

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

JORDANA TEIXEIRA DE MELO DIAS

**GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS: ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO E
MODELAGEM NO SETOR PÚBLICO**

PALMAS - TO
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

JORDANA TEIXEIRA DE MELO DIAS

**GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS: ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO E
MODELAGEM NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão de Políticas Públicas, curso de mestrado profissional, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Educação, ciência e tecnologia e desenvolvimento territorial

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helga Midori Iwamoto

PALMAS - TO
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- D541g Dias, Jordana Teixeira de Melo .
Gestão de Processos de Trabalho da Universidade Federal do Tocantins:
estudo de caso de Mapeamento e Modelagem no Setor Público. / Jordana
Teixeira de Melo Dias. – Palmas, TO, 2018.
249 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins
– Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado)
Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2018.
Orientadora : Dra. Helga Midori Iwamoto
1. Gestão de Processos no Setor Público. 2. Mapeamento. 3. Modelagem.
4. Universidade. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer
forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte.
A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184
do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

JORDANA TEIXEIRA DE MELO DIAS

**GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO TOCANTINS: ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO E MODELAGEM NO
SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Gestão de Políticas Públicas
da Universidade Federal do Tocantins para
obtenção do título de mestre.

Orientador(a): Helga Midori Iwamoto

Aprovada em 26/07/2018

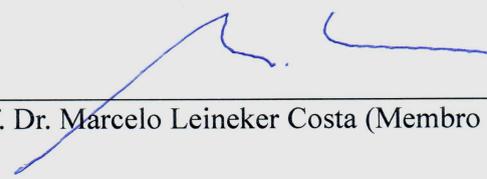
BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Helga Midori Iwamoto (Orientadora)



Profa. Dra. Ana Lúcia de Medeiros (Membro interno)



Prof. Dr. Marcelo Leineker Costa (Membro externo)

Dedico este trabalho a minha família, em especial ao meu filho, Felipe, e aos meus pais, Josimar e Hosana. A estes pelo muito que contribuíram para minha formação pessoal e educacional, e por se revezarem nos cuidados com Felipe durante minha longa e intensa jornada de estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por ter me confiado esta grande conquista acadêmica. E por não ter me abandonado nos momentos mais difíceis, quando hesitei.

Aos meus pais, Josimar e Hosana, por terem me dado uma excelente educação e mostrado que o conhecimento é uma das chaves do sucesso.

Ao meu filho, Felipe, e ao meu esposo, Fernando, pela paciência e compreensão nos meus momentos de ausência em função dos meus estudos.

A toda minha família, em especial às minhas irmãs Débora e Josiana pelo apoio na minha caminhada.

À minha orientadora, Prof.^a. Dr.^a. Helga Midori, pela análise, colaboração e pelo empenho na orientação da pesquisa, principalmente por suas preciosas contribuições no aperfeiçoamento da dissertação.

Aos professores doutores Ana Lúcia de Medeiros e Marcelo Leineker Costa pelas contribuições que complementaram o trabalho final.

Aos professores do GESPOL, pela dedicação e conhecimentos utilizados em prol da minha formação e de meus colegas.

Aos companheiros do GESPOL (1º semestre 2016), André, Geraldo, Gilberto, João, Joel, Marco Aurélio, Oldiley, Pedro, Rejane e Ustana, pelas suas experiências de vida, de trabalho e convivência harmônica em todos os momentos. Também a outros colegas de mestrado e doutorado oriundos de outros programas e outras turmas do GESPOL que participaram desta caminhada em alguma disciplina conosco.

Aos meus colegas de trabalho, técnicos e gestores da UFT no Câmpus de Palmas, por se disponibilizarem a participar da pesquisa de campo e da modelagem dos processos de trabalho.

Aos amigos e amigas que me fortaleceram e me incentivaram a concluir os estudos com energias positivas e mensagens motivadoras, e a todos os que de alguma forma especial contribuíram para o alcance do meu objetivo: FINALIZAR O MESTRADO COM SUCESSO.

*“Há muitas coisas que só parecem impossíveis
enquanto não tentamos fazê-las”.*

(André Gide)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral averiguar as práticas de Gestão de Processos na Universidade Federal do Tocantins, no Câmpus de Palmas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na UFT por meio de pesquisa bibliográfica, documental, descritiva e com abordagem qualitativa para mostrar o que é realizado em termos organizacionais de trabalho e contribuir com o rol de estudos com esta temática. Para a coleta de dados foi aplicada uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas e fechadas para os dois primeiros objetivos específicos. Para os dois últimos objetivos, foram utilizados dois formulários para mapear e modelar os processos (*As Is* e *To Be*) com notação *BPMN*, e assim sugerir melhorias nos processos de trabalho de 5(cinco) setores da instituição pesquisada. Para a análise dos dados referentes aos dois primeiros objetivos específicos foi realizada análise de conteúdo por meio da qual se buscou inferir os sentidos e significados das falas dos gestores em relação à temática do trabalho. Quanto aos outros dois últimos objetivos foram feitas análises dos processos em seu estado atual e estado futuro, com apontamentos de pontos críticos e sugestões de melhorias. Os resultados apontam que, de modo geral, os gestores na atual estrutura administrativa estão à procura de melhorias nos processos que competem à sua gestão. Contudo, será um grande desafio para os gestores da UFT fortalecer os pontos positivos das iniciativas principiantes de mapeamento e modelagem dos processos organizacionais, bem como corrigir as distorções e dificuldades que podem impedir que as etapas de *BPM* na Universidade se realizem com sucesso.

Palavras - chave: Gestão de Processos de Negócios no Setor Público; Mapeamento; Modelagem.

ABSTRACT

The present work has as general objective to verify the practices of Process Management at the Federal University of Tocantins, in the Campus of Palmas. For that, a case study was conducted at the UFT through a bibliographical, documentary, descriptive and qualitative approach to show what is accomplished in organizational terms of work and contribute to the list of studies with this theme. For data collection a semi-structured interview with open and closed questions was applied for the first two specific objectives. For the last two objectives, two forms were used to map and model the processes (*As Is e To Be*) with *BPMN* notation, and thus to suggest improvements in the work processes of five (5) sectors of the researched institution. For the analysis of the data referring to the first two specific objectives, a content analysis was carried out, through which the aim was to infer the meanings and meanings of the managers' statements in relation to the work theme. As for the other two last objectives were analyzed processes in their current state and future state, with notes of critical points and suggestions for improvements. The results indicate that, in general, managers in the current administrative structure are looking for improvements in the processes that compete for their management. However, it will be a great challenge for UFT managers to strengthen the strengths of early initiatives in mapping and modeling organizational processes, as well as to correct the distortions and difficulties that may prevent the success of BPM at the University.

Keywords: Management of Business Processes in the Public Sector; Mapping; Modeling.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (FIGURAS)

Figura 1 - Representação de processo de trabalho	31
Figura 2 - Inter-relacionamento entre os tipos de processos	32
Figura 3 - Hierarquia de processos de negócios	33
Figura 4 - Elementos de modelagem <i>BPMN 2.0</i> mais utilizados	70
Figura 5 - Retrospectiva da evolução de programas de qualidade	79
Figura 6 - Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública	84
Figura 7 - Mapa do processo metodológico da pesquisa.....	94
Figura 8 - Fluxo orientador para o gerenciamento de processos de trabalho.....	115
Figura 9 - Sugestões dos gestores para melhor divulgação dos processos.....	160
Figura 10-Sugestões de melhorias em processos finalísticos e de apoio na opinião dos gestores entrevistados.....	164
Figura 11- Opiniões dos gestores sobre a existência de um escritório de processos na UFT	171
Figura 12-Opinião dos gestores quanto à existência de indicadores de atividades finalísticas e de apoio e de processos gerenciais	177
Figura 13- Opinião dos gestores quanto à relevância de se definir indicadores de atividades finalísticas e de apoio	180
Figura 14-Processo de Transferência Interna: Mudança Interna de Curso (Modelo Atual/ <i>As Is</i>)	186
Figura 15-Processo de Transferência Interna: Mudança Interna de Curso (Modelo com melhorias sugeridas/ <i>To Be</i>)	187
Figura 16-Processo de promoção do Programa de Iniciação Científica (Modelo Atual/ <i>As Is</i>)	191
Figura 17-Subprocesso de Implementação do Programa de Iniciação Científica - 2ª Fase (Modelo atual/ <i>As Is</i>)	192
Figura 18-Subprocesso do Acompanhamento do Programa de Iniciação Científica (Modelo atual/ <i>As Is</i>).....	193
Figura 19- Subprocesso de realização do Seminário de Iniciação Científica (Modelo atual/ <i>As Is</i>).....	194
Figura 20- Processo de promoção do programa de Iniciação Científica (Modelo com melhorias sugeridas/ <i>To Be</i>)	195

Figura 21-Processo de promoção das Semanas Acadêmicas e Intercursos (Modelo atual incluídas sugestões de melhorias)	205
Figura 22-Aquisição de equipamentos de laboratórios para aulas práticas/Pregão/Entrega Imediata (Modelo atual/ <i>As Is</i>)	211
Figura 23- Aquisição de equipamentos de laboratórios para aulas práticas/Pregão/Entrega Imediata (Modelo com melhorias sugeridas/ <i>To Be</i>).....	212
Figura 24-Monitoramento das Ações do PDO e PDI do Exercício Corrente - Ações Orçamentárias e Não Orçamentárias(Modelo atual/ <i>As Is</i>)	217
Figura 25-Monitoramento das Ações do PDO e PDI do Exercício Corrente - Ações Orçamentárias e Não Orçamentárias (Modelo com melhorias sugeridas/ <i>To Be</i>).....	218
Figura 26- Formulário de Gantt para captação de informação do processo em seu estado atual (Fase <i>As Is</i>)	248
Figura 27- Formulário nº 2 para captação de informação do processo para análise e melhoria (Fase <i>To Be</i>).....	249

LISTA DE ILUSTRAÇÕES (QUADROS)

Quadro 1 - Tipos de processos	32
Quadro 2 - Descrição dos elementos <i>BPMN</i> 2.0 mais comumente utilizados	71
Quadro 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública	85
Quadro 4 - Método de coleta de dados a partir dos objetivos específicos.....	102
Quadro 5 - Categorias temáticas para análise na percepção dos gestores	119
Quadro 6 - Demonstrativo das percepções dos gestores sobre aprimoramento, critérios e monitoramento do processo de atendimento dos usuários de serviços	138
Quadro 7- Opinião dos gestores quanto aos requisitos legais, compromissos, monitoramento e avaliação da Carta de Serviços ao Usuário.....	142
Quadro 8 - Alinhamento das necessidades dos funcionários com processos e sistemas de trabalho no setor	152
Quadro 9 - Opiniões dos gestores sobre o processo de elaboração e gerenciamento do orçamento da UFT	166
Quadro 10 - Fatores que contribuem para melhor implementação da gestão de processos na UFT na percepção dos gestores.....	182
Quadro 11- Ranqueamento de fatores que contribuem ou não para implementação da gestão de processos de trabalho na UFT.....	247

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>ABPMP</i>	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
<i>BPM</i>	<i>Business Process Management</i>
<i>BPMM</i>	<i>Business Process Maturity Model</i>
<i>BPMN</i>	<i>Business Process Modeling Notation</i>
<i>BPMS</i>	<i>Business Process Management System</i>
<i>BPR</i>	<i>Business Process Reengineering</i>
<i>BSC</i>	<i>Balanced Score Card</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSUNI	Conselho Universitário
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CUICA	Centro Universitário Integrado de Ciência Cultura e Arte
DAI	Diretoria de Assuntos Internacionais
DCMAT	Diretoria de Compras e Materiais
DDH	Diretoria de Desenvolvimento Humano
DFD	Diagrama de Fluxo de Dados
DICOM	Diretoria de Comunicação
DTE	Diretoria de Tecnologias Educacionais
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
E1PR	Entrevistado n°1 Pró-Reitor
E2DR	Entrevistado n°2 Diretor
E3PR	Entrevistado n°3 Pró-Reitor
E4DR	Entrevistado n°4 Diretor
E5PR	Entrevistado n°5 Pró-Reitor
E6DR	Entrevistado n°6 Diretor
E7PR	Entrevistado n°7 Pró-Reitor
E8DR	Entrevistado n°8 Diretor
E9PR	Entrevistado n°9 Pró-Reitor
E10DR	Entrevistado n°10 Diretor

FORPROEX	Fórum de Pró-Reitores das Instituições Federais de Ensino
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPU	Sistema de Gestão de Projetos Universitários
IAGP	Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
<i>IDEF</i>	<i>Integration Definition for Function</i>
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência da Gestão Pública
NDE	Núcleo Docente Estruturante
<i>NPM</i>	<i>New Public Management</i>
NGP	Nova Gestão Pública
NTO	Norma Técnica Orçamentária
<i>OMG</i>	<i>Object Management Group</i>
PAT	Plano Anual de Trabalho
<i>PDCA</i>	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDO	Plano de Distribuição Orçamentária
<i>PDTI</i>	<i>Plano Diretor de Tecnologia da Informação</i>
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PIBIC	Programa Institucional de Iniciação Científica
PIVIC	Programa Institucional Voluntário de Iniciação Científica
PIBID	<i>Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência</i>
PMF	<i>Process Maturity Framework</i>
PMG	Plano de Melhorias da Gestão
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
<i>POM</i>	<i>Production / Operations Management</i>
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
<i>PPI</i>	<i>Process Performance Indicator</i>

PQAP	Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
PQPP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
<i>PQGF</i>	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROAP	Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento
PROEST	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários
PROGEDEP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PU	Prefeitura Universitária
<i>QAPMS</i>	<i>Quality Assurance Process Management System</i>
QPAP	Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública
RH	Recursos Humanos
SASBIC	Sistema de Avaliação e Seleção de Bolsas de Iniciação Científica para o PIBIC
SIAPE	Sistema Gerencial e Operacional de Informações
SIE	<i>Sistema de Informações para o Ensino</i>
SIC	Serviço de Informações ao Cidadão
SIGPROJ	Sistema de Informação e Gestão de Projetos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação
TQM	Gestão da Qualidade Total
TRE/SC	Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFPE	Universidade Federal do Pernambuco
UG	Unidade Gestora
UNITINS	Fundação Universidade do Tocantins
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVO GERAL.....	24
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.3 JUSTIFICATIVA.....	25
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	28
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: REFLEXÕES TEÓRICAS EM CONSTRUÇÃO.....	28
2.1.1 A literatura sobre gestão de processos no setor público: em busca de uma abordagem própria.....	29
2.1.2 Breves reflexões sobre melhoria de processos no contexto público: <i>Business Process Management (BPM)</i> e <i>Business Process Reengineering(BPR)</i>	39
2.1.3 Práticas relativas à implementação de modelos de gestão de serviços e processos nas administrações públicas	41
2.1.3.1 Breves relatos de cases nacionais	42
2.1.3.2 Breves relatos de cases internacionais.....	45
2.1.4 Fatores que contribuem ou restringem a gestão de processos de trabalho no setor público 51	
2.1.5 Estruturação e orientação para o gerenciamento de processos no setor público	59
2.1.5.1 Ponderações sobre a estruturação do gerenciamento de processos no setor público ...	59
2.1.5.2 Orientações para o gerenciamento de processos no setor público	61
2.1.6 Estágios de maturidade de processos.....	77
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: AÇÕES DE PROGRAMAS QUE CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	79
2.2.1 Breves aspectos históricos	79
2.2.2 A Contribuição herdada do GesPública: uma política pública a partir da NGP....	81
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	90
3.1 BREVES ENTENDIMENTOS SOBRE PESQUISA CIENTÍFICA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL	90
3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO	92

3.2.1 Caracterização da pesquisa segundo a abordagem do problema	95
3.2.2 Caracterização da pesquisa quanto aos fins	96
3.2.3 Lócus da pesquisa, amostra e sujeitos a serem entrevistados	96
3.2.4 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos	99
4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS	107
4.1 BREVE HISTÓRICO, FINALIDADES E COMPETÊNCIAS DA UFT	107
4.2 PARTICULARIDADES ACADÊMICAS E DE GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO	109
4.3 BREVE DIAGNÓSTICO: PRÁTICAS INICIAIS DE GESTÃO DE PROCESSOS NA UFT.....	112
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	118
5.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS NA UFT: A PERCEPÇÃO DE GESTORES DIANTE DAS INICIATIVAS DE GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO A PARTIR DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO / GESPÚBLICA	120
5.1.1 Categoria 1 - Governança	121
5.1.1.1 Melhorias nos processos gerenciais implementadas pela alta administração	121
5.1.1.2 Implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão	124
5.1.2 Categoria 2 - Estratégia e Planos	126
5.1.2.1 Processo de planejamento estratégico e melhoria da qualidade dos serviços prestados	127
5.1.2.2 Processo de programação orçamentária com a estratégia da UFT	129
5.1.3 Categoria 3 - Cidadão-Usuário (cliente usuário de serviços públicos)	133
5.1.3.1 Identificação das necessidades do usuário de serviço público	133
5.1.3.2 Avaliação dos processos de atendimento	136
5.1.3.3 Conhecimento dos requisitos legais, compromissos formalizados, monitoramento e avaliação da Carta de Serviços ao Usuário.....	141
5.1.4 Categoria 4 - Interesse Público e Cidadania	144
5.1.4.1 A incorporação de solicitações, reclamações e sugestões de usuários de serviços aos processos finalísticos e de apoio.....	144
5.1.5 Categoria 5 - Informação e Conhecimento.....	146
5.1.5.1 Sistemas de informação da UFT e o atendimento das necessidades dos usuários	146
5.1.6 Categoria 6 - Pessoas	149

5.1.6.1	Integração dos níveis gerenciais da universidade em relação ao fluxo de informações	150
5.1.6.2	Alinhamento das necessidades dos funcionários com processos e sistemas de trabalho no setor	152
5.1.6.3	Cultura organizacional diante de mudanças em processos de trabalho.....	153
5.1.7	Categoria 7 - Processos.....	156
5.1.7.1	Conhecimento dos processos finalísticos, de apoio e gerenciais da UFT	157
5.1.7.2	Melhor divulgação de processos finalísticos e apoio	160
5.1.7.3	Articulação dos processos finalísticos e de apoio com a missão da UFT	161
5.1.7.4	Sugestões de melhorias em processos finalísticos e de apoio	163
5.1.7.5	O processo de elaboração e o processo de gerenciamento do orçamento	165
5.1.7.6	Critérios para seleção de fornecedores de serviços	167
5.1.7.7	O controle de processos finalísticos a partir de gerentes de processos	168
5.1.7.8	Escritório de processos na UFT.....	170
5.1.8	Categoria 8 - Resultados	172
5.1.8.1.	Indicadores de atendimento ao cidadão-usuário.....	174
5.1.8.2	Indicadores de resultados das atividades finalísticas, dos processos de apoio e de processos de gerenciais.....	176
5.1.8.3	Relevância dos indicadores de atividades finalísticas e de apoio.....	179
5.2	FATORES QUE CONTRIBUEM COM AS GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO NA UFT A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE GESTORES EM NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO.....	181
5.3	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA UFT: MAPEAMENTO E MODELAGENS <i>AS IS/TO BE</i>	185
5.3.1	Modelagem <i>As Is</i> - Processo Finalístico; Área: Ensino.....	186
5.3.2	Modelagem <i>To Be</i>-Processo Finalístico; Área: Ensino	187
5.3.3	Modelagem <i>As Is</i>- Processo Finalístico; Área: Pesquisa.....	191
5.3.4	Modelagem <i>To Be</i>- Processo Finalístico; Área: Pesquisa	195
5.3.5	Modelagem <i>As Is/To Be</i>- Processo Finalístico; Área: Extensão	205
5.3.6	Modelagem <i>As Is</i>- Processo de Apoio; Área: Gestão	211
5.3.7	Modelagem <i>To Be</i>- Processo de Apoio; Área: Gestão	212
5.3.8	Modelagem <i>As Is</i> - Processo Gerencial; Área: Gestão	217
5.3.9	Modelagem <i>To Be</i> - Processo Gerencial; Área: Gestão.....	218
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	222

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	228
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - ENTREVISTA 243	
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - FORMULÁRIO	244
APÊNDICE C–Roteiro de entrevista semiestruturada com dirigentes da administração superior (pró-reitores e diretores).....	245
APÊNDICE D – Formulário de Gantt para captação de informação do processo em seu estado atual (Fase <i>As Is</i>).....	248
APÊNDICE E – Formulário nº 2 para captação de informação do processo para análise e melhoria (Fase <i>To be</i>).....	2489

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos de Negócios é tão remota quanto à disciplina da engenharia industrial (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002). Neste sentido, segundo os autores a Gestão de Processos foi seguramente estabelecida no “chão de fábrica”, sendo muito difícil controlar grandes sistemas de processos integrados. Esta forma de “abordagem de gestão” (ONGARO, 2004, p. 81, tradução nossa) ou “disciplina de gestão” (AHREND, 2014, p. 35, tradução nossa) tem recebido mais atenção na engenharia industrial e na literatura de gestão do que na literatura de gestão sobre o setor público, principalmente quanto à sua implementação (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002).

Muitos autores confirmam o enunciado anterior ao dizerem que há poucos estudos que consideram a implementação da gestão de operações em administrações públicas (RADNOR; O'MAHONEY, 2013), pouca informação sobre processos do setor público (MCADAM; DONAGHY, 1999), poucos casos apresentados de *BPM* em organizações públicas (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002) e raros modelos desenvolvidos para aperfeiçoamento de processos no setor público (BLAZZI; MUSCAT; BLAZZI, 2011).

Uma organização, seja pública ou privada, possui um conjunto de processos inter-relacionados com a finalidade de alcançar seus objetivos e metas institucionais. Tais processos são efetivados de modo contínuo pelo pessoal que faz parte da sua força de trabalho. Neste sentido, se os processos são gerenciados com êxito pela organização, podem contribuir para alcançar a estratégia da empresa e melhorar a gestão dos processos principais, que agregam valor ao cliente (SENTANIN; CÉSAR; JABBOUR, 2008).

Segundo Domingues, Xavier e Birochi (2015) o foco nas pessoas é um dos aspectos da gestão por processos mais importantes, pois retrata a essência dos processos. Os autores destacam ainda que as pessoas que realizam as atividades e implementam melhorias em processos precisam ter motivação para o trabalho. Esta pesquisa menciona sobre este quesito na análise dos resultados da Categoria 6 “Pessoas” no capítulo 5.

Apesar da utilização imprecisa quanto à terminologia (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002), entende-se o termo “processo” como um conjunto de atividades que produzem saídas com apoio de insumos. Estas saídas podem ser produtos para determinado cliente, o qual pode ser interno ou externo à organização. Diante disso, o foco em processos possibilita aumentar a orientação ao cliente, ou seja, o atendimento das suas necessidades (ONGARO, 2004).

Nos últimos anos as organizações públicas seguiram uma tendência de cada vez mais a serem orientadas ao cliente (WILLIAMS; SAUNDERS; STAUGHTON, 1999). Neste

contexto, Ongaro (2004) considera que a orientação ao cliente (usuário final) pelas administrações públicas é vista como uma “legitimação” do setor público perante a sociedade. O autor ressalta esta tendência como uma das principais fontes de inovação ou mudança na gestão pública desde o início de 1980.

As organizações sofrem pressões por mudanças conforme seu ambiente de atuação (FILHO; VILHENA; NASCIMENTO, 2014). Com isso percebe-se ao longo dos anos, mais precisamente no início de 1980, que a administração pública tem sido confrontada com muitas exigências (BECKER; ALGERMISSEN; NIEHAVES, 2006), principalmente relacionadas às novas tecnologias que possam proporcionar serviços públicos de qualidade. Este evento se deve principalmente ao movimento denominado *New Public Management (NPM)*, que segundo Verbeeten e Speklé (2015, p. 953, tradução nossa), surgiu com três ideias principais:

[...] (1) a melhoria do desempenho exige uma cultura orientada para os resultados [...]; (2) organizações do setor público precisam introduzir a gestão de desempenho baseada em metas, acompanhamento e incentivos; e (3) as organizações do setor público devem descentralizar os direitos de decisão e reduzir sua dependência de regras e procedimentos.

Depreende-se do exposto que a Nova Gestão Pública (NGP) surgiu com o propósito de melhorar os serviços públicos. No entanto, para Klages e Loffler (1998), o paradigma da NGP é insuficiente em muitos aspectos, o que não significa a sua rejeição. Neste sentido, com o surgimento desta nova forma de gestão pública o setor público passou a adotar e adaptar ferramentas, técnicas e abordagens de gestão do setor privado (HERACLEOUS; JOHNSTON, 2009).

Gulledge Jr e Sommer (2002) ressaltam que embora as organizações do setor público possam não funcionar tão bem em ambiente competitivo, os seus *modus operandi* estão ficando parecidos com os das organizações do setor privado. Neste contexto, é conhecido que a gestão do setor empresarial demande modelagem, melhoria e organização orientada por processos. Com isso, a necessidade de se adotar abordagens mais flexíveis e estratégicas para organizações públicas levou muitos pesquisadores a extrair práticas de gestão da literatura de negócios com o intuito de aplicá-las na administração pública (PATELI; PHILIPPIDOU, 2011).

Geralmente, os processos de trabalho criados pelas administrações públicas procuram implementar os serviços públicos em conformidade com os regulamentos legais (SHARAFI et al., 2013). Entretanto, é notório que o setor público seja confrontado com estruturas, normas, regulamentos e procedimentos que podem barrar mudanças na gestão (KEARNEY;

HISRICH; ROCHE, 2007). Este fato pode ser explicado porque o setor público ainda possui uma estrutura burocrática e “departamental ao executar funções” (NAVARATNAM; HARRIS, 1995, p. 18, tradução nossa), ou seja, uma departamentalização no modo de organização do trabalho burocrático (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Cada vez mais o gerenciamento dos processos pode atuar como um rompimento deste paradigma funcional (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015). Isto pode ocasionar uma melhoria nos processos, de modo a evitar conflitos internos em organizações fundamentadas em departamentos isolados (*ibid.*). De certa forma, não sendo o intuito diferenciar as formas “de” e “por” processo que muitos autores tratam, o foco deste trabalho é a consideração “*End-to-end*” em processos que abarcam toda a organização – por exemplo, a partir do cliente para o fornecimento de bens e / ou serviços (PAULUS e RIEMANN, 2013, p. 8).

Segundo Savvas e Bassiliades (2009) o novo desafio para a administração pública é descobrir suas fontes de conhecimento, em busca de aperfeiçoar seus processos internos e prestar melhores serviços. Conforme esta aceção, “a necessidade de melhoria de processos de negócios no setor público tem sido reconhecida muitas vezes”. Contudo, se forem utilizadas técnicas e ferramentas do setor privado, torna-se necessária a adaptação destas (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007, p.119, tradução nossa). Segundo estes autores, a mudança de processos de negócios no ambiente público está relacionada principalmente à unificação dos processos de negócio, à automação de algumas atividades e à supressão de alguns processos desnecessários. Hamza, Hassan e Alhadidy (2010), por sua vez, complementam que a gestão de processos diz respeito à modelagem, ao *design*, à execução e ao monitoramento de processos.

Assim, a busca por simplificação e melhoria de processos está relacionada às mudanças organizacionais (FILHO; VILHENA; NASCIMENTO, 2014). Compreende-se, na mesma linha de raciocínio, que os processos de trabalho são os principais condicionantes para uma mudança estrutural de uma organização, não desconsiderando a redução de custos e atendimentos aos clientes (STREHL; HUGL, 1997).

Neste sentido, o *Business Process Management (BPM)* tem sido uma das abordagens de gestão criada para executar processos de negócios (GONG; JANSSEN, 2012), melhorar os processos de negócios organizacionais (NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER, 2013; TRKMAN, 2010) e melhorar continuamente os serviços públicos (CORRADINI, 2011). Complementando o contexto, a abordagem *BPM* recebe influência de tecnologias da administração de empresas e ciência da computação (GONG; JANSSEN, 2012).

Ademais, a gestão de processos de negócios tem contribuído com o aumento da competitividade ao promover valor ao cliente e o alcance dos objetivos estratégicos da organização (TRKMAN, 2010). Este fato pode ser observado tanto no setor privado quanto no público.

Percebe-se que apesar de avanços na esfera pública há poucos exemplos mundiais de aplicações da gestão de processo em *BPM*. Depreende-se que no espaço público esta forma de gestão não se deu na mesma medida que no ambiente privado, pois ao contrário deste a administração pública é influenciada por estruturas de poder político e organizacional (AHREND, 2014).

É relevante que as instituições desenvolvam e implementem estratégia a fim de haver uma melhoria da qualidade de forma contínua (HAMZA, HASSAN E ALHADIDY, 2010). Nesse sentido, a abordagem de gestão por processos, no âmbito do setor público, ganhou espaço com a criação de programas de prêmios de qualidade.

No Brasil, por exemplo, por volta da década de 1990, houve a introdução do conceito de qualidade total e reengenharia, fundamentando-se nos critérios do Prêmio Fundação Nacional da Qualidade, dentre outros. O último programa, neste sentido, foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Este programa ficou conhecido como uma política pública voltada para a modernização do Estado, com ênfase no cidadão.

O GesPública foi instituído pelo Decreto nº 5.378 (BRASIL, 2005) com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do País com foco em resultados. O programa, orientado pelo Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP), teve como embasamento os princípios constitucionais da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

O decreto que tratava sobre o Programa GesPública foi revogado pelo Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017a), o qual 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.

Segundo o governo brasileiro, a extinção do GesPública e de suas ações ocorreu para sanar a sobreposição de programas e seguir os diversos esforços de melhoria da gestão pública, de modo que se entende que as ferramentas do GesPública na essência foram aperfeiçoadas (BRASIL, 2017b), não extintas.

Em 2011, a Universidade Federal do Tocantins (UFT) aderiu ao Programa GesPública, parceiro da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). A primeira atividade realizada na UFT foi uma palestra de sensibilização sobre as diretrizes do programa. Atualmente, a instituição conta com os seguintes produtos do GesPública: a Autoavaliação da Gestão, realizada em 2011 por meio do Instrumento de Autoavaliação da Gestão (IAGP); e a Carta de Serviços.

Ainda que não tivesse uma obrigatoriedade legal, o GesPública deixou como contribuição para as organizações públicas algumas ferramentas e fundamentos como a orientação por processos e informações. Este fundamento de excelência gerencial do Modelo de Excelência da Gestão Pública permite, na prática, o entendimento do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas, ao transformar insumos (entradas) em produtos-serviços (saídas) com alto valor agregado (BRASIL, 2009b).

Segundo Domingues, Xavier e Birochi (2015, p. 201) “[...] gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho”.

Nos últimos anos, o foco em processos vem se tornando cada vez mais popular no setor público em geral e no setor do ensino superior (MACINTOSH, 2003). Do ponto de vista de qualidade, em ambientes universitários, por exemplo, o desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional voltado para a excelência e qualidade dos serviços públicos demanda a identificação e a análise dos seus processos. Hamza, Hassan e Alhadidy (2010) confirmam que a gestão de processos é o modelo mais apropriado para implementar a qualidade em ambientes universitários.

É possível que as universidades reflitam e debatam, com base em princípios e conceitos de qualidade, sobre as perspectivas de aperfeiçoamento dos seus processos de gestão para que possam cumprir seu papel social de promotoras do conhecimento. No caso em particular, percebe-se que a organização do trabalho na UFT é uma demanda explicitada pela comunidade universitária, especialmente por seus servidores por meio de documentos e planos institucionais.

Com base em tais circunstâncias se construiu o problema desta pesquisa. A primeira circunstância está relacionada às vivências da pesquisadora no que concerne às demandas para o mapeamento e a modelagem de processos de trabalho organizacionais. A segunda circunstância foi pesquisar estudos que tratam sobre o tema na literatura da área, para posteriormente formular o problema.

Conforme Silva e Menezes (2005, p. 37) a revisão de literatura “resultará do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos”, de forma a proporcionar uma melhor definição do problema de pesquisa. Complementando o contexto, Severino (2007), considera que é relevante reformular ou realizar ajustes à pergunta de pesquisa inicialmente elaborada, depois de trabalhosa revisão de literatura.

Em relação à primeira circunstância descrita em parágrafo anterior, considera-se que a Universidade está começando a organizar seus processos de trabalho, por meio da identificação e mapeamento, mas ainda não de forma institucionalizada. Contudo, o mote, em termos de demandas é abordado sob estes aspectos por ordem cronológica:

- Identificação de oportunidades de melhorias nos resultados da Avaliação da Gestão pelo Relatório do GesPública em 2011 a partir dos itens examinados que tratam do tema em questão;
- Identificação de pontos fracos no Planejamento Estratégico (2014-2022) com relação à “*fragilidade do clima organizacional*” e à “*Tecnologia da informação insuficiente para o atendimento da universidade*”, o que de certa forma prejudica o gerenciamento dos processos organizacionais da instituição;
- Existência de demandas para melhorar processos, fluxos, manuais de procedimentos e para normatização da gestão de processos previstas nas metas e ações institucionais do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020 da Universidade. Exemplo de meta prevista: “Realizar mapeamento de processos com redesenho do fluxo de atividades” (UFT, 2015c, p. 137). Exemplo de ação prevista: “Realizar redesenho otimizado dos fluxos gerenciais” (*ibid.* p. 137).

Com base na segunda circunstância referenciada anteriormente sobre a pesquisa na literatura da área, Biazzini, Muscat e Biazzini (2011) ressaltam que estudos que tratam a respeito de melhorias no setor público são mais escassos do que estudos relacionados do setor privado. Segundo os autores, pouco se tem falado na literatura sobre projetos de melhoria nas organizações públicas brasileiras relacionados a processos de trabalho.

Por conseguinte, diante de lacunas na literatura sobre o gerenciamento e melhoria de processos no setor público, a identificação de oportunidades de melhoria pelo IAGP do

GesPública em 2011 e a necessidade de atender às demandas institucionais para uma organização do trabalho e melhoria de resultados, surge como problema desta pesquisa a seguinte questão: **Como está a aplicação das práticas de gestão de processos, com base em critérios do GesPública e da literatura da área, na Universidade Federal do Tocantins?**

A ideia de se formular uma pergunta para o problema se fundamenta na literatura. Neste sentido, segundo Minayo (2001) toda investigação começa a partir de um problema, formulado por uma questão, articulada a conhecimentos anteriores, mas que também pode estabelecer o entendimento de novos referenciais. Barbetta (2002, p. 22) também concorda com esta afirmação quando diz: “para se iniciar qualquer processo de pesquisa, deve-se ter bem definido o problema a ser pesquisado”.

No que se refere aos produtos desta dissertação em obediência ao Regimento Interno Integrado do Curso de Mestrado de Gestão em Políticas Públicas este trabalho traz as propostas de melhorias em processos de trabalho sugeridas no quarto objetivo específico, bem como os instrumentos de coleta de dados aperfeiçoados (APÊNDICES D e E).

Quanto à estrutura, o presente trabalho é formado por seis capítulos, sendo esta introdução o primeiro. No segundo, apresenta-se o referencial teórico, o qual serviu de base para tratarmos dos resultados da pesquisa empírica. O terceiro capítulo trata do percurso metodológico: tipos e abordagens de pesquisa, instrumentos de coleta em campo e tratamento de dados. O quarto capítulo mostra as particularidades e as práticas iniciais da gestão de processos de trabalho na Universidade. O quinto capítulo traz a apresentação dos dados com a discussão dos resultados. No sexto capítulo estão as considerações finais, sugestões para futuros trabalhos e limitações do estudo de caso.

1.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral averiguar as práticas de gestão de processos na Universidade Federal do Tocantins como mapeamento e modelagem de processos de trabalho.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar em que medida as iniciativas de gestão de processos da UFT precisam ser melhoradas a partir da análise dos critérios do Instrumento de Autoavaliação da

Gestão do extinto GesPública, com foco específico nas alíneas que tratam sobre processos, na percepção de gestores (pró-reitores e diretores);

- Identificar que fatores contribuem ou restringem a gestão de processos de trabalho na UFT a partir da percepção de gestores (pró-reitores e diretores) pelos critérios do IAGP e literatura;
- Descrever (Modelagem – *As Is*) cinco processos junto aos técnicos dos setores envolvidos, a saber:
 - ✓ Ensino: Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD (um processo finalístico);
 - ✓ Pesquisa: Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação- PROPESQ (um processo finalístico)
 - ✓ Extensão: Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários - PROEX (um processo finalístico)
 - ✓ Gestão: Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento - PROAP(um processo gerencial); e Pró-Reitoria de Administração - PROAD (um processo de apoio);
- Propor mudanças (Modelagem – *To Be*) para ajustamento dos processos, em conjunto com gestores e técnicos dos setores envolvidos, conforme a literatura e contribuições dos instrumentos herdados do GesPública sobre gestão de processos em organizações públicas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica principalmente por trazer uma contribuição para o rol de pesquisas sobre gestão de processos em organizações públicas. Pretende-se com isso atender e compreender as demandas institucionais para uma gestão com foco em qualidade nos processos de trabalho e serviços, assim como a melhoria de resultados. Ademais, é relevante a universidade satisfazer as condições de concorrência em seu segmento de mercado, por meio da verificação de critérios de autoavaliação relacionados ao gerenciamento de processos de um programa do Governo Federal, o GesPública, extinto recentemente.

Perante o exposto, como parte do estudo, as universidades como instituições sociais dinâmicas, paradoxais e complexas, sejam públicas ou privadas, podem considerar como um de seus maiores desafios a experiência de acompanhar o desenvolvimento de seus ambientes organizacionais. É preciso fortalecer políticas de gestão institucional e melhorar processos de trabalho. Todavia, gerir processos é uma atividade complexa, pois muitos deles não ocorrem de forma isolada, mas podem interagir entre si de forma transversal na organização.

Estas organizações, diante de um ambiente dinâmico e complexo rodeado por imprevisibilidades e interações que se estabelecem, deverão acompanhar as mudanças ocorridas, principalmente em relação a uma abordagem de modelos sistêmicos de gestão.

A universidade pública brasileira, diante de suas diversas responsabilidades e frente ao atual contexto de mudanças e transformações sociais, pode ter em termos gerenciais um instrumento de fundamental importância: a gestão de processos. No caso em particular, na Universidade Federal do Tocantins, este pode ser um estímulo à busca pela qualidade e um contributo importante para o atendimento às demandas governamentais e da sociedade.

Entender como estão as práticas de Gestão de Processos por meio das contribuições do GesPública, os fluxos dos processos, a transparência das informações e a integração das unidades organizacionais tende a trazer vantagens. Roczanski (2009, p. 4) afirma que:

A gestão dos processos das organizações pode contribuir de maneira significativa para a gestão estratégica e a melhoria contínua das mesmas. Desta forma, os processos de trabalho em instituições referem-se à essência e a caracterização da atuação da organização e estão diretamente relacionados aos seus objetivos estratégicos e à geração de produto/serviço para o cliente-usuário interno ou externo.

Para a universidade, este estudo verificou como se encontram as práticas da gestão de processos de trabalho na UFT observando os critérios do GesPública, que mesmo extinto recentemente deixou orientações técnicas que podem fortalecer a gestão em termos de processos. Uma vez identificados aspectos gerenciais menos desenvolvidos, estes devem ser objetos de melhoria institucional. Isto instigaria a instituição a adotar um melhor gerenciamento dos seus processos e, conseqüentemente, melhorar seus resultados e entregar valor ao cliente-usuário. Com isso, a universidade estará se adequando a ações do governo federal que têm como propósito modernizar e desburocratizar as instituições públicas do País. Outro ponto importante é conhecer os processos e suas características, principalmente para a tomada de decisão, a definição de metas de aperfeiçoamento e a avaliação de rotinas e resultados.

Do ponto de vista acadêmico esta pesquisa contribuiu com uma revisão da literatura sobre a conceituação de processo, a gestão de processos no setor público e os aportes herdados do GesPública. Neste sentido, o enfoque do programa, no que tange à gestão de processos, contribuiu para melhorar seu entendimento. Ademais, apesar de ter tido seu decreto revogadoem 2017, o programa poderá colaborar com o fornecimento de informações para o aprofundamento do tema em estudos posteriores.

Para os gestores públicos, o estudo poderá ser utilizado como fonte de conhecimento a respeito da gestão de processos no âmbito de ações do governo, de modo a embasar propostas de melhorias na gestão, principalmente no que tange à análise de critérios do GesPública e alíneas específicas do IAGP relacionados aos princípios da gestão de processos.

Para a sociedade em geral, o estudo é importante por contribuir com a melhoria dos serviços públicos e de resultados de forma transparente. Uma vez que os serviços públicos sejam claramente ofertados aos seus interessados, isto beneficia os usuários tanto internos quanto externos à instituição pública. Desta forma, o mapeamento e a modelagem de processos de trabalho representam ferramentas administrativas que mostram quais serviços são oferecidos na instituição, além de sua dinâmica.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que dá suporte à importância do campo de estudo: a gestão de processos de trabalho no setor público.

Sabe-se que a revisão de literatura é uma das etapas mais importantes de um projeto de pesquisa, pois se refere à fundamentação teórica sobre qual tema será tratado e contribui para o problema de pesquisa. Desta forma, por meio da literatura publicada podem-se conhecer publicações existentes sobre o tema, as lacunas existentes na literatura e os aspectos que já foram abordados (SILVA; MENEZES, 2005).

Nesta pesquisa, pode-se verificar que a literatura acadêmica sobre a gestão de processos no setor público ainda possui uma insuficiente ou limitada transferência de conhecimento teórico para a prática, ou mesmo uma busca de compreensão teórica própria. Ademais, assim como no estudo de Pinto Júnior (2008), não foi utilizada neste trabalho a distinção entre gestão “de” e “por” processos, no qual o autor levou em consideração como foco central a abordagem por processos, de modo que “não existe empresa totalmente gerida por processos, sendo mantidos, de alguma forma, os níveis hierárquicos [...]” (PINTO JUNIOR, 2008, p. 19). Considerou-se a análise ponta a ponta dos processos, mesmo que ainda numa instituição hierarquizada e departamental como a UFT.

Destarte, a revisão de literatura deste trabalho se divide em 2 (duas) seções principais: “gestão de processos no setor público: reflexões teóricas em construção” e, a perspectiva da qualidade na gestão de processos no setor público brasileiro por meio de programas governamentais como o GesPública.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: REFLEXÕES TEÓRICAS EM CONSTRUÇÃO

Nos últimos anos, a eficiência dos processos administrativos despontou como uma preocupação para as organizações (HESSON; AL-AMEED; SAMAKA, 2007). Pode-se considerar esta ocorrência tanto no domínio privado como no público.

A administração pública da maioria dos países democráticos tem sido transformada devido a uma maior busca por desempenho nos resultados. No caso do Brasil, esse processo tem atingido todos os âmbitos: federal, estadual e municipal (PINHEIRO; SILVA, 2012).

Biazzi (2007, p. 16) complementa a sentença anterior quando diz que o setor público brasileiro vem tentando melhorar sua atuação nos últimos 20 anos: “[...] o setor público viu-se sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados”.

No que tange à transparência pública, Gedikli (2012) ressaltava que o estabelecimento de mecanismos de controle social depende do conhecimento das atividades gerenciais antes de qualquer situação. Logo, vê-se que a gestão de processos no ambiente público se tornou uma opção para a melhoria da qualidade organizacional. Rinaldi, Montanari e Bottani (2015), por exemplo, defendem uma alternativa para aumentar a eficiência das administrações públicas ou qualquer outro negócio: a agilização dos processos internos a fim de otimizar a distribuição dos recursos e o recebimento das receitas do Estado.

Por outro lado, a gestão de processos de negócios tem recebido muita atenção na indústria de engenharia e da literatura de gestão, e seus benefícios são bem conhecidos. Entretanto, há uma escassez na literatura de gestão de processos sobre o setor público, e os estudos que existem têm sido escritos com uma abordagem muito geral (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002).

Neste sentido, a pouca informação sobre processos do setor público (MCADAM; DONAGHY, 1999) pode acarretar uma “confusão nos gestores públicos quanto à implementação de gestão de processos de negócios” (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002, p.364, tradução nossa).

Conforme a literatura estudada, foram utilizados neste trabalho sinônimos que tratam sobre a gestão de processos, uma vez que esta está relacionada a qualquer ação de melhoria em processos como: gestão de processos no setor público, gestão de operações no setor público, gestão de serviços no setor público e mudanças em processos do setor público.

Na próxima seção verifica-se como a literatura lida com a busca por especificações e técnicas que deveriam ser adaptadas para o setor público.

2.1.1 A literatura sobre gestão de processos no setor público: em busca de uma abordagem própria

Diante da literatura existente acerca da gestão de processos, já estabelecida no setor privado, percebe-se ainda a falta de uma abordagem exclusiva do tema relacionada ao setor público (AHREND, 2014), sobretudo pelas características peculiares do ambiente

organizacional. Segundo Boyne (2002) a principal diferença entre as organizações públicas e privadas está relacionada às atitudes e às aspirações dos seus funcionários, tanto profissionalmente como pessoalmente. Vale ressaltar também que muitos estudos sobre a administração pública reconhecem que as organizações privadas e públicas não são homogêneas (THONG; CHEE-SING YAP, 2000).

Pesquisas que abordam a gestão de processos utilizam conceitos clássicos e já consolidados do setor privado. Desta forma, a definição de processo ou processo de negócio está difundida na literatura de gestão de operações (MADDERN et al., 2014) de uma forma geral ou como um fator universal em todas as organizações.

O próprio conceito de processo possui interpretações diferentes, e várias definições de processos de negócios são apresentadas na literatura (BARRAZA, 2013; ŠTANGOVÁ; VÍGHOVÁ, 2014). Sobre este assunto, Gullede Jr e Sommer (2002, p. 365, tradução nossa) afirmam:

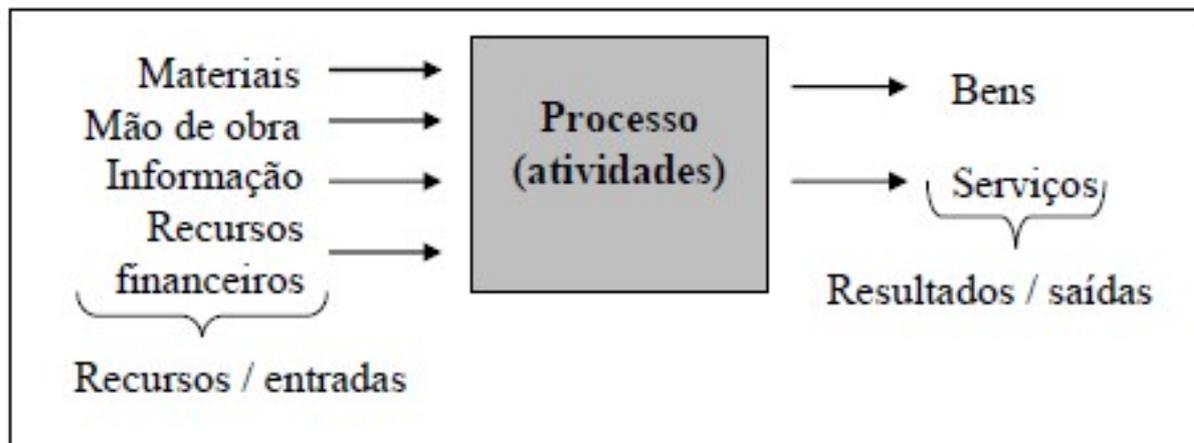
Uma fonte de confusão sucessiva é o uso impreciso desta terminologia. Processo é uma palavra que significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Mesmo para os profissionais que são extremamente familiarizados com os conceitos de gestão de processos, ainda há confusão entre as disciplinas. [...]

Para Davenport (1994), um processo possui uma ordem específica das atividades de trabalho considerando o tempo e o espaço, como um início e um fim, bem como *inputs* e *outputs* visivelmente identificados, a fim de produzir um resultado específico para um cliente ou mercado particular. Carvalho (2015) ressalta que o termo “clientes” se refere às pessoas que consomem ou utilizam serviços e produtos fornecidos por organizações privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos. Na mesma linha de raciocínio, Paulus e Riemann (2013) ressaltam que um processo é uma cadeia de atividades sob medida para o fornecimento de serviços.

Outro sentido de processo é que ele se enquadra como o definidor de caminhos para a organização interagir com suas entidades internas – aplicações, funcionários e departamentos – e com suas entidades externas – parceiros, clientes (GONG; JANSSEN, 2012). Escobar (2012) conceitua processos como um conjunto de atividades reciprocamente inter-relacionadas para a geração de valor e que transformam *inputs* em resultados. O autor ainda diferencia processo de procedimento, sendo este algo bem específico para executar uma forma de atividade ou processo. Outro autor, Ahrend (2014), ressalta que mesmo na administração pública os processos podem ultrapassar as fronteiras organizacionais.

A representação esquemática de um processo pode ser vista na Figura 1 a seguir. Assim, o desenho de um processo pode ser visualizado como “um conjunto de atividades que transforma recursos ou entradas (*inputs*) (materiais, mão de obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (*outputs*) (bens ou serviços)” (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011, p. 871).

Figura 1– Representação de processo de trabalho



Fonte: (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011, p. 871).

Este esquema serve para qualquer organização. Deste modo, entradas são os “gatilhos iniciais” para começar um processo, os quais podem ser tangíveis ou imateriais. Já as saídas são fundamentalmente imateriais e relacionadas com o desempenho do processo (PAULUS; RIEMANN, 2013, p. 6, tradução nossa). Assim sendo, a organização que adotar uma visão orientada com base em processo, realça a maneira como o trabalho é efetivado.

A literatura identifica 3 (três) tipos de processos organizacionais: gerenciais, finalísticos e administrativos. Saber diferenciá-los pode ajudar muito na identificação dos processos essenciais da organização.

Embora os processos tenham características específicas, os três tipos relacionados possuem aspectos em comum, como: envolvem o encadeamento de atividades conectadas e interdependentes (transformação de entradas em saídas); possuem início e fim; possuem clientes, que podem ser internos ou externos à organização (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011). No Quadro 1 a seguir verificam-se os conceitos conforme os autores mencionados:

Quadro 1 - Tipos de processos

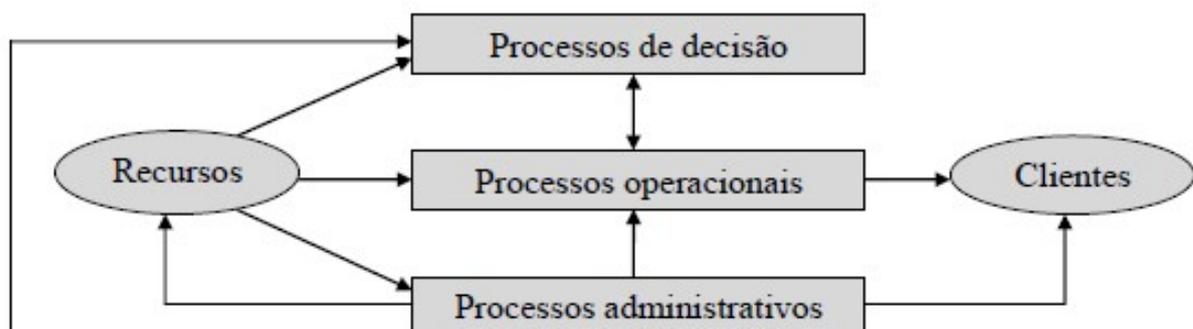
TIPO DE PROCESSO	DESCRIÇÃO	AUTOR
Processos Gerenciais ou Estratégicos	Processos que asseguram a gestão e o desenvolvimento de desempenho em uma organização, assim como o funcionamento de outros processos auxiliares ou de apoio.	Štangová e Výchová (2014)
	Processos que analisam as necessidades e as condições da organização, de forma a assegurar uma resposta adequada a essas necessidades e limitações. Definem os objetivos do sistema de missão, estratégia e política. Influencia todos os outros processos.	Salvador-Olivan e Fernandez-Ruiz (2012)
Processos Finalísticos	Processos substanciais (chave), cumprindo a razão da existência da organização. Eles resultam no produto de forma diferente, ou seja, com desempenho mensurável.	Štangová e Výchová, (2014)
	Processos que contêm as atividades essenciais e atingem ao objetivo final da organização. Diferenciam e caracterizam a organização e são necessários para o produto.	Salvador-Olivan e Fernandez-Ruiz (2012)
Processos de Apoio	Processos auxiliares (em funcionamento) que ajudam a assegurar os processos substanciais (finalísticos).	Štangová e Výchová, (2014)
	Processos responsáveis por fornecer todos os recursos necessários em termos de pessoal, equipamentos, materiais e matérias-primas, para gerar o valor acrescentado desejado para os clientes (no caso do setor público, cliente-usuário). São responsáveis pela gestão das tarefas cuja responsabilidade recai sobre outros serviços.	Salvador-Olivan e Fernandez-Ruiz (2012)

Fonte: Adaptação nossa a partir de Salvador-Olivan e Fernandez-Ruiz (2012) e, Štangová e Výchová, (2014).

Biazzzi, Muscat e Biazzzi (2011) utilizam outras nomenclaturas para os processos mencionados no Quadro 1: para os autores Processos Gerenciais são denominados “Processos de Decisão”, Processos Finalísticos correspondem a “Processos Operacionais”, e Processos de Apoio são “Processos Administrativos”. Embora denominados de forma diferente, conceitualmente todos transmitem os mesmos aspectos do Quadro 1.

Estes autores elaboraram um fluxo que retrata o inter-relacionamento entre os três tipos de processos comentados. Eles mostram que tipos de processos se comunicam entre recursos e atendimento ao cliente, como consta na Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Inter-relacionamento entre os tipos de processos



Fonte: (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011, p. 872).

Os autores, ao falarem do inter-relacionamento de tais processos mostrados na Figura 2, argumentam que:

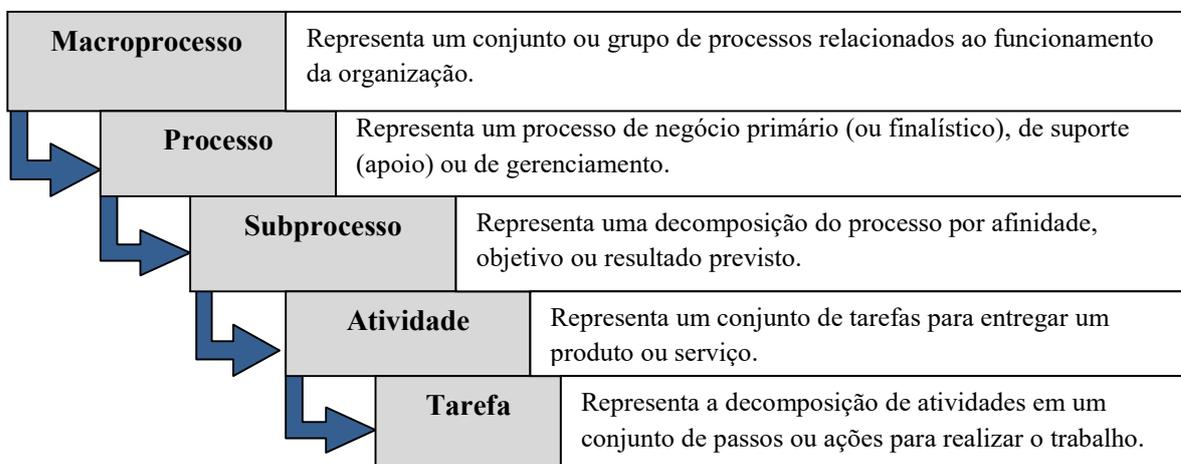
Nos processos operacionais, existe um fluxo de recursos para a produção de bens ou serviços para os clientes, com atendimento ou suporte dos processos administrativos. [...] os processos de decisão relacionam-se com os processos operacionais através de um fluxo de informações em duplo sentido, além de receberem, também, suporte dos processos administrativos. Observa-se, ainda, que os processos administrativos são necessários não somente para atender ou dar suporte aos processos operacionais e de decisão, mas também para a obtenção de recursos e atendimento de clientes (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011, p. 871)

Podemos inferir pela interpretação de tais reflexões que os processos finalísticos (operacionais) são abastecidos ou atendidos por ambos os processos, de decisão (gerenciais) e (de apoio) administrativos.

Os processos ainda podem ser classificados quanto à sua hierarquia, por classes ou níveis. Neste caso, a Hierarquia de Processos de Negócios, ou arquitetura de processos, classifica todos os modelos de processos com uma marcação de série para facilitar a identificação (PANAGACOS, 2012). Neste sentido, Maddern et al.(2014) ressalta que o processo de negócio completo pode ser dividido em elementos menores, como subprocessos, atividades e tarefas.

A hierarquia de processos possibilita também que a equipe identifique os processos, associe-os a cada serviço, bem como identifique lacunas na modelagem de processos (PANAGACOS, 2012). Segundo o autor em muitas organizações os modelos de processos são desenvolvidos sem uma ligação direta a serviços de negócios, atividades ou produtos. Na Figura 3 é visto como pode ser compreendida uma hierarquia de processos:

Figura 3 - Hierarquia de Processos de negócios



Considera-se uma relação entre processo e atividade assim como o fluxo de processo para o fluxo de trabalho. Por outro lado, percebe-se que há uma distinção entre processo e atividade, e entre fluxo de processo (interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional). Destarte, as atividades estão relacionadas com a disposição física do trabalho efetivado e a forma de como fazê-lo. Já os processos representam uma composição lógica dessas atividades (ABPMP, 2013).

Com base na experiência dos estudos de Štemberger, Kovacic e Jaklič(2007), embora seja difícil, é relevante identificar corretamente os principais processos de negócios com seus subprocessos.

Em relação à gestão de processos, alguns autores afirmam que o termo vem se manifestando no setor público ao longo dos últimos anos (MACINTOSH, 2003; SUNDBERG; SANDBERG, 2006; JURISCH et al., 2013; ŠTANGOVÁ; VÍGHOVÁ, 2014; WEST; BLACKMAN, 2015),relatam sobre os seus benefícios (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002; ONGARO, 2004) e dizem que o termo é de grande relevância para a inovação do governo (NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER; 2013; ONGARO, 2004).

Coadunam-se com esta reflexão as ideias de Scholl et al. (2012), os quais afirmam que nos últimos anos as organizações públicas em todos os níveis e em todos os ramos têm cada vez mais se envolvido na harmonização de processos de negócio, padronizando a partilha de informação e interoperando seus sistemas de informação. Macintosh (2003) igualmente ressalta que a gestão de processos nos últimos anos vem se popularizando no setor público em geral, embora o conceito já esteja consolidado na iniciativa privada. Entretanto, ainda há poucos estudos que consideram a gestão de operações no setor público, conforme observam Gullede Jr e Sommer, (2002); Sharma (2005); Karwan; Markland (2006); Niehaves, (2010);Biazzi; Muscat; Biazzi (2011);Radnor; O'mahoney (2013); e Ahrend (2014).

Em função disso, do ponto de vista empírico, pode-se considerar que a literatura acadêmica sobre a gestão de processos no setor público até o presente conta com uma insuficiente ou limitada transferência de conhecimento teórico para a prática, como se estivesse ainda em construção ou em busca de uma teoria própria.

Minayo (2001, p. 18) acerca sobre o conceito de teoria diz que:

A palavra *teoria* tem origem no verbo grego “theorein”, cujo significado é “ver”. A associação entre “ver” e “saber” é uma das bases da ciência ocidental. A teoria é construída para explicar ou compreender um fenômeno, um processo ou um conjunto de fenômenos e processos. Este conjunto citado constitui o domínio empírico da teoria, pois esta tem sempre um caráter abstrato. Nenhuma teoria, por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar todos os fenômenos e processos.

O investigador separa, recorta determinados aspectos significativos da realidade para trabalhá-los, buscando interconexão sistemática entre eles. *Teorias*, portanto, são explicações parciais da realidade.

No contexto do setor público, Becker, Algermissen e Niehaves (2006, p.62, tradução nossa) salientam que “os desafios práticos urgentes da gestão de processos, por exemplo, e o desenho de modelos de procedimentos [...], não foram até agora adequadamente absorvidos pelas disciplinas acadêmicas relevantes e conceituados profundamente”. Os autores ressaltam que ferramentas como modelagem de processos, gestão de fluxos de trabalho ou cálculo de custo de processo necessitam de uma densa compreensão da teoria.

Segundo a literatura da área, os elementos principais da gestão de processos são: a orientação de processos, a gestão horizontal e o conhecimento pessoal. Com isso, a mudança na forma de se compreender o desempenho de quem executa as atividades até o proprietário do processo torna-se a base da gestão de processos numa organização. Além de um simples reajuste no processo, a mudança de cultura também deve ocorrer após a formação de um gerenciamento de processo organizacional (ŠTANGOVÁ; VÍGHOVÁ, 2014).

Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) mostram que uma opção para solucionar a falta de relatos sobre aprimoramento de processos no setor público surge a partir do uso de práticas gerenciais do setor privado:

Embora sejam poucos os relatos acadêmicos de aperfeiçoamento de processos no setor público, outras estratégias de mudança têm sido adotadas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado. O movimento que defende a adoção de práticas do setor privado no setor público ficou conhecido como Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM). A NGP é caracterizada por apresentar maior foco em resultados em termos de eficiência e eficácia, foco no cliente/cidadão e substituição de uma estrutura hierárquica e altamente centralizada por uma gestão menos centralizada, em que as decisões sobre alocação de recursos e entrega de serviços são realizadas mais próximas do ponto de entrega, o que permite maior *feedback* dos clientes e de grupos interessados (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011, p. 873).

Como mencionado na citação dos autores, surgiu na segunda metade do século XX um novo modelo de administração pública gerencial: a Nova Gestão Pública. Por ter esta característica, alguns autores como, Teo e Rodwell (2007) relatam que os elementos da NGP sustentam consideravelmente a ideia de comercialização e mentalidade empresarial do setor público.

O crescimento do setor público nesta fase ocasionou um cenário de pressões para a realização de reformas (NAVARATNAM; HARRIS, 1995; PATELI; PHILIPPIDOU, 2011). Neste contexto, segundo Naquin e Holton (2003), antes de 1960 o sucesso organizacional foi

muitas vezes dependente de técnicas gerenciais específicas ou as técnicas tayloristas tradicionais. A respeito deste assunto, neste trabalho serão utilizados termos ou informações sobre *BPM* nos pontos em que faltarem orientações teóricas no setor público sobre gestão de processos.

As pressões internas e externas que acompanharam anos seguintes criaram uma necessidade de nova liderança e competência gerencial (NAQUIN; HOLTON, 2003). De tal modo, o setor público passou por uma série de reformas gerenciais e graduais em relação a mudanças organizacionais, dos anos 1960 a 1980, período no qual o serviço público transformou práticas, hábitos, valores e rotinas organizacionais (FILHO; VILHENA; NASCIMENTO, 2014).

Ferreira (2012) ressalta que a busca por novos métodos e práticas de gestão pública, fez com que o processo de mudança relacionado à Nova Gestão Pública caminhasse na direção da gestão por resultados com foco no cidadão. No Brasil, isto culminou mais tarde, em meados de 2005, com o surgimento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GesPública, extinto em meados de 2017. Este programa, tratado especificamente na seção 2.2, foi essencialmente do setor público e buscou a simplificação dos processos organizacionais das instituições públicas brasileiras de modo a torná-las mais competitivas.

O GesPública, como uma política pública relacionada a novas dinâmicas institucionais de gestão especificamente no setor público, surgiu como uma abordagem que renovou os paradigmas da administração pública brasileira, principalmente com relação à qualidade no serviço público.

É relevante dizer que as organizações públicas em momentos de reforma ou mudança devem se concentrar principalmente em aspectos internos, como a eficiência, satisfação do usuário e uma posição financeira consistente (HANSEN; JACOBSEN, 2016).

Assim, há uma grande pressão sobre os serviços públicos para aprimorar cada vez mais a eficiência e eficácia de seus processos (PAULUS; RIEMANN, 2013). Todavia, no Brasil, mesmo com as reformas administrativas enfrentadas pelo setor público, prevalece uma estrutura departamental e burocrática com elevados níveis hierárquicos na forma de se organizar. Isto dificulta o sincronismo das atividades e reduz os níveis de eficiência e eficácia em serviços públicos. Uma solução para estes problemas é a prática de organização por processo como uma possibilidade para a estrutura fragmentada prevalecente no setor público, valorizando o cliente cidadão (BIAZZI, 2007).

Muitos autores defendem a transferência do uso de técnicas e ferramentas gerenciais do setor privado para dar suporte ao gerenciamento de processos do setor público. Nesse contexto, Osborne, Radnor e Nasi (2013) argumentam que nos últimos anos o serviço público em todo o mundo vem sendo pressionado para aumentar seu nível de eficiência com a adoção de práticas de gestão de operações de organizações privadas. No entanto, a transferência destas abordagens está relacionada com alguns desafios (AHREND, 2014).

Nesse sentido, Boyne (2002) recomenda que variáveis como diferenças em ambientes organizacionais, metas, estruturas e valores de gestão exigem abordagens diferentes para a gestão em órgãos públicos e empresas privadas. De forma geral, a diferença basilar entre organizações públicas e privadas está relacionada ao contexto político da democracia – “parlamento, política e os políticos” – e ao contexto jurídico – “legislação, regras, burocracia” (KUIPERS et al., 2014, p.6, tradução nossa).

Outros autores como Jurisch et al. (2013) consideram que os processos de organizações públicas são estabelecidos de forma pormenorizada, por leis e regulamentos vinculativos, pela necessidade de prestação de contas e maior transparência pública. Ademais, não são focos das administrações públicas alguns conceitos de negócios como “criação de valor, vantagem competitiva, ou a maximização do lucro”(SHARAFI et al., 2013, p.30, tradução nossa).

Alguns autores argumentam que as distinções entre organizações públicas e privadas são tão vastas que as práticas de negócios não poderiam ser transferidas para o setor público. Nesse sentido, Boyne (2002, p. 98, tradução nossa) defende que “se as organizações públicas e privadas são fundamentalmente diferentes, há pouco interesse em tirar lições da gestão no setor privado”. Diefenbach (2009, p. 895, tradução nossa), na mesma linha de raciocínio de Boyne (2002), observa que a transferência de ferramentas e conceitos do setor privado pode ser “problemática” em organizações do setor público, por estarem relacionados à valores, conceitos éticos e profissionais, bem como lidarem com muito mais problemas do que os do setor privado.

Por outro lado, segundo a literatura acerca deste assunto, ainda não há estudos que refutem o uso de práticas de sucesso de organizações privadas em organizações públicas (BOYNE, 2002), embora existam orientações quanto às adaptações destas práticas ao serviço público.

Entende-se desta forma, que as metodologias clássicas para projetos de mudança de processos têm de ser adaptadas para projetos no setor público. A mudança de processos de negócios no setor público significa principalmente a unificação dos processos de negócio, a

automação de algumas atividades e a eliminação de algumas desnecessárias (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007).

Uma visão recente da literatura acerca do contexto discutido nos parágrafos anteriores surge com um questionamento à gestão de serviços públicos, englobando a gestão de operações ou de processos.

Osborne, Radnor e Nasi (2013) argumentam que a teoria da administração pública vigente não é adequada para os fins a que tem sido destinada. No que pese, há 2 (duas) “falhas fatais”: 1) concentrar-se em processos intraorganizacionais, em um momento em que a realidade da prestação de serviços públicos é interorganizacional; e 2) basear-se em teoria de gestão proveniente da experiência do setor manufatureiro, ignorando a realidade do serviço público como “serviços” (*ibid.*, p. 135).

Os autores destacam a necessidade de se investigar novas questões sobre a prestação de serviços públicos de modo que, tanto a teoria da gestão pública quanto a prática de gestão de serviços públicos seriam aperfeiçoadas mediante a adoção de uma abordagem pública de serviço dominante.

A contribuição dessa abordagem supracitada para a teoria da gestão pública diz respeito a quatro questões fundamentais no âmbito da gestão dos serviços públicos, edesenvolve quatro proposições relacionadas: a orientação estratégica das organizações de serviço público, o papel do *marketing* na prestação de serviços públicos, coprodução e o gerenciamento de operações (OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013). No entanto, este trabalho se limitará a tratar somente sobre o gerenciamento de operações (serviços) ou de processos, conforme o objeto de estudo.

Em relação ao gerenciamento de operações, a literatura da área sugere que deficiências em projetos operacionais e no gerenciamento destes geralmente acarretam a má prestação de serviços (OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013). Segundo os autores, as metodologias de melhoria operacional que têm sido implementadas dentro das organizações públicas têm tido uma orientação intraorganizacional (produto dominante) em vez de uma orientação interorganizacional (serviço dominante). Os autores ainda acreditam que sem uma abordagem de serviços públicos dominante, a gestão de processos vai resultar em serviços eficientes, mas não eficazes. Segundo Karwan e Markland (2006) um serviço é considerado eficaz quando os seus resultados e suas realizações são de valor aos seus clientes.

Osborne, Radnor e Nasi (2013) ressaltam que a teoria da gestão pública atual e prática é falha em sua confiança excessiva sobre conhecimentos empíricos e teóricos derivados principalmente do setor industrial. Como recomendação para futuras pesquisas na área em

estudo, os autores dizem que serão necessárias mais pesquisas a fim de “aprofundar essas proposições e para testar a sua contribuição para uma verdadeira abordagem de serviço dominante para a gestão pública” (*ibid.*, p.149, tradução nossa).

Verificamos nesta seção que no contexto público, independentemente de como nomeamos o modelo de gestão – Gerenciamento de Processos, Gestão de Processos ou *Business Process Management*, Gestão de Operações ou Gestão por Processo – o significado maior disso é que “trata-se de um modelo que visa a um aumento da performance geral da organização, otimizando os resultados e fornecendo retorno aos seus públicos de interesse, por meio da melhoria dos serviços, produtos ou bens” (FERREIRA, 2016, p. 23).

A seção a seguir trata sobre uma breve conceituação de *BPM* e *BPR*, na tentativa de diferenciá-los, do ponto de vista de melhorias de processos no contexto público.

