

Por se tratar de um ambiente escolar, o foco é sempre o aluno e a sociedade, para isso sugere-se que conexões sejam tratadas de forma horizontal e que as atividades-chaves sejam pensadas com o objetivo de satisfazer a necessidade desse público-alvo.

Ressalta-se ainda, que o corpo diretivo da organização tenha um entendimento dos benefícios da gestão por processos e das restrições que devem ser superadas a fim de que a implementação seja satisfatória, ou seja, o desenvolvimento de uma cultura de gestão por processos; a identificação e seleção dos processos organizacionais e a preparação de uma equipe multifuncional e multidisciplinar para a execução do BPM; o levantamento da documentação do processo e análise e reestruturação dos fluxos de execução e de gerenciamento do processo atual para possíveis intervenções.

Com o objetivo de garantir disciplina, todos os procedimentos devem ser documentados para assegurar que os resultados sejam satisfatórios. Aferir as atividades e avaliar o desempenho do processo é outro ponto que deve ser considerado.

Após a implementação, sugere-se ações de comunicação que possam disseminar a cultura do BPM, visão geral da Direção de Educação a Distância, acompanhamento, avaliação e adaptação dos treinandos e treinados.



Cada uma dessas etapas deve ser cuidadosamente observada a fim de garantir que o processo de implementação da Gestão por processos traga bons resultados e benefícios esperados à DEaD.

### **6.1.2 Sugestões de Aprimoramento**

Como sugestões de melhoria contínua, as próximas etapas que visam mapear os processos das demais áreas estratégicas da DEaD podem ser compartilhadas com os detentores dos processos, a partir da identificação das etapas, atividades e tarefas que por eles são desenvolvidas onde o gestor e sua equipe possam não somente idealizar, mas também executar, projetar, inspecionar e redesenhar seus processos de trabalho. Esse trabalho pode ser melhor visualizado e compreendido a partir da criação de fluxogramas.

Posteriormente ao mapeamento da situação atual (AS IS) e identificados os problemas, fragilidades com a análise dos processos, surgem as sessões de modelagem que devem ser realizadas em reuniões com a equipe onde serão debatidos os gargalos, limitações e oportunidade de melhorias que gerarão informações para subsidiar um relatório a ser submetido e atestado pelos participantes. Por fim, após concluídas essas etapas de produção do mapa do processo (AS IS) e da construção do relatório, o projeto deverá ser apresentado à Direção Geral, para apreciação.

Com o relatório de análise finalizado, parte-se para a proposta de um plano de ação que possa programar as ações de implantação de forma segura e organizada. O redesenho da situação futura (TO BE), é representado por fluxos ou diagramas e é a próxima etapa – onde serão redesenhados e modelados os processos. A chave de sucesso para esta etapa é convidar pessoas que realmente conhecem os processos.

O Plano de ação que antecede o redesenho da situação futura (TO BE), deve contemplar um plano de implementação às mudanças tendo em vista a diversidade de atores que devem ser afetados, qual o problema que se pretende resolver, que caminhos seguir, quando começar e em que esfera essas mudanças foram decididas garantindo a administração de uma comunicação eficaz.

Uma ferramenta de gestão da qualidade que pode ser facilmente utilizada como Plano de Ação para a Melhoria dos processos é o método 5W2H, que consiste em uma listagem que pretende obter respostas para sete perguntas primordiais e que possibilita o detalhamento dos processos:

**Quadro 10 – Proposta de utilização do método 5W2H para o Plano de Ação de Melhorias**

What?	Who?	Where?	When?	Why?	How?	How much?	Objetivo (s)
O que será feito?	Por quem será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por que será feito?	Como será feito?	Quanto custará?	Tema que determinou o uso da metodologia 5W2H. Pode ser um problema que necessita ser tratado, uma meta ou até mesmo um projeto de melhoria.
Definição do projeto/fases/etapas/atividades	Definição de papéis e responsabilidades	Logicamente ou fisicamente	Determinação de prazos (início e término)	Justificativas e/ou necessidades	Meios e técnicas utilizadas	Custos/despesas	

O método 5W2H, indicado como forma de coleta de dados por Juliatto *et al.* (2012), permite o controle das tarefas de cada colaborador dando clareza das atribuições das atividades pois os colaboradores saberão exatamente o que fazer, quem fará, onde e quando será feito, por que e como será feito e ainda, quanto custará, se houver necessidade de recursos financeiros.

Concluídos os mapeamentos de cada departamento é necessário a busca de melhoria constante, a verificação de deficiências e a execução dos compromissos firmados a partir da

escuta de cada colaborador envolvido. Essa etapa talvez seja a que exigirá mais esforço colaborativo pois requer análise crítica e envolvimento constante pois podem surgir muitas divergências e cada colaborador deve ser empático ao identificar as atividades do processo, sua sequência e se as ferramentas utilizadas são propícias para a realização das tarefas, se os recursos estão sendo bem aplicados e se o retrabalho é minimizado. (Sá *et al.*, 2011).

Sempre que possível, rever o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFB, que fundamenta as políticas de Educação a Distância do Instituto, sua visão estratégica, objetivos estratégicos e horizontes de expectativas a fim de verificar se os processos que perpassam a DEaD estão alinhados ao planejamento institucional.

Processos de melhoria contínua devem promover também adoção de indicadores que possam ser mensurados e avaliados continuamente, assim, recomenda-se a realização de diagnósticos semestrais para onde será possível identificar e entender as atividades em si e os riscos envolvidos em cada processo e atuar de forma pragmática para evitar crises no contexto organizacional. Por fim, outra proposta se refere à implantação de um Escritório de processos organizacionais no âmbito do Instituto, que possa gerir todos os projetos de melhorias e integração que estejam alinhados ao planejamento estratégico institucional e que primem por aprimoramento.

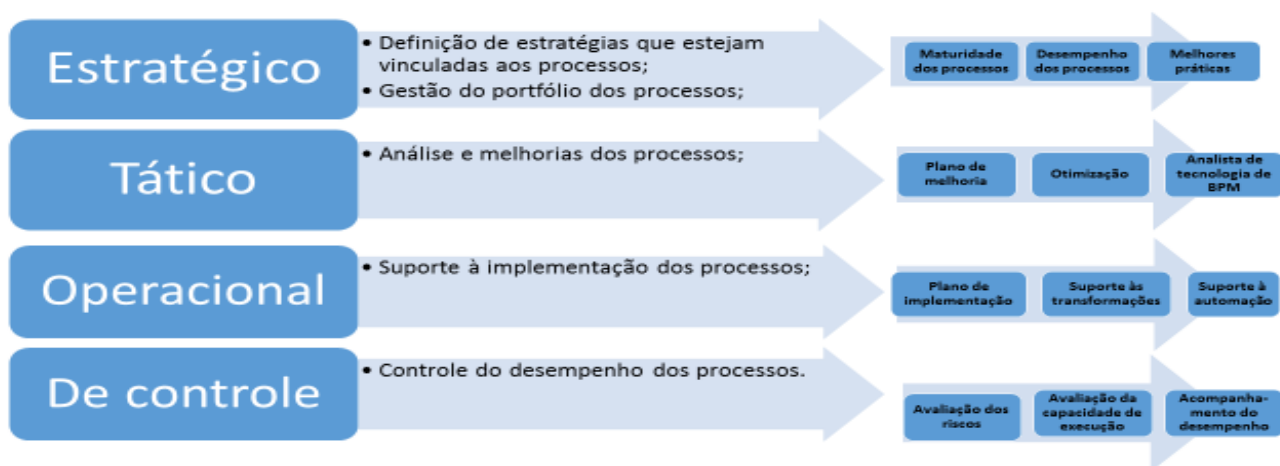
Implantar um Escritório de processos significa dar uma resposta à indispensabilidade de se institucionalizar a Gestão por processos no âmbito de organizações que, cada vez mais, adotam práticas modernas de gestão que potencializam resultados e eliminam falhas e desperdícios. O Escritório de processos pode viabilizar, manter e agregar novos métodos permitindo a adequada adoção do BPM na instituição, tornando-o, efetivamente, parte do cotidiano das atividades inerentes a uma organização escolar. Destarte, o Escritório de Processos deverá estar ligado à autoridade máxima do instituto, no caso à Reitoria e será o encarregado de promover e incentivar em todos os níveis da estrutura organizacional do IFB:

- A capacitação dos colaboradores em níveis estratégico-tático-operacional;
- Realizar todos os levantamentos e construir diagramas que indiquem o contexto organizacional (macroprocessos finalísticos e de apoio e determinar os fluxos dos processos críticos);

- Reunir a documentação (*templates* para os diagramas em detalhes);
- Criar um site institucional do Escritório de processos;
- Elaborar mapas e fluxogramas das áreas funcionais;
- Criar indicadores de desempenho;
- Propor ações de melhoria, implantar e monitorar os processos;
- Apoiar as implementações dos sistemas através do investimento em tecnologia;
- Empenhar em criar condições para a cultura do planejamento;
- Manter uma agenda que motive todos os colaboradores a se sentirem parte dos processos e realizarem suas atividades com satisfação.

Quanto à forma de atuação, sugere-se que o Escritório de Processos atue em consonância à organização administrativa do IFB como órgão de controle e assessoria, intervindo nos níveis tático, estratégico, operacional e de controle dos processos existentes na instituição, conforme sugerido na Figura:

**Figura 35 – Níveis de atuação do Escritório de Processos**



Como sugestão na sequência desta investigação, demonstra-se algumas linhas de pesquisa que *a posteriori* devem ser consideradas atrativas a outros estudos. Ao analisar como os estudantes e a comunidade percebem as diferentes possibilidades de mudança e de desenvolvimento em contextos organizacionais, a DEaD pode explorar, de forma mais profunda, a influência que esses processos de melhoria contínua intensificam a aprendizagem dos alunos. Considerando que os projetos de extensão realimentam a pesquisa e o ensino, outro fator interessante é o desenvolvimento de projetos de extensão que atuem conjuntamente à DEaD e envolvam diretamente os alunos dos cursos ofertados pela Diretoria na coleta de informações que subsidiem o mapeamento dos processos das áreas.

### **6.1.3 Limitação das ações (fatores internos e externos)**

Alguns fatores, sejam de ordem interna ou externa, podem ser considerados como limitadores das ações que visam implementar o BPM na DEaD e são classificados como desafios a serem superados. O ambiente organizacional estudado coopera e confirma algumas limitações da decisão estratégica de implantação de Gestão por processos que são indicadas na literatura mundial.

A principal limitação se refere à promoção e formação de colaboradores habilitados a trabalharem com o BPM. Considerando que o BPM abrange uma grande gama de temas como as estratégias do negócio, objetivos, métricas, estruturas e funções, modelagem, melhorias e inovação, para depois se pensar na questão técnica que envolve a implementação e gestão da mudança, é considerado um grande desafio encontrar profissionais que englobem todos esses conhecimentos que possam atuar como formadores dessas equipes. Esforços concentrados em poucas pessoas, pouca influência organizacional e falta de amparo da gestão não garantirão êxito na implantação da visão por processos.

Outro fator envolve a resistência às mudanças por parte dos gestores e colaboradores que implica em mudança de cultura e não em ações isoladas, conforme sugerem Davenport e Prusak (1998) ao afirmarem que os métodos de transferência do conhecimento devem ser compatíveis com a cultura organizacional. A simples melhoria de um processo não basta para conquistar a adesão de todos. (Davenport & Prusak, 1998, p. 126).

Dessa maneira, é preciso reforçar a todo momento os benefícios e traçar uma implementação de mudanças que aconteça de forma gradual. Embora os benefícios da Gestão por processos sejam conhecidos há décadas, é necessário conscientizar a alta gestão, clarificar compromissos, definir requisitos informatizar sistemas são passos fundamentais para o êxito da implantação da disciplina gerencial.

A Governança, citada por Brocke e Rosemann (2013) como uma das seis dimensões que envolvem a gestão de processo dos negócios, embora seja um conceito muito utilizado na gestão pública e difundido na literatura, parece se aplicar muito bem à esfera educacional, embora que de forma incipiente pois ainda é pouco discutido e refere-se a maneira que a organização é dirigida e controlada. Abrange os processos decisórios, as relações entre as pessoas da organização, o exercício do poder e a gestão das instituições. A governança pública baseia-se em uma variedade de arranjos cuja participação do Estado, terceiro setor e mercado proporcionam o desenvolvimento e a gestão de políticas públicas com foco na prestação de serviços.

Para Neto (2013), esse modelo altera o papel do Estado de simples executor para orquestrador, indutor, facilitador e direcionador estratégico de esforços, com a adoção de modelos de gestão pós-burocráticos, tais como: redes, modelos de gestão orgânicos (flexíveis, orientados para resultados, foco no beneficiário), mecanismos amplos de *accountability*, controle e permeabilidade.

O autor enuncia que a elaboração de indicadores, sejam de qualidade e/ou efetividade, é permeada de dificuldades. Neste sentido, é requerido esforços adicionais que objetivam, ao final, que a avaliação consiga capturar adequadamente essas dimensões. Essa tarefa exige profunda assimilação do conceito a ser medido ou do problema a ser enfrentado, ou seja, o indicador deve refletir fielmente a ótica do cidadão-cliente. Conhecer os detalhes que influenciam o resultado final torna-se fundamental para capturar as variáveis capazes de influenciar a qualidade e a efetividade do serviço.

Dentre as práticas recomendadas para a melhoria da gestão, cita-se a Governança e *Accountability*, a Gestão por Processos e Informação e Conhecimento. Na gestão por processos, os fluxos das tarefas e atividades provoca desempenho na totalidade da organização de forma eficiente e implica no rompimento de entraves funcionais.

O IFB, por se tratar de uma autarquia federal, deve incorporar as boas práticas de governança que culminam em aumento do valor agregado da instituição como forma de melhorar o seu desenvolvimento e permanência. Contudo, no estudo foi possível perceber que a autonomia dos gestores ainda é relativa e que para que a inovação aconteça de fato, é preciso romper barreiras estruturais. Nesse sentido, percebe-se que o grande desafio das instituições que promovem iniciativas de Gestão por Processos é justamente a permanência e a garantia de que, nessa lógica, gerir por processos de negócios seja uma prática a ser mantida em instituições cada vez mais propícias a mudanças.

## Conclusões

Este trabalho de projeto de mestrado apropriou-se do objetivo de compreender a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília, com vistas a contribuir para o desenvolvimento futuro de suas ações, de seus colaboradores e estudantes.

A motivação desta pesquisa constitui-se pela averiguação de que, embora muitas instituições de ensino brasileiras tenham se apropriado dessa temática, ainda existem poucas investigações sobre a utilização da disciplina gerencial de BPM em nossos estabelecimentos públicos de ensino e a associação de gestão e educação se torna cada vez mais imperiosa. A gestão escolar possibilita que as instituições cumpram de fato o seu papel que é promover ensino de qualidade e a formação de cidadãos críticos, autônomos, cujas competências e habilidades agreguem para a sua vida profissional e pessoal.

Com esta investigação, pretendeu-se responder ao seguinte questionamento de pesquisa: a Diretoria de Educação a Distância (DEaD) do IFB, em suas atividades de planejamento e gestão, está comprometida com a melhoria dos processos que têm forte relação com o planejamento estratégico institucional e o seu monitoramento constante?

