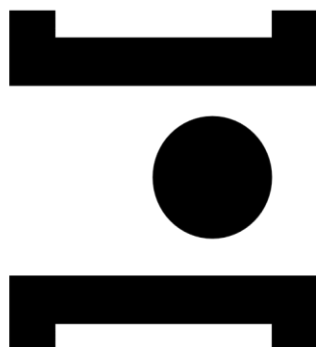


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Educação



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UM *CAMPUS* DO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA NO BRASIL: ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

RAFHAEL BATISTA VAZ DOS SANTOS

Orientação:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO COSTA RAMOS

Julho, 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus familiares, tios, primos e avô, em especial ao meu pai Simão Pedro e minha mãe Suely, minha inspiração e exemplo para a realização dos meus sonhos. Obrigado por todo o amor e apoio e por estarem sempre presentes. Aos meus irmãos Marcelo e Gabriel e minha irmã Samita, pela companhia, amizade, conversas e atenção nos momentos de fragilidade. Vocês são a base de minha conquista. Amo todos vocês.

À minha querida avó Osvaldice Maria das Dôres, vó Dicinha (*in memoriam*) que acompanhou o início desta trajetória e não tive a chance de me despedir. Ficam as boas lembranças de seu carinho, sorriso e acalento que sempre teve por mim. Te amo vó! Sei que está vibrando por esta minha conquista.

À minha companheira pela ajuda, atenção, palavras e sempre se colocar a disposição quando precisei. Suas palavras me deram ânimo.

Ao Instituto Federal de Brasília (IFB) e a Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) pela parceira que me proporcionou a oportunidade para realizar este sonho. E todo o acolhimento do IPS durante a estadia na Escola Superior de Educação, principalmente nos momentos de indefinição.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional do IPS que ajudaram na minha formação teórica por meio dos seus ensinamentos.

Aos amigos que conheci no mestrado durante as aulas e estadia no IPS. O companheirismo, a alegria e todos os momentos que compartilhamos foi o que tornou aqueles dias inesquecíveis.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Pedro Costa Ramos, pelas valiosas contribuições durante todo o processo. Seu empenho, persistência, apoio e compreensão. Seu bom-humor tornaram este processo um pouco mais leve me guiando para concretização deste trabalho.

Aos amigos e servidores do IFB, que dedicaram seu tempo precioso para ler, sugerir e aconselhar. Sou imensamente grato.

Por fim, agradeço a todos que fizeram parte desta jornada e contribuíram, de diversas formas, para a realização desta pesquisa.

SIGLAS/ACRÔNIMOS

ABPM - *Association of Business Process Management Professional*. Associação Profissional de Gestão de Processos de Negócio

BPM - *Business Process Management*. Gestão de Processos de Negócio

CBOK - *Common Body of Knowledge*. Corpo Comum de Conhecimento

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CMPN - Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio

CONIF - Conselho Nacional das Instituições Federais

CPC - Conceito Preliminar de Curso

ENADE - Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes

EPT - Educação Profissional e Tecnológica

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IDD - Indicador de Diferença entre o Desempenhos Observado e Esperado

IES - Instituições de Ensino Superior

IF - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

IGC - Índice Geral de Curso

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPES - Instituto Público de Ensino Superior

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

MEC - Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NGP - Nova Gestão Pública

PBQP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

O mapeamento dos processos de um *Campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil: estudo de caso

RESUMO

Esta pesquisa analisa o mapeamento de processos desenvolvida pela Comissão de Mapeamento de Processos de Negócios (CMPN) em um *Campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES) brasileira. A partir de uma análise documental foi apresentado o histórico de iniciativas de gestão por processos da reitoria e do *Campus* objeto de estudo. Sob a forma de estudo de caso foi possível identificar, por meio de uma entrevista semiestruturada com os membros da CMPN, as motivações, as expectativas, a metodologia e os principais desafios enfrentados na implementação do mapeamento dos processos que até o encerramento deste trabalho se encontrava em andamento. Por meio da aplicação de questionário com perguntas fechadas foi possível aferir que na percepção dos gestores de ensino, pesquisa e extensão o mapeamento de processos impacta positivamente na qualidade do ensino. O gerenciamento de processos é uma abordagem que pode gerar maior eficiência na organização, no entanto, percebe-se que as particularidades do setor público brasileiro criam barreiras para que as iniciativas das IPES consigam atingir os fatores críticos de sucesso encontrados na literatura necessitando de modelos próprios.

Palavras-chave: *Gestão de Processos, Mapeamento de Processos, Qualidade do Ensino, Instituição Pública de Ensino Superior.*

*Mapping the processes of a Campus at Federal Institute of Education, Science and
Technology in Brazil: case study*

ABSTRACT

This research analyzes the mapping of processes developed by the Business Process Mapping Commission (CMPN) in a Campus of the Federal Institute of Education, Science and Technology, a Brazilian Public Institution of Higher Education (PIHE). The history of management initiatives by processes of the rectory and the Campus object of study. In the form of a case study, it was possible to identify, through a semi-structured interview with the members of the CMPN, the motivations, expectations, methodology and main challenges faced in the implementation of the mapping of processes that until the end of this work was in progress. Through the application of a questionnaire with closed questions, it was possible to verify that in the perception of teaching, research and extension managers, process mapping has a positive impact on the quality of teaching. Process management is an approach that can generate greater efficiency in the organization, however, it is clear that the particularities of the Brazilian public sector create barriers for IPES initiatives to achieve the critical success factors found in the literature, requiring their own models.

Key-words: *Process Management, Process Mapping, Teaching Quality, Public Institution of Higher Education.*

ÍNDICE

Introdução.....	1
Objetivos da Investigação e Objeto de Estudo.....	4
Pertinência do Estudo.....	5
Quadro de Hipóteses.....	6
Capítulo I - Revisão da Literatura.....	7
1.1 A Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil.....	7
1.2 Processos	11
1.3 Metodologia BPM	16
1.3.1 <i>Planejar o BPM</i>	16
1.3.2 <i>Modelar e otimizar processos</i>	17
1.3.3 <i>Implantar processos</i>	20
1.3.4 <i>Controlar e analisar Processos</i>	20
1.4 Gestão por processos x Gestão de processos.....	21
1.5 Mapeamento de Processos.....	22
1.6 Maturidade de Processos.....	23
1.7 Gestão de Processos nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES).....	27
1.8 Qualidade do Ensino nas Escolas Públicas	30
1.9 A Avaliação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	32
1.10 Gestão e Qualidade do Ensino nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES).....	34
Capítulo II - Metodologia	36
2.1 Delineamento da Pesquisa.....	36
2.2 Etapas da Pesquisa.....	38
2.3 Universo e Amostra.....	39
2.4 Coleta de Dados.....	39
Capítulo III - Análise e Discussão dos Resultados.....	41
3.1 Análise das Iniciativas de Implantação de Gestão por Processos.....	41
3.2 Análise e Discussão das Entrevistas	44
3.2.1 <i>Identificação da comissão</i>	44
3.2.2 <i>Origem da comissão</i>	45
3.2.3 <i>Expectativas com o mapeamento de processos</i>	49
3.2.4 <i>Ferramentas e artefatos</i>	51
3.2.5 <i>Metodologia</i>	52
3.2.6 <i>Principais desafios e feedbacks</i>	55
3.2.7 <i>Autoavaliação</i>	57

3.2.8 <i>Próximos desafios</i>	58
3.2.9 <i>Mapeamento de processos e o ensino</i>	60
3.2.10 <i>A gestão de processos numa instituição pública de ensino superior</i>	61
3.2.10.1 <i>Cultura organizacional</i>	64
3.2.10.2 <i>Estrutura organizacional</i>	65
3.2.10.3 <i>As limitações da administração pública</i>	66
3.2.10.4 <i>Sobrecarga dos servidores</i>	67
3.3 <i>Análise e Discussão dos Questionários</i>	68
3.3.1 <i>No setor</i>	70
3.3.2 <i>Em relação às partes interessadas</i>	76
3.3.3 <i>Qualidade do Ensino</i>	79
3.3.4 <i>Respostas por pergunta</i>	80
Capítulo IV - Proposta de intervenção	82
Capítulo V - Conclusões, Limitações do Estudo e Oportunidades Futuras	86
5.1 <i>Conclusões</i>	86
5.2 <i>Limitações do Estudo</i>	88
5.3 <i>Oportunidades Futuras</i>	89
Referências Bibliográficas	90
Apêndices	95
Apêndice A – <i>Roteiro da Entrevista</i>	96
Apêndice B – <i>Questionário aplicado aos gestores das áreas de ensino, pesquisa e extensão</i>	99
Apêndice C – <i>Organograma adaptado</i>	108
Apêndice D – <i>Respostas por área</i>	109
Anexos	110
Anexo A - <i>Os Estágios da Evolução para a Organização por Processos</i>	111
Anexo B - <i>O que falta fazer para atingir uma organização por processos</i>	112

ÍNDICE

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura de um processo	13
Figura 2 - Modelo de maturidade de processos	24

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Conceitos fundamentais de gerenciamento de processos de negócio.....	15
Tabela 2 - Iniciativas de implantação de gestão por processo.....	41
Tabela 3 - Ferramentas.....	51

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Pergunta n° 1 (no setor)	71
Gráfico 2 - Pergunta n° 2 (no setor)	71
Gráfico 3 - Pergunta n° 3 (no setor)	72
Gráfico 4 - Pergunta n° 4 (no setor)	72
Gráfico 5 - Pergunta n° 5 (no setor)	73
Gráfico 6 - Pergunta n° 6 (no setor)	73
Gráfico 7 - Pergunta n° 7 (no setor)	74
Gráfico 8 - Pergunta n° 8 (no setor)	74
Gráfico 9 - Pergunta n° 9 (no setor)	75
Gráfico 10 - Pergunta n° 10 (no setor)	75
Gráfico 11 - Pergunta n° 11 (em relação às partes interessadas)	76
Gráfico 12 - Pergunta n° 12 (em relação às partes interessadas)	77
Gráfico 13 - Pergunta n° 13 (em relação às partes interessadas)	78
Gráfico 14 - Pergunta n° 14 (em relação às partes interessadas)	78
Gráfico 15 - Pergunta n° 15 (qualidade do ensino).....	79
Gráfico 16 - Pergunta n° 16 (qualidade do ensino).....	79
Gráfico 17 - Respostas por pergunta.....	80

Introdução

A era da informação surge em função do grande impacto causado pelo desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação. As inovações nestas áreas trouxeram consequências na sociedade modificando as interações, comportamentos e a forma de consumo.

Este cenário de rápidas mudanças e grandes incertezas também atingiu em cheio as organizações que, de uma hora para outra, precisaram se adequar a esta nova dinâmica. Com a valorização da informação e do conhecimento, práticas da Era Industrial estão sendo substituídas por outras modernas para se ajustar à nova realidade visando maior eficiência e competitividade. Conforme Drucker (2008, p. 102), “o conhecimento tornou-se a principal indústria, a indústria que proporciona à economia a matéria-prima essencial e central de produção”.

Para Chiavenato (2014, p. 552), “a chegada da Era da Informação trouxe um novo contexto e uma avalanche de problemas para as organizações. Pegou a maior parte das organizações totalmente despreparadas para a nova realidade”. E complementa: “A solução? Recorrer a medidas extremas e rápidas para a busca da sobrevivência. E da excelência. Assim, começaram a surgir os modismos na Administração”.

Na busca por soluções surgiram diversas abordagens administrativas, cada qual com propostas inovadoras, propondo diferentes métodos para uma gestão mais eficiente. São abordagens emergentes que buscam soluções práticas que, diferente das tradicionais, procuram atender rapidamente às necessidades de mudança como o benchmarking, aprendizagem organizacional, *empowerment*, reengenharia e a gestão por processos.

A Gestão por Processos de Negócio – *Business Process Management* (BPM) – é uma ferramenta para a qualidade do fluxo de trabalho em organizações, um meio de se imprimir mudanças constantes em seus ambientes através de uma abordagem sistemática.

De acordo com, Brocke e Rosemann (2013), a gestão de processos de negócio tem o poder de inovar e transformar continuamente os negócios e as cadeias de valor interorganizacionais de modo geral, gerando melhorias consideráveis tanto no desempenho quanto na compatibilidade de um sistema. Para Ellwanger e Pradella (2009) este momento está relacionado à busca pela sustentabilidade e requer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos do mercado.

O *Business Process Management Common Book of Knowledge* (BPM CBOK) é um Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio que reúne os conhecimentos fundamentais aos profissionais que atuam com Gestão por Processos. De acordo com o manual CBOK (2013) o gerenciamento de processos rompe com a visão tradicional de realizar

operações de acordo com as estruturas funcionais compreendendo, ao invés disso, a visão de todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas.

Conforme Laurindo e Rotondaro (2006), a gestão por processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos. Desta forma, Gonçalves (2000), complementa que o cliente está no centro das organizações por processos e o objetivo dessas organizações é oferecer mais valor aos clientes de forma mais rápida e a um custo menor.

A Administração Pública sofre constante pressão por aperfeiçoamento e transparência dos serviços públicos. Com a globalização, a crescente demanda por acesso, melhores serviços e a demora do Estado em responder demonstrando capacidade para o atendimento destas demandas fez com que surgissem soluções vinculadas ao modelo de Estado Liberal. A Nova Gestão Pública (NGP) é um modelo de Administração Pública voltado para a eficiência, eficácia e efetividade do aparelho do Estado com foco no resultado.

A Nova Gestão Pública, ou Revolução Gerencial, trata da adaptação na administração pública, das tecnologias de gestão utilizadas nas iniciativas privadas. Nesta nova visão os servidores públicos do Estado assumem o papel de prestadores de serviço e os cidadãos passam a ser considerados como clientes e usuários dos serviços públicos. Esse modelo de gestão “representa a fusão de ideias de gestão dos setores público e privado”, por utilizar padrões de gestão bem-sucedidos do setor privado, embora aplicados a um contexto tipicamente do setor público (Ferlie et al., 1999).

Segundo Gullledge e Sommer (2002), a necessidade das organizações públicas se adequarem aos novos programas de aperfeiçoamento de processos têm se mostrado uma constante nos últimos anos. A gestão por processos, inicialmente desenvolvida no setor privado, tem sido utilizada também no setor público. Nesse setor, a relevância da gestão por processos de negócio é percebida por meio da maior eficácia e eficiência alcançada a partir da reestruturação organizacional, juntamente com os processos multifuncionais.

Em 2008 foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica por meio da Lei n 11.892/2008, estabelecendo assim os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Se trata de uma autarquia com características inovadoras pois possuem uma grade curricular verticalizada que ofertam, além dos cursos de níveis superiores, a educação básica, o ensino técnico e a formação inicial e continuada.

Apesar desta singularidade de oferta verticalizada, para fins legais os Institutos Federais são considerados Instituições de Ensino Superior (IES), tal qual as Universidades Federais, como consta no inciso 1 do artigo 2 da lei n. 11.892 (2008) “efeito da incidência das

disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior”.

Desde a sua criação os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no Brasil (IFs) tiveram uma rápida expansão até serem reconhecidos como uma Instituição Pública Federal de excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

O rápido crescimento tem suas consequências, principalmente no que tange à consolidação da estrutura e atividades administrativas. Estas limitações e o crescimento do número de alunos, número de servidores e a rotatividade dos ocupantes dos cargos de gestão contribuem para uma instabilidade nos serviços da Instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento norteador do caminho a ser seguido pela Instituição de forma a cumprir a sua missão e alcançar seus objetivos. Conforme tratado no Decreto n.º 5.773, de 2006, todas as IES devem ter seu Plano de Desenvolvimento Institucional. De acordo com Sant’ana et al (2017, p. 11):

O PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a IES no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

No PDI (2009 - 2013) do Instituto Federal estudado neste trabalho é possível encontrar o objetivo de “Padronizar e normatizar os processos administrativos e educacionais”. O objetivo em questão mostra a predileção da Instituição em buscar desenvolver maior eficiência na prestação dos serviços utilizando-se conceitos da Gestão por processos, abordagem de gerenciamento de processos que quando implementada com sucesso propicia vantagens como: melhor entendimento dos processos da organização, redução de custos, agilidade na execução das atividades, sinergia entre as pessoas e os setores da organização entre outros.

Em 2019 houve uma iniciativa no Campus, objeto de estudo deste trabalho, quando foi constituída uma Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio (CMPN) com o objetivo de identificar, padronizar, aumentar a publicidade e melhorar o modo como os procedimentos são realizados.

Objetivos da Investigação e Objeto de Estudo

O objetivo geral da investigação é analisar como está sendo desenvolvida a identificação, análise, mapeamento, implementação e monitoramento do mapeamento de processos em um Campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, no Brasil, e o impacto do mapeamento dos processos na qualidade do ensino. Com os objetivos derivados pretende-se Identificar, através de uma retrospectiva histórica, se houveram iniciativas institucionais, e ao nível do Campus, de implantação da Gestão por Processos; Apontar os principais aspetos da implementação do mapeamento de processos que está sendo desenvolvida no Campus; Aferir a percepção dos gestores de ensino, pesquisa e extensão do impacto do mapeamento dos processos na qualidade do ensino do Campus e, levando em conta a análise dos resultados obtidos na investigação, propor estratégia de melhoria dos processos no Campus.

O objeto de estudo da investigação se passa no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, no Brasil. O nome da Instituto Federal, bem como do Campus, por questões de confidencialidade, opta-se por se manter no anonimato. Desta forma, todos os participantes da pesquisa foram mantidos no anonimato.

Pertinência do Estudo

A necessidade de organizações públicas se adequarem aos novos programas de aperfeiçoamento de processos têm se mostrado uma constante nos últimos anos. A gestão por processos, inicialmente desenvolvida no setor privado, tem sido utilizada também no setor público. Nesse setor, a relevância da gestão por processos de negócio é percebida por meio da maior eficácia e eficiência alcançada a partir da reestruturação organizacional juntamente com os processos multifuncionais (Gulledge & Sommer, 2002).

Ainda que seja possível encontrar exemplos de órgãos na administração pública que implementaram conceitos de gerenciamento de processos, estes se tornam escassos quando observamos as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e menos ainda quando falamos nas instituições públicas de Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

O Ministério da Educação (MEC), por meio de sua Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec/MEC), criou em 2005, o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional com o objetivo de ampliar a presença destas instituições em todo o território nacional.

Segundo os dados do Ministério da Educação (2011), foram investidos mais de R\$ 3,3 bilhões, entre os anos de 2011 e 2014, na expansão da educação profissional. Das 208 novas unidades previstas para o período, todas entraram em funcionamento, totalizando 562 escolas em atividade. São 38 Institutos Federais presentes em todos os estados brasileiros, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

Este crescimento, no entanto, não foi acompanhado de um planejamento para o atendimento eficiente da nova demanda, deixando para os servidores o desafio de atender um grupo heterogêneo de alunos, cobrança da sociedade por eficiência na prestação dos serviços e qualidade no ensino para justificar todo o valor investido do governo.

O estudo se justifica por apresentar, na Gestão de Processos, uma forma de aumento da eficiência de serviço público em um contexto pouco explorado que é a EPT. A padronização e melhorias em processos a partir da aplicação da análise e mapeamento de processos é uma forma de gerenciamento de sucesso para o desenvolvimento do desempenho e resultado das organizações.

Segundo Biazzi (2007), no caso específico das Instituições Públicas de Ensino Superior, a iniciativa de se adotar uma visão por processos, mapeá-los e aperfeiçoá-los resulta em um enorme benefício administrativo. A visão sistêmica desse escritório em relação aos processos da organização permite uma análise mais eficaz, gerando e coordenando sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo.

Quadro de Hipóteses

Nesta seção são apresentadas hipóteses elaboradas tendo como base os principais problemas identificados na revisão bibliográfica e nos objetivos da investigação. As hipóteses elencadas serão testadas ao final do trabalho, isto é, serão confirmadas ou refutadas com base nos dados coletados.

- H1.** As diferentes abordagens para a implementação de um projeto de gestão por processos no *Campus* falham por força de barreiras burocráticas.
- H2.** O crescimento da atual estrutura dificulta o desenvolvimento da criatividade e do pensamento estratégico dos seus recursos humanos em prol da qualidade da instituição.
- H3.** O mapeamento de processos impacta sobretudo na diminuição da sobrecarga de trabalho, por força de uma maior padronização das atividades, otimização dos processos e incremento de níveis de serviço.
- H4.** O mapeamento dos processos faz-se sentir ao nível de uma maior agilidade, eficiência operativa e atendimento dos diferentes intervenientes, libertando-os para as atividades de valor educacional.

Capítulo I - Revisão da Literatura

1.1 A Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil

Conforme Bresser-Pereira (1996), o Brasil passou por três reformas da administração pública. Em 1936, ocorreu a primeira reforma chamada de burocrática. A segunda, de 1967, que foi um ensaio de descentralização e de desburocratização e, por ter sido revertida, nem sempre é considerada como reforma. E a terceira reforma, proposta por Fernando Henrique Cardoso em 1995, apoiada na administração pública gerencial, em resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia.

Para Barreto (2007, p. 23), grande parte das reformas da administração pública, foram mecanicistas com o foco na estrutura organizacional e nos instrumentos legais para a criação de órgãos, entidades, planos, carreiras e rotinas se “não fosse o propósito declarado de algumas mudanças, muitas delas não passariam de simples reorganizações internas do aparelho do Estado”.

A reforma burocrática é um marco na administração pública por representar a implantação da administração pública burocrática no Brasil.

Dois aspectos devem ser destacados na reforma de 1930: primeiro, por estar voltada para o processo, ou seja, para o modo de fazer as coisas, teve destaque o agente desse processo: o servidor público. Foi uma reforma com ênfase na política de recursos humanos. O Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP – é o ícone desta reforma. O segundo aspecto refere-se ao peso dos valores arraigados tanto da própria administração pública (valores patrimonialistas) quanto do governo (práticas populistas) que fizeram com que, ainda hoje, se fale em reforma da administração pública que elimine esses valores e práticas (Barreto, 2007, p. 19).

Embora a reforma burocrática tenha sido de grande importância na administração pública brasileira transformando, em parte, a cultura administrativa e visando maior eficiência, as disfunções burocráticas – excesso de controle, apego ao papel, arquivos e morosidade nos processos de decisão e prestação de serviços - fez com que iniciativas fossem tomadas com o objetivo de diminuir o excesso de burocracia, ou seja, a tornasse mais eficiente até culminar na reforma desenvolvimentista de 1967.

A reforma de 1967 tem o foco no Estado, mas realiza alterações consideráveis na administração pública, como no sistema de ingresso no serviço público e o redesenho da

estrutura organizacional do Estado alicerçadas na autonomia e otimização gerencial (Barreto, 2007, p. 22).

Para Martins (1997) e Barreto (2007), foi realizada uma ambiciosa reforma das estruturas do Estado e dos procedimentos burocráticos, como a descentralização da administração pública federal e maior controle dos gastos públicos e prestação de contas, dando maior flexibilidade e autonomia à administração pública.

Diferente da reforma de 1967, o Programa Nacional de Desburocratização (1979), foi a primeira proposta de reorientação da administração pública para o cidadão. Segundo Beltrão (1984), principal formulador do Programa, era necessário restabelecer na consciência dos administradores o conceito, às vezes esquecido, de que: serviço público significa servir ao público.

O Programa de Desburocratização é inovador em tentar combater as disfunções burocráticas sem ter o foco no Estado e sim no cidadão. Não se destinava aperfeiçoar o funcionamento da máquina administrativa e sim garantir o respeito à dignidade e à credibilidade das pessoas e protegê-las contra a opressão burocrática (Beltrão, 1984).

No entanto, apesar do sucesso destas reformas buscando a simplificação, desburocratização e o atendimento do cidadão, este sucesso seguramente desfez-se no tempo, seja pela força de práticas arraigadas, seja pelos agentes da administração pública e cidadãos (Barreto, 2007).

De 1990 a 2005 há uma trajetória de construção estratégica de mudança da gestão pública brasileira, dos processos ao sistema de gestão, da qualidade total à excelência em gestão, superior qualitativamente em relação às reformas administrativas anteriores (Barreto, 2007).

De 1990 a 1995 o foco foi na qualidade da administração com sensibilização e capacitação dos servidores e na análise e melhoria de processos com a utilização de ferramentas da qualidade. Em 1990 foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, pelo que, por falta de apoio e indiferença da alta administração pública não foi um programa que vingou e ficou pelo caminho.

De 1995 a 1998 foi um período marcado pelo estabelecimento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), que visava a realização da reforma em três dimensões: institucional-legal, cultural e gerencial.

No entanto, apesar de inovar nas dimensões cultural e gerencial, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado se embrenhou em burocracia e legalismo, não conseguindo se livrar da herança formalista que objetivou mudar. Muito em conta, porém, devido aos novos valores e práticas gerenciais que pretendiam implantar não acontecem pela via legal

(emendas constitucionais, decretos e portarias), por isso investiram pesado na dimensão legal (Barreto, 2007).

Dentro do contexto da reforma gerencial, a gestão pela qualidade total ganhou vida nova. O controle de qualidade na administração pública ganhou legitimidade e tornou-se estratégia gerencial oficial para a implantação da reforma. Deste modo, foi criado o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PBQP), como principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, responsável por promover a revolução nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, necessários para o estabelecimento de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania; estando associado aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo (Brasil, 1997).

A estratégia de atuação do programa, no período entre 1995 a 1998, foi modificada. Segundo Lima (2013), o PBQP reorientou sua forma de agir, saiu da ênfase nas técnicas e ferramentas e passou a trabalhar objetivamente na dimensão institucional. O foco, que a princípio era nos servidores e processos, passou para as organizações e seu sistema de gestão. Em 1999, o programa foi fortemente impactado pela extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e repassado para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo praticamente abandonado e com baixa adesão por parte das organizações públicas.

Em 2000 o Programa teve seu nome alterado para Programa da Qualidade no Serviço Público, apontando assim um foco para um maior envolvimento dos servidores na melhoria dos processos, melhorando a qualidade do serviço público e maior envolvimento do cidadão em relação aos serviços públicos são os grandes desafios em busca de uma administração pública mais participativa, transparente e orientada para os resultados (Barreto, 2007).

No entanto, apesar do aumento de adesões e representação nos Estados, o programa sofreu com graves ameaças. Para Lima (2013), as principais ameaças foram: rejeição ostensiva à autoavaliação; rejeição à dimensão nacional do programa; e dispensa de servidores motivados envolvidos no programa e obstrução à realização de cerimônias anuais do Prêmio Nacional de Gestão Pública.

Dada a alteração das condições de execução o Programa precisou passar por uma reestruturação e, em 2005, esta reestruturação culminou no Decreto nº 5.378, de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública.

Segundo Barreto (2007), as mudanças de natureza técnica e política proposta pelo Gespública faz com que se chegue a um modelo de gestão pública onde a eficiência e a

eficácia administrativas sejam parte de uma cadeia cujo elo final seja a efetividade traduzida em ganhos sociais.

Ser focada em resultados e demandas da sociedade ao se afastar da lógica de um serviço público apegado às normas da burocracia, de modo que a eficiência e a eficácia sejam avaliadas pela capacidade da gestão pública em melhorar a qualidade de vida dos cidadãos;

Por conseguinte, a Carta de Serviços do Gespública (2009), as ações do Programa se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviços, seja na condição de executora da ação do estado e estão desdobradas em três processos – Avaliação da Gestão; Simplificação de Processos e Gestão do Atendimento.

Segundo o Documento de Referência (2009, p. 10), o Gespública é uma política pública “formulada para a gestão, que está alicerçada em um modelo de gestão pública singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política”. As principais premissas são: gestão pública excelente e pública, foco nos resultados e nas demandas da sociedade com eficiência e eficácia e caráter federativo e republicano.