2.1.2 Breves reflexões sobre melhoria de processos no contexto público: *Business Process Management (BPM)* e *Business Process Reengineering(BPR)*

A literatura tem mostrado certo conflito no uso de termos como melhoria de processos, reengenharia e redesenho. Cada um tem um significado particular, de modo que a melhoria de processos organizacionais está relacionada às mudanças incrementais e a reengenharia de processos organizacionais é sinônimo de mudança radical nos processos. Os dois termos, reengenharia e melhoria de processos, estão incluídos na definição de redesenho de processos (HESSON; AL-AMEED; SAMAKA, 2007; PATELI; PHILIPPIDOU, 2011). Neste sentido, as ações de melhoria de processo fazem parte da Gestão de Processos de Negócios (FRAGA, 2015). Ressalta-se, diante do contexto, que este trabalho se limitou a estudar mais aspectos relacionados ao *Business Process Management* no setor público, foco do estudo.

Em relação à melhoria de processos no setor público, Domingues, Xavier e Birochi (2015, p.201) trazem uma reflexão relevante: “a ferramenta de *Business Process Management (BPM)* é um dos meios que a administração pública dispõe para assegurar essa melhoria contínua de seus processos e obter melhor desempenho da organização”. Nesse sentido, segundo Muckenberger et al. (2013), a gestão em torno de processos tem sido denominada de gerenciamento de processos de negócio ou *Business Process Management*, a qual é identificada pela sigla *BPM*.

A abordagem *BPM* é criada para gerir e melhorar os processos organizacionais, tanto no setor privado quanto no setor público (NIEHAVES, 2010).

O conceito de *BPM* tem suas procedências na Gestão da Qualidade Total (TQM) e *Business Process Reengineering* (BPR). Como tal, é uma abordagem bem estabelecida, combinando medidas incrementais bem como técnicas radicais de mudança de processo (NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER, 2013).

Embora a palavra “negócio” esteja presente no nome ao conceito, a Gestão de Processos de Negócios, *BPM*, é também conhecida no setor público (MACINTOSH, 2003), mas não com a mesma intensidade. Contudo, a literatura sobre *BPM* não ignora a sua relevância para o setor público. Ahrend (2014, p.36, tradução nossa), por exemplo, considera-a como uma ferramenta eficaz para “alcançar as metas ambiciosas de modernização na administração pública”. Corradini, Polini e Re (2015), por sua vez, ressaltam que *BPM* é uma ferramenta adequada para o apoio de estratégias de inovação na administração pública, ainda que este instrumento de gestão tenha sido amplamente focado no setor privado.

Uma pesquisa no Google em anos recentes sobre *BPM* mostrou que o setor público tem vindo a ganhar muito menos atenção do que o setor privado (GONG; JANSSEN, 2012). Até agora, apenas alguns pesquisadores abordam *BPM* na administração pública (AHREND, 2014). Apesar da importância do fenômeno de *BPM*, a literatura ainda não fornece uma visão abrangente de recursos de *BPM* no setor público, mas esta já se movimenta cada vez mais neste sentido (NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER, 2013).

A abordagem de *BPM* se diferencia de outras práticas de gestão por demandar o entendimento e o apoio da alta administração, a definição clara de responsabilidades, metodologias adequadas, sistema de informações de processos, funcionários capacitados, estrutura organizacional orientada a processos e uma cultura mais aberta a mudanças (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015).

Em relação à *Business Process Reengineering*, Hesson, AL-Ameed e Samaka (2007, p.708, tradução nossa) ressaltam que o *BPR* não significa uma única simples mudança, mas “mudanças dramáticas”, tais como: a revisão das estruturas organizacionais, sistemas de gestão, responsabilidades dos funcionários e medidas de desempenho, sistemas de incentivos, desenvolvimento de competências, bem como a utilização da Tecnologia da Informação (TI).

Assim como ocorre com a disciplina *BPM*, tem havido pouca informação sobre *BPR* no setor público (MCADAM; DONAGHY, 1999; BECKER; ALGERMISSSEN; NIEHAVES; 2006). Nesse sentido, Maddern et al. (2014) ressaltam que programas de *BPM* se diferenciam de programas de *BPR* na medida em que estes procuram fornecer um foco de longo prazo sobre os processos e o cliente externo, em vez de focar sobre a transformação da estrutura dos processos.

Segundo Štemberger, Kovacic e Jaklič(2007) e Štemberger e Jaklič(2007) mudanças radicais na execução de processos de negócios e nas estruturas organizacionais não são adequadas para o setor público, devido à impossibilidade de ocorrência e por motivos políticos. Tais afirmações vão ao encontro do que Groznik e Trkman (2009) descrevem sobre a mudança radical focada nos processos de organizações públicas. Segundo os autores esta abordagem só pode ser alcançada através de mudanças profundas nas suas práticas burocráticas, o que requer uma alteração na legislação. A abordagem *BPR* também pode ser comprometida se a sua execução for limitada por fronteiras organizacionais, uma realidade comum no setor público (MCADAM; DONAGHY, 1999).

Nesta seção mostrou-se uma breve diferenciação entre *BPM* e *BPR* do ponto de vista de melhorias de processos no contexto público e a importância de cada abordagem de gestão. Na próxima seção são abordados aspectos da gestão de processos e a implementação de melhorias em processos enquanto prática. Neste sentido, com base em revisão literária sobre a estratégia enquanto prática, Domingues, Xavier e Birochi (2015) notam que a organização necessita utilizar a orientação por processos para se transformar, de modo a gerar impactos na melhoria de seus produtos e/ou serviços para o cliente. Considerando tal afirmação, a seguir são mostradas algumas práticas e experiências em administrações públicas no âmbito nacional e internacional.

2.1.3 Práticas relativas à implementação de modelos de gestão de serviços e processos nas administrações públicas

Nos últimos anos, o gerenciamento dos processos de negócio tem sido estudado a fim de intensificar as melhorias na gestão da organização e promover o entendimento das partes envolvidas nos processos (SÁ BRITO ROJAS et al., 2011).

No caso do setor público, as razões do crescente interesse por variadas abordagens em processos na gestão das administrações públicas surgem a partir de 2 (duas) tendências acentuadas já comentadas anteriormente: 1) a “onda de reformas gerenciais no setor público que desde o início da década de 1980 foi, em grande medida, produzida pela superação da ‘tradicional’ auto-orientação dos sistemas burocráticos” e, 2) “uma nova orientação das organizações públicas para os usuários clientes (orientação para o cliente)” (ONGARO, 2004, p.83, tradução nossa). Segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) a burocracia surge no setor público não só como obstáculo, mas também para reduzir o risco de desigualdade no

tratamento dos cidadãos. Os autores ressaltam que se deve levar em consideração a equidade, a “necessidade de se oferecer resultados imparciais a todos os indivíduos, um dos princípios da democracia” (p. 870).

Conforme Hassan, Shehab e Peppard (2011) revisões de literatura sobre determinado assunto podem ser fundamentais, como uma maneira de reunir o que se conhece sobre um determinado fenômeno. Destarte, nas seções seguintes, a partir do conhecimento sobre as práticas em gerenciamento de processos de negócios em administrações públicas (nacionais e internacionais), pode-se compreender o comportamento das organizações deste setor. Do mesmo modo, é relevante conhecer como aquelas utilizam técnicas e ferramentas para a melhoria de seus processos organizacionais e para alcançar uma gestão eficaz.

2.1.3.1 Breves relatos de *cases* nacionais

Não é um conhecimento de hoje que o setor público brasileiro apresenta uma estrutura departamental e burocrática (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011). Diante desta realidade e, sabendo que a implementação da gestão de processos de negócios não é uma exclusividade de um setor específico (AREDES, 2013), algumas instituições brasileiras do setor público vêm buscando melhorias em sua forma de operar (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Em relação à área da educação, segundo Fraga (2015, p. 218-219): “[...] há poucas experiências de gestão de processos em IFES com consequente limitação de trabalhos acadêmicos que relatem experiências de inovação na gestão administrativa destas organizações”.

Filho, Vilhena e Nascimento (2014) em um artigo mostram uma pesquisa desenvolvida na Universidade Federal do Pará (UFPA), cujo objetivo foi analisar a gestão do processo de implantação do sistema de informação acadêmica. A pesquisa procurou identificar a forma de implantação do sistema de informação gerencial e seus efeitos na comunidade acadêmica. Como resultado os autores descobriram que o sistema de informação permitiu 2 (duas) ocorrências: 1) um sistema que auxilia a gestão de processos do ponto de vista gerencial; b) redução de tempo de execução dos processos face a agilidade das informações do ponto de vista operacional.

Mückenberger et al. (2013), em outra pesquisa em Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), buscaram contribuir na internacionalização de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira por meio da avaliação e proposta da aplicabilidade de *BPM*.

Desta forma, a finalidade foi verificar a possibilidade de se aplicar a abordagem *BPM* no processo de realização de convênios bilaterais, entre uma universidade pública brasileira e universidades estrangeiras. O estudo relatado limitou-se ao processo de realização de convênios bilaterais internacionais da escola de negócios de um dos *campi* da instituição. O processo de convênios bilaterais foi desenhado de acordo com a sua forma atual e, a partir da análise desse modelo, foram propostas melhorias, um novo modelo e indicadores de desempenho.

Fraga (2015), também, em um estudo sobre IFES, identificou que a gestão de processos é viável na instituição pesquisada, enquanto mecanismo de melhoria contínua da gestão, a partir inicialmente do mapeamento e da modelagem dos processos. O ciclo de melhoria deve seguir continuamente as etapas de teste como “implantação, medição de desempenho, acompanhamento e refinamento dos modelos”, inclusive para combater os fatores inibidores e risco de descontinuidade com alternâncias de poder (*ibid.*, p. 223).

Sob outro aspecto do gerenciamento de processos, Góes, Silva e Barros (2013) apresentam um modelo de processo que pode ajudar todo o desenvolvimento de *software* para a área do setor público. Este modelo foi construído com técnicas de gestão de processos, tais como criação de instrução de trabalho, atribuição de novos papéis, criação de normas para o fluxo de trabalho e incentivo à mudança comportamental de toda a equipe. Estas evidências empíricas supracitadas corroboram com as reflexões de Gong e Janssen (2012), os quais dizem que a gestão de processos de negócios é influenciada por conceitos e tecnologias da ciência da computação.

Na área da saúde pública, Martins e Waclawovsky (2015) realizaram um estudo sobre os problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. Os principais problemas identificados pelos gestores públicos segundo as autoras foram: falta de planejamento; trabalho em equipe envolvendo diferentes profissionais; busca pela qualidade do atendimento; universalidade; financiamento dos serviços públicos; equidade; o excesso de burocracia; descentralização; e falta de participação popular.

Garcia et al. (2012), também em um estudo na área de saúde pública, descreveram todo o fluxograma do processo de gestão de material médico-hospitalar, desde a necessidade do produto até a distribuição conforme a demanda dos setores. Com as análises dos dados, as autoras categorizaram cinco aspectos mais problemáticos relacionados ao processo de trabalho: 1) ausência de autonomia na escolha do material a comprar; 2) falta de manutenção de equipamentos e material médico-hospitalar; 3) burocracia no processo de compra; 4) falta de qualidade de alguns materiais; e 5) falta de envolvimento profissional na gestão material

médico-hospitalar. Os resultados desta pesquisa validam percepções similares à forma como um processo de gestão influencia o trabalho em uma organização pública. Algumas soluções aos problemas apresentados, segundo as autoras, seriam: promoção de cursos especializados aos funcionários da organização, utilização de sistemas de informatização com integração entre os setores, planejamento de ações, monitoramento da eficácia dos produtos adquiridos e envolvimento dos funcionários com o processo de gestão.

Outro estudo, seguindo a temática anterior, realizado por Schuster, Dias e Batistella (2013) diagnosticou os impactos do processo de implantação e utilização do Sistema Gerencial e Operacional de Informações (SIAPE), o SIAPE - Saúde. O estudo foi realizado por meio do levantamento dos pontos positivos do sistema e de melhorias advindas do uso de um projeto organizacional e análise dos processos relacionados. Com a pesquisa, os autores identificaram que além das inconsistências do sistema, a falta de opções de lançamentos e outros problemas operacionais, há uma dificuldade em entender o processo e as rotinas de trabalho, gerando uma sobreposição de atividades e responsabilidades.

Nesta linha de raciocínio, Teixeira Lagioia et al. (2008, p.89) mostraram que a utilização de protocolos de atendimento na clínica de internação da Unidade de Ortopedia e Traumatologia do Hospital das Clínicas da Universidade Federal do Pernambuco (UFPE) provocou uma melhoria em todos os indicadores de qualidade selecionados. No que concerne aos custos diretos relacionados com a cirurgia, verificou-se que não houve uma redução destes quando se observa os resultados de forma agregada. Por outro lado, de forma positiva, os itens de custeio relacionados com a mão de obra da equipe médica e auxiliar, com a gasoterapia e com a depreciação dos medicamentos tiveram seus valores reduzidos após a implantação dos protocolos.

Outra temática, relacionada à gestão da informação e decisão de compras foi estudada por Inácio et al., (2009) que realizaram um estudo com o objetivo de analisar os processos da Embrapa Transferência de Tecnologia. Dentre os resultados alcançados neste estudo destaca-se a análise sobre a orientação para a informação com o desempenho dos negócios. A pesquisa aponta um atraso na orientação para a informação. Entretanto, indica que na medida em que ocorrer a ligação entre o desempenho nos negócios e a orientação para a informação os gestores poderão compreender o posicionamento das suas empresas ou unidades de negócios.

Diante desses relatos de casos nacionais, percebe-se que as várias tentativas de se implantar a Gestão de Processos são válidas, mas ainda carecem de técnicas mais elaboradas e

adaptadas ao setor público. Na próxima seção verifica-se como esta forma de abordagem é praticada no âmbito internacional, com algumas particularidades.

2.1.3.2 Breves relatos de *cases* internacionais

Experiências relacionadas à Gestão de Processos em âmbito internacional são bastante diversificadas e mais vastas do que no caso brasileiro, conforme os relatos seguintes de *cases* internacionais.

Uma pesquisa recente, por exemplo, corrobora a reflexão supracitada. O estudo realizado por Juliani e Oliveira (2016) investigou sobre a gestão do serviço público no período de 2004-2014, por meio de consultas na *Web of Science* (WoS) e bancos de dados *Scopus*. Com a análise das palavras-chave mais citadas, observou-se que a maioria abordou temas que envolvem principalmente o modelo da Nova Gestão Pública, gestão de serviços públicos, características organizacionais do setor, desempenho, governança, aspectos éticos, governos locais, satisfação no trabalho, mudanças e inovação no setor público. Os autores perceberam que estudos que abordam estas temáticas colaboram para a construção de modelos inovadores relacionados com a melhoria dos serviços públicos.

Ursăcescu, Şendroi e Radu (2012) realizaram uma pesquisa a fim de desenvolver um método para otimizar o processo de elaboração de políticas públicas. Os autores utilizaram como instrumentos a modelação matemática e uma técnica de simulação. Os principais resultados da investigação foram a geração de um novo conceito de processo das políticas públicas locais na Romênia e a proposta de um modelo conceitual de um produto de *software* complexo, que visa permitir a modelação parametrizada em um ambiente virtual destas políticas de processo de desenvolvimento.

Outro estudo de caso clássico foi realizado por Von Holden (1986) sobre melhoria de processos de gestão em um centro psiquiátrico, o qual mostrou como uma organização do setor público pode ser gerida para o sucesso, apesar da limitação de recursos. A mudança na estrutura organizacional deve-se, no caso, à utilização de muitos métodos do setor privado.

Já os estudos de Ngoepe e Ngulube (2014) trataram sobre a necessidade de se gerenciar registros no setor público. Os autores observaram que na África do Sul a maioria dos gestores não considera a organização de registros entre as suas prioridades. Eles entendem que seja uma tarefa com a qual a administração não deva se preocupar. A má conservação de

registros pelos gestores contribuiu para os resultados negativos da auditoria, campo de estudo dos autores.

Outros enfoques em *cases* internacionais fizeram parte de temas de pesquisas como abordagem *BPM*, reengenharia de processos, simulação de processos, governo eletrônico e uso de consultorias na gestão de processos, todos relacionados à melhoria e desempenho das organizações públicas.

Em relação à implantação da metodologia de *BPM* no setor público, Buh, Kovačič e Štemberger (2015) realizaram um estudo de caso para analisar a forma como uma empresa pública eslovena conseguiu adotar o gerenciamento de processos de negócios pela abordagem *BPM*. Além disso, buscaram identificar os fatores críticos para diferentes estágios na adoção de *BPM*. Os autores verificaram que a identificação de tais fatores de *BPM* fornece apenas uma visão limitada, pois estes podem mudar entre as fases.

McAdam e Mitchell (1998), por sua vez, investigaram a possibilidade de desenvolvimento de um modelo *BPR*. A metodologia para uso dentro da administração pública foi estabelecida por meio de assuntos relacionadas ao setor público, em vez de uma aplicação direta dos modelos existentes do setor privado. O modelo criado pelos autores retratou a importância de se rever todas as áreas-chave da organização, bem como o impacto de cada uma sobre a outra.

Os fatores considerados mais importantes para o sucesso *BPR* nesta organização do setor público foram: apoio, compromisso e compreensão do *BPR* pela alta gerência, comunicação, capacitação, estabilidade de funcionários, preparação para a mudança organizacional, escolha na metodologia de reengenharia da equipe, aproximação do cliente e apoio das partes interessadas. Entre estes uma área chave que eles identificaram na pesquisa como o fator crítico de sucesso na organização estudada foi a comunicação. Segundo os autores esta é a área mais importante em termos de gestão, motivação pessoal, resultado etc., de modo que deve funcionar de forma eficiente e eficaz.

Outra abordagem sobre a Gestão de Processos no Setor Público é a simulação de processos de negócios, tema de estudo de Greasley (2006). O autor explora uma abordagem levemente diferente, ou seja, a simulação de processos de negócios para apoiar a implementação de um sistema de informação que gerencie as notificações de acidentes rodoviários em uma força policial do Reino Unido. Para o processo de mudança realizou-se um mapeamento e simulação dos processos da organização, a fim de auxiliar a comunicação do projeto de processo atual e os papéis dos participantes no desempenho geral do projeto.

De acordo com o autor, a simulação é importante porque prevê o desempenho de novos projetos, incorporando o uso da tecnologia da informação, assim como possui várias vantagens no contexto de uma organização do setor público. Entre tais vantagens estão: entregar valor ao cliente-usuário, avaliar como mudanças em um nível operacional podem atingir metas estratégicas ao longo do tempo, e prever riscos. Por outro lado, o autor relatou que o mapeamento de processos possibilitou o entendimento da estrutura dos processos atuais e sugeridos, contudo não prevê o comportamento desses ao longo do tempo.

Rinaldi, Montanari e Bottani (2015), também realizaram uma pesquisa em termos de simulação de processos no setor público. Os autores examinaram os processos físicos de uma organização italiana a fim de orientá-los e reorganizá-los para melhorar a eficiência da organização pública, uma vez que havia a percepção da ineficiência dos processos vigentes. Uma simulação foi usada em conjunto com o *BPR* para avaliar o desempenho dos processos redesenhados.

Hamza, Hassan e Alhadidy (2010) descreveram um Sistema de Gestão de Processos de Garantia de Qualidade, o *Quality Assurance Process Management System (QAPMS)*, utilizado para o controle de fluxos de trabalho em um centro universitário. O sistema possui capacidade para monitorar, controlar e melhorar os processos de garantia de qualidade em tempo real. Por meio dele, os proprietários dos processos podem obter estatísticas em relação ao tempo de espera antes da realização de uma tarefa e os dados de custo. Os donos dos processos também podem ser conhecidos como gerentes de processos com a responsabilidade para lidar com todas as mudanças necessárias em todos os departamentos (ŠTEMBERGER; JAKLIČ, 2007). Lima (2006, p. 38), sobre as atribuições e atividades de um proprietário ou dono do processo, afirma que este:

Dirige, participa e dá suporte em todo o projeto de melhoria, assegurando que o projeto mantenha prioridade. Nomeia as equipes de melhoria do processo. [...] e que portanto deve incumbir-se dos seguintes papéis: monitorar o desempenho do processo; assegurar a cooperação entre as equipes e as áreas envolvidas; planejar e acompanhar a implementação das mudanças.

Para auxiliar a equipe que trabalha com a garantia de qualidade no planejamento e desenho de processos, o administrador pode projetar os planos que poderão ser melhorados e otimizados através do processo de monitoramento. O sistema QAPMS permite, inclusive, a integração com outros sistemas da universidade e a capacidade para simular processos de qualidade para a implementação (HAMZA; HASSAN; ALHADIDY, 2010).

Celino et.al. (2008) realizaram um estudo sobre a identificação de direções para inovação de processos em organizações com níveis mais elevados de desempenho. O objetivo do trabalho foi explorar alguns aspectos da avaliação da qualidade do serviço em termos de oportunidades de melhoria. Os autores propuseram uma metodologia com base em conhecimento intensivo de processo baseada em três (pontos fortes) descritos a seguir:

- Clara identificação da distribuição de responsabilidade e forma de coordenação. É importante obter informações estruturadas sobre o contexto e os recursos envolvidos nos processos.
- Avaliação da capacidade da coordenação. Um mapa das responsabilidades de um processo pode ser representado e usado como base para projetar a estrutura de coordenação, assim como para melhorar a gestão de processos. Além do mais, a carga de coordenação complementa as informações fornecidas pelos indicadores de desempenho tradicionais (tempo, custo e qualidade).
- O método possibilita a simulação das diferentes opções disponíveis para a realização de um processo. Essas opções podem ser diferentes umas das outras no que diz respeito à sequência de tarefas, os recursos envolvidos, e a forma de coordenação;

Depreende-se desses pontos fortes que a responsabilidade de cada envolvido no processo e a forma como cada um se comporta tornam-se relevantes para a implementação de uma inovação em busca de melhor desempenho organizacional.

Quanto às desvantagens deste método proposto, segundo os autores do estudo estas podem ser verificadas em termos de implementação, e são:

- A metodologia deve ser aplicada a todos os processos realizados na organização;
- Necessita de tempo para ser implementada e de um esforço computacional que é mais alto do que para outros métodos (em especial para processos complexos).
- Não leva em consideração comunicações e decisões, que podem ser adicionais ao mínimo ou resultantes de mecanismos de coordenação informais.
- Um processo é melhorado para diminuir a carga de coordenação. Contudo, outros desempenhos poderiam ser relevantes, por exemplo, tempo e qualidade.

Percebe-se dentre as desvantagens do método que há muitas exigências que devem ser observadas para a realização da Gestão do Conhecimento de forma eficaz numa organização, não sendo impossível contorná-las.

Outro estudo baseado em Gestão do Conhecimento relacionado a processos de negócios foi realizado por Papavassiliou et al. (2003). Os autores nesta pesquisa relatam a importância da integração da gestão de conhecimento com processos de negócios de uma organização pública de seguridade social da Grécia. Apresentaram uma ferramenta de Tecnologia da Informação inovadora que permitiu o armazenamento e recuperação de informação a partir de um arquivo estruturado e orientado para o processo.

A ferramenta utilizada no estudo possibilitou de forma proativa oferecer ao usuário o conhecimento necessário para a realização de seu trabalho (PAPAVASSILIOU et al., 2003). Os autores construíram um fluxo meta-modelo de um processo de negócios da organização, a fim de modelar as tarefas relacionadas com o conhecimento e objetos de conhecimento dentro dos processos de negócios, estruturados a um nível conceitual. Os resultados iniciais do projeto piloto com a implementação da ferramenta de TI mostraram uma diminuição substancial do tempo de processamento e uma significativa melhoria nas informações relacionadas ao processo de negócio.

Outra abordagem diversa da Gestão de Processo, foi estudada por Harvey (1989). O autor realizou uma pesquisa sobre a Gestão de Produção/Operações, o que chamou de *Production Operations Management (POM)*. O autor mostrou como um Sistema de Gestão de Produção e Operações pode ser usado em serviços públicos profissionais, a fim de projetar processos de serviços de qualidade, no momento apropriado e a um custo aceitável.

Harvey (1989) fez uma análise detalhada de um processo (capacidade, eficiência, eficácia e flexibilidade) e do produto (custo, qualidade e pontualidade) relacionados a um específico processo de serviço social (Programa de Proteção à Juventude), complementado com uma ilustração de um fluxograma. O autor relatou uma forte ligação entre a concepção do processo e a gestão do processo em serviço social. Entender as ligações entre a concepção de processos e a gestão de processos é importante nas organizações de serviços profissionais, tanto para os desenhistas de processos, para garantir que concebam processos gerenciáveis, como para os gestores de processos, para que conheçam as possibilidades e limitações do processo (*ibid.*).

Outra abordagem relacionada à melhoria e desempenho das organizações públicas está relacionada ao governo eletrônico, mais conhecido como e-governo, ou e-Gov, muitos trabalhos também foram realizados neste sentido, conforme os parágrafos seguintes.

O trabalho de Hughes, Scott e Golden (2006) mostra como o governo da Irlanda mudou seus processos tradicionais com o uso do governo eletrônico e, por meio da reengenharia de processos. O alvo das mudanças eram serviços eletrônicos, por meio de *web sites* centrados no cidadão. Assim, houve mudanças no foco da orientação do departamento à necessidade do cliente, neste caso o cidadão.

Savvas e Bassiliades (2009), também, realizaram um estudo sobre um sistema *web* baseado em gestão do conhecimento orientado por processos a fim de facilitar os procedimentos operacionais na administração pública. Segundo os autores, o principal componente do sistema foi um portal de conhecimento que continha os procedimentos que cada unidade administrativa executava. Tais procedimentos foram voltados para o ambiente externo da organização, no qual estão incluídos os cidadãos, empresas, outras organizações públicas e servidores públicos que atuam como cidadãos.

Para responder mais rapidamente, ser mais transparente em relação a programas e processos e fornecer uma melhor experiência ao cliente usuário de um processo, o estudo de Dey, Thommana e Dock (2014) mostrou como uma estratégia de mudança no setor público pode ocasionar melhorias significativas para preencher estas lacunas. A estratégia, conhecida como 3Rs, baseou-se sob três vertentes: reequilibrar a carga de trabalho, reduzir a quantidade de trabalho e responder rapidamente às solicitações de serviço. Foram realizadas algumas iniciativas, incluindo entre estas as melhorias de processos de negócios por meio da adoção de tecnologia, contratação inovadora, gestão funcional inteligente e uma estratégia de comunicação mais bem alinhada e ao alcance do cliente proativo.

Como resultados positivos dessas iniciativas incluíram-se pedidos de redução de serviços, trabalho mais proativo, tempos de resposta mais rápidos e aumento global de satisfação do cliente usuário dos serviços (DEY; THOMMANA; DOCK, 2014).

Se há poucos estudos que ponderam sobre a implementação da gestão de operações no setor público de forma eficaz, o trabalho de Radnor e O'Mahoney (2013) mostrou uma abordagem incomum na literatura em questão: a influência de consultorias na gestão sobre os métodos de gestão de operações. O trabalho dos autores contribuiu com evidências da gestão de processos por meio da interseção de 2 (duas) tendências importantes: a crescente influência de consultores de gestão sobre os métodos de gestão de operações e o aumento do uso de tais métodos no setor público.

Outro estudo de caso, este elaborado por Manfreda, Buh e Štemberger (2015), abordou o uso de consultoria externa sobre gestão de processos de negócios. Os autores recomendam que o auxílio de consultores externos, depois do projeto oficial pode ser relevante para a

implementação das alterações que surgirem. De acordo com Deakins e Dillon (2006), o trabalho de um consultor externo pode ser medido pelos resultados alcançados e a metodologia utilizada para atingir tais resultados.

Nesta seção percebeu-se que na maioria dos artigos citados há uma busca constante por uma melhoria dos seus processos organizacionais devido às frequentes mudanças conjunturais internas e externas que conduzem as organizações públicas.

Na próxima seção serão compreendidos alguns fatores que podem colaborar ou não com a gestão de processos de trabalho no setor público, dependendo de como estes são vivenciados na organização.

2.1.4 Fatores que contribuem ou restringem a gestão de processos de trabalho no setor público

Saber que fatores podem favorecer ou não a gestão de processos no setor público pode não ser uma tarefa fácil. Isto se verifica quando se consegue compreender quais as principais características da gestão de processos e os tipos de instrumentos que gestores públicos podem aplicar para gerir as suas organizações baseadas em processos (ONGARO, 2004).

Segundo Strehl e Hugl (1997), para as unidades organizacionais e grupos de interesse, a implementação de instrumentos de gestão pode resultar em ameaças e pressões no que tange a mudanças na estrutura organizacional, ao surgimento de fraquezas e negligências, à diminuição e / ou extinção de tarefas e ao sacrifício de comportamentos.

Coadunam-se com estas reflexões supracitadas as afirmações de Carvalho (2015, p. 98), quando a autora relata a existência de barreiras que podem impactar na implantação da gestão por processos nas organizações, tais como: “cultura organizacional; falta da disseminação da visão por processos; resistência à mudança; falta de apoio da alta administração; falta de comprometimento dos funcionários; infraestrutura precária; falta de capacitação para os funcionários etc.”. Esses fatores “dificultadores”, quando são executados de maneira adequada são denominados de “fatores críticos de sucesso” da gestão orientada por processos (*ibid.*, p. 98).

Em uma revisão de literatura realizada por Buh, Kovačič e Štemberger(2015) foram identificados diversos fatores críticos de sucesso para adoção de *BPM* bastante similares aos fatores citados anteriormente por Carvalho (2015). Os autores identificaram como fatores o apoio da alta gerência, o alinhamento estratégico, a formação e capacitação de funcionários,

métodos, comunicação, tecnologia da informação, cultura organizacional, gerenciamento de projetos, medição de desempenho, governança, compreensão do processo, melhoria contínua e definição dos proprietários do processo. De acordo com Buh, Kovačič e Štemberger (2015) as organizações devem levar em consideração diferentes fatores críticos de sucesso e não se concentrar apenas em alguns deles para se analisar o nível de sucesso de *BPM*.

Na mesma ordem de ideias, Ongaro (2004) cita alguns fatores determinantes para o desenvolvimento da gestão de processos no setor público, tais como definição legal e cultural, quadro de reforma, liderança executiva, cultura organizacional, tecnologias de informação e comunicação.

Nos próximos parágrafos realizou-se uma breve discussão literária dos fatores mais citados acima, em que foram mostradas várias ponderações de autores de modo a contribuir ou restringir a implantação da gestão de processos no setor público.

Em relação ao **apoio da alta gerência**, Ongaro (2004) destaca que é fundamental na gestão, principalmente quando o processo ultrapassa vários setores da organização. Nesse sentido, é necessária uma maior vinculação entre a alta direção e suas unidades operacionais, de modo que sejam definidas as responsabilidades de ambas as partes (CORRÊA, 2007). Além disso, segundo Dewhurst (2006, p. 28, tradução nossa) quanto mais habilidade e informação estão focalizados no topo de uma organização “maior é a justificativa para um alto grau de fixação de metas de cima para baixo”.

Quanto ao **alinhamento estratégico**, os processos de trabalho devem estar conectados com o planejamento estratégico da organização, seja direta ou indiretamente. Assim, processos sem vínculo com o planejamento estratégico consomem recursos que desarranjam outros processos (SENTANIN; CÉSAR; JABBOUR, 2008). Segundo os autores há vários fatores que dificultam a ligação entre processos principais e a estratégia da organização, devido ao fato de o *BPM* demandar preparação e definição das ações; apoio da alta administração e competências para mudanças.

No que tange à **formação e a capacitação de funcionários** para Gestão de Processos, a literatura é unânime quanto à sua importância. Gutiérrez, Uribe e Barrera, (2011, p.14, tradução nossa) dizem que “[...] os funcionários públicos devem possuir as melhores competências e colaborar com o mais avançado estado da arte da compreensão”.

Os argumentos de Sallán et al. (2012, p. 2199) também são favoráveis quanto ao contexto, quando afirmam que “o conhecimento promove os processos de mudança pessoal, profissional e organizacional”. Buh, Kovačič e Štemberger (2015, p.246, tradução nossa)

igualmente concordam que funcionários devem entender “os objetivos, o conteúdo, os papéis e responsabilidades de gestão de processos e serem informados sobre o seu progresso”.

A organização deve realizar treinamentos intensivos com os funcionários para apoiar mudanças (JURISCH et al., 2013), de modo que a qualidade do treinamento de funcionários é outro recurso da organização muito relevante (KORUNKA; SCHARITZER, 2000). Este tipo de articulação com as relações humanas em vários processos é importante para atribuir responsabilidades e constituir a cultura da organização. Desse modo, a transformação cultural é essencial para a implementação de estratégias de qualidade em busca de se alcançar o propósito organizacional (NAVARATNAM; HARRIS, 1995).

Requer-se também a existência de um dono do processo, que deve ter autoridade sobre os objetivos e recursos do processo e sobre a organização do trabalho, sendo o líder da equipe de processo (ONGARO, 2004).

Neste sentido a **liderança** também é um fator chave de relevância e condicionante para um melhor desenvolvimento de projeto de *BPM* numa organização. Isto ocorre segundo a literatura sobre processos e mudança no setor público (KUIPERS et al., 2014), e por influenciar fortemente o sucesso das inovações gerenciais (BERGUE, 2010).

Naquin e Holton (2003), por sua vez, advogam que organizações (no setor público e privado) lideradas por indivíduos que demonstram competências de liderança são capazes de manter vantagem competitiva no seu ambiente de atuação. Neste sentido, depreende-se que deve haver líderes de equipe de processos (ONGARO, 2004). Entretanto, é relevante considerar as particularidades de liderança no setor público e as competências dos líderes (KUIPERS et al., 2014)

Quanto aos **métodos ou a metodologia de gestão de processos** a ser utilizada numa organização, Heracleous e Johnston (2009) relatam que o setor público adota continuamente modelos e práticas extraídas da iniciativa privada.

Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007), por sua vez, defendem que metodologias para projetos de mudança de processo têm de ser adaptadas para projetos no setor público. Validando as ideias deste contexto, Klages e Loffler (1998) dizem que o ambiente das organizações públicas mostra um maior grau de complexidade. Neste sentido, o novo desafio para a administração pública é a exploração das suas fontes de conhecimento, a fim de redefinir seus processos internos e prestar melhores serviços (SAVVAS; BASSILIADES, 2009).

A realidade é que modelos e práticas extraídas da iniciativa privada podem melhorar a produtividade do setor público e a capacidade de atendimento ao cliente (HERACLEOUS;

JOHNSTON, 2009), uma vez que as organizações de serviço público têm se tornado cada vez “mais orientadas ao cliente” (WILLIAMS; SAUNDERS; STAUGHTON, 1999, p. 366, tradução nossa).

Quanto ao foco no cliente, antes de uma mudança organizacional, pesquisas de satisfação podem contribuir de forma relevante com a melhoria de processos, como foi identificado em um estudo de Korunka e Scharitzer (2000) numa organização pública.

Se por um lado podem-se extrair modelos e práticas da iniciativa privada para elevar a produtividade no ambiente público, a falta de métodos adequados e a carência de recursos de TI podem inviabilizar a implantação do *BPM* (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015).

No que tange à **comunicação**, muitos autores são unânimes quando a consideram ser fundamental para o sucesso de uma organização que implementa a gestão orientada por processos. McAdam e Mitchell (1998), por exemplo, são enfáticos ao dizer que é a área mais importante em relação à gestão, motivação pessoal e resultados. Os autores acrescentam ao dizer que a “máquina de comunicação” deve trabalhar de forma eficiente e eficaz (p. 163, tradução nossa). Jurisch et al. (2013), por sua vez, concordam que a comunicação eficaz é um elemento necessário no que tange à aceitação de mudança organizacional pelos funcionários. Neste sentido, Korunka e Scharitzer (2000) orientam que diferentes canais de informação devem ser usados e as informações devem estar disponíveis suficientemente antes de uma mudança organizacional. Os autores dizem que deve ser verificado se a informação foi recebida de forma clara pelos empregados.

Manfreda, Buh e Štemberger (2015), na mesma linha de raciocínio dos autores anteriores, comentam que a comunicação durante o projeto de *BPM* é mais um elemento que colabora para o sucesso de um projeto implementado.

A fim de atender as necessidades dos cidadãos por meio da coordenação de respostas rápidas e precisas a organização pública deve estar preparada para uma melhor forma de se comunicar por meio de departamentos (HASSAN; SHEHAB; PEPPARD, 2011).

A **tecnologia da informação** também é um fator crítico de sucesso de grande importância quanto à implementação da gestão de processos, principalmente em relação ao *BPM*, fato constatado por alguns estudos da literatura. Sobre isto, Sá Brito Rojas et al. (2011) afirmam que a tecnologia de informação é uma ferramenta importante para gestão dos processos organizacionais, por permitir a efetivação do *BPM*.

No setor público, alinhar a tecnologia da informação com processos é importante e vantajoso, uma vez que sistemas integrados possibilitam uma comunicação rápida entre as áreas e transparência nas informações. Taleb-Bendiab et al. (2007, p.47, tradução nossa)

fundamentam esta reflexão ao afirmar que “a integração entre os processos de negócios e sistemas de TI é a chave para um avançado serviço de governo eletrônico”. Gulledge Jr e Sommer (2002) também ressaltam que se sistemas estão alinhados com os processos, há uma maior facilidade para se manter uma cultura orientada para o processo.

Ademais, a tecnologia com toda sua evolução provoca novas formas de planejamento, gerenciamento e controle do trabalho. Contudo uma das exigências para isto acontecer é que estas novas formas precisam estar alinhadas com os objetivos da organização (SCHUSTER; DIAS; BATISTELLA, 2013). Neste sentido, o volume de informações geradas, processadas e difundidas por esta evolução tecnológica traz a necessidade de se informatizar processos tanto em organizações privadas quanto em públicas (PEREIRA, 2016).

García-González (2016) também defende um sistema de informação integrado, no qual os processos das administrações públicas devam ser automatizados como uma solução de gerenciamento. Esse sistema deveria buscar e recuperar a informação, de modo a permitir a “interoperabilidade em todos os níveis da administração e dos próprios cidadãos” (*ibid.*, p.474). Fundamentando esta reflexão, Gulledge Jr e Sommer (2002, p. 373, tradução nossa) dizem que:

Organizações que tentam a gestão de processos de negócio sem realinhar seus sistemas de informação não vão perceber os benefícios que a gestão de processo pode entregar. Estas organizações não podem responder rapidamente ao cliente e o gerenciamento não tem informação de suporte à decisão apropriada [...].

Os autores enfatizam que organizações que costumam alinhar seus processos de negócios com seus sistemas de informação têm mais tendência a alcançar o sucesso. Neste sentido, Sharafi et al. (2013) ressaltam que esforços do governo em implementar a tecnologia da informação podem oferecer a possibilidade de automatizar os processos de serviço público.

A necessidade de informatizar processos se dá principalmente devido à gama de informações geradas, processadas e disseminadas pela evolução tecnológica resultante, o que ocorre tanto em organizações privadas quanto públicas (PEREIRA, 2016). Diante disso, a tecnologia de informação tornou-se essencial para que as organizações mantenham um controle sobre suas operações (KLUMB; AZEVEDO, 2014).

Neste contexto, García-González (2016) reforça a necessidade de documentar os processos de gestão do governo para o ambiente eletrônico, pois de uma forma geral poderá melhorar o seu processamento com a melhoria da prestação de serviços públicos aos cidadãos e interoperabilidade entre as administrações públicas.

Percebe-se que a tecnologia da informação tem influência sobre variados aspectos. Escobar (2012), por exemplo, acredita que os avanços no âmbito da informática e da administração não podem estar isolados do gerenciamento de documentos e da administração de arquivos. Gong e Janssen (2012), por sua vez, acreditam que as tecnologias de administração de empresas e ciência da computação tendem a influenciar o *BPM*. Por outro lado, em organizações públicas, há uma dificuldade em se adotar sistemas de informação devido às barreiras burocráticas e culturais. Além disso, pela natureza dos serviços que são oferecidos no serviço público, usualmente essas organizações muitas vezes desconsideram a relevância do investimento em sistemas de informação (PEREIRA, 2016).

Quanto à **Definição Legal**, outro fator determinante da gestão de processo no setor público, há certa peculiaridade devido às suas regras de negócios específicas e complexas, principalmente quanto às mudanças nas leis e regulamentos federais (GÓES; SILVA; BARROS 2013).

Segundo Ongaro (2004, p. 94, tradução nossa) a definição legal no setor público está relacionada com normas jurídicas que influenciam a gestão pública em um determinado País:

[...] A definição legal determina as funções e competências atribuídas a organismos públicos e a sua autonomia financeira e organizacional. Portanto, a definição legal tem uma forte influência nos processos inter-organizacionais, cuja **estrutura pode ser alterada somente dentro do quadro das atribuições e restrições a que os organismos públicos estão sujeitos** (grifo nosso).

Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007, p.131, tradução nossa), neste sentido, ressaltam que o setor público tem muitas limitações como “estruturas rígidas e razões políticas”. Pode-se falar de um apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia e paternalismo nas relações organizacionais (KLUMB; AZEVEDO, 2014). A exemplo do Brasil, segundo Kleba, Comerlato e Frozza (2015), a administração pública conta com diretrizes e parâmetros constituídos em documentos, como leis, políticas ou planos.

Jurisch et al. (2013, p. 6, tradução nossa) confirmam e fundamentam as afirmações anteriores quando declaram que “[...] processos de organizações públicas são prescritos em detalhe, por leis e regulamentos vinculativos, a necessidade de prestação de contas, a transparência [...]”. Os autores ressaltam que a observância às informações acima é muito mais forte no setor público do que do que no setor privado.

A estrutura da administração pública ao ser organizada por leis, apesar de serem necessárias, podem aumentar a sua complexidade, principalmente ao lidar com procedimentos combinados a normas legais (SAVVAS; BASSILIADES, 2009). Para Thong e Chee-Sing

Yap (2000) isto pode resultar em menor autonomia para gestores, dificultando o redesenho de procedimentos.

Quadros legais são exigidos para cada procedimento na administração pública devido a um grande volume de documentos administrativos (atos administrativos e informativos) produzidos para realizar a missão das organizações públicas (SAVVAS; BASSILIADES, 2009). Neste contexto, os documentos são considerados como a base para quase todos os processos, sendo o recurso mais valioso para explorar como eles são, conforme Klischewski (2006). Além disso, o documento também serve para evidenciar a gestão dos processos das administrações públicas, definir o processo e desenvolver uma descrição do processo (GARCÍA-GONZÁLEZ, 2016), por serem portadores de informação.

A definição legal do ambiente público, além de determinar algumas condições gerais que afetam a gestão de processos, pode interferir na implementação de reformas na gestão pública. A falta de autonomia em organizações públicas, tanto em seu modelo organizacional quanto dos seus gestores na realização de suas atribuições de tarefas num determinado setor, dificulta a gestão interorganizacional de processos, tornando-se impossível de se implementar tal gestão (ONGARO, 2004).

Diante do exposto, percebe-se que o setor público é confrontado com estruturas, normas, regulamentos e procedimentos que podem agir como barreiras para ambas as reformas e empreendedorismo (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2007).

Outrossim, é importante o rompimento da resistência à mudança pelas pessoas de uma organização, o que está ligado à **cultura organizacional**, um dos fatores críticos de sucesso mais relevantes para a implantação da gestão de processos de negócios no setor público segundo a literatura.

Navaratnam e Harris (1995) defendem que a transformação cultural é fundamental para a implementação de estratégias de qualidade, por ser um meio de alcance dos objetivos organizacionais. Desse modo, os autores ressaltam que as relações humanas nos processos são relevantes tanto para atribuir responsabilidades como para estabelecer a cultura da organização, uma vez que esta, segundo Duvell e Jordan (2003), inclui uma série de premissas, estereótipos e mitos.

Segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), a cultura organizacional do setor público destaca a estabilidade e a burocratização do trabalho. Os autores reforçam que tais aspectos podem dificultar a implantação de processos orientados para resultados e para o cliente-cidadão. Apesar disso, os autores afirmam que uma liderança executiva pode, de forma

proativa, remodelar a cultura organizacional, de modo a alterar as condições para a aplicação de abordagens da gestão de processos.

Clay (1994, p. 248, tradução nossa) ao falar de processos, denominados por ele de “processos públicos institucionais”, ressalta que estes servem para estabilizar, legitimar e orientar o comportamento organizacional e individual, bem como para lidar com a instabilidade do ambiente.

Ao se falar em comportamento organizacional, Teixeira Lagioia et al. (2008) dizem que a maneira como uma mudança é inserida em uma organização é um dos fatores responsáveis para que ela seja aceita e gere resultados. Inclusive, o tamanho e a complexidade da organização possuem influência sobre o método para o controle de mudanças e de comunicação da mudança (MORLING; TANNER, 2000).

Sharma (2005, p. 391, tradução nossa) complementa esta reflexão acima ao observar que:

Como parte do processo de mudança cultural, muitas organizações têm percebido a importância da capacitação dos funcionários, trabalho em equipe, sendo sensível às necessidades do cliente (clientes), desenvolvimento de capacidades organizacionais, ter uma orientação estratégica e intenções com clareza de metas e objetivos alinhados à visão organizacional ou missão.

Examinando as literaturas sobre gestão de processos no setor público, de um lado se observam que há muitos fatores, mencionados anteriormente, que são misteres para uma implantação bem sucedida dessa gestão em organizações públicas. Por outro lado, se tais fatores não forem bem executados, podem causar um efeito negativo à gestão.

Manfreda, Buh e Štemberger (2015) em seu estudo sobre *BPM* numa organização pública, por exemplo, observaram que a participação dos funcionários, uma boa gestão de projetos, comunicação, um papel ativo da alta gestão e a participação de consultores externos foram importantes durante todas as fases do projeto.

Verificou-se nesta seção por meio da literatura estudada que implementar a gestão de processos requer certa flexibilidade e agilidade dos envolvidos. Deve-se levarem consideração as incertezas sobre o que, exatamente, é preciso adaptar, várias partes interessadas, a falta de visão e conhecimento geral sobre os processos relacionados (GONG; JANSSEN, 2012).

Na seção seguinte compreende-se um pouco sobre as orientações a respeito do gerenciamento de processos no setor público, as etapas do *BPM* e elementos sobre o modelo de maturidade de processos.

2.1.5 Estruturação e orientação para o gerenciamento de processos no setor público

As frequentes mudanças conjunturais internas e externas conduzem as organizações a procurarem uma melhoria constante dos seus processos organizacionais, independentemente do setor produtivo, dimensão ou localização. Neste contexto, Paulus e Riemann (2013) afirmam que a necessidade de melhoria de processos é um alvo importante que afeta também os processos do governo.

Assim sendo, todas as ações que envolvem melhoria de processos estão vinculadas à gestão de processos. Neste sentido, a seção seguinte trata sobre considerações da literatura quanto às maneiras de administrar e organizar das organizações públicas relacionadas ao gerenciamento de processos.

2.1.5.1 Ponderações sobre a estruturação do gerenciamento de processos no setor público

Conforme a literatura, a administração pública vem revolucionando nos últimos anos, (KATURAH COLLEY, 2011) com novas maneiras de se administrar, incluindo as transformações de modelos de gestão. Entende-se como modelo de gestão, segundo Corrêa (2007, p.501, tradução nossa) “[...] o que envolve processos, estruturas, pessoas, informação – que viabilizem a promoção dos resultados pactuados”. Neste sentido, as organizações do setor público têm buscado aperfeiçoar seus modelos de gestão e otimizar seu ambiente de trabalho a partir da adequação da estrutura organizacional e de seus processos internos (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015; OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013).

Comparando com a gestão da iniciativa privada, Hendrick (1994), diz que os objetivos do governo são menos claros, os clientes e as partes interessadas são mais diversas e numerosas, e conceitos como qualidade são mais complexos (por exemplo, prestação de contas).

Melhorar a administração do setor público não é uma tarefa fácil, pois necessita de modelos de gestão que sejam capazes de orientar os gestores públicos para os resultados esperados pelo governo (CORRÊA, 2007). Geralmente, modelos de gestão rígidos e burocráticos tendem a conter a inovação e o aperfeiçoamento de processos. A autora aborda a possibilidade da prática de organização por processo como uma possibilidade para a estrutura fragmentada prevalecente no setor público, valorizando o cliente-cidadão.

De acordo com Kearney, Hisrich e Roche (2007), a inovação no setor público apoia e incentiva a reformulação e a reestruturação de processos com vistas a melhorar a eficiência e a eficácia na prestação de serviços novos e existentes.

É relevante que as atividades exercidas a partir de processos ultrapassem os níveis dos departamentos, de forma a atingir toda a organização. Coadunam-se com essa afirmação supracitada as ideias de Biazzì, Muscat e Biazzì (2011, p.872), para quem “é necessário que as atividades da organização sejam encaradas não como funções, departamentos ou produtos, mas como processos também”. Somente desta forma, poderia haver um abandono do modelo de gestão hierárquica tradicional (ZIMMERMANNÓVÁ, 2012, p.29), característica das organizações públicas. Nesse sentido, Biazzì, Muscat e Biazzì (2011) relatam que as organizações que possuem estruturas funcionais e hierárquicas repartem a organização em departamentos, cada um administrando tarefas específicas.

Em contraponto às considerações de Biazzì, Muscat e Biazzì (2011) e Zimmermannová (2012), Fraga (2015, p. 223), a partir de um estudo de caso em organização pública, nota que mesmo que o desenho da organização pública seja orientado por funções e não por processos, “não se constitui em impeditivo para a gestão de processos”. O autor no estudo relata que foi possível mapear processos que transitaram em diversos setores, sem cerceamento da informação.

García-González (2016), por sua vez, relata que a gestão de um processo se refere às atividades alcançadas para processamento, denominadas de procedimentos. A responsabilidade de cada unidade funcional – sejam agentes, departamentos, serviços – envolvida em um dos processos é efetuar uma série de atividades sobre eles. Outros autores, Štangová e Víghová (2014) relatam que a abordagem de processo representa uma nova orientação, com foco no processo, sendo interpretada como uma cadeia de processos.

De acordo com Carvalho (2015), existem várias metodologias utilizadas para a implantação da gestão por processos nas organizações. Inclusive, como já relatado em seções anteriores, muitos governos em todo o mundo estão usando técnicas do setor privado para tentar melhorar a eficácia administrativa (CURTIS, 1999). Niehaves (2010) também confirma a existência de modelos para avaliar e orientar o desenvolvimento das capacidades de gestão de processos de negócios, em especial o *BPM*, mas a considera ainda escassa na literatura sobre o setor público. Outra autora, Aires (2015) percebeu como foi bem sucedida a implementação de um sistema com base em *BPM* a partir de um projeto piloto numa instituição pública de ensino superior.

Sentanin, César e Jabbour (2008, p. 485, tradução nossa) trazem uma reflexão importante no que diz respeito a quais orientações as organizações devem seguir para a implementação de *BPM*:

Enquanto as empresas tentam substituir uma organização baseada em função por uma baseada em processo de negócio, elas têm de lidar com algumas dificuldades, porque elas não têm certeza sobre o que faz a organização baseada em processo funcionar de forma satisfatória, uma vez que não está certo se a sua atual configuração organizacional é adequada [...].

Nesta seção verificaram-se breves comentários na literatura a respeito de metodologias utilizadas para a implantação do gerenciamento de processos nas organizações públicas, principalmente no que tange a forma de se organizar. Neste estudo levar-se-á em consideração a abordagem de gestão *BPM* adaptada ao setor público.

A seção seguinte detalha melhor esta abordagem para orientar as organizações públicas com vistas ao gerenciamento de processos, a qual se utiliza de instrumentos e elementos com potencial de diferencial na gestão.

2.1.5.2 Orientações para o gerenciamento de processos no setor público

Entender a estrutura e as orientações que permeiam a gestão de processos no âmbito do setor público é uma grande vantagem, principalmente no que tange aos fluxos dos processos, à transparência das informações e à integração das unidades dentro de uma organização. Entre as vantagens desse entendimento, segundo Gullledge Jr e Sommer (2002), estão a redução do tempo do ciclo dos processos e as novas tecnologias da informação fornecidas para o controle gerencial.

Sob estes aspectos, Ongaro (2004, p.103, tradução nossa) afirma que “a contribuição da gestão de processos reside especialmente em fazer a ‘máquina administrativa’ das organizações públicas individuais trabalhar de forma mais interligada”.

Neste sentido, Maddern et al. (2014) sugerem o conceito ponta a ponta (*end-to-end*), que é central para o *BPM*. Desse modo, a gestão de processos possibilita que as atividades realizadas em uma organização cruzem departamentos e níveis hierárquicos até o momento da saída de produtos para o atendimento do cliente final (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011). Infere-se desta reflexão que uma organização funciona como um sistema, inter-relacionando

processos em busca de seus objetivos comuns. Estes processos são executados ininterruptamente pelas pessoas que integram a sua força de trabalho.

Em relação às fases de implementação do gerenciamento de processo, alguns autores apresentam maneiras diferentes de execução, usando vários conceitos e terminologias pela literatura. O manual *BPMCBOK VERSÃO 3.0*, documento elaborado pela associação internacional *Association of Business Process Management Professionals (ABPMP)* que trata sobre todas as fases para a realização de um projeto de *BPM* ideal, conceitua este termo da seguinte forma:

BPM é uma nova forma de articular e aplicar de modo integrado abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada. BPM é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio. BPM também reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos serviços para os clientes (ABPMP, 2013, p.1).

Embora este manual não seja específico para o setor público, foi criado o guia de gestão de processos do governo – ferramenta que norteia a modelagem e a gestão de processos relacionados ao alcance de resultados. Esta é uma das tecnologias herdada do extinto GesPública, que será abordado na seção seguinte.

Os próximos parágrafos são centrados em desenvolver análises de autores que realizaram estudos sobre as principais etapas da gestão de processos no setor público envolvendo *BPM* ou outras metodologias. Foi feito uma síntese por tópicos das principais fases encontradas nos estudos: metodologia utilizada, mapeamento dos processos, modelagem (*As Is*), modelagem (*To Be*), seguido pela implantação do novo processo.

De acordo com Manfreda, Buh e Štemberger (2015) nas principais fases de um projeto de *BPM* pode haver métodos diferentes a serem aplicados, embora alguns estudos utilizem os mesmos métodos com outras abordagens específicas. Verificam-se a seguir tais ponderações:

Fase 1- Metodologia utilizada na melhoria dos processos

Selecionar um método adequado para o gerenciamento de processos não é uma tarefa fácil (HESSON; AL-AMEED; SAMAKA, 2007), assim como administrar uma rede de processos, por envolver todos os membros da organização de uma forma sistêmica (JURISCH et al., 2013).

Independentemente do tipo de uso de ferramenta ou metodologia que busque a otimização de processos, a finalidade principal é a satisfação dos clientes com a melhoria da qualidade dos produtos oferecidos. Neste sentido, os processos possibilitam que a gestão caminhe na direção dos clientes e aperfeiçoem a gestão dos recursos internos. É importante também a valorização do trabalho em equipe, a gestão participativa e a avaliação por resultados (PINTO JÚNIOR, 2008). Depreende-se do contexto que as organizações devem transformar e aperfeiçoar seus processos de negócio, tendo em vista o cliente usuário. O autor comenta como o uso de diferentes tecnologias pode auxiliar e dar suporte a uma organização orientada para processos, a saber:

A organização orientada para processos [...] está presente em várias tecnologias voltadas para gestão ou serve como alicerce para elas: -O *Balanced Score Card - BSC*, de uso estratégico, utiliza fortemente os indicadores de desempenho na mensuração dos resultados, baseados em processos distribuídos em perspectivas; - A NBR ISO 9000 adotou a abordagem de processos em sua estrutura a partir de 2000; - Os Prêmios da Qualidade, como o PNQ e o PQGF, baseados no Modelo de Excelência da Gestão, utilizam os processos (descrição das práticas de gestão) como base da gestão de uma instituição; e o método de Benchmarking, utilizado para comparações entre empresas, baseia-se em indicadores de desempenho, exigindo um conhecimento profundo dos processos a serem estudados (PINTO JUNIOR, 2008, p. 15).

Sá Brito Rojas et al. (2011) também citam outra tecnologia de suporte neste contexto, como o *Enterprise Resource Planning (ERP)* que integra os sistemas de informação já existentes no ambiente produtivo com outros sistemas criados para suprir as necessidades administrativas e financeiras.

Segundo Hammer (2013) é importante que a equipe de executores pela implementação da gestão de processos numa organização detenha técnicas para se mapear e modelar processos de negócio, bem como utilizar metodologias adequadas, com o uso de *softwares* para modelagem e outros instrumentos. Neste contexto, as metodologias de manejo podem ser apropriadas ou inapropriadas, isto dependerá da natureza das tarefas a realizar e as habilidades disponíveis de quem irão trabalhar (CURTIS, 1999).

Bergue (2010) em um artigo relata sobre o uso de tecnologias gerenciais produzidas e utilizadas no campo empresarial. Tais tecnologias podem ser objetos de análise por parte dos gestores e outros membros de organizações públicas, em busca da identificação de elementos potenciais que possam contribuir para a consecução dos seus objetivos institucionais: o interesse público (*ibid.*). Complementando o contexto, regras e procedimentos operacionais

padrões de anos de experimentação podem notificar as melhores práticas que surgiram ao longo do tempo (VERBEETEN; SPEKLÉ, 2015).

Uma subfase na etapa da apresentação da metodologia pode ser considerada, a de sensibilização e capacitação. A capacitação e treinamentos específicos em gestão de processos podem motivar os líderes, que precisam ser firmes no propósito de mudar a gestão (FRAGA, 2015). O autor ressalta que o treinamento é utilizado para a sensibilização dos funcionários, principalmente para abrandar resistências às mudanças e direcionar a cultura organizacional.

Uma experiência similar foi constatada no estudo de Manfreda, Buh e Štemberger (2015) no qual se apresentou um projeto *BPM* no setor público. O início do projeto focou-se na capacitação dos funcionários sobre *BPM* por meio de *workshops*. O objetivo das oficinas consistiu em expor a metodologia do projeto aos funcionários, obter o apoio deles e identificar os principais processos de negócio. O uso de *workshops* para o gerenciamento de processos de negócios é comum nas organizações para a definição de novos processos conforme observado em muitos estudos de caso a exemplo do elaborado por Macintosh (2003).

O trabalho de Sá Brito Rojas et al.(2011) na fase de escolha da metodologia também utiliza a abordagem de gestão de *BPM* para o levantamento de informações em todos os níveis hierárquicos da organização para mapear e padronizar os fluxos internos. Os autores consideraram três etapas importantes antes de se iniciar o trabalho de mapeamento de processos, a saber:

- a) *Preparação inicial* - a escolha de um processo que apresentasse grande complexidade, participação de diferentes setores dentro da universidade e com fluxo adequado que trouxesse benefícios diretos para a instituição. Utilizou-se também nesta fase treinamento da equipe de trabalho com base nos principais conceitos sobre mapeamento de processos e técnicas de entrevistas e levantamento de informações;
- b) Sensibilização dos responsáveis envolvidos nos processos, por meio da abordagem *drill-down* (partindo dos colaboradores situados no topo da pirâmide até chegar aos colaboradores da base);
- c) *Apresentação* - explicação aos entrevistados os objetivos e a metodologia do trabalho, e principalmente de conceitos e termos básicos do *BPM*.

Fase 2 - mapeamento dos processos

Esta etapa consiste em identificar os processos da organização (RINALDI; MONTANARI; BOTTANI, 2015). Desta forma, o mapeamento dos processos permite a descrição dos processos relacionados às suas entradas, transformações e saídas.

Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007), no início de um projeto de mudanças de processos no setor público denominado por eles de *Business Process Change (BPC)*, observaram como é importante a organização da equipe do projeto e a identificação dos principais processos de negócios a serem analisados e redesenhados. Os autores ressaltam que em algumas organizações os principais processos de negócios podem já estar identificados e listados, mas em outras eles podem ser identificados por meio de reuniões usando técnicas de *brainstorming* e de debates. Segundo os autores, outras técnicas também podem ser utilizadas, como gráfico de *Gantt* e análise de fatores críticos de sucesso.

O estudo de Sharma (2005) identificou, a partir das percepções de funcionários de uma organização governamental, como é útil o uso de *brainstorming* para a resolução de problemas.

Macintosh (2003) observou em seu estudo que há áreas semelhantes entre os projetos de mudanças de processos do setor público e privado. Estes incluem uma tendência para mapear os processos existentes e uma tendência para construir estes mapas usando algum tipo de técnica estruturada. Sá Brito Rojas et al. (2011), por sua vez, ressaltam que é relevante realizar o mapeamento de processos, de modo que a sua realização trará benefícios tanto para a organização quanto para cada funcionário. Domingues, Xavier e Birochi (2015, p. 208) também advogam sobre esta fase no gerenciamento de processos quando dizem que “[...] o mapeamento de processos, ferramenta de gestão muito utilizada na implantação do *BPM*, permite identificar as falhas dos processos, sendo necessário corrigi-las”.

Durante esta fase de mapeamento, vários autores recomendam ações por parte da organização a fim de se evitar possíveis desgastes. Fraga (2015), por sua vez, sugere classificar os processos entre essenciais, de suporte e de decisão para definir os processos mais importantes e não focar somente em rotinas ou tarefas. Outra recomendação durante a fase de mapeamento a partir de Sá Brito Rojas et al. (2011) é que na etapa de coleta de dados, as entrevistas não devem ser muito longas nem realizadas no início ou final de turnos de expediente dos funcionários. Tal indicação é para evitar possíveis desgastes com outras atividades que possam afetar o trabalho de mapeamento de processos.

Segundo Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007) antes de se iniciar uma atividade de documentação dos processos devem ser organizados grupos de trabalho para as áreas ou unidades organizacionais diferentes. Os autores ressaltam que estes grupos de trabalho devem ser compostos por atores do processo, processo de modelagem e gestão de meio. Eles destacam que os grupos de trabalho podem documentar os processos por meio de entrevistas estruturadas com atores das atividades.

Para fins de documentação de processos 2 (duas) formas diferentes são desenvolvidas: a forma documentação do processo e a forma de documentação da atividade. Além disso, devem existir formulários para a documentação de todos os (sub) processos e atividades, que deverão ser registrados da mesma maneira. Segundo Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007, p. 126, tradução nossa) a documentação do processo e a documentação da atividade são realizadas a partir de formulários com elementos assim definidos:

O formulário de documentação do processo consiste nos seguintes elementos: (sub) nome do processo, (sub) número do processo, os eventos do processo, entradas, descrição detalhada, saídas, comentários adicionais, propostas de melhoria, de avaliação (tempo de ciclo, a frequência, desdobramentos e pontos de decisão frequências para cada saída etc.). E a forma de documentação atividade consiste: unidade organizacional, nome do processo, número de atividade, nome da atividade, atores e outros recursos necessários, entradas, descrição detalhada, saídas, avaliação (média / min. / hora max., número de recursos disponíveis, os custos), comentários e propostas adicionais para melhorias[...].

Para finalizar o trabalho de documentação dos processos, os modelos projetados devem ser apresentados aos membros do grupo de trabalho, que podem alterá-los de acordo com as suas observações. Consultores também podem participar da verificação dos modelos (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007).

O uso de mapeamento de processos foi relatado em diversos outros estudos de caso. Salvador-Olivan e Fernandez-Ruiz (2012) mostraram a introdução de um sistema de gestão de acessibilidade em um serviço *web* para a administração pública por meio de um mapa de processos. Segundo os autores para implantar o sistema de gestão *web* foi necessária inicialmente a identificação dos processos e a sua classificação em três tipos de acordo com as suas atividades e funções (estratégico, chave e de apoio). Tais tarefas foram realizadas por uma equipe de especialistas que analisou documentos e entrevistou gestores e funcionários.

Uma vez que os processos e procedimentos desenvolvidos foram identificados no estudo dos autores, o próximo passo foi determinar a sequência e a interação entre os processos, representados na forma de um gráfico (mapa). Eles relataram a importância de se

mapear um processo de trabalho antes da implementação de um sistema de gestão via *web*. Relataram, ainda, que o compromisso e a participação da equipe são fundamentais.

Em Greasley (2006), por exemplo, a mudança em processo do setor público mostrou que ferramentas de suporte de mapeamento e simulação de processos de negócios são utilizados para fins de mudança organizacional. Assim, o mapeamento de processo permitiu a compreensão da estrutura de modelos atuais e propostas de processo. Além disso, as ferramentas ajudaram na comunicação do projeto atual do processo e os papéis das pessoas no desempenho global do *design*, de modo que elas pudessem ver quem faz o quê. No trabalho do autor também foram discutidas limitações da abordagem. Se por um lado a fase de mapeamento de processo permite o entendimento da estrutura de modelos atuais e propostas de processo, por outro, não é capaz de prever o comportamento ao longo do tempo.

Na pesquisa de Sá Brito Rojas et al. (2011), na fase de mapeamento dos processos foi realizado o levantamento de informações por meio de entrevistas de acordo com o volume e complexidade de tarefas realizadas pelo entrevistado. O objetivo da etapa foi conhecer como se deu a participação de cada indivíduo no processo e sua relação com outras partes envolvidas, destacando recursos necessários e disponíveis, existência de documentos padronizados, requisitos legais e oportunidades de melhoria.

O uso de mapeamento de processos também foi relatado no trabalho das autoras Klumb e Azevedo (2014). O estudo trata sobre a percepção de gestores sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de Tecnologia da Informação no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE/SC). As autoras expõem que alguns processos de gerenciamento de serviços de TI foram mapeados e implementados e, alguns objetivos, metas e indicadores de desempenho foram definidos. Como resultado, foi possível monitorar as evoluções corridas, bem como alterar os fluxos de trabalho e as rotinas do órgão no sentido de maximizar a eficiência organizacional.

Em outra concepção sobre mapeamento, Brady (2008) realizou um estudo a fim de analisar os processos dentro de uma unidade do setor público. O autor utilizou como metodologia uma combinação de ferramentas de análise estratégica e operacional. O primeiro passo foi identificar as atividades de “alto nível” individualmente e detalhadamente. Foram utilizados diagramas de decomposição de atividade para cada uma, mas não houve uso de mapas de processos. Para o autor o uso de mapas de processos acrescentaria pouco valor para a análise, tendo em vista os processos serem considerados simples. As informações das atividades foram extraídas de entrevistas dos participantes e de observação do processo em ação.

O “alto nível” de cada processo foi analisado usando uma técnica denominada CATWOE. Esta é uma técnica semelhante ao mapeamento de processos, mas leva em consideração as diferentes visões de diversos agentes envolvidos no processo. CATWOE é uma técnica mnemônica para clientes, envolvidos no processo, transformação (de entradas em saídas), proprietário do processo e para as restrições ambientais que podem impactar sobre o processo (BRADY, 2008).

Fase 3 - modelagem de processos

As organizações públicas podem utilizar diversas técnicas de modelagem, IDEF, DFD, fluxogramas, como observados em estudos de Macintosh (2003).

De acordo com Corradini, Polini e Re (2015) os serviços públicos podem ser modelados, analisados e implementados por meio do uso de notações e ferramentas de apoio para o processo de negócio. Os autores argumentam que estudos recentes mostram que a modelagem de processo tem sido definida como uma etapa essencial na abordagem *BPM*. Neste sentido, uma abordagem de *design* e uma análise sistemática são necessárias para apoiar a inovação na administração pública (CORRADINI et al., 2011).

Vale ressaltar que as representações apresentadas nas modelagens não podem ocorrer com qualquer configuração no desenho dos processos. Becker, Algermissen e Niehaves (2006, p 63-64, tradução nossa), por exemplo, recomendam que “modelos para desenho organizacional exigem um alto grau de clareza [...]”.

É necessário, pois, haver um padrão de desenho para representação do trabalho nos diagramas e fluxogramas de processo. Este padrão definido pela metodologia de modelagem de processos de notação denominada *Business Process Modeling Notation (BPMN)*, atualmente na versão 2.0, padrão que já foi definido pelo Governo Federal Brasileiro no Guia de Processos de Governo e respaldado pela comunidade acadêmica após diversas avaliações (FRAGA, 2015). Segundo o autor, o objetivo da notação *BPMN* é:

[...] disponibilizar uma linguagem que pode ser compreendida de imediato por todos os usuários, desde analistas que criam esboços de processos, passando por analistas de TI que desenvolverão os sistemas de apoio a estes processos até os executivos que procederão a gestão e monitoramento dos resultados (FRAGA, 2015, p. 72).

Corradini, Polini e Re (2015), nesta mesma ordem de ideias, relatam que o *BPMN 2.0* é considerado por especialistas de domínio como a linguagem mais prática, de modo a combinar detalhes e sistema de *design* de alto nível. Segundo os autores os profissionais podem facilmente utilizá-la, a fim de modelar complexos e interorganizacionais *Business Process Management System (BPMS)*, os quais são sistemas que gerenciam processos de negócios.

Os diagramas resultantes de *BPMN 2.0* são conhecidos como diagramas de colaboração e representam interações entre duas ou mais organizações, em particular as administrações públicas, bem como as atividades internas realizadas dentro de cada organização (CORRADINI; POLINI; RE, 2015).

Em relação à preparação de um modelo de processo, Becker, Algermissen e Niehaves (2006) são enfáticos ao dizerem que é essencial uma elaboração abrangente, devido ao elevado grau de complexidade do processo e elevado grau de complexidade do objeto. É necessário considerar três questões: “o porquê de a modelagem ser feita; o que deve ser modelado; e como a modelagem deve ser feita” (*ibid.*, p. 63, tradução nossa).

Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007) sugerem que para a modelagem de processos de negócios é necessário utilizar técnicas que sejam facilmente compreensíveis para os não especialistas. Desta forma, os autores relatam que a linguagem *BPMN* como técnica padrão para modelagem de processos é de fácil uso e entendimento, inclusive para modelar processos de negócios complexos. Os autores ressaltam que processos modelados podem ser alterados várias vezes a partir dos comentários dos membros do grupo de trabalho.