Realizou-se inicialmente uma ampla revisão da literatura de autores que se dedicaram a investigar o tema. Optou-se pela metodologia de estudo de caso e utilização da pesquisa de natureza aplicada e exploratória e quanto à forma de abordagem foi utilizada a investigação qualitativa recorrendo-se à técnica de *focus group* para recolha de dados e validação do roteiro de entrevistas que foi aplicado para um grupo de 13 gestores que atuam em cargos de gestão no âmbito da Diretoria. Tendo em consideração que esses gestores participam ativamente de ações pedagógicas e administrativas, buscou-se compreender como se desenvolve a implantação da Gestão por processos no contexto da Coordenação Adjunta de Ensino e o comprometimento da Diretoria de Educação a Distância na implementação de novas ferramentas de gestão que auxiliem na tomada de decisões e alinhamento estratégico.

A partir da análise dos dados coletados foi possível identificar os contributos da Gestão por processos, ao observar, à luz do ponto de vista dos entrevistados, suas percepções sobre os



aspectos positivos e negativos, dificuldades e limitações que decorrem do fluxo dos processos de trabalho.

Dentre os pontos positivos da implantação da Gestão por Processos, este estudo aponta para integralização e organização dos processos, alinhamento estratégico, melhor definição de papéis e responsabilidades, otimização, visão sistêmica dos gestores, proporciona uma facilidade para que o gestor tome decisões mais assertivas, maximização e resultados e identificação/priorização de problemas críticos, aumento da produtividade dos colaboradores, padronização dos fluxos que sejam conhecidos por todos, reconhecimento da cadeia de valor que agregue para o cliente final, clareza dos procedimentos e mensuração de desempenho.

Verificou-se como pontos negativos a preocupação com o engessamento de fluxos por considerarem que não permitirá a flexibilidade, que é condição indispensável e essencial à Educação a distância e a carência por uma comunicação que seja realmente efetiva e que abarque o público interno (colaboradores) e externo (estudantes e comunidade).

Dentre as dificuldades, o estudo registra aspectos que estão relacionados a resistência à mudança e/ou cultura organizacional que é considerado um processo natural, mas que precisa ser incentivado, à capacitação dos profissionais para atuarem com iniciativas de BPM e a alta rotatividade de colaboradores que atuam na DEaD, o que pode gerar não só perdas financeiras, mas principalmente do capital intelectual. Acrescenta-se a estas questões, a necessidade de se apresentar dados mensuráveis que indiquem os benefícios que a implantação do BPM ocasionará no modo como cada colaborador desenvolve seu trabalho.

Foi possível também identificar algumas limitações como a falta de sistemas de informação integrados que possibilitam a administração dos fluxos informacionais, a validação do mapeamento com os executores dos processos e a falta de visão por processos. Uma outra restrição observada diz respeito à capacitação, que direciona à formação de equipes de gestão por processos que possam se dedicar em tempo integral à implantação do mapeamento e possíveis mudanças. Orienta-se para que essas equipes sejam ativas e presentes.

Muitas das particularidades deste estudo de caso estão retratadas na literatura mundial pois, para o alcance de resultados satisfatórios, cada vez mais as organizações têm se dedicado a

compreender e aperfeiçoar seus processos, de maneira que atendam os interesses coletivos, o que geralmente não é tarefa fácil.

Embora o BPM já tenha ganhado muita atenção das organizações nos últimos anos e seja entendido como um caminho para o alcance da excelência ou um diferenciador de valores, os desafios apontam para a sua permanência tendo em vista que é um processo moroso, que demanda tempo para as análises e esforço estratégico por parte dos gestores. É preciso que o BPM esteja alinhado e articulado com o planejamento estratégico e isso inclui visão, estratégia, estrutura, pessoas e processos.

Considerando as análises e resultados desta investigação, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados e que, embora ainda existam ajustes a serem feitos durante a fase de implantação do BPM na DEaD, os efeitos desta discussão a partir da escuta dos intervenientes mostraram a compreensão sobre a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos e a considerável importância para que a Diretoria possa, a partir dessas percepções, reavaliar os seus processos e a forma como conduz e valida todo o mapeamento. No capítulo V foi possível identificar os contributos da Gestão por processos a partir da análise dos pontos positivos, negativos, dificuldades e limitações apontadas pelos gestores entrevistados e analisar quais os impactos dessa disciplina gerencial na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela DEaD. No capítulo VI surge a proposta de um plano de intervenção, através de ações de melhoria contínua que de forma planejada, ajudará a aumentar a eficiência e satisfação da sociedade e de nossos estudantes.

Evidenciou-se ainda que a resistência às mudanças é expressiva. Ao final, com base na análise pormenorizada dos resultados alcançados, foram identificados os contributos que transcorrem da implantação dessa disciplina gerencial que tem forte relação com o planejamento estratégico e que é desejável o comprometimento de todos. Assim, surgiu a proposta de um plano de intervenção que viabilizará à gestão o foco na melhoria contínua dos processos de forma estratégica e que possam contemplar a qualidade do processo educacional e a prestação de serviços públicos que respondam aos anseios da comunidade escolar.

Sugere-se, a partir do estudo e como trabalho futuro de melhoria dos processos, a manualização de todos os processos da DEaD e a criação de indicadores de desempenho pois se não houver um guia ou uma diretriz, os colaboradores terão dificuldade em reconhecer que

caminho seguir. Outra proposta em um nível macro, envolve a implementação de um Escritório de processos para que o Instituto Federal de Brasília possa observar, controlar, otimizar e inovar seus processos. O Escritório de Processos funcionaria como órgão de assessoria legal dos processos administrativos, ligado diretamente à Reitoria do instituto, cuja autonomia de decisão focasse na gestão com forte atuação no controle e melhoria dos processos.

Por fim, esta investigação aponta para que outras questões recebam tratamento futuro e que estudos sejam realizados, sobretudo, ao avaliar quais os impactos que essas ferramentas de gestão que promovem a melhoria contínua, podem estimular o aprendizado do estudante, o que se caracteriza como uma tendência positiva pois caso isso não aconteça, os processos deverão ser claramente reprojatados.

## Referências bibliográficas

- Abbad, G., Zerbini, T., & Souza, D. B. (2010). Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. *Estudos de psicologia*, 15(3), 291-298. Natal. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2010000300009>
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2005). NBR ISO 9000:2005: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (2015). NBR ISO 9001:2015: sistema de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: ABNT.
- ABPMP (2013). CBOK - *Common Body of Knowledge – Guide to the Business Process Management V.3.0*. Chicago: ABPMP.
- ABPMP Brazil (2015). *Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio da ABPMP BRASIL*. Ano 02. Edição 10. Brasil: Revista BPM Global Trends.
- Ação Educativa (2004). *Indicadores da qualidade na educação*. Unicef, Pnud, INEP, Seb/MEC. (coordenadores) – 3ª edição ampliada. 72 p. São Paulo: Ação Educativa.
- Adair, C. B. & Murray, B. A. (1996). *Revolução total dos processos*. São Paulo: Nobel.
- Almeida, L. G. (2002). *Gestão de processos e a gestão estratégica*. São Paulo: Qualitymark.
- Antonucci, Y. L., Bariff, M., Benedict, T., Champlin, B., Downing, B. D., Franzen, J., Madison, D. J., Lusk, S., Spanyi, A., Treatt, M., Zhao, I., Raschke, R. I. (2009). *Business Process Management Common Body of Knowledge*. Terre Haute: Create Space.
- Araujo, A. C. de (2012). *Gestão, avaliação e qualidade de educação: políticas públicas reveladas na prática escolar*. Brasília: Líber Livro, UNB.
- Araújo, L. C. G. de; Garcia, A. A. & Martines, S. (2017). *Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Arruda, E. P. & Arruda, D. E. P. (2015). Educação à Distância no Brasil: políticas públicas e democratização do acesso ao ensino superior. *Educação em Revista (UFMG)*, 31 (3), 321-338. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698117010>
- Aschidamini, I. M. & Saupe, R. (2004). Grupo focal, estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico. *Cogitare Enfermagem*, Curitiba, 9(1), 9-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v9i1.1700>
- Baldam, R., Valle, R. & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Balzarova, M. A., Bamber, C. J., Mccambridge, S. & Sharp, J. M. (2004). Key Success factors in implementation of process-based management. *Business Process Management Journal*, 10 (4), 387-399. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150410548065>
- Barbará, S. (2006). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. São Paulo: Qualitymark.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beretta, S. (2002). Unleashing the integration potential of ERP systems: The role of process-based performance measurement systems. *Business Process Management Journal*, 8(3), 254-277. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150210428961>

- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the Social Sciences*. Vol. 4. Needham Heights: Pearson.
- Bertalanffy, L. V. (1975). *Teoria Geral dos Sistemas*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes.
- Bertucci, J. L. de O. (2005). Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 45 (3), 10-24, jul./set. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000300002>
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brasil (2009). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. *Resolução nº 18-2009/RIFB que aprova o Estatuto do IFB*. Brasília.
- Brasil (2011). *Guia de Gestão de Processos de Governo*. GESPÚBLICA. Áreas de Integração para Governo Eletrônico Arquitetura e-PING de interoperabilidade. Brasília.
- Brasil (2013). Ministério Público Federal. *Manual de Gestão por Processos*. Secretaria Jurídica e de Documentação Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília.
- Brasil (2014). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Modelo de Excelência em Gestão Pública*. Brasília.
- Brasil (2014). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018*. Brasília.
- Brasil (2015). Controladoria-Geral da União. *Relatório de Auditoria Anual de Contas nº: 201503681*. Brasília.
- Brasil (2015). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Plano Nacional de Educação (PNE) – 2014/2024: Linha de Base*. Brasília.
- Brasil (2016). Ministério da Educação. *Manual de Gestão da Rede e-Tec Brasil e do Profuncionário*. Brasília.
- Brasil (2016). Ministério da Educação. *Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Brasília.
- Brasil (2016). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. *Guia de Gestão por processos do IFB*. Brasília.
- Brasil (2018). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília – IFB. *Projeto de Normatização das atividades da DEaD*. Brasília.
- Brocke, J. & Rosemann, M. (2013). *Manual de BPM - Gestão de Processos de Negócio*. Porto Alegre: Bookman.
- Brodbeck, A. F., Hoppen, N. (2003). Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 9-33, jul./set. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000300002>
- Calabria, D. C. (2009). *A Gestão por Processos como um diferencial competitivo de uma Empresa do Setor Elétrico Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco). DOI: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5038>
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Davenport, T. (1994). *Reengenharia de processos*. São Paulo: Campus.

- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução de: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus.
- De Sordi, J. O. (2014). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 4ª ed. Brasília: Saraiva.
- De Toro, I. & McCabe, T. (1997). How to stay flexible *and elude fads*. *Quality Progress Milwaukee*, 30(3), 55-60. DOI: <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=13205>
- Debus, M. (1997). *Manual para excelência em la investigacion mediante grupos focales*. Washington: Academy for Educational Development.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Dias, S., & Djrdjran, T. B. (2012). Management Process in education: the experience of the Education Improvement Program in the Municipality. *Cadernos Cenpec*. São Paulo, 2(2), 269-289. DOI: <http://dx.doi.org/10.18676/cadernoscenpec.v2i2.192>
- Dourado, L. F. & Oliveira, J. F. de (2009). A qualidade da Educação: perspectivas e desafios. *Cadernos Cedes, Campinas*, 29(78), 201-215, maio/ago. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-32622009000200004>
- Dutra, D. M., & Brennand, E. J. D. G. (2014). *Gestão por processos: Mapeando procedimentos e aprendizagem organizacional na Faculdade Independente do Nordeste - FAINOR*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba). Retirada de: <http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/5925>
- Dutra, J. S. (1996). *A utopia da mudança das relações de poder na gestão de Recursos Humanos*. In: Fleury, Maria Tereza Leme, Fischer, Rosa Maria (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas. v. 1, 155-168.
- Drucker, P. F. (1966). *The Effective Executive*. New York: Harper Business.
- Fabra, M. L. & Domènech, M. (2001). *Hablar y Escuchar: relatos de profesor@s y estudiant@s*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Fleury, M. T. L., & Jacobsohn, L. V. (2003). *A contribuição do e-learning no desenvolvimento de competências do administrador*. Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003. [CD\_ROM].
- Garvin, D. A. (2002). *General Management – Processes and Action*. Boston: McGraw Hill.
- Gonçalves, J. E. L. (2000a). Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 40(4), 8-19, out./dez. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>
- Gonçalves, J. E. L. (2000b). *As empresas são grandes coleções de processos*. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 40(1), 6-19, jan./mar. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>
- Gracindo, R. V. (2009). O gestor escolar e as demandas da gestão democrática. Exigências, práticas, perfil e formação. *Retratos da Escola*. Brasília Financiamento e Gestão. Dossiê da Educação Básica. CNTE. 3(9), 135-147, jan./jun. DOI: <http://dx.doi.org/10.22420/rde.v3i4.107>
- Graham, M. & Lebaron, M. (1994). *The horizontal revolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gronovicz, M. A. (2010). *O uso do "Business Process Management" como ferramenta de apoio ao processo de gerenciamento de projetos*. (Trabalho de conclusão de curso de especialização, Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos).
- Grouard, B. & Meston, F. (2001). *Empresa em movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança*. São Paulo: Negócio.

- Grover, V. & Kettinger W. R. (2000). *Process Think: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age*. Idea Group Inc. Hershey.
- Hammer, M. & Champy, J. (1997). *Reengineering the Corporation*. London: Nicholas Brealy Publishing.
- Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. São Paulo: Makron Books.
- Hung, R. Y. Y (2006). Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(1), 21-40. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360500249836>
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*, 44Tokyo: 3A Corporation.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2006). *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Oxford: Elsevier.
- Johansson, H. J. & Mchugh, P. (1995). *Processos de Negócios*. São Paulo: Pioneira.
- Juran, J. M. (1992). *A qualidade desde o projeto – os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. Tradução: Nivaldo Montiguelli Jr. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Kanaane, R., Fiel Filho, A., & Ferreira, M. G. (2010). *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. 1ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: a practical guide for applied research*. 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Laurindo, F. & Rotondaro, R. (2006). *Gestão integrada de processos e da TI*. São Paulo: Atlas.
- Lemos, D. C. (2003). *Educação corporativa: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de universidades corporativas*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina). Retirado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85246>
- Libaneo, J. C. (2016). Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. *Cadernos de Pesquisa*, 46(159), 38-62. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/198053143572>
- Limberger, K., Rodrigues, L. C., Pradella, S., Rowedder, A., Silva, A. R. (2010). Novo Olhar: uma metodologia de gestão de processos para a busca de maior competitividade em uma Instituição de Ensino Superior. XXX *Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente*. São Carlos.
- Maranhão, M. & Macieira, M. E. B. (2004). *O processo nosso de cada dia – Modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Marchesi, A. & Martin, E. (2003). *Qualidade do ensino em tempos de mudança*. Tradução: Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed.
- Marshall Junior, I., Rocha, A. V., Mota, E. B. & Quintella, O. M. (2012). *Gestão da qualidade e processos*. Rio de Janeiro: FGV.
- Maull, R. S., Tranfield, D. R. & Maull, W. (2003). Factors characterising the maturity of BPR programmes, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), 596-624. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570310476645>