Fica claro então o diálogo do Gespública com a Administração gerencial com a utilização de instrumentos e técnicas administrativas provenientes da iniciativa privada adaptadas para o setor público, buscando assim maior eficiência e eficácia nos serviços demandados pela sociedade.

Para Pereira (2006), a administração pública gerencial, ao combinar orientação para o cidadão e obtenção de resultados, deve se modernizar. Para incentivar o comportamento inovador e empreendedor dos funcionários públicos, os contratos de gestão seriam o meio mais eficiente para gerir o Estado e o desempenho dos gestores.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), publicou em 2009, as diretrizes do Modelo de Excelência em Gestão Pública:

- i. excelência gerencial (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados);
- ii. tecnologias aplicadas de gestão (carta de serviços ao cidadão, pesquisas de satisfação, guia de gestão de processos, o guia de simplificação administrativa e o instrumento de avaliação contínua da gestão);
- iii. práticas de gestão que servem de referência às ações de modernização;
- iv. iniciativas contínuas de inovação do modelo, de sua comunicação com a sociedade e garantia de sua manutenção.

No centro do Gespública está o objetivo de se orientar pelas demandas dos cidadãos e implantar uma gestão por resultados para alcançar metas definidas pelas organizações públicas.

Deu-se início assim a um processo permanente de melhoria da qualidade no atendimento prestado ao cidadão, pois, ao estabelecer e divulgar padrões de qualidade, as organizações se comprometeram com a excelência do atendimento, tornando-o cada vez mais acessível à população.

O atual cenário das organizações faz com que busquem mais agilidade, eficiência e também uma postura mais responsiva frente à sociedade contemporânea, mais complexa, diversificada e dinâmica. Esse momento está relacionado à busca pela sustentabilidade que requer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos do mercado.

Essa situação destaca que os processos de mudança são inevitáveis para as organizações que pretendem continuar existindo. Diante disso, surgiram diversas propostas de mudança organizacional, desde a adoção de tecnologias gerenciais até novos modelos de gestão, dentre as quais se destaca a gestão de processos (Pradella, 2009).

No entanto, após mais de 12 anos de atividade, o Gespública foi formalmente encerrado em 2017, com a publicação do decreto que instaura o Comitê Nacional de Desburocratização.

Para sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública, a revogação ocorreu pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário, visando, entre outras diretrizes, a simplificação de processos e procedimentos que atendem a usuários dos serviços públicos, através da aplicação de soluções tecnológicas (Brasil, 2017).

Segundo de Albuquerque e Santa Rita (2019, p. 129), “o Decreto nº 9.094/17 trouxe um avanço para a prestação de serviços públicos, não deixando de lado os preceitos do Gespública, mas incorporando toda a experiência adquirida à simplificação de processos para a melhoria da qualidade dos serviços, segundo os preceitos da gestão por processos”.

1.2 Processos

São várias as interpretações sobre o conceito de processo que acabam convergindo para uma mesma visão. Para Harrington (1993), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.

Hammer e Champy (1994, p. 24), definem o processo como “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Podemos identificar que o processo é caracterizado por uma entrada (início ou *input*) de recursos que passam por uma série de atividades, agregando valor, resultando na saída (fim ou *output*) a entrega de um produto ou serviço a um cliente.

Processos não é um conceito novo, sempre existiram ainda que não com o mesmo entendimento de hoje. Adam Smith e, depois, com a popularização com a Administração Científica de Frederick Taylor, o trabalho fabril e industrial eram decompostos em tarefas elementares buscando a especialização dos trabalhadores na execução daquela tarefa.

Por dois séculos as empresas foram construídas em torno da descoberta de Adam Smith, de que o trabalho industrial deve ser decomposto em suas tarefas mais simples e básicas, técnica que ficou conhecida como divisão de trabalho. O mundo, no entanto, passou por grandes transformações e a divisão do trabalho já não comporta a nova realidade das organizações. Daí o surgimento de abordagens com a ideia de reunificação dessas tarefas em processos com foco nas necessidades dos clientes.

Segundo Pradella et al. (2009, p. 10), “a ideia de processo não é nova, mas é novo o entendimento de que o negócio precisa atender aos clientes, visando não colocar em risco a sobrevivência da organização”.

Conforme Hammer (1997), as organizações que adotam o foco nos processos não criam nem inventam seus processos. Eles sempre existiram, porém, em um estado fragmentado, sem nome, sem dono e muitas vezes sem gerência, pois os colaboradores envolvidos não tinham consciência da existência dos processos pelo fato de estarem concentrados apenas nas atividades e na rotina do dia a dia.

Segundo Hammer e Champy (1994), as empresas devem parar de organizar seu trabalho em torno da divisão do trabalho e passarem a organizar o trabalho em torno de processos. No entendimento de Gonçalves (1990), a utilização do conceito de processo se dá exatamente na busca das empresas de se modernizarem na aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial.

Ao se adotar uma visão por processo dentro de uma organização, enfatiza-se a maneira como o trabalho é realizado. Segundo Davenport (1994, p. 6):

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um

começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.

De acordo com o Guia BPM CBOOK (2013), processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. É uma lista definida de atividades ou comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e tem um ou mais resultados que podem finalizar no encerramento do processo ou em uma entrega para outro processo, com o propósito de atingir uma ou mais metas.

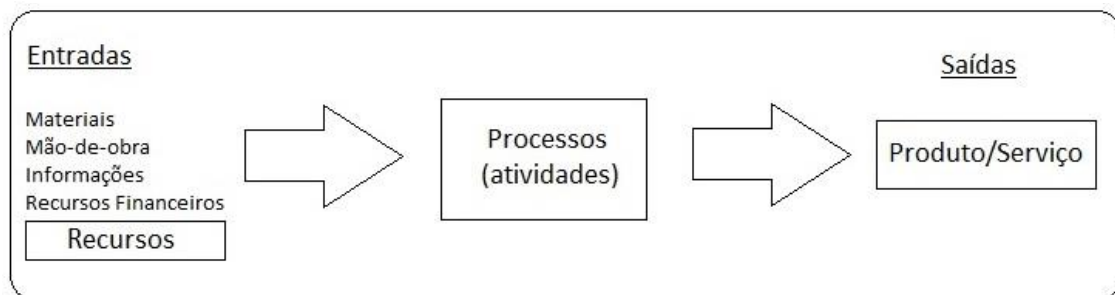
Em uma definição mais simplificada “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (Gonçalves, 2000, p. 7). Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991).

Para Harrington (1993), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Podemos então visualizar as organizações como um conjunto de processos onde são realizadas inúmeras atividades, em diferentes departamentos (áreas funcionais) por diferentes pessoas, cada qual buscando determinado objetivo e chegando a diferentes resultados.

A Figura 1 apresenta a estrutura de um processo que se inicia com a entrada de recursos, um conjunto de atividades e decisões inter-relacionadas (processos) que agregam valor aos recursos e os transformam no produto e/ou serviço fornecido pela organização.

Figura 1

Estrutura de um processo.



Fonte. Adaptado de Campos (1992).

Um processo de negócio é um conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhe valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes (Cruz, 2003).

A expressão processo de negócio é a tradução do termo inglês *Business Process - BP*, utilizada para diferenciar os procedimentos que produzem bens e serviços de outros tipos. Um processo de negócio então é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerência outros processos. Esse trabalho pode ser de ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional (BPM CBOK, 2013).

A primeira característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais.

Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (*cross-organizational*), interfuncionais ou interdepartamentais. Também são conhecidos como processos horizontais já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas funcionalmente (Gonçalves, 2000).

Conforme o Guia BPM CBOK (2013, pp. 36-37), os processos de negócio podem ser divididos em:

I. Processo Primário

Também conhecidos como processo de negócio. De acordo com Cruz (2003), os processos primários são aqueles diretamente ligados à produção dos produtos ou serviços que a organização tem por objetivo disponibilizar para seus clientes externos.

São frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. São processos que envolvem mais de um departamento (interfuncional) podendo, até mesmo, envolver mais de uma organização (interorganizacional), sempre agregando valor diretamente ao cliente (BPM CBOK, 2013).

II. Processo de Suporte

Os processos de suporte, também chamados de processo secundários (ou processos organizacionais), são todos os que oferecem suporte para os processos primários como a outros de suporte, dando o apoio necessário para que possam existir (Cruz, 2003, p. 80).

Como descrito no Guia BPM CBOK (2013), os processos de suporte existem principalmente para prover os processos primários, no entanto, também podem prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) e processos de gerenciamento. A diferença crucial entre o processo primário e

o processo de suporte é que os processos de suporte entregam valor para outros processos enquanto os primários entregam para os clientes externos.

Segundo Gonçalves (2000, p. 56), “os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio”.

III. Processos Gerenciais

Gonçalves (2000), descreve os processos gerenciais como processos cujas ações os gerentes devem realizar para dar suporte aos processos primários. Ações essas como a de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio fornecendo assim informações que irão balizar decisões.

Os processos de gestão têm grande importância na medida que garantem que um processo primário, ou processo de suporte, atinjam suas metas operacionais, financeiras, reguladoras e legais (BPM CBOK, 2013).

Para compreender o Gerenciamento de Processos de Negócio é necessário saber distinguir termos como processo e atividade, e entre fluxo de processo (frequentemente interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional). Desta forma, para um correto entendimento da Gestão por Processos são apresentados na Tabela 1 o conceito de termos comumente utilizados na literatura.

Tabela 1

Conceitos fundamentais de Gerenciamento de Processos de Negócio.

Termo	Conceito
Processo	Conjunto de atividades realizadas para se chegar em determinado objetivo.
Atividades	Conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço
Tarefa	Decomposição de atividades em um conjunto de passos ou ações para realizar o trabalho em um determinado cenário
Fluxo de processo	Conjunto de atividades interfuncional.
Fluxo de trabalho	Conjunto de atividades intrafuncional.

Fonte. Elaboração própria.

Na percepção de Gonçalves (2000), os processos de trabalho tendem a ganhar mais relevâncias à medida que as organizações se tornam cada vez mais intelectuais, apartando-

se do modelo de chão de fábrica. Nas empresas de serviços, os processos tornam-se, necessariamente relevantes, uma vez que, a série de atividades nem sempre é visível, principalmente, pelo cliente. Como é o caso das Instituições de ensino.

1.3 Metodologia BPM

Para que os processos de negócios possam ser gerenciados deve haver um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos (BPM CBOK, 2013).

Existem diversas metodologias com ciclos de vida de processos que descrevem a abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo. Para Baldam et al. (2008), apesar de existe toda uma literatura especializada que apresenta diversos modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócio, nenhum irá corresponder de forma exata à realidade da empresa, uma vez que o modelo serve apenas para a orientação prática, cabendo às pessoas que operam o BPM fazer toda a diferença em sua aplicação.

Neste trabalho seguiremos a metodologia BPM proposta no Guia BPM CBOK (2013). Nesta metodologia o ciclo de vida é composto pelas fases de: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e refinamento. Para descrever e mapear estas fases é utilizado o ciclo PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Act*) de Deming.

Igualmente Oliveira (2012), explica que o ciclo BPM foi inspirado pelas teorias tradicionais da administração, em especial o conhecido ciclo PDCA de Deming ajustado para alinhar as etapas envolvidas em um projeto completo de gestão de processos de negócio.

Será descrito a seguir o ciclo de BPM proposto por Baldam (2009), a partir do modelo sugerido pelo BPM CBOK. O ciclo tem as seguintes fases: planejar o BPM, modelar e otimizar processos, implantar processos e controlar e analisar processos.

1.3.1 Planejar o BPM

O grande propósito desta fase é assegurar o alinhamento do contexto de processos de negócio e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização. Serão definidas as atividades de BPM que contribuirão para as metas organizacionais.

A gestão de processos de negócio (*Business Process Management – BPM*) precisa estar alinhada com a estratégia organizacional. Somente esse alinhamento estreito garante que a gestão de processos de negócio tenha importância e contribua de modo fundamental para as prioridades corporativas de longo prazo. O alinhamento estratégico não precisa ser

realizado no sentido usual, em que a estratégia de BPM se baseia na estratégia corporativa. Uma gestão de processos bem-sucedida também pode modelar a estratégia corporativa e fazer da melhoria de desempenho de processos uma oportunidade para criação de diferencial competitivo (Brocke & Rosemann, 2013).

Nesta fase será realizada a Seleção de processos críticos, priorização de atividades, formação de equipes e o Controle das atividades selecionadas. De acordo com Baldam (2009), esta fase é composta das seguintes atividades:

- i. Entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional;
- ii. Estabelecer estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças;
- iii. Entender, selecionar e priorizar ferramentas BPM e técnicas de melhoria.;
- iv. Definir planos de ação para implantação;
- v. Selecionar e priorizar os processos;
- vi. Levantar os principais pontos fracos dos processos em uso na organização;
- vii. Definir os processos-chave para a estratégia da organização;
- viii. Estimar custos e prazos para a execução dos projetos de modelagem de processos;
- ix. Gerar as diretrizes e especificação para o trabalho de modelagem;
- x. Definir as equipes de trabalho para os processos específicos;
- xi. Planejar e controlar as atividades necessárias à implantação dos projetos de processos na organização.

Percebe-se que, nesta etapa, o foco é garantir que todas as atividades inerentes ao gerenciamento de processos estejam em sintonia com a estratégia organizacional, ou seja, ajustar a forma como a gestão de processos será implementada no contexto em específico ao qual está situado.

1.3.2 Modelar e otimizar processos

Uma das principais etapas do Gerenciamento de Processos de Negócios é a modelagem de processos. A Modelagem de processos trata da identificação, mapeamento, análise e redesenho dos processos. O objetivo da modelagem de processos pode ser definido como: melhor compreensão do funcionamento de uma organização; usar e explicar o conhecimento adquirido e a experiência para usos futuros (lições aprendidas); otimizar o fluxo de informações; otimizar o fluxo de informações; reestruturar a organização (aspecto funcional, comportamental, estrutural entre outros), controlando-a e coordenando-a (Limberger et al., 2010).

Para Pradella et al. (2006, p. 17), o objetivo da modelagem de processo é criar uma representação do processo a qual o descreva de forma acurada e suficiente para o seu desenvolvimento.

De acordo com Pradella et al. (2006), a importância da modelagem se dá na sua função de registo, de padronização e de documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados. A utilização de um padrão permite que diferentes empresas e profissionais possam compartilhar conhecimentos e entendimentos sobre o funcionamento das regras de processos em comum. A melhoria e o controle organizacional auxiliam na tomada de decisão apoiando assim a gestão.

A padronização e o compartilhamento dos conhecimentos evitam, por exemplo, da organização ser “refém” de uma pessoa que detém todo o conhecimento para o funcionamento de determinadas operações e que, por diversos motivos, pode deixar o emprego. Para que seja realizada a modelagem de processos é necessária uma metodologia a ser seguida e a utilização de ferramentas administrativas.

Nesta fase é realizado:

- i. Modelagem AS-IS e TO-BE;
- ii. Análise do processo;
- iii. Simulação;
- iv. Melhoria do processo.

A modelagem *AS-IS* e *TO-BE* são dois momentos distintos apesar de estarem relacionados. No primeiro momento os processos serão identificados, uma vez que nem sempre os processos são visíveis e conhecidos. Nesse momento costuma se realizar o mapeamento de processos.

Segundo Villela (2000, p. 65), “o mapeamento de processos se inicia com os objetivos do processo, sendo o próximo passo a decomposição do objetivo em atividades e tarefas”. Mapas de processos fornece um entendimento para os principais componentes do processo, podendo variar de maior a menor grau de detalhamento de acordo com a necessidade da organização. Este entendimento do processo em seu estado atual se refere à modelagem *AS-IS*.

A modelagem *AS-IS* é o momento onde serão identificados o conjunto de atividades que compõem os processos. Uma vez estabelecido um novo processo, ou atualizado um processo existente, deve-se criar um entendimento de seu estado atual (*AS-IS*) e seu alinhamento com os objetivos do negócio. Proporcionar uma compreensão das atividades do

processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas, bem como, analisar os gargalos que interferem no desempenho do processo (Villela, 2000).

Este momento de compreender as atividades do processo, seus resultados em relação às metas pretendidas e os gargalos que interferem no desempenho é a análise do processo, é o momento onde se cria todo um entendimento comum de como o trabalho é feito. Esta etapa é realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras.

A análise de processos constitui a base para o desenho de processos que é uma forma de representar, a partir da utilização de determinadas técnicas, as transformações aplicadas no processo para cumprir metas e operacionalizar estratégias organizacionais. O desenho de processos é uma forma de entender e comunicar a mudança de um processo de negócio.

Segundo o BPM CBOK (2013), o desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Quando mais detalhado inclui o ordenamento das atividades, a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar as atividades.

Outro aspecto importante deste momento é que, a partir do entendimento do processo em seu estado atual, este será analisado, desenhado e, posteriormente, melhorado para uma versão melhorada do *TO-BE*. A relação é que, no simples ato de executar o processo *AS-IS* se cria a oportunidade de pensar o processo futuro.

No entanto, a análise de processos se torna essencial na medida que mostra se os negócios estão atingindo de forma satisfatória os seus objetivos a partir do entendimento de como o trabalho está sendo realizado na organização. Este entendimento acaba se tornando uma forma de medir a eficácia e a eficiência do processo.

Já a simulação é utilizada principalmente para contribuir na compreensão de sistemas complexos. De acordo com Ball (1996, p. 367), “numa organização os processos estão sujeitos a grande variabilidade, dependência e complexidade, dificultando prever o seu desempenho. Desta forma, a construção de um modelo auxilia a prever o seu comportamento em diferentes situações ao longo do tempo”. Sendo assim, uma simulação segundo Banks et al. (2005), é a imitação de uma operação de um processo ou de sistemas reais.

As atividades desta fase, por sinal, estão envoltas na evidência de gerar informações sobre o processo atual (*AS-IS*) e/ou proposta de processo futuro (*TO-BE*). As principais atividades desta fase são:

- I. Modelar os processos na situação atual:**
 - i. Compreender os processos atuais.;
 - ii. Documentar os processos;
 - iii. Definir e priorizar soluções para os problemas atuais;
 - iv. Modelar os processos na situação futura.

- II. Metodologia para otimizar processo:**
 - i. Fazer simulações, inovações e redesenhos;
 - ii. Definir mudanças nos novos processos;
 - iii. Gerar especificações para a implantação, para a execução e controle;
 - iv. Realimentar o planejamento do BPM.

1.3.3 Implantar processos

Segundo Baldam (2009), as atividades que darão suporte à implantação e execução dos processos são:

- i. Coordenar os testes e/ou piloto da solução;
- ii. Executar plano de transferência de tecnologia (quando necessário);
- iii. Treinamentos;
- iv. Produção assistida;
- v. Realizar mudanças ou ajustes de curto prazo;
- vi. Estabelecer critérios de fornecimento de dados para controle e análise dos processos.

1.3.4 Controlar e analisar processos

Para Baldam (2009), as atividades recomendadas a seguir exigem recursos e métodos de escolha da organização para gerar informações e alimentar as atividades de otimização e planejamento:

- i. Registrar o desempenho dos processos ao longo do tempo;
- ii. Realizar benchmarking com referenciais internas e externas;
- iii. Realizar auditorias do processo em uso;
- iv. Fornecer dados de realimentação do Planejamento, Modelagem e melhoria do processo.

1.4 Gestão por Processos vs. Gestão de Processos

Neste trabalho será importante a distinção de Gestão por Processos de Gestão de Processos visto que a Comissão estudada trabalha para implementar conceitos do Gerenciamentos de Processos de Negócio sem, no entanto, reestruturar os departamentos, ou seja, não tem planos de transformar a departamentalização funcional para o modelo ponta a ponta característica da gestão por processos (Jesus & Macieira, 2014).

A **Gestão por processos** e **Gestão de processos** são termos parecidos, mas que apresentam grande diferença na prática. A gestão por processos visa a reestruturação da organização do modelo funcional para uma integração de todas as áreas baseadas em processos, presumindo assim um novo modelo de gestão. Já a Gestão de processos se baseia em identificar, mapear e redesenhar processos sem, no entanto, se desfazer dos departamentos funcionais.

Apesar dos dois modelos buscarem a satisfação das necessidades do cliente por meio de melhorias no processo, Jesus e Macieira (2014), explicam que enquanto a gestão de processos busca definir esforços ao longo de um determinado processo, a gestão por processos tem característica básica, além de uma alteração organizacional, uma forma de pensar e agir nos processos organizacionais, porém, prevê maior maturidade para implantação.

A gestão por processo exige maior maturidade por envolver toda a organização e, segundo De Sordi (2008), mudando toda a estrutura da organização desconsiderando as hierarquias e o organograma. Já na gestão de processos é mais simples por não envolver grandes mudanças em estruturas, apenas no modo como as tarefas são executadas.

Segundo o BPM CBOK (2013), o ciclo pode ser aplicado a processos de negócio ponta a ponta onde se reconhece a criação de valor para o cliente pela interação otimizada de múltiplas áreas funcionais. Como também pode ser aplicada separadamente em processos de negócios de determinada área funcional, por exemplo, a partir de iniciativas específicas de melhorias de processos. É o que ocorre na gestão de processos e não exige alto grau de amadurecimento da organização nesta abordagem gerencial.

Assim, Baldam et al. (2014), explicam que o gerenciamento de processos trata os processos de maneira isolada, enquanto o gerenciamento por processos os trata segundo uma visão estratégica que gerência a empresa como um todo.

Neste estudo adotaremos a terminologia gestão de processos pois na Instituição de ensino objeto de nosso estudo serão desenvolvidas atividades típicas deste modelo de gestão com foco na execução de atividades de cada área funcional sem, no entanto, mudar a estrutura da organização.

1.5 Mapeamento de Processos

Apesar de modelar ser comumente chamado na literatura como mapear, é importante mostrarmos que existe uma distinção entre os termos. Como vimos no tópico de Metodologia BPM, o mapeamento de processos representa uma das 4 fases da modelagem de processos. Uma organização é composta por pessoas que executam tarefas e que se organizam em departamentos. O mapeamento de processos permite “que a instituição analise os fluxos de trabalho partindo dos processos mais abrangentes em direção aos menos abrangentes”, uma visão *top-down* do fluxo de processos, que facilita identificar “os macroprocessos, os subprocessos e as atividades envolvidas em todo o fluxo” (de Paula & Valls, 2014, p. 141).

De acordo com as ideias de Alvarenga Netto (2004), o elemento mais importante para a Gestão por Processos é o seu mapeamento, pois torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo, do mesmo modo permite eliminar atividades que não adicionem valor, bem como, reduzir a complexidade dos processos. Permite obter uma ampla visão da organização.

O mapeamento também auxilia a instituição a distinguir claramente os pontos fortes dos pontos fracos (quais precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e provações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio.

Segundo de Melo (2008), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Uma das técnicas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (Harrington, 1996).

Apesar de existir processos em todas organizações, nem sempre eles são conhecidos ou visíveis. Desta forma, a técnica de mapear os processos se trata de identificar todo o conjunto de atividades que compõem os processos. Ao realizar o mapeamento de processos de um departamento, por exemplo, será identificado os principais processos (aqueles que agregam mais valor ao cliente) e as atividades que o compõem. É uma ferramenta gerencial que consiste na construção de um modelo que demonstre os relacionamentos entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de determinado bem ou serviço.

Permite, portanto, conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades na organização.

Esta distinção entre os termos se fez necessário para que pudéssemos, além de evitar equívocos, relacionar com o trabalho da CMPN estudado nesta pesquisa. A CMPN se propõe a implementar uma Gestão de Processos (e não Gestão por Processos) em um Campus do Instituto Federal. Isso quer dizer que o objetivo da Comissão não é reestruturar o Campus abrindo mão da estrutura funcional para uma baseada em processos e sim a aplicação de conceitos de Gerenciamento de processos mantendo a estrutura funcional. No primeiro momento, como será explicado posteriormente neste trabalho, o foco está em implementar o que corresponde a fase de Modelagem de processos (fase I) na metodologia BPM.

1.6 Maturidade de Processos

Embora haja consenso da importância dos processos e os benefícios que a organização ganharia ao implementar com sucesso a gestão por processos, muitas iniciativas se desgastam ao longo do tempo por não apresentar os resultados esperados e que justifique todo o investimento realizado.

Segundo Siqueira (2005), muitos insucessos decorrem de objetivos confusos e irrealistas ou da escolha de técnicas incompatíveis com o estágio de maturidade gerencial da organização. Apesar das variadas ofertas de abordagens nem sempre os resultados correspondem às promessas e expectativas.

Maturidade é a extensão em que o processo é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. Enquanto as organizações maduras fazem as coisas de forma sistemática e atingem seus objetivos de forma consistente as organizações imaturas, em contrapartida, têm resultados imprevisíveis e inconsistentes e, quando atingem seus resultados é graças aos esforços heroicos de indivíduos usando abordagens que eles criam mais ou menos espontaneamente (Siqueira, 2005).

Apesar de pouco explorados, os modelos de maturidade de processos são utilizados para avaliar e definir a maturidade do processo com base em determinados critérios e, a partir daí, definir ações visando maiores níveis de maturidade.

O escritório de processos do Instituto Federal de Sergipe (IFS) (2018) em seu Manual de Gestão por Processos explica que avaliar e compreender a maturidade em processos na organização auxiliará na definição dos níveis de análise em preparação a uma ampla transformação de processos. Na medida que a organização avança para níveis mais altos de maturidade em processos, a abordagem de BPM irá direcionar o uso estratégico ou ampliado de tecnologias.

Para Siqueira (2005), o modelo de maturidade de processos fornece uma abordagem disciplinada para identificação dos processos críticos e definição de ações de melhoria alinhadas com os objetivos estratégicos do negócio e consistentes com o estágio de maturidade de seus processos.

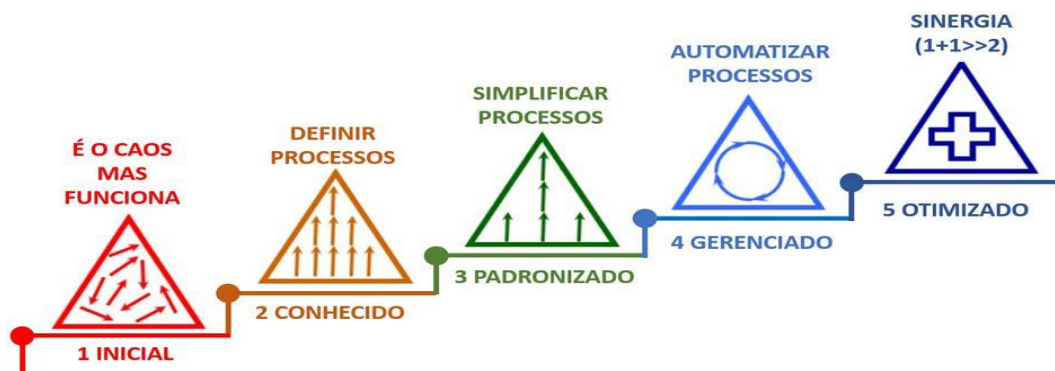
Existem diversos modelos de maturidade de processos, normalmente possuem uma escala que vai do nível 1 ao 5, sendo 1 o nível de mais baixa maturidade e 5 o nível de mais alta maturidade.

Segundo Araújo e Rodrigues (2011), entre os especialistas e pesquisadores da área, não há unanimidade pela seleção de um modelo específico para avaliação da maturidade. Para esses autores, a escolha baseia-se no instrumento que permite uma compreensão da realidade estudada.

Com base no CBOK o IFS (2018) desenvolveu um modelo de maturidade de processo, representado na Figura 2, com 5 níveis de maturidade. O nível 1 representa o nível de maturidade inicial, onde o ambiente é desorganizado e os processos descoordenados. Conforme a organização vai adquirindo maturidade passa pelos níveis conhecido, padronizado e gerenciado, níveis 2, 3 e 4 respectivamente, até chegar no nível 5 (otimizado) quando consegue usufruir de todos os benefícios da alta maturidade na gestão por processos.