É muito importante um modelo de processo ser aprovado no final da fase de modelagem por uma pessoa responsável, a fim de se evitar possíveis mal-entendidos nas futuras fases do projeto (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007).

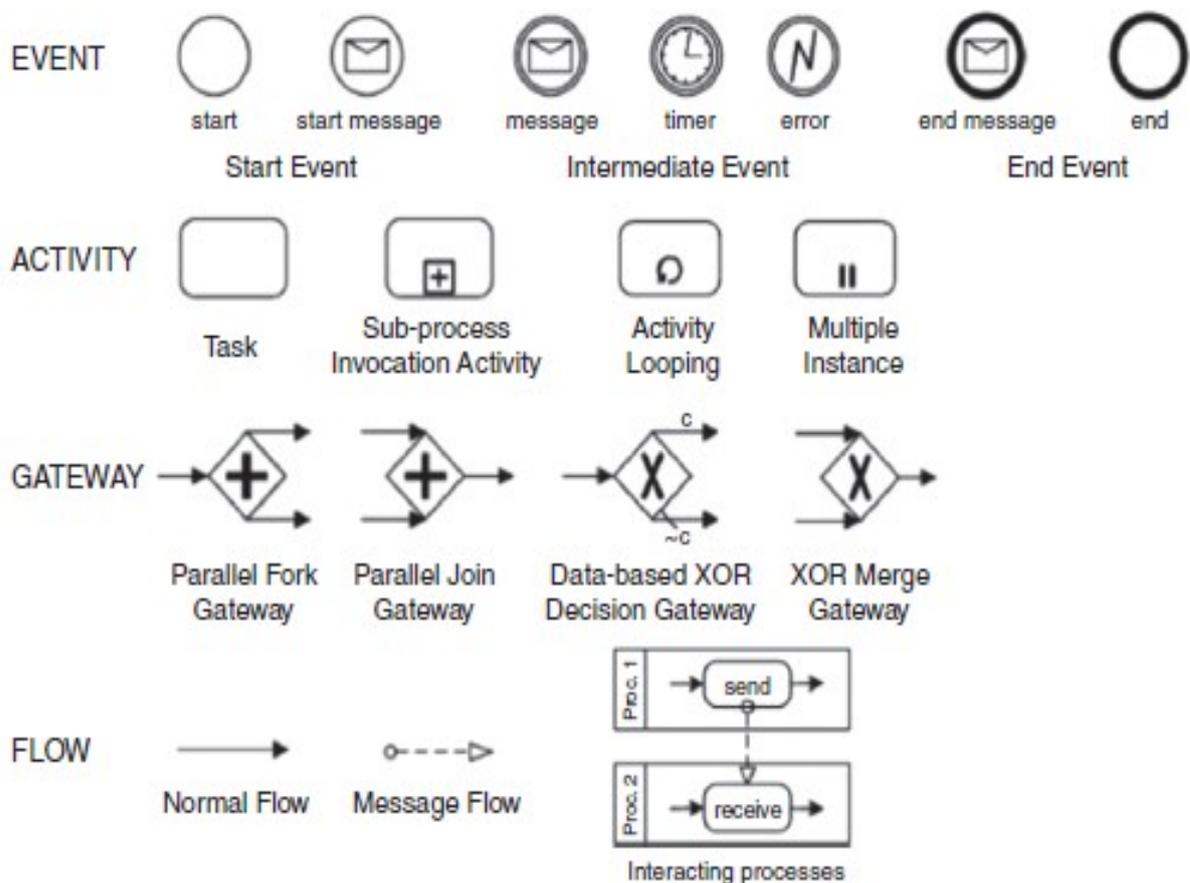
Apesar de a *BPMN* ser uma linguagem mais usada no contexto prático e ser uma notação gráfica intuitiva, a notação, no entanto, possui uma desvantagem principal que é carecer de uma semântica formal. Isto significa dizer que o padrão da notação é definido em forma de narrativa e em “alguns casos pode levar a mal-entendidos e interpretações possivelmente erradas” (CORRADINI; POLINI; RE, 2015, p.1047, tradução nossa).

Existem abordagens de modelagem de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*), sendo que a escolha irá depender do foco e da abrangência do enfoque. Se a intenção é melhorar processos interfuncionais que abrangem toda a organização, ou seja, que estão relacionados com esforços de transformação que começam com o desenvolvimento de um modelo de estado futuro, e em seguida com sua implementação, a indicação é a

abordagem de cima para baixo. Se o objetivo da organização é melhorar os processos de um departamento relacionados a fluxos de trabalho e tarefas, a abordagem indicada é a de baixo para cima (ABPMP,2013).

Sabendo que a notação *BPMN* funciona por meio de elementos gráficos que compõem os diagramas de processos de negócio, a figura 4 apresenta os elementos *BPMN 2.0* comumente utilizados em uma modelagem ou desenho do processo:

Figura 4 - Elementos de modelagem *BPMN2.0* mais utilizados



Fonte: Corradini, Polini e Re, 2015, p. 1045.

Verificou-se na figura 4 a representação resumida dos elementos que caracterizam a notação *BPMN*. A seguir no Quadro 2 são mostradas as principais características dos elementos da Figura 4:

Quadro 2 - Descrição dos elementos BPMN 2.0 mais comumente utilizados

ELEMENTOS	DESCRIÇÕES
Eventos	São usados para representar qualquer acontecimento, ou o início de um processo. Eventos intermediários representam algo que possa acontecer durante o processo. Evento de fim encerra o processo. Os eventos são graficamente desenhados como círculos.
Atividades	São utilizados para conceber um trabalho que uma empresa executa dentro de um processo. Os tipos de atividades que fazem parte de um modelo de processo são: subprocesso e tarefa. Um subprocesso é uma atividade do composto que está incluído no âmbito do processo. Tarefa é usada para representar a ação a ser executada e que produz um resultado. As atividades são graficamente apresentadas como retângulos com cantos arredondados.
Gateways	São usados para gerir o fluxo do processo tanto para atividades paralelas e de decisões. Diferentes tipos de <i>gateways</i> estão disponíveis. Porta paralela tem que esperar toda a sua entrada para iniciar e, em seguida, todos os caminhos de saída são iniciados em paralelo. XOR <i>gateway</i> mesclado dá a possibilidade de descrever as opções no processo e um único caminho de saída pode ser ativado cada vez que a porta de entrada é atingida. Um <i>gateway</i> decisão XOR dá a possibilidade de escolher entre vários caminhos de saída cada vez que são atingidos. <i>Gateways</i> são graficamente desenhados como a figura de diamantes.
Pools	São utilizados para representar um participante ou uma organização envolvida no processo, e eles fornecem detalhes sobre as especificações do processo interno e elementos relacionados. “O fluxo interno do processo é representado por uma sequência de elementos, enquanto processos em diferentes piscinas pode interagir por meio de troca de mensagens” (CORRADINI; POLINI; RE, 2015, p.1044-1045).

Fonte: Adaptado de Corradini, Polini e Re (2015, tradução nossa).

O Quadro 2 mostra os elementos básicos que podem utilizados em um mapa de processo, de forma a indicar todo o fluxo do processo, desde a entrada à saída de um bem ou serviço adquirido.

Completando a análise para alguns elementos do Quadro 2, Corradini et al. (2010), ressaltam que “eventos”, demonstram um meio de sincronização de cooperação entre os processos e o ambiente. Os autores afirmam que aqueles podem influenciar o comportamento do outro, de modo a aceitar ou não certos eventos.

Fraga (2015), ao falar a respeito de *pools* e raias, diz que estes “[...] são fundamentais em processos interfuncionais, que transitam por diversos departamentos”. O autor diz ainda que as raias são imprescindíveis na representação gráfica do processo, pois podem representar vários participantes, de modo a identificar atores, setores, departamentos ou até mesmo participantes externos à organização relacionados.

Para materializar o desenho dos processos por meio de diagramas com objetos de fluxo, objetos de conexão, *pools*, raias e artefatos foram desenvolvidos *softwares* que possibilitam e facilitam o desenho e modelagem. Segundo Fraga (2015) existem no mercado opções como Bizagi, Oryx, Tibco *Business Studio*, Aris *Express*, *Process Maker*, *Open ModelSphere* e *Intalio* (FRAGA, 2015). Muitas destas opções estão disponíveis gratuitamente.

Conforme Ahrend (2014) a aquisição de uma ferramenta de modelagem de processo é usualmente o primeiro passo para uma administração no sentido de *BPM* (AHREND, 2014).

Inferem-se dessas acepções sobre a modelagem *BPMN* que esta pode ser utilizada tanto na etapa *As Is*, com descrição do modelo atual do processo, como na etapa *To Be*, com a descrição de um processo melhorado. As etapas serão vistas a seguir:

Modelagem (As Is): estado atual do processo

Na fase de modelagem (*As Is*) tem-se a visualização do processo em seu estado atual. Por meio do desenho de um processo é possível visualizar quem executa o trabalho em cada fase, além das entradas e saídas de *inputs*. Pode ser observado no fluxo, ainda, a indicação do tempo em cada trabalho (FRAGA, 2015).

A modelagem de atividades da administração pública geralmente leva a especificações de processos de negócios complexos (CORRADINI; POLINI; RE, 2015).

Alguns estudos relacionados à melhoria de processos no setor público relatam como é a fase de modelagem *As Is* e quais instrumentos são utilizados. Neste sentido, segundo Manfreda, Buh e Štemberger (2015) existem 2 (dois) métodos adequados para se realizar a modelagem de processos, por exemplo: oficinas, onde o conhecimento pode ser trocado, e entrevistas, onde o conhecimento tácito pode ser reunido.

Muitas vezes, numa atividade de modelagem *As Is*, parece que os mesmos processos são implementados de uma forma diferente para diferentes áreas (em diferentes unidades organizacionais). Štemberger, Kovacic e Jaklič, (2007) recomendam, nestes casos, unificar os processos semelhantes implementados em diferentes unidades organizacionais, pois isto pode conduzir a uma melhoria na orientação do cliente.

Manfreda, Buh e Štemberger (2015), por sua vez, descrevem em seu estudo de caso que na fase de modelagem e descrição dos processos existentes na organização foram realizadas várias oficinas com poucos funcionários e entrevistas individuais para o desenvolvimento de modelos de negócios. Assim, durante o *workshop*, os empregados modelaram o processo imediatamente com a ajuda de analistas e consultores de processo. Os autores afirmam que a cooperação de vários funcionários em posições diferentes dentro do mesmo processo era necessária. Enquanto todos os outros participantes contribuíram para criar o modelo, os analistas, depois dos processos modelados, cuidaram da adequação metodológica, da consistência e do detalhamento do modelo. Neste sentido, segundo Lima

(2006, p. 37), “a composição das equipes de trabalho, os papéis e responsabilidades de cada um é fator de sucesso na gestão de processos”.

Numa abordagem semelhante sobre cooperação no momento da modelagem de processos pelos participantes, Lindbergh, Larsson e Wilson (2006), em um estudo sobre a gestão financeira em companhias de habitação do setor público, verificaram 2 (dois) fatores importantes nos processos de negociação: a confiança entre os participantes e a compreensão das etapas do processo entre as partes antes de serem realizadas.

Sá Brito Rojas et al. (2011) relataram em seu estudo em uma universidade, na fase denominada de “Confecção de Fluxogramas”, que foram utilizados desenhos de fluxogramas de processos, de modo que as informações para os desenhos foram repassadas pelos funcionários, representando decisões, atividades, esperas e responsáveis para cada atividade. Assim, as partes envolvidas em cada um dos setores foram diferenciadas por raias horizontais, de modo que as sequências das atividades partem da esquerda para a direita e são alocadas nas raias de seus respectivos executores.

Uma etapa importante descrita pelos autores foi a “Validação”, ou seja, a validação de todas as informações fornecidas e mapeadas de modo a contemplar todas as atividades ou tarefas, e os seus respectivos colaboradores responsáveis.

Schuster, Dias e Batistella (2013) em seu estudo de caso, mostraram que foram realizadas ações do setor administrativo e do setor de perícia médica para elaboração de um desenho que possibilitasse o entendimento da rotina de trabalho. Após entrevistas com os servidores da unidade foi elaborado o fluxo de utilização do sistema.

Modelagem (To Be): a análise e o redesenho de processos

Sabe-se que os processos se fundamentam em uma ação sistêmica (INÁCIO et al., 2009) e que a visão de processos em uma organização é horizontal –um processo pode transpassar vários departamentos (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007). Neste sentido é essencial ter um foco *end-to-end* (ponta a ponta) para analisar a mudança da paisagem global do processo e o risco corporativo de uma organização (PAULUS; RIEMANN, 2013).

A análise e redesenho de processos envolve a identificação dos pontos fracos na organização, na estrutura ou na tecnologia, de modo a permitir a implementação de melhorias de desempenho (FRAGA, 2015). O autor ressalta que os resultados da análise em conjunto

com os objetivos estratégicos da organização são utilizados para estabelecer modelos ótimos de processos futuros. Segundo Štemberger, Kovacic e Jaklič, (2007) o redesenho de processos exige a aplicação de técnicas de pensamento criativo como o *brainstorming*.

Celino et al. (2008, p. 36, tradução nossa) observam vantagens em se realizar a análise de processo: “a análise de tarefas executadas e recursos envolvidos possibilita examinar problemas de coordenação ao nível das tarefas específicas. A partir dessa reflexão, podemos dizer que após a análise os processos identificados serão renovados e concebidos”.

A análise dos processos de negócios é um dos passos mais importantes e críticos no ciclo de vida do *BPM*. Esta etapa está intensamente interligada com a fase do projeto e requer o envolvimento de especialistas de negócios. Nesta fase podem ser utilizadas abordagens informais, como oficinas em que as partes interessadas possam expressar suas opiniões e apontar possíveis problemas nos processos de negócios. É possível, também, o uso de simulação de processos por meio de transformações com ferramentas apropriadas para visualizar possíveis déficits (CORRADINI; POLINI; RE, 2015).

Para Sá Brito Rojas et al. (2011), a fase de melhoria de processos é a etapa mais complexa, pois exige uma visão crítica de todas as partes envolvidas e pode gerar muitos desacordos entre os funcionários. Os autores recomendam uma participação simultânea das partes envolvidas, a fim de que seja realizada uma análise crítica do modelo atual do processo. Neste sentido, segundo Lima (2006), na metodologia de Redesenho de Processos é importante definir as equipes de trabalho que atuarão na implantação do projeto, e estas devem conhecer o que será realizado, as etapas do projeto e onde se pretende chegar.

Alguns estudos relatam as iniciativas de melhorias nos processos de organizações públicas. Manfreda, Buh e Štemberger (2015) observaram em seu estudo de caso que as sugestões de melhorias para novos processos foram feitas por funcionários durante a fase de modelagem, apesar de serem analisadas também por consultores. Nesta fase foi avaliada a eficiência do processo atual e a qualidade da informação em conjunto com a avaliação da estrutura organizacional interna para adaptação. Para examinar as informações foram utilizados questionários, distribuídos entre os funcionários.

No trabalho de Sá Brito Rojas et al.(2011), especificamente nos planos de ação para realização de mudanças em processos, foi feita uma comparação entre o fluxo atual e o fluxo esperado. O intuito foi elaborar planos de ação para que todas as atividades que fossem alteradas, criadas ou eliminadas pudessem ser alteradas, criadas ou eliminadas devidamente. Além disso, a organização confeccionou relatórios e manuais de orientação para fins de registro de inconsistências ou dificuldades encontradas, e modelos de manuais de orientação

para os funcionários, fluxograma de atividades e instruções de trabalho. Os autores recomendam que na fase de elaboração dos planos de ação para implementar melhorias nos processos devem ser contemplados os objetivos de cada mudança, os responsáveis pela execução, prazos de conclusão e, especialmente, requisitos de qualidade.

Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007), também em seu estudo de caso, mostraram que propostas de novos processos podem ser descritas por meio de formulários padronizados para cada grupo de processo e, em seguida, para cada processo individual. As propostas foram feitas com base na análise dos mapas de processo, descrições, simulação, regulamentos etc. O formulário padronizado para apresentação de propostas consistiu nos seguintes elementos: (sub) nome do processo; proprietário do processo; evento(s) do processo; entrada; descrição do processo; saída (resultado) do processo de renovação; alterações feitas por atividades; outras conclusões e propostas (fraquezas descobertas dos processos existentes e sugestões relacionadas com o processo como um todo, grupo de processos ou interações entre os processos), e recursos humanos.

Segundo os autores, um novo processo também requer um proprietário do processo que, dentre outras responsabilidades de gestão, deve adaptar todas as mudanças futuras do processo nos departamentos.

Fase 4 - implantação do novo processo modelado

Esta etapa se refere à implantação das inovações e melhorias nos processos redesenhados, com vistas a criar condições para que a organização pública se adapte com maior eficiência e agilidade.

Segundo Duvell e Jordan (2003) processos de mudança organizacional constantes requerem uma adaptação permanente com a inclusão de novas práticas de trabalho aprendidas e o abandono de velhas práticas. Fraga (2015), inclusive, afirma que um processo que tenha passado pelas etapas de mapeamento e melhorias tende a se tornar atrasado dentro de um ano, sendo necessário, então, realizar todo o processo de melhoria novamente.

Algumas evidências empíricas em estudos demonstram como pode haver diversas formas de iniciativas para processos já redesenhados ou melhorados. Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007), por exemplo, observaram que os modelos de processos renovados de uma organização pública foram documentados e publicados em páginas da *web* da organização. Os autores informam também que houve a nomeação de processo ou proprietários do processo.

Como já mencionado, o uso de *softwares* também pode servir de apoio para o desenvolvimento da gestão de processos, como o *Business Process Management System*, conhecido como uma ferramenta mantenedora de conhecimento dentro das empresas (SÁ BRITO ROJAS et al., 2011).

Outra iniciativa estratégica para a manutenção de uma gestão orientada por processos são os escritórios de processos. Domingues, Xavier e Birochi (2015) mencionam a importância de um escritório de processos para promover e induzir a realização da gestão por processos numa organização.

Geralmente, as etapas de um fluxo gerenciador de processo descritas nos parágrafos anteriores não se concluem após a fase de implementação e o alcance de resultados satisfatórios. Fraga (2015) ressalta que é importante o acompanhamento permanente devido ao aparecimento de novas tecnologias, novas práticas de trabalho, pressões externas ou substituição de usuários no processo.

Neste sentido, a organização que procura uma nova forma de gerenciar seus processos precisa conhecer o nível de integração entre os processos, identificar métodos de monitoramento e controle do desempenho que serão utilizados (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015). Os autores sugerem, ainda, o uso de indicadores de desempenho como ferramenta gerencial de monitoramento para dar suporte às organizações a se tornarem mais eficientes. Assim, no gerenciamento de processos pode haver o envolvimento de indicadores de desempenho de processo, o *Process Performance Indicator* (PPI). Tais indicadores permitem comparações com relação a tempo, custo, capacidade, qualidade e outros critérios internos e externos (ABPMP, 2013).

Embora indicadores de desempenho de processos não sejam o foco deste estudo, interessante observar que, segundo Celino et al.(2008), o desempenho de um determinado processo pode ser mensurado em termos de eficácia, eficiência, efetividade, eticalidade e elegância, conforme explicações a seguir:

O desempenho do processo pode ser medido em termos de **eficácia** (ou seja, se o processo produz o resultado desejado), a **eficiência** (determinado pela quantidade de produto dividida pela quantidade dos recursos utilizados), a **efetividade** (ou seja, se o processo se encontra com o objetivo a longo prazo), **eticalidade** (ou seja, se o processo é moralmente correto), e **elegância** (ou seja, se o processo é esteticamente agradável) (CELINO et al, 2008, p.35, grifo nosso).

Muitas organizações do setor público, por estarem organizadas hierarquicamente e não por processo, comprometem o gerenciamento efetivo, e esta, segundo Weeks e Bruns (2005,

p. 32, tradução nossa), “pode ser uma das razões pelas quais a medição do desempenho ainda está em estágio inicial em grandes segmentos do setor público [...]”.

Vimos neste capítulo que a literatura sobre a gestão de processos, apesar de ser conhecida no setor privado, ainda necessita de uma abordagem apropriada para o setor público, abrangendo a disciplina de *BPM*. Embora seja uma abordagem contemporânea de contribuição à organização do trabalho, há obstáculos a serem enfrentados, dentre eles falta de modelos praticáveis, resistência às mudanças internas relacionadas a estruturas organizacionais, falta de governança em *BPM*, falta do apoio da alta gestão e, principalmente, a cultura organizacional. Assim, nota-se que a metodologia da gestão de processos em uma organização somente consegue ser implementada quando seus funcionários infligidos estão prontos para aceitá-la.

Além disso, as mudanças de processos no setor público são muitas vezes condicionadas às mudanças de leis, estatutos e regulamentos. Cabe à gestão superior realizar as mudanças necessárias na regulamentação sob a sua competência (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007) e estabelecer prioridades para a implementação de uma gestão de processos bem-sucedida.

Uma das transformações para uma gestão de processos condicionada ao setor público pode ser realizada por meio das contribuições herdadas do GesPública, o qual será tema do próximo capítulo. Segundo Fowler, Mello e Neto (2011, p. 849), o GesPública foi empregado por alguns órgãos públicos brasileiros, mas os autores observam que o programa “[...] tem sido negligenciado pelas IFES”. Neste sentido, as aplicações herdadas do GesPública podem auxiliar as organizações públicas em prol de mudanças gerenciais, rumo à excelência da gestão, e nisto se insere a melhoria de processos, principalmente com a desburocratização. Esta visa a “eliminação do excesso de burocracia, mediante a desregulamentação e a simplificação de procedimentos” (*ibid.*, p. 849).

Na próxima seção buscamos informar brevemente sobre a maturidade de processos dentro de uma organização pública. É algo que existe e pode ser medido em administrações públicas que gerenciam seus processos de negócios.

2.1.6 Estágios de maturidade de processos

Buh, Kovačič e Štemberger (2015, p. 246, tradução nossa) ressaltam que “o sucesso da adoção de *BPM* pode ser medido por modelos de maturidade de *BPM*, que descrevem o

desenvolvimento da metodologia nas organizações”. Os autores afirmam, ainda, que toda a organização que adota o *BPM* na sua gestão tende a passar por várias etapas.

O *Object Management Group (OMG)* desenvolveu um modelo de maturidade de processos disponível publicamente em seu *site* (www.omg.org). Panagacos (2012) ressalta que este modelo é conhecido na comunidade de *BPM* internacional como o modelo de maturidade ideal. Segundo tal modelo guiado pelo *Process Maturity Framework*, (PMF) o *Business Process Maturity Model (BPMM)* é dividido em cinco níveis de maturidade que representam diferentes etapas na transformação de uma organização à medida que seus processos e capacidade são melhorados, a saber:

- **Nível 1: Inicial** - os processos de negócios são realizados de maneiras inconsistentes às vezes *ad hoc* com resultados difíceis de se prever.
- **Nível 2: Gerenciado** - a administração estabiliza o trabalho nas unidades de locais para garantir que ele possa ser executado de forma repetitiva e que satisfaça os principais compromissos do grupo de trabalho. Contudo, unidades de trabalho que executam tarefas similares podem usar procedimentos diferentes.
- **Nível 3: Padronizado** - os processos padrão comuns são abreviados a partir das melhores práticas identificadas nos grupos de trabalho [...]. Os processos padrão fornecem uma economia de escala e uma base para aprender com medidas e experiências comuns.
- **Nível 4: Previsível** - os recursos habilitados por processos padrão são explorados e fornecidos de volta às unidades de trabalho. O desempenho do processo é gerenciado estatisticamente ao longo do fluxo de trabalho para entender e controlar a variação para que os resultados do processo possam ser previstos a partir de estados intermediários.
- **Nível 5: Inovação** - as ações de melhoria proativas procuram inovações que podem reduzir as lacunas entre a capacidade atual da organização e a capacidade necessária para alcançar seus objetivos de negócios (OBJECT MANAGEMENT GROUP, 2008, p. 4 – tradução e grifo nosso).

Percebe-se, pelas informações do modelo, que a perspectiva de maturidade é medida em uma escala que varia de zero a cinco graus (0-5) em que 0 significa “inexistência” de maturidade em *BPM* e 5 significa “inovação”, nível em que os processos da organização são continuamente aperfeiçoados.

Para que esta evolução aconteça, é relevante que as organizações compreendam, em primeiro lugar, cada processo e as funções dos seus subprocessos. Desta forma, reconhecendo que os processos se fundamentam numa ação sistêmica “[...] administrar uma rede de processos não é tarefa fácil, pois envolve todos os membros da organização” (INÁCIO et al., 2009, p. 2).

Para tentar solucionar este entrave, deve haver uma articulação entre as unidades funcionais, seus processos e responsabilidades a fim de garantir a contribuição de todos para o desenvolvimento organizacional (NAVARATNAM; HARRIS, 1995).

Após abordarmos, nas seções anteriores, a gestão de processos no que tange à exploração teórica, *cases*, experiências e direções para o gerenciamento de processos, tem-se na próxima seção uma fundamentação sobre ações de governo que colaboram com a qualidade dos serviços públicos, em particular os processos de trabalho, e em termos de programa as contribuições e orientações do GesPública, extinto em meados de 2017.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: AÇÕES DE PROGRAMAS QUE CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

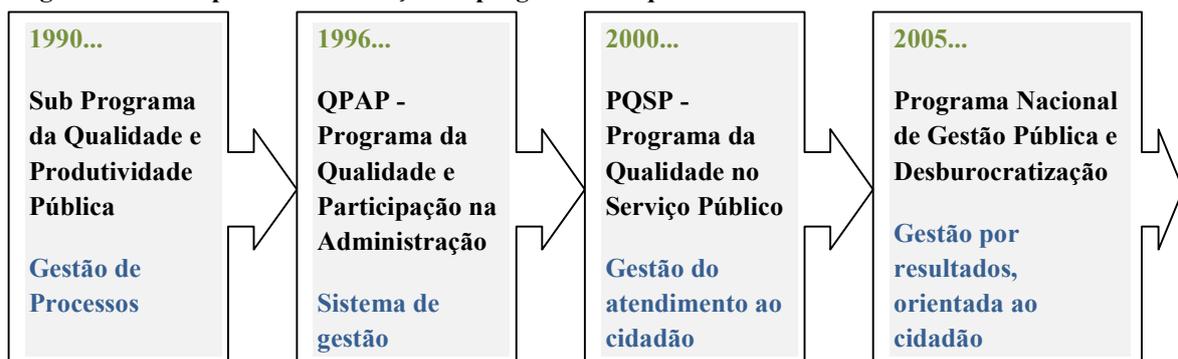
Nas seções seguintes deste capítulo apresentou-se sobre os aspectos históricos dos programas de qualidade dos serviços públicos e contribuição das particularidades herdadas do GesPública.

2.2.1 Breves aspectos históricos

A oferta de serviços públicos com foco em qualidade é ainda mais desafiante para o setor público em comparação com a iniciativa privada, pois é um obstáculo a existência de prioridades distintas entre vários aspectos, como setores e âmbitos de governo (BRASIL, 2009a).

Podem ser verificadas na Figura 5 a trajetória dos programas de iniciativa pública relacionados à qualidade até o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização, extinto recentemente pelo Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017a).

Figura 5 - Retrospectiva da evolução de programas de qualidade



Fonte: Adaptado de Brasil, 2009a, p.7.

Essa resumida retrospectiva apresentada na Figura 5 mostra a evolução e o crescimento da própria essência dos programas de qualidade, bem como as suas estratégias e, por último, o Programa GesPública (FERREIRA, 2012).

Segundo Grin (2015), em 1990, com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PQPP), criou-se o Subcomitê da Administração Pública, a nascente dos programas de qualidade no serviço público.

Em 1995 com a reforma do Estado, instituiu-se o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP). O foco na qualidade tornou-se uma ferramenta gerencial para fins de modernização do aparelho do Estado, adaptada a visão da gestão pública e privada no âmbito nacional e internacional (GRIN, 2015). “O cidadão passou a ser visto como destinatário das ações da administração pública e como alguém a quem se presta contas” (GRIN, 2015, p.72).

Segundo Ferreira (2012), foi no ano de 1997 que houve a aproximação do QPAP com a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) possibilitando os acionadores iniciais com os Critérios de Excelência em Gestão e os “primeiros passos na adaptação da metodologia para o setor público” (FERREIRA, 2012, p.32).

No ano de 1999, o Ministério do Orçamento e Gestão, atualmente Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, criou o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e integrou os programas anteriores (GRIN, 2015). Naquele mesmo ano instalou-se o Comitê de Processo do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) e o Comitê de Educação, com o objetivo de apoiar a gerência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) na implementação dos seus ciclos de avaliação e premiação, detalhando e acompanhando todo o processo, inclusive a definição e aplicação dos critérios de excelência (FERREIRA, 2012).

Já em 2005, o Governo Federal difundiu o Programa Nacional de Gestão Pública e integrou o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2012), com a criação do GesPública:

O Comitê Conceitual do PQGF passou a se chamar Comitê Conceitual do GESPÚBLICA, que recebeu a incumbência de atualizar o Modelo de Excelência em Gestão Pública, tanto com os atuais requisitos do setor público, quanto em relação ao Modelo de Excelência em Gestão, também recém-atualizado, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (FERREIRA, 2012, p. 33).

Conforme Grin (2015, p.74) o GesPública pode ter absorvido políticas prévias de gestão pública para sugerir alterações dos programas anteriores, como: a) a “sua abrangência nacional, pois não se volta apenas para a administração pública federal e sim para todos os

níveis da federação; b) ênfase no controle social para além dos mecanismos de representação política”.

Segundo Valls e Vergueiro (2006, p.119) no período de 1997 até início de 2006 houve uma aceleração na evolução das organizações, devido a “mudanças sociais e econômicas da última década [...]”. Como consequência, a administração dos serviços de informação se modificou em função da necessidade de melhoria dos serviços prestados e dos níveis de qualidade ofertados aos seus usuários.

Recentemente, a regulamentação que dispunha sobre o Programa GesPública foi revogada pelo Decreto nº 9.094(BRASIL, 2017a).Este 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.

Nesta seção, viu-se que embora o decreto do programa tenha sido extinto recentemente, considera-se que as suas contribuições ou recomendações podem ser aproveitadas para fins de aperfeiçoamento das ações do governo, uma vez que seus instrumentos continuam à disposição das organizações públicas. Para explicar melhor tal colocação, a seção seguinte trata sobre as contribuições e especificidades do programa GesPública enquanto política pública do governo federal.

2.2.2 A Contribuição herdada do GesPública: uma política pública a partir da NGP

A adoção de uma política pública está relacionada com uma agenda política eficaz, definida ao nível de Estado, governo ou administração local, de forma a movimentar a ação pública para adaptar a sociedade à mudança e à evolução (URSĂCESCU; ŞENDROIU; RADU, 2012).

Como já visto no primeiro capítulo, as mudanças ocorridas nas 2 (duas) últimas décadas no que tange à administração gerencial, conhecida como Nova Gestão Pública, tornou mais eficiente a administração dos serviços públicos. Nesse contexto, o Programa GesPública se colocou diante de uma mudança de paradigma administrativo, transferindo a administração burocrática para uma administração gerencial (FERREIRA, 2012; GRIN, 2015). Nesse sentido, Grin (2015, p. 74) relata sucintamente que o GesPública se valeu das “premissas da administração pública”, a partir do seu direcionamento aos cidadãos e

da “aplicação de instrumentos gerenciais (indicadores de desempenho e planejamento estratégico, por exemplo)”.

Pinheiro e Silva (2012, p. 199) afirmam que os governos estão se alinhando mais aos preceitos da NGP e se adaptando aos modelos de cunho gerencialista, com vistas a promoverem um melhor desempenho e adotarem “formatos que proporcionem reconhecidos resultados”. Depreende-se desta reflexão que estes “formatos” estão relacionados a novas práticas de gestão organizacional com vistas à qualidade.

Nesse contexto, Enke, Souza e Pereira (2014) é enfático ao dizer que o investimento e a procura por excelência da gestão pública são decisivos na sociedade atual:

Frente à constante evolução da administração pública, verifica-se a necessidade da aplicação de inovações, alterando-se as configurações usuais das formas de gestão. Já há algum tempo, é senso comum que o investimento e a busca pela excelência em gestão são fatores determinantes na sociedade moderna (ENKE, 2014, p.3).

Carvalho (2015, p. 13) afirma que “com o advento da NGP surgiram novas práticas como: gestão da qualidade; reengenharia; e *downsizing*, que desencadearam no surgimento da gestão por processos”.

Numa abordagem sobre a NGP que trata das mudanças de processos organizacionais, Diefenbach (2009) diz que esta não trata apenas sobre as novas orientações estratégicas, mas também sobre as mudanças de estruturas e processos internos. Esta foi uma maneira de tentar acompanhar as várias mudanças ocorridas em termos de modernização pública, com elevação das funções econômicas e sociais do Estado e o desenvolvimento de tecnologias, fato que ocorreu em consonância com os ideais da NGP.

Em relação à modernização pública e tecnologias para tal gestão, o GesPública surgiu como uma política pública relevante em busca de um Estado moderno, célere e centrado no cidadão. Isto tem sido o grande desafio: colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão de modo a cessar os serviços relacionados à burocracia (BRASIL, 2009a), mesmo com a extinção do programa.

Criado pelo Decreto nº 5.378 (BRASIL, 2005), o GesPública, teve como desígnio “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2009a, p.39). O programa teve como intuito, também, apoiar as organizações públicas com a disseminação das tecnologias de gestão desenvolvidas (BRASIL, 2015).

Segundo o Documento de Referência 2008-2009 (Brasil, 2009a, p.10), o GesPública foi uma política pública definida para a gestão, fortalecida sob um modelo de gestão particular que “incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política”. As principais características desta política de gestão pública foram:

a) *Ser essencialmente pública* - pela importância da gestão de órgãos e entidades públicas ser excelente e comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, sem deixar de ser pública (BRASIL, 2009a).

b) *Estar focada em resultados para o cidadão*- no sentido de alocar a gestão pública a serviço do resultado orientado ao cidadão. O resultado refere-se ao atendimento total ou parcial das necessidades da sociedade manifestadas pelos governos em políticas públicas (BRASIL, 2009a).

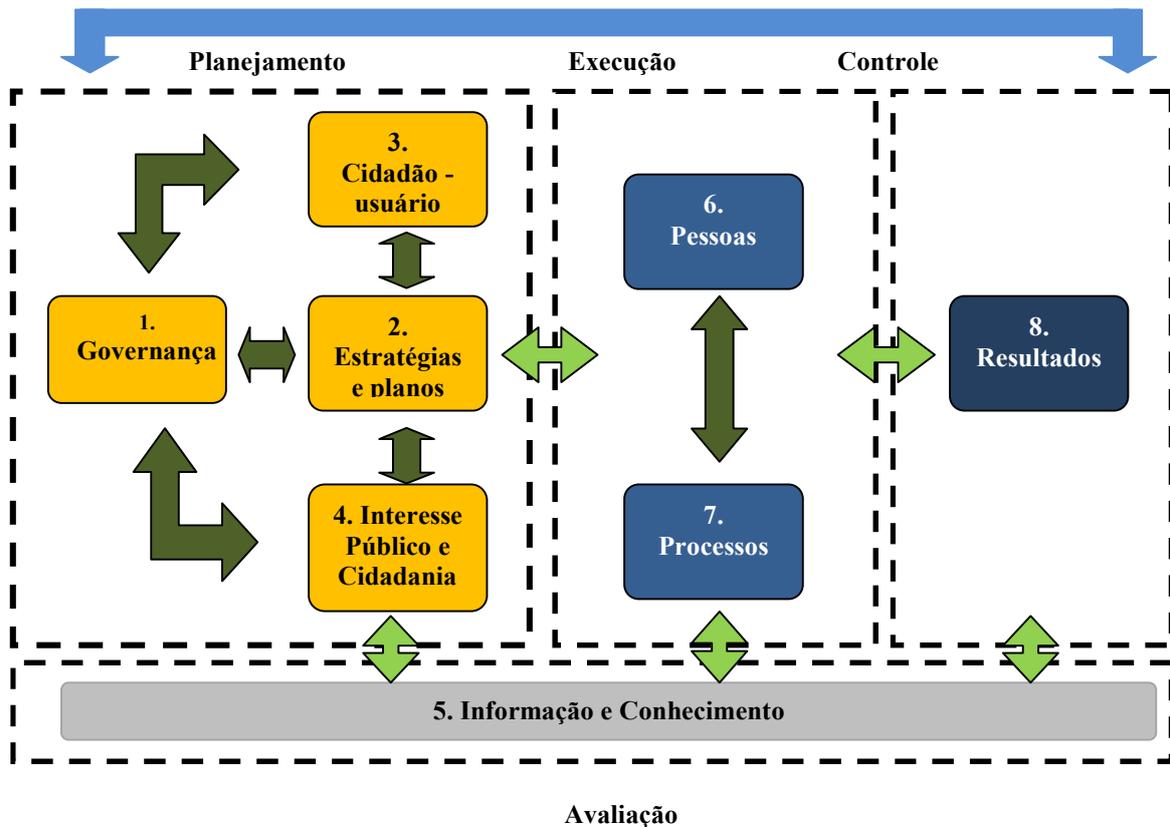
c) *Ser federativa* - pelo fato dos conceitos e os instrumentos do GesPública serem aplicados em todos os poderes e esferas de governo (BRASIL, 2009a).

Cada uma das 3 (três) características do GesPública citadas anteriormente foram importantes para o fortalecimento do programa, no qual cada uma possuía especificidades relacionadas ao setor público.

O GesPública guiou-se pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2015). Neste sentido, o MEGP, que não foi extinto, é idealizado com base na premissa: “é preciso ser excelente sem deixar de ser público” (BRASIL, 2009b, p.21).

Conforme a Figura 6 o Modelo de Excelência em Gestão Pública estrutura-se em oito critérios, a saber: 1 - Governança, 2 - Estratégias e planos, 3 - Cidadão-usuário, 4 - Interesse Público e Cidadania, 5 - Informação e Conhecimento, 6 - Pessoas, 7 - Processos e 8 - Resultados.

Figura 6 - Representação gráfica do Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Adaptado de Brasil (2016, p. 6).

As 8 (oito) partes integradas representadas na Figura 6 que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão têm o propósito de conduzir organizações públicas brasileiras a alcançar padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. Outra explicação do esquema está relacionada ao ciclo do PDCA reproduzido para o órgão / a entidade pública. Este ciclo é um método científico de gestão da qualidade “preconizado por Edwards Deming que indica a necessidade de que a organização, no processo de controle da qualidade, realize as etapas de: I) Planejar (*Plan*); II) Fazer (*Do*); III) Checar ou Verificar (*Check*); e IV) Agir (*Act*)” (BRASIL, 2015, p. 6). Não caberá neste trabalho um estudo sobre o ciclo da Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão Pública, mas o estudo dos critérios relacionados aos processos de uma organização dentro do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

A Figura 6(acima) demonstra a relação sistêmica que existe entre os critérios (setas maiores) e entre as partes do modelo (setas menores), constituídas em blocos descritos no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Modelo de Excelência em Gestão Pública

BLOCO	DENOMINAÇÃO DO BLOCO	CRITÉRIOS	CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS
1º	Planejamento	Governança Estratégias e Planos Cidadão – usuário Interesse público e cidadania	“Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade estratégica.”
2º	Execução	Pessoas Processos	“Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que efetuam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados” “Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados.”
3º	Controle	Resultados	“Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.” “[...] representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho.”
4º	Inteligência da organização (Avaliação)	Informações e Conhecimento	“São processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.” “[...] dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e conseqüentemente seu desempenho.”

Fonte: Adaptado de Documento Referencial 2008-2009 (BRASIL, 2009a, p. 29-30); BRASIL, 2016, p. 6 -7.

O Quadro 3 representa o ciclo esquematizado na Figura 6, com 4 (quatro) blocos que juntos representam os 8 (oito) critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública.

Em relação aos critérios de excelência do GesPública, estes fazem “[...] parte de um modelo que propõe como sistemática avaliar-se a gestão, tomando-se como referência o estado da arte em gestão, em geral desenvolvido a partir dos prêmios nacionais da gestão” (Brasil, 2009a, p. 18). Esses critérios são compostos por itens de avaliação com distribuição

de pontos que podem variar entre 250, 500 ou 1000 pontos no somatório de todos os itens. Nesse sentido, tem-se que:

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) (BRASIL, 2009b, p. 5).

O objetivo do sistema de pontuação é determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais. (FERREIRA, 2012). Segundo o Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - 250 Pontos os Critérios de 1 a 7 (Figura 6) denominados Processos Gerenciais solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização, quanto à extensão e à tenacidade da aplicação de tais técnicas pelas principais áreas, processos, serviços/produtos e/ou pelas partes interessadas relacionadas (BRASIL, 2015).

A gestão pública avaliada neste sentido estará conhecendo o grau de aderência de suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo antigo Programa GesPública. Durante o processo de avaliação é relevante que a gestão superior participe do processo de autoavaliação, começando pela indicação de uma equipe de pessoas que atuarão como facilitadores e relatores da autoavaliação (BRASIL, 2015).

Este sistema de avaliação possibilita clarificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria (aspectos gerenciais menos desenvolvidos na gestão em relação ao modelo) e que devem ser objeto de ações de aprimoramento. Um Plano de Melhorias da Gestão (PMG) também deve complementar o processo de avaliação a partir das oportunidades de melhorias identificadas.

O Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – (250 Pontos) ressalta em relação às alíneas de cada critério do modelo que elas não são prescritivas em relação a métodos, técnicas e ferramentas. Há certa liberdade para a organização definir seu Plano de Melhoria da Gestão, assim como responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação.

O GesPública também forneceu tecnologias de gestão de forma a instigar e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados aos órgãos e entidades públicas que delas se apropriavam, as quais listamos a seguir:

a) *Guia de Gestão de Processos do Governo* - ferramenta que norteia a modelagem e a gestão de processos relacionados ao alcance de resultados. A definição abrange as características de validade dos produtos e serviços prestados com relação às normas e conhecimentos, de recursos consumidos e dos insumos necessários à tomada de decisão com qualidade pelas pessoas e pelas instituições públicas.

b) *Simplificação Administrativa* - instrumento de trabalho prático elaborado para dar suporte a qualquer organização pública que tenha interesse em simplificar seus processos e normas, de forma a eliminar rotinas desnecessárias que não acrescentam valores aos serviços públicos prestados. Existe o Guia “D” Simplificação Administrativa, como ferramenta prática, para análise e melhoria de processos organizacionais.

c) *Carta de Serviços* - documento que deve ser elaborado pelas organizações públicas com vistas à transparência pública sobre os serviços prestados aos cidadãos. Além da transparência pública, a Carta de Serviços sustenta outros princípios, como comprometimento, informação e aprendizagem e, participação do cidadão. A apresentação deste documento era obrigatória conforme o Decreto nº 6.932 (BRASIL, 2009c), que dispunha sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e estabelecia a Carta de Serviços ao Cidadão. Atualmente, a Carta ainda é obrigatória, mas com base no Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017a) ela passou a ser denominada Carta de Serviços ao Usuário. O GesPública forneceu também o Guia Metodológico para aplicação prática da Carta de Serviços.

d) *Indicadores de Gestão* - É disponibilizado o Guia Referencial para Medição de Desempenho na Administração Pública, instrumento que permite aos governos (federal, estaduais e municipais), áreas ou domínios de políticas públicas, entre outros organismos públicos, estabelecerem e mensurarem seu comportamento. Foi elaborado, inclusive, como ferramenta prática, o Manual para Construção de Indicadores.

Mesmo com a extinção do GesPública, estes instrumentos continuam à disposição das organizações públicas que queiram utilizá-los, assim como o IAGP. Como explanado no item “c” anteriormente dentre tais ferramentas foi alterada recentemente a Carta de Serviços. Esta foi reformulada e passou a se chamar “Carta de Serviços ao Usuário” instituída anteriormente pelo Decreto nº 6.932 (BRASIL, 2009c), recentemente revogado. Atualmente este instrumento é instituído pelo Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017a; 2017b), que dispõe também

sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País. Segundo o § 1º do artigo 11 do referido decreto

A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público (BRASIL, 2017a, p.3)

Nela devem constar algumas orientações, conforme explicitam o § 2º e o § 3º do mesmo artigo e decreto:

§ 2º Da Carta de Serviços ao Usuário, deverão constar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, especialmente as relativas:

- I - ao serviço oferecido;
- II - aos requisitos e aos documentos necessários para acessar o serviço;
- III - às etapas para processamento do serviço;
- IV - ao prazo para a prestação do serviço;
- V - à forma de prestação do serviço;
- VI - à forma de comunicação com o solicitante do serviço; e
- VII - aos locais e às formas de acessar o serviço.

§ 3º Além das informações referidas no § 2º, a Carta de Serviços ao Usuário deverá, para detalhar o padrão de qualidade do atendimento, estabelecer:

- I - os usuários que farão jus à prioridade no atendimento;
- II - o tempo de espera para o atendimento;
- III - o prazo para a realização dos serviços;
- IV - os mecanismos de comunicação com os usuários;
- V - os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;
- VI - as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos;
- VII - os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;
- VIII - o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;
- IX - os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;
- X - as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto;
- XI - os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e
- XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.

(BRASIL, p. 3, 2017)

Segundo o Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017a) a Carta deve ser elaborada e divulgada pelos órgãos e entidades do Executivo federal, os quais deverão informar as maneiras de acesso aos serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

A publicação do Decreto nº 8.936(BRASIL, 2016), que institui a Plataforma de Cidadania Digital, e a recente criação do Conselho Nacional para a Desburocratização, possibilitaram um aperfeiçoamento das ferramentas do GesPública (BRASIL, 2017b).

Mostrou-se nesta seção que o GesPública foi criado com a finalidade precípua de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, e isto se deu por meio de um sistema de pontuação que determina o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

Quanto à implementação do programa em instituições públicas, e em especial nas Instituições Federais de Ensino Superior, o estudo de Fowler, Mello e Neto (2011) verificaram quais instituições de ensino possuem programas da qualidade implementados, em especial o GesPública. Os autores vão além desta verificação, analisando quais são os fatores motivadores e inibidores para adesão ao programa.

O estudo das IFES constatou que a melhoria contínua na gestão dos processos institucionais foi considerada como um ponto muito forte entre os motivos que levariam as IFES a aderirem a Programas de Qualidade. Os autores verificaram, ainda, que os fatores que motivariam e dificultariam a implementação do GesPública estão relacionados aos blocos do MEGP, independentemente de o gestor conhecer o programa, do seu período de atuação no cargo e da dimensão da universidade.

No capítulo seguinte são tratados os procedimentos metodológicos que nortearam este trabalho a fim de se alcançarem os objetivos geral e específicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, descreveu-se o percurso metodológico adotado neste trabalho de dissertação, da elaboração do problema, passando pela obtenção de dados até a proposta de discussão dos resultados da pesquisa.

3.1 BREVES ENTENDIMENTOS SOBRE PESQUISA CIENTÍFICA NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Independentemente da forma do trabalho científico, é relevante relatar que esta busca, principalmente, o desenvolvimento de um raciocínio lógico, por meio de argumentos, que visam à solução para algum problema (SEVERINO, 2007).

Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006) enfatizam que o objetivo primordial de uma investigação científica é contribuir com a evolução do conhecimento. Para tanto, afirmam que a metodologia é uma etapa necessária para delimitar os procedimentos que irão nortear a pesquisa, sejam eles: a realização da coleta de dados e análise dos resultados.

Segundo Yin (2001, p. 41) pensar em um projeto de pesquisa envolve um “esquema” que está relacionado a 4 (quatro) indagações: “quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados”. O autor ainda ressalta que “perguntas do tipo ‘como’ ou ‘por que’ necessitam de esclarecimentos” (*ibid.*, p. 26). Infere-se, a partir disso, que é possível encontrar respostas para um problema resolvendo estas interrogações.

Além da produção de conhecimento, considera-se que a pesquisa científica tem um sentido bem mais amplo. Isto está relacionado com a (re) construção do pesquisador como ser humano (CAMPOS; COSTA, 2007), vez que experiências alcançadas pelas vivências do pesquisador por meio do conhecimento também são importantes (MINAYO, 2001).

Severino (2007, p. 214) complementa esta ideia ao ressaltar que “qualquer pesquisa exige do pesquisador um envolvimento” no qual a investigação passa a fazer parte de sua vida, do seu cotidiano. Segundo o autor, a temática do estudo a ser pesquisado deve ser uma problemática vivenciada pelo pesquisador. Assim, questões que cercam a investigação, além de estarem pautadas por interesses e circunstâncias condicionadas, são resultados de alguma realidade, onde se encontram suas razões e seus objetivos (MINAYO, 2001).

Do ponto de vista organizacional, para compreender grande parte de fenômenos são necessários métodos que buscam um conhecimento intersubjetivo e compreensivo (GODOY; BANDEIRA DE MELLO; SILVA, 2006).

Nesta esfera, o debate acerca da natureza da pesquisa no campo dos estudos organizacionais vem ganhando espaço a partir da virada pós-moderna, nos anos 1980 (CAMPOS; COSTA, 2007). A respeito dos estudos em administração, ou do ponto de vista organizacional, Serva (2013, p. 52) ressalta que

nas últimas décadas, observa-se a multiplicação de estudos na administração, abordando temas como análise paradigmática, exame de fundamentos e de pressupostos de teorias, análise do campo de produção do conhecimento, discussão metodológica, interdisciplinaridade, dentre outros. Tais temas compõem um largo inventário de abordagens, discussões, debates e sistematizações próprios da epistemologia, campo do saber que elabora um discurso crítico sobre as ciências. Todo esse movimento traz consigo uma espécie de questionamento crítico sobre os caminhos da própria ciência que observávamos em outras áreas, mas até então não na administração.

Sabendo-se que há um pluralismo teórico na literatura organizacional, é relevante que “os pesquisadores descubram novos aspectos da vida organizacional e aprofundem suas indagações críticas” (ASTLEY; VEN, 2005, p. 70). Percebe-se que o “mundo externo”, materializado por “evidências empíricas”, é passível de se transformar a partir de mudanças da atividade científica ao produzir novos olhares e saberes (CAMPOS; COSTA, 2007, p. 40).

No âmbito deste trabalho, nota-se que a aplicação prática da Gestão de Processos no Setor Público como conhecimento tem ocorrido de modo limitado. Assim sendo, os desafios práticos da gestão de processos e o desenho de modelos de procedimentos específicos no setor público “ainda não têm sido adequadamente absorvidos pelas abordagens relacionadas e conceituados densamente” (BECKER; ALGERMISSEN; NIEHAVES, 2006, p.62, tradução nossa).

Deste modo, nesta seção entendeu-se que a metodologia enquanto conjunto de técnicas deve possuir um “instrumental claro, coeso, preparado, capaz de conduzir os impasses teóricos para o desafio da prática” (MINAYO, 2001, p.16).

A próxima seção trata do delineamento dos procedimentos metodológicos explicando os passos que o trabalho percorreu para sua materialização científica.

3.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Nos estudos encontrados incluindo artigos, dissertações e teses sobre melhoria de processos no setor público na literatura analisada, apesar de poucos, foram utilizados variados enfoques como *BPM*, reengenharia de processos, simulação de processos e governo eletrônico, principalmente em áreas como educação e saúde.

Em relação às abordagens metodológicas para o estudo em questão, observou-se que as metodologias utilizaram as etapas do *BPM*. Entre as etapas estão o levantamento de informações da organização para se mapear, a identificação e o melhoramento de processos, de forma a padronizar os fluxos internos e contribuir com a organização do trabalho. O estudo de Sá Brito Rojas et al.(2011) é um exemplo da utilização da abordagem de gestão de *BPM*.

Do mesmo modo, este trabalho levou em consideração como técnica a abordagem *BPM*, por também fazer parte da estratégica da gestão que a UFT adotou para mapeamento e modelagem de processos. Assim, o foco deste estudo é a gestão de processos de trabalho no setor público e leva em importância as orientações herdadas pelo GesPública com base nos critérios deste programa para análise de resultados, sendo esta uma das abordagens de gestão mais utilizadas pelos autores da área. A relação entre a orientação para o gerenciamento de processos, com o aprendizado técnico de um extinto programa de desburocratização do Governo Federal, permitiu uma melhor compreensão dos processos de trabalho na UFT.

Não houve escolha de abordagem quanto à reengenharia de processos neste estudo, por se tratar de mudanças radicais na execução de processos de negócios e nas estruturas organizacionais, como mencionado no referencial teórico. Assim, segundo Štemberger, Kovacic e Jaklič(2007) e Štemberger e Jaklič(2007) este tipo de abordagem não é adequada para o setor público, devido à impossibilidade de ocorrência e por motivos políticos. Groznik e Trkman (2009), na mesma linha de raciocínio, ressaltam que esta abordagem só pode ser alcançada através de fortes alterações nas suas práticas burocráticas, como exemplo mudanças na legislação. No mesmo contexto, McAdam e Donaghy (1999), advertem que o *BPR* também pode ser afetado se a sua execução for limitada por fronteiras organizacionais, fato comum no ambiente público. No entanto, devido à necessidade de delimitação de escopo de forma a possibilitar a construção desta dissertação de mestrado em tempo hábil, deixou-se esta possibilidade como escolha viável para trabalhos futuros.

Também não houve neste trabalho a escolha pelo tema de simulação de processos para mudança organizacional, embora este método possa prever o desempenho de novos projetos,

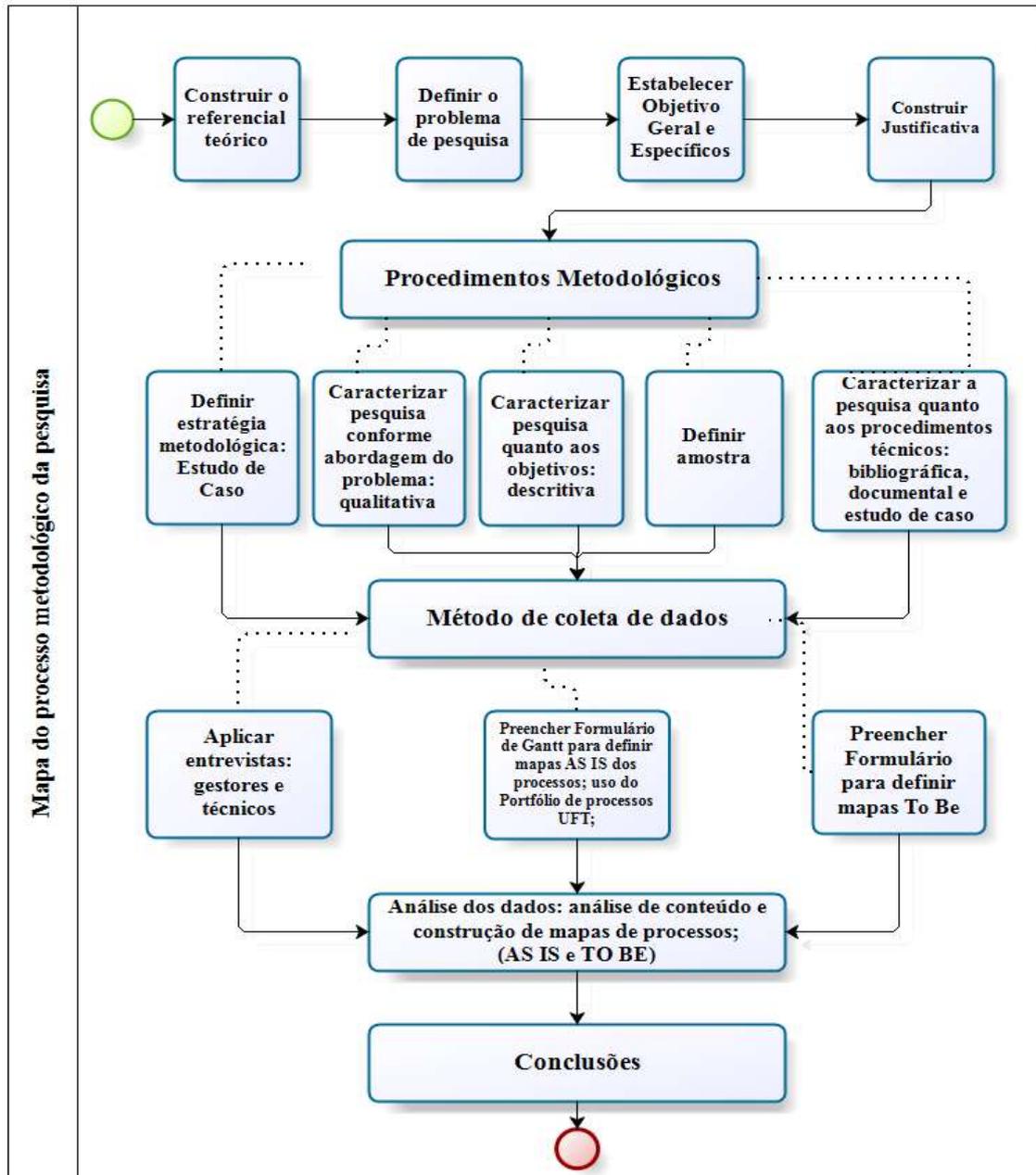
por envolver avaliação de riscos em processos e tempo de execução, que não eram foco desta pesquisa.

Outro tema que não foi objeto deste estudo foi o governo eletrônico pelo fato de que este tipo de melhoria em serviços eletrônicos está centralizado no cidadão. Assim as melhorias estão relacionadas com procedimentos relacionados necessariamente para o ambiente externo da organização, no qual estão incluídos os cidadãos, empresas, outras organizações públicas e servidores públicos que atuam como cidadãos. Percebeu-se que estes não eram apenas os procedimentos focos do estudo, mas também os processos que cada unidade administrativa executava internamente, envolvendo não só processos finalísticos (voltado para cliente usuário externo), mas também os administrativos e gerenciais (voltado para cliente usuário interno).

Sabendo-se que a pesquisa científica é de fundamental importância (GOMIDES, 2002), neste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa quanto à abordagem do problema de investigação, descritiva quanto aos objetivos e com enfoque bibliográfico e documental, materializada em estudo de caso com base em entrevistas abertas e semiestruturadas quanto aos procedimentos técnicos.

Sabe-se que para delinear uma pesquisa deve-se ter um plano, de forma a conduzir a investigação (RAUPP; BEUREN, 2003). Na mesma linha de raciocínio, Godoi, Bandeira de Mello e Silva (2006) ressaltam que numa pesquisa é necessário elaborar um plano que delimite etapas que devam ser seguidas para execução do estudo e oriente o pesquisador. Desse modo, a apresentação dos procedimentos metodológicos na Figura 7 a seguir foi delineada, principalmente, de acordo com os objetivos propostos, de modo a descrever o problema e buscar soluções.

Figura 7 - Mapa do processo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta seção viu-se de forma breve o delineamento do estudo em relação ao tipo de pesquisa a ser realizada, quanto à abordagem do problema de investigação e quanto aos objetivos e procedimentos técnicos a serem realizados. Nas seções seguintes este delineamento é detalhado de forma pormenorizada para uma melhor compreensão do trabalho, a iniciar pela abordagem do problema.

3.2.1 Caracterização da pesquisa segundo a abordagem do problema

No que tange à abordagem do problema esta pesquisa se enquadra como qualitativa, por ser “diversificada” em seus fundamentos e procedimentos (PEIXOTO, 2005, p. 2). Isto pode ser explicado devido à pesquisa qualitativa responder a questões muito particulares ao trabalhar com um “universo de significados” que se relacionam com aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2001, p. 21-22).

De acordo com Bogdan e Blikem (1994, p. 11) a pesquisa qualitativa “[...] enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais”. Neste sentido, a ferramenta principal da investigação qualitativa é a “palavra”, pois anuncia a fala cotidiana, em relações afetivas e técnicas (MINAYO; SANCHES, 1993). A pesquisa qualitativa é relevante quando um conceito ou fenômeno necessita de mais entendimentos, haja vista existirem poucas pesquisas envolvidas sobre a temática a ser estudada (CRESWELL, 2007).

Rocha e Ceretta (1998, p. 9) acrescentam que

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Minayo e Sanches (1993, p. 244) ressaltam que na abordagem qualitativa há uma aproximação fundamental e pessoal entre sujeito e objeto, devido a ambos terem a mesma essência. Neste sentido, proferem que a

A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas.

Logo, verifica-se que diversos autores (MINAYO; SANCHES, 1993; GODOI; BANDEIRA DE MELLO; SILVA, 2006) destacam que na abordagem qualitativa o observador e o objeto de estudo estão interativamente ligados por relações significativas.

Viu-se nesta seção que a pesquisa qualitativa é de grande valia, pois leva em consideração percepções pessoais dos sujeitos envolvidos no estudo como aspirações, crenças, valores e atitudes. Isto proporciona uma aproximação entre observador (pesquisador)

e o objeto de estudo, em particular a UFT. Na próxima seção faz-se um delineamento da pesquisa quanto aos seus objetivos.

3.2.2 Caracterização da pesquisa quanto aos fins

Do ponto de vista dos objetivos a presente pesquisa se enquadra como descritiva. Geralmente os estudos descritivos exigem do investigador várias informações sobre o que se pretende pesquisar, de modo a descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade, denominando-se “estudos de caso” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Segundo o autor, ao se utilizar uma abordagem qualitativa conseqüentemente se usa a pesquisa descritiva, devido ao suporte teórico da fenomenologia.

A interpretação dos resultados de uma pesquisa com base nas especificações de cada tipo se baseia na percepção de um fenômeno num dado contexto, sendo um estudo coerente, lógico e sólido. Tais resultados podem ser demonstrados por meio de descrições, narrativas com declarações das pessoas, fotografias, fragmentos de entrevistas, entre outros (TRIVIÑOS, 1987).

Verificamos nesta seção que o estudo descritivo contribui de forma significativa para uma pesquisa como estudo de caso pelo fato de descrever fatos e fenômenos de uma realidade local por meio de descrições, declarações pessoais e outras informações pertinentes.

Neste sentido, o intuito deste trabalho foi levantar as opiniões e percepções dos gestores com relação às práticas de gestão de processos com base nos critérios do IAGP do GesPública relacionados a processos, bem como descrever processos de trabalho atuais e propor melhorias.

A seção a seguir detalha o local onde foi realizada a pesquisa, os sujeitos envolvidos, bem como os instrumentos de coleta utilizados para cada um.

3.2.3 Lócus da pesquisa, amostra e sujeitos a serem entrevistados

O lócus da pesquisa é a Universidade Federal do Tocantins, cidade de Palmas. Tem-se como universo, ou população envolvida na pesquisa as 7 (sete) Pró-Reitorias da UFT, as quais são: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ); Pró-Reitoria de

Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (PROEX); Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD); Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP); e Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP).

A amostra da pesquisa é formada por 5 (cinco) Pró-Reitorias com a seleção de 10 (dez) gestores e 10 (dez) técnicos dessas unidades gestoras, totalizando 20 (vinte) pessoas

Selecionou-se inicialmente 15 (quinze) participantes, distribuídos em 2 (dois) grupos, um de nível estratégico e tático e outro operacional: o primeiro foi formado por 10 (dez) gestores, sendo 5 (cinco) pró-reitores e 5 (cinco) diretores; o segundo grupo foi formado por 5 (cinco) técnicos para auxiliar no mapeamento e na modelagem dos processos. Contudo, durante a fase da pesquisa de campo com o mapeamento e modelagem de processo tornou-se necessária a inclusão de mais 5 (cinco) participantes para atuarem nos trabalhos, sendo 2 (dois) coordenadores de curso que conheciam o processo na área de extensão; 1 (uma) técnica da PROGRAD; 1 (uma) coordenadora da PROPESQ; e 1 (um) gestor da PROAP.

Este fato se fundamenta ao que Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006, p. 308) ressaltam ao dizerem que a delimitação dos participantes da pesquisa qualitativa pode ser flexível, tomando como base o desenvolvimento teórico do estudo, ou seja, “voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes”. Segundo os autores o desenvolvimento da compreensão analítica que dá consistência ao trabalho de investigação, é o critério que norteia o trabalho de pesquisa de campo.

Segundo Valles (1997) numa pesquisa qualitativa, o pesquisador não dispõe de habituais fórmulas matemáticas de cálculo do tamanho amostral para populações grandes ou pequenas, níveis de confiança, erro amostral entre outras técnicas. Nesta linha de raciocínio, se técnicas quantitativas segundo Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006) fixam o desenho amostral da pesquisa, na visão qualitativa o investigador não consegue determinar previamente o número de participantes entrevistados à sua investigação. Não é a intenção de se realizar um debate teórico entre abordagem qualitativa e quantitativa de pesquisa neste estudo.

Yin (2001) relaciona os estudos de caso como generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Desse modo, o pesquisador busca expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Neste sentido, o autor considera que amostragens e universos em estudos de caso devem ser tratados de forma diferenciada, pois “não devem ser utilizados para avaliar a incidência dos fenômenos” (p. 71). O autor elucida ainda este fato ao dizer que estudos de caso fundamentados em generalizações analíticas, tratam tanto do fenômeno de interesse quanto de

seu contexto. Já as pesquisas com base em levantamentos são baseadas em generalizações estatísticas.

Nas “generalizações analíticas”, segundo o autor, pode-se comparar os resultados empíricos do estudo de caso com a teoria. Diante disso, especificamente neste trabalho, os resultados puderam ser comparados com a fundamentação teórica sobre a gestão de processos no setor público, mesmo que incipiente. Isto possibilitou também generalizar um conjunto particular de resultados da pesquisa por meio de variáveis relevantes, que talvez não possam ser objeto de avaliações estatísticas.

Com base no mote teórico em defesa da flexibilidade do desenho amostral para pesquisas qualitativas devido às generalizações analíticas, e mesmo que seja uma pesquisa sem inferências estatísticas relacionadas, considerou-se a representatividade da amostra pela maneira com que ela foi estabelecida neste trabalho. Isto se fundamenta no que dizem Laville e Dionne (1999, p. 169) ao dizerem: “O caráter representativo de uma amostra depende evidentemente da maneira pela qual ela é estabelecida”. Desse modo, a seleção da amostra de 5 (cinco) unidades gestoras ocorreu levando-se em consideração a experiência delas com a gestão administrativa e a proximidade com os processos gerenciais, administrativos e finalísticos, bem como pelas experiências e necessidades de práticas de gestão de processos nos setores.

Considerou-se o tamanho da amostra desta pesquisa representativa pela escolha de 5 (cinco) Pró-Reitorias num total de 7 (sete), pois “quanto maior o tamanho da amostra, mais forte é sua representatividade”, de modo que as suas peculiaridades são diluídas na massa (LAVILLE; DIONNE, p. 171). Sendo assim, mais de 70% das Pró-Reitorias foram selecionadas observando suas peculiaridades.

Diante o contexto, nesta pesquisa considerou-se uma amostra não-probabilística para definição dos participantes, considerando o que Laville e Dionne (1999, p. 170) dizem especificamente na amostra típica “a partir das necessidades do seu estudo, o pesquisador seleciona casos julgados exemplares ou típicos da população-alvo ou de uma parte desta [...]”, como ocorreu nesta pesquisa pelos requisitos de escolhas já justificados nesta seção. Por outro lado, os autores alertam que as generalizações das conclusões de uma pesquisa podem ser delicadas com impossibilidade de medir o erro amostral. Entretanto, segundo os mesmos autores “[...] pouco importa o modo de amostragem escolhido, não há nessa matéria de representatividade, como em muitas outras, nenhuma certeza absoluta”.

Diante o contexto, foram entrevistados por meio de um roteiro de entrevista (Apêndice C) 10 (dez) gestores que atuam nos seguintes setores: Pró-Reitoria de Graduação e Diretoria

de Registros Acadêmicos; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Diretoria de Pesquisa; Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários e Diretoria de Extensão; Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento e Diretoria de Planejamento; Pró-Reitoria de Administração e Finanças e Diretoria de Compras e Materiais.

Foram entrevistados por meio dos formulários dos Apêndices D e E, 6 (seis) técnicos dos setores: Pró-Reitoria de Graduação (2); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (1); Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (1); Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (1); Pró-Reitoria de Administração e Finanças (1). E, ainda, 2 (dois) coordenadores de curso, 1(uma) coordenadora da PROPEQS e 1(um) diretor da PROAP.

Nesta seção definiu-se o local onde o estudo foi realizado, bem como os participantes envolvidos na amostra. A seção seguinte delimita a pesquisa quanto aos seus aspectos metodológicos. Tais aspectos estão relacionados aos principais procedimentos técnicos com que se buscou o embasamento teórico, os documentos a serem utilizados, os motivos da escolha da estratégia metodológica (estudo de caso), os instrumentos de coleta de dados por objetivo e, por fim, como foi realizada a análise de resultados.

3.2.4 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos

Para Triviños (1987, p. 138) alguns métodos e técnicas podem ser utilizados pelo pesquisador qualitativo, a saber:

[...] a entrevista semiestruturada, a entrevista aberta ou livre, o questionário aberto, a observação livre, o método clínico e o método de análise de conteúdo os instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo [...].

Quanto aos meios, a pesquisa se enquadra como **bibliográfica**, por ser uma investigação à temática estudada para uma construção de base teórica; **documental**, por utilizar documentos internos da instituição estudada relacionados a processos; e **estudo de caso** por meio de pesquisa de campo, porque se coletaram dados na forma de entrevistas e formulários.

Ao elaborar uma dissertação não se deve falar sobre tudo, de todos os aspectos relacionados com o problema do estudo. É importante manter a concentração no substancial da pesquisa, “não se perdendo em grandes retomadas históricas, em repetições, em contextualizações muito amplas” (SEVERINO, 2007, p. 223). Por outro lado, segundo

Minayo (2001), numa pesquisa deve se ter uma base teórica dentro de um quadro de referências que possibilite ao pesquisador ir além do que está sendo mostrado.