- Medeiros, J. C. (2014). *As representações sociais dos tutores sobre a formação para a atividade de tutoria*. (Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade de Brasília). Retirado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/18783>
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus Groups*. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>
- Müller, C. J. (2014). *Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária*. São Paulo: Atlas.
- Onuka, D. de S. (2005). *Como Melhorar Resultados a Partir da Padronização de Processos*. (Projeto Técnico - Especialização em Gestão Empresarial, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná). Curitiba.
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliaux, H. & Clemente, R. (2009). *Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender*. São Paulo: Bookman.
- Paro, V. H. (2000). *Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino*. São Paulo: Revista Portuguesa de Educação.
- Pavani Junior, O. & Scucuglia, R. (2011). *Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Petersen, K., Feldt, R., Mujtaba, S., & Mattsson, M. (2008). Systematic Mapping Studies in Software Engineering. *In 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE)*, Italy, 10p. 68-77. Retirado de: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2227115.2227123>
- Pidd, M. (1998). *Modelagem Empresarial: ferramentas para tomada de decisão*. Porto Alegre: Bookman.
- Pradella, S., Furtado, J. C. & Kipper, L. M. (2016). *Gestão de Processos da Teoria à Prática: aplicando a metodologia de Simulação para Otimização do Redesenho de Processos*. São Paulo: Atlas.
- Pritchard, J. & Armistead, C. (1999). Business process management: lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637159910249144>
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Roesch, S. M. A. & Antunes, E. DI D. (1995). Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. *Revista de Administração*, 30(3), 38-49, jul./set.
- Rua, M. das G. (1997). Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. Brasília: *Revista do Serviço Público*, 48(3), set. dez. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i3.392>
- Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books.
- Valle, R. & Oliveira, S. B. de (2013). *Análise e Modelagem de processos de negócio. Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas.
- Sá, R. B. R., Dante, L. J., Facchini, É. & Pintus, P. R. P. (2011). Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Edição Especial 2011, 115-132. Retirado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327513008>
- Santos, H. R. M. (2012). *Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público*. (Dissertação de Mestrado, Curso de Ciências da Computação, Universidade Federal de Pernambuco). Retirado de: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10877>



- Scholtes, P. R. (1998). *The Leadership Handbook - fazendo as coisas acontecerem*. Nova York: McGraw-Hill.
- Scucuglia, R. (2008). Como mapear seus processos. São Paulo: *Revista Banas Qualidade*. EPSE, 188, 64-65, jan.
- Silva, L. C. da (2003). O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 10(4), out-dez, 61-73. Retirado de: [http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp\\_-\\_camara\\_tecnico3\\_texto\\_3\\_-\\_item\\_2\\_-\\_estrategia\\_com\\_balanced\\_scorecard\\_gilberto\\_porto\\_250214.pdf](http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_camara_tecnico3_texto_3_-_item_2_-_estrategia_com_balanced_scorecard_gilberto_porto_250214.pdf)
- Silva, M. A. da (2009). Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. *Cadernos Cedes*, Campinas, 29(78), 216-226, maio/ago. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-32622009000200005>
- Silva, L. C. (2015). *Gestão e Melhoria de Processos: conceitos, práticas e ferramentas*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2009). *Administração da Produção*. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3a. ed. São Paulo: Atlas.
- Souza, D. G. de (2014). *Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos*. (Dissertação de Mestrado, Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Retirado de: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf?sequence=1>
- Souza, L. S. (2016). *Gerenciamento de processos: Proposta de melhoria de desempenho organizacional* do IFB campus Samambaia. (Dissertação de Mestrado, Mestrado profissional em Gestão Pública. Programa de pós-graduação em Gestão Pública – PPGP, Universidade de Brasília). Retirado de: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20840/1/2016\\_LuidsonSaraivaSouza.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20840/1/2016_LuidsonSaraivaSouza.pdf)
- Teixeira, P. A. S. (2013). *Gestão por Processos numa Instituição do Ensino Superior*. (Dissertação de Mestrado, Licenciatura em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial, Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa). Retirado de: <https://run.unl.pt/handle/10362/10621>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2) 125-134. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Tuckman, B. (2005). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Xavier, A. C. da R. (1996). *A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação*. Texto para discussão nº 408. Brasília: IPEA.
- Zacarias, O. (2009). *Mapeamento de processos: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria*. São Paulo: Revista Banas Qualidade.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637159710161585>

## Legislação consultada

- Brasil (1988). Senado Federal. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília.
- Brasil (1996). Ministério de Educação e Cultura. *LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília.
- Brasil (2005). Presidência da República. *Decreto N. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências*. Brasília.
- Brasil (2007). Presidência da República. *Lei Nº 11.534, de 25 de outubro de 2007. Dispõe sobre a criação de Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais e dá outras providências*. Brasília.
- Brasil (2008). Presidência da República. *Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Brasília.
- Brasil (2011). Presidência da República. *Decreto Nº 7.589, de 26 de outubro de 2011 que institui a Rede e-Tec Brasil*. Brasília.
- Brasil (2012). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. *Resolução Nº 008/2012 que aprova o Projeto Pedagógico Institucional – PPI do IFB*. Brasília.
- Brasil (2013). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. *Resolução Nº 009/2013 que altera o Regimento Interno do Conselho Superior do IFB e, por conseguinte, atualiza o Estatuto do IFB, no que concerne a este órgão colegiado*. Brasília.
- Brasil (2015). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. Coordenação de Educação a Distância. *Normativa EaD No. 001, de 19 de fevereiro de 2015*. Brasília.
- Brasil (2015). Ministério da Educação. *Portaria nº 817, de 13 de agosto de 2015. Dispõe sobre a oferta da Bolsa-Formação no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec, de que trata a Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, e dá outras providências*. Brasília.
- Brasil (2015). Ministério da Educação. *Portaria nº 1152, de 22 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a Rede e-Tec Brasil e sobre a oferta de cursos a distância por meio da Bolsa-Formação, no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec, de que trata a Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, e dá outras providências*. Brasília.
- Brasil (2016). Ministério da Educação. *Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016 Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação*. Brasília.
- Brasil (2017). Instituto Federal de Brasília. *Resolução nº 01/2017/CS-IFB de 08 de fevereiro de 2017, que aprova a nova estrutura organizacional do Instituto Federal de Brasília (IFB)*. Brasília.
- Brasil (2017). Presidência da República. *Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que trata da regulamentação do Artigo 80 da Lei 9.394/1996 - LDB e estabelece, as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília.

## Ligações à internet

- Bandara, W. et al. (2010, novembro). *Business Process Management Education in Academia: Status, Challenges, and Recommendations*. *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 27, artigo 41. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/cais/vol27/iss1/41>>. Acesso em: 15 de março de 2018.
- BPM & O (2017). *BPM macht kurzen Prozess. Business Process Management Studie 2017*. Disponível em: <[https://bpm-expo.com/wp-content/uploads/2017/07/Management\\_Summary\\_BPM\\_Studie\\_2017.pdf](https://bpm-expo.com/wp-content/uploads/2017/07/Management_Summary_BPM_Studie_2017.pdf)>. Acesso em: 20 de março de 2018.
- BPTrends Report (2018). *The State of Business Process Management 2018*. Disponível em: <<https://www.bptrends.com/bptrends-surveys/>>. Acesso em: 20 de março de 2018.
- Datalyzer. (2007). *Os 14 princípios de Deming, Sistema de CEP – Controle Estatístico de Processo*. Ano IV – Nº 45. Disponível em: <<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2018.
- Farias, S. L. O. (2009). *Gerenciamento por Processos em uma Instituição de Ensino Universitário: o caso do Departamento de Controle e Registro Acadêmico*. (Trabalho de conclusão de curso de Administração, UFRGS). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19182>>. Acesso em: 22 de dezembro de 2017.
- Fernandes, D. (1991). *Notas sobre os paradigmas de investigação em Educação*. Noesis (18), 64-66. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/Fernandes.pdf>>. Acesso em: 26 de janeiro de 2018.
- Juliatto, D. L., Lezana, A. G. R., Facchini, E. A. & Cantú, V. Z. (2012). *Implantação de modelo de Gestão Baseada em Processos em uma Universidade Federal*. Simpósio de Engenharia de Produção. São Paulo, 1-13. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep.php?e=7](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=7)>. Acesso em: 04 de janeiro de 2018.
- Marques, F. F. D. & Resende, R. J. (2013). *A Importância do Sistema de Informação na Integração dos Processos e Tomada de Decisão em uma Indústria Têxtil*. Belo Horizonte. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1761](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1761)>. Acesso em: 20 de junho de 2018.
- Neto, J. A. V. (2013). *Análise comparativa entre os modelos do Tribunal de Contas da União e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para a Elaboração de indicadores de desempenho*. Curso de especialização em Análise e Avaliação de Políticas Públicas. Brasília. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2673668.PDF>> Acesso em: 03 de maio de 2018.
- Oliveira, M. & Freitas, H. M. R. (1998). *A realidade operacional do Focus Group como investigação qualitativa... Feedback de uma experiência monitorada*. Paraná. 22º ENANPAD, ANPAD, Administração da Informação, set. 1998, p. 39. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1998/1998\\_063\\_ENANPAD.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1998/1998_063_ENANPAD.pdf)>. Acesso em: 01 de março de 2018.
- Orssatto, C. H. (1999). *Busca da competitividade através da Gestão por Processos e os elementos envolvidos na mudança*. Anais XIX Congresso Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999\\_a0505.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999_a0505.pdf)> Acesso em: 20 de junho de 2018.
- Paro, V. H. (1998). *A Gestão da Educação ante as exigências de Qualidade e Produtividade da escola pública*. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf)>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2018.
- Pozza, D. O. (2008). *Desmistificando o Mapeamento de Processos*. Disponível em: <<http://www.qualytool.com>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2017.