Figura 2

Modelo de Maturidade de Processos



Fonte. Instituto Federal de Sergipe (2018).

Instituto Federal de Sergipe (2018, pp. 18-20), descreve os 5 níveis de maturidade e lista as características mais comuns em cada nível:

1. Nível Inicial – Neste nível a organização é incipiente na gestão por processos se mostrando completamente desestruturada e com processos descoordenados. Os principais desafios institucionais nesse nível são:

- i. Resolução pontual de problemas;
- ii. Trabalho pautado por esforços individuais e não uma rotina integrada;
- iii. Uso desorganizado e não consolidado de metodologias, técnicas e ferramentas;
- iv. Iniciativas de BPM pouco organizadas ou usadas de maneira limitada;
- v. Baixo engajamento dos profissionais;
- vi. Colaboradores majoritariamente focados em mitigar danos e falhas operacionais.

2. Nível Conhecido – Processos são melhorados, pois são feitos investimentos nas capacidades que apoiam o planejamento e definição do processo e desenho detalhado, criação e implementação do processo. Nesse momento, as unidades internas usam estratégias semelhantes para solucionar problemas diários. No entanto, carecem de estrutura para comunicação e divulgação dos padrões de trabalho, com a responsabilidade sendo tratada de forma individual. É possível perceber ainda:

- i. Maior conscientização e compreensão do que é o processo de trabalho, como se relaciona com a entrega de valor e como se conecta a procedimentos em nível operacional;
- ii. Investimento no desenvolvimento de processos de trabalho padronizados e repetíveis, bem como apoio em métodos e ferramentas para aperfeiçoamento da gestão;
- iii. Progressão do desenho rudimentar em duas dimensões para uso de ferramentas mais sofisticadas de modelagem;
- iv. Surgimento de papéis em processos, tais como dono de processo, modelador de processos e especialistas de processos;
- v. Diminuição de redundância das iniciativas.

3. Nível Padronizado – A essa altura, as rotinas internas já estão padronizadas e documentadas. Além disso, treinamentos já foram realizados, o que torna sua aplicação facilitada e simplifica as atividades. Porém, é possível que ainda não exista uma grande preocupação em aumentar o nível de qualidade dos procedimentos. Nesta fase é comum:

- i. Maior conscientização e compreensão do que é o gerenciamento de desempenho por processos e por que é importante;
- ii. Investimento em ferramentas e técnicas para estabelecer metas de eficiência e eficácia para os processos de trabalho ponta a ponta e o compromisso organizacional para medi-los regularmente;
- iii. Desenvolvimento de estruturas e métodos formais para facilitar colaboração e comunicação interfuncional.

4. Nível Gerenciado – A automação já faz parte da rotina. Ferramentas de apoio de gestão são utilizadas para melhorar processos de trabalho. Além disso, os padrões de trabalho estão estabelecidos em todos os níveis.

Segundo o BPM CBOOK (2013), quando, por que, como e por quem de grandes portfólios de processos de trabalho não pode ser feito em plenitude sem uma dedicação à informação, ao gerenciamento do conhecimento e ao investimento em automação.

Neste nível já é possível definir processos finalísticos, de suporte e gerenciais dentro da cadeia de valor, bem como a correlação desses processos a fluxos de trabalho e atividades necessários para a entrega de um produto ou serviço. Também é nítido o inter-relacionamento entre processos e o relacionamento de processos com usuários e partes interessadas, utilizando indicadores de desempenho de processos e sistemas de informação.

A automação compreende *web services*, aplicações *web*, bancos de dados, redes, dispositivos de processamento e comunicação em sincronia para assegurar disponibilidade imediata dos dados.

5. Nível Otimizado – Neste último estágio, a organização passa a aproveitar todos os benefícios de um modelo de maturidade da gestão por processos, passando a fazer papel estratégico na criação de rotinas e no planejamento de projetos, possibilitando a definição de políticas.

Aqui, os métodos de trabalho estão estabelecidos em todos os níveis, assim como o uso de soluções de automatização. A gestão do ciclo de vida de processos será otimizada continuamente, reduzindo o número de falhas operacionais e criando espaço para a adoção de novas estratégias, utilizando um alto nível de sinergia institucional.

Organizações que praticam o gerenciamento proativo de processos de trabalho são capazes de controlar mudanças nos diversos níveis da organização em vez de se tornarem vítimas da mudança. Uma rotina de alta performance passa a ser visível, pois implementa-se uma sistemática de procedimentos estruturais para prover suporte às fases do ciclo de melhoria contínua na gestão por processos.

1.7 Gestão de Processos nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES)

No Brasil houve um forte incentivo pela adoção da Gestão de Processos na administração pública sobretudo durante o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) e o Programa de Qualidade do Governo Federal quando foi lançado inclusive um Guia de Gestão de Processos de Governo (2011, p. 5), para auxiliar em

sua implementação após “constatação de que as várias iniciativas conduzidas no Governo relacionadas à gestão de processos de negócio carecem de integração, dificultando ou impossibilitando o compartilhamento de resultados nos moldes de cadeias de valor intra e entre instituições”.

No entanto, como aponta Biazzi (2007), apesar das reformas administrativas enfrentadas pelo Brasil, sua estrutura organizacional ainda apresenta características altamente burocratizadas, departamentalização na forma de organização do trabalho e uma forte resistência a mudanças.

A reforma gerencial fez com que as instituições públicas brasileiras procurassem “adotar os novos modelos de gestão aplicados em empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços” (Cunha, 2012, p. 7). Neste contexto, para Vaz (2008, p. 3), a gestão por processos aparece como um “excelente instrumento para reverter a tendência à constituição de burocracias autocentradas no setor público”. No entanto Motta (2013), ressalta que características típicas do setor público como: a existência de hierarquias rígidas; mudanças políticas e culturais, são fatores que dificultam a aplicação de modelos adotados pelo setor privado e são as principais barreiras encontradas para uma efetiva mudança.

Para Biazzi (2007), a estrutura organizacional apresentada pelas instituições públicas brasileiras contribui efetivamente para a visão funcional, burocracia, aversão a controles formalizados e comportamento centralizador. Usualmente, o modelo utilizado é funcional, que, segundo Paim et al. (2009, p. 125), apresenta “caraterísticas de silos, com baixa capacidade de coordenação e, principalmente, com processos desconhecidos”.

Dentre as instituições públicas brasileiras estão inseridas as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) que têm como princípios constitucionais a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão e o atendimento às necessidades da sociedade (Fernandes, 2009). Destaca-se entre as IPES os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) que nos termos da Lei 11.892 (2008) são equiparadas às universidades no que tange a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior.

Como geradora de conhecimentos e saberes, as instituições de educação superior brasileiras, em particular as universidades, têm enfrentado constantes desafios de gestão e de busca de formas mais eficientes e eficazes de atuação provocadas por mudanças no ambiente. Entre os motivadores da mudança estão aspetos relacionados à política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos discentes (Pascucci & Mangolin, 2012).

Administrar uma instituição de ensino pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (Paro, 2000).

Muito se discute a qualidade do ensino ofertada nas escolas, sobretudo as públicas, e sua capacidade em atender as demandas exigidas pela sociedade. Esta pressão faz com que as escolas passem a ser impelidas a acolher modelos de administração e gestão empresariais que desconsideravam as dimensões culturais específicas do ambiente escolar (Torres & Palhares, 2009).

Iniciativas que visam a mudança do modelo de gestão devem levar em conta as particularidades da gestão neste tipo de instituição onde precisa harmonizar os interesses dos diversos grupos existentes dentro do ambiente escolar (alunos, professores, servidores administrativos, responsáveis pelos alunos, comunidade, governantes). Conforme Biegelmeyer et al. (2015), o potencial humano é o diferencial para qualquer organização e a manutenção da satisfação dos envolvidos no processo educativo amplia o comprometimento com os objetivos organizacionais.

Essas Instituições vêm enfrentando uma realidade desafiante, sendo alvo de reflexões como: a equidade de acesso ao ensino superior; o processo de avaliação institucional; a qualidade tendo como enfoque a gestão universitária; o compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão; a formação profissional e a autonomia universitária. Por isso, a busca pela excelência é um dos caminhos de transformação das IPES na melhoria de processos acadêmicos e administrativos (de Carvalho & Sousa, 2015).

Conforme Pessoa (2000), as IPES possuem um enfoque sistêmico, pois se constituem em um conjunto de processos que são alimentados por entradas (informações, conhecimento, recursos) que resultam em saídas (produção científica, formação profissional) em um constante ciclo de realimentação, sofrendo influências do ambiente externo.

De acordo com Vieira e Vieira (2004), as universidades federais brasileiras primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo administrativo como no campo acadêmico, tornando as três dimensões da atividade acadêmica universitária – ensino, pesquisa e extensão – reféns da burocracia, submetida a normas e dependências muitas vezes desnecessárias produzidas pelas estruturas piramidais de apoio

No caso dos Institutos Federais, segundo Fernandes (2009), é notória a necessidade de novo paradigma de gestão, considerando sua estrutura organizacional e amplitude de oferta de níveis de educação, além da articulação do ensino com pesquisa e extensão. Além

disso, neste âmbito, é preciso gerenciar seus processos de forma que agregue valor ao discente, que é o seu cliente.

Na prática, a proposta dos Institutos Federais compreende uma estruturação própria de uma organização composta de várias organizações, situação própria das grandes instituições, que se apoiam em estruturas híbridas, sendo inviável, portanto, na sua gestão, a aplicação de um único tipo de forma organizacional. Nessa realidade de enfoque sistêmico, o Instituto Federal passa a ser um conjunto de Unidades com gestão interdependente entre os campi e a reitoria, integrados por princípios institucionais estratégicos, inclusive projeto político-pedagógico único, com foco na justiça social e equidade (Fernandes, 2009).

As IPES passam por um período que exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis para cumprir sua função social com eficiência. É necessário que haja um relacionamento adequado entre sociedade e instituições de ensino superior, onde a organização seja flexível o suficiente para que se adapte às mudanças e se ajuste às necessidades sociais.

Para Pessoa (2000), é necessário que estejam ajustadas às novas formas de gestão e práticas administrativas, que atendam à necessidade de informações e conhecimento que é criada pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. Adotando o paradigma atual da administração pública voltado aos resultados, a gestão de processos orientada à obtenção de resultados configura o compromisso da organização com a qualidade, visto que após estabelecidos os resultados desejados, a instituição desenvolve e aplica ferramentas que visam atingir esses fins.

Dessa forma, os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos (Gespública, 2011). Podemos então afirmar que o sucesso do gerenciamento de processos está condicionado à forma como está relacionado aos objetivos da organização. Os processos da instituição devem ser continuamente revisados para que o foco não se perca do resultado final.

Para Fiel Filho (2010), por se tratarem de organizações que trabalham com poucos recursos e muitas demandas sociais, exige-se maior capacidade de gestão. Assim, faz-se necessária uma administração de processos, para que estes possam gerar produtos/serviços que atendam às expectativas e necessidades dos cidadãos.

Apesar da Gestão de Processos na administração pública não ser uma novidade, temos poucos relatos nas instituições públicas de ensino e menos ainda em uma instituição pública de educação profissional e tecnológica como os IFES.

O foco desta pesquisa é acompanhar o trabalho de uma Comissão de Mapeamento de Processos no *Campus* de um Instituto Federal e medir a percepção dos gestores de ensino

e pesquisa e extensão sobre o impacto do mapeamento de processos na qualidade do ensino no *Campus*.

1.8 Qualidade do Ensino nas Escolas Públicas

É complexo falar em qualidade do ensino no Brasil. A palavra qualidade é polissêmica, comporta diversos significados e pode ser analisada por diversos ângulos. O conceito pode variar na medida que sofre influência de diferentes valores e interesses dos atores envolvidos na educação, muitas vezes divergentes e contraditórios.

É possível concluir que, durante as últimas décadas, a qualidade educacional oscilou em meio às múltiplas influências. Os planos incorporaram, com mais ou menos intensidade, o substrato econômico que sustentou os diferentes projetos nacionais de desenvolvimento. A qualidade, por sua vez, foi sendo legitimada pelo horizonte restrito da competitividade, cuja medida é a boa colocação no ranking das avaliações externas (Fonseca, 2009).

Por isso, mesmo entre especialistas é difícil chegar a uma noção do que seja qualidade de ensino. O conceito de qualidade do ensino foi incorporado na legislação brasileira a partir da Constituição Federal de 1988, no entanto não foi incorporado de uma forma precisa detalhando em que consistiria ou quais elementos integrariam o padrão de qualidade do ensino brasileiro (Oliveira, 1995, 1999).

De um ponto de vista histórico, na educação brasileira, três significados distintos de qualidade foram construídos e circularam simbólica e concretamente na sociedade: um primeiro, condicionado pela oferta limitada de oportunidades de escolarização; um segundo, relacionado à ideia de fluxo, definido como número de alunos que progridem ou não dentro de determinado sistema de ensino; e, finalmente, a ideia de qualidade associada à aferição de desempenho mediante testes em larga escala (Oliveira & Araújo, 2005, p. 8).

O primeiro indicador foi condicionado pela oferta limitada. Isso significa que a primeira noção de qualidade com a qual a sociedade brasileira aprendeu a conviver foi aquela da escola cujo acesso era insuficiente para atender a todos, pois o ensino era organizado para atender aos interesses e expectativas de uma minoria privilegiada (Beisiegel, 1986).

Se o primeiro indicador de qualidade incorporado na cultura escolar brasileira foi condicionado pela oferta limitada, um dos seus principais efeitos foi a política de expansão da oferta pela ampliação da rede escolar. Por outro lado, a ampliação das oportunidades de escolarização da população gerou obstáculos relativos ao prosseguimento dos estudos desses novos usuários da escola pública, visto que não tinham as mesmas experiências culturais dos grupos que tinham acesso à escola anteriormente, e esta não se reestruturou para receber essa nova população. Dessa forma, os obstáculos à democratização do ensino

foram transferindo-se do acesso para a permanência com sucesso no interior do sistema escolar (Oliveira & Araújo, 2005, p. 9).

No final dos anos de 1970 um segundo indicador de qualidade foi incorporado ao debate educacional no Brasil. A partir da comparação entre a entrada e a saída de alunos do sistema de ensino, era medida a qualidade da escola. Se a saída se mostrasse muito pequena em relação à entrada, a escola ou o sistema como um todo teria baixa qualidade. A partir dessa dificuldade, a educação brasileira vem incorporando um terceiro indicador de qualidade indicado pela capacidade cognitiva dos estudantes, aferida mediante testes padronizados em larga escala (Oliveira & Araújo, 2005).

Apesar da CF 88 e a LDB não terem estabelecido um modelo conciso a ser seguido de qualidade de ensino, foram definidas um conjunto de categorias de análise que envolve, além de desempenho cognitivo, o sentido das práticas escolares e dos valores adotados e veiculados em uma escola pública e devem estar presentes em seu Projeto Político Pedagógico – PPP.

No Brasil o Projeto Político Pedagógico (também chamado de Projeto Pedagógico ou Proposta Pedagógica) nasceu após a Constituição de 88, para dar autonomia às escolas na elaboração da própria identidade. Ele é regido nos artigos 12, 13 e 14 da Lei de Diretrizes e Bases – LDB nº 9.394/96.

Para Libâneo (2005, p. 345), "o projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação".

Logo o conceito de qualidade nas IPES deve se pautar em valores voltados à formação cidadã a partir das diretrizes estabelecidas em seu projeto pedagógico. Um projeto pedagógico de uma escola pública não deve, por exemplo, ter como parâmetro de qualidade o número de aprovações dos seus alunos nos exames vestibulares por contrariar tais valores.

É fácil supor que, em um projeto pedagógico norteado por esse fim, sejam enfatizados os extensos conteúdos próprios de vestibular, as melhores técnicas para o aluno se sair bem no exame. Não é difícil imaginar também que certo número de alunos submetido a um ensino com esse propósito, apresentando maiores dificuldades no aprendizado ou não dispendo de um tempo ideal para estudar, correria o risco de ser considerado descartável, ou de ser marginalizado, na medida em que não atingisse o objetivo almejado pela escola.

Torna-se imperativo, portanto, não dissociar a questão da "qualidade de ensino" dos fins de uma educação pública, cujas práticas devem ser coerentes com os valores que as animam (Silva, 2009).

A adoção de objetivos que observem os valores democráticos, voltados à formação do cidadão e às circunstâncias em que eles devem ser ensinados, parece imprescindível. Se,

ao trabalho que deve realizar a escola pública, foram impingidos valores particulares, como os de uma classe econômica privilegiada ou de um grupo político-partidário qualquer, a escola corre o risco de perder a característica que a distingue de outras escolas, que é justamente o seu caráter público (Silva, 2008).

Ao assumir o ideal de formar para a cidadania, endossado de forma enfática pela LDB vigente como um princípio legítimo a partir do qual se pode estabelecer o parâmetro de qualidade esperado de uma escola pública, avança-se na discussão sobre que papel caberia a ela na sociedade. Isso porque a ideia de um padrão de qualidade sucumbe facilmente à tentação de se desconsiderar diferenças e desigualdades sociais com as quais se defrontam os sistemas públicos de ensino ou a suposição de que as escolas devam ter uma mesma organização pedagógica ou o mesmo tipo de gestão (Silva, 2012, p.23).

1.9 A Avaliação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

De acordo com o inciso VI do Artigo 15 do Decreto n. 9.235/2017 as instituições da Rede Federal “são equiparadas às universidades federais para efeito de regulação, supervisão e avaliação”. Define ainda as universidades como parâmetros de organização acadêmica, administrativa e organizacional a serem seguidos pelas demais Instituições de Ensino Superior.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia possuem características inovadoras os distinguem das universidades federais pois possuem uma verticalização curricular da educação que decorre das especificidades de sua identidade institucional. Desta forma, além da oferta dos cursos de níveis superiores, os institutos federais ofertam educação básica, ensino técnico e formação inicial e continuada.

Segundo Pacheco (2011), a verticalização vai além da oferta simultânea de cursos em diferentes níveis, pois permite um diálogo construtivo entre as formações, conferindo ao currículo dos Institutos características organizacionais específicas e dialógicas, de forma que os docentes possuem liberdade para desenvolver suas atividades de ensino.

Esta complexidade cria a necessidade de diferenciar-se das universidades pois estas especificidades produzem sua identidade singular. No entanto como podemos observar no Decreto citado acima a oferta da educação básica não garante tal diferenciação, pelo fato de possuírem a prerrogativa de, tal qual a universidade, oferecerem cursos de graduação e pós-graduação. Os IFs são avaliados tal qual as universidades não havendo, no momento,

quaisquer instrumentos na avaliação que atendam às suas especificidades, as mesmas que lhe conferem esta identidade singular.

Atualmente o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) é a política que avalia e regulamenta as instituições que ofertam educação superior. Criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o SINAES compreende a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

De acordo com documento orientador elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para subsidiar as comissões de avaliação in loco, a avaliação pretende fomentar a qualificação da oferta da educação superior no País e garantir que as instituições contribuam com o avanço da arte, da ciência e da justiça, promovendo, assim, a melhoria da qualidade de vida e a formação integral dos cidadãos. Seja qual for a natureza da IES, ela deve entender-se como signatária de um compromisso público com a qualidade da educação (Brasil. Inep, vol.5, 2015, p. 30).

Para atingir esses objetivos três avaliações articuladas constituem o Sinaes: Avaliação Institucional, Avaliação de Cursos de Graduação e Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes (Enade, 2015).

A avaliação institucional é desenvolvida de forma interna (autoavaliação) e externamente a partir de comissões que utilizam, entre outros documentos, o relatório de autoavaliação. Desta forma, a avaliação interna e externa é complementar.

Na avaliação do curso se avalia o ensino ofertado aferindo as seguintes dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e instalações físicas. O Enade é aplicado a cada três anos, dando início ao ciclo avaliativo do Sinaes. O Enade tem como objetivo aferir o rendimento e a aprendizagem dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências (Brasil. Inep, vol.5, 2015, p. 30). Propiciando assim um ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados às realidades brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento (Brasil. Lei nº 40.861, 2004, art. 5, § 1º).

O Enade (2015) inclui diversos instrumentos: prova do Enade, questionário do estudante, questionário de percepção sobre a prova, questionário do coordenador de curso. Estes geram subsídios que podem ser utilizados pelos docentes, gestores e toda a comunidade acadêmica para a promoção de ações de melhoria da qualidade dos cursos de graduação. Estes devem ser classificados por categoria administrativa, organização acadêmica, município, Estado e região.

Existem ainda outros 3 instrumentos complementares: o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), o Índice Geral de Curso (IGC) e o Conceito Preliminar de Curso (CPC).

Segundo nota técnica do Inep o IDD é um indicador de qualidade que mede o valor agregado pelo curso de graduação ao desenvolvimento dos estudantes concluintes, considerando seus desempenhos no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e suas características de desenvolvimento ao ingressar no curso de graduação avaliado (Nota Técnica nº 8, 2022, p. 1).

Em seu site o Ministério da Educação explica o IGC como um instrumento que é construído com base numa média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. Assim, sintetiza num único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino.

Por fim, o CPC avalia o curso, em uma escala de 1 a 5. Para o cálculo, são considerados: Conceito Enade (desempenho dos estudantes na prova do Enade); IDD; corpo docente (informações do Censo Superior sobre o percentual de mestres, doutores e regime de trabalho) e percepção dos estudantes sobre seu processo formativo (informações do Questionário do Estudante do Enade).

O Sinaes avalia todos os aspetos que giram em torno desses eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, Instalações físicas; Recursos didáticos-pedagógicos, a gestão da instituição, o corpo docente e vários outros aspetos.

1.10 Gestão e Qualidade do Ensino nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES)

As IPES têm como princípios constitucionais a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão e o atendimento às necessidades da sociedade. A realidade desafiante destas instituições as coloca como alvo de reflexões como a equidade de acesso ao ensino superior, o processo de avaliação institucional, a qualidade tendo como enfoque a gestão universitária, o compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão, a formação profissional e a autonomia universitária. Por isso, a busca pela excelência é um dos caminhos de transformação das IPES na melhoria de processos acadêmicos e administrativos (de Carvalho & Sousa, 2017).

Ao se analisar as diretrizes, metas e estratégias do Plano Nacional de Educação (PNE), bem como os aspetos avaliados pelo Sinaes (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) nos permite inferir que a qualidade do ensino das IPES é medida por um

conjunto de fatores que interferem no desempenho dos professores e dos alunos com vistas a melhoria da qualidade e promoção da equidade e eficiência do ensino. O desenvolvimento destes fatores passa por capacitação profissional e atualização dos conhecimentos dos professores, carga-horária de trabalho condizente com as atividades, viabilização da permanência dos alunos entre outros aspetos.

Quanto mais difíceis ou reduzidas forem as condições de trabalho em uma unidade escolar, mais difícil será melhorar a sua qualidade. Tais condições se referem, antes de tudo, à necessária autonomia das unidades escolares para a execução de um projeto próprio, com base em alguns elementos que se mostraram imprescindíveis, como: poder de escolha do corpo docente pela instituição escolar; garantia de um mínimo de horas de trabalho coletivo e com ampla possibilidade de escolha de formas específicas de organização pedagógica interna (Silva, 2012, p. 20).

A gestão tem um papel fundamental para a instituição escolar, cabendo a esta a estruturação organizacional, e o planejamento das ações que serão executadas na escola. Para Libâneo et al. (2012, p. 438), “a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspetos gerenciais e técnico administrativos”.

Percebe-se assim que é crucial para o desenvolvimento da qualidade do ensino a atuação de toda a gestão, que desenvolve o planejamento a partir do Projeto Pedagógico Institucional, tendo como objetivo principal a promoção de uma melhoria constante na qualidade do ensino e da formação dos alunos.

Desta forma, após o mapeamento dos processos dos departamentos do *Campus* da Instituição Federal, objeto de estudo deste trabalho, iremos aferir, por meio de um questionário quantitativo, a percepção dos gestores de ensino e dos gestores de pesquisa e extensão do mapeamento dos processos na qualidade do ensino.

Capítulo II - Metodologia

Nesta seção pretende-se explicar as decisões tomadas para a coleta de dados ao longo da pesquisa. Para Gil (2010, p. 1), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Buscou-se assim, a partir da aplicação de técnicas e método de pesquisa, que esta investigação conduzisse ao alcance dos objetivos propostos.

2.1 Delineamento da Pesquisa

Nesta pesquisa optou-se por realizar um estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa sobre um fenómeno atual objetivando produzir conhecimentos específicos neste contexto real. Para Yin (1984), um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica. Baseia-se fortemente no trabalho de campo ou na análise documental. Estuda uma dada entidade em seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações, documentos e artefactos.

Desta forma, o estudo de caso se mostra o tipo de pesquisa ideal para se compreender o objeto de estudo levando em conta o contexto em que ele se situa, bem como, as percepções pessoais relacionadas a situações específicas, ou seja, a gestão de processos em uma instituição pública de ensino profissional, técnico e tecnológica brasileira, envolvendo assim toda a complexidade do contexto.

Em relação a natureza da pesquisa optou-se pela qualitativa-quantitativa. O método qualitativo em função dos objetivos do estudo em descrever e analisar o trabalho da Comissão de implementar o mapeamento de processos em um *Campus* do Instituto Federal (IF). Segundo Flick (2013), em geral, a natureza qualitativa é a mais adequada para pesquisas que tem como objetivo oferecer uma descrição ou avaliação detalhada de algumas práticas continuadas.

Além disso, é o método que valoriza as percepções e descrições pessoais, as situações contextuais em suas interações, respondendo assim de forma mais satisfatória aos questionamentos da problemática que o pesquisador se propõe a investigar no contexto onde o fenómeno acontece. Desta forma irá, de acordo com Minayo (2004), buscando responder questões particulares em um nível que não pode ser quantificado.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a pesquisa de natureza qualitativa em educação possui cinco características fundamentais, que teremos como percurso. São elas:

- i. a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador, o agente da coleta de dados;

- ii. os dados possuem carácter descritivo;
- iii. o investigador se interessa mais pelo processo em si, do que propriamente pelos resultados;
- iv. a análise dos dados é feita de forma indutiva;
- v. a compreensão dos dados significados que os participantes atribuem às suas experiências tem importância fundamental.

Quanto a pesquisa quantitativa, conforme Falcão e Régnier (2000, p. 232), propicia que “a informação que não pode ser diretamente visualizada a partir de uma massa de dados poderá sê-lo se tais dados sofrerem algum tipo de transformação que permita uma observação de um outro ponto de vista”. Completam afirmando que “a quantificação abrange um conjunto de procedimentos, técnicas e algoritmos destinados a auxiliar o pesquisador a extrair de seus dados subsídios para responder à(s) pergunta(s) que o mesmo estabeleceu como objetivo(s) de seu trabalho”.

Desta forma a escolha em utilizar métodos qualitativos e quantitativos permitiu enriquecer a pesquisa com informações que não seriam possíveis obter com um dos métodos isoladamente.

Os instrumentos de coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionário com perguntas fechadas de escala likert. A análise documental será realizada com o objetivo de tomar conhecimento e estruturar quais as iniciativas foram realizadas para a implantação da Gestão por Processos nesta unidade do IF e, mais especificamente, no *Campus* objeto de estudo. Servirá para analisar as normas, estatuto e outros documentos institucionais como o relatório de gestão e editais para analisar as iniciativas direcionadas ao gerenciamento de processos.

Os documentos são artefactos padronizados, na medida em que ocorrem habitualmente em formatos particulares: anotações, relatos de caso, rascunhos, atestados de óbito, observações, diários, estatísticas, relatórios anuais, certificados, julgamentos, cartas ou opiniões de especialistas (Wolff, 2004, p. 284).