Neste sentido, para compreensão do referencial teórico e suporte do problema, este estudo utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica a fim de se conhecer as bases teóricas sobre o tema gestão de processos no setor público. Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006) ressaltam que com a revisão de literatura é possível se mapear os principais paradigmas orientadores de pesquisas já conhecidas. Silva e Menezes (2005) acrescentam que a revisão de literatura deve esclarecer o tema.

Para selecionar os artigos científicos sobre gestão de processos no setor público optou-se pelo Portal Capes, *Scielo* e teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e do ProQuest. Sabe-se que o Portal Capes é um *site* de grande importância para pesquisas de referências bibliográficas com acesso a periódicos de todas as áreas (SEVERINO, 2007). Como critérios de filtro foram considerados no Portal Capes somente artigos científicos. Foi utilizada no instrumento de busca do portal, no *site* Scielo e nas teses e dissertações a combinação de palavras-chaves no título, por conveniência e acessibilidade, “*public process management*” ou “gestão de processos no setor público”.

Quanto ao tema do GesPública, ainda que extinto, considerou-se estudar artigos científicos que tratam da temática, bem como contribuições herdadas do Documento de Referência 2008/2009, do Guia de Gestão de Processos, da Carta de Serviços e informações sobre o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos.

Para a pesquisa documental foram utilizados alguns documentos institucionais como o Relatório do GesPública, o Planejamento Estratégico 2014-2022 da UFT, Relatórios de Gestão 2014, 2015 e 2016, o Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020 e o mais recente Relatório da CPA. O Portfólio de Processos UFT 2017 também foi utilizado como suporte na análise de resultados. Deste modo, todos os dados foram revistos à luz de informações documentais.

Segundo Triviños (1987) a análise documental em estudos descritivos fornece ao investigador a possibilidade de agrupar uma grande quantidade de informação sobre legislação, processos, planos, livros-texto etc.

Percebe-se que a fundamentação teórica e a revisão da literatura investigada são o lastro de informações e a referência para direcionar este estudo que trata a gestão de processos de negócios no setor público, tendo em vista os critérios do GesPública. O intuito é garantir que o assunto a ser elucidado traga contribuições significativas e demonstre como essa abordagem pode ser utilizada em vários cenários no setor público. Desta forma, em busca de

analisar o tema em um contexto legítimo foi realizado um **estudo de caso** da Universidade Federal do Tocantins, com a temática de gestão de processos com foco em contribuições das orientações do IAGP do GesPública e da literatura da área.

Assim, a motivação pela escolha do estudo de caso se deu devido a seu grau de relevância entre os estudos qualitativos como ressalta Triviños (1987).

Embora haja muitas críticas aos estudos de caso atribuídas ao fato de que estes fornecem pouca base para uma generalização científica (YIN, 2001), para Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006) este tipo de pesquisa tem uma função importante na geração de hipóteses e elaboração de teorias, principalmente diante de comportamentos sobre os quais se tem uma compreensão limitada.

Neste trabalho entende-se o estudo de caso como uma estratégia metodológica que serviu para mostrar o que é realizado na prática, aliando técnicas como entrevistas e formulários de observações, todas aplicadas *in loco*.

Yin (2001, p. 32) reforça que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo o autor, o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode envolver um planejamento que incorpora enfoques específicos à coleta e à análise de dados. Assim, o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006), por sua vez, afirmam que a decisão de escolha deste procedimento técnico numa pesquisa deve estar relacionada com o processo investigativo. Problemas de pesquisa que resultam em estudos de caso podem aparecer de situações cotidianas, “a partir do desejo do pesquisador de explicar alguma situação a partir da prática” (*ibid*, p. 127). Outras situações que podem instigar estudos de caso estão relacionadas a questões de natureza conceitual a partir de teorias existentes.

São problemas de pesquisa que procuram responder a questões sobre processos (“por que” e “como” as coisas acontecem), assim como as questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação (GODOY; BANDEIRA DE MELLO; SILVA, 2006, p. 127).

No que tange à **coleta de dados**, esta é uma etapa da pesquisa que precisa ser planejada minuciosamente para o fornecimento de informações relevantes relacionadas aos objetivos da pesquisa (BARBETTA, 2002). Desta forma, foi realizada uma coleta de dados delineada de acordo com os objetivos a serem alcançados conforme o Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Método de coleta de dados a partir dos objetivos específicos

ITEM	OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODOS DE COLETA
1	Avaliar em que medida as iniciativas de Gestão de Processos da UFT precisam ser melhoradas a partir da análise dos critérios do Instrumento de Autoavaliação da Gestão (IAGP) do extinto GesPública, com foco específico nas alíneas que tratam sobre processos, na percepção de gestores (pró-reitores e diretores);	Entrevista presencial e individual por meio de roteiro adaptado do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - IAGP 250 pontos - com foco específico nas alíneas que tratam sobre processos;
2	Identificar que fatores contribuem ou restringem a gestão de processos de trabalho na UFT a partir da percepção de gestores (pró-reitores e diretores) pelos critérios do IAGP;	Quadro para ranqueamento de fatores.
3	<p>Descrever (Modelagem – <i>As Is</i>) cinco processos junto aos técnicos dos setores envolvidos, a saber:</p> <p>Ensino: ✓ Pró-Reitoria de Graduação (1 processo finalístico);</p> <p>Pesquisa: ✓ Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (1 processo finalístico);</p> <p>Extensão: ✓ Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (1 processo finalístico);</p> <p>Gestão: ✓ Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (1 processo gerencial); ✓ Pró-Reitoria de Administração (1 processo de apoio).</p>	<p>Preenchimento do Formulário de <i>Gantt</i> (adaptado para processos);</p> <p>Portfólio de Processos UFT.</p>
4	Propor mudanças (Modelagem – <i>To Be</i>) para ajustamento dos processos junto aos gestores e técnicos dos setores envolvidos acima conforme a literatura e contribuições instrumentais herdadas do GesPública sobre gestão de processos em organizações públicas.	Preenchimento do Formulário para apontamento de melhorias.

Fonte: Elaboração da autora.

Conforme o Quadro 4, para a coleta de dados relacionados aos dois primeiros objetivos específicos foi aplicado um roteiro de entrevista (Apêndice C) com perguntas abertas e fechadas que apoiaram a pesquisa, por meio de entrevista semiestruturada. Sabendo-se que a entrevista é o procedimento mais utilizado em trabalho de campo, segundo Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006), a entrevista semiestruturada visa compreender os significados que os entrevistados relacionam às questões e situações referentes ao tema de interesse.

A entrevista recolhe as informações na linguagem do próprio sujeito, de forma a contribuir com a percepção do investigador sobre as interpretações do sujeito relacionadas aos

aspectos do mundo. Segundo os autores, mesmo que o pesquisador siga um roteiro, ele não deve impedir a manifestação livre de expressão do entrevistado.

Minayo (2001, p. 58), por sua vez, defende que a entrevista não se constitui como uma “conversa desprentensiosa”, mas é um meio de coleta de fatos relatados pelos sujeitos entrevistados que vivenciam uma dada realidade em foco. Assim, há 2 (dois) propósitos para uma entrevista: 1) técnica com características de comunicação verbal que reforça a importância da linguagem e do significado da fala; 2) técnica de coleta de informações sobre um determinado tema científico.

O roteiro de entrevista foi baseado no IAGP 250 pontos na forma de entrevista semiestruturada com foco específico nas alíneas que tratam sobre processos, para captar as percepções de gestores da UFT.

Sabe-se que o IAGP ainda pode ser utilizado para autoavaliação da gestão pública, não sendo foco deste trabalho avaliar a pontuação dos fatores de avaliação da prática como enfoque, aplicação, aprendizado e integração.

Foram levados em consideração os 8 (oito) critérios do instrumento: 1 - Governança; 2 - Estratégia e Planos; 3 - Cidadão Usuário; 4 - Interesse Público e Cidadania; 5 - Informação e Conhecimento; 6 - Pessoas; 7 - Processos; e 8 - Resultados. Assim, foram aproveitadas algumas afirmativas do IAGP, as quais foram adaptadas para a forma de perguntas abertas. Ademais, foram incluídas outras questões com base no conhecimento sobre *BPM* fundamentado no referencial teórico.

Segundo Gomides (2002, p. 8), com a estruturação de perguntas é possível identificar o panorama que se relaciona o tema, “*aquilo que se quer pesquisar*”. Desse modo, a pergunta atua como “um vetor orientando o caminho, os métodos a serem utilizados no decorrer do trabalho” (*ibid.*, p. 8). Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas para a interpretação e análise das falas dos gestores. Conforme Godoy, Bandeira de Mello e Silva (2006) a transcrição corresponde à mudança do estágio da gravação oral para a escrita.

De forma a corroborar as entrevistas, utilizou-se uma triangulação de informações de outras fontes de evidências (YIN, 2001), com levantamento de material documental e bibliográfico. O autor reforça que no estudo de caso é importante ter um olhar holístico sobre determinada situação.

A técnica de triangulação de diferentes fontes de dados serviu como estratégia para confirmar a validade dos resultados da pesquisa. Isto se fundamenta nas recomendações de Creswell (2007, p. 200), que cita a triangulação como uma das oito estratégias para se confirmar resultados de pesquisas qualitativas. O autor aconselha:

[...] *Faça uma triangulação de* diferentes fontes de informações de dados, examinando as evidências das fontes e usando-as para criar uma justificativa para os temas.

Quanto à escolha dos processos citados no terceiro e quarto objetivos, esta se deu a partir das entrevistas com gestores. Tais processos atendem ao referencial teórico ao passo que representam processos de serviços que estão relacionados no âmbito gerencial, finalístico e de apoio, uma vez que processos gerenciais e de apoio dão suporte ao processo finalístico e podem ser mapeados ponta a ponta com vistas a seu aperfeiçoamento.

Diante do contexto, para o alcance do terceiro objetivo foi feito um mapeamento do processo para a modelagem *As Is*. Desta forma, aplicou-se o Formulário de *Gantt* aperfeiçoado (Apêndice D) por meio de entrevista não gravada, adaptado para processos, já em uso pela UFT e elaborado em conjunto com a pesquisadora deste estudo que também trabalha no setor responsável por mapear e modelar fluxos de processos de trabalho na UFT. Tal instrumento é muito empregado em análises organizacionais e para a gestão organizacional (ARAÚJO, 2011).

Quanto às melhorias a serem realizadas nos processos, foi aplicado também o Formulário nº 2, também por meio de entrevista não gravada, conforme Apêndice E. Tal formulário foi elaborado tendo como base trabalhos de Fraga (2015) e Sá Brito Rojas et al. (2011). O instrumento buscou a coleta de informações necessárias à caracterização geral do processo, e ao mapeamento passo a passo do mesmo, de modo a identificar elementos que permitiram mostrar lado a lado a fase atual e a fase de melhorias do processo em análise. Foram utilizadas também informações da Carta de Serviços para complementar o formulário e auxiliar nos desenhos, como utilizado por Fraga (2015) em seu estudo. Para os desenhos ou modelagem dos processos foi utilizado o *software* Bizagi já mencionado no referencial teórico.

Com relação à etapa de **análise dos resultados** realizou-se uma análise de conteúdo referente aos 2 (dois) primeiros objetivos específicos do trabalho.

Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo é um conjunto de procedimentos sistemáticos para a descrição do conteúdo das mensagens. O intuito deste tipo de análise é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção de dados, bem como a busca de sentidos de um documento, de uma fala, ou seja, dos significados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa. Neste sentido, tem-se na análise de conteúdo a importância da fala do entrevistado. Segundo Minayo (1993, p. 245):

[...] a fala torna-se reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles), e, ao mesmo tempo, possui a magia de transmitir, através de um porta-voz (o entrevistado), representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Para a organização da análise de conteúdo, Bardin (1977) estabelece 3 (três) fases:

1) Pré-análise - É a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise (BARDIN, 1977, p. 95).

Esta fase se subdivide em 3(três) etapas: 1) A leitura flutuante – fase para estabelecer contato com os documentos; 2) A escolha dos documentos – fase de determinar o universo de documentos; e 3) A formulação das hipóteses e dos objetivos – fase de verificação (confirmar ou infirmar) de hipóteses, com base em procedimentos de análise.

As fases seguintes são:

2) A exploração do material – [...] A fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas. [...] Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas [...]

3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (<falantes>) e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise factorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise (id., p. 101).

Mozzato e Grzybovski (2011), por sua vez, comentam que a análise de conteúdo consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada frequentemente nas pesquisas científicas qualitativas no campo da administração. As autoras ressaltam que este avanço para estudos organizacionais tem crescido devido à preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas.

Embora este método de análise sofra críticas atualmente por ser comparada à uma técnica de interpretação de textos (MINAYO, 2001), buscou-se neste trabalho que os resultados obtidos com as entrevistas fossem confrontados com a literatura sobre gestão de processos no setor público.

Severino (2007, p. 121) confirma que esta forma de análise de dados “é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos”. O autor

defende que é uma técnica que visa o significado das mensagens, de modo que “as linguagens, a expressão verbal, os enunciados, são vistos como indicadores significativos, indispensáveis para a compreensão dos problemas ligados às práticas humanas e seus componentes psicossociais” (*ibid.*, p.121).

De forma a seguir a orientação de Bardin (1977) considerou-se na transcrição dos dados para classificação ou reagrupamento do conteúdo a “categorização”. Segundo a autora, a partir do uso da análise de conteúdo deve-se produzir um sistema de categorias que consiste na “passagem de dados brutos a organizados” (p. 119).

Destarte, a categorização conforme Bardin (1977, p. 11): “[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Assim, a categorização possui 2 (duas) etapas: “1) Isolar os elementos; e 2) [...] repartir os elementos e, portanto, procurar ou impor uma certa organização às mensagens” (*ibid.*, p. 118).

Considerou-se na discussão e análises dos resultados o agrupamento por categorias. Destarte, os 8 (oito) critérios do IAGP foram tratados como categorias para interpretação dos dados colhidos a partir das entrevistas. Assim, para apresentação dos resultados dos entrevistados do primeiro grupo (pró-reitores e diretores) foram estabelecidas as seguintes categorias: 1-Governança; 2-Estratégia e Planos; 3 - Cidadão Usuário; 4-Interesse Público e Cidadania; 5-Informação e Conhecimento; 6- Pessoas; 7 - Processos; e 8 - Resultados.

Buscou-se nesta seção definir os procedimentos técnicos conforme a temática estudada, ou seja, com o processo investigativo da gestão de processos no setor público, a fim de se alcançar o objetivo principal do estudo. Desse modo, o estudo de caso, como estratégia metodológica principal, conseguiu mostrar o que é realizado na prática em termos organizacionais de trabalho na UFT.

No próximo capítulo são tratadas as características da Universidade Federal do Tocantins, em particular sobre as primeiras experiências com mapeamento e modelagem de processos de trabalho, ainda realizado sem nível departamental.

4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

Neste capítulo apresentaram-se informações sobre o surgimento da Universidade Federal do Tocantins, finalidades, competências, particularidades acadêmicas e de gestão, bem como as práticas iniciais de gestão de processos relacionadas a mapeamento e modelagem.

4.1 BREVE HISTÓRICO, FINALIDADES E COMPETÊNCIAS DA UFT

A Fundação Universidade Federal do Tocantins, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi instituída em 23 de outubro de 2000. No entanto, a instituição somente iniciou suas atividades no ano de 2003, com a posse de seus primeiros professores efetivos e a transferência dos cursos de graduação da Fundação Universidade do Tocantins (UNITINS).

A UFT foi implantada nos *campi* onde já havia funcionamento da UNITINS. Desta forma, a Universidade Federal incorporou os cursos, a estrutura física, os bens patrimoniais, materiais e equipamentos pertencentes à UNITINS anteriormente.

Neste contexto, alguns fatos históricos são importantes para se conhecer as etapas de federalização da UFT. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020 (UFT, 2015c) menciona sobre alguns acontecimentos neste sentido, os quais estão relacionados:

- *Primeira Comissão Especial de Implantação*: a formação da primeira Comissão Especial de Implantação da Universidade Federal do Tocantins ocorreu por meio da Portaria nº 717, de 18 de abril de 2001. A comissão teve como foco 2 (duas) finalidades: a primeira, elaborar o Estatuto da UFT e, a segunda, um plano de estruturação com as medidas necessárias de sua implantação.
- *Decreto nº 4.279*(BRASIL, 2002): por meio deste decreto a Universidade de Brasília (UnB) adquiriu competências para conduzir as providências necessárias para a implantação da UFT.
- *Acordo de Cooperação nº 01, de 17 de julho de 2002*: acordo celebrado entre União, o Estado do Tocantins, a UNITINS e a UFT, com intermédio da UnB, cujo objetivo foi de efetivar a implantação da Universidade Federal do Tocantins.

Segundo o PDI 2016-2020 (UFT, 2015c, p. 14), “com essas ações, iniciou-se uma série de providências jurídicas e burocráticas, além dos procedimentos estratégicos que estabelecia funções e responsabilidades a cada um dos órgãos representados”.

- *Elaboração de Comissão para Implantação:* com o fim dos trabalhos preliminares realizados pela UnB, essa comissão ficou responsável pela organização do Estatuto, do Regimento Geral e do processo de transferência dos cursos da UNITINS. Tais documentos ficaram submetidos ao Ministério da Educação e ao Conselho Nacional de Educação (CNE). Houve ainda a criação das comissões de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários e de Administração e Finanças. A consulta acadêmica para a eleição direta do reitor e do vice-reitor da UFT, que ocorreu no dia 20 de agosto de 2003, também fez parte dos trabalhos da comissão.
- *Portaria nº 658, de 17 de março de 2004 e Parecer (CNE/CES) nº041:* com a Portaria houve a homologação do Estatuto da Fundação, aprovado pelo CNE. Esta medida possibilitou a criação e instalação dos Órgãos Colegiados Superiores – o Conselho Universitário (CONSUNI) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

Após este período de federalização a UFT foi instituída pela Lei nº 10.032 (BRASIL, 2000), vinculada ao MEC. Posteriormente foram formalizadas as finalidades e competências da UFT por meio do Decreto Presidencial nº 4.279 (BRASIL, 2002) que dispõe sobre sua organização administrativa por meio de três pilares: 1) Ministrando ensino superior; 2) Desenvolver a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento; e, 3) Promover a extensão universitária (BRASIL, 2002).

Nesse sentido a UFT é uma instituição pública com fins de promoção do ensino superior, da pesquisa e da extensão, dotada de autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conforme legislação corrente:

Enquanto competência institucional está relacionada às atribuições definidas em lei, estatuto ou regimento, a serem executadas por intermédio de políticas públicas para atender às necessidades dos seus beneficiários diretos e indiretos (UFT, 2015b).

Conforme o Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins, a UFT é uma entidade com personalidade jurídica de direito público vinculada ao MEC. Assim, são finalidades da UFT conforme art. 2º do seu Estatuto (UFT, 2015d, p. 3):

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos à inserção em setores profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, desenvolvendo, desse modo, o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição.

Nesta seção discorreu-se brevemente sobre a implantação da Universidade Federal do Tocantins, seu processo de federalização por meio de decreto, acordo de cooperação e comissões, e explanou-se sobre suas finalidades e competências estabelecidas em seu estatuto.

A seção seguinte trata das especificidades da UFT no que tange a sua estrutura administrativa, a finalidade das suas áreas finalísticas (ensino, pesquisa e extensão) e a menção sobre o planejamento em longo prazo que envolve a sua missão, visão e seus valores institucionais.

4.2 PARTICULARIDADES ACADÊMICAS E DE GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

No ambiente interno, atualmente a estrutura administrativa da UFT está organizada em sete pró-reitorias responsáveis pela execução dos macroprocessos da instituição: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ); Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (PROEX); Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD); Pró-Reitoria

de Avaliação e Planejamento (PROAP); e Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP). Como órgãos de apoio às atividades acadêmicas a UFT conta com a Reitoria; a Vice-Reitoria; e o Gabinete do Reitor. Como órgãos complementares têm-se a Prefeitura Universitária(PU);a Diretoria de Comunicação (DICOM); a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI); a Diretoria de Tecnologias Educacionais(DTE); a Diretoria de Assuntos Internacionais (DAI); a Diretoria de Acessibilidade e Educação Inclusiva; a Ouvidoria; a Comissão Permanente de Seleção (COPESE) e a Comissão Própria de Avaliação(CPA) (UFT, 2015c).

Já no ambiente externo, têm-se as entidades fornecedoras de produtos e serviços, a sociedade em geral, que recebe os serviços da instituição, as entidades financiadoras, que possibilitam a captação de recursos, e as entidades controladoras da execução dos macroprocessos finalísticos (UFT, 2015b).

A Universidade possui uma estrutura *multicampi* com atuação em sete *campi* distribuídos no Estado do Tocantins, nas cidades de Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis.

A essência do tripé ensino, pesquisa e extensão é concretizada na instituição com o fim de garantir um ensino de qualidade que contribua para a formação humana e profissional dos discentes. Com relação à oferta de ensino pela UFT, este ocorre por meio da graduação e da pós-graduação. O ensino de graduação é ofertado na modalidade presencial, semipresencial e a distância. Os cursos presenciais abarcam diversas áreas do conhecimento como tecnologia, saúde, licenciaturas, gestão, jurídica, educação, humanas, ciências da terra e ciências sociais aplicadas. Já em relação aos cursos oferecidos na modalidade a distância destacam-se as licenciaturas de física, química e biologia e o curso de administração pública.

Na modalidade semipresencial a Universidade faz parceria com o Governo Federal e oferece cursos de licenciaturas que buscam a formação dos professores da rede de educação básica do Estado do Tocantins (UFT, 2015b).

Com relação à extensão universitária há um alinhamento com as diretrizes nacionais de extensão pela Política Nacional de Extensão, com resultados em consonância com o Fórum de Pró-Reitores das Instituições Federais de Ensino (FORPROEX). As ações de Extensão Universitária devem estar orientadas pelas diretrizes pactuadas no FORPROEX, as quais são: “Interação Dialógica, Interdisciplinaridade e interprofissionalidade, Indissociabilidade Ensino – Pesquisa-Extensão, Impacto na Formação do Estudante e, finalmente, Impacto e Transformação Social” (UFT, 2015c, p. 52).

Ao longo do tempo, a Universidade, elevou de forma expressiva, a oferta de cursos de pós-graduação por meio de programas de mestrado (acadêmico e profissional) e de doutorado (UFT, 2015c). Destarte, a UFT visa capacitar a força de trabalho tocantinense de modo a estabelecer uma harmonia com a sociedade local e possibilitar a melhoria nos campos social e tecnológico, dentre outros.

Além disso, conforme seu projeto político-institucional, a Universidade possui as seguintes áreas de desenvolvimento:

As diversas formas de territorialidade do Tocantins; tecnologias para o cultivo de grãos e frutas em busca de uma agricultura sustentável, aumento das exportações e qualidade de vida da população rural; estudos de biodiversidade e mudanças climáticas, e preservação dos ecossistemas locais; educação inclusiva; energia renovável; formação de profissionais nas redes de ensino locais (ALMEIDA, 2015, p. 67).

Atualmente, a UFT conta com uma comunidade universitária de cerca de mil e cem docentes (efetivos e substitutos), cerca de oitocentos e cinquenta técnicos administrativos e cerca de dezoito mil alunos (UFT, SIE, 2017c). Há a oferta de “61 cursos de graduação presenciais oferecidos nos sete *campi*, na modalidade a distância são mais 25 cursos entre graduação, especialização e extensão, além de 17 programas de mestrado acadêmico, nove mestrados profissionais e seis doutorados reconhecidos pela Capes, e ainda vários cursos de especialização *lato sensu* presenciais [...]” (UFT, 2015c, p. 20);

A busca pelo fortalecimento das áreas de planejamento e gestão da Universidade Federal do Tocantins vem fazendo com que a instituição passe constantemente por mudanças estruturais, principalmente no que tange aos seus planos estratégicos.

Nesse sentido, no ano de 2014, foram realizados trabalhos para fins de elaboração do Planejamento Estratégico da Universidade para o período de 2014 a 2022. Com as atividades comandadas pela PROAP, ocorreram reuniões em cada câmpus, na sede da Reitoria (Palmas) e com ampla participação dos demais setores da Universidade. Toda a metodologia do trabalho e resultados alcançados está descrita em um documento institucional. A partir dos resultados, foi construída a estratégia de elaboração do PDI para o período de 2016 a 2020.

No planejamento Estratégico da UFT foram redefinidos para os próximos nove anos (2014 a 2022) a missão, a visão e os valores da Universidade, os quais traduzem sua identidade institucional. Segundo o documento, a missão da UFT consiste em “formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal” (UFT,

2015a, p. 10). Já a visão é “ser reconhecida nacionalmente, até 2022, pela excelência no ensino, pesquisa e extensão” (*ibid.*, p. 10). Finalmente, os valores da instituição são: “Respeito à vida e à diversidade; Transparência; Comprometimento com a qualidade; Criatividade e inovação; Responsabilidade social; e Equidade” (*ibid.*, p.10).

O Planejamento Estratégico e o Plano de Desenvolvimento Institucional guiam a UFT a fim de estabelecer objetivos, estratégias e ações que permitam uma melhoria na relação entre a instituição e seu ambiente de inserção. Estes documentos permitem que a Universidade possa se preparar diante de mudanças relacionadas a novos paradigmas sociológicos, econômicos e tecnológicos.

Mostrou-se nesta seção que a universidade possui uma estrutura *multicampi* capaz de atender quem busca o conhecimento de várias formas, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. E cada vez mais a instituição vem se fortalecendo em prol de um melhor desempenho da gestão.

Muitas mudanças vêm ocorrendo na UFT desde a sua federalização. Uma das transformações é o fortalecimento das áreas de planejamento e gestão. Neste sentido, a Universidade vem aperfeiçoando também formas de organização de trabalho para uma harmonização interna. As práticas iniciais de mapeamento e modelagem de processo iniciadas em 2016 vêm confirmar estas transformações, que mesmo embrionárias podem representar um diferencial na forma de atuação da gestão.

Na seção seguinte é mostrado como a instituição vem realizando estes trabalhos e quais instrumentos utiliza para concretizá-los.

4.3 BREVE DIAGNÓSTICO: PRÁTICAS INICIAIS DE GESTÃO DE PROCESSOS NA UFT

Em 2011, a Universidade Federal do Tocantins aderiu ao Programa GesPública, parceiro da Fundação Nacional de Qualidade. A primeira atividade realizada na organização foi uma palestra de sensibilização para informar sobre as diretrizes do programa, de forma a contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. A UFT contava até 2017 com a Autoavaliação da Gestão, de forma adormecida, realizada uma vez em 2011, e com a Carta de Serviços.

Até o momento desta pesquisa não foi feito nenhum relatório de análise das oportunidades de melhoria recomendadas no Relatório de Autoavaliação da Gestão em 2011,

inclusive quanto às técnicas relacionadas à gestão de processos e ao aperfeiçoamento dos processos gerenciais.

Está previsto no PDI 2016-2020 a atualização da autoavaliação com a ação estratégica de “Institucionalizar à avaliação pelo Programa GesPública” (UFT, 2015c, p. 152). No ano de 2016 ocorreu a primeira reunião com a atual comissão para a realização deste trabalho, mas requereu-se um cadastramento e treinamento dos membros para utilização de um sistema que gerenciaria e agilizaria a pontuação atual.

Apesar de não ter sido uma obrigatoriedade legal, o GesPública norteou algumas administrações públicas com seus conceitos e fundamentos de excelência gerencial do Modelo de Excelência da Gestão Pública, entre eles a orientação por processos e informações. Tal modelo, quando colocado em prática, possibilita a “compreensão do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos-serviços (saídas) com alto valor agregado” (BRASIL, 2009, p.23).

Diante o exposto, considera-se que a instituição emprega etapas iniciais da gestão de processos ou uma gestão organizacional a partir do entendimento dos processos. Considera-se que tal abordagem ainda não ocorre de forma institucionalizada, mas são utilizadas práticas para o gerenciamento dos processos de trabalho das unidades setoriais, com a identificação e o mapeamento.

Muitas demandas dos setores e apontamentos foram abalizadas em alguns instrumentos institucionais de forma a reivindicar ações ou iniciativas para uma melhor organização do trabalho, como os apontamentos seguintes:

- Identificação de oportunidades de melhoria (aspectos gerenciais menos desenvolvidos) nos resultados da Avaliação da Gestão pelo GesPública em 2011 a partir dos itens dos critérios examinados, que tratam do tema em questão (UFT, 2011);
- Necessidade de identificar e mapear os processos da universidade apresentada no Relatório de Gestão Exercício de 2014, como:

[...] a UFT ainda não passou por um rigoroso processo de mapeamento dos seus processos de gestão [...] a Instituição vem acumulando esforços para criar um ambiente institucional adequado para mapeá-los, através da atualização e modernização do seu marco regulatório interno que visa aprimorar sua estrutura organizacional (UFT, 2015b, p. 20).

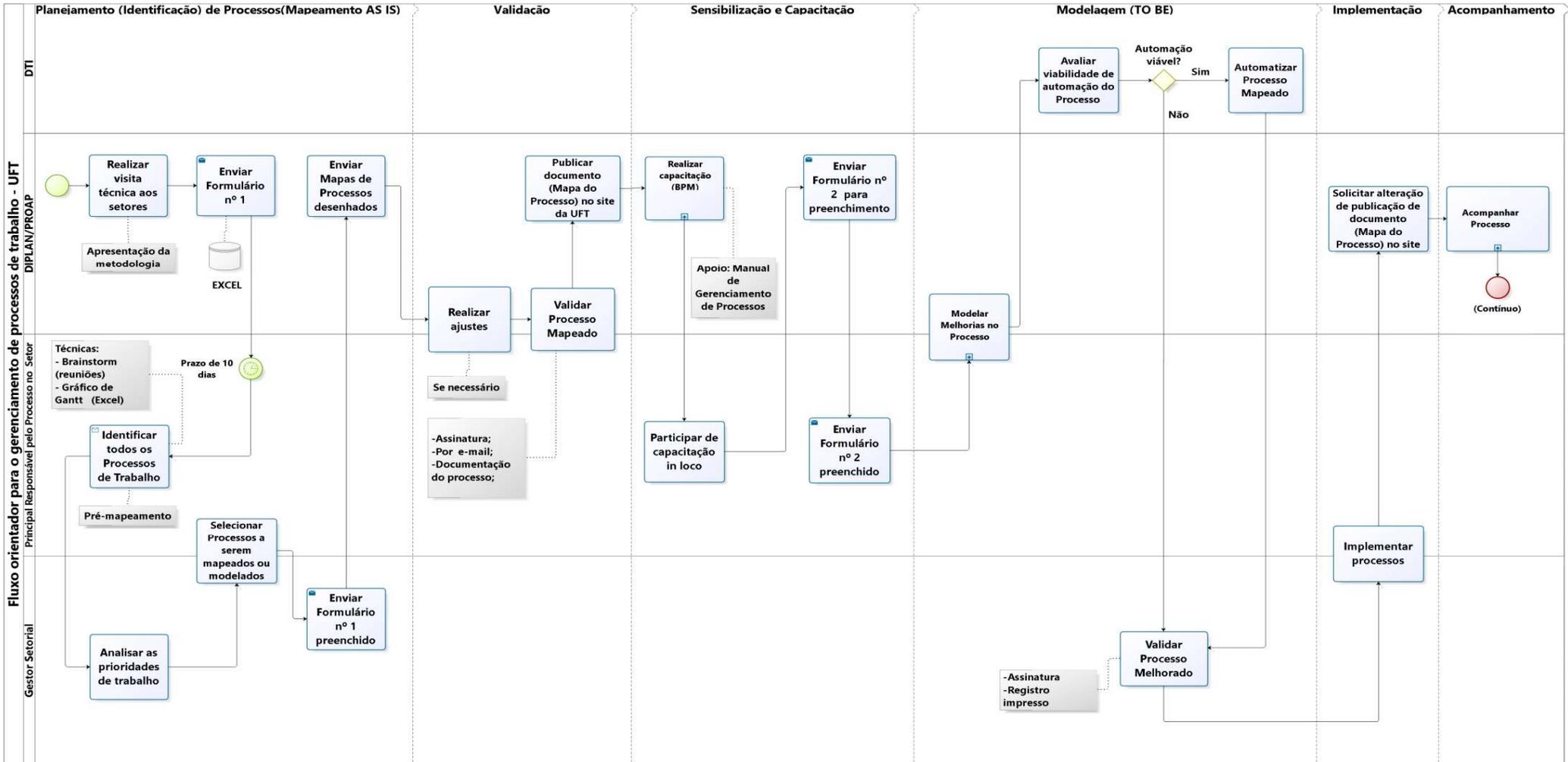
- Identificação de pontos fracos nas etapas do Planejamento Estratégico (2014-2022) com relação à “fragilidade do clima organizacional” e à “Tecnologia da informação insuficiente para o atendimento da universidade”, o que de certa forma prejudica o gerenciamento dos processos organizacionais da instituição (UFT, 2015a, p. 11-12);
- Existência de solicitações de unidades gestoras internas para melhorar processos, fluxos, manuais de procedimentos e para normatização da gestão de processos, entre outros, previstos em suas metas e ações institucionais no Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020(UFT, 2015c).

Percebe-se que as demandas para a realização dos trabalhos na UFT surgiram a partir das estratégias dos planos e relatórios institucionais da Universidade, como o Planejamento Estratégico (2014 a 2022), o Plano de Desenvolvimento Institucional de 2016 a 2020 e as oportunidades de melhorias apontadas pelo Relatório do GesPública em 2011.

Em busca de atender e executar ações relacionadas ao mapeamento de processos de trabalho da Instituição, em junho de 2016 a UFT iniciou os primeiros trabalhos para a identificação dos processos organizacionais de cada setor. Isto ocorreu inicialmente com vistas à organização do trabalho. O primeiro setor a ter seus processos mapeados foi a Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento. Posteriormente, outras 4 (quatro) pró-reitorias e unidades complementares também passaram pelo processo de mapeamento.

A metodologia utilizada para a realização do trabalho se sucedeu com base em literatura da área de gestão de processos no setor público e conta com um fluxo orientador de gerenciamento de processos (Figura 8).

Figura 8 - Fluxo orientador para o gerenciamento de processos de trabalho



Fonte: Elaborado por técnicos da Universidade, publicado no Manual com Orientações sobre Gerenciamento de Processos de Trabalho da UFT.

Confeccionaram-se formulários para a captação de informações, os quais serviram para identificar e mapear os processos em seu estado atual. O Formulário nº 1 (*Gantt*), utilizado nos trabalhos, adaptado para processos, pode ser tanto um instrumento que capta elementos para a identificação e modelagem destes quanto um orientador de atividades para o gestor (Figura 26 - Apêndice D). Para esta pesquisa, foi incluído um cabeçalho no formulário com algumas informações solicitadas pela Carta de Serviços ao Usuário contidas no Decreto nº 9.904 (BRASIL, 2017a). Foram feitas alterações dos atributos requeridos pela Carta, pois enquanto estase refere ao detalhamento de serviços, o Formulário nº 1 se refere ao detalhamento de processos, que conseqüentemente é responsável por gerar serviços.

Foi utilizado na fase de melhoria outro formulário, o Formulário nº 2 para captação de informações para o desenho *To Be* dos processos (Figura 27 - Apêndice E). Tal formulário foi empregado na coleta de informações para o alcance de um dos objetivos deste trabalho.

Estruturou-se uma pequena equipe de processos dentro da Diretoria de Planejamento e Avaliação da PROAP. Esta equipe contou com uma servidora, que recebeu uma capacitação de curso de *BPM* - a pesquisadora deste estudo - e mais 2(dois) estagiários do curso de análise de sistemas, os quais foram treinados internamente.

A equipe de processos identificou, mapeou e divulgou mapas de processos validados de diversas pró-reitorias, unidades complementares e outros setores da universidade. Têm-se como produtos deste trabalho o manual com orientações sobre gerenciamento de processos de trabalho e o Portfólio de Fluxos de Processos 2017. Ambos os instrumentos se encontram no *site* da UFT. O manual tem como objetivo orientar ações que tratam sobre gestão de processos organizacionais na UFT, enquanto o portfólio tem por objetivo divulgar os fluxos de processos de unidades administrativas e da Reitoria para interessados em conhecer os procedimentos para a realização de atividades.

O objetivo é continuar os mapeamentos e realizar a próxima etapa de sensibilização e capacitação de funcionários quanto ao uso do *software* Bizagi. Posteriormente, neste ano de 2018, está prevista outra fase, a de análise e melhoria dos processos de trabalho. Espera-se que esta fase ocorra em conjunto com os servidores dos diversos setores e, principalmente com a Diretoria de Tecnologia e Informação. O apoio da gestão superior está sendo muito importante para a realização dos trabalhos. O primeiro passo para esta etapa foi a realização de um curso de “Transformação de Processos” realizado pela mesma consultoria externa do primeiro curso em 2016 sobre *BPM*. Priorizou-se ao menos a participação da metade dos técnicos que já haviam participado do curso de *BPM* no ano anterior. Setores como pró-

reitorias, a Diretoria de Comunicação e a Diretoria de Tecnologia de Informação também tiveram representantes presentes.

Aguarda-se ainda a publicação de uma instrução normativa com o propósito de institucionalizar os trabalhos direcionados à melhoria contínua dos processos organizacionais, inclusive como ação prevista no PDI de “Elaborar instrução normativa para os setores administrativos, de processos e fluxos institucionais” (UFT, 2015c, p. 137).

Diante do exposto, foram verificados neste capítulo aspectos históricos, finalidades, e particularidades da gestão relacionadas à missão, à visão e aos valores da UFT além de um breve diagnóstico quanto às práticas relacionadas à gestão de processos na Universidade. Isto mostra que a UFT, enquanto instituição do saber científico vem ao longo dos anos tentando alcançar sua excelência diante dos 3(três) pilares: ensino, pesquisa e extensão. Inclui-se também a gestão como um pilar de apoio ao alcance dos seus objetivos precípuos. O próximo capítulo apresentou e discutiu os resultados que favoreceram o alcance dos objetivos desta pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa concomitantes com as discussões e análises derivadas das entrevistas¹ semiestruturadas, da fundamentação teórica, das fontes documentais mencionadas nos procedimentos metodológicos e das visitas realizadas *in loco* nos setores para modelagem dos processos. Optou-se por relacionar os dados obtidos e as discussões dos resultados em conjunto devido às entrevistas terem sido abrangentes, com roteiro extenso, extraídas algumas respostas muito variadas, outras similares em alguns momentos, mas que colaboraram com o atendimento dos objetivos deste estudo de caso.

Os entrevistados estão identificados por siglas de acordo com o nível gerencial, sem a identificação de gênero e direta dos participantes. Como exemplos têm-se: E1PR – Entrevistado nº1 Pró-Reitor (a); E2DR – Entrevistado nº2 Diretor (a), e assim sucessivamente.

A pesquisa de campo foi realizada com o primeiro grupo: pró-reitores e diretores das pró-reitorias relacionadas; e o segundo grupo: técnicos administrativos.

Os resultados foram organizados por objetivo específico. No primeiro objetivo eles foram obtidos por meio do roteiro de entrevista com 29 questões abertas semiestruturadas. Posteriormente, considerou-se para a organização dos dados, análises e discussões os critérios do IAGP do GesPública como categorias temáticas. As percepções e opiniões dos 2(dois) níveis diferentes de gestores –pró-reitores e diretores – não foram separadas, mas analisadas conjuntamente.

Para facilitar o entendimento dos resultados, por meio da análise de conteúdo, foram estabelecidos componentes por categoria, conforme o Quadro 5. Os componentes estão correlacionados às perguntas de cada categoria, não necessariamente com cada questão do roteiro de entrevista. Isto foi necessário devido à similaridade das respostas, apesar de perguntas diferentes. Desta forma, sendo um roteiro de entrevista extenso, destarte, foi possível identificar de forma mais objetiva e resumida as percepções, opiniões, negativas e sugestões de cada gestor, uma vez que as respostas se mostraram bastante ricas e relevantes para o alcance dos objetivos da pesquisa.

¹¹ Foram mantidas nas transcrições das entrevistas orais as expressões coloquiais com o objetivo de manutenção da veracidade do que foi dito.

O Quadro 5 apresentado a seguir ilustra melhor as categorias do IAGP para apresentação e discussão dos resultados.

Quadro 5- Categorias temáticas para análise na percepção dos gestores

ITEM	CRITÉRIO/CATEGORIA	Nº QUESTÃO (ÕES)	COMPONENTES ANALISADOS NAS QUESTÕES
1	5.1.1 Governança	1; 2	5.1.1.1 Melhorias nos processos gerenciais implementadas pela alta administração; 5.1.1.2 Implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão pela alta direção.
2	5.1.2Estratégia e Planos	3; 4	5.1.2.1 Processo de planejamento estratégico e melhoria da qualidade dos serviços prestados; 5.1.2.2Processo de programação orçamentária com a estratégia da UFT.
3	5.1.3Cidadão-usuário	5; 6; 7; 8; 9; 10; 11	5.1.3.1 Identificação das necessidades do usuário de serviço público; 5.1.3.2 Avaliação dos processos de atendimento; 5.1.3.3 Conhecimento dos requisitos legais, compromissos formalizados, monitoramento e avaliação da Carta de Serviços ao Usuário.
4	5.1.4Interesse Público e Cidadania	12	5.1.4.1 A incorporação de solicitações, reclamações e sugestões de usuários de serviços aos processos finalísticos e de apoio.
5	5.1.5Informação e Conhecimento	13	5.1.5.1 Sistemas de informação da UFT e o atendimento das necessidades dos usuários.
6	5.1.6Pessoas	14; 15; 16	5.1.6.1 Integração dos níveis gerenciais da universidade em relação ao fluxo de informações; 5.1.6.2 Alinhamento das necessidades dos funcionários com processos e sistemas de trabalho no setor; 5.1.6.3 Cultura organizacional diante de mudanças em processos de trabalho.
7	5.1.7Processos	17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	5.1.7.1 Conhecimento dos processos finalísticos, de apoio e gerenciais da UFT; 5.1.7.2 Melhor divulgação de processos finalísticos e apoio; 5.1.7.3 Articulação dos processos finalísticos e de apoio com a missão da UFT; 5.1.7.4 Sugestões de melhorias em processos finalísticos e de apoio; 5.1.7.5 O processo de elaboração e o processo de gerenciamento do orçamento; 5.1.7.6 Critérios para seleção de fornecedores de serviços; 5.1.7.7 O controle de processos finalísticos a partir de gerentes de processos; 5.1.7.8 Escritório de processos na UFT.

8	5.1.8 Resultados	25; 26; 27; 28; 29	5.1.8.1 Indicadores de atendimento ao cidadão-usuário; 5.1.8.2 Indicadores de resultados das atividades finalísticas, dos processos de apoio e de processos de gerenciais; 5.1.8.3 Relevância dos indicadores de atividades finalísticas e de apoio.
---	------------------	--------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir do IAGP 250 Pontos do GesPública e referencial teórico.

Além desse quadro, a análise do segundo objetivo contou também com um quadro para o ranqueamento de fatores que, na opinião e percepção dos gestores, podem favorecer a implementação da gestão de processos na UFT.

Com relação ao atendimento dos 2 (dois) últimos objetivos específicos são apresentados, ainda neste capítulo, desenhos de processos em seu estado atual e futuros modelados com sugestões de melhorias. Na próxima seção são apresentadas algumas verbalizações nas temáticas das perguntas.

5.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS² NA UFT: A PERCEPÇÃO DE GESTORES DIANTE DAS INICIATIVAS DE GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO A PARTIR DA ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO / GESPÚBLICA

Considerando os dados obtidos por meio das questões formuladas e direcionadas à administração superior foi possível demonstrar as percepções, opiniões, sugestões, expectativas, experiências, comparações e frustrações dos gestores no que tange às iniciativas de gerenciamento dos processos de trabalho na universidade. Deste modo avaliou-se o que está bem encaminhado, o que precisa melhorar e o que poderia ser feito para proporcionar mudanças nessa área.

Destarte foram analisadas oito categorias com componentes estabelecidos nas questões, detalhadas a seguir:

² Foram mantidas nas transcrições das entrevistas orais as expressões coloquiais com o objetivo de manutenção da veracidade do que foi dito.

5.1.1 Categoria 1 - Governança

Segundo o Instrumento de Autoavaliação da gestão do GesPública, de forma geral este critério/categoria trata sobre a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a performance da alta administração na direção da análise do desempenho do órgão/entidade (BRASIL, 2015). Neste trabalho, de forma mais específica, esta categoria abordou questões relacionadas às melhorias implementadas nos processos gerenciais pela alta administração e sobre a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão pela alta direção. A seguir observa-se qual foi a posição dos gestores com relação aos questionamentos.

Segundo Jurisch et al.(2013) a governança é uma questão difícil na administração pública principalmente devido aos recursos disponíveis terem um impacto direto sobre o sucesso de um projeto. Tal mote pode ser relacionado, inclusive, na implementação do *Business Process Management* numa instituição pública, e no caso particular da universidade por esta ser complexa e dinâmica. Os componentes seguintes esclarecem melhor tais colocações.

5.1.1.1 Melhorias nos processos gerenciais implementadas pela alta administração

Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007) recomendam que a alta direção deve estar comprometida com mudanças em processos, bem como deve haver comprometimento e entendimento dos funcionários de todos os níveis quanto aos objetivos do projeto.

O uso do *BPM* como um instrumento de apoio dessas melhorias institucionais em processos gerenciais na universidade será possível a partir de uma análise de quais os principais aspectos deverão dar suporte a todo esse processo. Para tal fim deve haver um alinhamento de toda organização.

O olhar dos gestores, pró-reitores e diretores para a avaliação da alta administração com relação às melhorias implementadas nos processos gerenciais favoreceu a identificação das práticas e das inquietações acerca de tal entendimento por parte deles. A pergunta relacionada ao critério de Governança, especificamente no componente 5.1.1.1 foi: “*Em sua opinião como a alta administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais?*”.

Foram identificadas respostas semelhantes relacionadas com a existência de um processo inicial de melhorias dos processos gerenciais, e certo consenso de que já está

ocorrendo uma preocupação com esta finalidade. Os trechos relatados a seguir demonstram tal afirmação:

[...] fazendo uma análise do período dessa nova gestão, é isso desta que a gente está? Bom, eu avalio ainda como um processo inicial. Processo que não está estabelecido como realidade dos gestores. Comparativamente para o que existia antes já avançamos, mas dentro de um processo do ótimo estamos ainda bem no início (E1PR).

Na minha opinião a Universidade Federal Tocantins, ainda ela está iniciando esse processo de mapeamento de processo, de implementação de melhorias. Então ainda na minha opinião a gente não consegue avaliar se essas melhorias implementadas, se esses processos e se essas alterações elas geram melhorias nos nossos processos(E2DR).

Nós estamos na realidade num processo inicial nos processos que estão sendo construídos agora [...]. Precisa sim de um processo de organização por isso que inclusive está sendo implantado. Nós estamos tendo as reuniões inclusive com a Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação para poder estar organizando esses processos gerenciais aqui no âmbito da gestão (E3PR).

O que se observa pelos relatos acima é que tais gestores, tanto pró-reitores como diretores dos setores, demonstram certa cautela relacionada a melhorias implementadas em processos gerenciais, indicando que estas ainda ocorrem em estágio inicial. Na opinião das autoras Štangová e Víghová (2014), os processos gerenciais são importantes por que asseguram a gestão e o desenvolvimento de uma organização, assim como o funcionamento de outros processos auxiliares, de apoio.

Outras respostas comuns dos entrevistados se baseiam em perspectivas positivas que a alta administração vem realizando no âmbito de seus processos gerenciais, conforme os trechos elencados a seguir:

Eu tenho visto que existe uma preocupação da gestão em tentar modernizar e otimizar os trabalhos e os processos da Universidade como um todo. Então acho que é um ponto positivo (E4DR).

Na UFT um dos pontos positivo que a gente conseguiu alcançar foi a construção coletiva do PDI. Então a partir do momento que você tem a construção de um planejamento estratégico com certeza você reduz, minimiza os problemas enfrentados na gestão de um modo geral. Então eu acho que é um dos pontos positivos. Então a alta administração tem conseguido implementar, implantar e pensar estrategicamente essa instituição, porque nós trabalhamos com a educação e um dos principais pontos para se trabalhar uma boa educação é realmente ter uma boa gestão(E7PR).

Quando questionados os usuários, a resposta deles é sempre no sentido de que a gestão está facilitando identificar o que deve ser feito, como deve ser feito e quando, ou seja, de certa forma facilitou ao usuário identificar como deve ser os procedimentos para a realização do serviço. Então avaliação é positiva (E10DR).

Observa-se que os gestores entrevistados foram enfáticos e bastante positivos quanto ao trabalho que a alta administração da UFT vem realizando na gestão, em especial nas melhorias dos seus processos gerenciais. Esse apoio da gestão superior é imprescindível para uma gestão dos processos com sucesso numa organização.

Outros três gestores tiveram opiniões bem diferenciadas quanto ao questionamento do componente 5.1.1.1. O entrevistado E6DR visualiza as melhorias em processos gerenciais por meio de resultados quantitativos, como pode ser demonstrado em sua fala:

[...] Muito só em número [...] a gente capta números [...] verifica o número de laboratórios que foram implantados, número de bolsas implantadas ao longo dos anos comparados com esse ano, número de financiamentos que nós obtivemos, números de programas abertos (E6DR).

Os entrevistados E8DR e E9PR argumentaram que reconhecem que a alta gestão está aberta a receber sugestões, a ser receptiva a mudanças e às melhorias que são implementadas nos processos gerenciais por meio de reuniões para discussão dos rumos que a Universidade vem tomando.

Algumas características ajudam a compreender e definir processos gerenciais conforme Clay (1994), tais são: regularidade – uma sensação de recorrência em torno de tarefas ou funções; demarcação do processo de gestão formado por ciclos de atividades, rotinas, sub-rotinas e expectativas de rotinas; interação entre pessoas com suas tarefas, missão, agenda pessoal e ambiente; possibilidade de identificação do produto final com o processo gerencial. Segundo o autor, tem-se que as qualidades gerais de processos de gestão possibilitam descrever melhor a complexidade e as características dinâmicas da administração pública. Esta é uma forma de saber como os profissionais administrativos vão ao encontro dos desafios rotineiros da organização, e como a gestão de processos forma e reflete um sistema de política institucional pública.

Nesta seção percebemos pelas variações nas respostas que as melhorias implementadas em processos gerenciais ainda estão em fase inicial de mudança, mas que os gestores percebem de forma positiva o trabalho que a alta administração atual vem realizando, além de estarem abertas às sugestões com relação à gestão institucional. Neste sentido, projetos de melhorias do setor público dependem de apoio de uma gestão forte (JURISCH et al., 2013). Na próxima seção são abordadas as opiniões dos gestores quanto à implantação e atualização da Carta de Serviços ao Cidadão pela alta direção.

5.1.1.2 Implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão

Como já explanado, a Carta de Serviços ao Cidadão, atualmente Carta de Serviços ao Usuário conforme o Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017a), tem como intuito informar aos usuários dos serviços prestados pela instituição pública as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público, com foco no cidadão. Na Universidade Federal do Tocantins ela se encontra na página principal da instituição e conta com uma pesquisa de satisfação sobre Serviços da UFT. A Carta publicada no site se refere ao ano exercício de 2016, pois a referente ao exercício de 2017, até a realização desta pesquisa, está sendo construída.

A pergunta relacionada ao critério de Governança especificamente no componente 5.1.1.2 foi: *“De que forma a alta direção favorece a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão?”*.

A visão dos gestores, sendo pró-reitores e diretores, no que tange ao favorecimento da alta direção para a implantação/atualização da Carta possibilitou verificar que mais da metade deles reconhecem este fato. Isto se deve a ações como atividades e projetos descritos em seus instrumentos de planejamento, recursos materiais, capacitação funcional, melhoria de dados anteriores e reuniões a fim de que o serviço seja prestado com qualidade e de forma transparente. Como exemplo, E3PR ressalta que “Como eu disse nós temos tido em reuniões e processo de discussão, sobre como é [...] como tem sido desenvolvida essas ações” (E3PR). Outras informações estão evidenciadas nos discursos abaixo relatados:

Através das ações que ela descreve no seu planejamento e das atividades e direcionamento que a alta administração define como uma universidade pública, com sua responsabilidade social (E1PR).

Disponibilizando recursos materiais, capacitação para que o serviço seja prestado de forma correta (E4DR).

Através dos dados quantitativos ao longo dos anos. A gente consegue estar implementando ações novas que antes estavam deficitárias e aquelas que estão em vigência. As ações de processos em vigência a gente tenta melhorar baseado nesses dados de períodos anteriores (E6DR).

Apesar de 8 (oito) dos 10 (dez) entrevistados saberem o que é a Carta de Serviços ao Usuário, em outras falas, quando questionados, identificou-se que 4 (quatro) entrevistados reconhecem que a implantação e a atualização da Carta de Serviços são atividades realizadas pela Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento ou um setor específico, ou não sabem como se

dá o processo de implantação e atualização do instrumento. Isso pode ser observado pelas seguintes afirmações:

Então está sob a coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento e Avaliação né. Então é por meio das reuniões coletivas e individuais em cada setor, mas também de forma coletiva nas reuniões de gestão tem ocorrido sempre este debate (E3PR, grifo nosso).

Outro setor da Universidade que lida realmente com esta Carta de Serviços. Aqui na nossa unidade a gente tem fornecido subsídios para a elaboração de serviços e esclarecimentos de etapas e processos, mas aqui mesmo nós não temos feito. Não é da nossa alçada a implantação e atualização desta carta a gente só colabora (E5PR, grifo nosso).

A gente tem uma carta de serviços ao cidadão com todos os portfólios que a universidade oferece ao usuário bem como a sua missão, a sua razão de existência, o seu planejamento estratégico. Agora o nível de atualização, eu **não sei ao certo como está sendo feito. Eu sei que existe, mas não sei como é que é autorizado e atualizada e em que periodicidade é feita** (E9PR, grifo nosso).

Este ponto sobre a carta de atualização não tenho muita propriedade para falar porque é de **alçada da Pró-Reitoria de Planejamento**, então não tem como a gente falar no momento (E10DR, grifo nosso).

Estas evidências são confirmadas, também, com o relato de E2DR quando diz que “a Carta de Serviços ao cidadão na universidade, hoje ela é um documento formal obrigatório que foi construído com base em critérios técnicos por um único setor técnico”. Segundo o entrevistado hoje ela não é conhecida pelos gestores como um instrumento de gestão. E2DR ainda diz ter expectativas de que a partir do mapeamento de processos que a universidade vem realizando e com uma maior maturidade a instituição possa fazer com que isso se torne um instrumento de gestão. Este fato possibilitará um melhor entendimento por parte da alta direção e conseguirá favorecer a implementação da Carta com a ideia de melhoria dos serviços para o cidadão, que é o seu objetivo.

Segundo Sharafi et al. (2013) regulamentos legais formam a base de ações das instituições públicas. Assim, estas instituições são obrigadas a demonstrar a sua prestação de serviços públicos aos cidadãos, empresas e outras instituições governamentais. Nesta perspectiva, os autores pontuam que os processos gerados pelas administrações públicas visam implementar os serviços públicos e monitorar a conformidade com os regulamentos legais.

Outra questão discutida está relacionada à importância da prestação de contas que o serviço público deve firmar com a sociedade como um todo. Na fala de E7PR observa-se isso:

Uma das coisas que hoje em dia é no Brasil [...] tá bem propagado é justamente essa prestação de contas que o serviço público e o servidor público precisam dar para a

sociedade. Eu acho que a gente precisa avançar um pouco mais. É claro né, a ouvidoria hoje ela tem um trabalho bacana. Além da ouvidoria tem todo o seu trabalho que a universidade faz de apresentar demonstrar o que ela vem fazendo, mas ainda tem muita resistência de muitos colegas em demonstrar de fato o serviço público como ele deve ser demonstrado, ou seja, você não pode guardar aquilo que é público você precisa realmente expor para as pessoas até para que elas possam contribuir. A gente precisa realmente apresentar para as pessoas quantos projetos, quem está trabalhando, se a pessoa está trabalhando ou não por que nós devemos isso à sociedade. Então a gente precisa realmente apresentar (E7PR).

À vista disso, o que se percebe é que desde o final dos anos de 1980, termos como responsividade, qualidade, prestação de serviços e cultura de desempenho tornaram-se comuns nos debates públicos (DEAKINS; DILLON, 2006). Na opinião de Boyne (2002), a prestação de contas pelo setor público e as exigências de órgãos de controle, de certa forma mais evidentes do que no setor privado, podem ser fatores que provocam as estruturas burocráticas do setor público.

Por outro lado, no sentido de se manter serviços voltados para a comunidade democraticamente, nota-se ainda a opinião do entrevistado E8DR que, apesar de não responder à pergunta diretamente, afirma:

A carta de informação ao cidadão [...] vem contribuir [...] que é justamente por esses serviços de uma maneira social, de uma maneira pedagógica, voltada para a comunidade dentro daquilo que a constituição prevê que é acesso à educação, acesso ao conhecimento, acesso à democracia nas ações (E8DR).

A próxima seção aborda a categoria Estratégia e Planos, sendo estes relacionados à melhoria em processos que originam serviços prestados de qualidade e sobre o alinhamento do processo de programação orçamentária com a estratégia da UFT.

5.1.2 Categoria 2 - Estratégia e Planos

Esta categoria aborda a implementação de processos que colaboram de forma direta para a formulação de uma estratégia consistente e alinhada aos objetivos de governo (BRASIL, 2015). De forma mais específica, de modo a atender aos objetivos deste estudo esta categoria trata sobre o processo de planejamento estratégico e suas contribuições na melhoria da qualidade dos serviços públicos e, ainda, sobre o alinhamento entre o processo de programação orçamentária com a estratégia da UFT. Observam-se a seguir os relatos dos gestores com relação aos questionamentos.

5.1.2.1 Processo de planejamento estratégico e melhoria da qualidade dos serviços prestados

A Universidade Federal do Tocantins vem se estruturando ao longo dos anos e busca consolidar-se cada vez mais nas áreas de planejamento e gestão (UFT, 2017a).

O planejamento estratégico é um dos planos institucionais mais importantes que a UFT possui. É a gênese de todo o sistema de planejamento institucional, porque é nele que estão definidos a missão, a visão e os valores da universidade.

Domingues, Xavier e Birochi (2015) consideram que a estratégia e a prática devem caminhar juntas, e que se deve compreender a estratégia como algo que seja feito pelas pessoas, e não como algo que as organizações possuem.

A primeira pergunta relacionada à Categoria Estratégias e Planos, especificamente no componente 5.1.2.1, foi: *“Como o processo de planejamento estratégico pode contemplar melhoria da qualidade dos serviços prestados pela UFT?”*.

Apesar de ter sido uma pergunta complexa e algumas respostas fugirem à questão principal, os gestores entrevistados descreveram muito bem o que é o planejamento estratégico, como é o processo de elaboração e como ele está relacionado com as melhorias nos serviços prestados, conforme se pode perceber nos trechos relatados a seguir:

Sempre quando o planejamento foi fruto de uma discussão generalizada por todos os integrantes dos componentes dos entes de gestão incluindo alunos e funcionários a gente verifica que o cumprimento ou não dessas que são ansiedades colocadas no processo de planejamento vai ditar sim a melhoria ou não daquilo que é expectativa. Traduzindo-se, o planejamento foi bem feito e traduz - se aquilo que as pessoas colocaram como ansiedades. A sua implementação certamente traduzirá em melhorias (E1PR).

O planejamento estratégico foi o passo inicial para que a gente conseguisse melhorar os nossos processos, que a gente conseguisse visualizar o cidadão no fim desse processo de entrega, no fim como a gente entrega algo para ele. Então assim a gente consegue visualizar a nossa estratégia de algo, os três níveis, um nível mais estratégico, um nível tático e um nível operacional que no fim desse nível operacional a gente vai ter um produto que vai ser a entrega para esse usuário (E2DR).

O planejamento estratégico ele [...] delinea e materializa todo um processo que houve de discussão com a comunidade acadêmica (E3PR).

No Relatório de Gestão do exercício de 2016 é possível entender de forma breve como foi construído o Planejamento Estratégico (PE):

No ano de **2014 a Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (PROAP), dirigiu os trabalhos para a elaboração do Planejamento Estratégico (PE)** da Universidade para o período de 2014 a 2022, **por meio de reuniões no nível de Câmpus** e, também, conjuntas na sede da reitoria, **na cidade de Palmas. Nas**

reuniões houve a participação ampla dos diferentes setores da universidade. O resultado do trabalho foi um documento institucional onde está descrito todo o processo metodológico e resultados alcançados, estes, na forma de objetivos dentro de cada uma das dez dimensões avaliadas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (UFT, 2017a, p. 6, grifo nosso).

Em relação às finalidades do planejamento estratégico, ou à sua importância, os entrevistados foram pontuais e cada um se expressou de uma maneira diferente, mas com pontos em comum, como melhorar qualidade dos serviços prestados pela universidade de modo a priorizar as ações mais importantes a serem executadas:

Para que a gente consiga viabilizar atividades e obter resultados para melhorar a qualidade dos serviços, no caso aqui é a qualificação de estudante tanto do nível de graduação como de pós-graduação (E5PR).

Você observa de fato aonde está a lacuna e tentar suprir essa lacuna de uma forma que seja melhor aproveitado o espaço, o tempo, a mão de obra e visando o produto final que é o atendimento ao público(E4DR).

Na minha visão o planejamento estratégico ele está voltado principalmente para a qualidade do ensino [...]. A alta administração, a alta gestão na minha visão ela foi atacando pontos nevrálgicos de maneira pontuais e um deles era questão de salas aula e agora é ir avançando para cada uma das outras dimensões dentro do Plano que estão lá várias dimensões. E acredito que tem avançado de maneira contundente dentro das limitações orçamentárias. Então o planejamento estratégico na minha visão tem ajudado substancialmente na forma de hierarquizar as prioridades (E8DR).

Constatou-se também nas falas de outros gestores a importância de uma instituição se planejar, principalmente para analisar onde é necessário melhorar através de um pensamento estratégico, considerando as restrições orçamentárias da universidade. Tais preocupações podem ser notadas a seguir:

A gente tem que planejar não tem jeito [...] A gente perde enquanto serviço público é a falta de planejamento. Então acho que se a gente olhar para trás e verificar onde erramos, onde melhoramos onde precisa ser melhorado, então esse planejamento é extremamente necessário ainda mais essa época de corte de gastos, enfim contingenciamento (E6DR).

Eu acho que o planejamento é a alma do negócio e para você realmente fazer algo você precisa planejar. O que é o ato de planejar? É você pensar no futuro e pensar de forma estratégica, ou seja, uma universidade que os recursos são parcos, são pequenos você precisa pensar estratégico, ou seja, pensar aonde você vai investir. É no tripé ensino-pesquisa-extensão. Então a universidade ela precisa realmente melhorar[...]. Hoje a universidade investe o seu recurso financeiro muito mais em serviço do que na atividade-fim que é justamente aprendizagem dos nossos estudantes. Então a gente precisa melhorar os programas e o planejamento ele mostra isso nas avaliações. Nós estamos realmente minando em algumas atividades pedagógicas e crescendo em outras atividades que são de serviços, precisa mudar

essa lógica. Diminuir a atividade de serviço com terceirizados e tudo mais e melhorar a qualidade (E7PR).

É muito difícil você conseguir executar com primazia algo que não é planejado. Nesse sentido o planejamento estratégico principalmente o situacional na nossa instituição ele é necessário pois a partir da situação que a gente avalia é que a gente vai direcionar o Norte, o futuro, para que os gargalos sejam sanados (E9PR).

Percebe-se por meio das falas que os gestores consideram o ato de planejar algo essencial para a universidade se desenvolver e melhorar seus serviços prestados, principalmente pelos seus processos finalísticos. Neste sentido Schuster, Dias e Batistella (2013) afirmam que o planejamento no ambiente organizacional deve ser estruturado em diversas atividades, relacionadas aos setores da organização, do próprio ambiente organizacional, dos objetivos e aspectos estratégicos e do tipo de tecnologia em uso, tendo como referência as suas ações com visão estratégica.

Um dos gestores transcende os relatos dos autores acima ao comentar a importância do planejamento das ações na resolução de problemas e demandas específicas. E10DR diz:

Os responsáveis pela elaboração do plano poderiam estar aproximando um pouco mais das áreas que de fato vão executar os serviços, para que pudessem implementar necessidades específicas. [...] Então pudesse estar propondo alguma ação para resolver esses problemas específicos (E10DR).

Nesta seção verificamos as percepções que os gestores têm sobre o processo de planejamento estratégico, a forma como ele é construído, a sua importância e como poderia ser melhorado. A próxima seção trata da visão dos gestores com relação ao alinhamento do processo de programação orçamentária com a estratégia da UFT.

5.1.2.2 Processo de programação orçamentária com a estratégia da UFT

Pode-se considerar que o processo de programação orçamentária da UFT tem sua origem ainda no planejamento estratégico, o qual foi construído a partir da missão de “formar profissionais cidadãos e produzir conhecimento com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal” (UFT, 2017a, p.11). O Planejamento Estratégico é consubstanciado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, pois seus resultados serviram de base para a elaboração do PDI - 2016 a 2020 (UFT, 2015c).

O Plano de Desenvolvimento Institucional materializa em forma de ações o que foi relacionado no Planejamento Estratégico para um período de cinco anos. Desse modo, foi construída uma matriz fundamentada no Instrumento de Avaliação Institucional Externa, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que contempla os cinco eixos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tais são:

- Eixo nº01** – Planejamento e Avaliação Institucional (dimensão Sinaes 8 - Planejamento e Avaliação);
- Eixo nº 02** – Desenvolvimento Institucional (dimensões Sinaes 1 - Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional e 3 - Responsabilidade Social da Instituição);
- Eixo nº 03** – Políticas Acadêmicas (dimensões Sinaes 2 - Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, 4 - Comunicação com a Sociedade, e 9 - Políticas de Atendimento aos Discentes);
- Eixo nº 04** – Políticas de Gestão (dimensões Sinaes 5 - Políticas de Pessoal, 6- Organização e Gestão da Instituição e, 10 - Sustentabilidade Financeira); e,
- Eixo nº 05** – Infraestrutura Física (dimensão Sinaes 7 - Infraestrutura Física) (UFT, 2015c, p. 17-18)

O PDI serve de base para a construção dos Planos Anuais de Trabalho (PAT). Estes são instrumentos de planejamento elaborados pelas unidades internas da UFT para o desenvolvimento das ações, de forma a alcançar as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (UFT, 2017a).

Verifica-se, então, que neste ponto a partir do PDI o planejamento orçamentário da UFT é materializado por meio do Plano de Distribuição Orçamentária, o PDO. Este instrumento operacional tem periodicidade anual e é onde estão relacionadas todas as ações (projetos/atividades) a serem executadas pela UFT no ano, descritas nos Planos Anuais de Trabalho. Os programas e ações orçamentárias do PDO seguem o que está estabelecido nos eixos, diretrizes, metas e ações do PDI para a Universidade (UFT, 2017a).

Pode-se resumir que o PDO é um instrumento de planejamento da instituição para a distribuição dos recursos provenientes da Lei Orçamentária Anual (LOA) por meio da previsão orçamentária do Plano Anual de Trabalho da instituição oriundo do Plano de Desenvolvimento Institucional e da Matriz Interna de Distribuição de Recursos (UFT, 2017a). Percebe-se, assim, que o PDO faz uma interconexão entre o Planejamento Estratégico e a execução das ações previstas no PDI da instituição levando em consideração a disponibilização dos recursos orçamentários.

Nos parágrafos anteriores explicou-se como é o fluxo do processo de programação orçamentária e como ele está alinhado com a estratégia da UFT. Neste sentido, tem-se que os processos geridos com sucesso contribuem para o alcance da estratégia da organização,

redefinem objetivos e melhoram o gerenciamento dos processos centrais (SENTANIN; CÉSAR; JABBOUR, 2008).

Para verificar as percepções dos gestores acerca do entendimento exposto acima, foi feita aos entrevistados nesta pesquisa a seguinte pergunta, conforme o componente 5.1.2.2: *“Na sua visão, como o processo de programação orçamentária é realizado com base na estratégia estabelecida pela UFT”?*

Obtiveram-se variadas respostas que atenderam diretamente à pergunta e outras não tão diretamente, mas conseguiu-se organizar a análise dos dados. Somente um gestor não quis falar sobre o assunto ao dizer: “Bem a programação orçamentária [...] não é de alçada aqui do nosso setor então não tenho muita propriedade para responder” (E10DR).

Percebeu-se que somente 3 (três) de 10 (dez) gestores citaram em suas falas os nomes dos instrumentos de planejamento que a universidade possui para operacionalizar seus objetivos, bem como expressaram a noção de interconexão entre o processo de programação com a estratégia da instituição:

É, está sendo aprimorado, mas na minha visão está bem estruturado uma vez que ele está amarrado dentro do PDI que é o plano de desenvolvimento institucional. É uma expressão do planejamento estratégico, ou seja, as atividades que estão sendo contempladas com o orçamento são uma resposta ou estão ou ligadas ao planejamento do PDI (E1PR).

Toda a nossa programação orçamentária é feita com base nas ações que já estão descritas para ser realizadas no planejamento, no PDI e elas são formalizadas através de um outro instrumento que seria o PDO - plano de distribuição do orçamento (E2DR).

A gestão superior tem trabalhado com a questão que é não mais a questão do custo aluno [...]. A universidade adotou uma outra estratégia que no meu ponto de vista é uma estratégia acertada que é pegar os câmpus do interior menores e tentar aportar o volume de recurso maior para que eles possam crescer por que senão o pequeno vai continuar sempre sendo o pequeno e o grande continuar sempre crescendo. Eu vejo hoje com o PDI, com o planejamento de desenvolvimento institucional, com o PAT de cada câmpus que é o plano de ação de cada câmpus, eu vejo isso hoje de uma maneira acertada. É claro que ainda acredito nesta filosofia nós temos que priorizar os câmpus menores para que eles possam crescer e ter uma estrutura adequada para se tornar um câmpus grande um dia (E8DR).