- Queiróz, D. T., Vall, J., Souza, A. M. A., & Vieira, N. F. C. (2007). *Observação Participante na Pesquisa Qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde*. Revista Enfermagem UERJ, Rio de Janeiro, abr./jun., 15(2), 276-83. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v15n2/v15n2a19.pdf>> Acesso em: 09 de maio de 2018.
- Rodrigues, A. N. D., Júnior, I. H. F., Santos, H. R. M. & Filho, J. G. T. (2010). *Estratégia de negócio por práticas de BPM: um estudo de caso na UPE Consultoria JR*. 1º Simpósio Brasileiro de Ciências de Serviços. Brasília. Disponível em: <<http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/77022.pdf>> Acesso em: 20 de junho de 2018.
- Ribeiro, J. L. D. & Newmann, C. R. (2012). *Estudos qualitativos com o apoio de Grupos Focados*. XIII SEPROSUL - Semana de la Ingeniería de Producción Sudamericana. Disponível em: <[www.ufrgs.br/seprosul2013/ModeloXIIISEPROSUL.doc](http://www.ufrgs.br/seprosul2013/ModeloXIIISEPROSUL.doc)> Acesso em: 01 de março de 2018.
- Valle, B. & Rottmann, M. (2015). *Combinando Gestão do Conhecimento e Gestão por Processos*. Workshop Impakt SBGC. São Paulo, SP. Brasil. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/ImpaktConsult/combinando-gesto-do-conhecimento-e-gesto-por-processos-workshop-impakt-sbgc>>. Acesso em: 04 de dezembro de 2017.
- Zabalza, M. A. (1998). *Qualidade em educação infantil*. Tradução Beatriz Affonso Neves. Porto Alegre: Artmed.
- Zaiden, J. A. S. (2018). Escritório de Processos: otimizando a gestão pública do Estado de Goiás. Congresso Consad de Gestão Pública, 6, 1-32, 2013, Brasília /DF. Anais... Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br>>. Acesso em: 19 de junho de 2018.

## APÊNDICE A

### Solicitação para a pesquisa no âmbito da DEaD



Instituto Federal de Brasília  
Campus Brasília

Memorando s/n

Brasília, 26 de outubro de 2017.

À Direção de Educação à Distância

**Assunto:** Requerimento de autorização para realização de pesquisas no âmbito da Educação a Distância do IFB.

1. Considerando que desde o mês de setembro de 2016 estou cursando o Mestrado em Ciências da Educação (Administração Educacional) no Instituto Politécnico de Santarém de Portugal, é chegado o momento de elaborar a pesquisa que será base para a minha dissertação. Conforme consta no documento anexo que traz um resumo do pré-projeto, o tema previsto para a dissertação é “Gestão por processos: desafios e perspectivas na Diretoria de Educação a Distância da Rede Federal de ensino no Distrito Federal”.
2. A partir da compreensão teórica da gestão por processos, será possível identificar os processos que perpassam a Educação a Distância no âmbito do Instituto Federal de Brasília, como (e se) foram construídos, monitorados, implementados e como são mantidos com vistas a garantir a redução de custos, de tempo, a autonomia do departamento, a flexibilidade e o monitoramento detalhado das atividades.
3. Após a análise das necessidades e dos problemas detectados (se existirem), a proposta de intervenção no âmbito da referida Direção, surge como possibilidade de intervir adequadamente à realidade estudada, com a sugestão de criação de um manual de Gestão por Processos que viabilize o mapeamento dos procedimentos internos integrando o planejamento estratégico do Instituto e de melhorias face à aprendizagem organizacional.

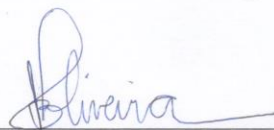
---

Instituto Federal de Brasília – Via L2 Norte, SGAN 610 (610 Norte), Módulo D, E, F e G.  
CEP: 70830-450 Brasília/DF  
[www.ifb.edu.br](http://www.ifb.edu.br)

Instituto Federal de Brasília  
Campus Brasília

4. Portanto, para elaboração da dissertação, far-se-á necessária a realização de pesquisa qualitativa com utilização de um guião previamente elaborado pela pesquisadora a ser aplicado entre: Diretor Geral, Coordenador Adjunto de Ensino, Coordenador Pedagógico, 10 (dez) Coordenadores de Curso e 02 (dois) supervisores de processos acadêmicos com o objetivo de compreender o funcionamento geral das atividades que ocorrem no âmbito da Educação à Distância do Instituto Federal de Brasília.
5. Para tanto, solicito a autorização de Vossa Senhoria para realizar as pesquisas a partir do mês de novembro de 2017.

Atenciosamente,



---

Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira  
Docente SIAPE 2050115  
Aluna do Mestrado em Educação/Administração Educacional do  
Instituto Politécnico de Santarém

## **APÊNDICE B**

### **PLANEJAMENTO E GUIÃO DO *FOCUS GROUP***

- I) Apresentação dos objetivos do estudo, boas vindas e agradecimento pela participação no *focus group*.
- II) Introdução e esclarecimento da técnica apresentada.
- III) Autorização para que a sessão seja gravada, reforço da confidencialidade da informação gerada, acordos das regras e limites de tempo de fala de cada participante.
- IV) Condução dos questionamentos.

#### **Questão de abertura**

- 1) A Diretoria de Educação a Distância do IFB iniciou recentemente o mapeamento de processos de trabalho no âmbito da referida Direção. Inicialmente estão sendo mapeados os processos da Coordenação Adjunta de Ensino que engloba as Coordenações de curso, a Coordenação Pedagógica e a Supervisão de Processos Acadêmicos. Quais fatores você acredita que motivaram a DEaD a adotar essa ferramenta de gestão?

#### **Questões introdutórias**

- 2) Qual a sua opinião sobre a padronização de fluxos de trabalho?
- 3) Essa prática é adotada no âmbito da DEaD?
- 4) Existem documentos norteadores como manuais de procedimentos?

#### **Questões de transição**

- 5) Você sente clareza nos fluxos de trabalho de sua unidade? Fale mais sobre isso.