Para Quivy e Campenhoudt (2005), este método é adequado para objetivos como: Análise da mudança nas organizações ou estudo das ideologias, dos sistemas de valores e da cultura no seu sentido mais lato. Desta forma os dados recolhidos nos documentos de forma textual são utilizados em diversos tipos de análise e, em particular, na análise histórica propriamente dita e na análise de conteúdo. Além disso, os métodos de entrevista e de observação são frequentemente acompanhados pela análise de documentos relativos aos grupos ou aos fenómenos estudados.

As entrevistas foram realizadas junto aos membros da Comissão de Mapeamento de Processos, seguindo roteiro elaborado, Apêndice A, com o objetivo de identificar os principais aspetos da implementação do mapeamento de processos, identificar fatores que contribuíram e dificultaram para a formação da Comissão além de outras informações da experiência dos entrevistados que subsidiaram a pesquisa. Segundo Flick (2003), o objetivo da entrevista é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema. Por isso as questões devem dar início a um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado.

Numa entrevista as perguntas abertas são indicadas para se obter informações sobre a experiência do entrevistado, se permitindo que fale livremente sobre determinado assunto. Já as perguntas focadas são para se obter informações sobre determinado assunto específico. Desta forma a opção por entrevista semiestruturada está no objetivo de fazer o entrevistado tocar em temas que não teria mencionado espontaneamente.

Para Quivy e Campenhoudt (2005), na entrevista semidirectiva ou semidirigida (semiestruturada) geralmente o entrevistador tem as suas perguntas-guias com o propósito de receber uma informação do entrevistado. No entanto, não seguirá necessariamente a ordem das perguntas, deixando o entrevistado falar abertamente com as palavras que desejar e pela ordem que convier.

Em relação ao questionário, segundo Flick (2013), tem por objetivo receber respostas comparáveis de todos os participantes. Desta forma é um método adequado, segundo Quivy e Campenhoudt (2005), para a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a de informações relativas aos indivíduos da população em questão, além de possibilitar a análise de correlação.

O questionário foi aplicado, via plataforma *Google Forms*, junto a equipe de gestores de ensino, pesquisa e extensão, atividades finalísticas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, com o objetivo de verificar a percepção destes quanto ao impacto do mapeamento dos processos em seus respectivos setores na qualidade do ensino do *Campus*.

2.2 Etapas da Pesquisa

A primeira etapa consistiu na pesquisa bibliográfica para adquirir embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa, bem como, a elaboração do roteiro da entrevista e do questionário.

Na segunda etapa foi realizada a análise documental de documentos institucionais de acesso livre disponíveis no *site* da instituição e nos *sites* de busca.

Na terceira etapa foram realizadas entrevistas com os membros da Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio.

A quarta etapa compreendeu a aplicação de questionários aos gestores de ensino, pesquisa e extensão do *Campus*. A última etapa consistiu na elaboração de proposta de melhoria dos processos de ensino, pesquisa e extensão, utilizando como base modelos de maturidade de processos e os resultados da pesquisa.

2.3 Amostra

A pesquisa foi realizada com a participação de 6 membros da Comissão no primeiro semestre de 2022, compreendendo: 3 docentes, 1 técnico-administrativa e 2 discentes. Participaram também 4 gestores: 2 da área de ensino e 2 de pesquisa e extensão. Totalizando assim 8 servidores públicos e 2 alunos.

2.4 Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica foi realizada majoritariamente em livros, artigos, revistas científicas, dissertações e teses que abordassem sobre: gerenciamento de processos, gestão de processos no setor público brasileiro, gestão de processos em instituições públicas de ensino superior no Brasil, publicações oficiais, ensino público no Brasil, qualidade do ensino e avaliação das IPES.

Na análise documental optou-se por utilizar apenas documentos de acesso público. Como se trata de uma autarquia federal é obrigada a realizar gestão transparente e divulgar em seu site e facilitar o acesso aos documentos assegurando o desenvolvimento do controle social da administração pública em cumprimento à Lei de acesso à informação 12.527/2011.

Foram consultadas normas, regulamentos, decretos, portarias, editais, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e, sobretudo, relatórios de gestão. O PDI é o documento que subsidia o desenvolvimento do planejamento institucional e é elaborado para o período de 5 anos. O Relatório de Gestão se trata de prestação de contas anual que os órgãos públicos são obrigados a apresentar nos termos do art. 70 da Constituição Federal (1988) e conforme as disposições da Instrução Normativa do Tribunal de Contas da União (TCU) nº 84/2020.

Foi dada ampla prioridade para os Relatórios de Gestão uma vez que fornecem informações anuais dos resultados obtidos pela instituição e seus campi considerando os objetivos e metas previstas, bem como, as ações previstas para o próximo ano, atendendo o objetivo desta análise.

Foram analisados documentos de 2008, o primeiro divulgado pela instituição, até 2019, ano em que foi constituída a CMPN. Os principais termos pesquisados foram: Processo,

Mapeamento e Processo de trabalho, por se verificar que eram os termos mais utilizados para se referir às práticas de Gerenciamento de Processos na unidade.

As entrevistas ocorreram de forma presencial no *Campus* e por vídeo chamada pela plataforma *google meets*. As entrevistas tiveram o áudio gravado, com a autorização de todos os entrevistados, para posterior transcrição. O tempo de entrevista variou entre 40 minutos e 1 hora. As transcrições foram realizadas com o auxílio do *site 'otranscribe'*.

Em relação ao questionário, devido à falta de disponibilidade dos gestores optou-se por aplicar pela plataforma *google forms*. Os questionários só foram aplicados para os gestores cujos setores os processos já haviam sido mapeados pela Comissão.

Capítulo III - Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção serão apresentados a análise dos dados coletados. Para uma melhor compreensão a seção segue na seguinte ordem: Iniciativas de implantação de gestão por processos até 2019, entrevista com os membros da CMPN e percepção do impacto do mapeamento de processos pelos gestores de ensino.

3.1 Análise das Iniciativas de implantação de Gestão por Processos

As informações e registos encontrados foram compilados e organizados, conforme Tabela 2, em ordem cronológica que abrange o período de 2009, quando foi publicado o primeiro relatório de gestão, a 2019 quando foi constituída a CMPN.

Tabela 2

Iniciativas de implantação de gestão por processos

Ano	Registros encontrados
2009	<p>No planejamento a gestão da instituição identifica na análise do ambiente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de normatização e padronização de processos administrativos e educacionais; • Baixa formação em gestão dos gestores. <p>Entre os objetivos estratégicos do plano quinzenal consta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padronizar e Normatizar os processos educativos e administrativos (Dimensão Institucional); • Mapear e controlar os processos administrativos (Administração). <p>No plano de ação foi estabelecido uma capacitação de servidores com a finalidade de “promover a qualificação e requalificação de pessoal com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho”.</p> <p>Na análise crítica do Relatório a gestão identifica um descontentamento com o excesso de serviço e retrabalho em função dos processos que estão sendo implantados e construídos.</p>
2010	<p>No Relatório de 2010 a Instituição toma algumas providências após receber recomendações para adotar procedimentos gerencias com vistas ao acompanhamento dos controles após auditoria interna realizada por órgão de controle.</p>

	<p>Se tem registrado medidas da reitoria para o levantamento e mapeamento dos processos na reitoria e nos <i>campi</i> sob a responsabilidade de uma Pró-Reitoria. O objetivo era definir os processos prioritários, automatizar os processos por meio de sistema informatizado além de publicizar os processos e capacitar os servidores.</p>
2011	<p>Consta esforços da reitoria para o mapeamento dos processos dos documentos norteadores da instituição como o Regimento Geral e o Projeto Pedagógico Institucional.</p> <p>Encontra-se nova recomendação de auditoria interna, no âmbito da reitoria, apontando o mapeamento de processos como solução para diversos problemas, além de conferir maior efetividade, transparência e visibilidade dos trabalhos ali realizados.</p>
2012	<p>Percebe-se esforços para o mapeamento dos processos dos documentos norteadores com alguns avanços.</p> <p>A falta de fluxos dos processos que facilite o andamento das atividades rotineiras de cada setor é citada como um dificultador para o atingimento das metas e ações.</p>
2013	<p>Não foram encontradas menções referentes a iniciativas de gerenciamento de processos no nível Institucional ou na dimensão do <i>Campus</i> objeto de estudo, apenas a atividades e metas bem específicas.</p> <p>É importante, no entanto, o apontamento de uma Pró-Reitoria para a dificuldade em realizar atividades relacionadas à mapeamento dos processos em virtude da baixa capacitação do pessoal para a execução de atividades desse nível técnico, além disso a alta rotatividade de servidores inviabilizaria atividades que envolve planejamento de longo prazo.</p>
2014	<p>Foi encontrado o registro da realização do mapeamento dos processos de trabalho de duas coordenações específicas na reitoria após recomendação da auditoria interna.</p>
2015	<p>Criação de Comissão na reitoria para discutir o gerenciamento de processos no instituto e elaborar manual de mapeamento de processos.</p> <p>A Comissão foi constituída por portaria e formada por servidores das áreas de ensino, pesquisa e extensão, administrativa e da tecnologia.</p>

	<p>Como justificativa para a criação da Comissão consta a dificuldade em encontrar pessoal técnico com conhecimento em mapeamento e melhoria de processos o que estava acarretando em sobrecarga de trabalho na coordenação encarregada.</p> <p>Apresentada proposta da Comissão para criação de uma coordenação própria para tratar da gestão de processos.</p> <p>No programa de capacitação divulgado pela instituição para capacitar seus servidores consta o curso de Mapeamento de Processos.</p>
2016	<p>Logo na apresentação do relatório deste ano são relatadas dificuldades da gestão em função da incerteza orçamentária que, ao que dão conta, não cobria todas as despesas. Desta forma, atividades previstas ou desejadas não foram conduzidas a contento por falta de recursos.</p> <p>Dois indicadores presentes no relatório informam que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foram identificados e informatizados todos os processos administrativos e acadêmicos. • Do percentual de Fluxo de Processos revisados por ano, em 2016 não houve avanço.
2017	<p>A Reitoria lançou edital para selecionar uma proposta de metodologia para mapeamento de processos e respectivos riscos visando a implementação nos principais setores da reitoria.</p> <p>Entre os produtos do edital consta: mapeamento dos processos, relatório de risco e plano de revisão e atualização dos processos.</p> <p>O texto do edital dá conta de que a unidade do Instituto Federal lançou um guia de gestão por processos. No entanto, não foi encontrado nas buscas realizadas no site de busca e no site da Instituição.</p>
2018	<p>A equipe selecionada no edital entregou ao final do trabalho: mapeamento dos principais processos (27 processos) das áreas contempladas (9 áreas), relatório de riscos contendo medidas mitigadoras e um plano de revisão e atualização desses processos e seus riscos.</p> <p>Previsão de expandir trabalho de mapeamento e identificação de riscos para as demais áreas da Instituição.</p>
2019	<p>Nas metas do programa de gestão conta:</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Mapeamento dos processos organizacionais;• Capacitação dos gestores em Gerenciamento de processos;• Criação de Manual para procedimentos.
--	---

Fonte. Elaboração própria.

3.2 Análise e Discussão das Entrevistas

A análise das transcrições foi realizada com base na Análise de Conteúdo, metodologia desenvolvida por Bardin (2010), e que tem um caráter essencialmente qualitativo. A metodologia segue as seguintes fases: i) organização da análise; ii) codificação; iii) categorização; iv) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados (Bardin, 2010, p. 280).

Após a leitura e sistematização das transcrições foram criadas categorias de forma que contemplasse os objetivos da pesquisa. As categorias criadas foram: identificação, origem, expectativa com o mapeamento dos processos, ferramentas e artefactos, metodologia, principais desafios e feedbacks, autoavaliação, próximos desafios, o Mapeamento de processos numa IPES. O próximo passo foi separar as falas dos entrevistados de acordo com as categorias criadas e, por fim, a discussão dos resultados. Para criar as categorias e a discussão foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos NVIVO.

3.2.1 Identificação da comissão

Foram entrevistados 6 membros da Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio – CMPN: três docentes (E1, E2 e E3), um técnico administrativo (E4) e dois discentes (E5 e E6).

O entrevistado 1 (E1) é engenheiro de formação, fez especialização em gestão, mestrado em logística e doutorado em administração. Está a 9 anos na instituição de ensino e preside a CMPN. O entrevistado 2 (E2) tem mestrado em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento, está a 8 anos na docência sendo 3 anos na instituição de ensino atual.

A entrevistada 3 (E3) é docente do ensino básico técnico e tecnológico e está na instituição de ensino há oito anos, é psicóloga e tem doutorado em psicologia social do trabalho e das organizações. Além de professora ocupa o cargo de assessora para Implantação de Projetos Especiais e Educação à Distância além da Comissão de Mapeamento de Processos de Negócios.

A entrevistada 4 (E4) é técnica administrativa, está a dez anos na instituição de ensino e é formada em administração pública. A entrevistada 5 (E5) é estudante do 5º semestre do curso tecnológico em Sistemas para Internet e está a quase 3 anos na Comissão. E o entrevistado 6 (E6) é formado em filosofia na Universidade de Brasília e em Tecnologia em Sistemas para Internet, entrou na Comissão de Mapeamento de Processos de Negócios por convite do E2 que também foi seu orientador.

Com exceção do E1, que ocupa o cargo de presidente da Comissão, os demais membros não têm papéis definidos: “Na comissão a gente não tem papéis definidos fora do presidente. A gente divide em equipe, a gente pega o número que compõe a comissão e divide em equipes”.

Desta forma, E2 explica que “Formam times dividindo os professores e a técnica: 2 para cada lado e trazendo os alunos para poder apoiar tanto nas entrevistas quanto nas análises feitas nos documentos e fluxograma e eu fico nesse papel”. E5 complementa que “Durante a entrevista o professor conduz a entrevista e os alunos acompanham a entrevista podendo fazer perguntas.

Os alunos ficam com a responsabilidade de pegar aquelas respostas da entrevista e documentar elas, transpor para um documento word que a gente chama de documento de regras de negócio e por fazer o diagrama”, mas dependendo da situação “acaba que todo mundo faz tudo”. A E3 ajuda no mapeamento de processos, no entanto, pelo cargo que ocupa exerce um papel mais político articulando com a direção geral e os demais coordenadores.

3.2.2 Origem da comissão

A Comissão de Mapeamento de Processos de Negócios foi instituída por meio de Portaria em 2019 e, desde então, vem sendo prorrogada com pequenas alterações na composição dos alunos ou técnico quando necessário. A composição na portaria que estava vigorando no momento da entrevista era constituída por servidores docentes, técnica administrativa e alunos da instituição.

Apesar de inaugurado em 2008 a sede do *Campus* pesquisado só foi inaugurado em dezembro de 2010 e passou por rápida expansão. De acordo com a plataforma de dados da Instituição o número de alunos passou de 604 em 2011 para 5.587 em 2022, de 87 docentes em agosto de 2015 para 168 em 2022. Com a expansão veio a percepção da necessidade de aprimoramentos na gestão para solucionar parte dos problemas. Para Muscat e Biazzi (2011), a implementação da gestão por processos nas IPES deve ser utilizada com o objetivo de planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas,

eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade, com agregação de valor à prestação de serviços ao cidadão.

A gestão de processos surge então como uma tentativa de solucionar parte dos problemas. A Instituição, no entanto, já havia tido uma experiência mal sucedida de implementar a gestão por processos. Segundo a E3 houve tentativa anterior de se implementar a gestão de processos no *Campus* tendo participação, inclusive, de uma consultoria de São Paulo. No entanto, ainda de acordo com a E3 a tentativa “Não foi bem-sucedida. Parece-me que uma pessoa de uma Instituição de ensino de São Paulo veio até aqui, conversou e compartilhou a experiência, mas não foi para frente. Uma professora que conversamos e participou da tentativa atribuiu que eles queriam fazer uma metodologia completa, eles aqui da nossa Instituição de Ensino, da maneira como deve ser mesmo, teoricamente, a coisa muito grande e acabou não saindo nada”. O entrevistado 1 (E1) acredita que pode ser “mais uma questão de você estar definindo uma metodologia. No campo da metodologia em si, não conseguiu colocar em prática. As pessoas talvez não tivessem habilidade de fazer um mapeamento”.

A gente não sabe muito o que fazer aqui no *Campus*. Por exemplo, o que fazer para pedir um Reconhecimento de Saberes de Conhecimento (RSC) a gente não sabe. Muitas vezes a gente erra, bate muito a cabeça e isso inclusive interfere no clima organizacional. Parece-me que naquela época a cultura organizacional não estava de fato amadurecida e a impressão que eu tinha é que a gente saía dando cabeçadas. Se os processos estivessem mapeados a gente teria mais a segurança de saber o que deveria ser feito, o que seria esperado de nós e a gente entraria em menos embate. Uma das queixas sempre foi que o clima organizacional do *Campus* não era um clima bom. (Entrevistada 3)

A atual gestão do *Campus* assumiu em 2019 e tinha como um dos objetivos do programa o mapeamento de processos. De acordo com a Entrevistada 3, atual assessora da direção geral, o plano de gestão foi construído com a participação de técnicos e professores e havia o consenso de que havia um desgaste muito grande no *Campus* por erros que já não deveriam acontecer para os pouco mais de 10 anos de existência. “O pessoal da gestão contribuiu muito, o colegiado da gestão e com essa visão de que a gente precisava se organizar” e foi firmado então o objetivo no plano de gestão de mapear os processos como uma opção de mitigar os erros. O entrevistado 2 complementa que “algumas questões administrativas, quando a gente pondera algumas coisas administrativas, o mapeamento de processo entra como um apoio, vai ajudar a agregar e alcançar alguns objetivos que estão no

Plano de Desenvolvimento Institucional”. O E6 concorda que este alinhamento estratégico “[...] seria a modernização e a possibilidade de uma padronização que permitam a escalabilidade da comunidade do *Campus*”. Este alinhamento fez com que, ao menos no *Campus*, a gestão tomasse a iniciativa e incentivasse o trabalho desenvolvido que, segundo o E1 “A gestão, desde o começo, foi muito disponível, deu todo o apoio para a comissão”.

Segundo os entrevistados, a falta de conhecimento de como realizar determinados procedimentos e a falta de padronização na execução é uma tônica nesta unidade do IF. A entrevistada 3 lotada no *Campus* desde 2014 e hoje ocupa cargo estratégico corrobora e acrescenta o amadurecimento da cultura organizacional como um dos motivos para a tentativa anterior não ter tido sucesso.

O objetivo do plano de gestão foi posto em prática por iniciativa da Assessoria para Implantação de Projetos Especiais e Educação à Distância, cargo ocupado por E3, em conjunto com a diretoria geral. A formação da CMPN teve início após os professores E1 e E2 aceitarem o convite para integrar a Comissão. O entrevistado 2 cita a iniciativa da Assessoria para Implantação de Projetos Especiais e Educação a Distância (ASSIPE), “A E3 foi convidada pela diretora geral para assumir a ASSIPE e uma das iniciativas dela era tentar trabalhar no aspeto mais administrativo que é, neste caso, a análise dos processos da Instituição”. Além dos dois docentes foi convidada também a professora que participou da tentativa anterior de implementar a Gestão de Processos no *Campus*, mas, por motivos de agenda, não pôde aceitar o convite. Apesar da recusa, o compartilhamento da experiência pela professora foi comentado pelos professores ao sugerir que fizessem “o que dá, de maneira simples para que todo mundo tenha acesso. Não vamos tentar teorizar demais porque senão isso morre na gaveta, isso nem chega acontecer”.

O *Campus* constituiu uma comissão de mapeamento de processos com o intuito de identificar, padronizar, aumentar a publicidade e melhorar o modo como os procedimentos são realizados com vistas a propiciar uma documentação que permita identificar e padronizar as tarefas exercidas por essa unidade organizacional.

Havia o consentimento de que a iniciativa precisava do apoio e participação da alta gestão, ou seja, que deveria ser de cima para baixo (*top-down*). No entanto, como não houve o interesse da reitoria deram início com o apoio da direção geral do *Campus* como afirma E3 “O ideal é que começasse pela reitoria, os livros falam que precisa ter o apoio da alta gestão, mas vamos fazer por aqui já que eles não querem, já que não é prioridade”. O entrevistado 1 reforça: “Foi meio assim *bottom-up* né, foi uma iniciativa mais de baixo para cima do que *top-down*. [...] a gente formalizou e fez uma Comissão, mas no âmbito do *Campus*, não teve nenhuma tratativa até então com a Reitoria”.

A preocupação dos membros faz sentido, a falta de apoio da alta direção é um dificultador a mais na já desafiante missão de se implementar gestão de processos numa instituição pública de ensino.

Segundo o guia, CBOK (2013, p. 39), “a prática de BPM é definida por um conjunto de valores, crenças, liderança e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional”. Complementando que “Tais valores, crenças, cultura e estilos de liderança determinam o sucesso ou fracasso das iniciativas empreendidas pela organização”.

As experiências compartilhadas mostram que o comprometimento organizacional, de cima para baixo (*top-down*) é crucial para o sucesso de iniciativas de gerenciamento de processos:

BPM requer um comprometimento de cima a baixo na organização, desde a liderança executiva que define e provê suporte à prática de BPM, passando pela linha de gerência funcional que deve colaborar com os donos e gerentes de processos no desenho e na execução dos processos interfuncionais, até pessoas que trabalham em equipes funcionais e altamente especializadas [...] A experiência tem mostrado que o amadurecimento das práticas e dos benefícios do BPM são improváveis de ocorrer sem que exista comprometimento organizacional. Indivíduos podem possuir habilidades em BPM e as organizações podem possuir as tecnologias habilitadoras. Ainda assim, sem suporte de valores, crenças, liderança e cultura é improvável que BPM tenha sucesso dentro da organização (CBOK, 2013, p. 40).

Para Wong (2014), o apoio da gestão de alto nível e o realinhamento do poder, conhecimento e informação para níveis mais baixos na organização, que podem resultar em aumento de produtividade, competitividade e desempenho.

A participação dos alunos na Comissão aconteceu, a princípio, a partir de um projeto submetido pelo entrevistado 2, “um projeto para tentar ganhar bolsa para os alunos e foi aprovado no edital interno da unidade organizacional. Tivemos 6 alunos bolsistas e 1 voluntária, estão na Comissão até hoje 3 destes alunos”. A entrevistada 3 explica que os alunos ajudam bastante na parte operacional principalmente no desenho dos processos “vieram os alunos que agregaram muito porque eles poderiam ficar nessa parte operacional de colocar as coisas no *Bizagi* e coisas assim”. A entrevistada 5, uma das alunas, concorda que “surgiu do interesse deles dos professores de fazer o projeto e incluir os alunos no projeto de mapeamento de processos da instituição de ensino no intuito de mapear todos os processos e ter uma longa duração”.

3.2.3 *Expectativas da Comissão*

O mapeamento dos processos promete certas melhorias na organização logo é comum que sua implementação gera expectativas. Nas entrevistas os membros da Comissão citaram os principais resultados esperados com a Comissão e o mapeamento dos processos:

- i. Padronizar os procedimentos;
- ii. Eliminar o retrabalho;
- iii. Aumentar a eficiência;
- iv. Melhorar o clima organizacional;
- v. Longevidade do trabalho.

Segundo ENOKI (2006), a implementação do BPM pode proporcionar os seguintes benefícios:

- i. Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade;
- ii. Reagir rapidamente às mudanças do mercado;
- iii. Permitir desenvolver novos negócios mais rapidamente;
- iv. Acomoda mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- v. Reforça padrões, políticas e procedimentos através da organização;
- vi. Criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades através do processo;
- vii. Aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas;
- viii. Monitorar o status de todos os processos, incluindo que atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos;
- ix. Integrar funcionários de diferentes unidades e locais;
- x. Encontrar oportunidades para automatizados e fazer mudanças quando necessário;
- xi. Identificar atividades que não agregam valor;
- xii. Aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos;
- xiii. Mudar a mentalidade da organização para os clientes;
- xiv. Alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

No entanto a CMPN não tem o objetivo de implementar toda a metodologia BPM, irá se restringir ao mapeamento de processos de todas as áreas do *Campus*.

De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que tem por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. A utilização dessa metodologia permite que as organizações se beneficiem em diversos aspetos como no processo de redução de custos, na celeridade de informações, redução de falhas, melhor integração entre os processos, dentre outros.

Para o entrevistado 1, no curto prazo o foco é no ganho de eficiência administrativa com rotinas bem definidas e identificação de gargalos visando o desenvolvimento proporcionando assim uma melhor prestação de serviços aos estudantes. No longo prazo o foco passa a ser o ganho de eficácia e a internalização dos processos.

A entrevistada 3, entrevistada 4, entrevistada 5 e entrevista 6 compartilham da visão de que a eliminação do retrabalho deve ser um dos maiores ganhos com o mapeamento do processo uma vez que os gestores tendem a ser os únicos possuidores do conhecimento de como executar os procedimentos levando os demais interessados a realizar a sua maneira e sobrecarregando os gestores com dúvidas ou retrabalho em virtude das atividades realizadas de forma errada. A entrevistada 4 corrobora dizendo que o grande ganho é “Não ter retrabalho e com isso ganhar tempo, porque senão um outro coordenador entra e faz do jeito dele”, assim como o entrevistado 6 de que “Seria sobretudo para clarificar e padronizar os processos. Assim poupará tempo no sentido de que não haverá retrabalho”.

Além dos ganhos operacionais a entrevistada 3, talvez pela sua formação em psicologia e sua posição funcional estratégica, também demonstra uma preocupação quanto ao reflexo destes no clima organizacional uma vez que o retrabalho gera grande desgaste principalmente nas trocas de gestores.

O nosso objetivo é que as pessoas saibam o que se espera delas e o que fazer, que diminua a ansiedade e aumente a organização dos setores. Porque a gente vê o quanto é difícil a passagem de gestão porque não se tem nada, tudo está na cabeça das pessoas e isso tudo gera muito desgaste porque cada um faz de um jeito. A gente entende que esse amadurecimento é necessário inclusive para melhorar o clima. (Entrevistada 3)

Uma preocupação quanto a longevidade do trabalho que está sendo realizado se mostrou presente em diferentes momentos durante a entrevista com os entrevistados, sobretudo os professores. Um cuidado para não repetir os erros da tentativa anterior de implementar a Gestão de Processos quando foi descontinuada com poucas pessoas tomando conhecimento. No entanto, foi a entrevistada 5 que tocou neste ponto ao responder sobre as

expectativas da Comissão: “A ideia que os professores sempre passaram para a gente é que iriam tentar fazer com que esse projeto ficasse vivo no *Campus* e pudesse sempre fazer estas melhorias para a gente não acabar caindo no esquecimento. Por que a outra comissão veio, começou a trabalhar e de repente pararam”.

3.2.4 Ferramentas e artefactos

Para descrevermos a metodologia utilizada pela Comissão convém antes listarmos e entendermos as ferramentas e os artefactos utilizados.

Para realizar a modelagem de processos existem várias ferramentas disponíveis que vão desde o uso de simples quadros brancos, *flip-chart* ou notas autoadesivas, até ferramentas sofisticadas e especializadas de BPM. Algumas ferramentas permitem que os modelos resultantes sejam rápida e facilmente compartilhados por e-mail, imediatamente ou pouco tempo após a sessão. Isso facilita, especialmente quando a dificuldade em reunir as partes fisicamente. Além disso há a possibilidade do compartilhamento da modelagem por repositórios permitindo que a outra parte aceda e visualize se está de acordo. O que importa, no entanto, não é qual ferramenta será utilizada, o foco deve ser o processo em si (CBOK, 2013).