A disponibilização de recurso também foi uma preocupação na fala de 3 (três) entrevistados. Expressões como “nosso orçamento foi reduzido”; “uma programação bem austera”; “o orçamento está abaixo”; “momentos de crise, de arrocho orçamentário que estamos vivendo” foram observadas em diversas colocações:

Programação orçamentária nestes tempos que a gente vive é talvez o maior desafio que a gente tem, porque realmente nós vivemos um período em que o nosso orçamento foi reduzido. A gente tem feito um planejamento uma programação bem austera mesmo para conseguir manter o mínimo do que a gente oferece, preservando algumas áreas que a gente acha mais estratégica como no caso de algumas bolsas e etc (E5PR).

Como o orçamento está abaixo, a gente tem realmente se programado pensando refletido vendo números, para onde a gente efetivamente tem que ir com essa verba, aonde é que realmente essa verba esse orçamento iria fazer maior impacto na melhoria dos nossos serviços (E6DR).

Momentos de crise, de arrocho orçamentário que estamos tendo é justamente entra nessa questão novamente do planejamento da programação orçamentária que devem estar andando junto lado a lado, para que a gente possa conseguir atingir nossos objetivos fim que é fornecer um ensino, uma pesquisa e uma extensão de qualidade (E9PR).

Analisando o componente 5.1.2.2 observaram-se variadas colocações de 3 (três) gestores entrevistados no que diz respeito à importância do planejamento orçamentário. O gestor E3PR menciona que “a programação orçamentária que a gente discute no processo nas reuniões de gestão [...] a universidade se propõe a desenvolver como prioridades [...] e de fato o quantitativo de recursos que vai para cada setor e para cada atividade a ser desenvolvida”. Já o entrevistado E4DR diz: “Creio que com a questão de delimitação de fluxo e as ações fica bem mais fácil para o planejamento de orçamento e de alocação de valores”. Outro entrevistado comentou a necessidade de se direcionar recursos também para outras áreas, como a extensão. E7PR coloca:

[...] Às vezes o recurso financeiro ele vai sempre para o ensino e para pesquisa, e a extensão ela fica às vezes um pouco a desejar por ser uma atividade que a olhos nus as pessoas não conseguem visualizar. Apesar de que a extensão consegue chegar na sociedade. Às vezes a pesquisa não consegue, porque ela é muito solitária e a extensão não (E7PR).

Nesta seção notou-se a importância de os gestores perceberem a ligação entre o processo de programação orçamentária e a estratégia da UFT, mas que a maioria não tratou desta ligação diretamente, somente uma minoria. Contudo, percebeu-se que todos os entrevistados sabem da relevância deste assunto dentro da instituição. A próxima seção trata sobre assuntos relacionados aos clientes usuários de serviços prestados pela Universidade Federal do Tocantins na visão dos gestores.

5.1.3 Categoria 3 - Cidadão-Usuário (cliente usuário de serviços públicos)

Esta categoria trata sobre o relacionamento da UFT com os usuários de serviços e o conhecimento que usuários têm da instituição. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de usuários de serviços (BRASIL, 2015).

A UFT possui vários canais de acesso ao cidadão usuário, como: o Portal UFT, as redes sociais, peças gráficas e audiovisuais, a Rádio UFT, a Carta de Serviços ao Usuário, a Ouvidoria e o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC). Os instrumentos existentes para o atendimento são: e-mails, formulários ou protocolo e o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC).

Como já esclarecido anteriormente, a Carta de Serviços ao Usuário na UFT tem como papel informar aos usuários dos serviços prestados, as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público, com orientação no cidadão. Em relação ao foco no cliente, Štemberger, Kovacic e Jaklič(2007) defendem que muitas vezes este é o principal motivo para a mudança de processos de negócios no setor público.

Em relação à Ouvidoria esta é uma unidade voltada para promoção da participação popular, a transparência e a eficiência no serviço público. Por este canal o cidadão, membro interno ou externo da instituição, pode demandar informações, questionar e se manifestar sobre as ações da Universidade por meio de críticas, denúncias, elogios, reclamações ou sugestões com mais amplitude em relação a outros canais de atendimento – redes sociais, e-mail, telefone etc. (UFT, 2017a). Quanto ao SIC, este na UFT é uma unidade física com intuito de atender o cidadão que deseja solicitar acesso à informação pública.

Nesta Categoria 3 são relatados comentários dos gestores sobre a Ouvidoria e a Carta de Serviços ao Usuário. A fim de se verificar as percepções dos gestores acerca do alinhamento das ações e resultados da UFT às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade, foram analisados alguns relatos destes, a partir dos componentes seguintes.

5.1.3.1 Identificação das necessidades do usuário de serviço público

Sobre as necessidades dos usuários dos serviços da UFT, questionou-se o seguinte: *“De que formas são identificadas as necessidades do cliente usuário de serviços públicos?”*.

Como relatado nas discussões dos gestores foi possível constatar que 3 (três) gestores mencionaram o processo de avaliação institucional no âmbito geral da comunidade universitária, a saber:

Atualmente está sendo verificada em parte através da CPA. Esperamos que daqui para frente essa ligação na CPA com o planejamento ou com o PDI nos traga mais respostas [...] (E1PR).

Bom, o que nós temos na universidade ainda é o processo digamos de avaliação. Então isso ocorre embora ainda tenha sido de uma forma muito tímida tanto na participação do usuário, do serviço público que a gente diz o nosso usuário é basicamente um público interno (E3PR).

Olha, dentro da Universidade eu acho que nós identificamos isso de acordo com as próprias demandas da nossa comunidade acadêmica. [...] Então acaba que a necessidade do aluno é a necessidade do cidadão, porque a nossa universidade ainda tem uma barreira de muros [...] que a comunidade local ela não visita à universidade no sentido de utilizar os serviços públicos que aqui tem. [...] nós atendemos são os nossos alunos são os nossos discentes e com base nos apontamentos levantados por eles é o que a universidade tem investido em corrigir, sejam em questões de acessibilidade, sejam demandas de restaurantes universitários, bibliotecas tem muitas pontadas por nosso discente (E8DR).

Verifica-se pelos relatos as opiniões dos gestores em relação a forma de identificar as necessidades dos usuários de serviços. O gestor E1PR complementa sua fala ao dizer que se pretende estruturar um questionário para o público externo também: “[...] vai ser implementado fora da CPA, vai ser uma sistemática de questionários para nossos usuários de uma maneira geral”.

A CPA, conforme descrito no Relatório de Gestão 2016 trabalha com procedimentos avaliativos tanto para a coleta quanto para o tratamento dos dados. Os resultados da consulta à comunidade acadêmica, juntados aos relatórios oriundos das diretorias e das Comissões Setoriais de Avaliação são resumidos de forma organizada no Relatório de Avaliação Institucional, em que se tem, então, o conjunto as ações realizadas pela Universidade Federal do Tocantins no ano de exercício. O objetivo deste relatório é aperfeiçoar o desempenho acadêmico, o planejamento da gestão da instituição, a prestação de contas à sociedade e, ainda, servir de fonte de pesquisa para comunidade acadêmica e a sociedade em geral (UFT, 2017a). Complementando o assunto, a percepção do gestor E8DR é que:

[...] a partir do momento que as necessidades dos discentes forem atendidas [...] a universidade vai começar a buscar suprir outras necessidades que transcende os muros que ainda não tá dando conta por questões de infraestrutura, de recurso, de escassez de recursos na minha visão (E8DR).

Como ponto positivo, a maioria dos gestores fez colocações bem pontuais nos seus setores sobre como lidam realmente com as necessidades dos clientes usuários de serviço. Diante dessa colocação, a reorientação das administrações públicas a partir das ondas de reformas gerenciais para os usuários finais concebidos como clientes (orientação para o cliente) é vista como uma “legitimação” do setor público perante a sociedade (ONGARO, 2004). Neste sentido, foi verificado que todos têm a preocupação de atender bem seus usuários e de certa forma também identificar as suas necessidades, como pode ser percebido nos relatos:

No nosso caso na parte acadêmica a gente busca pela questão do *feedback* dos usuários. Então cada serviço aqui é prestado, um determinado serviço para o usuário e a gente busca informação com ele e o que precisa ser melhorado e a onde está aquela lacuna que dificulta mais o andamento do processo. [...] Na universidade temos o setor de informação ao cidadão o E-SIC. Por meio do E-SIC que todo mundo, qualquer usuário seja acadêmico ou não pode demandar o atendimento (E4DR).

No nosso caso aqui, temos várias formas de identificar essas demandas de usuário, [...] por contato via telefônico [...] por e-mail, até por rede social a gente tem observado algumas demandas, visitas nos câmpus periódicas [...]. Nós temos visitado todos os câmpus da UFT periodicamente e reunido com professores técnicos e estudantes e além disso em casos que as pessoas preferem anonimato ou então o questionamento que pode gerar algum constrangimento eles procuram a Ouvidoria ou então algumas vezes até o Ministério Público e, direto CGU. A gente tem respondido de forma satisfatória até agora todas as demandas que nos foram apresentadas (E5PR).

Nesse ponto acho que já começa com nós mesmos, que nós também já somos, nós mesmos usuários saímos como usuários só estamos aqui um tempo, como se diz, na pasta. Então a gente tem além da ouvidoria que também chegam bastantes demandas, Ministério Público também traz algumas demandas para a gente e a gente tem esse contato também. A gente tem feito uma ida também a população. Então a gente tá tentando promover essa aproximação principalmente dos campos do interior que a gente acredita que ainda é deficitária essa identificação. Falta ainda certa comunicação entre a alta direção (E6DR).

Eu consigo apresentar para a sociedade é nas avaliações dos projetos quando as pessoas estão fazendo suas apresentações. A gente apresenta uma ficha e as pessoas contribuem com essa ficha. Eu acho que aqui também a parte da DICOM, que é a Diretoria de Comunicação, também tem feito um trabalho no sentido de divulgar, de apresentar e as pessoas vão lá e comentam, participam. Precisa melhorar precisa. Eu acho que a gente precisa. Esse é um ponto crítico ainda da universidade, a parte justamente do atendimento, de realmente apresentar para a sociedade e ela fazer jus, ou seja, a sociedade fazer parte da Universidade no sentido de dizer olha precisa melhorar nisso preciso, melhorar naquilo. Eu acho que por ser *multicampi* a gente também tem essa dificuldade às vezes (E7PR).

No nosso caso aqui que o objetivo fim é a promoção do ensino da pesquisa e extensão as nossas necessidades vão de encontro à questão de viabilizar para que essas ações sejam atingidas, tanto fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão. Como são atividades meio, a minha pasta é atividade-meio, as nossas necessidades são identificadas pelos demandantes que na verdade são os professores diretores e direções de curso e tudo mais (E9PR).

Aqui no caso da UFT no setor, na área onde nós estamos envolvidos aqui as necessidades são identificadas pelos próprios usuários no serviço, os clientes internos aqui, por exemplo, eles têm um momento em que eles vão manifestar as suas demandas, eles elaboram os documentos e encaminham para o setor estar trabalhando de acordo com as demandas. As necessidades são demandadas pelos próprios usuários (E10DR).

Um dos gestores também mencionou como o processo de mapeamento e identificação dos fluxos de atividades pode colaborar com a percepção das necessidades dos usuários clientes de serviços. E2DR diz:

A gente ainda tem pouca preocupação com essa, com esse levantamento de necessidades dos usuários, mas é na minha na minha interpretação você através do seu mapeamento de processos você consegue identificar dentre um dos itens as necessidades dos usuários, o que ele precisa, o que ele espera do serviço e quanto tempo esse serviço pode levar. Então você consegue levantar uma série de informações que são úteis para os usuários dos serviços (E2DR).

Viu-se nesta seção, pela opinião dos gestores entrevistados, que a maioria dos setores em questão tem preocupação com a identificação das necessidades dos usuários de serviços prestados pela universidade, e também tem conhecimento desse assunto. Na próxima seção é mostrado como os entrevistados se colocam diante da avaliação dos processos de atendimento ao cliente usuário cidadão.

5.1.3.2 Avaliação dos processos de atendimento

O ambiente das organizações públicas é diferente de empresas privadas, pois no caso daquelas há um maior nível de complexidade. Alguns aspectos em torno do ambiente público são de natureza heterogênea, isto inclui comunicação, canais de clientes, cidadãos, grupos de interesse e políticos (KLAGES; LOFFLER, 1998).

A entrega de um produto ou serviço deve ser determinada com base nas necessidades dos clientes, com foco em processos, a fim de aumentar a orientação para o cliente de uma organização ou de um conjunto de organizações interconectadas (ONGARO, 2004).

Neste sentido, com intuito de verificar a percepção dos gestores em relação à avaliação dos processos de atendimento aos clientes usuários de serviços relacionada ao componente 5.1.3.2 da Categoria 3, questionou-se: *“Como você avalia os processos de atendimento aos clientes usuários?; São aprimorados a partir da análise das necessidades do cidadão-*

usuário?; Quais os critérios utilizados para a qualidade no atendimento?; Como é realizado o monitoramento e a avaliação do atendimento?''. As respostas destas perguntas foram aglutinadas neste componente para um melhor entendimento.

Na opinião de 3 (três) gestores os serviços prestados pela Universidade ainda não estão dentro de um nível de satisfação positiva, mas estes sugerem algumas situações em que se poderia melhorar como o reencaminhamento de um usuário que necessita de informação, a automatização dos processos e uma melhor comunicação, conforme os comentários a seguir:

Atualmente eu **avalio precariamente**. Atualmente porque por mais que haja fluxo definido como não havia como tem agora, por mais que haja sistematização organizacional, a resposta para o cliente é muito demorada e muito truncada não há uma sistematização ou pelo menos um cuidado dentro da maioria dos componentes da estrutura de responder não. Mesmo não sabendo ou pelo menos reencaminhar o usuário para quem tem a resposta (E1PR, grifo nosso).

De um modo geral e de fato, **precisa sim ser melhorado em muitas questões**. Uma das questões que a gente tem debatido nas nossas reuniões de gestão se refere muito ao processo de comunicação, tanto da divulgação interna (E3PR, grifo nosso).

No momento **eles são meio** como se diz, eles são **morosos**, mas por falta de gestão e controle de sistema adequado para controle e essa questão. A questão dos fluxos então quando você pensa no processo automatizado você já vai tá melhorando essa questão de atendimento (E4DR, grifo nosso).

Apesar de os gestores anteriores avaliarem de forma negativa o atendimento prestado aos clientes usuários, metade deles pontuou de forma satisfatória esse atendimento, como demonstram os trechos abaixo:

Na Reitoria a gente não faz tanto atendimento ao público, mas **eu acredito sim que dentro dos setores que fazem atendimento** mais ao nosso usuário, do nosso serviço, que o nosso serviço educação, a extensão, a pesquisa eu acredito **que o atendimento dos usuários é um atendimento feito com cortesia** é preocupado **com prazos tentando levar em relação à prestação** (E2DR, grifo nosso).

Nós criamos aqui fluxos. Então quando a pessoa se dirige pessoalmente ou faz alguma solicitação isso vai cair no fluxo de andamento do processo. **Então acredito que todos estão sendo atendidas da forma mais adequada** que a gente pode fazer (E5PR, grifo nosso).

Pelo menos da nossa pró-reitoria eu acho que todos que ligam mandam e-mails têm sido os atendidos e têm sido escutados. Aqui as portas estão abertas não tem um dia que a gente não tem aqui vários professores sendo atendidos [...] E cada um dos servidores tem aqui tem sua função e temos atendido essa população e a demanda por e-mail, por telefone, ela é gigante [...] (E6DR, grifo nosso).

Eu avalio que a gente tem crescido a gente tem melhorado. Ainda não estamos num processo de atendimento ao usuário no melhor dos mundos. Eu acho que é a UFT e ela tem avançado muito, tem melhorado. Ainda digo nós somos uma

universidade nova, mas precisamos muito ouvir as necessidades dos nossos discentes, do nosso público-alvo, são os alunos na minha visão. A gente tem melhorado muito. Ainda há muito que avançar, mas tem sido cada dia, na minha visão, ampliado (E8DR, grifo nosso).

É os processos, **o atendimento poderia se dizer no nível bom** porque sempre após a execução, após a realização de algum processo a gente procura estar questionando ou verificando junto ao cliente se atendeu ou não sua necessidade. Até o momento a avaliação ela vem sendo positiva não ao nível de excelência [...] e que a gente percebe que a cada dia com a melhoria dos processos que tá vindo na Universidade nos últimos tempos e que esse nível de atendimento está melhorando (E10DR, grifo nosso).

A maneira como o processo de atendimento poderia ser melhorado pode ser constatada na fala de 2 (dois) gestores, a saber:

No serviço público [...] você precisa realmente da melhor maneira possível informar o cidadão do que ele está realmente querendo saber. Você precisa esclarecer as dúvidas. Nós estamos no serviço público, mas eu acho que muita coisa tá mudando, mas precisa melhorar ainda mais nessa questão da avaliação (E7PR).

Nós avaliamos pelo êxito que nós temos nas compras que nós efetuados durante os anos, os processos licitatórios e tudo e assim por diante e também se aquele bem demandado [...] chega até o nosso usuário final que é o aluno aos laboratórios com tempo hábil (E9PR).

Em relação ao *aprimoramento dos processos de atendimento* a partir da análise das necessidades do usuário, os critérios e o monitoramento utilizados para a qualidade no atendimento, são apresentadas no Quadro 6 as percepções dos gestores.

Quadro 6- Demonstrativo das percepções dos gestores sobre aprimoramento, critérios e monitoramento do processo de atendimento dos usuários de serviços

Entrevistado	Processos de atendimento aprimorados	Critérios utilizados para qualidade no atendimento	Como é realizado o monitoramento do atendimento ao usuário de serviço
E1PR	“Em parte”	“[...] atendimento objetivo que o indivíduo está na instituição [...]”; “aprender.”	“[...] atualmente não existe isso como uma política institucional.”
E2DR	“Não”	“cortesia, presteza no atendimento, a preocupação em dar sempre as informações necessárias.”	“Nós temos um instrumento que está disponível no site para que toda a comunidade possa avaliar os serviços e colocar deixar sua opinião ali nesse instrumento.”
E3PR	“Sim”	“A partir justamente dessa demanda que o público que a comunidade interna nos apresenta.”	“[...] tem o trabalho geral que têm na avaliação institucional interna. Em relação ao atendimento especificamente de fato, como a gente tem esse contato muito próximo é quase que o próprio usuário que nos demanda [...] a gente já vai [...] tentando fazer os ajustes

			que são necessários. Mas não são registrados.”
E4DR	“Sim”	“Os critérios são básicos [...] não existe essa questão do critério [...]ele tem que ser prestado com qualidade [...]prestar o serviço no menor tempo possível, [...]evitar muito desperdício [...]e de forma mais transparente possível.”	“[...] realizado mediante as análises de processos mesmos e fluxos de monitoramento de algumas situações e de relatos mesmos dos próprios usuários.”
E5PR	“Sim”	“[...] tempo de atendimento e êxito no atendimento.”	“[...] acontece através de uma demanda espontânea do usuário que ele nos comunica e recebe <i>e-mails</i> [...]a pesquisa de satisfação ainda não foi implantada.”
E6DR	“Sim”	“[...] resolver o problema.”	“Tem um servidor aqui que tem feito isso para a gente, quantas demandas a gente tem recebido e quantas delas são efetivamente resolvidas.”
E7PR	“Sim”	“[...] comunicação”; “a Universidade ser aberta mais”;“apresentar para a sociedade o que a gente faz de pesquisa e extensão dentro da instituição.”	“[...] eu acho que o monitoramento disso tudo fica ainda em pequenas poucas cabeças.”
E8DR	“Sim”	“[...] não tem um critério para ter qualidade no atendimento o que nós priorizamos é a satisfação das necessidades do usuário.”	“[...] hoje em dia é o canal que nós temos para poder ouvir os alunos em termos de insatisfações[...] é a ouvidoria.”
E9PR	“Sim”	“o tempo.”; “economicidade.”; “celeridade dentro dos preceitos legais.”	“A gente não faz esse monitoramento aqui da atividade meio.”
E10DR	“Sim”	“o prazo.”; “eficiência.”; “menor preço.”.	“O monitoramento ele não tem assim um nível formal com o estabelecimento de critérios formais não.Ficam mais a partir de reuniões em visitas a unidades demandantes de uma conversa mesmo ali para verificar mesmo na prática a satisfação do usuário.”

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Percebe-se pelo Quadro 6 que 8 (oito) dos 10 (dez) gestores concordam que os processos de atendimento estão sendo aprimorados ou aperfeiçoados. Uma das justificativas de E1PR para os processos de atendimento estarem sendo aprimorados em parte é por que a PROAP está fazendo fluxos. Segundo este gestor, “[...] só vai ser aprimorado quando houver mudanças nas atitudes daquilo que o cliente vai colocar naquele questionário que [...] falei se não vai continuar no que se escuta, mas no que é real”. E2DR justifica sua posição ao afirmar:

[...] porque ainda a gente não tem o mapeamento formal dessas necessidades. [...]. Eu acredito que esse aprimoramento é feito mais de uma forma tácita pelas próprias pessoas que fazem o atendimento ao público pela questão do diaadia dos levantamentos que elas próprias fazem nos setores. Mas isso não é algo formalizado não instituído na UFT (E2DR).

Confirmando tal entendimento por parte do gestor, as falas de E3PR, E4DR, E5PR, E6DR, E7PR, E8DR, E10DR demonstram que, em seus setores, realmente é feito um aprimoramento de processos de atendimento de maneira tácita:

A gente tem uma primeira reunião já com o grupo que a gente tem um contato mais próximo e muitas questões elas já foram corrigidas, já foram [...] nós lidamos diretamente com o público tanto professor quanto aluno e os técnicos que auxiliam nos câmpus. [...] sempre que vem às demandas, as observações, as críticas, a gente procura fazer as atualizações para atender e melhorar então esse processo (E3PR).

São aprimorados a cada registro e a cada situação se vê a necessidade de adequação à lei ou a exigência de quem está usando. Os serviços, eles, são melhorados e adequados à realidade e a necessidade do momento dos usuários (E4DR).

Bem, eles foram aprimorados recentemente então nós não tivemos condições de saber se está tendo algum impacto negativo aparentemente até o momento nós não tivemos nenhuma reclamação sobre os nossos fluxos aqui então por enquanto a nossa avaliação tem sido positiva (E5PR).

Agente tem tentado melhorar essa aproximação. Agente tem visto algumas resoluções começando, algumas relações [...] algumas resoluções nesse sentido [...]. Existe uma grande necessidade de aproximar o professor da PROPESQ enquanto projeto de pesquisa, como cadastrá-los, onde cadastrá-los, os relatórios. Então a gente já tinha uma resolução, mas ela não era muito bem efetiva, então a gente resolveu isso com um *software* que é GPU (E6DR).

Eu acho que a Ouvidoria tem feito juntamente com o apoio ao cidadão tem feito um trabalho bacana no sentido de inovação [...]tem mostrado um trabalho bacana(E7PR).

É na minha visão sim estão sendo aprimoradas partir do momento que a gente tem capacidade orçamentária, a partir do momento que a gente tem demandas e necessidades. O que eu gostaria de pontuar nisso é que grande parte ou a parcela substancial daquilo que não tá sendo melhorado e implantado se deve ao corte do Governo Federal em termo de recurso das Universidades públicas do Brasil todo. [...] Então não é nem a questão da UFT nós temos uma política de assistência estudantil muito consolidada que tem as suas resoluções, que tem os seus apoios e vejo que todas as universidades também têm isso, porém todas estão passando por grandes dificuldades similares ou até mais grave do que a UFT tem hoje por questões de corte orçamentário (E8DR).

A partir da análise das necessidades, se houve a execução de um processo de um serviço e após o recebimento lá pelo usuário há esse retorno [...] se foi recebido a contento na questão de prazos, a questão de qualidade e quando o usuário retorna alguma fragilidade a gente já procura imediatamente implantar ações corretivas (E10DR).

Com relação aos *critérios* para um atendimento de qualidade ao usuário, conforme o Quadro 6, as respostas dos gestores entrevistados foram coerentes e correlacionadas ao seu campo de atuação, ou seja, ao seu ambiente de trabalho, fazendo cada um identificar o que está estabelecido dentro do setor.

A forma como é realizado o monitoramento do atendimento ao usuário de serviço também foi bem variada e diferenciada nos setores, cada um com a sua peculiaridade como se observa no Quadro 6. Alguns exemplos são analisados na sequência.

O gestor E1PR justifica que o monitoramento de atendimento na UFT não existe como uma política institucional e diz ainda que “são poucos locais que tem um formulário de resposta daquilo que a pessoa solicitou e se foram atendidos”. Corroborando com tal afirmação o gestor E10DR quando diz que o monitoramento não é estabelecimento com critérios formais. Tanto E2DR quanto E3PR mencionam a existência, na avaliação institucional no âmbito geral da Universidade, do Relatório de Avaliação Institucional. Já E4DR menciona que o monitoramento ocorre a partir das análises dos processos e fluxos. E5PR, inclusive, teve a ideia de se fazer um formulário de satisfação ao usuário. E6DR relata que no seu setor existe um servidor que verifica e monitora as demandas recebidas e atendidas efetivamente. E7PR sugere que a Universidade precisa “encarar de maneira maior que ela é pública, que às vezes o serviço que ela tá achando que está 100% ele às vezes está só 50% isso em todos os sentidos não só a parte da gestão superior, mas também as coordenações de cursos, e os diretores de câmpus”. Somente E9PR afirmou que não se faz um monitoramento em seu setor, o que ele justifica, segundo ele, por se tratar do desempenho de atividades meio.

Conclui-se pela análise da Categoria 3 - Cidadão-usuário, que a maioria dos gestores se importa com o nível de qualidade no atendimento prestado a um usuário de serviços, e para isso precisa estar sempre inovando, sempre aprimorando seus processos. Isso se dá a partir do recebimento e análise das demandas que são enviadas ou solicitadas, mas é necessário um monitoramento e avaliação final de tal atendimento ao público para a efetivação de melhorias. Na próxima seção é discutido sobre a Carta de Serviços ao Usuário de serviços públicos na percepção dos gestores entrevistados na Universidade Federal do Tocantins.

5.1.3.3 Conhecimento dos requisitos legais, compromissos formalizados, monitoramento e avaliação da Carta de Serviços ao Usuário

A Carta de Serviços ao Usuário estabelece um compromisso entre a instituição pública e a sociedade, de forma a mostrar os serviços oferecidos, a forma de acesso, pré-requisitos, sumário de etapas do processo, meios de comunicação, prazos e índices de qualidade de atendimento ao cidadão (FRAGA, 2015).

As questões direcionadas aos gestores que orientam estes componentes no item 5.1.3.3 são: “Existem monitoramento e avaliação com base na Carta de Serviços ao Usuário? Você tem conhecimento dos requisitos legais e dos compromissos formalizados? De que forma é feito?”.

Apesar de 8(oito) dos 10 (dez) gestores entrevistados saberem o que é a Carta de Serviços ao Usuário, poucos conhecem profundamente sobre os requisitos legais, compromissos formalizados e quanto ao monitoramento e avaliação da Carta, como mostra o Quadro 7.

Quadro 7- Opinião dos gestores quanto aos requisitos legais, compromissos, monitoramento e avaliação da Carta de Serviços ao Usuário

Entrevistado	Sabe que existe a Carta de Serviços	Conhecimento dos requisitos legais e compromissos da Carta de Serviços	Como é feita?	Monitoramento e avaliação com base na Carta
E1PR	“Sim”	“Em parte sim.”	“Incorporando-se dentro de nossos planos de trabalho anuais em parte.”	“O planejamento foi constituído e o PDI tomando como base esse componente.”
E2DR	“Sim”	“Sim”	“A carta é realizada de forma conjunta pela pró-reitoria de planejamento e avaliação com as outras Pró-Reitorias, que elas informam que prestam as informações de cada serviço.”	“instrumento de avaliação de serviços ele é baseado na carta de serviço ao usuário.”
E3PR	“Dizer da carta propriamente não.”		“falar da carta de serviços eu posso dizer que não, mas só que todas as atividades elas foram contempladas no plano de desenvolvimento institucional.”	
E4DR	“Sim”	“Sim, sei a carta de serviços como a gente falou é uma normativa.”		“Conhecimento a gente tem do que tem que ser feito e a outra diretoria específica que coloca os procedimentos.”
E5PR	“Sim”	Olha nós temos conhecimento sobre os aspectos éticos da direção do gerenciamento [...], mas não temos assim não recebemos a informação bem detalhada da cada carta, de como isso é feito, não temos realmente.”		“A avaliação dessa carta de serviços ao usuário ela não é tratada de forma específica então a gente não faz esse monitoramento aqui.”
E6DR	“Sim”	“Conheço [...] li. Eu acho que é como falei [...] um gargalo. A gente tem que torná-la mais efetiva realmente.”		Não respondeu diretamente: “Ainda não estamos tão alinhados com a Carta de Serviços. Ainda é um gargalo.”
E7PR	“Não”	“Não sei.”		
E8DR	“Sim”	“Eu conheço muito pouco dessa questão da carta de serviços ao usuário, mas tenho conhecimento que ela existe e tenho conhecimento que tem que		

		ser colocada em prática.”	
E9PR	“Sim”	“Tenho conhecimento sim dos compromissos e eles são divulgados dentro do ambiente eletrônico da Universidade, estão lá no site.”	“Na verdade, esse monitoramento e avaliação ele é feito por outra pró-reitoria que lá é feito o planejamento, lá que é a gênese de tudo. Então eu imagino que a avaliação, baseada nessa carta de serviço onde está o planejamento estratégico da instituição, é feita por aquela pró-reitoria.”
E10DR	“Não”	“Então o monitoramento com respeito dessa carta de serviço ela é mais feita por um outro setor da Universidade.”	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Percebe-se que a maioria dos gestores sabe da existência da Carta de Serviços ao Usuário, mas os requisitos legais e compromissos formais estabelecidos nela ainda não fazem parte da rotina gerencial nos setores. Isso pode ser confirmado na fala do gestor E2DR, já mencionado anteriormente, quando diz: *“A carta de serviços ao cidadão na universidade hoje ela é um documento formal obrigatório [...] hoje ela não é conhecida pelos gestores como um instrumento de gestão”*.

Como pode ser observado no Quadro 7, o gestor E5PR comentou ainda não ter recebido informação bem detalhada da Carta, deixando a impressão de que o documento não é muito divulgado. Talvez seja necessário haver uma melhor comunicação para que este instrumento se revele, mostre os serviços ofertados pela UFT e seja divulgado da melhor forma possível.

A literatura confirma que a comunicação numa organização é fator chave de sucesso para a gestão, principalmente relacionada a um melhor gerenciamento dos seus processos organizacionais, como confirmam os estudos de McAdam; Mitchell (1998); Kearney; Hisrich; Roche (2007); Navaratnam; Harris (1995); Jurischet al.(2013); Greasley (2006); Bergue, (2010); e Hassan; Shehab;Peppard (2011). Neste contexto, Manfreda, Buh e Štemberger (2015) ressaltam que a comunicação durante o projeto de *BPM* numa instituição é mais um componente que colabora para o sucesso do projeto de implementação.

As questões sobre como é construída, o monitoramento e a avaliação da Carta de Serviços também ainda não são bem conhecidas conforme revelam as respostas relacionadas no Quadro 7.

Nesta seção verificou-se, pelas verbalizações dos gestores, como são identificadas as necessidades dos usuários de serviço sobre os processos de atendimento desse usuário e

questões relacionadas a critérios, monitoramento e avaliação da qualidade no atendimento. Falou-se, ainda, sobre o conhecimento dos entrevistados acerca da Carta de Serviços ao Usuário e como precisa ser melhorada a divulgação desse instrumento obrigatório, uma vez que deve todos os serviços e processos das atividades da Universidade devem ser expostos de forma transparente à sociedade. A próxima seção trata sobre como é a incorporação de demandas ou sugestões de usuários de serviços nos processos finalísticos e de apoio, na opinião dos gestores.

5.1.4 Categoria 4 - Interesse Público e Cidadania

Esta categoria aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social (BRASIL, 2015). Neste estudo, trata especificamente sobre demandas de usuários de serviços com relação a solicitações, reclamações e sugestões, de modo que sejam incorporados aos processos fins e de apoio.

A orientação para o cliente está sendo uma das exigências de cidadãos e empresas, e uma integração de suas necessidades. Deste modo, as instituições públicas devem ajustar suas formas de prestação de serviços e processos (SHARAFI et al., 2013).

Neste sentido, o componente seguinte analisou qual a percepção dos gestores quanto ao interesse público diante de suas demandas.

5.1.4.1A incorporação de solicitações, reclamações e sugestões de usuários de serviços aos processos finalísticos e de apoio

Quando questionado aos gestores se *“os resultados de solicitações, reclamações e sugestões de usuários de serviços são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio? E em caso afirmativo, como isso ocorre?”*, a maioria respondeu positivamente e explicou como é realizada tal análise e incorporação, como se observa nos discursos a seguir:

[...] conversando com o próprio responsável do setor incorporando aquilo que é possível dentro da qualidade da pergunta ou do questionamento do usuário dentro de nosso próprio planejamento (E1PR).

Então nós temos um instrumento que a ouvidoria e pró-reitoria de avaliação utilizam para avaliar esses serviços [...] a cada ano é monitorado os seus índices e criado um

índice de satisfação que é monitorado pela pró-reitoria [...]. Conforme a gente consiga amadurecer essa questão do mapeamento dos processos a gente possa colocar nesse instrumento para que ele avalie hoje, [...] setores que ele consiga avaliar especificamente serviços e a partir dessas instruções que ele colocar em cada serviço a gente pode incorporar como instruções para melhoria de processo (E2DR).

Bom, as solicitações, as reclamações [...] quando elas são muito próximas são diretas ao telefone [...] E essas correções no caso é justamente o processo finalístico do atendimento direto ao nosso público (E3PR).

Sim, todas as sugestões e reclamações e tudo que se é dito é analisado [...] em que ver se vai se adequar a toda a comunidade (E4DR).

Sim, com certeza todas as solicitações, reclamações e principalmente as sugestões de usuários são analisadas pela diretoria como um todo, são avaliados sobre a sua viabilidade de implantação e caso seja pertinente então montamos normalmente um comitê onde ouvimos as partes interessadas e a gestão. Depois então elaboramos uma resolução, um marco regulatório para implantar e já temos várias inovações que foram implantadas recentemente através de demandas dos usuários (E5PR).

A gente verifica então quando a resposta ela é dada e quase sempre quando ela é positiva então o processo está fluindo, mas quando ela, essa resposta é negativa a gente senta, o servidor com a gente, a gente conversa com o pró-reitor em que a gente pode tá melhorando, nesse atendimento e nas reclamações (E6DR).

A gente não tem [...] muito conhecimento em relação a isso, mas imaginamos que sim que devam ter e se seriam incorporados sim nos relatórios finalísticos e de apoio dentro daquelas ações que estão pactuadas lá no nosso PDO (E9PR).

[...] são sim levados em considerações incorporados aos processos. Quando um certo cliente interno reclama de uma dificuldade ou que não consegue ser atendido por uma determinada fragilidade, a equipe de gestão daquele processo busca estar incorporando alguma alternativa para poder contornar e resolver para que da [...] próxima vez que for executar o serviço o cliente possa receber já sanado desse vício que ele apontou (E10DR).

Essas colocações se fazem muito positivas numa instituição onde se pretende a melhoria dos seus processos organizacionais. O desafio é colocar em prática algumas propostas de mudanças que cada gestor possa realizar em conjunto com a alta direção, e também em sincronia com as necessidades dos usuários de serviços. Leva-se em consideração que mudanças em ambiente público muitas vezes são condicionadas por leis, regulamentos, mas que o apoio da gestão é importante para a realização, até mesmo se for preciso propor alterações de leis e regulamentos (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007).

Outros gestores, em resposta à pergunta do componente 5.1.4.1, demonstraram que é preciso ser feito algo que possa melhorar nesse quesito. E7PR, por exemplo, ressaltou que na sua pró-reitoria estão tentando implementar a avaliação e o monitoramento das atividades de extensão, “fazer uma avaliação em quem recebe o serviço, em quem presta o serviço e os envolvidos”. Segundo o gestor tem-se que seguir uma resolução do MEC: “elaboramos os critérios avaliativos para poder começar [...] são questionários dentro das dimensões da

extensão onde a extensão é avaliada pelo MEC, pelos organismos nacionais e internacionais”. O gestor entende que se tem uma avaliação de forma micro, não ainda de forma macro. Assim, cada professor faz o seu projeto e faz avaliação juntamente com os alunos, mas com a sociedade em si isso não tem acontecido (E7PR).

Outro gestor, E8DR, relata que o comprometimento do coordenador de curso e do diretor de uma pró-reitoria ou um pró-reitor é de suma importância, porque eles atendem diversas demandas da comunidade. Ele enfatiza: “Elas precisam chegar até a pró-reitoria [...] Agora que precisam ser demandadas, e que precisam ter pessoas que façam dessa demanda uma ação concreta tanto o coordenador quanto o gestor, e o coordenador de curso ele é peça fundamental nisso” (E8DR).

Viu-se nesta seção que a maioria dos gestores sabe da importância de se ter uma orientação no cliente, por meio do atendimento e análise de suas demandas e sugestões. Na próxima seção se observa como os sistemas de informação são importantes para o atendimento das necessidades dos usuários, sendo a tecnologia ou inovação muito importantes no sucesso de implementação do *BPM* ou de melhorias em processos.

5.1.5 Categoria 5 - Informação e Conhecimento

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública esta categoria trata sobre a implementação de processos que colaboram com a disponibilização sistemática de informações atualizadas e seguras aos usuários (BRASIL, 2015). Especificamente esta categoria aborda as percepções dos gestores com relação ao alinhamento dos sistemas de informação às necessidades dos usuários de serviços da UFT. A seguir são apresentadas as análises das falas dos gestores sobre este assunto.

5.1.5.1 Sistemas de informação da UFT e o atendimento das necessidades dos usuários

Devido às mudanças a partir da década de 1980, as organizações, inclusive as públicas, começaram a visualizar a tecnologia como um dos fatores determinantes na busca pela diferenciação competitiva. A organização pública passou a institucionalizar práticas e técnicas de administração que poderiam aumentar a eficiência e a eficácia no cumprimento

dos interesses dos clientes para se manter sustentável e competitiva em seu ambiente de atuação.

Uma dessas práticas é a gestão de processos de negócios, *BPM*, que fornece vantagem competitiva por meio da redução do tempo de ciclo, e as novas tecnologias da informação (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002). Entende-se, assim, que *BPM* é influenciado por conceitos e tecnologias de administração de empresas e ciência da computação (GONG; JANSSEN, 2012).

Para Niehaves, Plattfaut e Becker (2013) o termo TI não está relacionado apenas com *software* e *hardware*, mas também com a gestão da informação que permite gerenciar atividades dos processos de apoio com sistemas. Contudo, é notória a dificuldade na adoção dos sistemas de informação no setor público devido a gargalos como barreiras burocráticas e culturais (PEREIRA, 2016).

A gestão da Tecnologia da Informação da Universidade é feita pela Diretoria de Tecnologia da Informação, vinculada diretamente ao reitor, e conta com o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI). O plano tem vigência de 2014 a 2022 e foi estruturado observando o Modelo de Referência para a elaboração de PETI e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), adaptando-o à realidade da UFT, considerando o nível de maturidade de governança de TI da Instituição (UFT, 2017a).

Em 2004, a UFT adquiriu da Universidade de Santa Maria uma licença para utilização de um sistema de informações gerenciais chamado de Sistema de Informação para o Ensino (SIE). Este principal sistema de gestão da organização integra todas as atividades da Universidade de modo a permitir o gerenciamento da informação em módulos como: Acadêmico, Protocolo, Recursos Humanos, Orçamento, Compras, Almoxarifado, Biblioteca, Patrimônio, Planejamento e Orçamento, entre outros.

As perguntas feitas aos gestores com relação ao componente 5.1.5.1 foram: “*Os sistemas de informação da Universidade atendem às necessidades dos usuários e permitem o cruzamento de informações entre si? Em caso afirmativo como isso ocorre?*”.

Diante destes questionamentos, todos os gestores demonstraram ter conhecimento dos sistemas de informação que a Universidade utiliza para realizar seus processos de trabalho, mas poucos concordaram sobre estes sistemas estarem alinhados às necessidades dos usuários, e demonstraram-se ainda insatisfeitos com o funcionamento destes, principalmente quanto à integração de dados.

Com base nos sistemas para o atendimento às necessidades dos usuários, alguns gestores pontuaram que:

Essa informação ela é atendida de **forma parcial** [...] acredito que não exista um órgão público ou privado que tenha todas as informações cruzadas de forma satisfatória de interesses individuais específicos dos usuários, mas nós temos sim alguns cruzamentos de informações [...] (E5PR, grifo nosso).

Olha em parte eu sou bem favorável [...]a gente vê que realmente já existe uma política. A gente tem vários meios e canais [...] **eu acho que a política de informação ela é efetiva, é muito bem-feita** [...] pela DICOM, enfim pelos participantes [...](E6DR, grifo nosso).

Nós utilizamos um sistema que é chamado que é o SIE o sistema de informações para o ensino e utilizamos também outros sistemas eletrônicos que são o SIAFI e SIAPE no âmbito Federal. **Infelizmente ainda não existe comunicação entre ambos, porém o que nós utilizamos agora que é o SIE ele nos fornece informações gerenciais** a partir da cultura de planejamento que estamos adotando(E9PR, grifo nosso).

Apesar de poucos avaliarem positivamente os sistemas para o atendimento dos usuários com celeridade e eficiência, metade dos gestores ainda se disse insatisfeita com algumas situações relacionadas, listadas a seguir:

- ✓ Falta de um sistema integrado de planejamento, orçamento e avaliação, embora este esteja sendo construído (E1PR).
- ✓ Manualização de alguns processos de trabalho na área acadêmica (E3PR).
- ✓ Saber quais as informações devem ser publicitadas (*sic*) (E4DR).
- ✓ Falta de interação no site da UFT (E7PR).
- ✓ Melhorar o sistema que a universidade utiliza (SIE) (E10DR).

Por outro lado, embora se verifiquem os apontamentos acima a partir das falas dos gestores, o gestor identificado como E2DR comenta que “os sistemas da Universidade que eu tenho acesso permitem o cruzamento das informações [...] Então assim nos sistemas que eu acompanho que eu tenho acesso eu acredito que tenha sim essa interligação”. Defendendo a mesma ideia, o gestor E3PR disse que “dependendo do tipo da informação que o usuário nos solicita atende”.

É importante a Universidade fortalecer seus processos com as tecnologias de informação, principalmente para atender com qualidade os usuários de serviços, sejam eles internos ou externos à organização. Neste sentido, Gullede Jr e Sommer (2002) ressaltam que sistemas alinhados com os processos facilitam a manutenção de uma cultura orientada

para o processo. Taleb-Bendiab et al. (2007, p.47, tradução nossa) reforçam tal entendimento ao afirmarem que “a integração entre os processos de negócios e sistemas de TI é a chave para um avançado serviço de governo eletrônico”.

À vista disso, o gestor E5PR compartilhou a experiência do seu setor de trabalho quanto à automatização de processos. No mesmo alinhamento, o gestor E6DR relatou sobre o processo de automatização do cadastramento de projetos de pesquisas– o Sistema de Gestão de Projetos Universitários (GPU), afirmando que este ainda precisa ser mais utilizado. Os gestores comentam:

[...] a gente tem aqui no caso o GPU gerenciador de projetos universitários onde com uma palavra-chave você consegue descobrir quais são as pesquisas que são feitas com base num caráter que você quer, tipo o setor coloca quilombolas, vai saber o quantitativo, qual câmpus, quais são os professores, quais são os cursos envolvidos [...] (E5PR).

[...]eu falei, por exemplo, do GPU, desde maio a gente fez um lançamento tava no *site* da UFT. A gente fez um tutorial, o servidor fez um vídeo está no *YouTube* desde maio e ninguém acessa então acho que falta é realmente os professores usarem essa ferramenta [...] (E6DR).

Nesta seção, notou-se que os gestores acreditam que a melhoria nos sistemas de informação é um fator importante para aumentar a capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos, sendo a tecnologia de informação o principal facilitador da gestão de processos (KARWAN; MARKLAND, 2006). A próxima seção trata sobre pessoas, outro fator muito importante para implementação de uma gestão com abordagem ou orientada no gerenciamento dos seus processos.

5.1.6 Categoria 6 - Pessoas

Esta categoria aborda as análises das opiniões dos gestores entrevistados sobre a integração dos níveis gerenciais da Universidade em relação ao fluxo de informações, ao alinhamento das necessidades dos funcionários com processos e sistemas de trabalho no setor e à cultura organizacional diante de mudanças em processos de trabalho.

Sabe-se que a gestão de pessoas na UFT vem sendo estruturada desde 2003, passando, já em 2004, de um setor de recursos humanos (RH) a uma diretoria – a Diretoria de Desenvolvimento Humano (DDH) –, e em 2014 foi criada a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas que fomenta o desenvolvimento do servidor visando à melhoria

do desempenho em suas funções e compromissos para com a Universidade, ou seja, a valorização ao servidor como ser humano.

Sabe-se, também, que o sucesso de uma instituição, seja pública ou privada, depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação de sua força de trabalho. Nesse sentido, a seguir analisamos as falas dos entrevistados quanto aos componentes da categoria 6.

5.1.6.1 Integração dos níveis gerenciais da universidade em relação ao fluxo de informações

Segundo Domingues, Xavier e Birochi(2015) as decisões gerenciais quando passam a ser internalizadas, compreendidas e decididas pela visão de processos, possibilitam maior eficiência e benefícios. A pergunta realizada para os gestores para o entendimento neste componente 5.1.6.1 foi: *“Não sua visão, como ocorre a integração dos níveis gerenciais da Universidade, em termos de tomada de decisão e o fluxo de informações entre as outras unidades?”*.

Ao responderem esta questão, a maioria dos gestores mencionou que a integração entre os níveis gerenciais da Universidade, levando em consideração a tomada de decisão e o fluxo de informações entre as outras unidades ocorre por meio de reuniões de gestão periódicas, pelos debates de demandas nos Conselhos Superiores ou indiretamente por meio dos fluxos dos processos de trabalho, como pode ser verificado pelas colocações seguintes:

Olha, dentro da alta administração, ocorre uma vez por semana **reunião de gestão** [...] promovida pela própria PROAP [...] onde se faz uma avaliação conjunta da necessidade e principalmente da divisão orçamentária que também estão incluídos os diretores, ou UGs, a unidade de gestão (E1PR, grifo nosso).

No âmbito da gestão Central no caso tem ocorrido um processo de decisão no colegiado eu diria **nas reuniões de gestão**. Todos os pontos eles são apresentados e debatidos internamente das unidades [...] o fluxo de informações aqui na gestão central. [...] Também nós temos uma **prática de reuniões periódicas entre os pró-reitores** nós realizamos esse processo. [...] Nós iniciamos este ano (E3PR, grifo nosso).

Na nossa parte acadêmica cada processo tem um fluxo específico e é diferenciado. Então cada processo ele vai ter uma unidade que é ela que vai ter um momento de tomada de decisão. Então essa integração, ela acaba que tem que ocorrer não tem muita opção por que é necessária para o processo. Então **acaba que todo mundo vai se adequar ao fluxo e ao processo. Por que é necessário para a tomada de decisão** (E4DR, grifo nosso).

[...] a integração ocorre da seguinte forma, os servidores e estudantes fazem suas demandas ao seu superior hierárquico que vai debater isso **nos conselhos**

superiores. Como os conselhos são formados por pessoas representativas tanto da gestão quanto da comunidade acadêmica se realmente os representantes representam as suas bases acredito que deve ser feito desta forma satisfatória (E5PR, grifo nosso).

[...] **As decisões estão sendo tomadas em colegiado.** Estão sendo escutadas dentro da direção de câmpus. Isso tem sido trazido para o CONSEPE, CONSUNI com a força de uma descentralização que eu ainda não tinha visto UFT (E6DR, grifo nosso).

Hoje nós temos um sistema lá **o fórum de coordenadores** que ajuda muito a disseminar as informações acadêmicas da gestão superior que as Pró-Reitoras de graduação, estudantil, extensão de ensino e pesquisa a se comunicar com cursos de graduação. A gestão superior na minha visão ela tem **um sistema quenós chamamos de Conselhos** que funciona bem na minha visão [...]. Então é um sistema bacana aonde cada gestor tem possibilidade de pontuar as dificuldades, as necessidades e os avanços de cada dá unidade gestora, da UG. De uma Universidade *multicampi* eu não vejo outro sistema hoje para funcionar se não for pelo sistema que a gente vê que a gente atua [...] Ele é feito de forma democrática [...] (E8DR, grifo nosso).

Nós fazemos **reuniões periódicas, mensais com os pró-reitores e alguns diretores de pasta e também ocorre mensalmente uma reunião com os diretores de cada unidade.** Então existe essa integração nós conseguimos entregar dessa forma (E9PR, grifo nosso).

Mesmo sendo realizadas reuniões periódicas da gestão superior com pró-reitores e diretores, uma minoria dos gestores disse que a integração na Universidade precisa melhorar. Eles ressaltam alguns pontos importantes, a saber:

A questão da Integração na Universidade é algo que a gente precisa aprimorar [...]. Eu vejo que a gestão tenta buscar esse aprimoramento desses níveis da integração entre esses níveis gerenciais é através de reuniões de gestão [...] são colocados os desafios comuns e ali tenta-se uma integração entre as áreas, entre buscar resultados comuns e melhorar essa integração (E2DR, grifo nosso).

É um ponto que precisa melhorar na UFT [...]a gente tá tentando agora fazer reuniões integradas. Entre pelo menos pró-reitorias fins para poder [...] conseguir fazer um planejamento mais integrado. [...] então eu acho que é um é um dos pontos realmente críticos nosso aqui é justamente essa organização no sentido integrada. Às vezes acontece, por exemplo, um trabalho em Araguaína que a Arraias tá fazendo a mesma coisa podendo se conversar podendo como fazer um trabalho[...] (E7PR, grifo nosso).

A integração entre os níveis é eu observo que há uma deficiência. Como a instituição ela está basicamente formalizada numa estrutura matricial [...] quando vai tomar alguma decisão a nível gerencial [...] ele não tem conhecimento de uma outra área. Então ele prejudica. Aí a tomada de decisão acaba ficando lenta, então **a gestão nesse caso de integração acho que ela precisa de melhoria** (E10DR, grifo nosso).

Verificou-se no componente 5.1.6.1 como a integração na Universidade é realizada seja por meio de reuniões periódicas, mensais, seja por meio do debate nos Conselhos Superiores, ou ainda indiretamente com a sinergia entre os processos de trabalho. O

importante é haver essa interação da melhor maneira possível para que os fluxos de informações possam fluir o bastante e aumentar o nível de satisfação dos usuários e participantes dos serviços prestados.

A seguir, na próxima seção, verifica-se como ocorre o alinhamento das necessidades dos funcionários com processos e os sistemas de trabalho.

5.1.6.2 Alinhamento das necessidades dos funcionários com processos e sistemas de trabalho no setor

Quando se perguntou aos gestores *“Como as necessidades dos funcionários são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho?”*, estes apresentaram variadas respostas, mencionando desde a elaboração do Plano Anual de Trabalho levando em conta a estrutura funcional até a formação do servidor, como pode ser observado a seguir:

Quadro 8- Alinhamento das necessidades dos funcionários com processos e sistemas de trabalho no setor

Entrevistado	Como ocorre o alinhamento das necessidades dos funcionários aos processos e sistemas de trabalho
E1PR	“[...] dentro do preenchimento do PAT que é o plano anual de trabalho [...] O PAT é constituído de vários componentes que se sigam o que é estrutura funcional de uma universidade: recursos humanos, materiais estrutura física e ambiência.”
E2DR	“[...] A gente não faz esse alinhamento [...] acredito que a gente não tem maturidade no mapeamento de processos [...]”
E3PR	“A gente tem procurado fazer esse trabalho, como eu disse reunindo a equipe [...] A gente lida com as pessoas então aqui a gente procura assim fazer, ter esse respeito a essas necessidades. A gente faz o alinhamento nesse sentido.”
E4DR	“[...] o que a gente já tá desenvolvendo no momento são as questões de otimizar o trabalho do servidor tentando automatizar o máximo os processos que requerem necessidade do sistema. Então diminuindo tempo e proporcionando maior organização[...].”
E5PR	“[...] as atividades são feitas com base nas capacidades e nas aptidões de cada servidor [...], a gente chama, conversa e mostra e pergunta se tá tudo bem e tenta viabilizar aquele trabalho ali [...]”
E6DR	“A gente tenta verificar na própria formação do servidor [...] então isso teoricamente já estão todos bem alinhados ao que fazem, gostam; já fizeram vários cursos [...] vários cursos na sua área de atuação [...]”
E7PR	“Bom, a gente faz reunião [...] sempre [...] a cada 15 dias e a gente consegue trabalhar em cima do PDI [...] o que eles colocam geralmente eu tento incorporar sugestões dentro do nosso trabalho na medida do possível eu tento colocar. Apesar de que tem a questão gerencial de cima para baixo [...]”
E8DR	“Veja, a UFT, ela não trabalha com sistema de necessidades do Servidor ela trabalha com sistema de necessidade da gestão superior [...]. Então os fluxos de processos na minha visão é o servidor que se adéqua aos processos, aos fluxos e não os processos que se adequam ao servidor.”

E9PR	“No nosso setor a gente analisa principalmente a questão da capacitação, da necessidade de se capacitar, o que nós temos recebido bastante dos nossos funcionários [...] a gente faz esse alinhamento promovendo a capacitação dos mesmos.”
E10DR	“É são alinhadas na medida do possível, nem sempre necessidades como necessidade material não são bem atendidas [...], mas geralmente o que o servidor, funcionário mais necessita é de um local de trabalho adequado, de equipamentos como computadores.”

Fonte: Elaboração da autora a partir da pesquisa de campo.

Percebe-se pelo Quadro 8 que a visão dos gestores é bem variada quanto ao alinhamento das necessidades dos funcionários com processos, sendo destaques a formação e capacitação do servidor de forma a viabilizar o trabalho e as reuniões realizadas pela equipe a fim de se ter um respeito e uma aproximação. Verificou-se, ainda, que mesmo que busquem uma melhor gestão dos seus processos, atividades e execução de ações estratégicas, os gestores também procuram uma harmonia no ambiente de trabalho com seus servidores, proporcionando, como comentou E4DR “trabalhar de forma mais tranquila e sem ficar processo ocioso ou perder muito tempo com uma demanda que seria resolvida simplesmente com um sistema”. Fundamentando tais colocações, Navaratnam e Harris (1995) defendem que as relações humanas nos processos são relevantes por 2 (duas) razões: atribuir responsabilidades e estabelecer a cultura da organização.

Nesta seção notou-se como é importante estabelecer relações com as pessoas, de modo a criar condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, estabelecendo uma sincronia na realização humana e profissional. Isto ocorre principalmente na autonomia dos servidores para atingir metas e resultados, oportunidades de aprendizado e competências.

A capacitação dos servidores é um passo importante para implementação da gestão de processos de negócios no ambiente público conforme a literatura. Segundo Pereira (2016), o ser humano tem o papel crucial na tomada de decisões e para transformar a tecnologia da informação em soluções úteis para o alcance dos objetivos institucionais. Na seção seguinte observam-se como os gestores se colocam em relação ao comportamento da cultura organizacional em relação a mudanças em processos de trabalho.

5.1.6.3 Cultura organizacional diante de mudanças em processos de trabalho

Por ser uma instituição complexa e dinâmica, torna-se fundamental para a cultura organizacional da UFT valorizar a comunicação entre as pessoas, visão de longo prazo, flexibilidade na execução dos processos e atividades, e autonomia para a tomada de decisão.

Conforme McAdam e Mitchell (1998) para uma transformação bem-sucedida na organização a mudança de cultura deve ser um dos fatores críticos de sucesso. E a maneira como uma mudança é incorporada em uma organização é um dos maiores fatores responsáveis para sua aceitação com geração de resultados (TEIXEIRA LAGIOIA et al., 2008).

Neste sentido, foi questionado aos gestores o seguinte: “*Como você avalia a cultura organizacional (práticas, símbolos e ambiente de trabalho) diante das mudanças e melhorias em processos de trabalho na UFT?*”. Essa foi uma questão a qual alguns gestores responderam diretamente enquanto outros fugiram do foco da pergunta, mas foram consideradas suas respostas quanto à opinião sobre a cultura organizacional da UFT em geral.

Quanto ao questionamento sobre como as pessoas envolvidas numa cultura organizacional lidam com as mudanças em processos de trabalho, algumas respostas podem ser observadas a seguir:

[...] quanto a processo de trabalho ainda nós estamos [...] **foi feito um trabalho intenso muito bom sobre fluxo**, mas está faltando uma interiorização nos operadores do processo (E1PR, grifo nosso).

Eu acredito que a cultura da UFT é **um pouco resistente** a questões de mudança. Nós demoramos um tempo de resposta talvez um pouco maior do que seria esperado ou que seria o ideal. Então essas melhorias elas, como a gente tem uma resistência a mudanças a gente demora um tempo (E2DR, grifo nosso).

Temos **resistências**, temos as pessoas que estão abertas a estas mudanças, mas o que eu sinto de uma forma um pouquinho mais intensa é a falta da relação das atividades que são desenvolvidas nos setores com uma função que é da universidade [...]. Então essa relação das atividades como a função maior a função principal da Universidade não há uma relação muito tranquila [...] quando a gente fala aquele alinhamento dos processos do trabalho o que eu tenho sentido é isso [...] E por ser uma instituição educativa na minha compreensão, tem um impacto na função que o outro colega desenvolve, e tem um impacto muito grande na Reitoria. E tem um impacto muito grande com a formação e com os trabalhos desenvolvidos nos câmpus e nos cursos (E3PR, grifo nosso).

Bom, eu creio que a UFT anda numa fase de constantes mudanças. Cada vez mais estão ocorrendo mudanças e pelo que eu tenho visto as pessoas, elas estão conseguindo se adaptar e compreender as necessidades dessas mudanças. Então eu vejo como positivo (E4DR).

Bem, aqui no setor mesmo nós passamos por uma modificação bem significativa na parte organizacional física onde nós abolimos aquelas baias onde as pessoas ficavam confinadas e isoladas. Colocamos um ambiente mais amplo onde todos ali estão de frente e tendo acesso a todos os outros [...] (E5PR).

[...] minha experiência também enquanto servidor da UFT anterior, sempre **a mudança é recebida com receio**. Ninguém quer sair do seu nicho de trabalho (E6DR, grifo nosso).

Aqui na universidade isso me preocupa, **as pessoas têm muita dificuldade de mudar**, as pessoas aqui [...]. Eu acho que assim a gente precisa mudar muito isso aqui eu vejo pela minha própria pró-reitoria quando a gente leva alguma ideia da

própria gestão é muita dificuldade de as pessoas encararem como algo delas apropriar. O conforto de tá ali sentado em frente ao computador para eles às vezes é a melhor maneira de estar. Então eu acho que tem muita dificuldade ainda (E7PR, grifo nosso).

[...] quanto à cultura organizacional ainda é perceptível uma **certa resistência em alguns setores** e alguns servidores, mas podemos dizer sim que as melhorias implantadas, quando o advento agora dessa nova gestão nos processos, as melhorias nos processos ela vem sendo aceita de forma positiva. Tem **resistência** [...] as práticas estão sendo aceitas assim no ambiente de trabalho (E10DR, grifo nosso).

Algumas expressões e ideias foram encontradas de forma recorrente nos relatos dos gestores com relação à conduta da cultura organizacional quanto às mudanças em processos de trabalho, tais como: *“um pouco resistente”*, *“resistências”*, *“a mudança é recebida com receio”*, *“as pessoas têm muita dificuldade de mudar”*, *“certa resistência em alguns setores”*. Nesse sentido, Duvell e Jordan (2003) afirmam que a cultura organizacional se refere a uma série de premissas, estereótipos e mitos, enquanto Štangová e Víghová (2014) defendem que a mudança de cultura é um dos elementos-chave da gestão de processos.

Diante disso, percebe-se que a metade dos gestores acredita que há o fator “resistência” às mudanças no ambiente organizacional, seja na gestão em geral ou especificamente na melhoria dos processos de trabalho. Por outro lado, alguns gestores colocaram que mudanças em processos estão sendo recebidas e aceitas de forma positiva, conforme relatado por E1PR, E4DR, E5PR e E10DR.

Quanto à resistência diante de mudanças, Biazzi, Muscat e Biazzi, (2011) avaliam que a cultura organizacional do setor público que reforça a burocratização do trabalho pode dificultar a implantação de processos orientados para resultados e para o cliente-cidadão. Segundo os autores, uma liderança executiva proativa pode resolver este problema remodelando a cultura organizacional, inclusive criando as condições para a aplicação de abordagens da gestão de processos.

Segundo Ongaro (2004), a cultura organizacional pode ser transformada, em longo prazo, pelo desenvolvimento organizacional produzido pela implementação da gestão de processos. Domingues, Xavier e Birochi (2015), por sua vez, ressaltam que a fase de mapeamento de processos, uma das fases do *BPM*, geralmente causa transformações na rotina de trabalho dos colaboradores e de procedimentos organizacionais, podendo gerar resistências.

Quanto às respostas dadas e relacionadas especificamente à cultura organizacional na UFT, observam-se as seguintes colocações:

A questão de símbolos no ambiente, o ambiente ele tem uma identidade da Universidade. Sempre temos o banner, símbolos da UFT, ou fotografias que expressam as pesquisas que são realizadas e isso fortifica a identidade das pessoas com o trabalho inclusive espontaneamente. Muitos servidores optaram por criar um uniforme que usam o símbolo da UFT no peito [...] (E5PR).

[...] a cultura não tem como você avaliar na minha visão [...]. Na minha visão a cultura da universidade é uma cultura própria de um estilo de uma universidade *multicampi*. Cada câmpus tem aí hoje uma cultura [...] quanto professores, os técnicos, os próprios discentes, as três categorias diferentes em cada câmpus. Posso dizer dessa maneira porque eles incorporam a cultura local [...] o fator cultural ele é impactado pela vivência pelo histórico das pessoas [...]. Então assim essa questão da cultura aí e é um aspecto muito subjetivo muito complicado de opinar (E8DR).

O processo de mudança cultural em muitas organizações leva em consideração vários fatores importantes como capacitação dos funcionários, trabalho em equipe, orientação às necessidades dos clientes, desenvolvimento de capacidades organizacionais, orientação estratégica, metas e objetivos claros alinhados com a missão e a visão da organização (SHARMA, 2005). Conforme Navaratnam e Harris (1995), a transformação cultural é crucial para a implementação de estratégias de qualidade a fim de se alcançar o propósito organizacional.

Foram reveladas nesta seção as diversas opiniões dos gestores quanto às mudanças e melhorias em processos recebidos pela cultura organizacional, contexto em que se encontrou atuante o fator “resistência”. Na próxima seção são abordados assuntos relacionados à categoria Processos, mostrando a percepção dos gestores diante da identificação, divulgação e de melhorias em processos.

5.1.7 Categoria 7 - Processos

Esta categoria aborda a gestão, divulgação e melhoria dos processos finalísticos, de apoio e gerenciais, bem como o entendimento sobre gestores de processos e perspectiva de um escritório de processos na UFT. Entender os processos e o compartilhamento do conhecimento entre a organização como um todo e, principalmente, entre gestores de níveis hierárquicos diferentes, é fator indispensável para o aumento do desempenho de uma organização, inclusive para a implementação do *BPM*.

Pela literatura, apesar de não haver uma definição consensual do termo, entende-se processo como um conjunto de atividades que transforma entradas (recursos materiais, pessoal, equipamentos, documentos, legislação) em saídas (produto final: bens ou serviços).

Fundamentando o conceito com as colocações de Biazzi, Muscat e Biazzi (2011, p. 871) processo é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas”. Há nesse sentido uma ideia de cadeia de atividades orientadas a eventos (GULLEDGE JR; SOMMER, 2002).

Segundo Domingues, Xavier e Birochi(2015) a organização deve se guiar primeiro pelos objetivos do *BPM* para depois se transformar, ou seja, utilizar processos como forma de padronizar suas transformações.

A seguir, têm-se os componentes sobre o conhecimento de processos finalísticos e de apoio, a divulgação e melhoria destes, e ainda a opinião dos entrevistados quanto aos gestores de processos e ao escritório de processos.

5.1.7.1 Conhecimento dos processos finalísticos, de apoio e gerenciais da UFT

Segundo a literatura, os processos finalísticos ou operacionais são associados às atividades fins e levam em consideração o objetivo da instituição, no caso em particular ensino, pesquisa e extensão. Segundo Štangová eVíghová, (2014) estes são os processos-chave de uma organização, confirmando sua existência. As autoras destacam ainda que uma instituição precisa identificar e gerir uma série de atividades a fim de realizar suas operações de forma eficaz. Outros autores como Salvador-Olivan e Fernandez-Ruiz (2012) defendem que os finalísticos são processos que contêm as atividades mais importantes e relacionadas ao objetivo final da organização, ou seja, que podem causar um impacto em seu resultado.

Quanto aos processos de apoio ou administrativos, estes fornecem os recursos necessários (pessoal, equipamentos, materiais etc.) para gerar valor ao cliente usuário no setor público. Os processos de apoio são muito importantes para a organização (PAULUS; RIEMANN, 2013), uma vez que asseguram os processos finalísticos.

Como já explanado, em meados de 2016 a Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento deu início aos trabalhos de identificação e mapeamento dos processos finalísticos e de apoio da UFT, primeiro nos seus setores internos e depois nos outros setores da Reitoria e unidades complementares. Este trabalho ainda não terminou, por ser de caráter contínuo. A proposta seguinte será melhorar os processos-chave, ou seja, os principais que geram riscos e causam impactos nos resultados da organização.

Segundo Paulus e Riemann (2013) a identificação do processo de negócio permite saber por que os processos de negócios são essenciais para a organização no sentido de

cumprir com as necessidades dos clientes ou de outras partes interessadas referentes ao modelo de negócio e à estratégia de resultados.

As perguntas realizadas aos gestores quanto a este componente 5.1.7.1 foram: “*Você conhece os processos finalísticos, de apoio e gerenciais da instituição? Poderia citar alguns exemplos de processos a serem mapeados na instituição?*”. Nas respostas, a maioria dos gestores disse conhecer os processos finalísticos e de apoio da Universidade, incluindo os dos seus setores e alguns de outras unidades, o que pode ser observado em alguns relatos a seguir:

Eu conheço alguns processos finalísticos e gerenciais dentro do setor aqui. Eu posso citar que foi mapeado o do sistema de planejamento anual, foi mapeado o processo de construção do relatório de gestão, o processo de organização e distribuição do orçamento (E2DR).

Bom, a gente lida aqui de uma forma muito próxima como eu falei dos alunos. Então o processo finalístico que a gente entra tanto com o processo seletivo que é do ingresso como matrícula que a gente processa e a colação de grau propriamente dita [...] (E3PR).

Sim, a gente conhece talvez não conheça todos os mecanismos gerenciais, mas os processos finalísticos nossos estão basicamente relacionados com a qualidade dos cursos de pós-graduação, com a captação de recursos para pesquisa [...] com o sucesso de formatura de nossos estudantes, na obtenção dos graus de especialista, mestre, doutor e pós-doutor [...] (E5PR).

Conheço assim alguns processos [...] finalísticos [...]. É os processos fins hoje na área de extensão são atender a comunidade ou inserir a comunidade dentro da Universidade, suprindo as suas necessidades (E8DR).

[...] Conheço sim alguns processos finalísticos e alguns processos também de apoio um exemplo que eu posso te dar de processo finalístico são as ações que estão no PNAES. Todas as ações da Universidade elas são traçadas em macro ações que vem lá do MEC (E9PR).

Levando em consideração e complementando os relatos com relação aos processos de apoio que dão suporte aos processos finalísticos, as principais áreas que realizam processos administrativos existentes na UFT são: compras, recursos humanos, assistência estudantil, acadêmico, bibliotecas, limpeza, telefonia, controle contábil e patrimonial, transporte e vigilância.

Gerenciar com a abordagem *end-to-end*, ou seja, de ponta a ponta, como se comenta na literatura referenciada, é cumprir com a finalidade da instituição e estabelecer o processo decisório e de controle com base em informações. Deste modo, a gestão por processos mostra uma sequência de atividades que são executadas, atravessando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos para o atendimento do cliente final (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011), ou usuário do serviço.

Neste contexto, a maioria das falas revelou que os gestores conhecem os processos da Universidade, mas alguns ressaltam que conhecem mais os dos seus setores, como nos relatos de E4DR: “Bom, na verdade eu creio que a gente conhece mais os processos que a gente trabalha. Então não temos muito conhecimento exceto a parte geral que envolve todas as pró-reitorias [...]”. Outro entrevistado também diz: “Sim, tenho conhecimento dos processos finalísticos na instituição de ensino no caso da Universidade – ensino, pesquisa e extensão –, mas não tenho muita propriedade para falar sobre o desenrolar de como se processa” (E10DR).

Quanto aos trabalhos de identificação e mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento com o suporte dos setores, alguns gestores reconhecem e consideram o trabalho que está sendo realizado, como avalia E7PR: “Eu acho que o trabalho da PROAP foi um trabalho central pelo menos em termos de Universidade. O que eu consegui visualizar na página dos outros setores”. O mesmo gestor ainda comenta: “Com relação à questão do mapeamento, do gerenciamento da Universidade, isso depende, claro, de vários fatores e um deles é o planejamento estratégico”. Outro gestor, na mesma linha de raciocínio, ressalta:

Essas melhorias que foram realizadas, como por exemplo, a determinação dos fluxos e o esclarecimento de todas as etapas de cada unidade ter competências foi fundamental porque permite um melhor planejamento [...] o trabalho não vai mais ficar prejudicado como ficava antigamente porque a gente tem sempre como fazer um *backup* ou outra pessoa capaz de executar, por que todos os passos estão bem determinados (E5PR).