- 6) Que fluxos importantes você considera existir na sua unidade e que dependem da sua atuação? Se existir (em), qual (is) você considera que mais entrava (m) o seu trabalho?
- 7) Tendo em vista que a gestão por processos ainda é uma prática incipiente na DEaD, você consegue observar aspectos importantes de melhoria dos processos que estejam alinhados ao planejamento estratégico e que refletem na forma como conduz o seu trabalho?
- 8) Existem práticas de integração entre as áreas que possibilitem maior interação ou partilha de conhecimentos? Se sim, essas práticas visam o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho existentes?

#### **Questões chave**

- 9) Existem processos críticos observados na sua unidade? Quais?
- 10) Na sua opinião, as partes interessadas no desempenho dos processos deve ser ouvida? Como deve ocorrer a comunicação entre as áreas? Devem acontecer de forma eventual ou sistemática?
- 11) Quais os principais contributos da Gestão por processos e de que forma essa ferramenta tem impacto na melhoria contínua do trabalho dos colaboradores da DEaD? Consegue observar pontos negativos e positivos, dificuldades ou limitações para a sua implementação na DEaD?

#### **Questão final**

- 12) Ao concluir todo o mapeamento das áreas, você acredita que a DEaD alcançará uma melhoria na performance organizacional, através da prestação de serviços que atendam o nosso estudante?

V) Encerramento: agradecimento final

Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira

Mestranda em Educação/Administração Educacional

Instituto Politécnico de Santarém/Portugal



## APÊNDICE C

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A REALIZAÇÃO DO FOCUS GROUP

Agradeço pela sua disponibilidade em colaborar com esta investigação cujo *locus* é a Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília.

Meu nome é Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira, professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico deste instituto e sou mestranda em Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém, em Portugal. Sou a responsável por esta pesquisa e orientada pela professora Doutora Maria Potes Barbas (Instituto Politécnico de Santarém) e coorientada pela professora Doutora Carla Simone Castro da Silva (IFB).

Esta pesquisa busca a análise dos processos identificados de melhoria contínua no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do IFB, mais precisamente os contributos da Gestão por processos no âmbito da referida Direção.

Recorre-se à utilização de *Focus Group* para a validação do roteiro de entrevista que será aplicado posteriormente aos gestores da DEaD envolvidos na Coordenação Adjunta de Ensino. Para isso, solicitamos a sua colaboração para responder às 12 perguntas sobre a temática elegida, com duração aproximada de 1 hora e 30 minutos e está assegurado o seu anonimato pois as respostas tem tratamento confidencial.

Peço o seu consentimento para que o grupo focal seja gravado, que se coloca como recurso necessário para pesquisa empírica e de base qualitativa.

---

Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira

Pesquisadora

Considerando que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação e dos procedimentos deste estudo, declaro o meu consentimento em participar deste grupo focal, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos. Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Assinatura do participante

## APÊNDICE D

### TRANSCRIÇÃO E REFORMULAÇÃO DAS QUESTÕES DO *FOCUS GROUP*

O *focus group* ocorreu na sede da Diretoria de Educação a Distância do IFB, e contou com a presença de 5 (cinco) participantes, a moderadora e a observadora.

Após a transcrição do material gravado, foi possível rever o conteúdo das questões e proceder à adaptação de algumas delas e inclusão de alternativas que estão detalhadas conforme tipo de mudança e justificativa para tal com vistas a contribuir para uma possível comparação quando do momento da aplicação final aos participantes da pesquisa.

Identif.	Questão	Tipo de modificação (alteração, inclusão ou exclusão)	Justificativa
1	A Diretoria de Educação a Distância do IFB iniciou recentemente o mapeamento de processos de trabalho no âmbito da referida Direção. Inicialmente estão sendo mapeados os processos da Coordenação Adjunta de Ensino que engloba as Coordenações de curso, a Coordenação Pedagógica e a Supervisão de Processos Acadêmicos. Quais fatores você acredita que motivaram a DEaD a adotar essa ferramenta de gestão?	Sem alterações, a questão foi mantida.	
2	Qual a sua opinião sobre a padronização de fluxos de trabalho?	Alteração.  Qual a sua opinião sobre a padronização de fluxos de trabalho? Essa prática é adotada no âmbito da DEaD?	Junção das questões 2 e 3 devido à proximidade do tema.
3	Essa prática é adotada no âmbito da DEaD?	Alteração.  Qual a sua opinião sobre a padronização de fluxos de trabalho? Essa prática é adotada no	Junção das questões 2 e 3 devido à proximidade do tema.

		âmbito da DEaD?	
4	Existem documentos norteadores como manuais de procedimentos?	Sem alterações, a questão foi mantida.	
5	Você sente clareza nos fluxos de trabalho de sua unidade? Fale mais sobre isso.	Exclusão.	Já está compreendida na questão 6.
6	Que fluxos importantes você considera existir na sua unidade e que dependem da sua atuação? Esses são claros? Se existir(em), qual(is) você considera que mais entrava(m) o seu trabalho?	Alteração.	A questão 5 foi introduzida na questão 6 pois os temas são equivalentes.
7	Tendo em vista que a gestão por processos ainda é uma prática iniciante na DEaD, você consegue observar aspectos importantes de melhoria dos processos que estejam alinhados ao planejamento estratégico e que refletem na forma como conduz o seu trabalho?	Alteração.  Tendo em vista que a gestão por processos ainda é uma prática iniciante na DEaD, você consegue observar aspectos importantes de melhoria dos processos que estejam alinhados ao planejamento estratégico da instituição?	Alteração do termo “incipiente” por “iniciante” para dar clareza à questão.  Reforço ao planejamento estratégico da instituição estudada.
8	Existem práticas de integração entre as áreas que possibilitem maior interação ou partilha de conhecimentos? Se sim, essas práticas visam o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho existentes?	Exclusão.	A questão foi excluída devido a sua irrelevância.
9	Existem processos críticos observados na sua unidade? Quais?	Sem alterações, a questão foi mantida.	
10	Na sua opinião, as partes interessadas no desempenho dos processos deve ser ouvida? Como deve ocorrer a comunicação entre as áreas? Devem acontecer de forma eventual ou sistemática?	Exclusão.	A questão foi excluída devido a sua irrelevância.
11	Quais os principais contributos da Gestão por processos e de que forma essa ferramenta tem impacto na melhoria contínua do trabalho dos colaboradores da DEaD? Consegue observar pontos negativos e positivos, dificuldades ou limitações para	Sem alterações, a questão foi mantida.	

	a sua implementação na DEaD?		
12	Ao concluir todo o mapeamento das áreas, você acredita que a DEaD alcançará uma melhoria na performance organizacional, através da prestação de serviços que atendam o nosso estudante?	Sem alterações, a questão foi mantida.	

## APÊNDICE E

### CRONOGRAMA PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Áreas (Coordenações/Direção)	Quarta-feira 25/04	Quinta-feira 26/04	Sexta-feira 27/04	Segunda-feira 07/05
Direção Geral				
Coordenação Geral				
Coordenação Adjunta de Ensino				
Coordenação Pedagógica				
Coordenação do Curso Téc. em Meio Ambiente				
Coordenação do Curso Téc. em Seg. Trabalho				
Coordenação do Curso Téc. em Secretaria Escolar				
Coordenação do Curso Téc. em Informática				
Coordenação do Curso Téc. Progr. Jogos Digitais				
Coordenação do Curso Téc. em Eventos				
Coordenação do Curso Téc. em Hospedagem				
Coordenação do Curso e-TeC idiomas				
Coordenação do Curso Téc. Inform. subs./FIC Inf.				
Coordenação do Curso FIC Operador de Câmera + Operação de Gravação e Edição de Áudio				
Supervisão de processos acadêmicos 1				
Supervisão de processos acadêmicos 2				

**OBS.:** As entrevistas acontecerão entre os dias 25 de abril e 07 de maio de 2018. É indispensável que tenham duração aproximada de 20-30 minutos e, caso não seja possível o cumprimento deste prazo, será necessário mais de um encontro.