Na Tabela 3 são apresentadas as ferramentas comumente utilizadas pela CMPN no desenvolvimento de suas atividades:

Tabela 3

Ferramentas

Ferramenta	Descrição
<i>Backlog</i>	Listagem dos processos de negócio de determinado setor.
Regra de Negócio	Tabela que detalha como cada processo é executado. Preenchida durante a entrevista com os setores.
<i>Bizagi Modeler</i>	<i>Software</i> utilizado para desenhar o fluxo do processo.

<i>Microsoft Word</i>	Editor de texto da <i>Microsoft</i> . Utilizado pela Comissão para fazer a Regra de Negócio e a descrição (parte escrita) do fluxo do processo.
<i>Microsoft Excel</i>	Editor de planilhas utilizado para fazer o <i>backlog</i> .
<i>Google Drive</i>	Serviço de armazenamento e sincronização de arquivos. Serviços como esse são comumente chamados de “nuvem”. Utilizado pela Comissão para compartilhar documentos com os departamentos, bem como, para o Repositório.
<i>Google Meet</i>	Serviço de comunicação por vídeo utilizado para a realização de reuniões remotas.

Fonte. Elaboração própria.

3.2.5 Metodologia

A metodologia utilizada pela Comissão é a sugerida no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (*Guide to the Business Process Management Body of Knowledge - BPM CBOK*) cuja as fases do ciclo de vida BPM é composto por: Planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e refinamento, e comumente descritas e mapeadas utilizando o ciclo PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Act*) de Deming.

Para a definição da forma como seria implementada na Instituição, bem como, para a definição das ferramentas e artefactos que seriam utilizados foi realizado um projeto piloto, conforme relatou E1 na entrevista: “No finalzinho de 2019 nós fizemos um processo piloto, que foi o processo de aproveitamento de estudos do Registro Acadêmico e ali a gente definiu os artefactos: como que é a modelagem, o fluxo, o BPM utilizando o *Bizagi*. Depois a gente fez uma análise, alguns encaminhamentos de possíveis melhorias no redesenho. Então teve essa primeira etapa”.

Após alguns ajustes o entrevistado 2 relata como foram como seriam as etapas que seguiram e as ferramentas em cada uma delas:

Quando a gente começou a Comissão nós discutimos algumas coisas. Não sabíamos a abrangência que a gente poderia alcançar nem o apoio que receberia. A primeira coisa que sugeri na época era definir qual área a gente poderia atuar. Fizemos uma reunião com as possíveis partes interessadas que trabalhavam nessas áreas e entender a disponibilidade delas em nos apoiar e conhecer, chamamos de *backlog*, que é uma lista dos processos desta área. Então desta área estabeleceram os itens do que seriam os mais importantes para eles e os que seriam menos. Aí definindo esta lista, o *backlog* já está dentro desta metodologia BPM, a gente se organizou para começar a trazer rodada de entrevistas com essas pessoas, a partir das entrevistas criar notações e gerar alguns artefatos, que são documentos, criar documento descritivo do processo, sequencial, quem executa. (Entrevistado 2)

A entrevistada 3 e a entrevistada 4 explicam que primeiro a Comissão entra em contato com o setor, o responsável se reuni com a Comissão de onde é elaborado o *backlog* com os processos prioritários do setor e que serão mapeados. É montada a regra de negócio, outra reunião é marcada para validação e, uma vez validado, são feitos os fluxos dos processos que passam por uma validação final encerrando esta etapa.

Por consenso a Comissão iniciou as atividades priorizando as áreas de ensino por acreditarem que, em uma Instituição Pública de Ensino Superior, seria onde teria mais impacto por se tratar das áreas mais demandadas e fonte dos maiores conflitos.

A respeito da priorização das áreas, a entrevistada 3 afirma:

Queriam começar pelo ensino porque a gente percebia que os maiores conflitos se davam no ensino: processo disciplinar, discente e tantas outras revisões de notas, tantas outras coisas que causam impacto maior no Campus. Começamos pela Diretoria de Ensino (DREN) e aí a gente trabalhou muito com a Coordenação Geral de Ensino (CGEN) em contato com esses processos mais burocráticos e depois com os Coordenadores de Curso.

O entrevistado 2 complementa: “olhando para a estrutura organizacional, o organograma, a gente pegou as principais diretorias existentes e fomos naquela que a princípio acreditamos que era a mais importante, a que dava mais valor agregado para a Instituição que no caso é o ensino, justamente porque a gente presta serviço aos nossos estudantes”.

E1 explica que o principal critério da ordem das áreas mapeadas é a disponibilidade e o tempo de cada coordenação ou direção, bem como, a capacidade da própria Comissão no mapeamento de processos.

O primeiro contato com o setor é feito por um dos professores. Na reunião agendada é feita pelo responsável do departamento e uma equipe da Comissão geralmente composta por 1 professor e 2 alunos. Nesta reunião é feita uma entrevista semiestruturada para a definição dos processos prioritários. O E2 explica que a Comissão não interferia nesta definição, mas as perguntas ajudavam a elucidar alguns aspetos “A gente não definiu nada, a gente perguntava o que que eles faziam mais. E eles mesmo davam rumo para os processos deles, a gente só anotava. Quando a gente começava a fazer a parte da análise conversando com eles, algumas destas coisas que eles chamavam de processo na verdade era uma ação ou uma tarefa dentro de algo maior que seria o processo de fato”. Nesta reunião são levantados os processos considerados mais críticos da coordenação. Este é o *backlog*.

Durante a entrevista também é criada a regra de negócio. Se trata da descrição dos processos que o entrevistado vai detalhando, no entanto, para facilitar foi criada uma tabela onde contém o instrumento, ação responsável etc. Da regra de negócio é realizado o fluxo do processo. O *backlog* e a regra de negócio são os artefactos utilizados para a modelagem do processo até a última validação, completando assim o mapeamento do processo que são documentados.

Segundo E1 “a gente definiu basicamente os artefactos, de ter feito uma modelagem do processo, começa com a descrição de uma regra de negócio normalmente daí faz um fluxo e depois é feita uma validação dentro do setor e é considerada apta, validada aquele processo. Então as etapas são essas, a gente tá mapeando praticamente”.

Esta participação e autonomia da parte interessada durante a entrevista em que define quais são os processos de negócio e como eles são realizados é positiva uma vez que gera maior engajamento. Segundo Alves Filho (2011), uma grande parcela das organizações permanece sem melhorias e sem envolvimento dos colaboradores na simplificação de suas atividades. O motivo não se resume ao desinteresse dos trabalhadores, mas ao fato de que não são oferecidas oportunidades de decidir acerca de uma conduta melhor. A aceitação das ideias sugeridas pelos funcionários torna-se fundamental para que os processos sejam redesenhados na organização.

Os processos de negócio estão ligados à essência do funcionamento da organização (Dreyfuss, 1996). Eles são típicos da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra. A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual (Quinn, 1992).

Ao final E2 explica que os “documentos criados a gente documenta eles no repositório, compartilhou esse repositório com as partes interessadas e basicamente é esse o resultado que a gente tem para cada processo que a gente atua”.

A atuação da Comissão então tem se restringindo a mapear os processos de todas as coordenações não avançando além disso. Se trata de uma Gestão de processos e não de uma Gestão por processos. Se trata de uma abordagem mais tímida da metodologia, aspeto que o entrevistado 1 e entrevistado 2 dão bastante ênfase ao comentar como a metodologia que utilizam é adaptada para o contexto do *Campus* da Instituição de Ensino. O que, no entanto, não diminui a importância do trabalho da Comissão. De acordo com as ideias de Alvarenga Netto (2004), o elemento mais importante para a Gestão por Processos é o seu mapeamento, pois torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo, do mesmo modo permite eliminar atividades que não adicionem valor, bem como, reduzir a complexidade dos processos. Permite obter uma ampla visão da organização.

Do ciclo de vida do processo proposto no Guia para Gerenciamento de Processos a Comissão tem direcionado seus esforços no mapeamento de processos que é a primeira fase de um ciclo. Na biografia você tem mais ou menos 6 que você pode executar, sendo o último a melhoria contínua e o monitoramento. (Entrevistado 2)

Percebe-se que os esforços da Comissão de Mapeamento de Negócio é a modelagem AS-IS dos processos de todos os setores, ou seja, o processo no seu momento atual, como ele funciona hoje, e seu registro e documentação.

Destaca-se também que na metodologia BPM a implementação deve ser *top-down*, o que não ocorreu no caso por falta de interesse da Reitoria da Instituição neste momento. Por isso E2 explica que “as nossas iniciativas são um pouco mais tímidas. Gestão de Processos parece muito forte, é uma iniciativa um pouco mais modesta que a gente espera que um dia possa virar realmente uma Gestão, uma coisa mais formal. A gente já tem uma formalidade, quero dizer uma coisa mais forte aqui no Instituto”.

Oliveria (2014), afirma que uma preocupação para praticantes de BPM é que a complexidade da sua utilização resulte em organizações incapazes de alcançar os benefícios por elas desejados.

3.2.6 Principais desafios e feedbacks

A Comissão não enfrentou resistência para a realização do trabalho nos setores, de um modo geral a receptividade era sempre positiva. A experiência positiva dos servidores que trabalharam com a Comissão propiciava a propaganda “boca a boca”, ou seja, pelas conversas nos corredores, fazendo com que outros departamentos procurassem a Comissão.

O maior empecilho era a disponibilidade de tempo dos coordenadores ou diretores para atender a equipe responsável pelo mapeamento, desta forma, a disponibilidade de tempo acabou sendo o principal critério na escolha dos setores, conforme explica E1 “A maior resistência que tem é o tempo das pessoas, é aquilo que você sabe que é importante, mas que vai concorrer com as atividades urgentes. Então assim, a gente foi nos setores que estavam disponíveis, a própria disponibilidade já é uma falta de resistência, mas se houve alguma resistência no local foram as sobrecargas de trabalho naquele momento”.

Com a pandemia do COVID19, em 2020, acabou sendo um grande dificultador principalmente pelo aumento de sobrecarga como explica E6:

O Campus enfrentou essa situação da pandemia onde muitas coisas passaram a ser remotas e acabou que para muitas pessoas aumentou a carga de trabalho. É uma reclamação constante da área de educação a transição para o remoto por conta do aumento da carga de trabalho [...] foi um empecilho de muitas vezes de a gente não conseguir nos reunir com a frequência necessária ou não conseguir que o *stakeholder* leia a tempo o material que a gente envia.

A entrevistada 3 explica que a pandemia sobrecarregou os gestores dos setores, mas também a própria Comissão uma vez que conta com 3 professores a frente “A pandemia seguramente, o que nos afastou e que nos sobrecarregou pois todos são professores e que têm outras coisas para fazer e tiveram que se adaptar ao ensino remoto e ao mesmo tempo continuar mapeando processo”.

Durante a pandemia a Comissão não interrompeu os trabalhos, continuaram realizando as entrevistas e reuniões entre eles remotamente e mapeando os processos como diz a E3 “A Comissão não parou durante a pandemia, nos reunimos online, as entrevistas e as regras de negócio eram feitas online. Não paramos hora nenhuma”. No entanto é interessante notar a diferença de opiniões entre os professores e os estudantes, membros da Comissão, sobre as dificuldades durante a Pandemia. Entre os professores é unânime as dificuldades geradas pela sobrecarga de trabalho tanto deles quanto dos gestores em conseguirem disponibilidade para os atenderem. Para os alunos, apesar de todos os males gerados pela pandemia houve um aspeto positivo principalmente em relação às reuniões que agora eram remotas. A estudante E5 opina que o fato das atividades serem presenciais foi um dificultador “Por que o presencial acaba que tira a flexibilidade, as pessoas têm que estar no mesmo lugar e isso é muito difícil porque eu moro longe, outros alunos também moravam longe e aí tinha que ir antes da aula para poder conseguir conversar com o coordenador e às vezes chegava e o coordenador não podia porque ele estava muito ocupado”. Desta forma,

os encontros remotos proporcionavam “flexibilidade para a gente porque a gente conseguia conversar muito mais fácil com os coordenadores, eles estavam muito mais relaxados porque eles estavam em casa”. Desta forma, segundo a E5, esta flexibilidade “foi muito benéfica para a Comissão. No presencial era muito difícil até para as nossas reuniões. Não sei para os professores porque as vezes parece que eles moram ali, então eles conseguiam se reunir, mas os estudantes não porque às vezes alguém tinha que vir do estágio, tinha que definir qual era o melhor horário para o estudante estar lá e era importante que todos participassem sempre porque era uma Comissão”. E completa “Eu não sei o que eles acharam, mas para mim foi muito melhor remoto”. O E6 corrobora quanto a dificuldade de agendar o melhor horário para as reuniões “Por ser um trabalho que precisa de bastante reunião para que a gente esteja alinhado e trabalhe em conjunto, às vezes é meio complicado no universo dos professores, servidores e estudantes, conseguir esses horários em comum. Muitas vezes a gente consegue contornar gravando as reuniões”.

Em relação a possibilidade de alterações (positivas ou negativas) de desempenho após o mapeamento o E2 explica que ainda é muito cedo para avaliar uma vez que eles não têm essa métrica á que “está muito no processo inicial, muito incipiente ainda na metodologia então a gente não matura, não sair do lugar ainda. Para fazer isso a gente precisa fortalecer muito as iniciativas e isso vem de cima para baixo e não de baixo para cima”.

3.2.7 Autoavaliação

O desempenho da Comissão foi unânime. Todos elogiaram o clima no ambiente de trabalho da Comissão e um desempenho excelente dadas as condições.

O E1 diz considerar “O desempenho da comissão fantástico. Essa questão da participação dos alunos criou até uma certa sinergia no sentido de como as coisas são feitas”.

A E4, técnica administrativa, diz que vê muito engajamento: “Eu vejo que as pessoas fazem satisfeitas, estão mapeando os processos e estão mapeando rindo. Inclusive esse *know-how* que os bolsistas estão tendo abriu portas, teve empregabilidade, eles receberam propostas para trabalhar em outras instituições e isso para mim é um dos maiores trunfos”.

E3 disse que acha primoroso “Os professores da Comissão têm muita seriedade e a tranquilidade deles dá um tom profissional e o ritmo é muito bom. Como eu disse a gente já pegou esse ritmo de produção mesmo”. E enfatiza, assim como a E4, as oportunidades surgidas para os alunos devido a experiência na Comissão “[...] têm alunos, por exemplo, que já foram contratados para serem estagiários para mapear processos no setor de informática. Contratados pelo setor de informática para mapear os processos do próprio setor devido a experiência na Comissão”.

A atenção aos alunos é enfatizada pelo E2 “a gente tenta envolver bastante os alunos porque estamos numa Instituição de Ensino”.

Os alunos da Comissão concordam. E6 diz que “É uma Comissão que por conta da organização, e aí eu falo especialmente dos professores, que conseguiram levar com maestria esse trabalho. Eu posso dizer que os estudantes que se propuseram a entrar na Comissão aprenderam muito [...] O clima desde que eu participo é de um trabalho super profissional”. A E5 corrobora: “Eu acredito que nosso trabalho está 10. Sério, a gente mandou bem. Eu vejo que a gente evoluiu, no começo eu já achava que a gente já tinha começado muito bem, mas neste momento agora estamos muito melhor do que estava no começo porque refinou o nosso processo dentro da Comissão”.

3.2.8 Próximos desafios

A Comissão trabalha com o objetivo de mapear os processos de todos os setores do *Campus*. A prioridade é padronizar e documentar os processos AS-IS. Os entrevistados demonstraram insegurança e preocupação quanto aos passos futuros. Apesar de vislumbrarem possibilidades, vai depender do sucesso, apoio e condução do trabalho que está sendo realizado.

O sucesso do trabalho está relacionado a atualização, utilização e internalização dos processos. Os processos serão realmente utilizados pelos setores? Quem irá manter os processos atualizados? Os servidores e as demais partes interessadas aprenderão a trabalhar com processos? Isto é, consultar os processos mapeados e fazer da maneira certa ao invés de sempre perguntar e/ou fazer “do jeito errado que dá certo”? A Comissão será mantida até quando? O trabalho se perderá com o tempo? São inseguranças válidas numa instituição pública cujo trabalho realizado não conta ainda com o apoio da alta administração, fora as incertezas nas mudanças periódicas da gestão.

Ao longo das duas últimas décadas, surgiram inúmeros modelos de aperfeiçoamento de processos, maioria dos quais voltados para o setor privado. A busca de melhorias, no entanto, também passou a preocupar o setor público, que se viu sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados (*accountability*). Deve-se notar, entretanto, que existem várias características específicas do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança, podendo-se citar hierarquias rígidas, cultura do setor, estabilidade dos funcionários, mudanças periódicas de direção política, sendo que podem ser drásticas, e interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo (Biazzi et al., 2011).

Seria um momento mais de internalização para divulgar os fluxos para a comunidade porque já tem um número razoável de fluxo então você precisa de ir trabalhando, para que a pessoa tenha uma *expertise* porque alguma coisa vai desatualizando, tem que fazer manutenção e no fundo você precisa que as pessoas tenham familiaridade. O sucesso desta etapa também vai depender da próxima gestão, vai depender muito da outra gestão que venha porque você já tem um volume de trabalho grande, mas aí eu estou passando essas questões consciente da limitação do IF mas aí está vinculado até o próprio histórico de criação da Comissão. (Entrevistado 1)

A entrevistada 3 também defende a urgência na internalização pelo fato de os processos necessitarem de constante atualização “Os processos são vivos, são sistêmicos. E aí a gente precisa que pessoas sejam os guardiões dos processos, que vão indicar inclusive quando o processo precisa ser mudado e remapeado. E eu não sei se isso vai morrer, não sei se [...] uma outra Comissão vai cuidar desses processos e se um escritório de processos teria essa função *full time* [...] Por que o ideal seria criar um escritório de processo”.

Outro que demonstrou preocupação com a desatualização dos processos foi E2 “Quando a gente finalizar com todos os processos da Instituição provavelmente aqueles primeiros que a gente trabalhou provavelmente estarão desatualizados. E aí é o que eu falo que a gente tem as nossas limitações. Por que a gente já poderia estar trabalhando numa parte melhor da proposta da metodologia e tentar trabalhar em otimizações, tentando divulgar melhor para as pessoas, os processos, como eles acontecem mas em virtudes dessas limitações, estando só nos estágios iniciais” e fez concordou que o sucesso vai depender da continuidade do trabalho da próxima gestão do *Campus* “Eu não lembro quando acaba o mandato da direção geral mas pode ser um legado que ela vai deixar para a próxima direção ou se ela vai conseguir dar um passo a mais visando a continuidade destas iniciativas. Depende da visão dos nossos dirigentes”.

Os relatos dos entrevistados vão ao encontro com os resultados da pesquisa realizada, por Santos et al. (2012), com o objetivo de analisar a relação existente entre fatores críticos de sucesso encontrados na literatura e as barreiras enfrentadas nas iniciativas de implantação da gestão por processos pelas instituições públicas. As barreiras apontadas foram: burocracia e cultura do setor público; histórico de falhas em projetos realizados por consultorias e que não foram concluídos, ocasionando sentimento de frustração e desconfiança nas pessoas; legislação obrigatória obsoleta que impede as melhorias; falta de integração entre as unidades organizacionais; obrigatoriedade em seguir as legislações; rotatividade de pessoal, pois o gasto despendido em treinamento e o conhecimento adquiridos são perdidos; e a descontinuidade dos projetos por causa da troca de governo.

Já os fatores críticos de sucesso identificados, por Santos et al. (2012), foram: apoio da alta administração; competência das equipes de processos; composição da equipe por servidores do quadro; comunicação da equipe com os demais membros da organização; conscientização dos benefícios proporcionados pela gestão por processos aos clientes internos; e capacitação dos envolvidos diretamente com os processos.

3.2.9 Mapeamento dos processos e o ensino

A escolha por iniciar os trabalhos nos setores de ensino se deu de maneira lógica por estarem numa Instituição de Ensino. O entrevistado 1, presidente, é enfático ao dizer que “Desde do início a gente procurou focar nas partes dos processos de ensino”. Ao discorrer sobre a melhora da qualidade do ensino no *Campus* em função do mapeamento dos processos fez questão de apontar os diversos fatores presentes numa Instituição de Ensino como a relação docente-administrativo e docente-aluno “É uma relação distal e multifatorial”.

E1 continua discorrendo: “No processo de ensino, na relação entre docente-aluno existe um conjunto de fatores como melhorar a didática, a conscientização dos alunos e o ambiente em sala de aula. Eu acho que o que melhora no nível administrativo é você diminuir a desinformação”. Uma vez que, segundo E1, a relação didática/pedagógica é distal seria pretensão dizer que haveria uma melhora no *Campus*: “Você pode melhorar em algum nível administrativo, mas você tem problemas com o sistema e as pessoas. O processo é um elo um pouco em cima disso porque depende das pessoas e do sistema, se você não tem um mínimo de processo definido e de sistematização sua organização vai está num nível de maturidade muito baixa”.

O desempenho de boas práticas pedagógicas, isto é, as diferentes formas como o ensino é transmitido, é elemento fundamental em uma Instituição Pública de Ensino quando falamos em qualidade do ensino. No entanto, a qualidade do ensino também é constituída por outras dimensões a partir de decisões tomadas e executadas pelas áreas administrativas. De acordo com E1 o trabalho da Comissão irá auxiliar muito mais no quesito administrativo, responsável por uma das maiores causas da sobrecarga de trabalho, como foi, por exemplo, na pandemia. É nessa perspectiva que o entrevistado percebe o impacto e a melhora na qualidade do ensino.

Segundo Bolzan (2006), no ambiente interno das universidades, a busca pela qualidade é um dos caminhos trilhados pela gestão para melhorar os processos acadêmicos e administrativos como contribuição à solução dos graves problemas que envolvem a gestão universitária.

A sobrecarga de trabalho é um dos pontos comentados pela E3 “A nossa esperança é de que esses processos mapeados e internalizados possam ajudar a área de ensino e ajudar os professores a ter uma sobrecarga menor”.

O E6 também faz a distinção ao avaliar o impacto: “É complicado falar de padronização no ensino porque a gente tem a livre docência que é uma das características mais importantes do ensino. Porém eu acho que ele serve para que os requisitos básicos sejam cumpridos”.

A aluna E5 explica como, na sua visão, o mapeamento pode diminuir a sobrecarga de trabalho:

Por exemplo, uma coisa que dá muito trabalho na coordenação do meu curso é a entrega das horas complementares. Ninguém sabe como faz até hoje, nenhum aluno sabe como faz. Então o coordenador de curso recebe dezenas e dezenas de e-mails todo semestre perguntando como que faz aquela coisa. Ninguém sabe responder, só o coordenador. E a gente sabe que o coordenador não quer ser o único a possuir esta informação, mas acaba que todo semestre entra uma turma nova e algum momento isso se perde entre os alunos. Não tem essa comunicação de um aluno orientando outro como se faz, cada um manda o seu e-mail perguntando como que faz e faz.

3.2.10 A gestão de processos numa instituição pública de ensino superior

Perguntados sobre o desafio de implementar mapeamento de processos num *Campus* de uma instituição federal de ensino com educação verticalizada, isto é, que oferta cursos em diferentes etapas do ensino, no caso desde o ensino médio integrado, níveis técnico, de graduação e pós-graduação o que acentua toda a complexidade inerente a uma instituição de ensino.

A sociedade moderna atribui às escolas um conjunto cada vez mais alargado de funções – intermediar conflitos familiares, controle de bolsa permanência, vacinações, saúde dos alunos, entre outros, – o professor deve dar respostas a um crescente número de aspirações educativas que se tornam cada vez mais diversificadas e exigentes. Além disso, a ligação entre a vida interna da escola e o meio onde está inserida exige que se leve em consideração a complexidade do contexto, dos pensamentos, das práticas que aí se produzem e das que aí circulam. Neste sentido o que normalmente costumamos chamar de educativo não esgota as práticas relacionadas com a sala de aula, pois abrange aspetos que dizem respeito à realidade escolar imediata e à sociedade onde ela se insere.

Desta forma, uma Instituição Pública de Ensino que têm alunos do ensino médio, menores de idade e cuja os pais tendem a participar e controlar mais ativamente do ambiente escolar, e alunos de graduação, por exemplo, percebe-se a diversidade de agentes que participam desta organização social, bem como, as diferentes demandas recebidos pelos servidores. As inúmeras demandas onde estão imersas as realidades escolares exigem esta constante negociação entre seus membros e entre estes e o contexto do qual são partes. Tudo isto gera a cultura compartilhada, tanto no interior da escola, como no coletivo de professores, como na união deles com a de outros agentes, que, em diferentes âmbitos, também realizam a prática educativa.

A escola é uma instituição que se constitui como cultura organizacional, realidade construída socialmente que envolve o desempenho profissional, criando possibilidades e limites que atuarão no desenvolvimento de seus membros. Ela pode ser considerada como instituição que não só se reproduz a si mesma, mas também, num ritmo lento e seguro, reproduz os modos de conduta, pensamentos, relações que lhe são inerentes, independente das imposições originadas das mudanças que ocorrem na sociedade onde está inserida (Nóvoa,1992).

Como organização social, a escola, pode ser compreendida como algo que existe devido à experiência compartilhada e as negociações entre os sujeitos que nela atuam. Quem está habituado ao seu cotidiano sabe que ela segue normas vindas das instâncias superiores e é por elas controlada. Além de abrigar, como Sacristán (1999), afirma que zonas de desorganização” que são os “jeitinhos” próprios de cada escola para resolver questões do cotidiano, como falta de merenda, material didático insuficiente, manutenção do imóvel ou do mobiliário, dificuldades didáticas, dificuldades com a disciplina, entre outras.

Os clientes externos são a razão das organizações existirem. No entanto, tão importante quanto os clientes externos são os clientes internos, eles devem ser respeitados e suas expectativas e necessidades atendidas, pois a satisfação do cliente externo começa na satisfação do cliente interno. Todo um processo pode ser comprometido sem esse compromisso com todo o processo (Cruz, 2015).

É sabido que a implementação de mudanças na administração pública é bem diferente da realizada na iniciativa privada devido às características inerentes de cada setor. A administração pública deve seguir uma série de normas, regras, legislações e prestações de contas que não atingem a iniciativa privada. Além disso, são organizações com objetivos, contextos e culturas bem diferentes.

Devido a toda sua diversidade e complexidade, realizar mudanças em uma Instituição Pública de Ensino é ainda mais complexo do que em qualquer outro órgão público. A última pergunta da entrevista buscou proporcionar aos entrevistados um momento para que

compartilhassem a experiência ao se tentar implementar mudanças neste universo, contribuindo para a literatura ainda escassa nesse assunto.

Destaca-se das falas dos entrevistados:

- i. Possibilidade de descontinuidade dos trabalhos na troca de gestão
- ii. Duração da Comissão
- iii. Cultura organizacional
- iv. Estrutura Organizacional
- v. Limitações legais da administração pública
- vi. Sobrecarga dos servidores
- vii. Falta de apoio da alta gestão
- viii. Possibilidade de descontinuidade dos trabalhos na troca de gestão.

De acordo com o Regimento Geral da instituição, “O mandato dos Diretores-gerais é de 4 (quatro) anos, contados da data da posse, permitida uma recondução”. O mandato da atual direção termina em 2023, a troca periódica gera preocupação pela incerteza de como será o tratamento da nova gestão (se for o caso) a CMPN e ao trabalho já desenvolvido. É o que E1 se refere quando menciona as “ondas” na administração pública: “dentro da administração pública você sabe que às vezes as coisas são por ondas né, mesmo que não seja talvez uma descontinuidade, quando alguém for começar já vai ter uma versão anterior. Está dentro do contexto da administração você ter algumas coisas que são descontinuadas e depois são retomadas, mas tá valendo a iniciativa nesse aspeto”.

Existem características do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança (Mcadam & Donaghy, 1999). Entre elas, podem-se citar:

- i. Mudanças de direção política periódica, podendo ser drásticas;
- ii. Interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo; e
- iii. Sobreposição de iniciativas, muitas vezes criadas em períodos políticos diferentes.