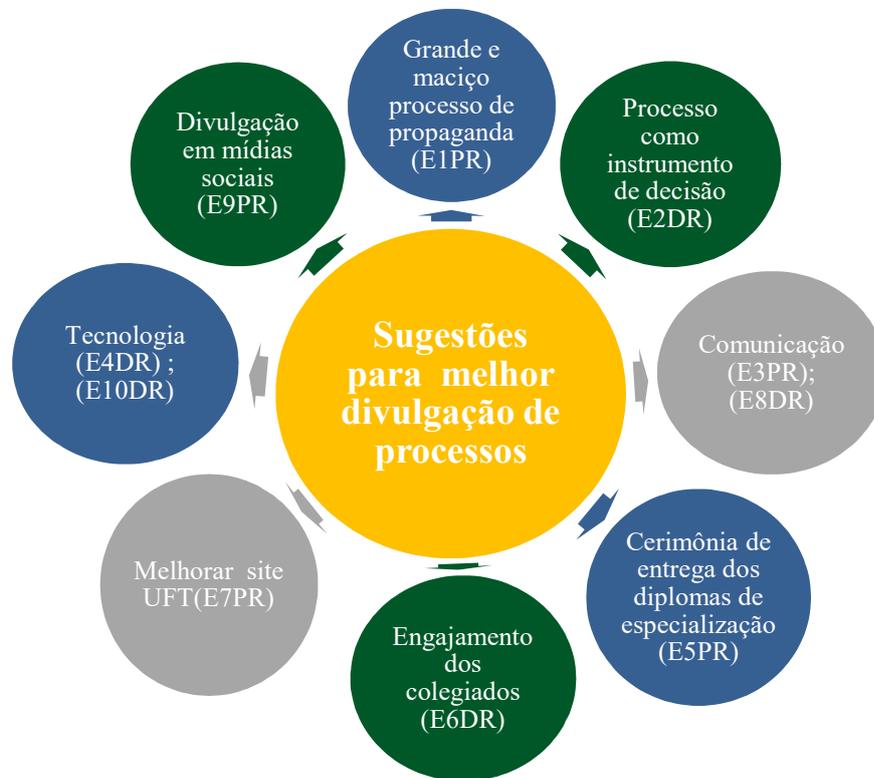
Percebe-se que uma das vantagens que a Universidade possui neste momento é ter muitos processos conhecidos, pois na página da PROAP na internet estão divulgados muitos modelos de processos, organizados ainda por setor, devido ao caráter funcional e hierárquico da instituição. Pode-se dizer que, apesar da UFT ainda estar caminhando, olhando para os seus processos a fim de melhorias, esta também já está se implantando, mesmo que de forma tímida, uma cultura de conhecimento, de modo a familiarizar as pessoas com a importância de seus processos de trabalho.

Nesta seção verificou-se a percepção que cada gestor possui com relação aos processos finalísticos e de apoio da UFT, mostrando que todos os conhecem, mesmo que não de maneira aprofundada os processos de outros setores. Na seção seguinte é visto como os mesmos gestores opinam quanto a uma melhor divulgação dos processos finalísticos e de apoio.

5.1.7.2 Melhor divulgação de processos finalísticos e apoio

Muitos estudos, conforme revisão teórica referenciada neste trabalho ressaltam a importância da divulgação dos modelos de processos que a organização possui. Isto é uma forma de materializar a transparência pública a fim de informar aos usuários os serviços que a instituição possui, quais processos estão envolvidos, qual público-alvo, entre outros aspectos. Quanto a este componente 5.1.7.2 questionou-se aos gestores o seguinte: “*Em sua opinião como os processos finalísticos e de apoio poderiam ser melhor divulgados?*”. As respostas seguem o esquema abaixo estabelecendo relação com o eixo principal, extraídas das falas:

Figura 9 - Sugestões dos gestores para melhor divulgação dos processos



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Percebe-se pela Figura 9 uma variedade de alternativas entre as respostas dos gestores. Entre todas as sugestões de melhorias em divulgação de processos os fatores “comunicação” e “tecnologia” foram os mais comentados. Neste sentido, a comunicação torna-se um dos elementos relevantes durante a implementação de um projeto de *BPM* e gestão de processos numa organização (MANFREDA; BUH; ŠTEMBERGER, 2015), por interferir nas relações organizacionais.

A comunicação na Universidade Federal do Tocantins ainda é um gargalo a ser superado, fato mencionado no estudo de Ribeiro (2015, p.119) sobre comunicação na UFT. A autora ressalta que:

[...] a UFT padece tanto de problemas de comunicação no nível instrumental/básico, quanto nos níveis mais avançados, de uma *consciência comunicativa* ou de uma *cultura de comunicação* pouco efetiva, a qual prescinde de uma cultura organizacional que favoreça o engajamento do público interno e de uma política institucional estratégica nesse quesito.

Segundo um dos gestores entrevistados, para se melhorar a comunicação na Universidade, esta deveria estar mais aberta para a sociedade: “Nós ainda estamos muito fechados dentro da instituição” (E7PR).

Quanto à tecnologia, Gullede Jr e Sommer (2002) ressaltam que estabelecer uma relação entre os processos organizacionais com novas tecnologias de informação é uma das razões para se implementar a gestão de processos na administração pública. Isto posto, a UFT vem tentando melhorar cada vez mais neste quesito, o que pode ser verificado no Relatório de Gestão de 2016, com apresentação dos resultados da gestão da informação da Universidade, contando, inclusive, com um comitê gestor de TI.

Mostrou-se nesta seção quais foram as sugestões para se ter processos com melhor divulgação, sendo os aspectos “comunicação” e “tecnologia” os mais comentados. Na seção seguinte são evidenciadas as opiniões dos gestores quanto à articulação dos processos finalísticos e de apoio com a missão da UFT.

5.1.7.3 Articulação dos processos finalísticos e de apoio com a missão da UFT

É muito importante o alinhamento dos processos com a estratégia e a missão de uma organização. Segundo Sentanin, César e Jabbour (2008), os processos de negócios de uma organização devem estar direta ou indiretamente articulados com o planejamento estratégico de uma instituição, caso contrário pode ocorrer um consumo de recursos capaz de desestruturar outros processos. Mückenberger et al. (2013), por sua vez, afirmam que se os anseios da organização forem melhorar os processos interfuncionais de ponta a ponta e promover melhor alinhamento entre processos e estratégia a abordagem de gestão indicada é a de cima para baixo, ou seja, primeiro com apoio da gestão superior. Neste sentido, os processos geridos com sucesso contribuem para o alcance da estratégia da organização,

redefinem objetivos e melhoram o gerenciamento dos processos centrais (SENTANIN; CÉSAR; JABBOUR, 2008).

Quando se indagou aos gestores *“Na sua visão como os processos finalísticos e de apoio estão identificados e articulados com a missão institucional?”*, a maioria deles referiu-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional, ou a ações a ele vinculados, conforme se verifica a seguir:

[...] planejamento estratégico, onde definimos a missão definimos nosso objetivo estratégico e constituímos um PDI [...] partiu daí dentro de uma sistemática de planejamento (E1PR).

Nós temos como base todo o trabalho da pró-reitoria planejamento feito com base no PDI. Esses processos eles foram pensados já conforme a gente já articulou dentro das diretrizes e dos eixos do planejamento que eles estão intimamente ligados com nossa missão (E2DR).

Eles estão articulados em termos do projeto da universidade, por exemplo, no Plano de Desenvolvimento Institucional e isso com certeza lá tem uma relação (E3PR).

Como a universidade hoje toda praticamente ela trabalha em cima do PDI todas as ações que viram fluxos elas são do PDI Então tudo está articulado com a missão institucional (E4DR).

[...] Como o PDI foi feito por muitas mãos é às vezes a gente tem dificuldade de alcançar o que ela propõe que é justamente ser ótima digamos assim nessa região [...] garantir a excelência (E7PR).

[...] com base no plano de ação de cada mandato você faz um cruzamento da carta proposta da gestão só aquilo que nós temos de necessidades para comunidade [...] (E8DR).

Por ação, cada ação ela tem um código específico com a descrição [...] e articulado na missão institucional que é promover a formação de indivíduos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia (E9PR).

É um processo, como esse processo de articulação ele fica mais com a alta gestão no caso de pró-reitoria e reitoria a gente participa muito pouco nesses processos [...] há uma necessidade de uma de uma maior aproximação entre a alta gestão e esses níveis gerenciais (E10DR).

Apesar da maioria se referir ao PDI ou a ações presentes neste documento nas quais estão articulados os processos finalísticos e de apoio, o gestor E7PR chama atenção para o fato de que *“lá no final o aluno ou professor ele não consegue visualizar essa missão para que a atividade deles seja realmente encaminhada para esse final”*.

Nesta seção foram verificadas as opiniões dos gestores quanto ao alinhamento dos processos finalísticos e de apoio de forma geral com a estratégia da Universidade, ou seja, especificamente com a sua missão. A próxima seção trata sobre sugestões para se ampliar a

capacidade de resultados de processos finalísticos e de apoio na visão dos gestores entrevistados.

5.1.7.4 Sugestões de melhorias em processos finalísticos e de apoio

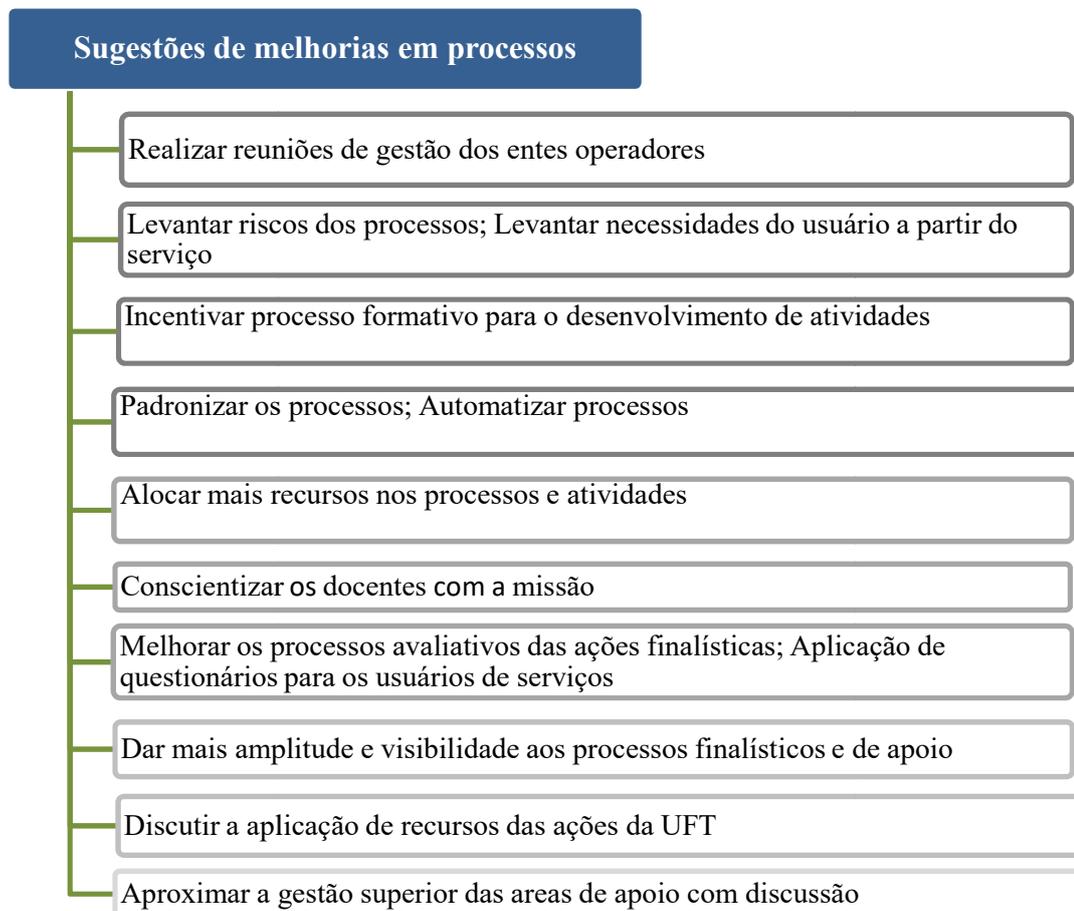
Segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), o setor público, envolvido pela busca de melhorias na gestão, se viu preocupado e sob pressão para se desenvolver, ser mais transparente e com foco em resultados. Os autores complementam que há vários aspectos específicos do setor público que podem influenciar propostas de melhorias como hierarquias rígidas, cultura do setor, estabilidade dos funcionários, mudanças periódicas de direção política e interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo. Entra aqui a questão da adaptabilidade de técnicas e ferramentas a serem utilizadas oriundas do setor privado (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007). Neste sentido, a capacidade de adaptação “veio à tona no campo da gestão organizacional refletida pela globalização e a competitividade” (PEREIRA, 2016, p.17).

Segundo a literatura referenciada neste estudo, as mudanças ou melhorias de processos de negócios no ambiente público estão relacionadas, principalmente, com a unificação dos processos de negócio, a automação de algumas atividades e a eliminação de processos dispensáveis. Neste contexto, o *BPM* tem se mostrado uma das formas de lidar com o desafio da melhoria no desempenho dos processos organizacionais a fim de contribuir com a competitividade, coma oferta de valor ao cliente e a satisfação dos objetivos estratégicos da organização (TRKMAN, 2010).

A pergunta direcionada aos gestores relacionada ao componente 5.1.7.4 foi: “*Como os processos finalísticos e os processos de apoio podem ser melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados e atender os requisitos dos usuários de serviços?*”.

As sugestões estão compiladas na Figura 10 a seguir, elaborada a partir das respostas de alguns entrevistados:

Figura 10-Sugestões de melhorias em processos finalísticos e de apoio na opinião dos gestores entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Verifica-se pela Figura 10 que todos estes temas levantados pelos gestores são relevantes do ponto de vista do aprimoramento dos resultados dos processos finalísticos e de apoio, a partir de melhorias a serem implementadas. Fundamentando tais colocações, Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) ressaltam que projetos de melhorias devem ser adaptados ao contexto do setor público pelo fato de existirem aspectos característicos desse ambiente como a cultura organizacional típica, questões políticas e burocracia. Deve-se levar em consideração, também, nas mudanças contínuas de processos de negócios no setor público, o foco no cliente (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007). Isto se traduz no objetivo de atender ao usuário interno e externo com qualidade.

Algo que não foi mencionado pelos gestores quanto aos projetos de melhorias em processos é a redução das resistências e plena participação dos empregados do projeto. Recomenda-se que sejam realizadas várias oficinas com os gestores e que todos os

funcionários sejam informados sobre o projeto, os seus objetivos e os resultados esperados (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007).

Outro fator presente nas falas foi a preocupação demonstrada por alguns gestores com as necessidades dos clientes usuários. Para E1PR, tais necessidades podem ser observadas “através do processo de aplicação de questionários por parte da PROAP, ou outro setor de usuário. Também nós precisamos escutar ou dar oportunidade para aqueles que ousam dizerem o que estão achando, se estão satisfeitos”.

Nesta seção foram observadas as opiniões dos gestores quanto a sugestões para melhorar o resultado de processos finalísticos e de apoio. A seguir será analisado o componente que trata sobre o processo de elaboração e o processo de gerenciamento do orçamento com base na opinião dos gestores.

5.1.7.5 O processo de elaboração e o processo de gerenciamento do orçamento

Como já explanado no componente 5.1.2.2 da Categoria 2, o processo de elaboração do orçamento e o de gerenciamento da UFT levam em consideração, em primeiro lugar, os objetivos estratégicos que constam no Planejamento Estratégico da Universidade. Os dois processos contam com uma diretriz interna, a Norma Técnica Orçamentária (NTO). Esta estabelece os instrumentos a serem utilizados para execução e acompanhamento do orçamento da Universidade Federal do Tocantins oriundo do Tesouro Nacional, dos Recursos Próprios e descentralizados.

Ademais, a NTO estabelece que a execução dos recursos será realizada conforme o PDO, esquematizado pelas programações orçamentárias realizadas por meio dos Planos Anuais de Trabalho de cada Unidade Gestora. Nesta etapa as Unidades Gestoras fazem a distribuição do orçamento disponibilizado entre as ações estabelecidas no PDI, conforme as rubricas desejadas e respeitando os limites estabelecidos (UFT, 2017a).

Desta forma, o planejamento do orçamento da UFT é realizado por meio do Plano de Distribuição Orçamentária, documento que contempla todas as ações (projetos a atividades) a serem desenvolvidas pela UFT no ano. O PDO faz a distribuição do orçamento a partir das ações do Plano de Desenvolvimento Institucional e da Matriz Interna de Distribuição de Recursos.

Diante disto, foi questionado aos gestores: *“Na sua visão, o processo de elaboração e o processo de gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução*

orçamentária financeira e o atingimento das metas estratégicas? Em caso negativo, quais outros critérios que estes processos levam em consideração?”. Os principais trechos das respostas estão compilados no Quadro 9, apresentado a seguir.

Quadro 9- Opiniões dos gestores sobre o processo de elaboração e gerenciamento do orçamento da UFT

Gestor entrevistado	Os processos de elaboração e gerenciamento do orçamento da UFT levam em consideração histórico da execução e as metas?
E1PR	“ Até esse momento considera o histórico e a uma [...] distribuição atrelada ao mesmo critério da do MEC.”
E2DR	“ O processo de planejamento orçamentário leva em consideração o histórico do que já foi feito [...].”
E3PR	“[...] a gente faz sim [...] inicialmente no início do ano a gente tem um orçamento.”
E4DR	“[...] essa questão de processos de gerenciamento do orçamento sempre tem que levar em consideração essa execução orçamentária e financeira [...].”
E5PR	“ Eu acredito que leva sim em consideração o histórico , porque a gestão não quer ter obras paradas, por exemplo, no caso de obras [...]. E também o gerenciamento dele leva em consideração a opinião de diversos setores, como todas as pró-reitorias participam, a Reitoria e vice-reitoria participa e todos os diretores de câmpus e também as diretorias ligadas à Reitoria.”
E6DR	“ Ah sim, totalmente, pelo menos nesse período que a gente tem aqui toda reunião de gestão é apontado números anteriores [...] exemplo prático aqui [...] quantas bolsas tínhamos ano passado quantas a gente vai ofertar quanto a gente tem de verba para ele, quantas a gente atingiu [...].”
E7PR	“[...] essa divisão orçamentária do recurso financeiro [...] é claro que ela tem vários critérios é a questão do aluno [...] o desempenho do aluno, projeto de pesquisa de extensão, é a qualidade dos serviços [...].”
E8DR	“ Eles levam, até mesmo porque tem uma matriz orçamentária [...] é distribuído de acordo com as características de cada [...] de acordo com as necessidades de decisões coletivas, fica a critério da gestão superior [...].”
E9PR	“ Leva sim, leva em consideração, sim, o histórico da execução orçamentária [...] observando também as correções que tem todos os anos dos reajustes de preços nacionais [...] você não teria um parâmetro de planejar a execução orçamentária do ano subsequente sem ter um aspecto histórico.”
E10DR	“[...] é possível dizer que ela leva em consideração sim o histórico nos últimos tempos [...] ficou mais difícil levar em consideração ao histórico devido à escassez de recursos [...] contingenciamento de recursos do governo federal.”

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Considerando os dados obtidos, pelo Quadro 9, é possível notar que todos os gestores têm conhecimento sobre o fato dos processos de elaboração e gerenciamento do orçamento levarem em consideração o histórico e as metas atingidas. Isso pode ser comprovado em todas as falas. Por outro lado, uma realidade apontada e vista como fator capaz de mudar essa situação é a questão do contingenciamento de recursos vivenciado nos últimos anos. Observou-se isso pelas verbalizações a seguir: “[...] nem sempre as nossas metas estratégicas são atendidas em função dos cortes [...]” (E3PR); “[...] ficou mais difícil levar em consideração o histórico devido à escassez de recursos, o contingenciamento de recursos do governo federal e a gestão tá tendo que tomar medidas contingenciais para poder atingir suas

metas” (E10DR). Tais colocações sobre corte de gastos são comprovadas no Relatório de Gestão 2016:

Em decorrência de mais um contingenciamento orçamentário imposto pelo Governo Federal, esclarece-se que em 07 de outubro de 2016 a Gestão Superior da Universidade deliberou pelo contingenciamento das despesas de custeio dos serviços continuados para o exercício de 2016 [...] (UFT, 2017a, p. 32).

Outros gestores apontaram soluções relacionadas às melhorias que poderiam ser feitas na consecução dos processos, tais como bonificação por metas cumpridas, avaliação do orçamento por metas atingidas, eleição de prioridades para alocação de recursos e estabelecimento de indicadores de resultado não só quantitativos, mas também qualitativos referentes aos egressos da universidade.

Nesta seção viram-se as percepções dos gestores e propostas de soluções para a realização dos processos de elaboração e gerenciamento do orçamento, mostrando que todos os entrevistados conhecem suas particularidades. Na próxima seção são colocados os principais critérios para seleção de fornecedores de serviços para a Universidade.

5.1.7.6 Critérios para seleção de fornecedores de serviços

A pergunta feita em relação a este componente foi: *“Para a seleção de fornecedores de serviços, quais os critérios são levados em consideração?”*.

Em relação às respostas deste questionamento houve quase uma unanimidade dos gestores quanto a obedecer aos preceitos legais, embora a maior parte deles admitir que não fazia parte da área deles. Algumas colocações podem ser observadas: “Isso não é tanto aqui na minha área, mas é considerado a princípio aquele que se atrela a exigência da licitação primeiro, aquele jurídico e depois de preço” (E1PR); “[...] Eu acredito assim que ligo para a gente fazer contratação de qualquer serviço nós fazemos um processo licitatório”(E2DR); “[...] a gente não tem muito a parte de fornecedores de serviços, mas creio que no ambiente a maioria é licitação [...]”(E3PR). Outras respostas se referiram à qualidade, menor preço e eficiência, tais são: “[...] Lei 8.666 [...] a lei de licitações e compras no serviço público nós temos que obedecer este preceito[...]

 (E9PR); “[...] obediência aos normativos legais aí dentro desse mandamento maior que o da legalidade você estabelece critérios de qualidade de que busca a eficiência, ou seja, uma qualidade pelo menor preço[...] (E10DR).

A intenção de tal questionamento era conhecer a percepção dos gestores quanto a um dos participantes de um processo – o fornecedor de serviço– e, indiretamente, quanto à ideia de processos ponta a ponta, desde a solicitação do cliente até a entrega final.

Esta seção mostrou a opinião dos gestores quanto aos requisitos para se contratar o fornecedor de serviços para uma organização, em especial numa instituição pública. A próxima seção mostra a opinião dos gestores quanto à figura do gestor de processo.

5.1.7.7 O controle de processos finalísticos a partir de gerentes de processos

Segundo a literatura, o gestor, proprietário ou dono do processo são figuras essenciais que acompanham, dão suporte e gerenciam os processos organizacionais ponta a ponta, bem como lidam com mudanças necessárias nos departamentos envolvidos. Maddern et al. (2014) ressaltam que os gestores devem sair de um nível gerencial funcional para um nível de gerenciamento de processos ponta a ponta afim de realizar uma série de melhorias de desempenho. Os autores aconselham que o conceito de ponta a ponta é central para o *BPM* e para a gestão de processos de negócios, porque busca a satisfação do cliente.

É muito importante considerar o caminho ponta a ponta de um processo organizacional, a partir do cliente até o fornecimento de bens e serviços (PAULUS; RIEMANN, 2013). Niehaves, Plattfaut e Becker (2012, p. 363, tradução nossa) defendem que é importante perceber as mudanças no papel dos gestores de processos ao longo do tempo, passando do perfil de trabalhar sozinho para um perfil de “orquestrador de diferentes atores”. Os autores ainda dizem que os gerentes de processos do setor público devem ter consciência dos seus esforços em *BPM*. Depreende-se desse contexto que os gerentes de processos numa organização devem ser responsáveis pela inovação e mudança na organização.

Cabe destacar que a inovação no contexto do setor público pode estar relacionada com a “criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significativas na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados” (PAULUS; RIEMANN, 2013, p. 2, tradução nossa).

Diante disso, questionou-se aos gestores: “*Qual sua opinião sobre o controle de processos finalísticos a partir de gerentes de processos?*”.

Percebeu-se com as respostas o quanto os gestores ainda não possuem informação sobre as principais competências e funções do “gerente de processo” numa organização que

pretende implementar melhorias em processos a partir do *BPM*. Muitos confundiram com pessoas que realizam o acompanhamento de metas e de ações estratégicas, não especificamente como uma figura que acompanha o processo ponta a ponta. Com base nessas informações, algumas respostas tiveram perspectivas negativas e positivas quanto ao gerente de processos. Nas colocações negativas, a maior parte das falas tem colocações como as que seguem:

[...] está **muito baixo, não está começando** (E1PR, grifo nosso).

Eu ainda tenho certas dúvidas sobre o gerente de processos na universidade porque a universidade ainda é muito **hierarquizada** [...] (E2DR, grifo nosso).

O controle ele precisava ser melhorado [...]. Embora tenhamos avançado [...]. A partir do gerente de processos por que no caso é o chefe mediato que vai fazer essa avaliação ele vai proporcionar essa avaliação (E5PR, grifo nosso).

[...] eu acho que ainda é assim **ainda incipiente**. Eu acho que **precisamos melhorar** (E6DR, grifo nosso).

Seria se realmente fizesse o papel de gerenciar, por que gerenciar e gestar são coisas diferentes. Gestar você trabalha numa lógica mais qualitativa [...] o gerenciamento ele é mais técnico [...] quando você tem um gerente daquela meta e ele tem uma visão extremamente técnica você consegue ter uma visão diferenciada do processo (E7PR, grifo nosso).

Olha veja eu **não vejo isso dentro da universidade hoje** (E8DR, grifo nosso).

Não tenho conhecimento da figura “gerente de processo” na entidade [...] (E10DR, grifo nosso).

Observa-se diante das verbalizações que ainda não ocorre ou que precisa ser melhorado tal gerenciamento por alguém responsável. Em relação às justificativas quanto às colocações acima, algumas foram consideradas pelos entrevistados: “porque o próprio gerente não se considera gerente ou não assume o seu caráter de gerência” (E1PR); “pode ser um agente que venha tornar essa estrutura um pouco uma disputa de poder entre a estrutura formal que a gente já tem e esse gerente de processo” (E2DR); “ainda falta um pouco de controle” (E6DR).

Nas falas com perspectivas positivas os gestores também comentaram casos isolados, não especificamente sobre gestores de processos, apenas sobre controle gerencial de processos finalísticos no setor.

[...] na nossa Pró-Reitora a gente tem as pessoas que justamente fazem esse acompanhamento. Eu acho que eles são fundamentais [...] como que a gente vai analisar e avaliar nossas atividades se não tiver alguém que faça esse acompanhamento [...] de todo o processo (E3PR).

Eu acho que isso é uma situação importante. [...] Você tem que saber como começa um processo como ele termina em que fase que tá (E4DR).

Eu creio que esse controle desses processos finalísticos é bem feito, de certa forma até mesmo porque nós temos que trabalhar agora com planejamento, haja vista a escassez que temos tendo no serviço público, no financiamento do serviço público. Então eles têm sido bem feitos sim [...] eu acho que até inclusive tem gerente de processo no caso do PNAES [...] (E9PR).

O real papel de um proprietário, dono ou gerente do processo é ser detentor de autoridade, responsabilidade sobre operações de processo. Para isso, este necessita estar bem familiarizado com o processo, além de ocupar uma posição relativamente alta na organização (BUH; KOVAČIČ; ŠTEMBERGER, 2015).

Concluindo, verificou-se nesta seção a percepção dos gestores quanto ao controle de processos finalísticos a partir de gerentes de processos. Percebe-se que a maioria dos gestores tem percepções contrárias aos autores e teóricos sobre este assunto. A liderança que um gestor de processos pode proporcionar é muito importante para a instituição. Assim, o proprietário do processo e também a gestão superior possuem papéis cruciais numa organização (ONGARO, 2004). A próxima seção trata de mais um fator importante para implementação do *BPM* numa organização pública, o escritório de processos.

5.1.7.8 Escritório de processos na UFT

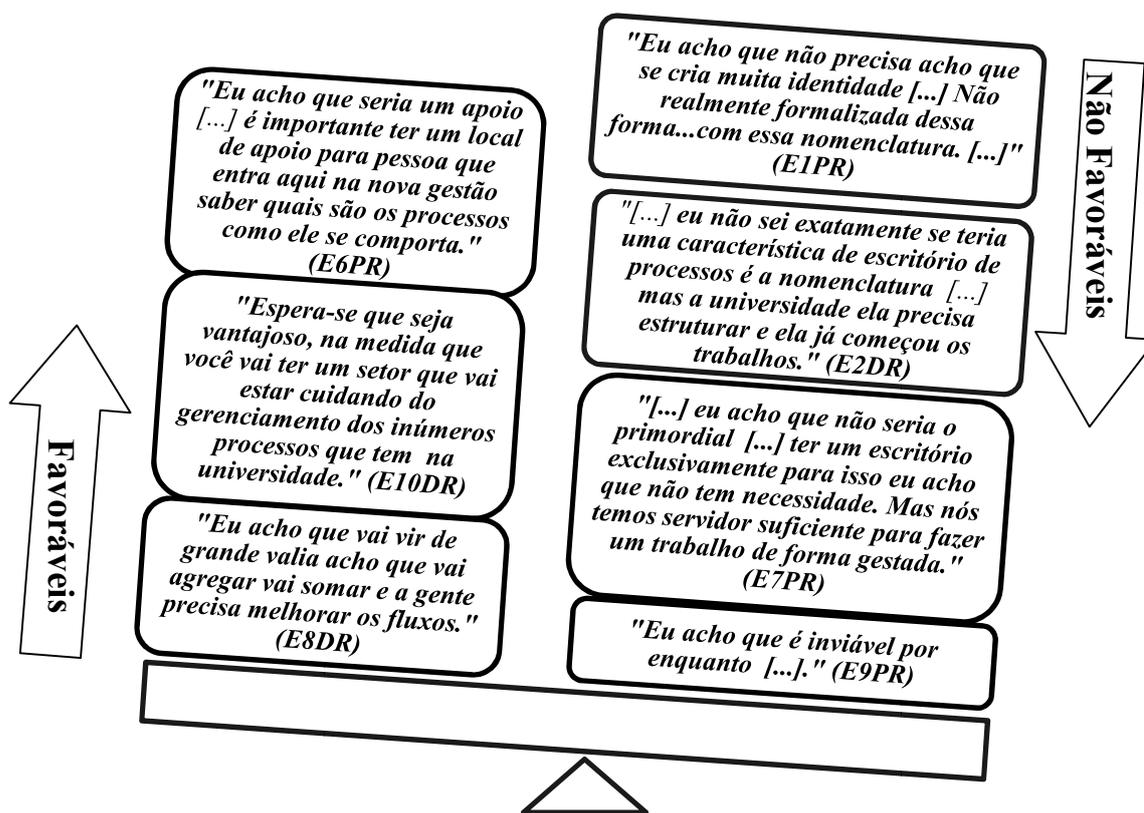
Segundo a literatura, o escritório de processos pode proporcionar a realização da gestão com abordagem em processos numa organização (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015). Carvalho (2015) ressalta que o escritório de processos pode ser implantado em diversas formas de estruturas organizacionais e sua atuação irá depender da visão que a organização tem dos seus processos.

Oliveira (2014), por sua vez, defende que o escritório deve possuir um gerente que responda à alta gestão, e também possuir um conjunto de procedimentos e regulamentações. Por outro lado, a autora alerta que a estruturação de um escritório de processos deve estar baseada numa ação estratégica planejada para o alcance de sucesso. Contudo, há muitos fatores que podem influenciar o êxito ou não de uma implementação de *BPM* relacionada à estruturação do escritório, como cultura, comunicação e patrocínio, dependendo de como estes são tratados.

A construção de um escritório de processos pode afetar diretamente a estrutura organizacional, podendo impactar, também, no organograma organizacional. Por isto, esta unidade setorial deve ser construída conforme a estrutura adotada da organização e ser flexível para evolução (OLIVEIRA, 2014).

Para saber a opinião dos gestores sobre a implantação de um escritório de processos na Universidade foi questionado: “Qual sua opinião sobre a iniciativa de se estruturar um escritório de processos na UFT?”. Verificou-se que 4 (quatro) dos 10 (dez) gestores não se mostraram receptivos quanto à proposta, 3(três) se mostraram receptivos e 3(três)demonstraram não compreender bem suas funcionalidades, conforme o esquema da Figura 11 a seguir:

Figura 11- Opiniões dos gestores sobre a existência de um escritório de processos na UFT



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

As justificativas alegadas quanto à resistência para a implantação de um escritório de processos na UFT, conforme a Figura 11 foram diversas: “faz parte intrínseca da responsabilidade das atividades do Planejamento” (E1PR); “precisa melhorar e incorporar essa questão do mapeamento e da melhoria de processos como algo rotineiro através de um setor responsável” (E2DR); “porque assim hoje a universidade ela com a questão dos

processos pode ser que ela é muito burocrática então a gente precisa ter cuidado com isso”(E7PR); “por questões de gratificação, quadro de servidores[...]formações de novas diretorias novos setores não tem tido muito êxito em função disso” (E9PR).

Os recortes a seguir mostram as falas que se referem às dúvidas quanto às funcionalidades do escritório de processos: “Bom, eu precisava compreender um pouco melhor [...] a concepção desse escritório de processos” (E3PR); “Bom, eu não vou opinar porque eu não sei muito bem o que seria um escritório de processos na UFT como que funcionaria” (E4DR); “Não tinha pensado nessa possibilidade, escritório de processos. Realmente eu não sei se ele é viável tem que refletir um pouco mais sobre isso talvez seja uma alternativa boa, mas talvez tire a autonomia também dos setores” (E5PR).

Esta seção mostrou que a possibilidade de implantação de um escritório de processos na UFT divide a opinião dos gestores. Pelos dados avaliados, notou-se que a maior parte deles não acha interessante a proposta, ou pelo menos não com esta nomenclatura. Isso demonstra que a opinião deles vai de encontro à literatura da área, evidenciando um contraponto. Na próxima seção é tratada a Categoria 8, a respeito de indicadores.

5.1.8 Categoria 8 - Resultados

Não é o objetivo desta categoria apresentar resultados de processos ou serviços institucionais, mas apresentar as percepções dos gestores entrevistados quanto ao conhecimento e à vinculação de indicadores aos processos de trabalho, ou ao plano institucional.

Segundo Sá Brito Rojas et al. (2011, p.181) o objetivo do fluxo do processo é aperfeiçoar “todas as atividades envolvidas e não os setores separadamente”, e a partir daí determinar indicadores específicos para cada setor ou responsável participante a fim de apresentar elementos para avaliar como o processo está se comportando integralmente ao longo do tempo.

Celino et al. (2008) defendem que o desempenho de processos é utilizado principalmente para avaliar as medidas dos processos internos (tempo de ciclo, tempo de espera, carga de trabalho, custo) e fazer a medição do valor entregue ao cliente (valor econômico agregado, qualidade, satisfação).

Em relação a indicadores, pode-se considerar que a Universidade possui vários, como indicadores de satisfação com os serviços de atendimento prestados aos usuários, indicadores

do TCU, os quais não serão objeto de comentários neste estudo, e indicadores de resultados das ações do PDI. Entretanto, quanto a indicadores de processos organizacionais ou de trabalho (de atividades), ainda se está caminhando para isso.

Quanto aos indicadores para o atendimento ao cidadão usuário, podem-se citar como exemplos os resultados da Carta de Serviços ao Usuário, da Ouvidoria e do SIC. Por uma obrigatoriedade legal, a Universidade Federal do Tocantins deve aplicar periodicamente uma pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e usar os resultados como referência de ajuste dos serviços prestados. Assim, pela Carta de Serviços ao Usuário a UFT disponibiliza um Instrumento de Pesquisa de Satisfação na sua página na internet. Esta ferramenta é um questionário de pesquisa de opinião permanente que busca assegurar um canal de participação não identificada do cidadão na avaliação dos serviços prestados pela Universidade, bem como identificar deficiências nos serviços e o nível de satisfação dos usuários.

Os dados da pesquisa de satisfação são analisados periodicamente pela Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento, pela a Ouvidoria e por outros setores da Universidade com intuito de se melhorar os serviços prestados. A PROAP busca formas de maior divulgação da Carta a fim de aumentar a participação e, com isso, a representatividade dos dados obtidos (UFT, 2017a). Isso se traduz também na busca por maior cumprimento dos compromissos e por maior qualidade de atendimento nos serviços divulgados na Carta.

Quanto à Ouvidoria da Universidade, esta demonstra orientar e atender com celeridade aos cidadãos. Assim, a partir das demandas, é realizado um diagnóstico em que são propostas mudanças com recomendações aos gestores a fim de aperfeiçoar continuamente os serviços prestados pela Universidade. A Ouvidoria consegue apurar o quantitativo de manifestações anuais, classificadas como solicitação de informação, reclamação, denúncia, sugestão ou elogio. Desta forma, a Ouvidoria torna-se “recurso para a humanização dos serviços da UFT, diminuindo o déficit de civilidade, de cidadania, de comunicação e de conhecimento” (UFT, 2017a, p. 8).

Quanto aos indicadores de resultados relacionados às ações do PDI, estas são objetos de monitoramento sistemático e avaliação anual, o que se exige um papel estratégico dos gestores da UFT. Destarte, após a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional foi necessário um processo de monitoramento e avaliação que a Universidade trabalha em etapa recente.

Os indicadores de resultados foram estabelecidos por meio da Resolução do CONSUNI nº 09/2016, que dispõe sobre a instituição do Plano de Monitoramento e

Avaliação das Ações do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins. Segundo a normativa institucional:

O monitoramento proporciona a informação necessária para acompanhar o desempenho da Instituição, permitindo realizar ajustes ao longo de sua execução. Tanto o monitoramento quanto a avaliação são funções de gestão indispensáveis que ajudam a fortalecer o planejamento das instituições e a melhorar a efetividade das ações e intervenções.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foram definidas as diretrizes para a execução das metas e, a partir delas foram delineados indicadores para acompanhamento do que fora estabelecido. Os indicadores além de simplificar a análise dos processos permitem sua incorporação no apoio à gestão e tornam-se instrumento de trabalho da gestão. O processo de construção de um painel de monitoramento e avaliação requer que a escolha de indicadores para compor o painel tenha certas características necessárias a ampliar sua capacidade de utilização. Os indicadores foram definidos tendo como base os seguintes instrumentos: o programa de desburocratização (GesPública), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e, orientações dos órgãos de controle e, da necessidade de Gerenciamento de Riscos na Universidade (UFT, 2016c, p.3).

Depreende-se do contexto que a excelência na gestão não está relacionada somente às práticas, mas também a como estas práticas contribuem ou não com o desempenho esperado pela organização. A seguir têm-se os 3 (três) componentes relacionados às percepções dos gestores quanto aos indicadores existentes na Universidade.

5.1.8.1. Indicadores de atendimento ao cidadão-usuário

Os questionamentos direcionados aos gestores entrevistados quanto a este componente foram: *“Existem indicadores de atendimento ao cidadão-usuário? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados aos processos de atendimento?”*. Neste sentido, percebeu-se que poucos gestores mencionaram sobre a responsabilidade dos canais de acesso ao cidadão coletarem indicadores sobre as demandas solicitadas por parte dos usuários, como se pode ver nas falas abaixo. Somente quatro gestores mencionaram os indicadores de atendimento ao usuário no âmbito da Universidade, relacionando estes aos canais de acesso ao usuário já abordados no início da Categoria 8. Eles comentaram:

Hoje nós temos um indicador de atendimento que ele avalia a imagem e o atendimento da UFT de uma forma global [...] eles não estão vinculados aos processos de atendimento, mas eles estão vinculados a um processo maior de desempenho da instituição a princípio (E2DR).

Bom é nós temos na universidade um setor específico que é de atendimento ao usuário e lá eles teriam digamos os dados e esses indicadores [...] o setor de informação ao cidadão o E-SIC por meio [...] qualquer usuário seja acadêmico ou não[...]demanda o atendimento para de acordo com o tipo da informação (E3PR).

[...] eu acho que nós [...] só temos mesmo hoje a ouvidoria que é um órgão [...] que tem lá uma página que a pessoa [...] [...] a partir do momento que a ouvidoria ela foi implementada. [...] eu acho que tem feito um trabalho bacana no sentido de inovação (E7PR).

Olha indicadores de atendimento do usuário é muito abrangente [...] tem indicador de atendimento, por exemplo, aluno da biblioteca, nós temos indicador de atendimento aluno no RU, nós temos indicadores de atendimento aluno na rematrícula e de matrícula. [...] Nós temos aí a UFT em números que tem vários indicadores, vários números que retratam aí, as taxas de sucesso, insucesso, é, níveis de reprovação (E8DR).

Percebe-se pelas falas que alguns gestores têm conhecimento dos canais de acesso à informação disponíveis ao usuário, enquanto outros comentaram o que vem ocorrendo nos seus setores e que vêm realizando esforços para a vinculação de indicadores em processos de atendimento ao usuário, conforme observa-se pelas verbalizações:

[...] não temos esses indicadores implantados aqui inclusive nós vamos pensar em algo nesse sentido [...] é uma visão fundamental para a gente ter um *feedback* do nosso serviço (E5PR).

Olha [...] aqui que nem eu falei eles servem é para a gente, internos eles caem depois também todo ano a gente cria documentos de desses indicadores de atendimentos. Enfim, mas eles não são publicitados para o público [...] eu não sei se eles chegam na ponta os usuários tem conhecimentos desses dados (E6DR).

É como eu já falei antes os nossos indicadores que utilizamos são a quantidade que nos são demandados de processo para fazer aquisições e a quantidade de êxitos (E9PR).

Existem indicadores, mas o que fica mais assim notório a questão do prazo tanto o cliente interno quanto ao cidadão-usuário quando solicita algum serviço, a máquina, a administração já se movimenta [...] você tem que cumprir os prazos na mais brevidade possível (E10DR).

Outros gestores contrários dizem o seguinte: “Creio que no momento os únicos indicadores de atendimento ao usuário quem tem são as ouvidorias e a própria DTI que trabalha com sistema de Intranet [...]” (E4DR); “Infelizmente atualmente não estamos nesse nível estamos num nível inicial de cumprimento de metas” (E1PR).

Nesta seção verificaram-se como os gestores associam indicadores de atendimento ao usuário aos processos de trabalho. Na próxima seção é tratado sobre o alinhamento de indicadores em processos finalísticos, de apoio e gerenciais.

5.1.8.2 Indicadores de resultados das atividades finalísticas, dos processos de apoio e de processos de gerenciais

As perguntas relacionadas a este componente 5.1.8.2 direcionadas aos gestores foram: *“Existem indicadores de resultados das atividades finalísticas? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados aos processos de trabalho?”*; *“Existem indicadores de resultados de atividades dos processos de apoio? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados aos processos de trabalho?”*; *“Existem indicadores de resultados de processos de gerenciais? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados a algum plano institucional?”*.

Compilaram-se os resultados das verbalizações dos gestores para facilitar o entendimento e a análise do contexto. Destarte, a Figura 12 a seguir demonstra como os entrevistados identificam os indicadores das atividades finalísticas, de apoio e de processos gerenciais, bem como a sua vinculação aos processos de trabalho e ao plano institucional.

Figura 12-Opinião dos gestores quanto à existência de indicadores de atividades finalísticas, de apoio e de processos gerenciais

Indicadores de atividades finalísticas e vinculação aos processos de trabalho	Indicadores de atividades de apoio e vinculação aos processos de trabalho	Indicadores de processos gerenciais e vinculação com planos institucionais
<ul style="list-style-type: none"> • "a gente tá fazendo [...] à mão através de planilha de excel [...] do monitoramento por respostas próprias do responsável do setor ,cumprimento das tarefas as diferentes metas e aqui no planejamento se faz uma análise global e se estrutura um relatório [...]." (E1PR) • "[...] eles existem da mesma forma como existe um indicador de atendimento eles, a gente trabalha indicadores de desempenho [...]." (E2DR) • "[...] a gente tem, nós temos os dados que estão aqui na pró-reitoria como eu disse o vínculo dele com o processo de trabalho pelo menos na nossa pró-reitoria ele existe desde o início até o final [...]." (E3PR) • "Bem nós temos os indicadores aqui que são o número de pessoas formadas pelos cursos de pós-graduação e também as publicações do seu corpo docente e discente. É isso aí ele está vinculado ao processo por que a avaliação que a Capes faz é uma avaliação externa que ele leva em consideração todos esses indicadores [...]." (E5PR) • "[...] tem os indicadores a gente realiza todo ano [...] utiliza assim esses indicadores para saber que tipo de processo a gente pode estar melhorando." (E6DR) • "Existem tá dentro dos relatórios de gestão nós temos vários dados com relação a isso." (E8DR) • "[...] existem sim os indicadores de resultados nas atividades finalísticas [...]." (E10PR) 	<ul style="list-style-type: none"> • "Existem indiretamente [...] no monitoramento do cumprimento de ações que estão ligadas aos processos de apoio [...]." (E1PR) • "[...] Existem indicadores de resultados da universidade agora de processos não." (E2DR) • "Não, não ainda não temos esses indicadores implantados aqui." (E5PR) • "[...] para esse tipo de processos a gente não computa esse tipo de indicador [...] a gente tem um indicador para o finalístico [...] quantas bolsas foram implantadas por exemplo mas quanto tempo demorou para desenvolver todo esse processos não." (E6DR) • "[...] Têm nós temos de algumas atividades, mas nós estamos criando [...] por exemplo: o que que tem que ter básico dentro de um edital [...] dentro de um relatório [...]." (E7PR) • "[...] Não tenho conhecimento 100% por cento mas acredito que existe." (E8DR) • "[...] os indicadores de resultado na atividade meio para nós é justamente o que nos é demandado e o tempo que se demora para adquirir [...] se teve êxito aquela aquisição[...] nós temos o acompanhamento quase que diário dessas informações em que estagio que está." (E9PR) • "Então quanto aos processos de apoio sim existe indicadores o que o que o que é mais perceptível [...] os indicadores é a questão de economia e o prazo" (E10DR) 	<ul style="list-style-type: none"> • "A gente fez uma tentativa de uma tradução do monitoramento de nosso PAT e demos umas notas [...] ao objetivo estratégico e também para [...] diretrizes [...] além da porcentagem a traduzimos em uma nota relacionada ao Inep e tem específicos que já são para cada tipo de processo gerencial [...]." (E1PR) • "De processos gerenciais não. [...] Nós temos um indicador de resultado que trata de planos e cumprimento de atividades, de uma forma geral que a gente monitora o PDI[...]." (E2DR) • "[...] no nosso caso nessa pró-reitoria os processos gerenciais eles estão sempre vinculados ao nosso plano de desenvolvimento institucional[...]." (E3PR) • "Para que esses processos gerenciais o que nós temos de indicadores já é os da PROAP é os de monitoramento porque internamente [...] ainda não tem [...]." (E4DR) • "Temos na verdade assim dentro dos indicadores da extensão que é relação com a sociedade é apoio a questão cultural tem vários indicadores [...]." (E7PR) • "[...] eu sei que existe noutra pasta entendeu o gerenciamento das informações e para que se sejam tomadas algumas decisões que são necessárias." (E9PR) • "Esses indicadores também de processos gerenciais estão muito assim relacionado a planos e economia de recursos [...]." (E10DR)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

A partir dos dados da Figura 12, em relação à primeira coluna, quando se trata dos *indicadores das atividades finalísticas*, percebe-se que a maioria dos gestores tem conhecimento dos indicadores de atividades finalísticas e como estão articulados com os processos de trabalho. Muitos deles mencionaram as atividades finalísticas que desenvolvem como a formação do aluno, pessoas formadas pelos cursos de graduação e publicações de corpos discentes e docentes. Na área de extensão o gestor entrevistado informou que ainda estão implementando ações neste sentido para o próximo ano, sendo um dos gargalos saber “avaliar qualitativamente”. Segundo o entrevistado, “na hora de medir de fato se aquilo que nós fizemos enquanto extensão de um modo geral tá tendo efeito. A gente ainda tá tendo essa dificuldade” (E7PR). Outros gestores não quiseram se manifestar neste quesito.

Em relação à segunda coluna da Figura 12, quando se trata dos *indicadores das atividades de apoio* observou-se pelas verbalizações que existe este monitoramento no setor onde há mais processos de apoio às atividades finalísticas, como pode ser visto nas falas de E9PR e E10DR. Outro gestor afirmou também que trabalha internamente com estes tipos de indicadores em algumas atividades, mas ainda assim os estes estão sendo criados e desenvolvidos, como fica explícito na fala de E7PR. Por outro lado, 3 (três) gestores não computam tais indicadores em seus setores ou afirmam que estes não existem. Outros 2 (dois) gestores não confirmam exatamente a existência de indicadores ou consideram que estes existem indiretamente com o monitoramento das ações relacionadas aos processos de apoio, como demonstram as falas de E1PR e E8DR. Outros gestores não comentaram especificamente sobre os processos de apoio, mas relataram a importância de se monitorar as atividades, principalmente as com fluxo contínuo, para verificar o que deu errado e como o processo pode ser melhorado, como demonstram as falas a seguir: “[...] tudo é vinculado ao processo [...] a gente tem que se adequar a certas realidades” (E4DR); “[...] dentro do processo de trabalho precisamos melhorar[...]” (E3PR).

Numa perspectiva positiva na vinculação de indicadores de apoio aos processos de trabalho relacionado ao nível de maturidade no mapeamento dos processos da Universidade, E2DR ressalta que “conforme a Universidade ter uma maturidade maior nessa questão do mapeamento dos processos ele pode ser vinculado a esse processo como um resultado e algo que pode se levar em consideração para melhoria de cada processo”.

Quanto à terceira coluna da Figura 12, no que se refere aos *indicadores de processos gerenciais*, mais da metade dos gestores entrevistados tem conhecimento de que esses processos estão vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional, ou ao Planejamento Estratégico, inclusive os processos gerenciais internos do setor, e que os indicadores desses

processos são coordenados pela Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento relacionados à economia de recursos e com apoio à questão cultural da extensão. Este pode ser considerado um resultado positivo, o fato de a metade dos gestores ter conhecimento sobre isto apesar de se tratar de um conhecimento técnico específico. Entrando nessa composição, 3(três) gestores disseram não ter indicadores implantados e não conhecer tais indicadores.

Desta forma, a partir da análise das falas e percepções dos gestores nesta seção verificou-se que a maior parte reconhece a existência de indicadores finalísticos, poucos possuem monitoramento de indicadores de processos de apoio e mais da metade dos gestores tem conhecimento da vinculação dos processos gerenciais aos planos institucionais. Quanto aos indicadores dos processos de apoio, ainda não realizados formalmente, este pode ser um gargalo na gestão interna dos setores uma vez que pode resultar em pouca visão de resultado de suas ações no nível de atividades e baixo nível de medição de seus processos de apoio, impactando negativamente a satisfação do usuário dos serviços. Na próxima seção será mostrada, na visão dos gestores, a relevância de se estabelecerem indicadores de atividades finalísticas e de apoio.

5.1.8.3 Relevância dos indicadores de atividades finalísticas e de apoio

Fez-se aos gestores, a respeito deste componente, a seguinte pergunta: *“Em sua opinião por que é relevante estabelecer indicadores de atividades finalísticas, e de apoio?”*.

Na Figura 13a seguir pode-se observar que houve unanimidade quanto à importância do estabelecimento de indicadores de atividades finalísticas e de apoio:

Figura 13- Opinião dos gestores quanto à relevância de se definir indicadores de atividades finalísticas e de apoio



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Constata-se pela Figura 13 que todos os gestores entrevistados são favoráveis ao estabelecimento de indicadores de atividades finalísticas e de apoio na Universidade. O gestor E1PR, inclusive, acredita que a partir de 2018 o PDI seja mais amadurecido juntamente com o auxílio de um *software* que já está sendo criado para o monitoramento dos indicadores das

ações. Segundo o gestor, será complicado interligá-los no intuito de dizer se o indicador está alto, baixo e o porquê.

Os gestores acreditam e sabem que já existem indicadores específicos como a avaliação feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira “que avalia, inclusive, os processos de graduação, cursos de graduação então lá tem uma série de indicadores” (E3PR). Outro gestor defende melhorias nos indicadores: “É importante, a gente precisa melhorar e ter uma cultura de fazer isso por que não adianta nada a gente ter o PDI se a gente não entra realmente de fato dentro do processo de construção do PDI” (E7PR).

Nesta seção, o componente 5.1.8.3 foi avaliado positivamente no que diz respeito às percepções dos gestores quanto à relevância de indicadores de atividades finalísticas e de apoio. Isto é importante a partir da identificação, do mapeamento e de melhorias implementadas em processos principais. Neste sentido, Domingues, Xavier e Birochi (2015) defendem que os indicadores de desempenho, ao mapearem e monitorarem processos, atuam como uma ferramenta gerencial de apoio às organizações, no quesito eficiência.

Sendo assim, o *BPM* é considerado pela literatura como uma ferramenta eficaz para alcançar as metas de modernização da administração pública (AHREND, 2014). Contudo, com base no que já foi teorizado nesta pesquisa, são poucos os casos de sucesso em *BPM* no setor público. O que existe são tentativas de melhorias, mas que apresentam ainda muitos desafios para se desenvolverem eficientemente até se atingir a sua eficácia. Isto dependerá do nível de maturidade de implementação da gestão de processos na organização. A próxima seção trata da análise e do alcance do segundo objetivo específico deste trabalho.

5.2 FATORES QUE CONTRIBUEM COM AS GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO NA UFT A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE GESTORES EM NÍVEL ESTRATÉGICO E TÁTICO

Estabelecer ou definir que critérios ou fatores são essenciais para uma melhor gestão dos processos de trabalho numa instituição pública, em especial numa universidade, pode não ser uma tarefa fácil. Isso se deve ao fato de um dos maiores desafios do setor público brasileiro ainda ser de natureza gerencial.

No Quadro 10 a seguir foi possível demonstrar como os gestores visualizam alguns fatores de sucesso organizacional em termos de *BPM* na Universidade pesquisada. Foi estabelecido como critério que eles organizassem tais fatores elencados abaixo por ordem de

prioridade, ou seja, o que deveria vir primeiro e na sequência, a fim de se estabelecer um sucesso organizacional baseado no gerenciamento dos seus processos.

Quadro 10-Fatores que contribuem para melhor implementação da gestão de processos na UFT na percepção dos gestores

Fatores colaboradores	Ranking dos fatores pela ordem da média*
Governança /Apoio da alta gerência	1°
Identificação de Processos	2°
Pessoas /Formação e capacitação de funcionários	3°
Liderança em equipe de processo	4°
Comunicação	5°
Métodos ou metodologia de processos	6°
Informação e Conhecimento / Tecnologia da Informação	7°
Interesse Público e Cidadania	8°
Atendimento ao cidadão-usuário	9°
Estratégia e Planos / Processos e Alinhamento Estratégico	10°
Cultura Organizacional	11°
Definição legal do setor público	12°

Fonte: Elaborado pela autora. *Quanto menor a média, melhor a posição.

Pelo Quadro 10 observa-se que os 5 (cinco) aspectos mais votados como colaboradores para implementação da gestão de processos na UFT, na opinião dos gestores, são: Governança /Apoio da alta gerência; Identificação de Processos; Pessoas /Formação e capacitação de funcionários; Liderança em equipe de processo; e Comunicação.

O primeiro aspecto indicado pelos gestores, *Governança e Apoio da alta gerência*, coincidiu com o que a literatura defende, sendo imprescindível esta primeira iniciativa ao se iniciar propostas de melhorias em processos organizacionais. Neste sentido, Jurisch et al.(2013) ressaltam que projetos de melhorias no setor público dependem de um apoio forte de gestão. Na mesma linha de raciocínio, Ongaro (2004) afirma que o apoio da gestão é fundamental principalmente quando o processo é interfuncional, ou seja, perpassa vários setores da organização.

Quanto ao segundo aspecto, o de *Identificação de Processos*, os gestores foram enfáticos quanto à importância do trabalho inicial que já vem sendo realizado pela PROAP,

mas afirmam que este ainda precisa ser melhorado ou alcançar um melhor nível de maturidade, o que já está sendo providenciado e realizado. Em novembro de 2017 houve um Curso de Transformação de Processos realizado por um consultor externo. Este não é um tema muito conhecido na literatura de melhorias em processos, mas segundo Manfreda, Buh e Štemberger (2015) o envolvimento de consultores externos apresenta-se como força motriz para a implementação das alterações nos processos.

Técnicos dos setores da Reitoria e outras unidades complementares, como DICOM e DTI puderam participar da capacitação. Nas palavras de E2DR: “a gente tá no grau de maturidade de primeiramente compreender melhor nossos processos [...]”. Em outra fala, o mesmo entrevistado ressalta: “através do seu mapeamento de processos você consegue identificar dentre um dos itens as necessidades dos usuários o que ele precisa”. E2DR ainda complementa que “a UFT já começou os trabalhos, ela precisa melhorar e incorporar essa questão do mapeamento e da melhoria de processos como algo rotineiro através de um setor responsável para fazer isso mesmo” (E2DR).

Outros benefícios de se ter os processos mapeados podem ser constatados nas falas de E4DR, que diz: “Então você tem que saber como começa um processo como ele termina em que fase que tá [...] para você evitar uma surpresa”. E7PR, por sua vez, comenta que “[...] quando você tem mapeado os processos [...] você tem uma visualização imediata do que tá realmente se fazendo dentro do trabalho [...] quem tem o mapeamento ele consegue se sobressair a passos largos”.

Pessoas /Formação e capacitação de funcionários foram indicados pelos gestores como terceiro fator de sucesso para os trabalhos de gestão de processos na UFT. Este fato também coincide como um dos principais aspectos da literatura sobre processos, como defende Jurisch et al. (2013). Os autores mencionam que o aspecto humano em um processo de mudança é um elemento central nos projetos públicos de melhorias em processos. Realmente, isto se comprovou na Categoria 6 – Pessoas, quando se observou pela maior parte das falas que os gestores, ainda que visem uma gestão eficiente dos seus processos, buscam harmonizar o ambiente de trabalho com seus servidores, proporcionando formação e capacitação destes, de forma a viabilizar o trabalho.

A Liderança em equipe de processo foi o aspecto mencionado pelos gestores como o quarto fator importante para se implementar a gestão de processos na UFT. Este aspecto também é muito mencionado na literatura com base no que já foi referenciado nesta pesquisa. Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) dizem que a liderança executiva tem a capacidade proativa para remodelar a cultura organizacional a fim de modificar as condições para a

implementação da gestão de processos. Bergue (2010), por sua vez, diz que a liderança é um dos fatores que influenciaram fortemente o sucesso das inovações gerenciais, sendo o outro a comunicação.

Nesta perspectiva, a *Comunicação* foi o aspecto apontado pelos gestores na quinta posição da escala de importância para se estabelecer a gestão de processos na Universidade. Isso pode ser constatado nas falas de alguns gestores como: “De um modo geral e de fato precisa sim ser melhorado em muitas questões. Uma das questões que a gente tem debatido nas nossas reuniões de gestão se refere muito ao processo de comunicação, da divulgação interna” (E3PR). Outro entrevistado, E7PR, ressalta que:

Para melhorar a qualidade do nosso serviço no sentido da comunicação [...] um dos pontos centrais é a Universidade ser mais aberta ainda para sociedade. Eu acho que a primeira a primeira questão é essa. Nós ainda estamos muito fechados dentro da instituição. [...] encontrar um mecanismo de trazer a sociedade para dentro da Universidade e a universidade para fora. E esse encontro ser um encontro produtivo. [...] um dos pontos centrais é apresentar para a sociedade o que a gente faz de pesquisa e extensão dentro da instituição. Também eu acho que ainda é muito falho isso. Muitas pessoas não conhecem o que a gente faz.

A literatura também destaca a importância de se observar este quesito nos processos de melhorias, como já referenciado teoricamente nas palavras de McAdam e Mitchell (1998, p. 162 –163, tradução nossa):

Uma área-chave que tem sido identificado como "o" fator crítico de sucesso é a comunicação. Isso, na nossa opinião, é a área mais importante em termos de gestão, motivação pessoal e resultados etc. A máquina de comunicação deve funcionar de forma eficiente e eficaz.

Percebe-se que todos os aspectos na listagem do Quadro 10 são relevantes conforme o grau de prioridade na visão dos gestores. Contudo, nesta seção deu-se preferência à análise dos 5 (cinco) aspectos mais relevantes na opinião dos entrevistados confrontando com o que já foi fundamentado teórica mente na presente pesquisa e nas verbalizações dos participantes.

A próxima seção trata das análises da modelagem *As Is* (estado atual do processo) e *To Be* (sugestões de melhoria nos processos) a fim de se atingirem os objetivos específicos propostos neste estudo de caso.

5.3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA UFT: MAPEAMENTO E MODELAGENS *AS IS/TO BE*

Com relação ao que se teorizou nesta pesquisa, a modelagem de processos está relacionada com o desenho atual do processo, ou seja, o seu estado atual e, o desenho melhorado do processo, com os apontamentos das mudanças sugeridas.

A fase de modelagem é essencial para a implantação de *BPM* numa organização, pois é a partir disso que se conhece, viabiliza e consolida a identificação e o projeto de mudanças (MÜCKENBERGER et al., 2013; CORRADINI; POLINI; RE, 2015). Sendo assim, deve-se escolher uma metodologia e técnicas adequadas para o projeto. No caso da UFT, a escolha foi feita com base na abordagem e no conhecimento técnico em *BPM*, adaptado para o setor público. Para isso, procurou-se a capacitação de técnicos que estão envolvidos no trabalho.

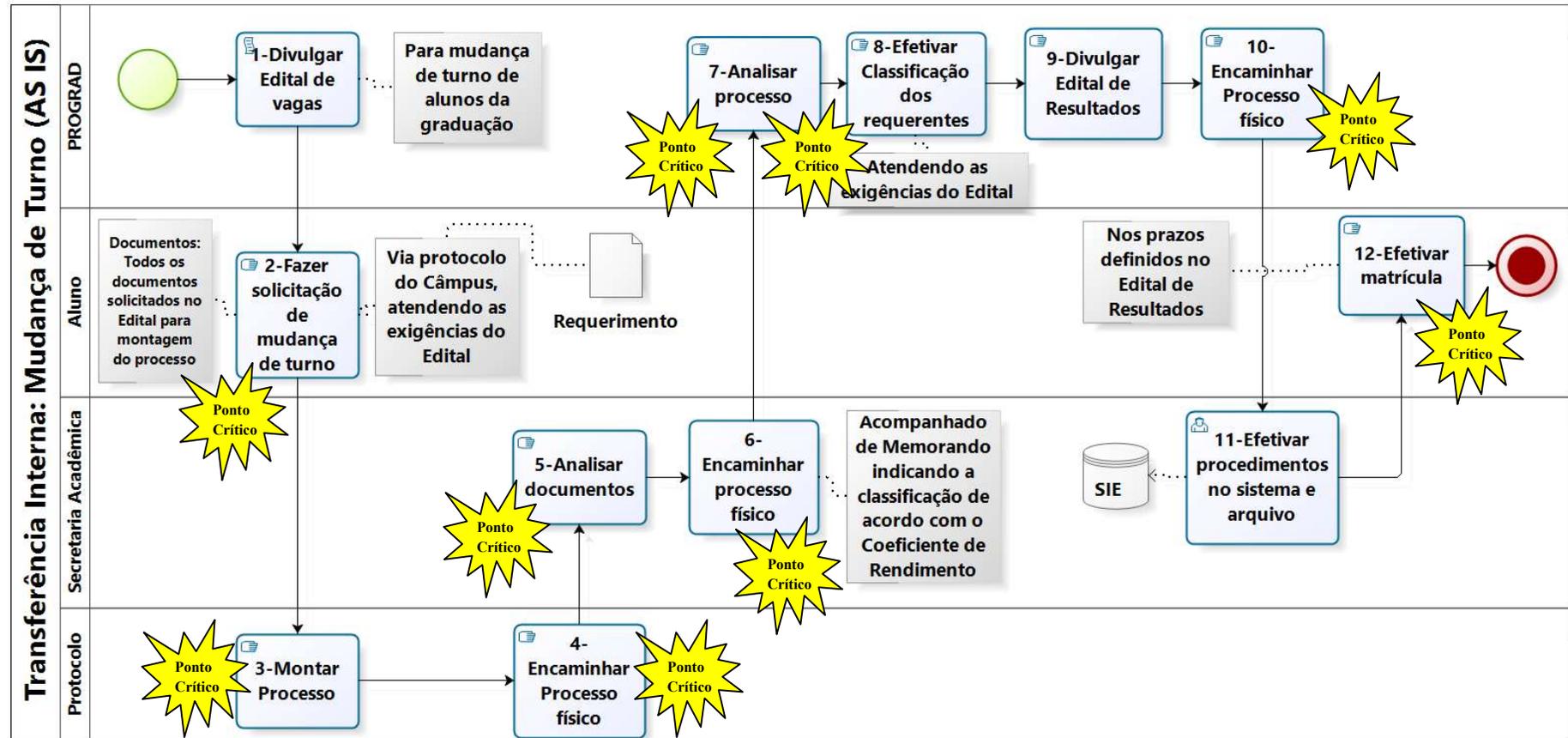
O mapa do processo orientador para o gerenciamento de processos de trabalho na instituição pode ser verificado na Figura 8, no Capítulo 4. Por ser um trabalho inicial, este ainda não passou por todas as fases, mas a proposta é chegar à etapa de modelagem *To Be* dos processos organizacionais interfuncionais principais neste ano de 2018. Isto está estabelecido na política institucional conforme a meta no PDI expressa por “Realizar mapeamento de processos com redesenho do fluxo de atividades”, dentro da ação “Realizar redesenho otimizado dos fluxos gerenciais”, uma vez que já foi realizado o mapeamento de muitos fluxos entre finalísticos, de apoio e gerenciais (UFT, 2015c. p.137). Deve-se esclarecer que este mapeamento foi feito ainda de forma departamental. Destarte, os fluxos foram desenhados interfuncionalmente, muitas vezes perpassando outros setores, ponta a ponta.

Podem-se visualizar, por meio de um desenho de processo, os participantes e suas atividades envolvidas em cada fase, bem como as entradas e saídas e o tempo de execução do trabalho (FRAGA, 2015). Alguns autores recomendam também que nos desenhos dos modelos deva se ter clareza (BECKER; ALGERMISSEN; NIEHAVES, 2006), identificação de pontos fracos (FRAGA, 2015), que neste trabalho serão os “pontos críticos identificados”, e um padrão de linguagem, como o *BPMN*, para fácil entendimento (ŠTEMBERGER; KOVACIC; JAKLIČ, 2007). Este padrão de linguagem foi o escolhido na UFT para os desenhos dos processos com o uso do *software* Bizagi.

Nas próximas seções serão mostrados e analisados 5 (cinco) desenhos de processos nas etapas *As Is* e *To Be*, sendo 3 (três) finalísticos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão; 1 (um) processo de apoio; e 1 (um) processo gerencial. As análises dos fluxos foram feitas em conjunto com as melhorias apontadas pelos técnicos e a pesquisadora.

5.3.1 Modelagem As Is - Processo Finalístico; Área: Ensino

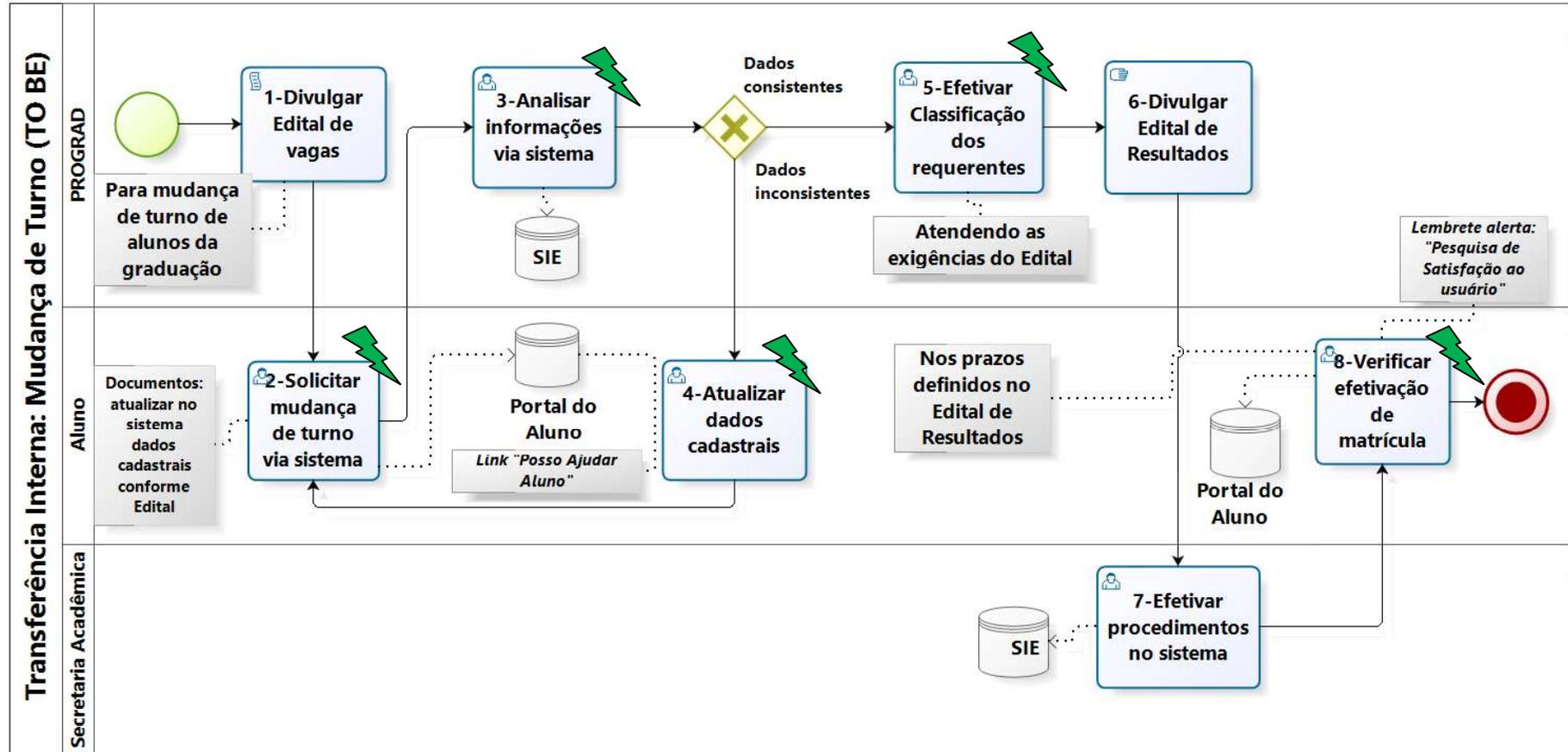
Figura 14-Processo de Transferência Interna: Mudança Interna de Turno (Modelo Atual/As Is)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo e fundamentos teóricos. Pontos críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos.