## APÊNDICE F

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

Seja bem-vindo (a) a esta pesquisa. Agradeço pela sua disponibilidade em colaborar com esta investigação cujo *locus* é a Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília.

Meu nome é Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira, professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico deste instituto e mestranda em Ciências da Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém, Portugal. Sou a responsável por esta pesquisa, orientada pela profa. Pós Doutora Maria Potes Barbas (Instituto Politécnico de Santarém) e coorientada pela profa. Doutora Carla Simone Castro da Silva (IFB).

Esta pesquisa busca a análise dos processos identificados de melhoria contínua no âmbito da Diretoria de Educação a Distância, mais precisamente os contributos da Gestão por processos no âmbito da referida Direção. Logo, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: **a Diretoria de Educação a Distância (DEaD) do IFB, em suas atividades de planejamento e gestão, está comprometida com a melhoria dos processos que têm forte relação com o planejamento estratégico institucional e o seu monitoramento constante?**

Trata-se de um estudo de caso com enfoque qualitativo com um grupo de gestores envolvidos no âmbito do Ensino da DEaD e nosso objetivo é compreender a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos no âmbito da Coordenação Adjunta de Ensino da referida Diretoria com vistas a contribuir para o desenvolvimento futuro de suas ações, de seus colaboradores e estudantes e, futuramente, propor ações de melhorias através da criação de um manual de Gestão por processos da DEaD.

Solicitamos a sua colaboração para responder às perguntas abertas e fechadas e está assegurado o seu anonimato pois as respostas têm tratamento confidencial. A duração prevista para esta entrevista será de 20-30 minutos e suas repostas deverão retratar o mais verdadeiramente a sua percepção sobre o que está sendo indagado (a).

Peço o seu consentimento para que esta entrevista seja gravada, que se coloca como recurso necessário para pesquisa empírica e de base qualitativa onde será possível reproduzir as falas de forma fidedigna e ajudarão nas análises desta investigação. Caso não autorize a gravação,

esta pesquisadora se compromete a desligar o gravador e realizar as anotações da forma mais minuciosa possível.

São as questões:

DIMENSÕES DA ANÁLISE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
A instituição/unidade e seus fluxos/processos de trabalho	Investigar o grau de familiaridade do entrevistado com a temática  Verificar os processos de trabalho do entrevistado e ocorrências de processos críticos	1) A Diretoria de Educação a Distância do IFB iniciou recentemente o mapeamento de processos de trabalho no âmbito da referida Direção. Inicialmente estão sendo mapeados os processos da Coordenação Adjunta de Ensino que engloba as Coordenações de curso, a Coordenação Pedagógica e a Supervisão de Processos Acadêmicos. Quais fatores você acredita que motivaram a DEaD a adotar essa ferramenta de gestão?  2) Qual a sua opinião sobre a padronização de fluxos de trabalho? Essa prática é adotada no âmbito da DEaD?  3) Existem documentos norteadores como manuais de procedimentos?  4) Existem processos críticos observados na sua unidade? Quais?
Planejamento estratégico	Investigar aspectos relacionados ao alinhamento estratégico da instituição e estratégias adotadas	5) Tendo em vista que a gestão por processos ainda é uma prática iniciante na DEaD, você consegue observar aspectos importantes de melhoria dos processos que estejam alinhados ao planejamento estratégico da instituição?
Papel dos fluxos de trabalho	Investigar aspectos que entram ou dificultam o trabalho	6) Que fluxos importantes você considera existir na sua unidade e que dependem da sua atuação? Esses são claros? Se existir (em), qual (is) você considera que mais entrava (m) o seu trabalho?
Melhoria e performance	Investigar aspectos	7) Quais os principais contributos da Gestão por

organizacional	relacionados à cultura e implementação de mudanças	processos e de que forma essa ferramenta tem impacto na melhoria contínua do trabalho dos colaboradores da DEaD? Consegue observar pontos negativos e positivos, dificuldades ou limitações para a sua implementação na DEaD?  8) Ao concluir todo o mapeamento das áreas, você acredita que a DEaD alcançará uma melhoria na performance organizacional, através da prestação de serviços que atendam o nosso estudante?
----------------	--	---

Você é:        ☐ Docente                      ☐ Técnico Administrativo

Sexo:            ☐ Masculino                      ☐ Feminino

Lotação:        ☐ Reitoria                      ☐ *Campus* Qual? \_\_\_\_\_

Idade:            ☐ anos

Formação Acadêmica:

☐ Graduação ☐ Pós graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós doutorado

Exercício profissional no IFB:

☐ Menos de 3 anos ☐ de 3 a 6 anos ☐ mais de 6 anos

Chegamos ao fim desta entrevista. Agradeço pelas suas respostas que serão fundamentais para o êxito desta investigação. Ressalta-se que, por ocasião da publicação dos resultados provenientes desta pesquisa, serão também apresentados em eventos da área e publicizados em revistas científicas (nacionais e/ou internacionais) e utilizados pelo Instituto Federal de Brasília.

Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira

Mestranda em Educação/Administração Educacional

Escola Superior de Educação de Santarém/Instituto Politécnico de Santarém/Portugal



## APÊNDICE G

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Convido-o (a) a participar desta investigação de caráter científico no campo da Educação brasileira, cujo *locus* é a Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília. Esta pesquisa está sendo conduzida pela aluna Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira, professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico deste instituto e mestranda em Educação/Administração Educacional pelo Instituto Politécnico de Santarém, Portugal, orientada pela professora pós-doutora Maria Potes Barbas (IPS) e coorientada pela professora doutora Carla Simone Castro da Silva (IFB).

O objetivo desta pesquisa é compreender a implantação do mapeamento dos fluxos dos processos no âmbito da Coordenação Adjunta de Ensino da referida Diretoria com vistas a contribuir para o desenvolvimento futuro de suas ações, de seus colaboradores e estudantes e, futuramente, propor ações de melhorias através da criação de um manual de Gestão por processos da DEaD. A participação neste estudo se dá de forma anônima pois sua identidade será mantida em sigilo, e voluntária. Peço o seu consentimento para que a entrevista seja gravada, que se coloca como recurso necessário para pesquisa empírica e de base qualitativa.

Colocamo-nos à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário e se persistirem dúvidas, enviar a solicitação para o e-mail [anac.oliveira@ifb.edu.br](mailto:anac.oliveira@ifb.edu.br)

Considerando que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação e dos procedimentos deste estudo, declaro o meu consentimento em participar desta entrevista, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Nome e Assinatura da pesquisadora

---

Nome e Assinatura do (a) entrevistado (a)

## ANEXO A

### Autorização para a pesquisa no âmbito da Diretoria de Educação a Distância do IFB



#### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

#### CARTA DE ACEITE

A Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Brasília, manifesta aceite à pesquisa de mestrado em Educação/Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém, da servidora Ana Cláudia Bernardes Vilarinho de Oliveira, Professora EBTT, confirmando anuência ao delineamento do estudo, cujo foco é a Gestão por Processos no âmbito dessa Diretoria.

A DEaD coloca-se à disposição para o fornecimento das informações necessárias para a realização do projeto ao longo de 2018. Por outro lado, essa diretoria solicita compromisso da pesquisadora em resguardar a identidade dos participantes de pesquisa e ainda que os dados obtidos sejam usados exclusivamente para fins de trabalho acadêmico previstos no protocolo do projeto. Por fim, ressalta-se que os resultados/produtos alcançados sejam compartilhados com a equipe sistêmica da DEaD e participantes de pesquisa, com a finalidade de melhorar os processos e sua gestão.

Brasília, 06 de março de 2018.

Rute Nogueira de Moraes Bicalho  
Coordenadora Geral EaD/IFB  
Portaria, nº 2964, de 11/12/17