As evidências sugerem que, se não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político de organizações públicas e outras características específicas do setor, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar. Há evidências, portanto, de que os modelos de aperfeiçoamento devem ser adaptados ao contexto do setor público.

Estas características evidenciam a necessidade de se adotar programas de mudança específicos para o setor público, ao invés de simplesmente serem aplicados modelos desenvolvidos para o setor privado. Entretanto, são raros os autores que apresentam modelos para aperfeiçoamento de processos no setor público.

3.2.10.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional sem dúvida é um dos aspetos mais importantes em qualquer mudança realizada numa gestão. Toda mudança gera impacto e a diversidade de opiniões dos membros da organização podem afetar positivamente ou negativamente. A cultura organizacional incorpora valores e crenças coletivas que transformam a empresa para o gerenciamento de processos. Logo a mesma cria um ambiente que complementa as várias iniciativas de BPM (Bai & Sarkis, 2013; Brocke & Rosemann, 2013).

As pessoas então são um elemento chave pois são elas que aprimoram e aplicam continuamente seus conhecimentos e habilidades para executar e melhorar os processos (Brocke & Rosemann, 2013).

O E1 relata como, numa administração pública, mesmo as opiniões contrárias a respeito do trabalho realizado devem ser respeitadas.

Você tem um desafio cultural, que algumas pessoas valorizam outras são até aversas a questão de mapeamento [...] você tem um desafio da mudança onde qualquer coisa que você vai colocar exige mudança e aí você precisa de uma liderança, você precisa saber fazer, você precisa de quem sabe, uma continuidade.

O Entrevistado 1 acredita que a falta de conhecimento sobre o que está sendo implementado ou pela pessoa simplesmente não concordar mesmo conhecendo são os principais desafios:

O principal desafio seria as pessoas conhecerem. Em termos culturais, algumas pessoas acham que é até uma mecanização. Da mesma forma que existem artigos que falam que a gestão estratégica é uma manipulação [...] então você também tem que respeitar que não é uma linguagem que você vai dizer que é totalmente aceita.

Conseguir mudar de maneira bem-sucedida uma organização é um dos maiores desafios da gestão contemporânea. Embora a tecnologia da informação seja essencial numa gestão de processos de negócio, o sucesso destas iniciativas depende em grande parte do fator humano. Desta forma a recetividade e o comprometimento das pessoas acaba sendo um dos fatores críticos de sucesso. Para isso é necessário criar uma “cultura de processo”, com valores, crenças e comportamentos voltados para os processos. (Brocke & Rosemann, 2013)

Os entrevistados também fazem menção em como a falta de apoio da alta gestão faz com que o trabalho possa ser questionado e, desta forma, aderido ou não pelos gestores. A estudante E5 diz que “apesar de ter um apoio da direção ninguém era obrigado a aderir esta cultura de processos. Então tem uma preocupação se todos vão ter uma cultura de processos mesmo de olhar aquele processo que ele tá sendo desenhado, se ele tá sendo desenhado não é para ficar engavetado é para ser consultado se não será um trabalho em vão” e questiona se esta falta de cultura não fará o trabalho cair no esquecimento comprando com o setor privado.

E talvez não só de ter uma cultura de processo, mas também manter aquilo e visitar [...] se por algum motivo um processo mudar teria sim uma dificuldade, por ser um setor público então pode não ser tão rápido como no setor privado. Então se acabar a Comissão hoje quem é que vai fazer aquele trabalho ali novamente? (Entrevistada 5)

A E3 também faz menção a cultura “Eu acho que a cultura organizacional não estar consolidada faz com que a gente ainda quebre a cabeça e aí tem que mudar o processo todo [...] isso tudo causa mudança e desgaste no processo e nas pessoas”.

Para finalizar E1 reconhece que, apesar de desafiante, esses aspetos são características próprias de uma instituição Pública de Ensino e compara com as empresas:

Uma instituição de ensino é caracterizada pela diversidade [...] São visualizações diferentes para a solução de determinados problemas, e você tem que respeitar isso. Então talvez o desafio seja a questão cultural que, ao mesmo tempo que é um desafio é uma característica também da instituição [...] talvez o desafio seja um pouco com esse: você tá numa Instituição, não numa empresa. Numa empresa você diz que vai não vai fazer, todo mundo fala que é para fazer porque o chefe quer.

3.2.10.2 Estrutura Organizacional

Existem colegiados vinculados à Administração Geral do Instituto. São o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes, e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Segundo o Regimento Geral (2022), o Conselho Superior tem caráter normativo, consultivo e deliberativo, o Colégio de Dirigentes tem caráter consultivo e de apoio ao processo decisório já o CEPE tem função normativa, consultiva e deliberativa, conforme delegação do Conselho Superior, sobre matéria acadêmica, científica, cultural e artística.

Estes aspetos são mencionados pelo Entrevistado 1:

Você não é uma instituição que tenha a sua cadeia hierarquizada bem definida. A instituição de ensino tem seus colegiados, têm seus professores, têm seus conselhos, então como você vai implantar um processo desses nesse contexto? O perfil da organização é um perfil não hierárquico. Não sei se poderia classificar assim. Não estou dizendo que isso é ruim, só estou dizendo como é.

O entrevistado 2, na contramão da maioria dos seus colegas de Comissão, é cético quanto aos benefícios reais da Instituição se fosse montado um escritório de processos na estrutura da Pró-Reitoria, pois a instituição poderia ficar engessada por trabalhar em cima de indicadores. “os indicadores poderia pressionar muito os servidores a buscarem algumas coisas que não são viáveis para alguns departamentos”.

3.2.10.3 As limitações da administração pública

Outro fator comentado se refere a diferença entre implementar gestão de processos numa iniciativa privada e uma instituição pública. Segundo E2, que já teve experiências em algumas empresas, “numa empresa privada é muito fácil, tudo que está demorado aqui e tá muito custoso, é onde ataca para tentar resolver” já num órgão público “para você rodar um processo você tem que ter uma série de assinaturas, uma série de ciências porque a legislação pedi isso e não foi a gente que definiu a legislação” desta forma “tentar aumentar a performance é muito complicado. Reduzir custos devido a burocracia também é complicado”.

As Instituições Públicas de Ensino Superior, sobretudo as universidades federais brasileiras, têm a característica de terem estruturas organizacionais extremamente burocráticas, tanto no campo administrativo como no campo acadêmico reféns da burocracia, submetida a normas e dependências muitas vezes desnecessárias, produzidas pelas estruturas piramidais de apoio (Vieira & Vieira, 2004).

Desta forma, para direcionar a gestão rumo à administração pública gerencial são necessários novos modelos de gestão que acompanhem as mudanças no ambiente em que as organizações públicas estão inseridas. Nesse sentido Vaz (2008) argumenta que a Gestão por Processos é um excelente instrumento para reverter a tendência de burocracias no setor público na medida em que os processos precisam estar direcionados para atender às demandas dos clientes, internos ou externos. Entretanto, ressalva que, no setor público, há grande risco de insucesso das iniciativas de redesenho de processo devido às características do setor – empecilhos legais, falta de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa.

Corroborando com as práticas da administração pública gerencial Carneiro (2010, p. 2) explica que “no mundo todo, países desenvolvidos ou em desenvolvimento vêm buscando melhorar sua administração pública por meio do uso de modelos e práticas típicas das empresas privadas”, essa preocupação com a qualidade nos serviços prestados reflete nas transformações sociais e econômicas pelas quais a administração pública vem passando distanciando-se cada vez mais do modelo burocrático presente no serviço público.

Como exemplo da falta de flexibilidade E2 diz que “para você rodar um processo você tem que ter uma série de assinaturas, uma série de ciências porque a legislação pede isso e não foi a gente que definiu a legislação. As vezes um normativo a gente tem que manter, de cima para baixo e até mesmo na direção geral a gente não consegue ter muita flexibilidade”. A Entrevistada 2 completa comparando com a parada da educação durante a pandemia:

O Instituto parou por 3 meses até conseguir colocar em EaD. Teve que capacitar pessoas, demorou muito para as pessoas se capacitarem, tiveram que se capacitar ao longo das aulas inclusive [...] precisou ter uma legislação federal e demorou 3 meses para tramitar, ter alocação de recursos especiais para poder movimentar os alunos para poder trabalhar. Então quando precisou de uma emergência a gente foi muito lento.

Em contraponto, E3 cita como “as privadas foram extremamente rápidas: parou tudo vamos para o EaD. Montou uma estrutura para o ensino a distância do dia para a noite, e nem que ela tivesse que comprar uma estrutura de terceiros e disponibilizá-la, como ela fez isso, de forma muito mais rápida que as federais”.

3.2.10.4 Sobrecarga dos servidores

Uma das dificuldades mais comentada foi referente a sobrecarga de trabalho dos servidores, culminando na dificuldade da Comissão em agendar horários com os stakeholders por falta de disponibilidade de tempo, sobretudo durante a pandemia, como os professores que dividiam seu tempo entre a Comissão, a docência, Projetos e, em alguns casos, a gestão do setor. A E3 relata que “O cenário aqui é muito complexo por uma série de fatores. Eu nunca vi uma instituição em que uma pessoa faça tantas coisas. Um professor não é só um professor, ele tem que fazer um monte de coisa burocrática, o coordenador então nem se fala”. Comenta também a necessidade de se criar a cultura de consultar os processos mapeados, deles serem internalizados para evitar mais uma sobrecarga nos coordenadores “eu acho que é difícil o professor, o coordenador poder sentar e antes de fazer um processo

e ir lá e consultar o processo mapeado. Talvez seja mais fácil ele perguntar só que quando ele pergunta ele sobrecarrega ainda mais o coordenador de curso que já é tão atribulado e vira isso, essa coisa louca que a gente vive que traz muito sofrimento para as pessoas que trabalham”.

Para Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012) a quantidade demandas atendidas nas IPES é um dos grandes desafios de gestão na busca de formas mais eficientes e eficazes de atuação para melhor atendimento da, entre outras, política educacional, demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos discentes.

O E6 concorda: “O desafio passa muito pela grande carga e priorização, porque não dá para fazer tudo ao mesmo tempo”. O E2 cita a sobrecarga como um dos fatores da Comissão não conseguir ir além na metodologia

A gente tem algum apoio da Instituição para continuar as nossas atividades, até por que a portaria foi renovada várias vezes, mas a gente não consegue rodar toda a metodologia porque isso demanda um pouco mais de esforço, dedicação e horas dedicadas a estas atividades [...] o Instituto tem a suas limitações de pessoal, financeiro [...] a gente não consegue crescer tanto por conta desses fatores limitantes.

Por fim E3 cita a falta de apoio da alta gestão como limitante pois muitos processos extrapolam o *Campus* chegando na Reitoria “os nossos processos dependem muito da reitoria e isso acaba extrapolando o Campus. Então o ideal seria que a gente pudesse contar com o patrocínio da Reitoria”.

3.3 Análise e Discussão dos Questionários

Dentre as atividades realizadas pela instituição, são consideradas finalísticas as relacionadas ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão.

De acordo com o Conselho Nacional das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF, 2012, p.5) “A conceção que permeou a criação do Institutos Federais no Brasil (IFs) e a constituição da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica – Rede Federal de EPCT, trouxe consigo grandes desafios entre os quais a transformação da Educação Profissional em uma Rede que objetiva promover o ensino de excelência, uma pesquisa aplicada e uma extensão que promova o desenvolvimento científico e tecnológico, constituindo-se assim os pilares desta nova Institucionalidade”.

Desta forma, além do ensino verticalizado e do currículo multidisciplinar, que são particularidades dos IFES, outro diferencial é o alinhamento dos projetos de ensino, pesquisa e extensão aos arranjos produtivos locais e às demandas do mundo do trabalho.

Na estrutura organizacional do *Campus*, objeto de estudo, a Diretoria Geral é o setor de nível mais alto na hierarquia. Respondem diretamente à direção geral: Diretoria de Ensino, Diretoria de Pesquisa e Extensão e Diretoria de Administração.

Considerando o escopo da pesquisa foram convidadas para participar da pesquisa as áreas relacionadas ao ensino e formação dos alunos, no caso, a Direção de Ensino e a Diretoria de Pesquisa e Extensão.

Respondem diretamente a Diretoria de Ensino a Coordenação de Assuntos Estudantis, Coordenação de Biblioteca, Coordenação Geral de Ensino e Coordenação de Registro Acadêmico. Existem uma série de coordenações que são subordinadas a estas não citadas aqui para facilitar o entendimento e visualização.

As coordenações subordinadas à Diretoria de Pesquisa e Extensão são: Coordenação de Extensão, Coordenação de Pós-Graduação e a Coordenação de Sustentabilidade e Cultura. A Coordenação de Estágio é subordinada à Coordenação de Extensão.

Diretoria de Ensino

- i. Coordenação de Assuntos Estudantis;
- ii. Coordenação de Biblioteca;
- iii. Coordenação Geral de Ensino;
- iv. Coordenação de Registro Acadêmico.

Diretoria de Pesquisa e Extensão

- i. Coordenação de Extensão;
- ii. Coordenação de Estágio;
- iii. Coordenação de Pós-graduação;
- iv. Coordenação de Sustentabilidade e Cultura.

O organograma, Apêndice C, facilita a visualização dos departamentos. Foram considerados apenas as diretorias participantes e as coordenações imediatas com exceção da Coordenação de Estágio que foi incluída por ter respondido o questionário.

Durante as entrevistas os membros da CMPN disseram que a escolha por começar o mapeamento de processos nas áreas de ensino foi unânime uma vez que por estarem em uma Instituição de ensino estas áreas eram as mais demandadas. A expectativa era que o

mapeamento pudesse ter maior impacto nestes setores, os beneficiando em suas rotinas de trabalho.

No entanto, a Comissão tem suas limitações e o ritmo de trabalho, por mais que tenha sido elogiado levando em conta os recursos e o número de pessoas, não foi considerado o ideal. É preciso levar em conta a carga de trabalho da CMPN e o tempo que o responsável pelo setor tem disponível naquele momento.

Desta forma no período que foi feito o convite aos gestores das direções e coordenações supracitadas apenas 4 departamentos já tinham tido seus processos mapeado:

- i. Diretoria de Ensino;
- ii. Diretoria de Pesquisa e Extensão;
- iii. Coordenação Geral de Ensino;
- iv. Coordenação de Estágio.

Estas áreas estão entre as mais demandadas do *Campus*. Outras como a Coordenação de Registro Acadêmico existe o interesse mútuo, mas a grande carga de trabalho inviabilizou que ocorresse até o momento. A Coordenação de Biblioteca comunicou que o mapeamento está em andamento e as demais não tiveram uma reunião até o período em que ocorreu pesquisa, mas estão nos planos da Comissão:

- i. Direção de Ensino - até 6 meses;
- ii. Coordenação Geral de Ensino - até 6 meses;
- iii. Direção de Pesquisa e Extensão - entre 6 meses a 1 ano;
- iv. Coordenação de Estágio - até 6 meses.

O questionário aplicado, Apêndice B, contém 19 perguntas, sendo 18 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta. São 16 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta inteiramente relacionadas aos processos que foram mapeados pela Comissão em seu setor. Ademais são 2 perguntas fechadas para identificação: setor e tempo no cargo. Estas 16 perguntas relacionadas aos processos mapeados foram divididas em 3 partes: No setor, Em relação às partes interessadas e Qualidade no ensino.

3.3.1 No setor

As afirmativas apresentadas nesta seção foram utilizadas para aferir a percepção dos gestores do engajamento, de seus respectivos setores, com os processos mapeados e como impactou nas rotinas de trabalho.

Gráfico 1

Pergunta n° 1 (no setor)

1. Quando assumi a gestão do setor atual os processos já haviam sido mapeados.

4 respostas

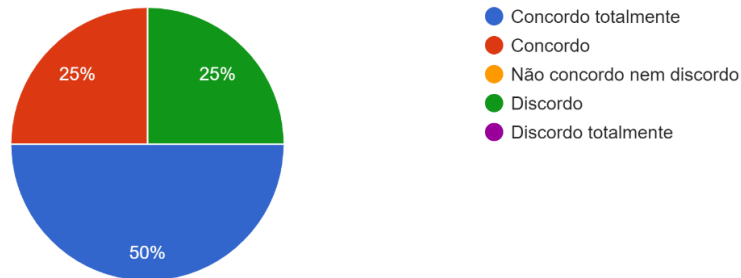
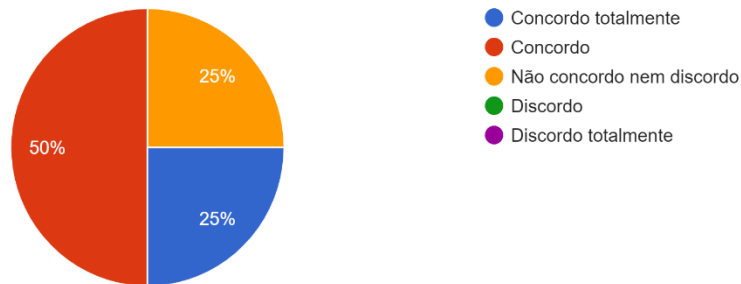


Gráfico 2

Pergunta n° 2 (no setor)

2. Caso tenham sido mapeados, os processos foram consultados para ajudar na compreensão de sua execução e/ou do funcionamento do setor.

4 respostas



Um dos benefícios de documentar os processos é que eles possam servir como fonte de consulta, pois é na consulta que os trabalhadores adquirem uma melhor compreensão das atividades e vão desenvolvendo um aprendizado.

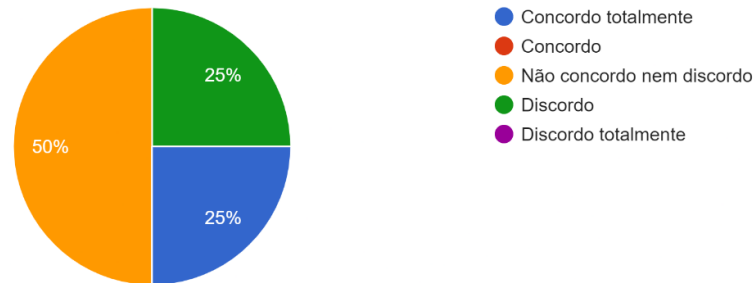
Podemos observar que dos 4 gestores, 3 afirmaram que os processos já haviam sido mapeados quando ocuparam o atual cargo, o que significa também que não participaram das reuniões com a Comissão. Os 3 gestores também afirmaram na segunda questão que os processos documentados foram consultados e ajudaram na compreensão do funcionamento do setor.

Gráfico 3

Pergunta n° 3 (no setor)

3. Houve um esforço extra do setor para divulgar os processos mapeados com as partes interessadas

4 respostas



O principal objetivo da Gestão de Processos é agregar valor aos clientes, por isso os processos priorizados no mapeamento são aqueles que mais agregam aos clientes. Para que haja um aumento significativo de eficiência é necessário que o setor e as principais partes interessadas compreendam os processos.

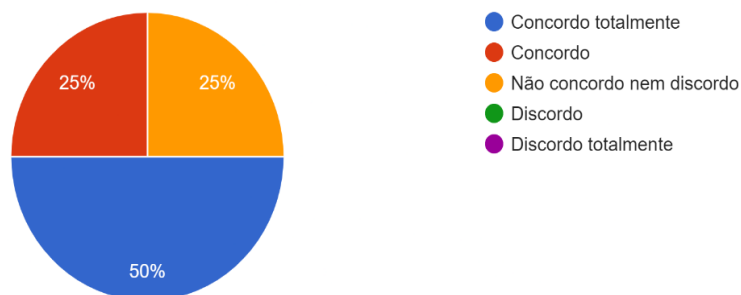
Nesta pergunta, apenas 1 gestor afirmou que houve um esforço extra para divulgar os processos mapeados, dois gestores “não concordaram nem discordaram” enquanto 1 discordou.

Gráfico 4

Pergunta n° 4 (no setor)

4. Há um comprometimento no setor para executar os processos conforme eles foram mapeados.

4 respostas



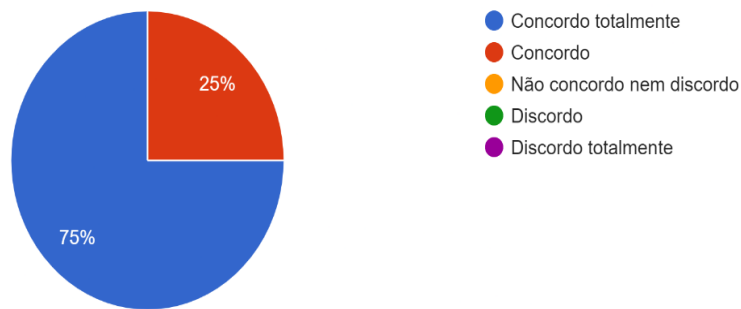
Para 2 gestores o setor está totalmente comprometido em executar os processos como foram mapeados, enquanto 1 concordou que há um esforço e 1 não soube dizer em que medida há ou não este esforço.

Gráfico 5

Pergunta n° 5 (no setor)

5. O mapeamento dos processos me ajudou a ter uma compreensão mais ampla de suas partes.

4 respostas



De maneira quase unânime 75% gestores concordaram totalmente que o mapeamento ajudou a ter uma melhor compreensão do processo como um todo e 1 gestor concordou.

Gráfico 6

Pergunta n° 6 (no setor)

6. Percebo uma diminuição do retrabalho no setor.

4 respostas

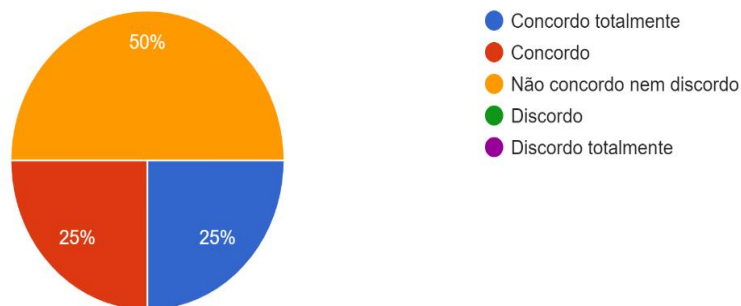


Gráfico 7

Pergunta n° 7 (no setor)

7. Percebo uma diminuição da carga de trabalho no setor.

4 respostas

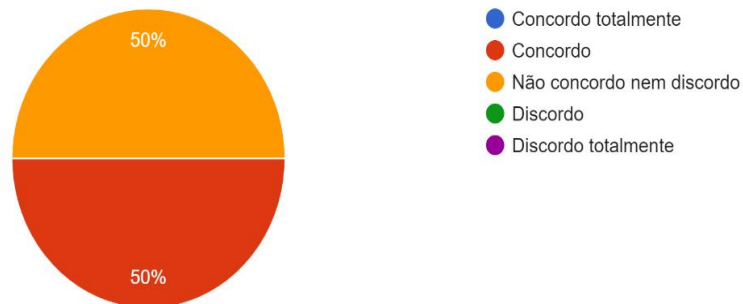
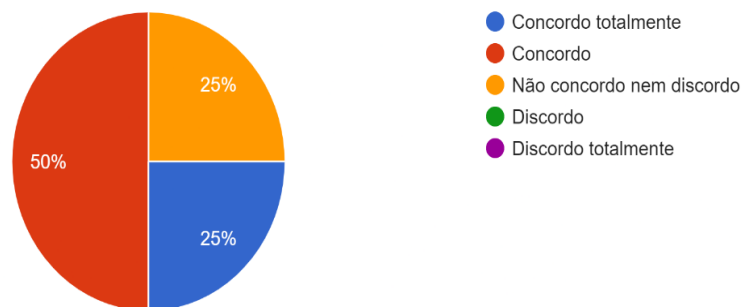


Gráfico 8

Pergunta n° 8 (no setor)

8. Percebo maior eficiência no atendimento das demandas no setor.

4 respostas



As perguntas 6, 7 e 8 são causais uma vez que o sucesso de uma influência diretamente no sucesso das demais.

Com a padronização dos processos se espera que as pessoas abandonem a “sua forma” de executar as atividades e adote a versão mapeada e em caso de dúvida consulte os processos documentados. Desta forma, com o tempo, todos passam a executar de forma padronizada, cometendo menos erros e de forma mais ágil. O que leva a uma diminuição do retrabalho, diminuição da carga de trabalho e um aumento de eficiência.

Na pergunta 6 metade dos gestores (50%) não perceberam uma diminuição do retrabalho. A outra metade percebeu uma diminuição embora um tenha percebido de forma mais evidente concordando totalmente com a afirmativa.

Na pergunta 7 metade dos gestores não concordaram nem discordaram não perceberam diminuição da carga de trabalho. Os outros 50% concordaram que houve uma diminuição.

Na pergunta 8 apenas 1 gestor não aumento de eficiência no atendimento das demandas no setor. Dois gestores concordaram enquanto 1 concordou totalmente. O que confirma a casualidade das 3 perguntas.

Gráfico 9

Pergunta n° 9 (no setor)

9. Percebo maior agilidade nas tomadas de decisões.

4 respostas

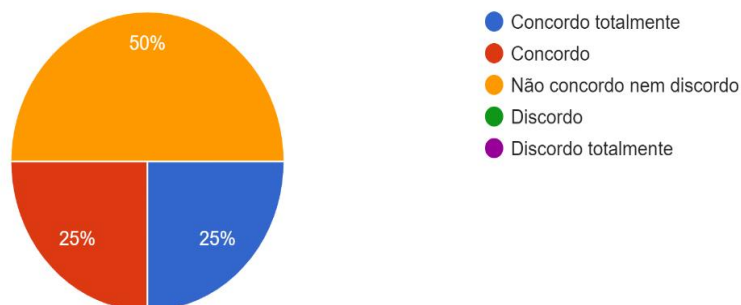
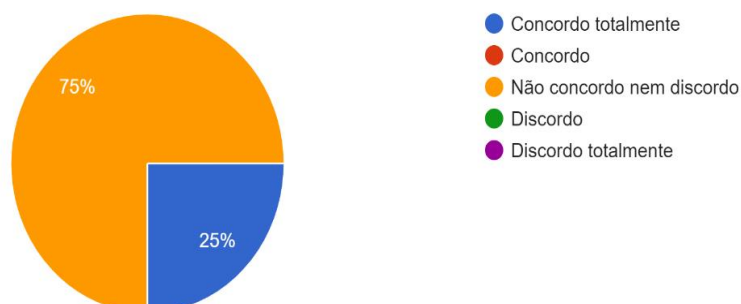


Gráfico 10

Pergunta n° 10 (no setor)

10. Percebo uma melhora no clima organizacional.

4 respostas



As decisões são tomadas com base nas informações que dispomos no momento da decisão. Quando a organização começa a usufruir dos benefícios do mapeamento dos processos as informações fluem mais facilmente criando um ambiente que auxilia na tomada de decisões dos gestores.

Metade dos gestores marcaram que “não concorda nem discorda”, indicando que não percebem maior agilidade em suas tomadas de decisões. Dois gestores afirmaram perceber maior agilidade nas decisões: Um gestor “concorda totalmente” e outro apenas concordou.

Por fim 75% afirmaram não perceber melhora no clima organizacional enquanto 25% (gestor 1) concordou totalmente percebendo claramente uma melhora no clima organizacional.

3.3.2 Em relação às partes interessadas

Entende-se por partes interessadas as pessoas envolvidas diretamente no processo. Ou seja, são as pessoas que têm ligação com a demanda requisitada. No caso do Instituto Federal as principais partes interessadas são: discentes, docentes, gestores (de qualquer área) e técnicos administrativos.