5.3.2 Modelagem To Be-Processo Finalístico; Área: Ensino

Figura 15-Processo de Transferência Interna: Mudança Interna de Turno (Modelo com melhorias sugeridas/To Be)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo e fundamentos teóricos. Apontamentos de melhorias com sinalizadores na cor verde.

Composição da Análise do Processo

Título do Processo de Trabalho: Transferência Interna: mudança de turno

Objetivo: Autorizar o estudante regular de graduação alterar o turno do seu curso de ingresso na UFT para turno diferente.

Público Alvo/Clientes usuários: Discentes da UFT

Produto gerado: Mudança de turno efetivada

Base legal específica: Não se aplica

Canal para solução de problemas e sugestões: prograd@uft.edu.br

Pontos Críticos (pontos fracos) por tarefa no Modelo *As Is* conforme Figura 14:

- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 2:** Deslocamento do requerente até o câmpus, exceto em caso extremamente necessário como juntada de novos documentos. **Ações de melhorias sugeridas:** O aluno irá fazer sua solicitação por meio eletrônico no Portal do aluno. Poderia ser incluído no Portal do Aluno ou no *site* da UFT um *link* virtual “Posso Ajudar?” com principais dúvidas e informações relativas ao funcionamento dos processos acadêmicos administrativos.
- ✓ **Pontos Críticos nas tarefas 3 e 4:** Servidores de Protocolo e Secretaria Acadêmica alegavam muitas dificuldades no registro do processo e atendimento presencial do aluno, devido ao quantitativo reduzido de servidores; Grande demanda de atendimento presencial em épocas específicas previstas no Calendário Acadêmico; Emissão de papel desnecessária. **Ações de melhorias sugeridas:** Supressão das tarefas de analisar e encaminhar processo físico pela Secretaria Acadêmica; Supressão da raia do Protocolo, para agilidade do processo eletrônico.
- ✓ **Pontos Críticos na tarefa 5:** Pode ser um trabalho repetitivo e incorrer em retrabalho ou excesso de análise. **Ações de melhorias sugeridas:** Análise da PROGRAD das informações via processo eletrônico; Se for necessário atualização cadastral do aluno. Este deverá realizá-la.
- ✓ **Pontos Críticos nas tarefas 6 e 10:** Emissão de papel desnecessária. **Ações de melhorias sugeridas:** Supressão da raia do Protocolo, para agilidade do processo eletrônico; Realização da etapa eletronicamente.
- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 7:** Análise manual do processo físico. **Ação de melhoria sugerida:** Análise da PROGRAD das informações via processo eletrônico.
- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 8:** Verificação manual do processo físico. **Ação de melhoria sugerida:** Efetivar classificação dos requerentes por via eletrônica.
- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 11:** Deslocamento do requerente até o câmpus para assinatura em comprovante de entrega de documento; Emissão de papel desnecessária. **Ação de melhoria sugerida:** Aluno verificará sua efetivação de matrícula via Portal do aluno e ainda poderá responder a pesquisa de satisfação de serviço *on line*.

Etapas eliminadas no Modelo *As Is*: tarefas 3, 4, 5, 6 e 10

Etapas modificadas no Modelo *As Is*: tarefas 2, 7, 8 e 12

Etapas que podem ser automatizadas no Modelo *As Is*: tarefas 2, 7, 8 e 12

Etapas incluídas no Modelo *To Be*: tarefa 4

Etapas com avaliação e classificação de riscos: Nenhuma

Processo automatizado: () TOTAL (X) PARCIAL

Legislação com sugestão de alteração: Não

Conclusão geral:

A PROGRAD já vem realizando melhorias em muitos processos acadêmicos com suporte da Diretoria de Tecnologia de Informação, sendo alguns processos já implementados com automatização total, dentre eles o de Trancamento e Destrancamento de Matrícula. Outros, como a emissão de diploma, estão em fase de pré-implementação, havendo mais de 20 processos na lista de espera da DTI para automatização, segundo servidoras técnicas da DTI e da PROGRAD. A proposta é que se reduza o tempo de emissão do documento no atendimento ao discente. Desta forma, apesar de não estar sendo realizado ainda o processo de Mudança de Turno desta forma, procurou-se mostrar o modelo que será utilizado para as propostas de mudanças. A maioria das ações de melhorias foi apontada pelos técnicos e poderão ser implantadas para tornar o processo mais célere.

Verifica-se, pela Figura 14, 12 (doze) atividades numeradas que compõem o processo de transferência interna de mudança de turno, desde o evento de início até o de fim, 9 (nove) apontamentos de pontos críticos descritos anteriormente, atribuições de cada participante do processo em cada raia e demais anotações gerais em algumas etapas.

A Figura 15 também mostra as atividades com eventos de início até o de fim, totalizando 8 (oito) etapas, além da supressão de 5 (cinco) atividades e inclusão de 1 (uma), com a apresentação das melhorias.

Após a implantação das sugestões, ainda permaneceriam como atividade manual a ação de divulgar edital de vagas e de resultados. Nesta perspectiva, com a sugestão de automatização de algumas atividades, poderão ser substituídas algumas etapas manuais pelo uso de sistema eletrônico, integrando informações do Portal do Aluno com o SIE. Dentre as melhorias sugere-se também à PROGRAD um *link* virtual que deslizasse no Portal do Aluno ou no *site* UFT com a chamada “Posso ajudar, aluno?”, o qual conteria informações relativas ao funcionamento dos processos acadêmicos administrativos: o que é o processo, quem pode solicitar, qual o período para solicitação, qual o período para análise da solicitação, que

informações são necessárias para solicitação e como solicitar (canal de acesso). Outra proposta de melhoria está relacionada à satisfação do usuário pelo serviço. Assim, ao verificar a sua efetivação de matrícula pelo sistema, o aluno poderia avaliar o atendimento com perguntas simples e curtas. Desta forma a PROGRAD poderá de forma eletrônica recolher avaliações qualitativas sobre os processos finalísticos que realiza e continuamente melhorá-los. Complementando a análise, Osborne, Radnor e Nasi (2013) confirmam que a má prestação de serviço pode causar deficiências na gestão.

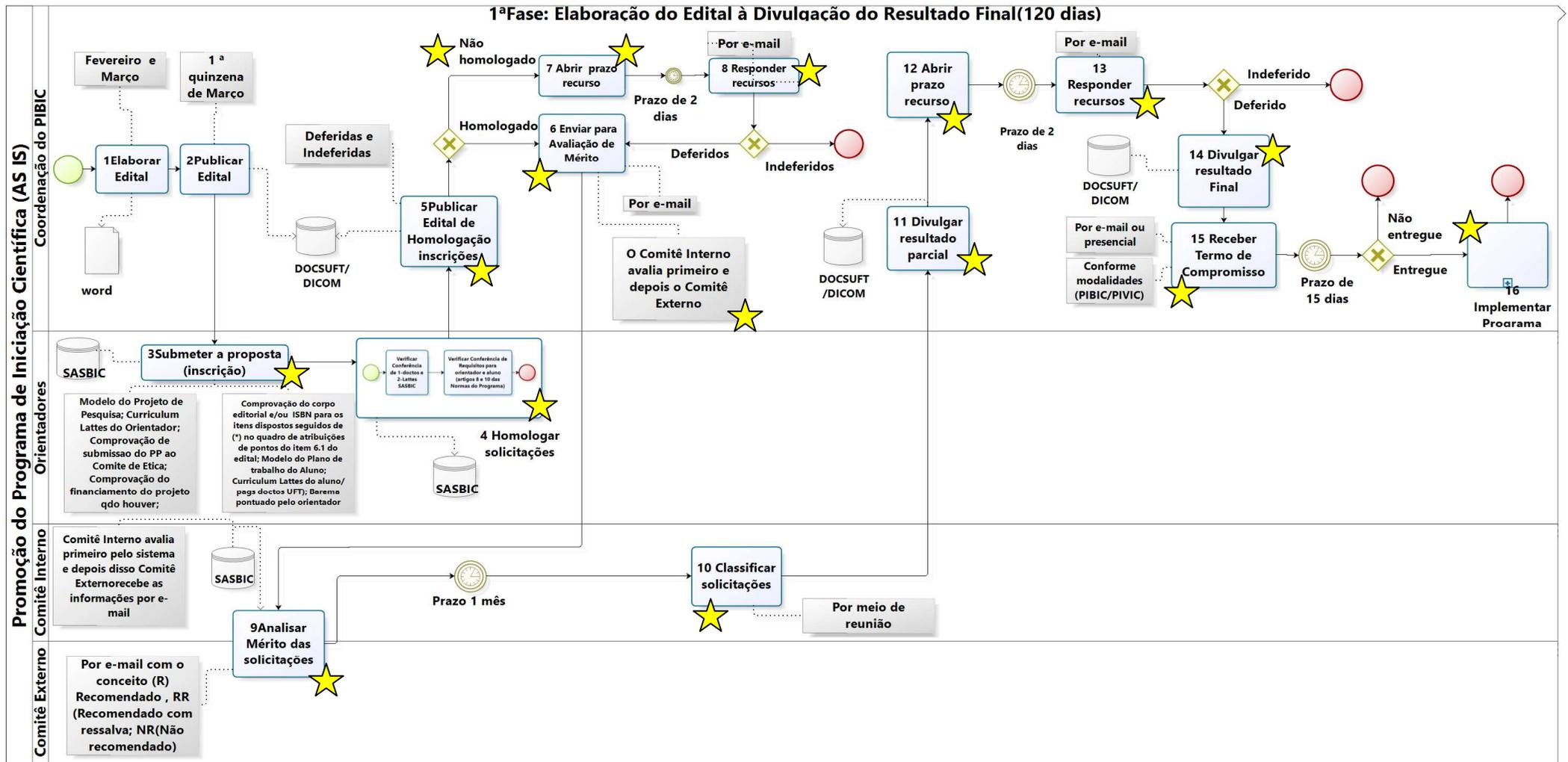
Ressalta-se também a importância da transparência das informações públicas promovida pelo *BPM* (MÜCKENBERGER et al., 2013), exceto as de sigilo, com a divulgação dos serviços relacionados a processos finalísticos.

De modo geral, a automatização do processo contribuirá com a celeridade de execução do trabalho, atenderá demandas urgentes dos clientes usuários – os alunos – e, principalmente, aumentará a satisfação destes com um atendimento de qualidade. Ademais, proporcionará a execução de uma das ações do PDI relacionada a “Melhorar os serviços do Portal do Aluno” (UFT, 2015c, p. 141).

Por outro lado, ressalta-se a importância da efetivação de alguns fatores e aspectos na gestão com abordagem em gerenciamento dos processos. No caso em particular da UFT, conforme o ranking dos 5 (cinco) fatores que favorecem a implantação da gestão de processos (Quadro 10) pode ser necessário mais apoio da gestão superior; identificação detalhada ou “refinada” do processo para automatização das atividades pela DTI; maior articulação com a DTI; capacitação dos técnicos no novo sistema para controle dos dados; liderança da equipe de processos para o gerenciamento do processo com futuros indicadores de atividades; e comunicação interna otimizada entre os técnicos dos setores envolvidos, mesmo que os processos sejam automatizados.

5.3.3 Modelagem As Is- Processo Finalístico; Área: Pesquisa

Figura 16-Processo de Promoção do programa de Iniciação Científica (Modelo Atual/As Is)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo e fundamentos teóricos. Pontos críticos apontados nas atividades por sinalizadores de estrelas amarelas.

Figura 17-Subprocesso de Implementação do Programa de Iniciação Científica - 2ª Fase (Modelo Atual/As Is)

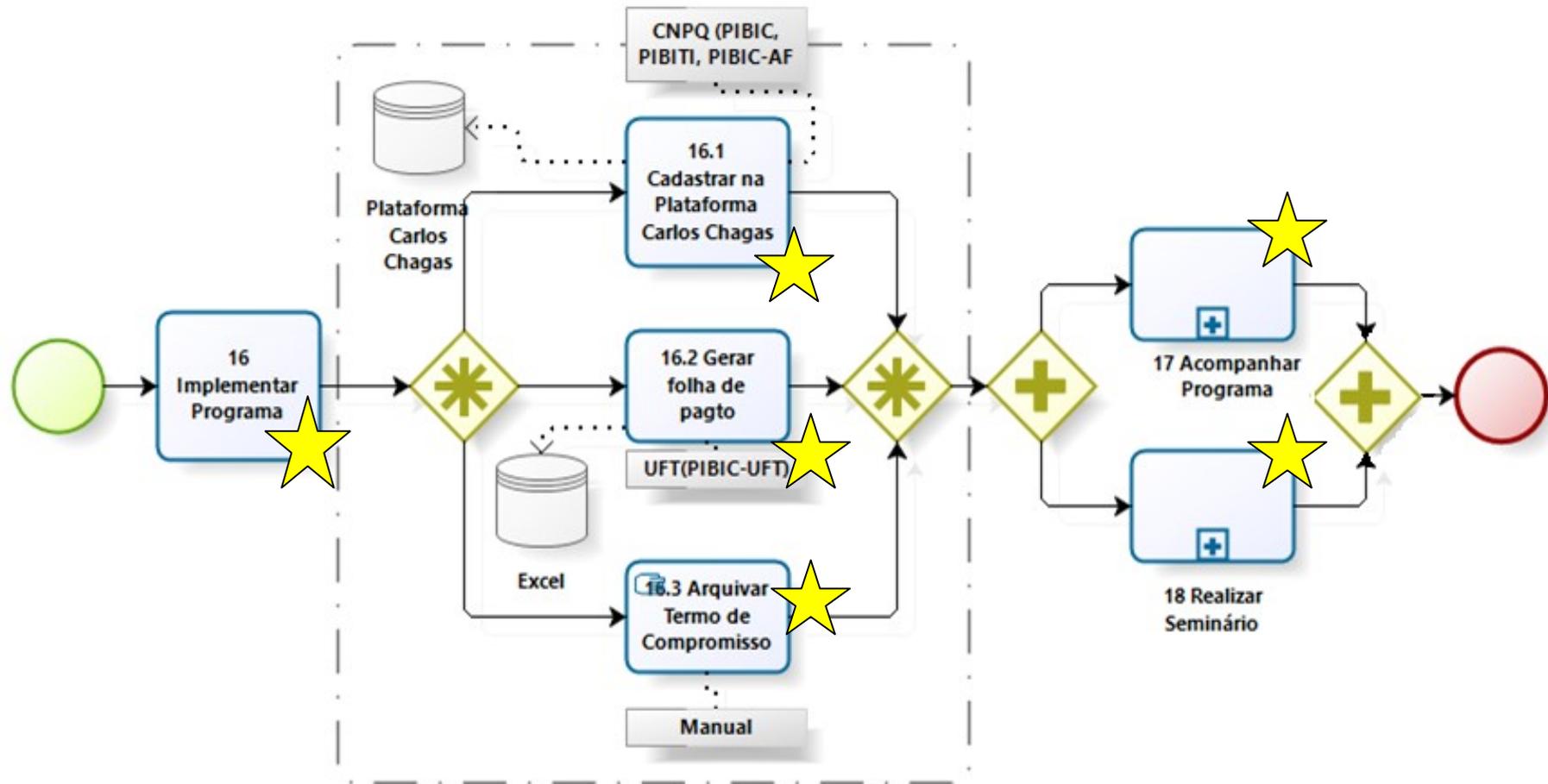
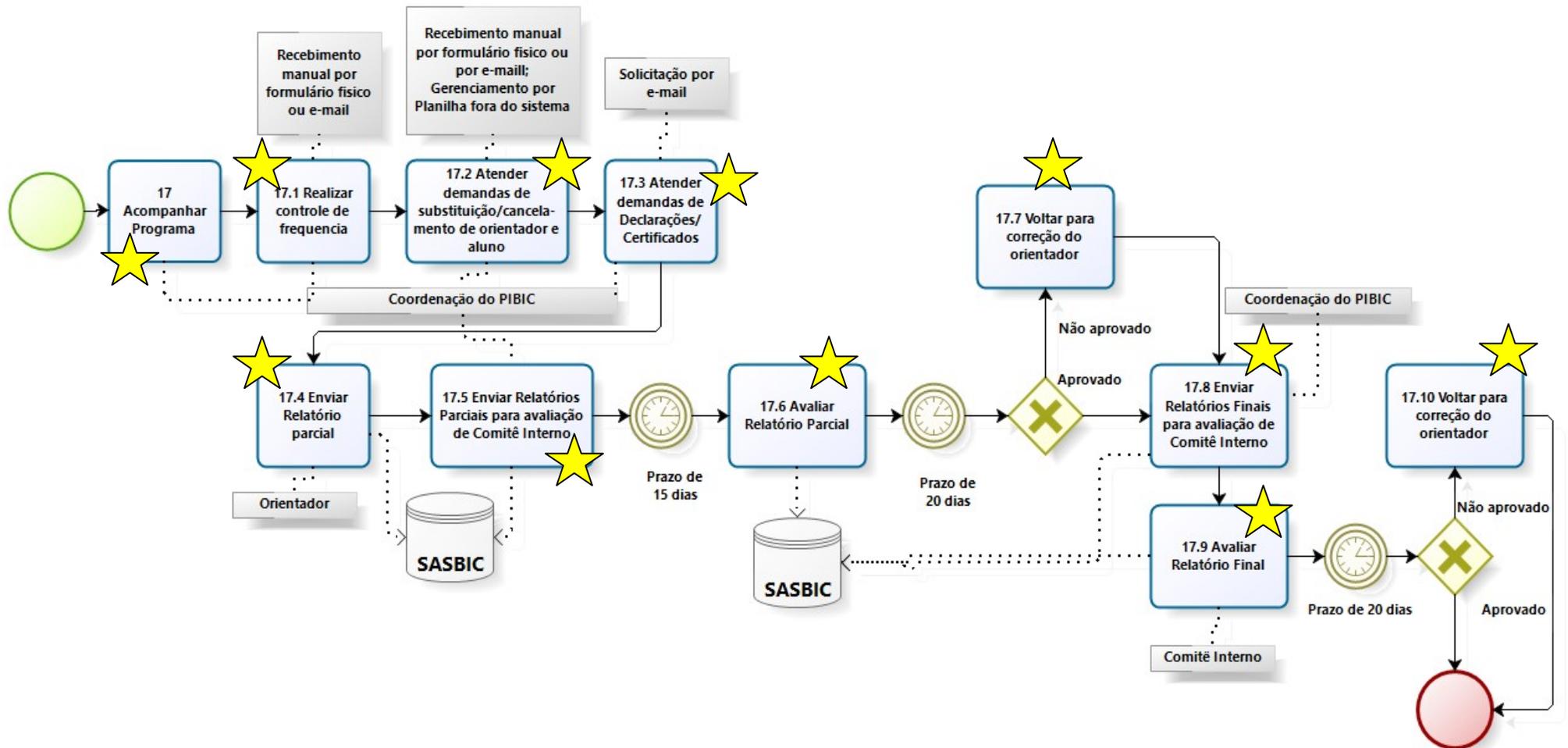
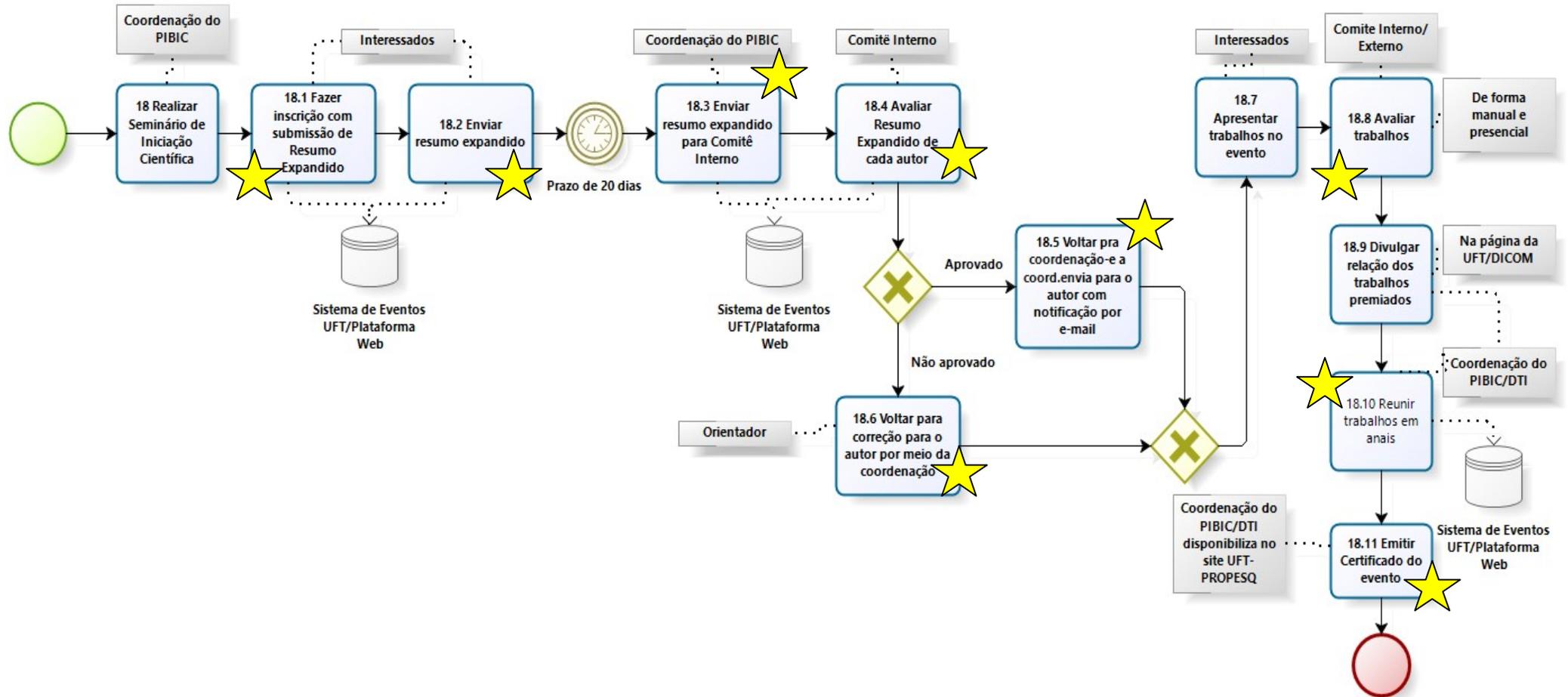


Figura 18-Subprocesso do Acompanhamento do Programa de Iniciação Científica (Modelo Atual/As Is)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo e fundamentos teóricos. Pontos críticos apontados nas atividades por sinalizadores de estrelas amarelas.

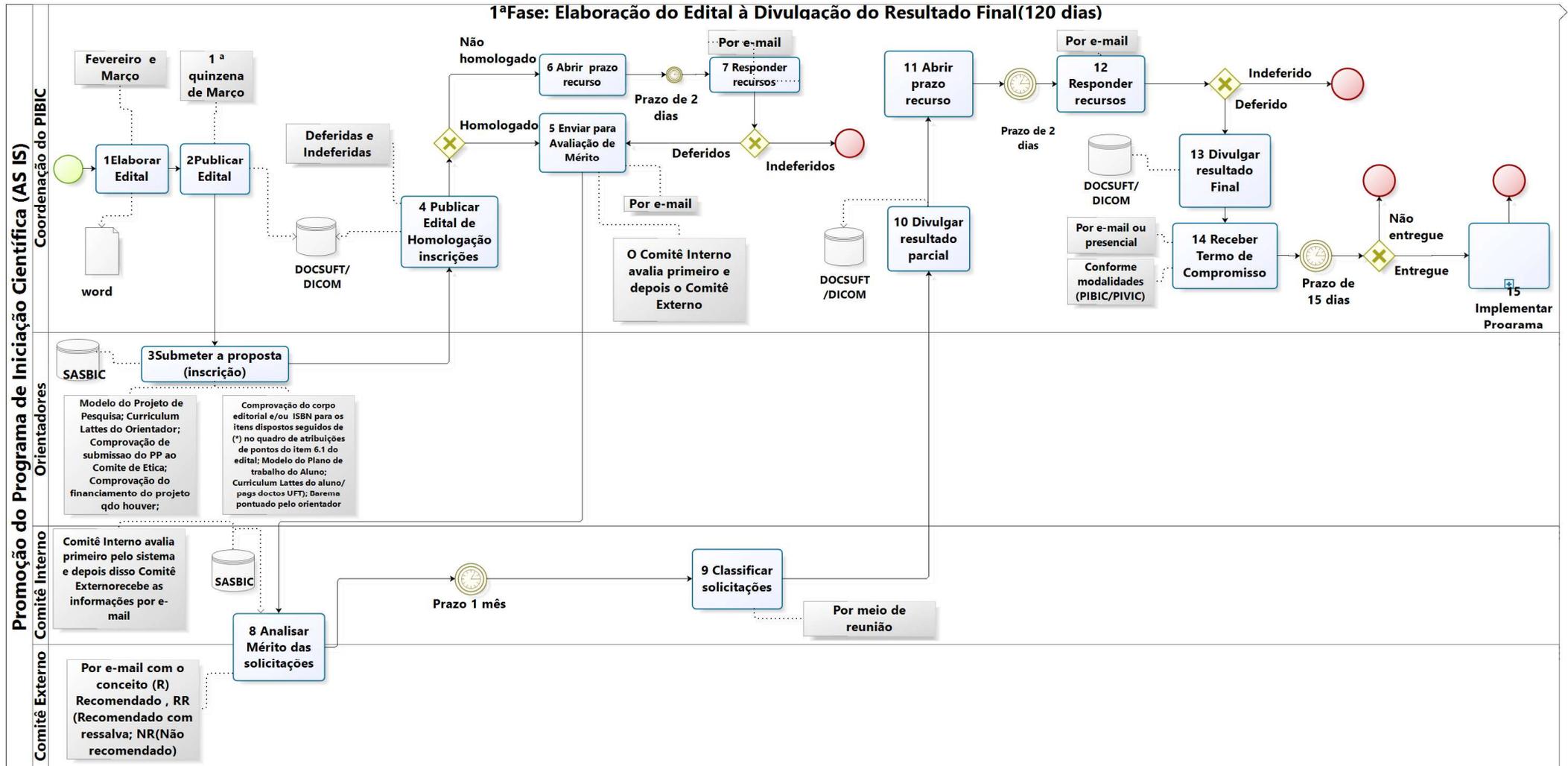
Figura 19- Subprocesso de Realização do Seminário de Iniciação Científica (Modelo Atual/As Is)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo e fundamentos teóricos. Pontos críticos apontados nas atividades por sinalizadores de estrelas amarelas.

5.3.4 Modelagem To Be- Processo Finalístico; Área: Pesquisa

Figura 20- Processo de Promoção do Programa de Iniciação Científica (Modelo com melhorias sugeridas/To Be)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo e fundamentos teóricos.

Composição da Análise do Processo

Título do Processo de Trabalho: Promoção do Programa de Iniciação Científica

Objetivo: Incentivar a formação de novos pesquisadores, privilegiando a participação ativa de alunos com bom rendimento acadêmico em projetos de pesquisa com mérito científico e orientação individualizada e continuada. Os projetos devem culminar em um trabalho final avaliado e valorizado, com retorno imediato ao bolsista, com vistas à continuidade de sua formação, em especial na pós-graduação.

Público Alvo/Clientes usuários: Docentes e discentes da UFT

Produto gerado: Orientador e alunos atendidos

Base legal: Resolução Normativa 017/2016 CNPQ; Normas de Iniciação Científica da UFT

Canal para solução de problemas e sugestões: pibic@uft.edu.br

Pontos Críticos (pontos fracos) e ações de melhorias por tarefa no Modelo As Is conforme a Figura 16:

- ✓ **Pontos Críticos em “Submeter a proposta (inscrição)”:** 1 - Falta de preenchimento correto dos solicitantes ou anexo de documentos errados; 2-Envio dos documentos do item 2.2 do edital por meio externo ao sistema (e-mail); impressão desnecessária; extravio de dados; Faltam dados cadastrais de orientador e de aluno(telefone e endereço. dados bancários); 3- Envio de barema de pontuação do *Lattes* do orientador preenchido pelo orientador; **Ações de melhorias sugeridas:** 1-Substituir a função “Anexo do projeto” no SASBIC (Modelo preenchido em formulário do *Word*) por formulário próprio dentro do sistema (1 Modelo do Projeto de Pesquisa; Modelo do Plano de trabalho do Aluno); 2- Vincular link do *Lattes* (*Curriculum Lattes* do Orientador; *Curriculum Lattes* do aluno/ pagamentos de documentos UFT no SASBIC; 3-Incluir funcionalidade para anexar no sistema (Comprovação de submissão do PP ao Comitê de Ética; Comprovação do financiamento do projeto quando houver; Comprovação do corpo editorial e/ou ISBN para os itens dispostos seguidos de (*) no quadro de atribuições de pontos do item 6.1 do edital; Barema pontuado pelo orientador) para facilitar ao avaliador interno e externo e dar transparência ao processo; segurança nos dados; 4-Funcionalidade no SASBIC para inclusão de projeto já cadastrado no GPU; 5- Incluir funcionalidades no SASBIC: coeficiente de rendimento do aluno e o período extraídos do SIE no ato de cadastramento do Plano de Trabalho. Deve-se realizar o bloqueio para próxima etapa se o Coeficiente de Rendimento e o período não estiver de acordo com o edital-coeficiente de rendimento = ou > 5). Em relação ao período: “alunos nos dois últimos semestres somente poderão concorrer em caso de renovação”; Em caso de renovação substituir funcionalidade de anexo do “Relatório Parcial do Aluno” por seleção do formulário eletrônico no próprio sistema (relatório parcial já enviado), similar ao modelo atual; Comando para extrair do SIE e a opção de atualizar (telefone e endereço dados bancários).

- ✓ **Ponto Crítico em “Homologar solicitações”:** retrabalho de conferência de informações, o que pode ser efetivado no momento da submissão. **Ação de melhoria sugerida:** Caso de aperfeiçoamento de melhorias poderia suprimir etapa e subetapas.
- ✓ **Ponto Crítico em “Verificar conferência de 1-Documentos e 2-Lattes SASBIC”:** conferência manual de documentos quanto aos requisitos estabelecidos no edital; **Ações de melhorias sugeridas:** 1-Substituir a função “Anexo do projeto” (Modelo preenchido em formulário do *Word*) por Formulário próprio dentro do sistema; 2-Vincular *link* do *Lattes* (aluno e orientador); o sistema faria a homologação automática de documentos e *Lattes* (quantidade de páginas e de caracteres da preenchimento; modelo).
- ✓ **Ponto Crítico em “Verificar conferência de 1 - Requisitos para orientador e aluno (artigos 8 e 10 das Normas do Programa)”:** verificação manual dos itens; **Ações de melhorias sugeridas:** incluir funcionalidade para selecionar grupo de pesquisa do Diretório de Grupos do CNPQ; verificar informação de afastamento docente extraindo dados do SIE/PROGEDEP; incluir funcionalidade para indicar pelo sistema o status de homologado ou não homologado.
- ✓ **Ponto Crítico em “Se não homologado (Abertura de recurso)”:** Descentralização dos dados fora dos sistemas; **Ação de melhoria sugerida:** incluir funcionalidade para interpor recurso dentro do sistema, como exemplo formulário eletrônico e campos anexar arquivos (observação: reduziria o número de recursos interpostos para homologação das inscrições).
- ✓ **Ponto Crítico em “Prazo para recursos e Responder recursos”:** descentralização dos dados fora do sistema; **Ação de melhoria sugerida:** incluir funcionalidade para resposta do recurso do SASBIC por parte do orientador e da coordenação.
- ✓ **Ponto Crítico em “Enviar para avaliação de Mérito para avaliador Interno (Primeira avaliação do Interno)”:** dificuldade de identificar a área corretado avaliador - interno; Avaliação some da caixa de entrada do avaliador no SASBIC; **Ações de melhorias sugeridas:** criar mecanismo em que o avaliador informe as suas áreas de atuação no momento que ele for indicado como avaliador; criar um registro das suas avaliações no SASBIC/Caixa de Entrada.
- ✓ **Ponto Crítico em “Enviar para avaliação de Mérito para avaliador externo (Primeira avaliação do Interno)”:** Dificuldade de identificar a área correta do avaliador externo; Avaliador externo não recebe as propostas para avaliar pelo SASBIC; **Ações de melhorias sugeridas:** criar mecanismo em que o avaliador informe as suas áreas de atuação no momento que ele for indicado como avaliador; Incluir formulário de avaliação para o avaliador externo; registrar as avaliações e os futuros relatórios para que o avaliador externo possa fazer a leitura no momento do Seminário; permitir que esse avaliador possa ser substituído por outro avaliador que possa ter acesso as mesmas funcionalidades.
- ✓ **Pontos Críticos em “Analisar Mérito das solicitações (Declaração é emitida manualmente-Modelo)”:** Pontuação do *Lattes* do orientador não é realizada no SASBIC; não existe envio de barema da pontuação preenchido pelo orientador; Ranqueamento não é realizado pelo SASBIC; O sistema não emite declaração da

análise de mérito para o avaliador interno. **Ações de melhorias:** criar funcionalidade para validação ou alteração da pontuação do barema entregue pelo orientador antes da avaliação de mérito para facilitar o ranqueamento; realizar o ranqueamento da pontuação do *Lattes* dos orientadores pelo sistema.

- ✓ **Pontos Críticos em “Analisar Mérito (Declaração é emitida manualmente-Modelo)”:** avaliador externo não recebe as propostas para avaliar pelo SASBIC; O resultado da análise de mérito não é feita no sistema; **Ações de melhorias sugeridas:** incluir Formulário de avaliação para o avaliador externo; registrar as avaliações e os futuros relatórios para que o avaliador externo possa fazer a leitura no momento do Seminário; permitir que esse avaliador possa ser substituído por outro avaliador que possa ter acesso as mesmas funcionalidades; criar mecanismo de divisão das propostas: R,RR e NR no sistema.
- ✓ **Pontos Críticos em “Classificar solicitações”:** SASBIC não faz ranqueamento do item 5.4 do edital; para classificação das solicitações faz-se necessária reunião do Comitê Interno; **Ações de melhorias sugeridas:** realizar a classificações com base no item 5.4 do edital no SASBIC; otimizar a reunião com outros assuntos importantes (ganho de tempo); não precisaria vir todos os membros com redução financeira.
- ✓ **Ponto Crítico em “Divulgar resultado parcial”:** recebimento das tabelas do ranqueamento do comitê interno por e-mail e confecção do edital de forma manual, sujeita a erros. **Ações de melhorias sugeridas:** realizar a classificação com base no item 5.4 do edital no SASBIC; organizar dados para geração do edital no SASBIC ou que possa gerada uma tabela de resultado parcial para confecção do edital.
- ✓ **Ponto Crítico em “Abrir prazo para recursos”:** descentralização dos dados fora do sistema; **Ação de melhoria sugerida:** incluir funcionalidade de pedido do recurso do SASBIC por parte do orientador, com formulário eletrônico e opção para anexos.
- ✓ **Ponto Crítico em “Responder recurso”:** descentralização dos dados fora do sistema. **Ação de melhoria sugerida:** incluir funcionalidade para resposta do recurso do SASBIC por parte da coordenação, do comitê interno ou externo, com anexos.
- ✓ **Ponto Crítico em “Divulgar resultado FINAL”:** confecção do edital de forma manual. **Ação de melhoria sugerida:** organizar dados para geração do edital no SASBIC ou que possa gerada uma tabela de resultado final para confecção do edital.
- ✓ **Ponto Crítico em “Receber Termo de Compromisso conforme modalidades (PIBIC/PIVIC)”:** recebimento fora do sistema; **Ações de melhorias sugeridas:** criar formulário para preenchimento e envio Termo de Compromisso no SASBIC; gerar um alerta no sistema para auxiliar o acompanhamento dos envios; permitir geração de um Relatório da entrega dos Termos (novo) no SASBIC; gerar relatório detalhado com as informações necessárias ao cadastro do bolsista para gerenciamento dos pagamentos.
- ✓ **Pontos Críticos em “Implementar Programa (Vigência de 1 ano/CNPQ (PIBIC, PIBITI, PIBIC-AF))”:** cadastrar na Plataforma Carlos Chagas, pois não há comunicação entre os sistemas; cadastro feito de forma manual; **Ação de melhoria sugerida:** integrar os sistemas ou geração de relatório detalhado com as informações necessárias ao cadastro do bolsista para gerenciamento dos pagamentos.

- ✓ **Ponto Crítico em “Implementar Programa UFT(PIBIC-UFT) (Gerar folha de pagamento)”**: SASBIC não gera este Relatório e é feito de forma manual. **Ação de melhoria sugerida**: SASBIC poderá gerar Relatório para Folha de Pagamento.
- ✓ **Ponto Crítico em “Arquivar Termo de Compromisso - PIVIC”**: Arquivamento manual. **Ação de melhoria sugerida**: Arquivamento digital no SASBIC.
- ✓ **Ponto Crítico em “Realizar controle de frequência”**: ausência de controle de frequência dos alunos no SASBIC. **Ação de melhoria sugerida**: criar formulário de lançamento de frequência no sistema pelo orientador, com mecanismo de bloqueio do pagamento caso não seja enviado no período específico. Sistema deverá enviar e-mail de alerta do período para lançamento da frequência.
- ✓ **Pontos Críticos em “Atender demandas de substituição/cancelamento de orientador e aluno”**: não possui recurso de substituição no sistema; por não haver este recurso de substituição o controle é manual no *Excel* e não comunica com o sistema; o nome do substituído não sai do sistema, inclusive no momento do envio dos relatórios. **Ações de melhorias sugeridas**: incluir funcionalidade no SASBIC, próprio orientador fazer substituição/cancelamento direto no sistema com alerta de atualização das substituições realizadas para a coordenação; que o orientador apresente relatório de atividades do aluno no Sistema no ato de substituição do período dele; criar funcionalidade de substituição de orientador no SASBIC.
- ✓ **Pontos Críticos em “Atender demandas de Declarações/Certificados”**: a coordenação confere os dados em planilhas fora do sistema, emite a declaração/certificado e encaminha por e-mail para o solicitante; alto número de demanda inviabilizando o trabalho da coordenação em tempo hábil. **Ação de melhoria sugerida**: liberar função para usuário emitir declaração/certificado (usuário em dia com os relatórios) a exemplo do GPU que bloqueia os usuários com pendências.
- ✓ **Pontos Críticos em “Enviar Relatório parcial”**: não há mecanismo de cobrança e nem de lembrete para o envio do mesmo no SASBIC; Preenchimento de Formulário manual. **Ações de melhorias sugeridas**: permitir a funcionalidade de alerta no sistema ao usuário, a exemplo do GPU; Formulário eletrônico de preenchimento do relatório.
- ✓ **Pontos Críticos em “Enviar Relatórios Parciais para avaliação de Comitê Interno”**: envio individualizado por Relatório; Dificuldade de identificação da área do avaliador. **Ações de melhorias sugeridas**: criar no sistema a funcionalidade de enviar de forma automática para o avaliador que já avaliou o Plano de Trabalho referente ao Relatório Parcial; criar mecanismo em que o avaliador informe as suas áreas de atuação no momento que ele for indicado como avaliador.
- ✓ **Ponto Crítico em “Avaliar Relatório Parcial”**: avaliação some da caixa de entrada do avaliador. **Ação de melhoria sugerida**: criar um registro das suas avaliações no SASBIC/Caixa de Entrada.

- ✓ **Ponto Crítico em “Se não aprovado (Volta para correção do orientador)”:** excesso de tramitação do Relatório no SASBIC entre orientador, coordenação e avaliador. **Ação de melhoria sugerida:** gerar no SASBIC a funcionalidade de enviar de forma automática para o avaliador que já avaliou o Plano de Trabalho referente ao Relatório Parcial e reenviar para o mesmo avaliador após a correção do orientador.
- ✓ **Pontos Críticos em “Enviar Relatórios Finais para avaliação de Comitê Interno”:** envio individualizado por Relatório; dificuldade de identificação da área do avaliador. **Ações de melhorias sugeridas:** criar no SASBIC a funcionalidade de enviar de forma automática para o avaliador que já avaliou o Plano de Trabalho referente ao Relatório Final; instituir mecanismo em que o avaliador informe as suas áreas de atuação no momento que ele for indicado como avaliador.
- ✓ **Ponto Crítico em “Avaliar Relatório Final”:** avaliação some da caixa de entrada do avaliador. **Ação de melhoria sugerida:** criar um registro das suas avaliações no SASBIC/Caixa de Entrada.
- ✓ **Ponto Crítico em “Se não aprovado (Volta para correção do orientador)”:** avaliação some da caixa de entrada do avaliador. **Ação de melhoria:** criar um registro das suas avaliações no SASBIC/Caixa de Entrada.
- ✓ **Ponto Crítico em “Se não aprovado (Volta para correção do orientador)”:** excesso de tramitação do Relatório no SASBIC entre orientador, coordenação e avaliador. **Ação de melhoria sugerida:** criar no SASBIC a funcionalidade de enviar de forma automática para o avaliador que já avaliou o Plano de Trabalho referente ao Relatório Final e reenviar para o mesmo avaliador após a correção do orientador.
- ✓ **Pontos Críticos em “Fazer inscrição com submissão de Resumo Expandido”:** layout da Plataforma confuso e não intuitivo; não comunicação com o SASBIC; **Ações de melhorias sugeridas:** melhorar a apresentação da Plataforma Web; integração da Plataforma com SASBIC; melhor assessoria por parte do setor de TI para criação da página do evento.
- ✓ **Pontos Críticos em “Enviar resumo expandido por meio do site de Eventos UFT”:** não há comunicação com o SASBIC; intermediação desnecessária pela coordenação entre autor e avaliador. **Ação de melhoria sugerida:** que o sistema/site realize o envio automático do resumo expandido para o avaliador e depois volte para o autor com a avaliação.
- ✓ **Ponto Crítico em “Enviar resumo expandido por meio do site de Eventos UFT para Comitê Interno”:** intermediação desnecessária pela coordenação entre autor e avaliador. **Ação de melhoria sugerida no SASBIC:** que o sistema/site realize o envio automático do resumo expandido para o avaliador e depois volte para o autor com a avaliação.
- ✓ **Ponto Crítico em “Avaliação do Resumo Expandido de cada autor”:** acúmulo de envio por parte da coordenação. **Ação de melhoria sugerida:** simplificar os caminhos de avaliar e corrigir no sistema de eventos.

- ✓ **Ponto Crítico em “Se aprovado (volta para a coordenação e esta envia para o autor com notificação por e-mail)”**: acúmulo de envio por parte da coordenação. **Ação de melhoria sugerida**: simplificar os caminhos de avaliar e corrigir no sistema de eventos.
- ✓ **Ponto Crítico em “Se não aprovado (Volta para correção para o autor por meio da coordenação)”**: intermediação desnecessária pela coordenação entre autor e avaliador. **Ação de melhoria sugerida**: que o sistema/site realize o envio automático do resumo expandido para o autor e para o avaliador.
- ✓ **Ponto Crítico em “Avaliar trabalhos”**: esta avaliação não tem acompanhamento no sistema. Utilizam ficha de avaliação impressa e escolhem os melhores trabalhos sem uso e apoio de sistema. **Ações de melhorias sugeridas**: criar uma ferramenta no SASBIC para que as avaliações possam ser realizadas e seja feito um ranqueamento dos melhores trabalhos pelo sistema; aplicativo no celular.
- ✓ **Ponto Crítico em “Reunir trabalhos em anais”**: dificuldade de condensar apresentações e anais. **Ação de melhoria sugerida**: criar funcionalidade para reunir anais do evento no sistema de eventos.
- ✓ **Ponto Crítico em “Emitir Certificado do evento”**: realizado de forma manual. **Ação de melhoria sugerida**: que o Site de eventos faça emissão da certificação conforme a solicitação do interessado mediante a pesquisa de satisfação.
- ✓ **Outras ações de melhorias sugeridas**: Pesquisa de Satisfação do Programa e evento do Seminário por parte do orientador e aluno no próprio SASBIC.

Etapas eliminadas no Modelo *As Is*: O aperfeiçoamento de melhorias poderia suprimir a etapa “Homologar solicitações”; e subetapas: “Verificar Conferência de Documentos” e *CurriculumLattes*; “Verificar Conferência de Requisitos para orientador e aluno (artigos 8 e 10 das Normas do Programa)”.

Etapas que podem ser automatizadas no Modelo *As Is*: A maior parte já está automatizada. A proposta é aperfeiçoar o sistema SASBIC, criando-se mais funcionalidades de forma a otimizar o trabalho.

Etapas incluídas para o Modelo *To Be*: Incluir pesquisa de satisfação ao orientador e aluno, usuários do serviço.

Etapas com avaliação e classificação de riscos: Nenhuma

Processo automatizado: (X) TOTAL () PARCIAL

Legislação com sugestão de alteração: Não

Conclusão geral:

O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica, voltado para o aluno de graduação, está centrado na Iniciação Científica de novos talentos em todas as áreas do conhecimento, como Ciências Agrárias, Ciências Biológicas/Saúde, Engenharias, Exatas e da Terra, Humanas, Sociais Aplicadas e Letras.

O programa é uma das principais ações finalísticas da Universidade, tendo como referência a ação do PDI de “Incentivar a participação dos alunos em editais de bolsas de Iniciação Científica (PIBIC, PIVIC, PIBID)”, incluída na meta de “Ampliar a oferta de eventos científicos e culturais” e na diretriz “Dimensionar as ações acadêmico-administrativas para a pesquisa/iniciação científica, tecnológica” (UFT, 2015c, p.125).

O programa conta com contrapartida da UFT e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para a consecução dos seus objetivos. O quantitativo de bolsas pode ser verificado na citação a seguir, observando-se a demanda de projetos enviados para participação no Programa Institucional de Iniciação Científica e pelo aumento de bolsas oferecidas pela instituição e pelo CNPq, o que vem estimulando a pesquisa:

Os números de projetos submetidos ao Programa de Iniciação Científica (PIBIC) foram os seguintes: 363 em 2010; 413 em 2011; 459 em 2012; 454 em 2013; 480 em 2014; e 475 em 2015. O número total de bolsas concedidas aos alunos de IC foi: 165 em 2010; 184 em 2011; 250 em 2012; 248 em 2013; 261 em 2014; e 225 em 2015 (UFT, 2015c, p. 37-38).

Conforme informações da PROPESQ³ em relação ao Programa de Iniciação Científica, na vigência de 2016-2017 foram submetidas 520 propostas e para 2017-2018 foram submetidas 566 propostas de projetos. Quanto ao número de bolsas aos alunos de IC, na vigência 2016-2017 foram concedidas 204 bolsas e na vigência 2017-2018 foram conferidas 228 bolsas.

Quanto ao recurso recebido pelo CNPq para bolsas, em 2017 houve a concessão de 130 bolsas de R\$ 400 por 12 meses cada, e o valor de recurso previsto pela UFT para as bolsas do programa na mesma vigência foi de 98 bolsas de R\$ 400 reais por 12 meses cada, estas com orçamento previsto pela ação “*Promoção de ações do Programa de Iniciação Científica – PIBIC*” estabelecida no Plano de Distribuição do Orçamento da UFT de 2017.

³ Os dados foram recebidos por e-mail de pibic@uft.edu.br em 12/12/2017.

A PROPESQ é o setor responsável pela manutenção e sustentabilidade do Programa de Iniciação Científica, assim como por promover anualmente Seminários de Iniciação Científica com a finalidade de divulgar as pesquisas realizadas pelos alunos participantes do programa sob a orientação dos professores.

O programa, ao proporcionar a qualidade de formação dos alunos da graduação, pode fortalecer também a qualidade das pesquisas na pós-graduação, caso os egressos do referido programa decidam ingressar em programas de pós-graduação.

No propósito de manter ações de melhorias neste programa finalístico, busca-se melhorar as atividades que compõe todo o processo de negócio. Neste sentido, um técnico e uma coordenadora responsáveis pelo programa na PROPESQ recomendaram ações de melhorias relacionadas com os pontos críticos. Além disso, indicações da pesquisadora, conforme a literatura, também foram consideradas para que o programa seja otimizado. Percebe-se que a proposta de melhoria não se refere a mudanças radicais nas etapas do processo finalístico, mas sim incrementais na parte de tecnologia, principalmente.

Atualmente, segundo os técnicos da área responsável, o principal sistema de gerenciamento do Programa é o Sistema de Avaliação e Seleção de Bolsas de Iniciação Científica para o PIBIC (SASBIC). Este foi criado pela área técnica de TI da UFT, mas segundo os técnicos do PIBIC ainda carece de algumas funcionalidades que poderiam otimizar o trabalho.

Para o mapeamento do PIBIC foi necessário mapear e desenhar o processo, descrevendo suas etapas detalhadamente e identificando seus pontos críticos (pontos fracos) com sugestões de melhorias desde a etapa de submissão da proposta até a avaliação geral do programa, ou seja, a visão ponta a ponta, com poucas etapas sem sugestões de melhorias.

Fraga (2015) afirma que no desenho está todo o conhecimento do processo, de modo que ao analisá-lo podem-se identificar seus pontos fracos (organização, estrutura ou tecnologia). O autor reforçar que isso irá colaborar com a implementação de melhorias para o modelo futuro do processo a partir da análise conjunta com os objetivos estratégicos voltados à qualidade no atendimento ao usuário.

O processo conta com pontos críticos na maioria das tarefas que utilizam o SASBIC como observado na Figura 16 – que mostra todo o processo, na Figura 17 – que mostra o subprocesso de Implementar o Programa do Processo Pai, na Figura 18 – que apresenta o subprocesso de Acompanhamento do Programa, e na Figura 19 – que retrata o subprocesso de Realização do Seminário de Iniciação Científica. Estes dois últimos são subprocessos da fase

de implementação do programa. Nota-se que todos os apontamentos feitos de pontos críticos estão relacionados ao aperfeiçoamento do sistema.

Na Figura 20 mostrou-se o processo na modelagem *To Be*, indicando que com as ações de melhorias implementadas seria eliminado o subprocesso de homologação das inscrições, com 2 (duas) subetapas – a de “Verificar Conferência de 1-Documentos e 2-Lattes SASBIC” e a de “Verificar Conferência de 1 - Requisitos para orientador e aluno (artigos 8 e 10 das Normas do Programa)”. Quanto aos outros subprocessos de implementação do programa, acompanhamento e realização do seminário, ficam valendo as notações das figuras 17, 18 e 19, pois as ações de melhoria foram propostas para funcionalidades do sistema, sendo esclarecidas no item “Pontos Críticos (pontos fracos) e ações de melhorias por atividade no Modelo *As Is*”, na composição de análise do processo.

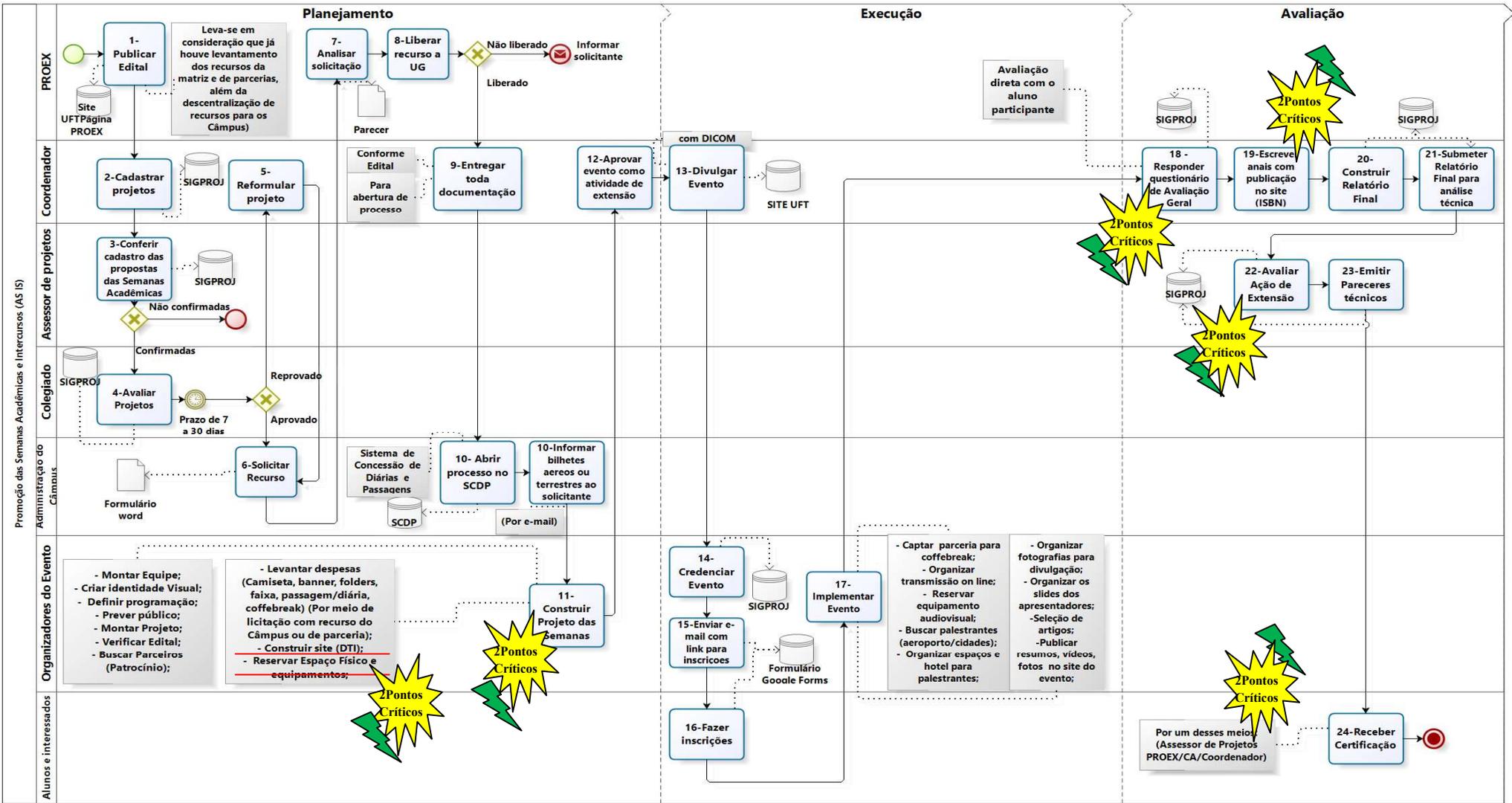
Além das ações de melhorias sugeridas, a pesquisadora sugeriu que se realizasse ao final do seminário uma pesquisa de satisfação do programa e do evento por parte do orientador e aluno no próprio SASBIC. A orientação para o cliente usuário do serviço é essencial para o setor público (ONGARO, 2004), e conhecer as suas necessidades permite que se tenha um atendimento com melhor nível de qualidade, como um dos propósitos do *BPM*. Complementando o contexto, lembra-se que nas entrevistas realizadas com os gestores da UFT uma das sugestões de melhorias foi a aplicação de questionários para os usuários de serviços para avaliar, principalmente, as ações finalísticas.

A partir disto, a PROPESQ pretende com o aperfeiçoamento do SASBIC vários benefícios para o gerenciamento do Programa de Iniciação Científica, tais como: celeridade no processo; redução de prazos e otimização do trabalho da coordenação; facilitar as tarefas dos comitês internos e externos; melhorar a execução da pesquisa por parte do orientador e aluno; desburocratizar; informatizar os processos de trabalhos por meio de algumas atividades; e promover economia financeira e sustentabilidade, pois com a economia de recursos na realização da reunião do meio do ano poderia se aumentar o número de bolsas.

Para tanto, faz-se necessária uma articulação do setor demandante com os técnicos da área de TI da UFT, a fim de se efetivar as ações propostas.

5.3.5 Modelagem As Is/To Be- Processo Finalístico; Área: Extensão

Figura 21-Processo de Promoção das Semanas Acadêmicas e Intercursos (Modelo atual incluídas sugestões de melhorias)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo e fundamentos teóricos. Pontos críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos. Modelo apresentado com base nas informações da realização de Semanas Acadêmicas do Curso de Ciência da Computação. Apontamentos de melhorias com sinalizadores em verde.

Composição da Análise do Processo

Título do Processo de Trabalho: Promoção das Semanas Acadêmicas e Intercursos (desde a construção do projeto até a realização do evento)

Objetivo: Integrar a comunidade acadêmica, sobretudo na troca de experiências entre os discentes de diferentes etapas dos cursos, proporcionando a articulação de grupos de afinidade, ação, habilidade e competência, consolidando ainda mais a integração dos cursos, dos câmpus e da comunidade externa, na perspectiva de que a Universidade, sendo um espaço plural, deve promover a diversidade de saberes, não somente os da comunidade acadêmica, mas também difundindo e assimilando os saberes da comunidade externa.

Público Alvo/Clientes usuários: Discentes, comunidade acadêmica, e todos os setores da sociedade envolvidos nas temáticas que por sua vez são pluri e multidisciplinares abrangendo todos os cursos da Universidade e por consequente todas as áreas do conhecimento por elas englobadas.

Produtos gerados: Conhecimento; *network*; integração dos alunos; certificado de participação; Semanas Acadêmicas e Intercursos; anais; material multimídia.

Base legal: Resolução nº 15, de 22 de março de 2017 (como ação de extensão).

Canal para solução de problemas e sugestões: proex@uft.uf.edu.br; ou e-mail de contato da organização do evento quando disponível.

Pontos Críticos (pontos fracos) por etapa no Modelo *As Is* conforme a Figura 21:

- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 11:** Os métodos para organização das atividades do processo de realização de Semanas Acadêmicas ainda não estão bem definidos em alguns cursos. Não há uma padronização das tarefas a serem realizadas, onde cada curso realiza à sua maneira. **Ação de melhoria sugerida:** Criar um *checklist* padronizado para os organizadores das Semanas Acadêmicas se direcionarem da melhor forma, seguindo inclusive o modelo da figura 21.
- ✓ **Pontos Críticos nas subtarefas de “Criar site” e “Reservar espaço físico e equipamentos” a partir da tarefa 11:** Muitas semanas acadêmicas não possuem site, e se forem divulgadas fazem pelo site de “<http://eventos.uft.edu.br>”, mas de forma incompleta; Muitas vezes o público participante tem uma quantidade intermediária de mais ou menos 200 pessoas. Assim o público não caberia em uma sala menor ou auditório menor, mas sobraria no Centro Universitário Integrado de Ciência Cultura e Arte (CUICA), gerando dispêndios desnecessários públicos como energia, uso de equipamentos e imagem visual não atrativa). **Ações de melhorias sugeridas:** Montar um site padrão para o evento, ou aperfeiçoar da melhor forma o site de “<http://eventos.uft.edu.br>” para divulgação padronizada para todas as semanas acadêmicas; Construir ou reservar um local para realização destes eventos com quantidade de público intermediária. Poderia também ser possível renda de aluguel

por meio deste espaço para a comunidade externa que necessitam muitas vezes de auditórios não tão grandes e nem tão pequenos.

- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 18:** Muitas semanas acadêmicas não realizam uma avaliação direta com o aluno participante ou outros participantes do evento de modo que se gere resultados qualitativos para que a PROEX e os envolvidos possam cada vez melhorar os eventos. Para que se gere indicadores qualitativo desse processo finalístico. **Ações de melhorias sugeridas:** Aplicar questionário aos alunos e participantes dos eventos pelo *Google forms* ou um aplicativo que possam utilizar ao final do evento com *link* do resultado para o site do evento. Seria interessante também o acompanhamento da PROEX gerar indicadores destas avaliações para que as melhorias em todo o processo possam ser contínuas.
- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 19:** Muitas semanas acadêmicas não publicam anais ou resumo dos trabalhos apresentados. **Ações de melhorias sugeridas:** Criar Modelo de Anais padronizado para publicação dos artigos (Sugestão do Curso de Ciência da Computação); Ou gerar um caderno digital lúdico com os resumos dos trabalhos.
- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 22:** Não há avaliação realizada por um Comitê, devido ainda a falta de estruturação. **Ações de melhorias sugeridas:** Estruturar Comitê Setorial de Extensão Universitária por *câmpus*. Capacitar extensionistas (Média de 10 horas para construção, execução e avaliação).
- ✓ **Ponto Crítico na tarefa 24:** os certificados dos eventos atualmente podem ser impressos pelo Centro Acadêmico do Curso, Coordenador do Curso ou PROEX. **Ação de melhoria sugerida:** Que centralize a emissão dos certificados na PROEX conforme inciso VI - os certificados de participação em Evento de Extensão Universitária serão expedidos pela PROEX da Resolução UFT nº 15/2017.

Etapas eliminadas no Modelo As Is: Nenhuma

Etapas modificadas no Modelo As Is: Somente na forma de subtarefas (Construir site e Reservar Espaço Físico).

Etapas que podem ser automatizadas no Modelo As Is: Subtarefa “Construir site” da tarefa 11.

Etapas incluídas no Modelo To Be: Subtarefa “Avaliação direta com o aluno participante” da tarefa 18.

Etapas com avaliação e classificação de riscos: Não

Processo automatizado: () TOTAL (X) PARCIAL

Legislação com sugestão de alteração: Não

Conclusão geral:

Atualmente as atividades do processo de Promoção das Semanas Acadêmicas e Intercursos estão sob a responsabilidade de execução da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários em parceria com as coordenações de cursos. Destarte, a PROEX e os demais organizadores promovem anualmente as Semanas Acadêmicas como atividades de extensão, visando a desenvolver nos alunos e alunas atitudes ligadas ao aprimoramento do conhecimento profissional, científico, tecnológico, artístico e cultural, bem como atitudes inerentes aos aspectos de organização e participação em eventos.

As Semanas Acadêmicas, sendo um Programa Institucional da UFT, recentemente adotaram um caráter mais integrador, com uma nova dinâmica ao promover a heterogeneidade de saberes, não somente os da comunidade acadêmica, mas também incluindo os saberes da comunidade externa. Neste sentido, passou-se a adotar “Semanas Acadêmicas e Intercursos” na prática. Embora não haja ainda um vultoso volume de recursos para este tipo de evento em função do contingenciamento de recursos que a UFT tem passado nos últimos quatro anos, no PDI consta uma ação de incentivo às ações extensionistas que inclui as semanas acadêmicas: “Incentivar a difusão do conhecimento produzido na Universidade para a comunidade, na forma de participação em mostras científicas, feiras de ciências e semanas acadêmicas” (UFT, 2015c, p. 127).

A Resolução nº 15, de 22 de março de 2017, aprovada pelo Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CONSEPE), dispõe sobre algumas normas que os eventos de extensão devem obedecer, conforme explícito no § 2º do artigo 16 da normativa:

[...] o evento de Extensão Universitária deverá contemplar os princípios estabelecidos nesta Resolução; IV - cabe à unidade responsável pelo Evento de Extensão Universitária o acompanhamento e a avaliação do mesmo. V - as propostas e os relatórios de Evento de Extensão Universitária deverão tramitar de acordo com esta Resolução. VI - os certificados de participação em Evento de Extensão Universitária serão expedidos pela PROEX (UFT, 2017b, p.11).

No ano de 2016, o Programa de Semanas Acadêmicas e Intercursos integrou o rol de atividades que passaram por um processo de descentralização de ações da UFT. Assim, naquele ano, foram realizados seis eventos do tipo Semanas Acadêmicas Integradas e/ou Intercursos(UFT, 2017): a II Semana Acadêmica de Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, realizada no Câmpus de Gurupi entre os dias 08 e 11 de novembro de 2016; o II Seminário Intercâmpus de Educação Física da Universidade Federal do Tocantins,

realizado no Câmpus de Tocantinópolis entre os dias 28 e 29 de outubro de 2016; a Semana Acadêmica do Curso de Pedagogia: Desafios da Formação de professores em 25 anos, realizada no Câmpus de Tocantinópolis nos dias 14 e 15 de novembro; a V Semana Acadêmica de Engenharia Florestal, realizada no Câmpus de Gurupi entre os dias 29 de novembro e 02 de dezembro de 2016; a Semana Acadêmica Integrada 2016: Meio Ambiente e Sociedade, realizada no Câmpus de Porto Nacional entre os dias 20 e 21 de outubro de 2016; e o Colóquio de Arte & Educação da Universidade Federal do Tocantins, realizado em Araguaína entre os dias 28 e 30 de novembro de 2016 (UFT, 2017a).

Como citado anteriormente, os métodos para organização das Semanas Acadêmicas ainda não estão bem definidos em alguns cursos, ou seja, não há fluxos institucionalizados. Existe um fluxo geral para a promoção de Semanas Acadêmicas e Intercursos, inclusive no Portfólio de Fluxos UFT, mas este não é definido ponta a ponta.

Assim, não há uma padronização das tarefas a serem realizadas, cada curso realiza à sua maneira, embora todos devam obedecer ao disposto na Resolução UFT nº 15/2017 para realizar os eventos.

Neste sentido, conversou-se com 2(dois) coordenadores de cursos (Nutrição e Ciências da Computação) e um técnico da PROEX a fim de se definir um fluxo em estado atual, com sinalizadores de pontos críticos e sinalizadores de melhorias em algumas tarefas do processo, como pode ser verificado na Figura 21.

Como já explanado a literatura sobre abordagem de processos defende a importância de se mapear, conhecer e de se estabelecer o funcionamento dos processos organizacionais numa instituição. Segundo Corradini et al. (2010), o *BPMN*, sendo a linguagem utilizada para a modelagem de processos neste trabalho, é a mais utilizada na prática por suas características gráficas intuitivas. No entanto, esse tipo de notação num trabalho de mapeamento ainda não possui uma estratégia formal semântica, mas possibilita identificar as falhas dos processos e tentar corrigi-las (DOMINGUES; XAVIER; BIROCHI, 2015). A fase de modelagem de um processo é fundamental para implementação de *BPM* na organização (CORRADINI et al., 2011).

Outro ponto importante ao se desenhar ou modelar processos organizacionais é um alto grau de clareza (BECKER; ALGERMISSEN; NIEHAVES, et al., 2006). Segundo Manfreda, Buh e Štemberger (2015), os modelos de processo permitem que os funcionários visualizem seus processos de negócios e entendam melhor o seu trabalho ponta a ponta. Mapas de processos também definem responsabilidades e atribuições aos participantes (GREASLEY, 2006).

Diante do contexto, com o mapeamento do processo foram identificados 6 (seis) pontos críticos detalhados na composição da análise do processo anteriormente e incluídas as sugestões de melhorias (Figura 21).