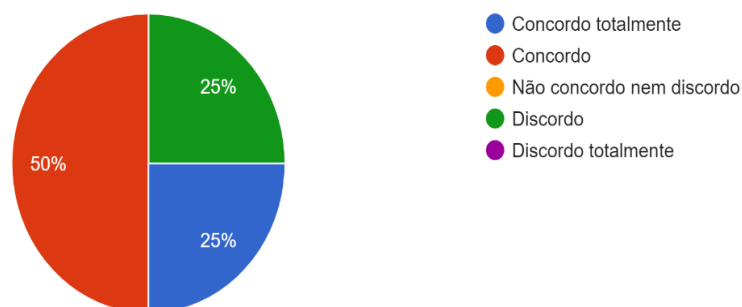
Desta forma esta parte busca aferir a percepção dos gestores no atendimento aos seus clientes (interno ou externo) uma vez que parte de suas demandas têm início a partir de uma solicitação ou entrega de uma parte interessada de fora do setor e quando se verifica erros em seu preenchimento ou execução o setor tem o retrabalho de corrigir ou devolver para correção.

Gráfico 11

Pergunta n° 11 (em relação as partes interessadas)

11. Percebo uma diminuição de erros na execução dos processos mapeados.

4 respostas



Se espera que com a divulgação dos processos mapeados e facilitando o seu acesso para futuras consultas às partes interessadas os erros irão, gradualmente, diminuir.

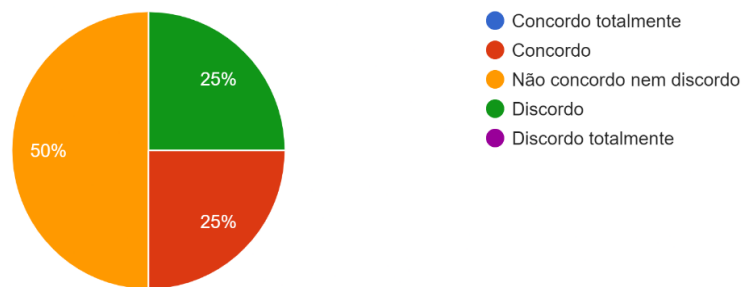
Na questão 11, metade dos gestores concordaram que houve uma diminuição de erros cometidos pelas pessoas que têm ligação com a demanda requisitada. Um gestor concordou totalmente e apenas um discordou, não notando qualquer diminuição na execução dos processos.

Gráfico 12

Pergunta n.º 12 (em relação as partes interessadas)

12. O setor é menos procurado para tirar dúvidas sobre a execução dos processos que foram mapeados.

4 respostas



Na pergunta 12 metade (50%) marcou, não concordo nem discordo, desta forma não estão a perceber qualquer diferença quanto a procura do setor para tirar dúvidas. Os outros dois se dividiram, um gestor respondeu que concorda e outro que discorda.

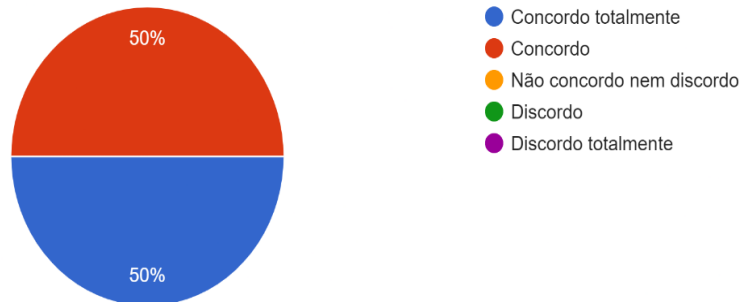
Observa-se que 75% dos gestores não perceberam mudança positiva quanto às demandas referentes as dúvidas que chegam no setor.

Gráfico 13

Pergunta n.º 13 (em relação as partes interessadas)

13. Percebo que os docentes também são beneficiados com o mapeamento dos processos.

4 respostas



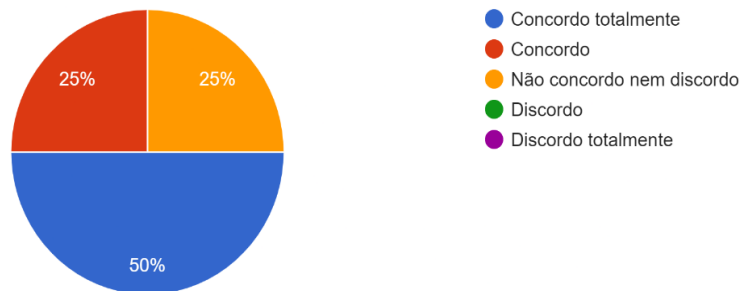
Todos os gestores responderam positivamente quanto ao benefício gerado aos docentes com o mapeamento de processos com 50 % respondendo “concordo totalmente” e os outros 50% “concordo”.

Gráfico 14

Pergunta n.º 14 (em relação as partes interessadas)

14. Percebo que os alunos também são beneficiados com o mapeamento dos processos.

4 respostas



Na pergunta 14 em relação aos benefícios gerados aos alunos com o mapeamento dos processos 50% concorda totalmente, 25% concorda e 25% não concorda nem discorda.

3.3.3 *Qualidade do ensino*

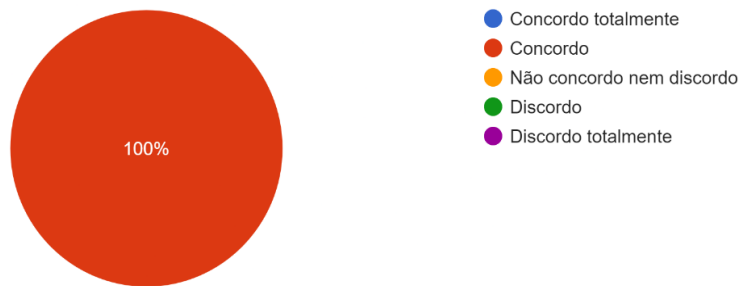
Apesar da noção de qualidade do ensino envolver diversos aspetos, entre esses a gestão, ensino, pesquisa e extensão, só há qualidade do ensino quando a melhoria desses aspetos atinge, direta ou indiretamente, o corpo docente e o corpo discente.

Gráfico 15

Pergunta n.º 15 (qualidade do ensino)

15. Percebo que o mapeamento dos processos está impactando positivamente na qualidade do ensino.

4 respostas



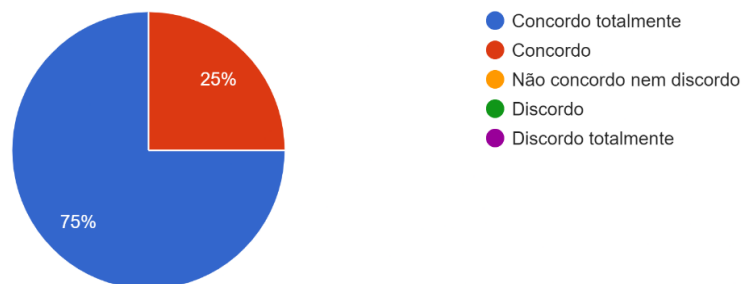
A pergunta 15 foi unânime, 100% dos participantes marcaram que concordam que há um impacto positivo na qualidade de ensino com o mapeamento de processos.

Gráfico 16

Pergunta n.º 16 (qualidade do ensino)

16. Acredito que, a longo prazo, o mapeamento dos processos pode impactar positivamente na qualidade do ensino.

4 respostas



Na pergunta 16, última pergunta referente ao mapeamento de processos, 75% os gestores demonstraram maior crença nos resultados a longo prazo marcando que concordam totalmente no impacto positivo de mapeamento de processos a longo prazo. O 25% restante marcou que concorda.

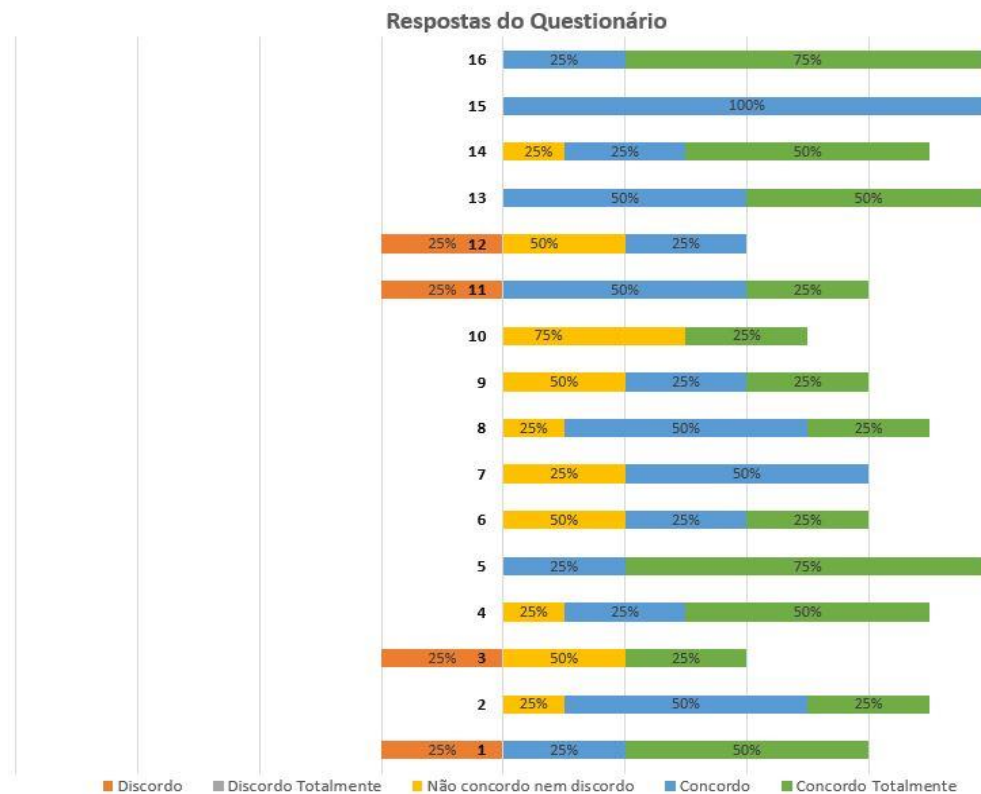
Foi ainda disponibilizado um espaço para que o(a) gestor(a) pudesse compartilhar qualquer “aspectos de como percebe que o mapeamento de processos reflete na qualidade de ensino” de forma optativa. Dois gestores responderam.

Para a Diretoria de Pesquisa e Extensão o mapeamento de processos “Contribui para a gestão do conhecimento, por exemplo, na troca de gestão; para a celeridade de respostas, além de evitar o retrabalho”.

Para Coordenação de Estágio “O mapeamento dos processos ajudou bastante no desenvolvimento das funções relacionadas à Coordenação de Estágio, uma vez que se tratam de tarefas operacionais e com um fluxo processual semelhante, na maioria das vezes. Entretanto, é necessário lembrar que, para aplicar as ações mapeadas, precisamos de colaboradores em quantidade suficiente, garantindo a celeridade das ações”.

3.3.4 Respostas por pergunta

Gráfico 17
Respostas por pergunta



As perguntas 5, 13, 15 e 16 tiveram total aceitação, ou seja, todos concordaram (marcaram concordo ou concordo totalmente). Interessante notar que todos os participantes concordam que os docentes são beneficiados pelo mapeamento dos processos dos setores (pergunta 13) e têm a percepção que está impactando positivamente na qualidade do ensino (pergunta 15) mas têm maior convicção que o impacto será maior no longo prazo (pergunta 16).

As perguntas 3, 10 e 12 foram as que tiveram menor percentagem de concordância, ou seja, onde a soma das respostas em “não concordo nem discordo”, “discordo” ou “discordo totalmente” foram superiores.

Nota-se que 75% dos gestores não concordaram que houve um esforço extra do setor para divulgar os processos mapeados às partes interessadas (pergunta 3) e, na mesma proporção, não concordaram que o setor é menos procurado pelas partes interessadas para tirar dúvidas sobre a execução dos processos mapeados (pergunta 12). Lembrando que em alguns setores, como dito pelos membros da Comissão na entrevista, as demandas que surgem para tirar dúvidas compõem grande parte da carga de trabalho e é uma das maiores queixas de alguns gestores.

Os gestores ficaram bem divididos para avaliar o impacto do mapeamento dos processos na eficiência da rotina de trabalho. As perguntas 6, 7, 8 e 9 se referiam respetivamente a diminuição do retrabalho no setor, diminuição da carga de trabalho no setor, eficiência no atendimento das demandas e maior agilidade nas tomadas de decisões. Com a exceção da pergunta 8 que teve 25% de resposta em “não concordo nem discordo” todas as outras tiveram 50% de resposta em “não concordo nem discordo” com os 50% restantes respondendo que concorda ou concorda totalmente.

Lembrando que se trata de uma percepção dos gestores pois não há indicadores institucionalizados para aferir estes aspetos.

Capítulo IV - Proposta de intervenção

Com base nos resultados da pesquisa realizada e nas dificuldades enfrentadas pelos órgãos públicos, sobretudo as IPES, nas iniciativas de gestão de processos, a proposta de intervenção visa contribuir com a iniciativa, em andamento, desenvolvida em um *Campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil.

A literatura carece de trabalhos acadêmicos que tratam do gerenciamento de processos nas IPES, parte das iniciativas ficam sem referências para saber como contornar determinados problemas e qual direção seguir. “Muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas” (Gonçalves, 2000, p. 9).

Neste contexto, o conceito de maturidade de processos surge como uma ferramenta que possibilita que o *Campus* se organize e planeje ações estratégicas para o alcance do nível desejado de maturidade em processos.

O conceito de maturidade de processos vem ganhando cada vez mais espaço na gestão por processos sendo utilizado para mapear caminhos lógicos e melhorar os serviços e produtos das organizações (White, 2001).

Segundo Fisher (2004), modelos de maturidade são utilizados como uma base de avaliação e comparação para a busca de melhoria. Para Hammer (2007), os modelos de maturidade proporcionam aos gerentes mecanismos que possibilitam identificar o que precisa ser feito, quanto e como para a evolução dos processos.

Os primeiros modelos de maturidade foram criados para avaliar o nível de maturidade dos processos, neste caso os processos são medidos separadamente para depois planejar ações de acordo com o nível identificado. No entanto, mais recentemente, vêm surgindo modelos preocupados em avaliar não apenas a maturidade de um modelo específico de processo, mas a maturidade de toda uma organização na adoção da gestão por processos. Esses modelos trazem maior abrangência organizacional e benefícios para todos os níveis da organização.

Na seção 1.5 foi apresentado um modelo elaborado pelo Instituto Federal de Sergipe (2018), a partir do CBOOK, com 5 níveis de maturidade. Gonçalves (2000a) em seu artigo “Processo, que processo?” também propõe um modelo de maturidade de processo para organização com 5 etapas indicando o desenvolvimento possível da organização em cada etapa. Além disso, há recomendações do que as empresas podem fazer para atingir um nível de maturidade maior.

Desta forma, a partir dos resultados obtidos na pesquisa, os dois modelos foram utilizados para avaliar o nível de maturidade do *Campus*. No modelo formulado pela IFS

(2018), Figura 2, as características que mais se assemelham são as do nível 2, chamado de nível conhecido. São as seguintes características:

- i. Os processos são melhorados, pois são feitos investimentos nas capacidades que apoiam o planeamento e definição do processo e desenho detalhado, criação e implementação do processo.
- ii. Maior conscientização e compreensão do que é o processo de trabalho, como se relaciona com a entrega de valor.
- iii. Investimento no desenvolvimento de processos de trabalho padronizados e repetíveis, bem como apoio em métodos e ferramentas para aperfeiçoamento da gestão
- iv. Diminuição de redundância das iniciativas.
- v. Unidades internas usam estratégias semelhantes para solucionar problemas diários. No entanto, carecem de estrutura para comunicação e divulgação dos padrões de trabalho, com a responsabilidade sendo tratada de forma individual.

Difícilmente um processo ou Organização vai se enquadrar em apenas um nível de maturidade pois estes apresentam um perfil de maturidade complexo. Desta forma, é comum apresentarem diferentes graus de adequação aos atributos de dois ou mais níveis (Siqueira, 2005).

Comparando com o modelo proposto por Gonçalves (2000a), Anexo A e Anexo B, o *Campus* se enquadrou na etapa B o que seria correspondente ao nível 2 do modelo. As características da Etapa B são:

- i. A organização identificou seus processos, subprocessos e subsubprocessos.
- ii. O foco do esforço ainda está nas funções.
- iii. Os processos são enquadrados na estrutura funcional.
- iv. A abordagem é ampla demais.
- v. Houve aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais.

No entanto, apesar de existir vários modelos de maturidade de processo eles foram formulados para serem utilizados nas empresas. As recomendações não levam em conta as particularidades e a realidade das instituições públicas brasileiras.

Neste sentido e com base na principal dificuldade de membros da Comissão e dificuldades identificadas dos gestores de ensino, pesquisa e extensão.

Neste sentido e levando em conta que a dificuldade da Comissão e dos gestores para internalizar os processos no *Campus*, ou seja, criar o hábito nas partes interessadas de utilizar

os processos mapeados criando assim uma nova cultura baseada na gestão de processos, foi elaborada uma proposta de intervenção com o objetivo de estabelecer melhorias nas áreas pedagógicas, a saber ensino, pesquisa e extensão, elevando assim a qualidade do ensino.

I. Elaborar um modelo de maturidade

Elaborar um modelo de maturidade inspirado nos modelos existentes, mas que compreendesse da instituição de ensino aparece como uma opção viável para que a organização se estruture e defina a direção que quer tomar após o mapeamento dos processos. Cada nível de maturidade deve ser detalhado com os requisitos que a organização deve preencher para atingir aquele estágio de maturidade. Deverá haver recomendações básicas do que a instituição deverá fazer para alcançar o próximo nível, estas recomendações poderão servir de base para planejar ações e a formulação de metas. O nível 5 (ou o nível máximo) deve indicar exatamente o nível de maturidade que a organização almeja, direcionando assim os esforços para uma direção conhecida de todos.

II. Capacitação e reuniões periódicas

Capacitar os gestores para um programa básico de gerenciamento de processos e estabelecer reuniões periódicas com a Comissão na agenda dos gestores.

III. Padrões de qualidade e indicadores

O objetivo não é medir o desempenho dos servidores como chegou até a ser pensado pela Comissão e, posteriormente, demoveram da ideia após resistências e questões legais. Espera-se aqui determinar o desempenho considerado satisfatório dos principais processos do *Campus*. Os indicadores mostrariam até onde os padrões estão sendo atendidos para então buscar maneiras de identificar e eliminar as causas que impedem de atingir o desempenho esperado.

IV. Plano de comunicação

Estabelecer objetivos e estratégias de comunicação com as partes interessadas. Atender as necessidades das partes interessadas é o aspeto mais importante da gestão de processos. Sugere-se as seguintes ações:

- i. Identificar as partes interessadas de cada setor.

- ii. Especificar o tipo de informação e o tipo de mídia de cada parte interessada.
- iii. Identificar as mídias disponíveis na instituição para o atendimento das partes interessadas.
- iv. Formular estratégia de comunicação com cada parte interessada identificada.

Tendo em vista a sobrecarga de trabalho e o acúmulo de funções como prática comum no *Campus*, sugere-se para a realização destas e outras possíveis atividades que sejam montadas equipes por edital que reportem a uma Comissão central.

Dada a importância e dificuldade em conseguir o apoio da alta direção, a expectativa é que conforme os resultados apareçam haja maior engajamento e demonstrem interesse em participar e apoiar a iniciativa.

É preciso levar em conta que limitações como falta de pessoal, sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e gestão periódica elevam o grau de dificuldade de qualquer proposta de melhoria.

É importante observar ainda que a Comissão está na etapa de mapeamento dos processos (AS-IS), um estágio incipiente dentro do gerenciamento de processos. Desta forma a proposta de melhoria busca contribuir com um dos caminhos possíveis para o desenvolvimento do trabalho.

Capítulo V – Conclusões, Limitações do Estudo e Oportunidades Futuras

5.1 Conclusões

Desde a década de 90 a administração pública brasileira vem passando por mudanças culturais e gerenciais com a reforma gerencial. Passou-se a buscar nas iniciativas privadas, práticas gerenciais que trouxessem uma maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos como a Gestão por Processos que, por atuar na otimização dos processos e ser vinculada aos fundamentos do planejamento estratégico, despontou com grande preferência.

Mas a reforma gerencial da administração pública brasileira ainda é um processo em andamento onde se observa os órgãos públicos, em diferentes estágios, buscando se adequar a novos modelos de gestão.

No decurso deste estudo foi possível acompanhar o caminho percorrido por um *Campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, no Brasil, até a criação de uma Comissão de Mapeamento de Processos de Negócios e identificar os principais aspetos na implementação da gestão de processos.

O estudo aqui apresentado mostrou que a Instituição identificou, já no primeiro relatório de gestão, a necessidade de melhorias operacionais colocando o mapeamento dos processos como uma das prioridades. Os relatórios apontam que projetos que visavam a implantação da gestão por processos abrangendo todos os *campi* do Estado sob coordenação da Pró-Reitoria travaram na medida em que a iniciativa para a implantação na reitoria avançava.

Após esse período foram identificadas duas iniciativas de Gestão por processos no *Campus* onde foi realizada a investigação. A criação da Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio ocorreu após uma tentativa frustrada de reestruturação de Gestão por processos. Este aprendizado foi crucial para o desenvolvimento de um projeto mais simples para o mapeamento dos processos sem, no entanto, modificar a estrutura funcional.

A composição da Comissão é formada por três docentes, todos já ocupavam outros cargos de gestão, uma técnico-administrativa e três estudantes que foram capacitados pelos próprios docentes. Esse acúmulo de cargos e responsabilidades que gera sobrecarga é apontado na literatura como um dos fatores críticos para o insucesso das iniciativas no setor público brasileiro assim como a falta de apoio da alta direção.

A Comissão mostra grande comprometimento para pensar em formas de fazer a comunidade acadêmica internalizar os processos mapeados, ou seja, criar uma cultura de processos e serem consultados frequentemente. Há um sentimento de que, apesar da iniciativa ser elogiada, poucos fazem real uso dos processos que foram documentados.

Ao utilizar modelos de maturidade de processos foi atribuído ao *Campus* o nível 2 de maturidade o que significa uma organização onde os processos são conhecidos, mas que ainda não adquiriu maturidade, uma cultura de processos. O que explica em parte a dificuldade de internalização dos processos. Segundo Oribe (2008), a padronização não se faz apenas por meio de documentos. Os padrões devem ser incorporados para se tornar um dos pensamentos e hábitos dos trabalhadores, o que inclui a educação e o treinamento.

Diante dos resultados apresentados nesta pesquisa, foi possível confirmar a alta rotatividade nos cargos de gestão. Dos gestores que responderam o questionário 75% estavam no cargo a menos de 6 meses. Por outro lado, todos concordaram que os processos mapeados ajudaram a ter uma melhor compreensão do funcionamento de seus respectivos departamentos.

Para os gestores de ensino, pesquisa e extensão que responderam o questionário o mapeamento dos processos trouxe tímidas melhorias. Concordaram em parte que houve uma diminuição no retrabalho e na carga de trabalho em seus setores e percebem que houve um aumento de eficiência no atendimento das demandas. Além disso, todos acreditam que os docentes são beneficiados com o mapeamento dos processos e que a médio e longo prazo irá impactar positivamente na qualidade do ensino. Já para os discentes 75% (3 gestores) responderam que acreditam que também são beneficiados com o mapeamento dos processos, enquanto 25% (1 gestor) respondeu de maneira neutra, i.e., não concorda nem discorda.

Para finalizar, é agora possível avaliar as hipóteses, as quais deram corpo ao estudo, apresentadas na seção **Quadro de Hipóteses**:

Assim, é confirmada a **Hipótese 1**, “As diferentes abordagens para a implementação de um projeto de gestão por processos no *Campus* falham por força de barreiras burocráticas”. Segundo os Relatórios de Gestão as principais dificuldades foram por limitações técnicas, devido a falta de servidores com capacitação para executar atividades desse nível técnico, e a alta rotatividade de servidores inviabilizando a continuidade de projetos a longo prazo. Percebe-se então que as particularidades e burocracias típicas do setor público brasileiro tiveram influência direta na não continuidade dos projetos.

É, igualmente, confirmada a **Hipótese 2**, “O crescimento da atual estrutura dificulta o desenvolvimento da criatividade e do pensamento estratégico dos seus RHs em prol da qualidade da instituição”, com base nos números da expansão do Instituto apresentados na **Seção 3.2.2** e nos relatos dos membros da Comissão, fica clara a relação entre o aumento de alunos e docentes e a sobrecarga gerada em todos os níveis de gestão, ocasionando na perda de eficiência, alta rotatividade nos cargos de gestão, desgaste emocional refletindo na

piora do clima organizacional entre outros aspetos. Sendo estes, inclusive, um dos principais motivos para a criação da Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio.

A **Hipótese 3**, por sinal, não é confirmada, “O mapeamento de processos impacta sobretudo na diminuição da sobrecarga de trabalho, por força de uma maior padronização das atividades, optimização dos processos e incremento de níveis de serviço”. A diminuição da sobrecarga do trabalho faz parte do escopo do projeto de mapeamento dos processos, durante as entrevistas os membros relataram como a sobrecarga de trabalho faz parte da cultura do *Campus* impactando no desempenho dos gestores e dos docentes. De acordo com o questionário aplicado junto aos gestores de ensino, pesquisa e extensão apresentado na **Seção 3.3**, não houve unanimidade nas perguntas 6 e 7, referentes a diminuição do retrabalho e da carga de trabalho no setor respetivamente, com 50% (2 gestores) de concordância.

E todos concordaram que os docentes serão beneficiados com o mapeamento dos processos. Com base nestas informações, a hipótese não é confirmada, pois no momento em que este estudo foi desenvolvido, não houve uma diminuição da sobrecarga de trabalho de maneira efetiva, muito provavelmente devido ao nível de maturidade da Instituição como apresentado no **Capítulo IV**.

Por fim, a **Hipótese 4**, é confirmada, “O mapeamento dos processos faz-se sentir ao nível de uma maior agilidade, eficiência operativa e atendimento dos diferentes intervenientes, libertando-os para as atividades de valor educacional”, apesar de ainda não se fazer sentir de forma consolidada, a hipótese é confirmada por já se fazer sentir na perceção de maior parte dos gestores de acordo com os resultados apresentados na **Seção 3.3**.

Quando perguntados se percebem maior eficiência no setor, pergunta 8, 75% (3 gestores) concordaram, não havendo discordância. Já quando perguntados ao nível de agilidade nas tomadas de decisões, pergunta 9, o número de concordância foi de 50% (2 gestores), não havendo também discordância. Por fim, nas perguntas referentes ao benefício dos docentes e discentes com o mapeamento de processos, perguntas 13 e 14, houve 100% (4 gestores) e 75% (3 gestores) de concordância, respetivamente. Quando perguntados sobre o impacto positivo na qualidade do ensino causado pelo mapeamento de processos, pergunta 15 e 16, concordaram por unanimidade em ambas.

Apesar dos incentivos, desde os anos 90, e as diversas iniciativas, a reforma gerencial ainda está incipiente e sua implementação em curso. Os estudos que servirão de referência ainda estão sendo produzidos. O contributo deste trabalho é que possa servir, entre tantos outros, de subsídio para trabalhos e iniciativas futuras que vêm no gerenciamento de processos uma forma de alcançar uma gestão eficiente.

5.2 Limitações do Estudo

A limitação deste estudo está relacionada ao tamanho da amostra. Os departamentos, das áreas de ensino, pesquisa e extensão, com os processos mapeados foram abaixo do esperado e impossibilitou a obtenção de uma amostragem maior de gestores para a aplicação do questionário. Uma amostra mais significativa implicaria em uma melhor precisão nos resultados, bem como, uma maior confiabilidade na avaliação das hipóteses levantadas.

No entanto, o nível estratégico das unidades organizacionais que participaram da pesquisa, **Apêndice C**, proporcionou com que os dados obtidos tivessem representatividade suficiente para que os objetivos da investigação fossem alcançados.

5.3 Oportunidades Futuras

A implantação das diferentes abordagens de gestão por processos não são padronizadas, estas devem integrar os elementos estratégicos da organização e a cultura deve mudar para incorporar as novas práticas que serão implementadas. Desta forma o compartilhamento de experiências exitosas são fundamentais para a evolução e eficácia destas abordagens. É o caso, por exemplo, do Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (2013, p.19) que realiza atualizações com melhorias periódicas “baseados em experiência prática, estudos acadêmicos e lições aprendidas”.

Foi perceptível no decurso da investigação a carência de estudos acadêmicos e compartilhamento de boas práticas de gerenciamento de processos no âmbito das IPES. Esta carência evidencia lacunas que podem servir de base para futuras pesquisas. Sugere-se então uma pesquisa em que sejam identificados casos de sucesso de implementação de gerenciamento de processos nas IPES, uma análise de todo o percurso determinando os fatores críticos de sucesso, as maiores dificuldades e as ações tomadas nos momentos críticos.

Pesquisas como esta tem o potencial de causar grande impacto na gestão pública na medida em que o compartilhamento de boas práticas e experiências exitosas podem subsidiar lideranças na condução de projetos de gerenciamento de processos nas particularidades das instituições públicas de ensino e proporcionar maior eficiência na execução das atividades e gerar valor aos usuários de seus serviços.

Referências Bibliográficas

- Albuquerque, A. C. B., & Santa Rita, L. P. (2019). *Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL*. *Ciência da Informação em Revista*, p. 120-139.
- Alves Filho, B. F. (2011). *Processos Organizacionais: simplificação e racionalização*. São Paulo: Atlas.
- Alvarenga Netto, C. A. (2007). *Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP.
- Araújo, L. C. de, Rodrigues, M. V.R. (2011). *A construção de um instrumento de análise da percepção de maturidade organizacional em estão por processos: um estudo de caso*. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro.
- Araújo, L. C. G., Garcia, A. A. & Martines, S. (2017). *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. 2a. ed. – São Paulo: Atlas.
- Association of Business Process Management Professionals. (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento*. 1ª Edição.
- Bai, C. & Sarkis, J. (2013). *A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors*. *International Journal Of Production Economics*, v. 146, n. 1, p.281-292. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.011>
- Baldam, R. (2009). *Ciclo de Gerenciamento de BPM*. In R. Valle, & S. B. Oliveira (Eds.), *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN*. São Paulo: Atlas.
- Baldam, R., Valle, R., Pereira, H., Hilst, S., Abreu, M., & Sobral, V. (2007). *Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management*. 1. ed. São Paulo: Érica.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições70.
- Barreto, P. D. (2007). *A excelência em gestão pública*. Qualitymark Editora Ltda.
- Beisiegel, C. de R. (1964). *Ação política e expansão da rede escolar. Pesquisa e Educação*. São Paulo: Centro Regional de Pesquisas Educacionais (CRPE).
- Beltrão, H. (1984). *Descentralização e liberdade*. Editora Record.
- Biazzi, M. R. D., Muscat, A. R. N., & Biazzi, J. L. D. (2011). *Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior*.
- Biazzi, M. R. (2007). *Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/publico/DissertacaoMonicaRottmanndeBiazzi.pdf>
- Biegelmeier, U., Dalberto, M., Craco, T., Camargo, M. E., da Cruz, M. R., Bernardi, F. C., & Fernandes, A. M. (2015). *Fatores internos e externos influenciam o clima organizacional*. *Espacios*.
- Boer, F. G., Müller, C. J. & Caten, C. S. (2015). *Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices*. *Business Process Management Journal*, v. 21, n. 4, p.908-927. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-11-2014-0109>
- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2011) *Guia de Gestão de Processos do Governo*. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2009). *Carta de Serviços*. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, Versão 1/2009.

- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (2009). *Melhoria da gestão pública brasileira por meio da definição de um guia referencial para medição de desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Produto 4: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*. Coleção do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Acesso em 15 dez. 2022. Disponível em https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/613/1/guia_indicadores_jun2010.pdf
- Bresser-Pereira, L. C. (1998) *Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil* Revista do Serviço Público, v.49, n. 1, pp.5-41.
- Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P.K. (2006). Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7ª ed. Editora FGV.
- Brocke, J. V., & Rosemann, M. (2013). *Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio*. Bookman.
- Campos, V. F. (1992). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- Carbone, P. P. (2000). *Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, p. 133-144.
- Carneiro, M. F. S. (2010). *Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programa e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública*.
- Carvalho, K. A., & Sousa, J. C. (2017). *Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior*. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 19, n. 2, p. 1-18.
- Cruz, T. (2003). *Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. Editora Atlas.
- Davenport, T. (1994). *Reengenharia de processos*. S. Paulo, Campus.
- Decreto no 5.383, de 3 de março de 2005. (2005). *Dispõe sobre a criação da câmara de políticas de gestão pública, do conselho de governo, e dá outras providências*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2005/Decreto/D5383.htm.
- Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. (2017). *Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário*. (Redação dada pelo Decreto nº 9.723, de 2019). Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm
- Dreyfuss, C. (1996). *As redes e a gestão das organizações*. Rio de Janeiro.
- Elo Group. (2009). *Gestão da Maturidade em BPM*. Acesso em 10/01/2023. Disponível em: http://www.elogroup.com.br/download/Artigo_Gestao%20da%20Maturidade%20em%20BPM.pdf.
- Enoki, C. (2006). *Gestão de processos de negócio: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações*.
- Ensslin, L., et al. (2017) *BPM governance: a literature analysis of performance evaluation*. Business Process Management Journal, v. 23, n. 1, pp. 71-86. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2015-0159>.
- Fonseca, M. (2009). *Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social*. Cadernos Cedes, 29, pp. 153-177.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). *As empresas são grandes coleções de processos*. Revista de administração de empresas, 40, 6-9.

- Gonçalves, J. E. L. (2000a). *Processo, que processo?*. Revista de administração de empresas, 40, 8-19.
- Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. (2002). *Business process management: public sector implications*. Business Process Management Journal, v.8, n.4.
- Hammer, M. (2013). O que é Gestão de Processos de Negócio? In: Brocke, J.V., ROSEMANN, M. (Eds), *Manual de BPM: Gestão de processos de negócio*, Bookman, Porto Alegre.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement*. New York: McGraw Hill.
- Harrington, H. J. (1996). *Aperfeiçoando Processos Empresariais*. Makron Books, São Paulo.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*.
- Junquilha, G. S. (2004). *Nem "burocrata" nem "novo gerente": o "caboclo" e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real*. Revista de Administração Pública, v. 38, n. 1, pp. 137-156.
- Jesus, L., Macieira, A. (2014). *Repensando a gestão por meio de processos: como transformar negócios e gerar crescimento e lucro*. Rio de Janeiro.
- Laurindo, J. B. F., & Rotondaro, R. G. (2006). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. Ed.: Atlas.
- Lima, P. D. B. (2013). *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública*. Rio de Janeiro :Qualitymark Editora.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. & Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez (Coleção Docência em Formação).
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia.
- Mariz Fernandes, F. D. C. (2009). *Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica*. Holos, 2, 3-9.
- Mcadam, R., & Donaghy, J. (1999). *Business process re-engineering in the public sector - A study of staff perceptions and critical success factors*. Business Process Management Journal, v. 5, n. 1, p. 33-49. Acesso em 20/10/2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14637159910249135>.
- Melo, A. E. N. S. (2000). *Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos*. Itajubá: UNIFEI, 2011. Rother, M. & Shook, J. Learning to See, The Lean Enterprise Institute, MA, USA.
- Mello, G. N. (1979). *Fatores intra-escolares como mecanismo de seletividade no ensino de 1º grau*. Educação e Sociedade, São Paulo, v. 1, nº 2, pp. 70-8, jan.
- Meyer Jr, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). *Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas*. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, pp. 49-70, 2012.
- Müller, C. J. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Novoa, A. (1992). *Os professores e sua formação*. Lisboa: Publicação Dom Quixote.
- Oliveira, R. P. (1999). *O direito à educação na Constituição Federal de 1988 e seu restabelecimento pelo sistema de justiça*. Revista Brasileira de Educação, São Paulo: ANPEd, mai-ago, pp. 61-74.
- Oliveira, R. P. (1995). *Educação e cidadania: o direito à educação na Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil*. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.
- Oliveira, L. (2014). *EBPM: Uma Metodologia para Gestão de Processos de Negócio*. Dissertação de mestrado – Centro de Informática – UFPE.

- Oliveira, J. M., & Grohmann, M. Z. (2016). *Gestão por processos: configurações em organizações públicas*. Pensamento & Realidade, 31(1), 56-80.
- Oliveira, R. P. D., & Araujo, G. C. D. (2005). *Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação*. Revista brasileira de educação, 5-23.
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company.
- Paro, V. H. (2000). *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática.
- Paro, V. H. (2008). *A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 24(1).
- Porto, R. (1996). *A Construção da qualidade na escola: uma experiência*. Revista Brasileira de Administração da Educação, Brasília, v. 12, n. 1, pp. 87-93.
- Pradella, S.; Furtado, J. C., & Mahlmann, L. K. (2016). *Gestão de Processos: da teoria à prática*. São Paulo: Atlas.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprises*. New York: Free Press.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4. ed. Lisboa: Gradiv.
- Ramaswamy, R. (1996). *Design and management of service processes*. Reading: Addison-Wesley.
- Roesch, S. M. A., Becker, G. V., & de Mello, M. I. (2000). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Editora Atlas SA.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Sant'ana, T. D., et al. (2017). *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino*. Alfenas.
- Santos, N. M., Silveira, R. I. M. & Santos, F. M. T. (2011). *Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos*. In: *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164.
- Santos, H. M., Santana, A. F., & Alves, C. F. (2012). *Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas*. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 1, p. 1-20.
- Silva, V. G. (2012). *Projeto pedagógico e qualidade do ensino público: algumas categorias de análise*. Cadernos de pesquisa, v. 42, p. 204-225, 2012.
- Silva, V. G. (2009). *Pedagógicos*. Brasília, v. 19, n. 226, p. 547-570.
- Silva, V. G. (2008). *Por um sentido público da qualidade na educação*. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Silva, V. G. (2009). *Qualidade na educação e a ideia de uma formação pública*. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, v. 19, n. 226, pp. 547-570.
- Siqueira, J. (2005). *O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade*. IBQN, Brasil.
- Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2009). *Estilos de liderança e escola democrática*. Revista Lusófona de Educação, 14(14).
- Vieira, E. F., Vieira, M.M.F. (2004). *Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança*. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 2, pp. 181-200.
- Villela, C. S. S. (2000). *Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- Vom B. J., & Rosemann, M. (2013). *Manual de BPM: gestão de processos de negócio*. Bookman editora.

Yin, R. (1984). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Wolff, S. (2004) Analysis of Documents and Records. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (eds), *A Companion to Qualitative Research*. London: Sage, p. 284-90.

Wong, W. P. (2013). *Business-process management: a proposed framework for future research*. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 24, n. 5-6, p.719-732. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.776773>.

Apêndices

A – Roteiro Da Entrevista

B – Questionário aplicado aos gestores de ensino, pesquisa e extensão

C - Organograma

D – Respostas por área

Apêndice A - Roteiro da entrevista**ROTEIRO DE ENTREVISTA****Programa de Mestrado em Administração Educacional**

Meu nome é Rafael Batista Vaz dos Santos, sou aluno do mestrado em Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) de Portugal. Estou realizando uma investigação sobre a análise e mapeamento de processos que vem sendo desenvolvida pela Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio (CMPN). O objetivo é entrevistar membros da Comissão referente ao trabalho realizado, bem como, identificar suas dificuldades e experiência no decorrer deste percurso.

As respostas são confidenciais e o entrevistado não será identificado no trabalho. São ao todo 19 perguntas sendo 17 referentes ao trabalho desenvolvido junto a Comissão. As respostas devem refletir o mais fielmente possível o seu entendimento e percepção sobre o que está sendo perguntado. A entrevista não tem uma duração de tempo definida, podendo o(a) entrevistado(a) discorrer em suas respostas dentro do que foi perguntado.

Antes de iniciar a entrevista solicito a autorização para que ela possa ser gravada no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise das informações coletadas.

Desde já agradeço sua contribuição.

Rafael Batista Vaz dos Santos
Número 190200266

IDENTIFICAÇÃO

1. Se presente, fale um pouco sobre sua formação e atuação nesta unidade do Instituto Federal.

Objetivo: Identificar a formação do entrevistado e sua relação com o IF.

2. Qual a sua função na Comissão?

Objetivo: Conhecer o papel do entrevistado na Comissão.

ORIGEM E EXPECTATIVAS

3. Como se originou a Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio?

Objetivo: Identificar quem teve a iniciativa na criação da Comissão.

4. Houveram tentativas, anteriores a esta, de se implantar gestão de processos no *Campus*?

Objetivo: Verificar se houve iniciativas anteriores de implantar gestão de processos no Campus.

5. O que se espera com o mapeamento de processos no *Campus*?

Objetivo: Objetivos e expectativas da Comissão com o mapeamento de processos.

6. De que forma o trabalho realizado pela Comissão está alinhado com as estratégias da gestão do *Campus*?

Objetivo: Verificar alinhamento do trabalho desenvolvido com as estratégias de gestão do Campus.

7. Você possuía conhecimentos em gestão de processos antes de entrar na Comissão? Se sim, em qual nível você considera?

Objetivo: Verificar se o entrevistado possuía algum conhecimento e/ou experiência com gestão de processos antes de entrar na Comissão.

8. Você recebeu alguma capacitação para atuar na Comissão?

Objetivo: Identificar se houve alguma preparação para atuar na Comissão.

ANDAMENTO DOS TRABALHOS

9. A metodologia utilizada pela Comissão se baseou em algum autor ou trabalho específico?

Objetivo: Identificar a metodologia utilizada pela Comissão.

10. Como foi estruturada a implantação desta metodologia? Foram estabelecidas etapas?

Objetivo: Verificar como a Comissão se organizou para o mapeamento e análise de processos (AS-IS) e no redesenho dos processos (TO-BE).

11. Como foram definidos os departamentos que participariam do mapeamento de processos? Foi estabelecido algum critério?

Objetivo: Identificar os departamentos escolhidos, bem como, o critério utilizado na escolha.

12. Houve algum trabalho prévio de sensibilização junto aos departamentos?

Objetivo: Verificar se houve algum trabalho prévio de sensibilização junto aos departamentos uma vez que nem todos servidores conhecem a gestão de processos nem os benefícios que a mesma pode oferecer.

13. Como são definidos os processos de negócio de cada departamento?

Objetivo: Identificar se a Comissão utiliza alguma metodologia e as ferramentas usadas.

14. Quais ferramentas estão sendo adotadas no mapeamento e análise de processos (AS-IS) e no redesenho dos processos (TO-BE)?

Objetivo: Quais ferramentas estão sendo utilizadas e o motivo da escolha.

RESULTADOS DA COMISSÃO

15. Foi possível mensurar ou verificar algum impacto (*feedback*) nos departamentos após a implantação dos processos?

Objetivo: Verificar se há indicadores quanto ao desempenho após o trabalho realizado.

16. Na sua opinião, o mapeamento dos processos de ensino irá impactar a área de alguma forma?

Objetivo: Identificar, na percepção da Comissão, como o mapeamento dos processos de ensino irá impactar na área de ensino do Campus.

17. Como se percebe o envolvimento dos servidores durante a atuação da Comissão? Houve algum interesse e/ou resistência?

Objetivo: Identificar qual reação dos servidores com a atuação da Comissão.

18. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela Comissão?

Objetivo: Identificar as dificuldades enfrentadas pela Comissão.

19. Como você avalia o desempenho da Comissão desde o início dos trabalhos até o dia de hoje?

Objetivo: Percepção dx entrevistadx com o desempenho da Comissão.

20. Comente sobre o desafio de implementar mapeamento de processos no *Campus* de uma Instituição Pública de Ensino Superior como esta unidade do IF?

Objetivo: Busca-se Identificar as principais dificuldades no contexto de uma Instituição de ensino pública.



A PERCEÇÃO DOS GESTORES DAS ÁREAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO SOBRE O IMPACTO DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS NA QUALIDADE DO ENSINO.

Programa de Mestrado em Administração Educacional

Meu nome é Raphael Batista Vaz dos Santos, sou aluno do mestrado em Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) de Portugal. Estou realizando uma pesquisa sobre a atuação da Comissão de Mapeamento de Processos de Negócio (CMPN) desenvolvida no *Campus*. Como segunda etapa desta pesquisa estou fazendo um levantamento da percepção dos gestores das áreas de ensino, pesquisa e extensão sobre o impacto do mapeamento dos processos em seus respectivos setores na qualidade do ensino. Levando em conta que o objetivo das áreas supracitadas é a promoção de uma melhoria constante na qualidade do ensino e da formação dos alunos, percebe-se que a atuação da gestão é crucial para o desenvolvimento da qualidade do ensino.

INSTRUÇÕES

O questionário contém 18 perguntas fechadas, sendo 16 perguntas inteiramente relacionadas aos processos que foram mapeados pela Comissão em seu setor.

Todas as perguntas têm cinco opções de resposta, escolha a que melhor descreve aquilo que você pensa. Só é possível selecionar uma opção.

Confidencialidade

Suas respostas serão anônimas e absolutamente confidenciais. O(A) entrevistado(a), bem como o *Campus* da Instituição não serão identificados no trabalho. Em momento algum, como você pode ver, em momento algum seu nome foi solicitado.

Desde já agradeço sua contribuição.

Raphael Batista Vaz dos Santos

Número 190200266

A PERCEÇÃO DOS GESTORES DAS ÁREAS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO SOBRE O IMPACTO DO MAPEAMENTO DOS PROCESSOS NA QUALIDADE DO ENSINO.

Programa de Mestrado em Administração Educacional

Meu nome é Rafael Batista Vaz dos Santos, sou aluno do mestrado em Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém (IPS) de Portugal. Estou realizando uma pesquisa sobre a atuação da Comissão de Mapeamento de Processos no *Campus*. Como segunda etapa desta pesquisa estou fazendo um levantamento da percepção dos gestores das áreas de ensino, pesquisa e extensão sobre o impacto do mapeamento dos processos em seus respectivos setores na qualidade do ensino. Levando em conta que o objetivo das áreas supracitadas é a promoção de uma melhoria constante na qualidade do ensino e da formação dos alunos, percebe-se que a atuação da gestão é crucial para o desenvolvimento da qualidade do ensino.

INSTRUÇÕES

O questionário contém 18 perguntas fechadas, sendo 16 perguntas inteiramente relacionadas aos processos que foram mapeados pela Comissão em seu setor. Todas as perguntas têm cinco opções de resposta, escolha a que melhor descreve aquilo que você pensa. Só é possível selecionar uma opção.

Confidencialidade

Suas respostas serão anônimas e absolutamente confidenciais. O(A) entrevistado(a), bem como o Campus da Instituição não serão identificados no trabalho. Em momento algum seu nome será solicitado, a única informação requerida será o setor que está lotado.

Desde já agradeço sua contribuição.

Rafael Batista Vaz dos Santos
Número 190200266

1. 1. Quando assumi a gestão do setor atual os processos já haviam sido mapeados. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

2. 2. Caso tenham sido mapeados, os processos foram consultados para ajudar na compreensão de sua execução e/ou do funcionamento do setor.

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

3. 3. Houve um esforço extra do setor para divulgar os processos mapeados com as partes interessadas *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

4. 4. Há um comprometimento no setor para executar os processos conforme eles *
foram mapeados.

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

5. 5. O mapeamento dos processos me ajudou a ter uma compreensão mais *
ampla de suas partes.

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

6. 6. Percebo uma diminuição do retrabalho no setor. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

7. 7. Percebo uma diminuição da carga de trabalho no setor. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

8. 8. Percebo maior eficiência no atendimento das demandas no setor. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

9. 9. Percebo maior agilidade nas tomadas de decisões. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

10. 10. Percebo uma melhora no clima organizacional. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

EM RELAÇÃO AS PARTES INTERESSADAS

Nas perguntas abaixo considere:

Partes Interessadas - Pessoas envolvidas diretamente no processo. Ou seja, os interessados são as pessoas que tem ligação com a demanda requisitada. Por exemplo: discentes, docentes, gestores (de qualquer área) e técnicos administrativos.

11. 11. Percebo uma diminuição de erros na execução dos processos mapeados. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

12. 12. O setor é menos procurado para tirar dúvidas sobre a execução dos processos que foram mapeados. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

13. 13. Percebo que os docentes também são beneficiados com o mapeamento dos processos. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

14. 14. Percebo que os alunos também são beneficiados com o mapeamento dos processos. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo
 Não concordo nem discordo
 Discordo
 Discordo totalmente

QUALIDADE DO ENSINO

15. 15. Percebo que o mapeamento dos processos está impactando positivamente na qualidade do ensino. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

16. 16. Acredito que, a longo prazo, o mapeamento dos processos pode impactar positivamente na qualidade do ensino. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

17. Utilize este espaço para compartilhar outros aspectos de como percebe que o mapeamento de processos reflete na qualidade de ensino. (Optativo)

IDENTIFICAÇÃO

18. Atualmente sou o(a) responsável pela *

Marcar apenas uma oval.

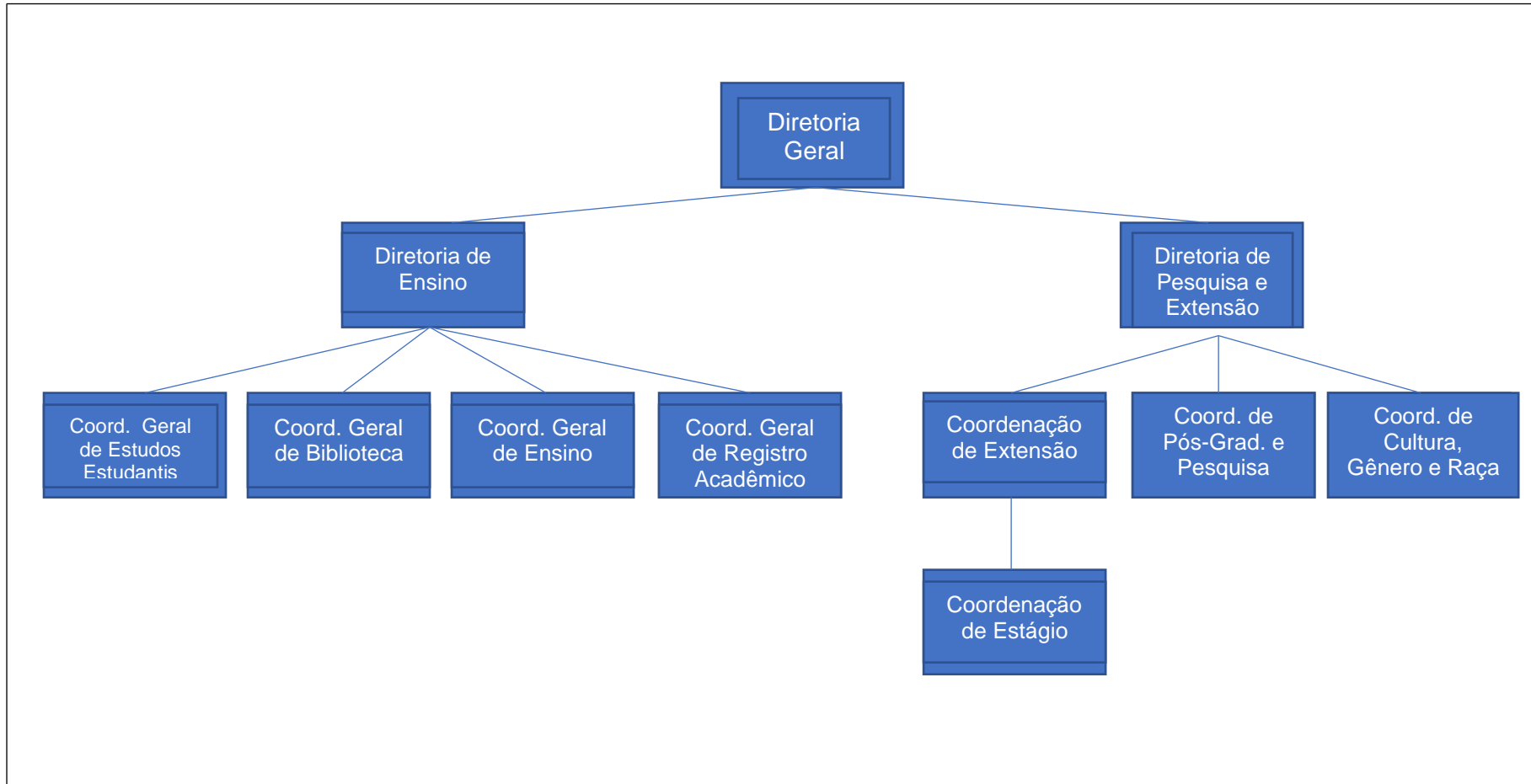
- Direção de Ensino
- Coordenação Geral de Assuntos Estudantis
- Coordenação de Projetos e Atividades Estudantis
- Coordenação do NAPNE
- Coordenação Geral da Biblioteca
- Coordenação de Inclusão
- Coordenação da Área de Formação Essencial
- Coordenação Geral de Ensino
- Coordenação Pedagógica dos Cursos Técnicos e Superiores
- Coordenação Pedagógica EMI
- Coordenação de Curso Técnico
- Coordenação de Curso Superior de Tecnologia
- Coordenação do Curso de Pós-graduação
- Diretoria de Pesquisa e Extensão
- Coordenação de Extensão
- Coordenação de Estágio
- Coordenação de Pesquisa

19. Estou ocupando o cargo a *

Marcar apenas uma oval.

- até 6 meses
- entre 6 meses a 1 ano
- entre 1 a 2 anos
- acima de 2 anos

Apêndice C – Organograma adaptado



Apêndice D – Respostas por área

	Pergunta	Ensino		Pesquisa e Extensão		
		Diretoria de Ensino	Coordenação Geral de Ensino	Diretoria de Pesquisa e Extensão	Coordenação de Estágio	
No Setor	1	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Concordo totalmente	
	2	Concordo	Concordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo	
	3	Não concordo nem discordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente
	4	Concordo	Concordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente	Concordo
	5	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Não concordo nem discordo
	6	Não concordo nem discordo	Concordo	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente	Discordo
	7	Concordo	Não concordo nem discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Discordo totalmente
	8	Concordo	Concordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo	
	9	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo	
	10	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente	Não concordo nem discordo	Não concordo nem discordo	
Em Relação as Partes Interessadas	11	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo totalmente	
	12	Não concordo nem discordo	Concordo	Discordo	Não concordo nem discordo	
	13	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	
	14	Concordo	Concordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente	
Qualidade do Ensino	15	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	
	16	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	

Anexos

Anexo A – Os Estágios da Evolução para a Organização por Processos

Anexo B – O que falta fazer para atingir uma organização por processos

Anexo A – Os Estágios da Evolução para a Organização por Processos

Fonte: Gonçalves (2000a, p. 14)

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	<p>As empresas sequer se deram conta</p> <p>Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios</p>	<p>O foco do esforço ainda está nas funções</p> <p>Os processos são enquadrados na estrutura funcional</p> <p>A abordagem é ampla demais</p> <p>A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga</p>	<p>As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos</p> <p>O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente</p> <p>O poder ainda reside nas unidades verticais</p>	<p>Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada</p> <p>As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização</p> <p>Implantação da nova organização</p>	<p>É a forma de organização indicada para a gestão por processo</p> <p>Áreas funcionais praticamente não existem</p> <p>As metas e métricas são definidas para os processos</p>
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Anexo B – O que falta fazer para atingir uma organização por processos.

Fonte: Gonçalves (2000a, p. 16)