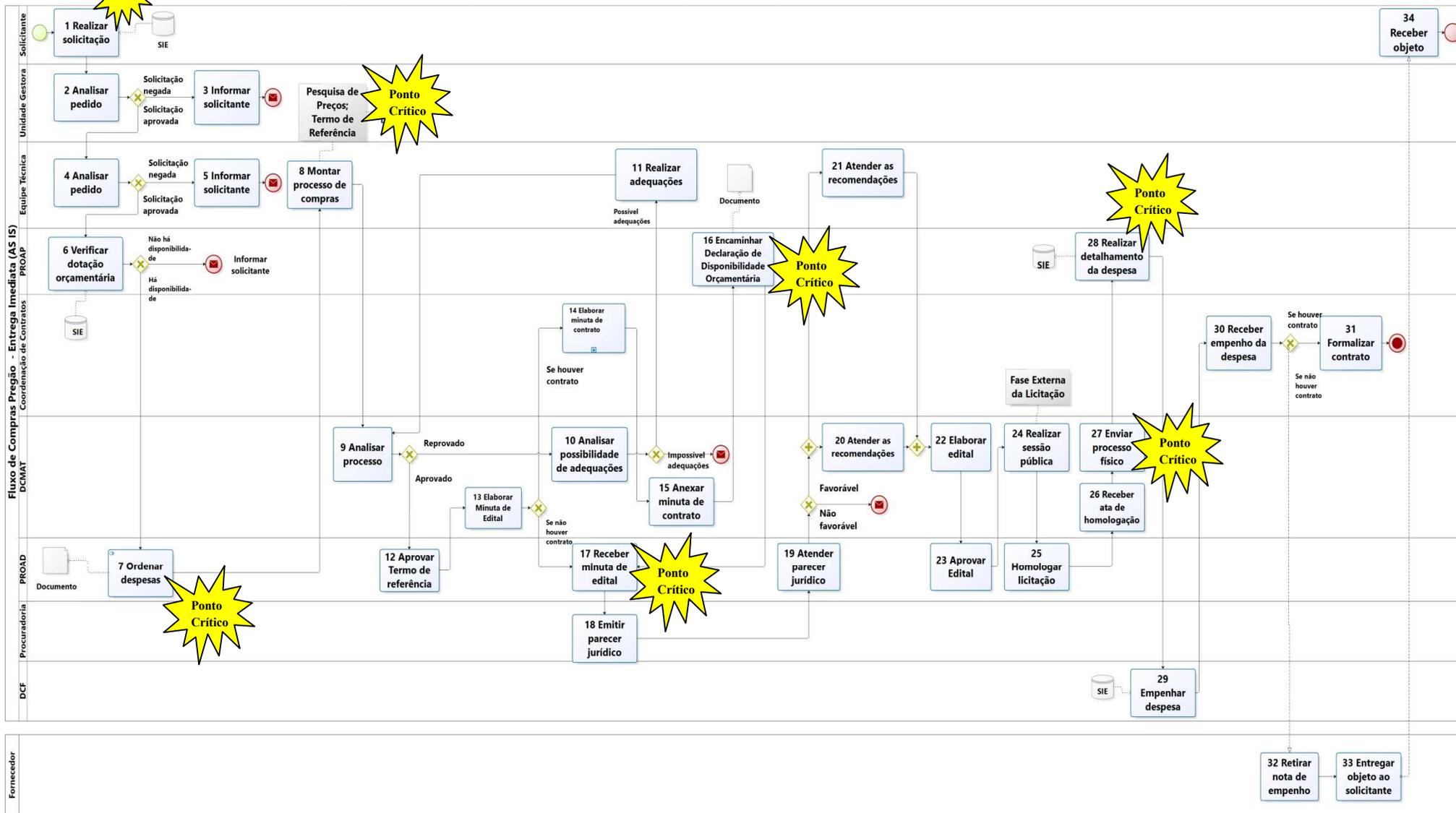
Um dos pontos fracos comentados inclusive em entrevista com gestores da área de extensão é a avaliação direta com o participante, o grau de seu contentamento que ainda não é medido de forma institucionalizada, por meio de eventos como estes. Isto poderia favorecer o controle de indicadores a partir de pesquisas de satisfação para que melhorias em processos possam ser realizadas de forma continuada afim satisfazer as necessidades do usuário do serviço – o aluno e a comunidade externa. Nas palavras de um dos gestores, é importante utilizar a avaliação qualitativa para “[...]medir de fato se aquilo que nós fizemos enquanto extensão de um modo geral tá tendo efeito”(E7PR).

Mudanças e melhorias neste processo finalístico que é a Promoção de Semanas Acadêmicas podem transformar o processo como um todo, com controle dos eventos e indicadores qualitativos das ações de extensão pela PROEX; redução de tempo; satisfação dos usuários dos serviços e maior planejamento na alocação de recursos.

É importante ressaltar que vários fatores são necessários para a efetivação de mudanças, tais como a articulação entre os coordenadores dos cursos e a PROEX, a estruturação do Comitê Gestor de Extensão, bem como talvez, mais recursos humanos para a realização do trabalho.

5.3.6 Modelagem As Is - Processo de Apoio; Área: Gestão

Figura 22-Aquisição de equipamentos de laboratórios para aulas práticas/Pregão/Entrega Imediata (Modelo Atual/As Is)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo, adaptado do Portfólio de Fluxos UFT, e fundamentos teóricos. Pontos críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos.

Composição da Análise do Processo

Título do Processo de Trabalho: Aquisição de equipamentos de laboratórios para aulas práticas/Pregão/Entrega Imediata

Objetivo: Atender as solicitações de materiais ou serviços para a realização de aulas práticas nos diversos cursos de graduação que utilizem equipamentos laboratoriais.

Público Alvo/Clientes usuários: Solicitante de compra ou unidades administrativas da UFT que solicitam materiais ou serviços.

Produto gerado: Bens ou serviços entregues.

Base legal: Lei nº 4.320/1964; Lei nº 8.666/1993; Lei nº 10.520/2002; Instrução PROAD/UFT nº 09/2004

Canal para solução de problemas e sugestões: e-mails administrativos da PROAD

Pontos Críticos (pontos fracos) por tarefa no Modelo *As Is* conforme a figura 22:

- ✓ **Ponto crítico na tarefa 1:** Atualmente as solicitações de compras para aquisição de equipamentos de laboratórios para aulas práticas seguem o início do fluxo geral de solicitação de compras. Muitas vezes as solicitações não atendem diretamente às aulas práticas. **Ações de melhorias sugeridas na Tarefa 1 do Modelo *To Be*:** a solicitação não seria realizada mais diretamente por um solicitante, mas sim pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE), uma vez que este é responsável pela atualização dos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs). O NDE como órgão consultivo poderá ser responsável por realizar a previsão de equipamentos de laboratórios com base nos PPCs. As tarefas seguintes seriam: “Encaminhar pedidos com Atas das reuniões”; Responsável: NDE; “Analisar estoque do laboratório”; “Consultar estoque do setor específico, se houver disponibilidade de estoque pode “Solicitar material”, se houver indisponibilidade “Gerar demanda”, de modo que os dois caminhos levam para “Encaminhar demanda do laboratório com Atas”; Responsável: Gerente de laboratório”; Posteriormente o fluxo segue pelas tarefas de “Receber demanda” e “Solicitar material” no SIE.
- ✓ **Ponto crítico na tarefa 7:** O pró-reitor deve assinar a autorização da despesa em documento impresso e anexar ao processo físico. **Ações de melhorias sugeridas:** O pró-reitor poderia anexar diretamente ao SIE sua autorização com certificação digital de assinatura. Assim quando montarem o processo bastará imprimir o documento válido e anexado ao SIE.
- ✓ **Ponto crítico na tarefa 8:** Termo de referência enviado pelos solicitantes não possuem padrão próprio, mesmo seguindo um modelo da UFT ainda incorre em documentos inconsistentes. **Ações de melhorias sugeridas:** Criar um Formulário de Termo de Referência eletrônico. O solicitante poderá pré-preencher numa plataforma *on line*, não mais fisicamente, de forma que o setor responsável pela montagem do processo poderá imprimir.

- ✓ **Ponto crítico na tarefa 16:** Esta é a segunda de 3 (três) etapas em que o processo físico passa no mesmo setor, a PROAP. **Ações de melhorias sugeridas:** Transformar esta tarefa de passar o processo físico pela PROAP. Como não se pode excluir tal documentação devido à legislação vigente, poder-se-ia criar uma funcionalidade no sistema SIE para anexar uma via da Declaração de Disponibilidade Orçamentária com Certificação digital de assinatura eletrônica. Desse modo, quando iniciar a montagem do processo o setor responsável poderá imprimir e anexá-la aos autos, não sendo necessário o processo passar fisicamente na PROAP mais a frente pela segunda vez.
- ✓ **Ponto crítico na tarefa 17:** O processo físico passa 2 (duas) vezes na PROAD nesta etapa após análise do processo aprovada pela Diretoria de Compras e Materiais (DCMAT), a primeira para aprovar o Termo de Referência, depois o processo volta para o DCMAT elaborar a Minuta de Edital e depois é enviada novamente à PROAD para anexar a Minuta de Edital. **Ações de melhorias sugeridas:** com a análise do processo aprovado ou alterações realizadas se for necessário, o processo irá para a PROAD aprovar o Termo de Referência já com a Minuta de Edital. Assim, a etapa de elaborar Minuta de edital será antes de aprovar o Termo e não depois como ocorria.
- ✓ **Pontos críticos nas tarefas 28 e 29:** O processo físico passa na PROAP pela terceira vez para anexar via de Detalhamento de Despesa, ou Nota de Despesa, gasta-se tempo desnecessário. **Ações de melhorias sugeridas:** A PROAP digitalizaria a Nota de Despesa com detalhamento com uma via da certificação de assinatura e anexaria no SIE, bastando criar uma funcionalidade específica para tal fim se for possível. Na sequência a DCMAT poderá imprimir e anexar o documento válido aos autos do processo.

Etapas eliminadas no Modelo As Is: tarefa 17

Etapas modificadas no Modelo As Is: tarefas 1,6,7, 16, 27 e 28

Etapas que podem ser automatizadas no Modelo As Is: tarefas 7, 8, 16 e 28

Etapas incluídas no Modelo To Be: tarefas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 35

Etapas com avaliação e classificação de riscos: Não

Processo automatizado: () TOTAL (X) PARCIAL

Legislação com sugestão de alteração: Não

Conclusão geral:

O processo de apoio de Solicitação de Compras é um dos mais importantes e complexos que dão suporte às atividades finalísticas da Universidade Federal do Tocantins, pois possui uma gama de setores envolvidos, cada um com responsabilidades específicas, sendo necessária a articulação de vários participantes. Neste trabalho, pelas figuras 22 e 23, observa-se o processo ponta a ponta com natureza interfuncional.

Por ser um processo complexo, não se podem realizar alterações pontuais devido à legislação. Ou seja, devido a sua definição legal a UFT fica limitada a realizar alterações no

fluxo como um todo. A legislação do setor público muitas vezes torna o processo de compras ainda mais burocrático e refém das suas próprias leis. Ongaro (2004) confirma que as normas jurídicas influenciam a gestão das administrações públicas, pois determinam as funções e competências, bem como afetam a implementação de reformas na gestão pública. Savvas e Bassiliades (2009), por sua vez, colocam que “a estrutura da administração pública é especificada por leis [...]”, no qual estas tendem a elevar “[...] a complexidade para a administração pública uma vez que um campo legal pode se referir a áreas totalmente diferentes” (p.4470, tradução nossa).

A proposta de se mostrar o processo de compras específico para aquisição de equipamentos laboratoriais para aulas práticas guiou-se pela necessidade de melhorias apontadas em documentos institucionais, como a ação do PDI 2016-2020 de “Desenvolver ações de conscientização para o planejamento de compras na Universidade” (UFT, 2015c, p. 139) e demandas como a de “Atualizar o Manual de Procedimentos das Compras” (*ibid.*, p. 139), além de intenções de melhorias da atual gestão e de quem opera o processo, o principal setor responsável, PROAD, com Diretoria de Compras e Materiais.

Desta forma, a atual gestão da UFT, a partir de 2016, buscou implantar uma estrutura desenhada com base na matriz do INEP conforme já explanado na Categoria 2 do capítulo 5, e então garantir a participação de todos os setores no processo de planejamento e gestão da Universidade. Com base na estrutura atual, por meio dos Planos Anuais de Trabalho, os setores da UFT formalizam as suas demandas de compras em obediência aos limites orçamentários da matriz e ao que está previsto na forma de ações estratégicas no PDI. Sobre isto, Niehaves, Plattfaut e Becker (2013) ressaltam que o alinhamento estratégico se refere à uma estreita ligação entre processos de negócios e prioridades organizacionais, sendo esta relação importante para melhorias no processo de desempenho dos negócios da organização.

A Figura 22 mostra como é o processo atual, porém este já vem passando por mudanças em suas tarefas. Foram apontados 7 (sete) pontos críticos que são detalhados no item de composição da análise do processo, incluídas as sugestões de melhorias. Com o mapeamento e a modelagem do fluxo do processo de compras em seu estado *As Is* foi possível melhorar o entendimento do processo e permitir a implementação de melhorias.

Na Figura 23 mostra-se o processo com as sugestões de melhorias apontadas com sinalizadores verdes, sendo possível visualizar a redução de algumas de etapas, atividades, tarefas e tramitações desnecessárias, bem como a inclusão de atividades com o foco no planejamento das demandas. Importante ainda mencionar que o ponto mais sensível de mudança foi exigir que o levantamento das demandas deve satisfazer os Projetos Pedagógicos

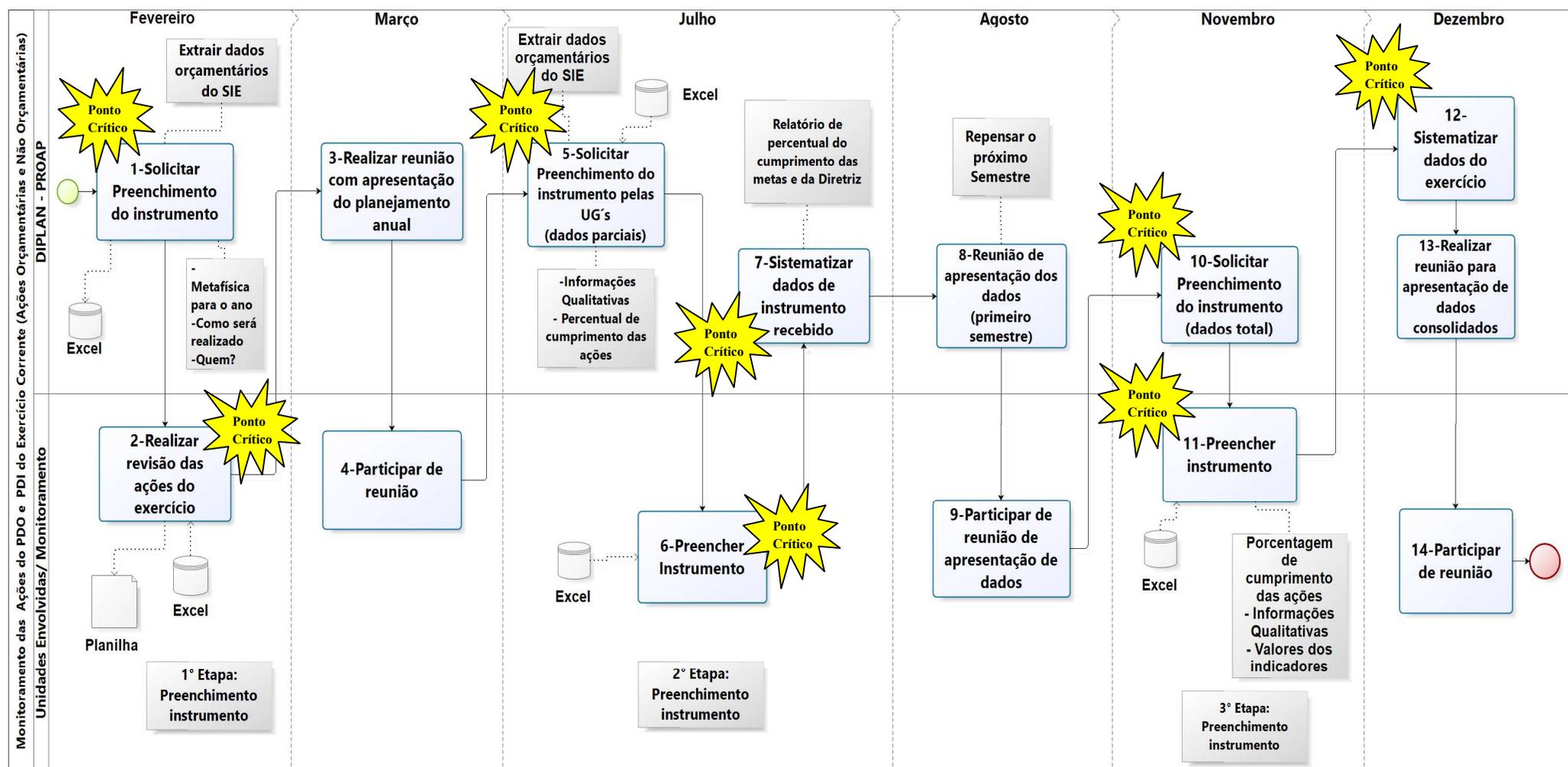
dos Cursos e, por isso, todas as demandas de equipamentos e materiais para laboratórios devem ter como ponto de partida o Núcleo Docente Estruturante de cada curso. Outro ponto de sugestão de melhoria está relacionado à confecção de um formulário de Termo de Referência por via eletrônica aos solicitantes, para evitar inconsistências frequentes. Isto, inclusive, é demandado no PDI pela ação “Dimensionar estudo sobre aprimoramento da elaboração dos termos de referência pelos grupos e gestão do fluxo de solicitação de compra” (UFT, 2015c, p. 138).

Com estas e outras medidas será possível identificar a real carência de materiais e equipamentos, tratando-se de aplicar o recurso público com eficiência. Percebe-se que a nova equipe gestora vem aperfeiçoando o processo de planejamento e processamento das aquisições com alinhamento às metas de recursos públicos disponíveis, estes cada vez mais escassos na UFT.

Reforça-se, que ainda como resultado dos trabalhos para mapeamento do processo de compras, as análises e reflexões ajudaram a gestão a se direcionar para a mudança e inovação por meio de processos de informatização. Essas melhorias relacionadas à tecnologia serão implantadas futuramente com o objetivo de aumentar o desempenho dos processos. Nesse sentido, Sá Brito Rojas et al. (2011) afirmam que a integração entre processo físico e o virtual normalmente segue uma rotina específica de organização para organização. No caso da UFT, segundo um dos gestores entrevistados da PROAD, “os processos da Universidade ainda caminham muito com a questão do processo físico impresso e há certa demora na hora da busca de alguma informação para um cliente, seja interno ou externo” (E10DR).

5.3.8 Modelagem As Is - Processo Gerencial; Área: Gestão

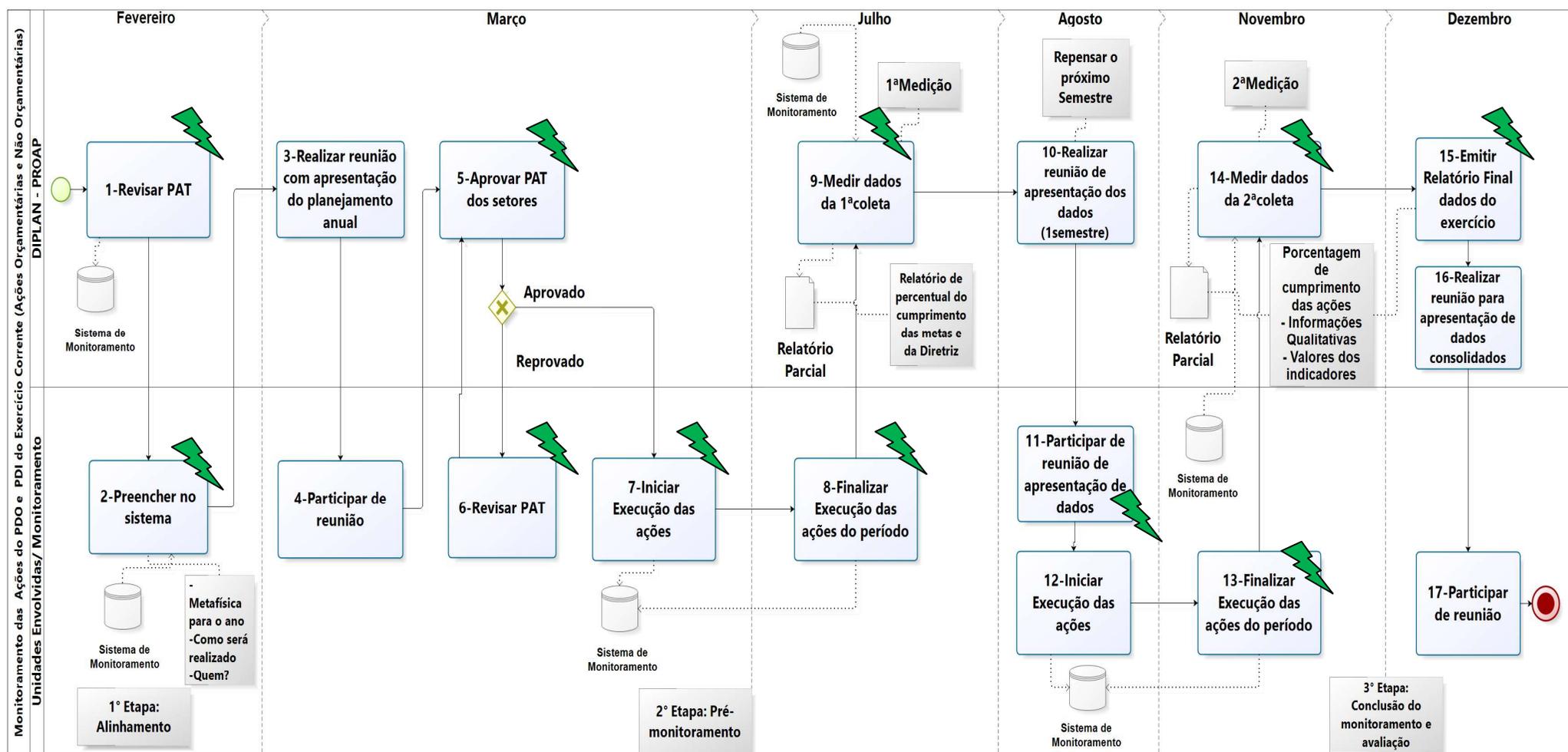
Figura 24-Monitoramento das Ações do PDO e PDI do Exercício Corrente - Ações Orçamentárias e Não Orçamentárias (Modelo Atual/As Is)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo, adaptado de Portfólio de Fluxos UFT, e fundamentos teóricos. Pontos críticos apontados nas atividades por sinalizadores amarelos.

5.3.9 Modelagem *To Be* - Processo Gerencial; Área: Gestão

Figura 25-Monitoramento das Ações do PDO e PDI do Exercício Corrente - Ações Orçamentárias e Não Orçamentárias (Modelo com melhorias sugeridas/*To Be*)



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa de campo, adaptado de Portfólio de Fluxos UFT, e fundamentos teóricos. Apontamentos de melhorias com sinalizadores verdes.

Composição da Análise do Processo

Título do Processo de Trabalho: Monitoramento das Ações do PDO e PDI do Exercício Corrente (Ações Orçamentárias e Não Orçamentárias)

Objetivo: Proporcionar a informação necessária para acompanhar o desempenho da Instituição, permitindo realizar ajustes ao longo de sua execução.

Público Alvo/Clientes usuários: técnicos administrativos e a gestão superior.

Produto gerado: Ações do PDI monitoradas e avaliadas.

Base legal: Resolução Normativa UFT nº 09/2016

Canal para solução de problemas e sugestões: proap@uft.edu.br; diplan@uft.edu.br

Pontos Críticos (pontos fracos) apontados por tarefa no Modelo *As Is* conforme Figura 24:

- ✓ **Pontos Críticos nas tarefas 1, 5, 6, 10 e 11:** Falta de Segurança e padronização de dados;
Ações de melhorias sugeridas: Preencher PAT no sistema (Meta física para o ano; Como será realizada; Quem).
- ✓ **Pontos Críticos nas tarefas 2, 7 e 12:** Falta de um gerenciamento em tempo real das ações do PDO; Falta de monitoramentos mais efetivos. **Ações de melhorias sugeridas:** Utilizar sistema de monitoramento a ser implantado para acompanhamento da execução das ações; Acesso de setores como Ouvidoria e Auditoria Interna ao novo sistema de informação do monitoramento de ações.

Etapas eliminadas do Modelo *As Is*: tarefas 1, 5, 10, 11

Etapas modificadas no Modelo *As Is*: tarefas 2, 6, 11

Etapas que se tornaram automatizadas do Modelo *As Is*: tarefas 2, 6, 7, 12

Etapas incluídas no Modelo *To Be*: tarefas 5, 6, 7, 8, 12, 13, 15

Etapas com avaliação e classificação de riscos: Não

Processo automatizado: (X) TOTAL () PARCIAL

Legislação com sugestão de alteração: Não

Conclusão geral:

Segundo Domingues, Xavier e Birochi(2015) para uma organização encontrar formas de gerenciar seus processos, esta deve conhecer o nível de integração e interdependência entre seus processos, e identificar quais métodos de monitoramento e controle do desempenho serão empregados. Neste sentido, após a construção e aprovação do PDI, a Universidade, em 2016,

por meio da PROAP, iniciou os trabalhos de preparação do monitoramento. Desta forma, tornou-se necessário um processo de monitoramento e avaliação para assegurar que a UFT gerencie a estratégia de forma continuada (UFT, 2017a).

Atualmente as ações estão sendo acompanhadas por meio do ciclo de monitoramento (Figura 25). Nota-se que o monitoramento e a avaliação são processos de gestão imprescindíveis com intuito de fortalecer o planejamento das instituições e melhorar a efetividade das ações.

Conforme Corradini et al. (2010, p. 306, tradução nossa) encontra-se na literatura amplo interesse em “aplicar técnicas tipicamente derivadas e usadas na área de desenvolvimento de *software* em processos de organizações públicas”. Pereira (2016), na mesma linha de raciocínio, ressalta que a evolução tecnológica tem ocasionado diversas transformações nas organizações públicas e privadas.

Seguindo esta tendência, a UFT, por meio da PROAP e com apoio e suporte de TI da DTI, vem construindo um Sistema de Monitoramento para gerenciar a execução das ações do Plano de Desenvolvimento Institucional. Na data de conclusão desta dissertação o sistema passava por testes e ainda não estava sendo utilizado.

Em relação ao ciclo de monitoramento, existem reuniões durante o ano do exercício que devem focalizar o cumprimento das metas institucionais, os resultados dos indicadores, a intervenção ou qualidade das ações estabelecidas, e o panorama e tendências externas. A intenção é que cada unidade gestora informe o andamento de cada ação descrita no PDI sob sua responsabilidade de execução no ano corrente (UFT, 2017a).

Diante do exposto, verificam-se, pela Figura 24, 14 (quatorze) tarefas numeradas que fazem parte do processo de monitoramento das ações do PDO e PDI, desde o evento de início até o de fim, 8 (oito) apontamentos de pontos críticos descritos anteriormente, atribuições de cada participante do processo em cada raia, cronograma das etapas e demais anotações em algumas etapas.

Com relação à Figura 25, esta também começa com evento de início até o de fim, totalizando 17 (dezessete) etapas devido à inclusão de atividades, além da supressão de 4 (quatro) e automatização de 4 (quatro) atividades do Modelo *As Is*. O aumento de tarefas no Modelo *To Be* serviu para detalhar melhor todo o processo, mas as melhorias podem tornar mais célere todo o trabalho de monitoramento das ações por meio eletrônico.

Quanto às melhorias visualizadas no Modelo *To Be* pela Figura 25, estas foram sugeridas pela gestão e técnicos do setor responsável. Como atividades manuais podem permanecer ainda: “Realizar reunião com apresentação do planejamento anual; “Realizar

reunião de apresentação dos dados (1º semestre)”; e “Realizar reunião para apresentação de dados consolidados”.

Nesta perspectiva, dentre as melhorias sugerem-se também funcionalidades para complementar o novo sistema de monitoramento ainda em construção com base em evidências teóricas e em contribuições coletadas nas entrevistas com gestores. E2DR diz:

[...] eu acredito que conforme a nossa maturidade institucional nós podemos trabalhar um outro tipo de indicador que a gente até já pensa em um indicador. Seria um indicador de esforço ou indicador de tarefa de processo que seria um indicador filho desse indicador de resultado. Seria algo que é interligado [...] como esse indicador de processo se comportasse ele impactaria nesse indicador maior que a gente tem que é o indicador de resultado.

Nesse sentido, sugere-se para o projeto de construção do *software* de indicadores vinculados às ações a fim de medir o processo no nível de tarefas, de forma micro. Sabe-se pela literatura, conforme explanado no Capítulo 2, que o processo de negócio é um conjunto de atividades interligadas que produzem um bem ou serviço. Destarte, ao se medir atividades que representam um conjunto de tarefas para entregar um produto ou serviço por meio de um processo (PANAGACOS, 2012) a UFT pode estabelecer métricas para articular com outros indicadores de resultados de forma macro.

Por conseguinte, a automatização do processo em suas etapas essenciais contribuirá com a emissão de relatórios automáticos gerados por um sistema, o gerenciamento em tempo real das ações do PDO, a segurança dos dados e monitoramento mais efetivo, a satisfação dos usuários do sistema, agilidade nos processos de trabalho do setor e controle das atividades a fim de gerar indicadores dos processos de negócios mais importantes.

Para tanto, é necessária uma articulação do setor demandante das melhorias com os técnicos da área de TI da UFT e unidades setoriais, a fim de se efetivar as ações propostas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo de caso teve como objetivo geral investigar as práticas de gestão de processos na Universidade Federal do Tocantins relacionadas ao mapeamento e à modelagem de processos de trabalho. Para tais fins, foram averiguadas as percepções da alta direção, incluindo pró-reitores e diretores, com critérios (categorias) relacionados a processos do Instrumento de Autoavaliação do extinto GesPública, bem como realizou-se o exercício de modelagem de processos em seu estado atual e futuro, com a análise de pontos críticos e sugestões de melhorias. Neste contexto, os fundamentos do *Business Process Management* foram discutidos neste estudo a fim de fornecer ferramentas para a realização do trabalho, em especial numa instituição de educação do setor público.

Para a consecução dos objetivos específicos deste estudo e análise do conjunto de dados foi feita a triangulação entre as informações coletadas nas entrevistas e formulários, a fundamentação teórica e o levantamento documental.

Considerando os dados obtidos pelas entrevistas, com a análise das 8 (oito) categorias estabelecidas, foi possível compreender que, de forma geral, que os gestores na atual estrutura administrativa da UFT estão em busca de melhorias nos processos que competem a sua gestão.

Vale ressaltar que os resultados obtidos nesta pesquisa não devem ser generalizados para todas as IFES, mas sim representam uma avaliação analítica a partir de parâmetros definidos neste trabalho e as especificidades da Universidade Federal do Tocantins em questão. Assim, foi possível avaliar em que medida, entre pontos positivos e negativos, as iniciativas de gestão de processos da UFT precisam ser melhoradas na percepção dos gestores entrevistados a partir das categorias do IAGP relacionadas a seguir, com base no primeiro objetivo específico do trabalho:

- **Categoria 1 – Governança. Pontos positivos:** a) A maioria dos gestores reconhecem favoravelmente as melhorias implementadas nos processos gerenciais pela alta administração, mas com variações nas respostas; b) Mais da metade dos gestores reconhecem que a alta direção favorece a implantação e a atualização da Carta de Serviços, sendo que 8 (oito) dos 10 (dez) gestores conhecem tal instrumento, embora não densamente. **Pontos negativos:** a) Há gestores que disseram que o trabalho de melhorias em processos ainda é incipiente; b) Há gestores que não sabem como se dá o processo de implantação e atualização da Carta de Serviços ao Usuário.

- **Categoria 2 – Estratégia e Planos. Pontos positivos:** a) Os entrevistados expuseram a ideia do planejamento estratégico, a sua importância, como é o processo de elaboração, suas finalidades e como ele está relacionado com as melhorias nos serviços prestados. **Pontos negativos:** a) Somente 3 (três) gestores mencionaram em suas falas a interconexão entre o processo de programação orçamentária e a estratégia da instituição; b) Preocupação dos gestores com a disponibilização de recursos.
- **Categoria 3 – Cidadão-usuário (cliente usuário de serviços públicos). Pontos positivos:** a) A maioria dos gestores fez colocações pontuais sobre seus setores e de como lidam realmente com as necessidades dos clientes usuários de serviço, demonstrando preocupação neste quesito; b) O processo de mapeamento e identificação dos fluxos de atividades pode colaborar com a percepção das necessidades dos usuários; c) Metade dos gestores pontuou de forma satisfatória o atendimento prestado aos usuários; d) A maioria dos gestores relatou que os processos de atendimento na UFT estão sendo aprimorados, e foram mencionadas características positivas como cortesia, presteza, qualidade no atendimento, menor tempo e prazo, resolução do problema, melhor comunicação, satisfação das necessidades dos usuários, economicidade e celeridade. **Pontos negativos:** a) Somente 3 (três) gestores mencionaram em suas falas o trabalho de avaliação da CPA em relação à identificação das necessidades do cliente usuário de serviços públicos; b) Uma minoria de gestores (apenas três) percebe que os serviços prestados pela Universidade ainda não estão dentro de um nível de satisfação positiva, mas sugerem algumas situações em que se poderia melhorar; c) Apesar de 8 (oito) dos 10 (dez) gestores entrevistados saberem o que é a Carta de Serviços ao Usuário, poucos conhecem profundamente os requisitos legais, os compromissos formalizados e os processos de monitoramento e avaliação da Carta.
- **Categoria 4 – Interesse Público e Cidadania. Pontos positivos:** a) Houve maioria de respostas positivas quanto à incorporação de solicitações, sugestões ou reclamações de usuários de serviços nos processos finalísticos e de apoio. **Pontos negativos:** a) Na fala de um gestor percebeu-se a necessidade de avaliar e monitorar as atividades de extensão de forma macro a partir de critérios avaliativos institucionalizados.
- **Critério 5 – Informação e Conhecimento. Pontos positivos:** a) Todos os gestores demonstraram ter conhecimento dos sistemas de informação que a universidade utiliza. **Pontos negativos:** a) Metade dos entrevistados demonstrou-se insatisfeitos

com o funcionamento dos sistemas de informação da UFT, principalmente em relação à integração de dados e ao atendimento às necessidades dos usuários; b) Como justificativa para a insatisfação, alegaram que a falta de um sistema integrado de planejamento, orçamento e avaliação, alguns processos de trabalho na área acadêmica ainda são feitos de forma manual; carece interação no *site* da UFT e faltam funcionalidades no SIE.

- **Categoria 6 – Pessoas. Pontos positivos:** a) A maioria dos gestores relatou a integração entre os níveis gerenciais da Universidade, levando em consideração a tomada de decisão e fluxo de informações entre as outras unidades que ocorre por meio de reuniões de gestão periódicas, pelos debates de demandas nos Conselhos Superiores ou indiretamente por meio dos fluxos dos processos de trabalho; b) Os gestores, mesmo que busquem uma melhor gestão dos seus processos, atividades e execução de ações estratégicas, procuram uma harmonia no ambiente de trabalho com seus servidores, favorecendo a formação e a capacitação destes de forma a viabilizar o trabalho. **Pontos negativos:** a) Existência de resistência, na cultura organizacional, com relação a mudanças em processos de trabalho, na opinião da metade dos gestores.
- **Categoria 7 – Processos. Pontos positivos:** a) A maioria dos gestores relata que conhece os processos finalísticos e de apoio da Universidade; b) Reconhecimento de alguns gestores sobre os trabalhos de identificação e mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento com o suporte dos setores; c) Sugestões para a divulgação dos processos: maciço processo de propaganda; processo como instrumento de decisão; comunicação; cerimônia de entrega dos diplomas de especialização; engajamento dos colegiados; melhoria no *site* da UFT; tecnologia e divulgação em mídias sociais; d) A maioria dos gestores confirma que os processos finalísticos e de apoio estão articulados com a missão institucional, ao se referirem ao PDI; e) Sugestões de melhorias em processos pontuadas: reuniões de gestão dos entes operadores; levantamento de riscos e necessidades dos usuários a partir dos processos e serviços; padronização e automatização de processos; melhoria dos processos avaliativos; aplicação de questionários para usuários de serviços; discussão de aplicação de recursos; dar visibilidade em processos finalísticos e de apoio e maior aproximação da gestão superior com áreas de apoio; f) Os gestores são unânimes no fato de terem conhecimento de que os processos de elaboração e gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico e metas atingidas; g) A maioria dos gestores reconhece que para a seleção de fornecedores de serviços deve-se obedecer

aos preceitos legais; h) Os gestores sabem que os processos precisam ser gerenciados; i) 3 (três) gestores se mostraram receptivos a existência de um escritório de processos na UFT. **Pontos negativos:** a) Uma minoria de gestores não conhece o desenrolar ou o funcionamento de alguns processos de outros setores; b) Muitos gestores ainda não possuem informação suficiente sobre as principais competências e funções do gerente de processo numa organização que pretende implementar melhorias em processos a partir do *BPM*; c) 4 (quatro) dos 10 (dez) gestores não se mostraram tão receptivos quanto a estruturação de um escritório de processos na UFT, e 3 (três) não compreendem bem qual seria a função deste escritório.

- **Categoria 8 – Resultados. Pontos positivos:** a) Alguns gestores vêm realizando esforços para a vinculação de indicadores em processos de atendimento ao usuário em suas unidades setoriais; b) A maioria dos gestores tem conhecimento dos indicadores de atividades finalísticas e de como estes estão articulados com os processos de trabalho; c) Mais da metade dos gestores tem conhecimento de que os processos gerenciais estão vinculados ao Plano de Desenvolvimento Institucional, ou ao Planejamento Estratégico, inclusive os processos gerenciais internos do setor, mas os entrevistados não foram específicos aos relatar os indicadores desses processos; d) Houve unanimidade nas verbalizações dos gestores quanto à importância de se estabelecerem indicadores de atividades finalísticas e de apoio na UFT. **Pontos negativos:** a) Poucos gestores (apenas quatro) mencionaram nas suas falas a responsabilidade dos canais de acesso ao cidadão coletarem indicadores sobre as demandas solicitadas por parte dos usuários; b) Poucos gestores possuem monitoramento de indicadores de processos de apoio em suas unidades setoriais.

Diante o exposto, cabe à gestão da Universidade estabelecer caminhos ou direções que proporcionem uma melhor forma de fortalecer os pontos positivos verificados nas percepções dos gestores e reparar os pontos negativos apontados. Percebe-se que o IAGP do GesPública, mesmo não sendo utilizado em sua totalidade e finalidade para este trabalho, deu suporte para a compreensão de que iniciativas, práticas ou conhecimento de gerenciamento de processos pelos gestores são adequadas, inadequadas ou inexistentes; ou se as práticas são parcialmente adequadas ou em início de implementação.

O segundo objetivo específico alcançado no trabalho foi quanto aos fatores que podem contribuir com uma melhor efetivação da gestão de processos na Universidade. Assim, os 5 (cinco) fatores apontados como prioritários na visão dos gestores foram: Governança /Apoio

da alta gerência; Identificação de Processos; Pessoas /Formação e capacitação de funcionários; Liderança em equipe de processo; e Comunicação. Todos os fatores foram votados como importantes, não havendo, segundo os gestores, fatores que não contribuem na lista direcionada. Percebeu-se, pela ordem de prioridade na percepção dos gestores, que o apoio da alta gestão é o fator mais importante para se iniciar o projeto de *BPM* numa organização, coincidindo com o que diz a literatura da área.

Quanto aos 2(dois)últimos objetivos específicos traçados para esta pesquisa que tratam sobre modelagem *As Is* e *To Be*, considera-se que estes também foram alcançados. Para tal fim foram analisados 5(cinco) processos: Transferência Interna: Mudança Interna de Curso; Promoção do programa de Iniciação Científica; Promoção das Semanas Acadêmicas e Intercursos (Processos Finalísticos); Aquisição de equipamentos de laboratórios para aulas práticas/Pregão/Entrega Imediata (Processo de Apoio); Monitoramento das Ações do PDO e PDI do Exercício Corrente (Ações Orçamentárias e Não Orçamentárias; Processo Gerencial). Usou-se a notação *BPMN*, conhecida na literatura, para se realizar os desenhos dos processos.

Segundo Corradini et al (2010) a modelagem em processos tem sido identificada como uma fase fundamental na abordagem de *BPM*, mesmo sendo um trabalho demorado e sujeito a erros. O autor ainda confirma que esse tem sido um tema atraente tanto para o setor privado como para a academia. Deste modo, a Universidade vem utilizando o *software* gratuito Bizagi como ferramenta para se elaborar os desenhos dos processos a serem analisados nas fases *As Is* e *To Be*. A partir disso, este estudo forneceu como produtos para a gestão uma amostra da análise de processos de trabalho na UFT relacionados às áreas finalísticas, de apoio e gerencial, com uso de instrumentos de coleta baseados na teoria e em atributos da Carta de Serviços aos Usuários.

De maneira geral, buscou-se apontar pontos críticos (pontos fracos) com sugestões de melhorias nos 5(cinco) processos elencados. As propostas de mudanças surgiram de diálogos com técnicos e gestores dos setores e informação com base teórica para se propor mudanças em tarefas dos processos. Verificou-se que a maior parte das sugestões de melhorias está relacionada à criação de funcionalidades em sistemas de informação, redução de tarefas desnecessárias e otimização do trabalho.

Em face da escassez de recursos materiais e financeiros que a universidade pública vem vivenciando nos últimos anos, percebe-se a gestão de processos como fator imprescindível para o aumento de seu desempenho. Destarte, com as melhorias, a otimização do trabalho por meio dos processos organizacionais e a satisfação dos clientes usuários de serviços públicos conseguem-se vários benefícios, tais como: melhor alocação de recursos,

redução de atividades desnecessárias, controle de indicadores, harmonia entre os colaboradores etc.

Sabe-se que as administrações públicas, caracterizadas por uma orientação muito limitada, ou burocratizada, encontrarão muitas dificuldades na implementação da gestão de processos. Busca-se na teoria, mesmo que ainda escassa sobre o setor público, que se alie a prática com soluções, métodos e ferramentas de apoio ao *BPM*, em particular em universidades públicas.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se dar seguimento à discussão da temática de gestão de processos no setor público com o uso de técnicas diferentes, outros instrumentos de coleta de dados, avaliação de riscos em processos e outras abordagens de melhoria em outras instituições públicas.

Como limitações da pesquisa, apesar de ser uma instituição com atividades complexas, ocorreram dúvidas por parte de alguns gestores quanto ao significado de algumas perguntas, mudança de foco em algumas respostas e dificuldades de alguns técnicos em relatarem como os processos funcionam detalhadamente, o que dificultou o estabelecimento de modelos dos processos para análise. Entretanto, buscou-se representar da melhor forma a realidade das atividades e tarefas realizadas nos processos, com validação dos mapas pelos setores.

Com base nos resultados deste trabalho é possível afirmar que será um grande desafio para os gestores da UFT fortalecer os pontos positivos que já existem diante das iniciativas incipientes de identificação, mapeamento e modelagem dos processos organizacionais, bem como tentar corrigir as distorções e dificuldades que podem impedir que se realize com sucesso as etapas de *BPM* na organização.

Sabendo que este é um tema de grande relevância para a inovação do setor público e que ainda não possui abrangência na literatura, este trabalho é uma contribuição para os estudos relacionados à gestão de processos em instituições públicas. Ademais, sugere-se uma análise de outros aspectos que deverão dar suporte a todo o processo de implementação e de alinhamento na organização sobre a abordagem de melhorias em processos a ser realizado, mesmo em nível de maturidade inicial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPMP, Association of Business Process Management Professionals* (Brasil). **CBOK Versão 3.0**, 1 ed., 2013. 453p. Disponível em: <www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf> Acesso em: 18 mai. 2016.
- AHREND, N. **Opportunities and limitations of BPM initiatives in public administrations across levels and institutions**. Tese (Doutorado). Humboldt-Universität zu Berlin, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, 2014. < Disponível em: <<http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/ahrend-norbert-2014-03-28/METADATA/abstract.php?id=40596>>. Acesso em: 30 jul. 2016.
- AIRES, D. B. **Estudo exploratório da integração de processos em uma instituição pública de ensino superior a partir das funcionalidades de um sistema de gestão de processos de negócio**. 2015. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista – Faculdade de Engenharia. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/132516>>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- ALMEIDA, F. C. **O papel das instituições de educação superior na gestão voltada para a sustentabilidade: uma análise da Universidade Federal do Tocantins a partir do Plano de Gestão de Logística Sustentável**. 2015. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/82>>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- AREDES, E. L. **Método de elaboração de Arquitetura de Processos para a promoção de Gestão por Processos em instituições de ensino superior públicas**. 2013. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-22012014-163145/pt-br.php>>. Acesso em: 28 jul. 2016.
- ASTLEY, W. G.; VEN, A. H. V. de. Debates e Perspectivas Centrais na Teoria das Organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr-jun, p.70-91, 2005.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Rego e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRAZA, M. F. S. *Process Innovation in Local Governments: an empirical study of its continuous improvement efforts*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 47, p. 204-220, 2013.
- BECKER, J.; ALGERMISSEN, L.; NIEHAVES, B. *A procedure model for process oriented e-government projects*. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 61-75, 2006.

BERGUE, S. T. *The managerial reduction in the management technologies transposition process to public organizations*. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 155-171, 2010.

BIAZZI, M. R. de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/en.php>>. Acesso em: 30 jul. 2016.

BIAZZI, M. R. de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BOGDAN, R.; BLIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOYNE, G. A. *Public and private management: what's the difference?* **Journal of management studies**, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.

BRADY, M. *Analysis of a public sector organizational unit using strategic and operational analysis tools*. **Knowledge and Process Management**, v. 15, n. 2, p. 140-149, 2008.

BRASIL. Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 out. 2000. p. 1. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=24/10/2000>>. Acesso em: 21 mai. 2016.

_____. Decreto nº 4.279, de 21 de junho de 2002. Dispõe sobre a organização administrativa da Fundação Universidade Federal do Tocantins, e determina outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 jun. 2002. p. 8. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=8&data=24/06/2002>>.htm. Acesso em: 21 mai. 2016.

_____. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. p. 2. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=24/02/2005>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009**; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009a. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/segep/eventos/2013/documento_referencia2009_29abr.pdf/view>. Acesso em: 18 mai. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos**; Brasília; MP, SEGES 2009 Versão 1, 2009b Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1302809301.8366A.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2016.

_____. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 ago. 2009. p. 5. 2009c. Disponível em:<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=5&data=12/08/2009>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Instrumento par a Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos**. Brasília; MP, SEGEPI, 2015. Versão 1/2016. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

_____. Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 2016. p. 7. Disponível em:<<http://http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=7&data=20/12/2016>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

_____. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 jul. 2017. p. 2. 2017a. Disponível em:<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=18/07/2017>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Decreto simplifica serviços públicos para atendimento ao cidadão**. 2017b. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/decreto-simplifica-servicos-publicos-para-atendimento-ao-cidadao>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

BUH, B.; KOVAČIČ, A.; ŠTEMBERGER, M. I. *Critical success factors for different stages of business process management adoption—a case study*. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 28, n. 1, p. 243-258, 2015.

CAMPOS, A. M. de S. M.; COSTA, I. de S. A. da. Espaços e caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade. **Revista de Administração Pública**, vol.41, n.spe, pp.37-48, 2007.

CARVALHO, K. A. de. Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso - Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília - DF, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/19446>>. Acesso em: 09 abr. 2016.

CELINO, A.; CONCILIO, G.; PONTRANDOLFO P.; SCOZZI, B. *Addressing coordination problems in information intensive processes for public management innovation. Transforming Government: People, Process and Policy*, v. 2, n. 1, p. 31-46, 2008.

CLAY, J. A. *Public-Institutional Processes Beyond Conventional Wisdom about Management Processes. Administration & Society*, v. 26, n. 2, p. 236-251, 1994.

CORRADINI, F.; FALCIONI, D.; POLZONETTI, A.; RE, B. *Innovation on public services using business process management. International Proceedings of Economics Development & Research*, v. 25, 2011.

CORRADINI, F.; POLINI A.; POLZONETTI A.; RE, B. *Business processes verification for e-government service delivery. Information Systems Management*, v. 27, n. 4, p. 293-308, 2010.

CORRADINI, F.; POLINI, A.; RE, B. *Inter-organizational business process verification in public administration. Business Process Management Journal*, v. 21, n. 5, p. 1040-1065, 2015.

CORRÊA, I. M. *Strategic planning and public management by results in the administrative reform process of the state of Minas Gerais, Brazil. Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª Ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, T. **Sistemas, Organizações & Métodos** - Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

CURTIS, D. *Performance management for participatory democracy: thoughts on the transformation process in South African local government. International Journal of Public Sector Management*, v. 12, n. 3, p. 260-273, 1999.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEAKINS, E; DILLON, S. *Management consultant (process) performance in local government. International Journal of Public Sector Management*, v. 19, n. 1, p. 40-56, 2006.

DEY, S. S.; THOMMANA, J.; DOCK, S. *Public agency performance management for improved service delivery in the digital age: Case study. Journal of Management in Engineering*, v. 31, n. 5, p. 05014022, 2014.

DEWHURST, D. *Paradoxes of optimization in public service management*. **Kybernetes**, v. 35, n. 1/2, p. 25-29, 2006.

DIEFENBACH, T. *New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'*. **Public administration**, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

DOMINGUES, F. de M. F.V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, Renê. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 199-238, 2015.

DUVELL, F.; JORDAN, B. *Immigration control and the management of economic migration in the United Kingdom: organizational culture, implementation, enforcement and identity processes in public services*. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 29, n. 2, p. 299-336, 2003.

ENKE, E. J. F. L.; SOUZA, I. M. de; PEREIRA, M. F. O Modelo de Excelência em Gestão Pública e o Critério Definido como Estratégias e Planos: uma breve análise no âmbito das Universidades Federais. **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil 3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131999/2014-307.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 mai. 2016.

ESCOBAR, L. F. S. *Gestión Documental enfocada a procesos: una mirada desde la administración pública distrital*/Document management focused on processes: from the point of view of the city council*. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 35, n. 3, p. 243, 2012.

FERREIRA, A. A. **Gestão de processos na análise da execução orçamentária da Universidade Federal de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco. 2016. Disponível em:<<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17617>> Acesso em: 19 mar. 2017.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2012. Disponível em:<<http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/16>>. Acesso em: 17 mai. 2016.

FILARDI, F., FREITAS, A. S. de; IRIGARAY, H. A.; AYRES, A. B. (In) Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista Administração Pública - Rio de Janeiro** 50(1): 81-106, jan./fev. 2016. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00081.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

FILHO, M. C. F.; VILHENA, M. das G.; NASCIMENTO, D. M. Gestão de processo na implantação de um Sistema de Informação Acadêmica: a experiência da UFPA. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 7, n. 2, p. 69-85, 2014.

FOWLER, E. D'M.; MELLO, C. H. P.; NETO, P. L. de O. C. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gestão & Produção**, vol.18, n.4, pp.837-852, 2011. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000400011&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 09 mai. 2016.

FRAGA, I. D. **Mapeamento e modelagem de processos como ferramentas de melhoria da gestão da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia** - Dissertação (Mestrado) . Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. 2015. Disponível em: <<https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes/category/11-2015>>. Acesso em: 17 abri. 2016.

GARCÍA-GONZÁLEZ, M. *Administración electrónica: por qué implantar una política de gestión de procesos institucionales en las administraciones públicas. El profesional de la información (EPI)*, v. 25, n. 3, p. 473-483, 2016.

GARCIA, S.D.; HADDAD, M. C. L.; DELLAROZA, M. S. G.; COSTA, D.B.; MIRANDA, J. M.. Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 65, n. 2, p. 339-346, 2012.

GEDIKLI, A.. *Kamu Hizmetlerinin Yönetimi Sürecinde Yolsuzluğun Derinleştirdiği Ekonomik Büyüme Ve Yoksulluk Sorunu Üzerine Bir Değerlendirme-An Evaluation On Economic Growth and Poverty Problem Deepened by Corruption in the Public Service Management Process. Öneri Dergisi*, v. 9, n. 36, p. 169-188, 2012.

GODOY, C. K; BANDEIRA DE MELLO, R. B. de; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GÓES, A. de S.; SILVA, J. P.da; BARROS, R. M. de. *Improvements in the Process of Requisite Elicitation for Public Management Software: A Case Study Using Work Instructions*. **Revista de Sistemas de Informação da FSMA**, n. 12, p. 21-32, 2013.

GOMIDES, J. E. A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC - Ano IV**, n. 6, 2002.

GONG, Y; JANSSEN, M. *From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. Government Information Quarterly*, v. 29, p. S61-S71, 2012.

GREASLEY, A. *Using process mapping and business process simulation to support a process-based approach to change in a public sector organization. Technovation*, v. 26, n. 1, p. 95-103, 2006.

GRIN, E. J. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública): os nexos Com Trajetória de Políticas Prévias e com a Administração Pública Gerencial. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39p66>>. Acesso em: 17 mai. 2016.

GROZNIK, A; TRKMAN, P. *Upstream supply chain management in e-government: The case of Slovenia. Government Information Quarterly*, v. 26, n. 3, p. 459-467, 2009.

GULLEDGE JR, T. R.; SOMMER, R. A. *Business process management: public sector implications*. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

GUTIÉRREZ, J. S.; URIBE, E. G. G.; BARRERA, M. A. O. *Knowledge management process as development policy in public sector. Cases in Guadalajara, Mexico*. **Universidad & Empresa**, v. 12, n. 19, p. 11-22, 2011.

HAMMER, M. O que é gestão de processos de negócio. In: **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**/ Jan Vom Brocke, Michael Rosemann: Tradução Beth Honorato; revisão técnica: André Macieira, Leandro Jesus – Porto Alegre: Bookman, 2013.

HAMZA, T. T.; HASSAN, A.; ALHADIDY, M. A. *Developing a Service Oriented Process Management System for University Quality Assurance*. **International Journal of Engineering Science and Technology**, v. 1, n. 2, p. 7-17, 2010.

HANSEN, J. R.; JACOBSEN, C. B. *Changing Strategy Processes and Strategy Content in Public Sector Organizations? A Longitudinal Case Study of NPM Reforms' Influence on Strategic Management*. **British Journal of Management**, v. 27, n. 2, p. 373-389, 2016, 2016.

HARVEY, J. *Designing Efficient and Manageable Public Professional Service Processes*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 9, n. 1, p. 35- 44, 1989.

HASSAN, H. S.; SHEHAB, E.; PEPPARD, J. *Recent advances in e-service in the public sector: State-of-the-art and future trends*. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 526-545, 2011.

HENDRICK, R. *An information infrastructure for innovative management of government*. **Public Administration Review**, p. 543-550, 1994.

HERACLEOUS, L.; JOHNSTON, R. *Can business learn from the public sector?* **European Business Review**, v. 21, n. 4, p. 373-379, 2009.

HESSON, M.; AL-AMEED, H.; SAMAKA, M. *Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study*. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 348-378, 2007.

HUGHES, M.; SCOTT, M.; GOLDEN, W. *The role of business process redesign in creating e-government in Ireland*. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 76-87, 2006.

INÁCIO, E. G.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; DE RAMOS NEVES, J. T.; GARCIA, J. C. *Gestão da Informação e Decisão de Compras: Uma Análise dos Processos na Embrapa Transferência de Tecnologia*. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 1-18, 2009.

JULIANI, F.; DE OLIVEIRA, O. J. *State of research on public service management: Identifying scientific gaps from a bibliometric study*. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 1033-1041, 2016.

JURISCH, M. C.; IKAS, C.; WOLF, P.; KRUMHOLTZ, H. *Key Differences of Private and Public Sector Business Process Change*. *e-Service Journal*, v. 9, n. 1, p. 3-27, 2013.

KARWAN, K. R.; MARKLAND, R. E. *Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV*. *Journal of operations management*, v. 24, n. 4, p. 347-362, 2006.

KATURAH COLLEY, L. *Applying labour process concepts to public sector executive reforms: Peeling and segmenting the mandarins?* *Journal of Management History*, v. 17, n. 3, p. 332-346, 2011.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. *Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model*. *Journal of Enterprising Culture*, v. 15, n. 03, p. 275-299, 2007.

KLAGES, H.; LOFFLER, E. *New public management in Germany: the implementation process of the New Steering Model*. *International Review of Administrative Sciences*, v. 64, n. 1, p. 41-54, 1998.

KLEBA, M. E.; COMERLATTO, D.; FROZZA, K. M. Instrumentos e mecanismos de gestão: contribuições ao processo decisório em conselhos de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 4, p. 1059-1079, 2015.

KLISCHEWSKI, R. *Ontologies for e-document management in public administration*. *Business process management journal*, v. 12, n. 1, p. 34-47, 2006.

KLUMB, R.; AZEVEDO, B.M de. A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 4, p. 961-982, 2014.

KORUNKA, C.; SCHARITZER, D. *Quality institutionalization in a public service organization: Management implications derived from the city of Vienna study*. In: *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. SAGE Publications, p. 249-252. 2000.

KUIPERS, B.S.; HIGGS, M.; KICKERT, W.; TUMMERS, L.; GRANDIA, J.; VOET, J. V. D. *The management of change in public organizations: A literature review*. *Public Administration*, v. 92, n. 1, p. 1-20, 2014.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciência humanas**. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

LIMA, M.B. B. P. B. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do Hospital das Clínicas da UNICAMP**. 2006. Dissertação (mestrado profissional). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/264831>>. Acesso em: 30 jul. 2016.

- LINDBERGH, L.; LARSSON, C.-G.; WILSON, T. *Financial management in public housing companies as related to the negotiating process in Sweden*. **Housing Studies**, v. 21, n. 1, p. 17-34, 2006.
- MACINTOSH, R. *BPR: alive and well in the public sector*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 3, p. 327-344, 2003.
- MADDERN, H.; SMART, P. A.; MAULL, R. S.; CHILDE, S. *End-to-end process management: implications for theory and practice*. **Production Planning & Control**, v. 25, n. 16, p. 1303-1321, 2014.
- MANFREDA, A.; BUH, B.; ŠTEMBERGER, M. I. *Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector*. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 456-477, 2015.
- MARTINS, C. C.; WACLAWOVSKY, A. J. Problemas e Desafios Enfrentados pelos Gestores Públicos no Processo de Gestão em Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 1, p. 100, 2015.
- MCADAM, R.; DONAGHY, J. *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. 33-52, 1999.
- MCADAM, R.; MITCHELL, N. *Development of a business process re-engineering model applicable to the public sector*. **Total Quality Management**, v. 9, n. 4-5, p. 160-163, 1998.
- MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, p. 149-171, 2012.
- MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. *Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity?* **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, p. 237-248, 1993.
- MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORLING, P.; TANNER, S. *Benchmarking a public service business management system*. **Total Quality Management**, v. 11, n. 4-6, p. 417-426, 2000.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G. B.; DE PÁDUA, S. I. D.; MIURA, I. K. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Production**, São Paulo, v. 23, n. 3, 2013.
- NAQUIN, S. S.; HOLTON, E. F. *Redefining state government leadership and management development: A process for competency-based development*. **Public Personnel Management**, v. 32, n. 1, p. 23-46, 2003.

NAVARATNAM, K. K.; HARRIS, B. *Quality process analysis: a technique for management in the public sector. International Journal of Public Sector Management*, v. 8, n. 1, p. 11-19, 1995.

NIEHAVES, B. *Open process innovation: The impact of personnel resource scarcity on the involvement of customers and consultants in public sector BPM. Business Process Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 377-393, 2010.

NIEHAVES, B.; PLATTFAUT, R.; BECKER, J. *Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. Government Information Quarterly*, v. 30, n. 3, p. 217-225, 2013.

NIEHAVES, B.; PLATTFAUT, R.; BECKER, J. *Business process governance: a comparative study of Germany and Japan. Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss 2 pp. 347 – 371, 2012.

NGOEPE, M.; NGULUBE, P. *The need for records management in the auditing process in the public sector in South Africa. African Journal of Library, Archives and Information Science*, v. 24, n. 2, p. 135-150, 2014.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. *Documents Associated with Business Process Maturity Model™ (BPMM™)*, Version 1.0. Release Date: June, 2008. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

OLIVEIRA, J. **Fatores envolvidos na estruturação de um Escritório de Processos em uma organização pública: uma pesquisa-ação**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Ciência da Computação. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11553>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

ONGARO, E. *Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy. International Journal of Public Sector Management*, v. 17, n. 1, p. 81-107, 2004.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; NASI, G. *A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. The American Review of Public Administration*, v. 43, n. 2, p. 135-158, 2013.

PANAGACOS, T. *The Ultimate Guide to Business Process Management: everything you need to know and how to apply it to your organization. Paperback*, 2012.

PAPAVASSILIOU, G.; NTIOUDIS, S.; ABECKER, A.; MENTZAS, G. *Supporting knowledge-intensive work in public administration processes. Knowledge and Process Management*, v. 10, n. 3, p. 164-174, 2003.

PATELI, A.; PHILIPPIDOU, S. *Applying business process change (BPC) to implement multi-agency collaboration: the case of the Greek public administration. Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, v. 6, n. 1, p. 127-142, 2011.

PAULUS, S.; RIEMANN, U. *An approach for a business-driven cloud-compliance analysis covering public sector process improvement requirements. International Journal of Managing Public Sector Information and Communication Technologies*, v. 4, n. 3, 2013.

PEIXOTO, A. de L. A.. Ampliando horizontes em pesquisa qualitativa nas organizações. Resenha. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 2, p. 01-04, 2005.

PEREIRA, R. M.; DE CASTRO, S. O. C.; MARQUES, H. R.; BOTELHO, L. H. F.; SILVA, T. S; FREITAS, A. F. A Informatização de Processos em Instituições Públicas: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 17-29, 2016.

PINHEIRO, M. T.; SILVA, M. A. da R. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 199-215, 2012.

PINTO JUNIOR, A. D. **Fatores que impactam a implantação de tecnologias de gestão baseadas em processos em uma empresa pública**. 2008. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Disponível: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3976>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

PROPESQ. **Números de projetos submetidos ao Programa de Iniciação Científica de 2016 e 2017; Número total de bolsas concedidas aos alunos de IC de 2016 e 2017; Recurso recebido pelo CNPq para bolsas de 2017 e o valor de recurso previsto pela UFT para as bolsas do programa [mensagem pessoal]**. Mensagem eletrônica recebida de pibic@uft.edu.br em 12-12-2017.

RADNOR, Z.; O'MAHONEY, J. *The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11/12, p. 1555-1578, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas. p. 76-97, 2003.

RIBEIRO, B. Z. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/81>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

RINALDI, M.; MONTANARI, R.; BOTTANI, E. *Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study*. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 419-462, 2015.

ROCHA, R. A. da; CERETTA, P. S. Pesquisa qualitativa: um desafio à ciência social. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-13.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

ROCZANSKI, C. R. M. **A Gestão de Processos em Ambientes Universitários: o exemplo da Unicamp**. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2009. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25885/browse?value=ROCZANSKI%2C+CARLA+REGINA+MAGAGNIN&type=author>>. Acesso em: 09 abr.2016.

SÁ BRITO ROJAS, R.; LUÍS JULIATTO, D.; FACCHINI, É., PINTUS PEREIRA, R. Utilização da metodologia *BPM* para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 4, p. 115-132, 2011.

SALLÁN, J. G.; DE ÁLAVA, M. F.; BARRERA-COROMINAS, A.; RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D. *Review of Knowledge Creation and Management processes through communities of practice in Public Administration*. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 2198-2204, 2012.

SALVADOR-OLIVAN, J. A.; FERNANDEZ-RUIZ, M. J. *Process map of the accessibility management system in a public administration web service: Saragossa City Council*. **Profesional de La Informacion**, v. 21, n. 3, p. 312-317, 2012.

SAVVAS, I.; BASSILIADES, N. *A process-oriented ontology-based knowledge management system for facilitating operational procedures in public administration*. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 3, p. 4467-4478, 2009.

SCHOLL, H. J.; KUBICEK, H.; CIMANDER, R.; KLISCHEWSKI, R. *Process integration, information sharing, and system interoperation in government: A comparative case analysis*. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 313-323, 2012.

SCHUSTER, M. da S; DIAS, V. da V.; BATISTELLA, L. Diagnóstico de utilização do sistema SIAPE-Saúde: pessoas, estruturas e processos em uma organização pública. **Estudos do ISCA**, n. 7, 2013.

SENTANIN, O. F.; CÉSAR, F. A. S.; JABBOUR, C. J.C. *Business process management in a Brazilian public research centre*. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 483-496, 2008.

SERVA, M. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração-inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

SHARAFI, A.; JURISCH, M.; IKAS, C.; WOLF, P.; KRCCMAR, H. *Bundling Processes Between Private and Public Organizations: A Qualitative Study*. **Managing Information Resources and Technology: Emerging Applications and Theories: Emerging Applications and Theories**, p. 91, 2013.

SHARMA, B. *Local government organization on its journey To Becoming a learning organization*. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 388-402, 2005.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em:

<https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2017.

ŠTANGOVÁ, N.; VÍGHOVÁ, A. *Process Management--New Way Of Selfgovernment Functioning*. **European Scientific Journal**, v.1, p.141-151, 2014.

ŠTEMBERGER, M. I.; JAKLIČ, J. *Towards E-government by business process change - A methodology for public sector*. **International Journal of Information Management**, v. 27, n. 4, p. 221-232, 2007.

ŠTEMBERGER, M. I.; KOVACIC, A.; JAKLIČ, J. *A methodology for increasing business process maturity in public sector*. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 2,p. 119-133, 2007.

STREHL, F.; HUGL, U. *Administrative reform in Austria: public administration management as an organizational development process*. **International Journal of Public Sector Management**, v. 10, n. 3, p. 228-239, 1997.

SUNDBERG, H. P.; SANDBERG, K. W. *Towards e-government: a survey of problems in organizational processes*. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 149-161, 2006.

TALEB-BENDIAB, A. et al. *Process-aware e-government services management: reconciling citizen, business and technology dynamics: a research note*. **International Journal of Cases on Electronic Commerce (IJCEC)**, v. 3, n. 3, p. 45-54, 2007.

TEIXEIRA LAGIOIA, U. C.; RIBEIRO FILHO, J. F; FALK, J. A.; LIBONATI, J. J.; DE GUSMÃO LOPES, J. E. *A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco*. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, p. 77-90, 2008

TEO, S.T.T; RODWELL, J. J. *To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities*. **Human Resource Management**, v. 46, n. 2, p. 265-284, 2007.

THONG, J. Y.; CHEE-SING YAP, K. L. S. *Business process reengineering in the public sector: the case of the Housing Development Board in Singapore*. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 1, p. 245-270, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRKMAN, P. *The critical success factors of business process management*. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

UFT, UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório do GesPública**. Palmas, TO: UFT, 2011.

_____. **Planejamento Estratégico 2014-2022 da Universidade Federal do Tocantins**. Palmas, TO: UFT, 2015a.

- _____. **Relatório de Gestão do exercício de 2014**. Palmas, TO: UFT, 2015b.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Palmas, TO: UFT, 2015c.
- _____. **Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins**. Palmas, TO: UFT, 2015d.
- _____. **Manual para formatação e edição de Dissertações - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PGDR)**. Elaboração: Ana Cláudia Barroso. Coordenador do curso: Waldecy Rodrigues. Palmas: 2016a.
- _____. **Relatório de Gestão do exercício de 2015**. Palmas, TO: UFT, 2016b.
- _____. **Resolução nº 09/2016**. Dispõe sobre a instituição do Plano de Monitoramento e Avaliação das Ações do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins. 2016. Palmas, TO: UFT, 2016c.
- _____. **Relatório de Gestão do exercício de 2016**. Palmas, TO: UFT, 2017a.
- _____. **Resolução nº 15, de 22 de março de 2017**. Palmas, TO: UFT, 2017b.
- _____. **Sistema de Informações para o Ensino**. Palmas, TO: UFT, 2017c.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Sistema Integrado de Bibliotecas da USP Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: parte I a IV (ABNT)** / Sistema Integrado de Bibliotecas da USP; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro, coordenadora; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro... [et al.]. 3.ed. rev. ampl. mod. São Paulo: SIBiUSP, 2016.

URSĂCESCU, M.; ŞENDROIU, C.; RADU, I. *The Optimization of the Local Public Policies' Development Process Through Modeling and Simulation*. **Seria Management**, v. 15, n. 1, p. 120-128, 2012.

VALLES, M. S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexón metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 1997.

VALLS, V. M.; VERGUEIRO, W. de C. S. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura, de 1997 a 2006. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 118-137, jan./abr. 2006.
Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a10.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VERBEETEN, F. H.; SPEKLÉ, R. F. *Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on New Public management*. **Organization studies**, v. 36, n. 7, p. 953-978, 2015.

VON HOLDEN, M. H. *Structuring a management process for success - Managing for results at a public psychiatric center. The journal of mental health administration*, v. 13, n. 2, p. 28-33, 1986.

WEEKS, D.; BRUNS, D. *Private-sector tools for the public sector: Business process management scores big at a Florida state agency. Journal of Organizational Excellence*, v. 24, n. 3, p. 31-41, 2005.

WEST, D.; BLACKMAN, D. *Performance management in the public sector. Australian Journal of Public Administration*, v. 74, n. 1, p. 73-81, 2015.

WILLIAMS, C. S.; SAUNDERS, M. N.; STAUGHTON, R. V.W. *Understanding service quality in the new public sector: an exploration of relationships in the process of funding social housing. International Journal of Public Sector Management*, v. 12, n. 4, p. 366-380, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMANNNOVÁ, M. *Enterprise architektura procesně řízené územní samosprávy ČR. Prací Účastník*, p. 26-48, 2012.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - ENTREVISTA

Pesquisa de Mestrado sobre Gestão de Processos de Trabalho da Universidade Federal do Tocantins.
 Objetivo: Averiguar as práticas de Gestão de Processos na Universidade Federal do Tocantins como: mapeamento e modelagem”, bem como contribuir para a organização do trabalho na instituição.
 Público-alvo: Gestores (PRÓ-REITORES E DIRETORES).
 Critério de seleção dos participantes: experiência com a gestão administrativa e proximidade com processos gerenciais, finalísticos e de apoio da Universidade Federal do Tocantins, bem como pelas necessidades das práticas de Gestão de Processos nos setores.

Prezado(a) Senhor (a),

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da pesquisa intitulada: **GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO E MODELAGEM NO SETOR PÚBLICO**, desenvolvida pela mestrand Jordana Teixeira de Melo Dias, do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins (GESPOL/UFT).

Seu envolvimento na pesquisa:

- ✓ **Entrevistas:** a sua participação será responder uma entrevista semi-estruturada por meio de um roteiro de questões sobre processos de trabalho na UFT, com tempo estimado mínimo de 40 minutos por meio de gravação de voz. Além disso, preencher um quadro para ranqueamento de fatores que em sua opinião contribuem o não com a Gestão de Processos de trabalho na UFT.
- ✓ **Riscos e desconforto:** a sua participação nesta pesquisa não trará complicações legais e nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade. Para os procedimentos adotados nesta pesquisa foram observados e respeitados os Critérios da Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais conforme Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. O senhor (a) poderá recusar-se a responder alguma questão ou abandonar o estudo sem qualquer prejuízo pessoal.
- ✓ **Confidencialidade:** Todas as informações obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, desta forma, não serão divulgados dados que permitam a sua identificação e dos demais participantes. Sendo assim, pedimos que o senhor (a) seja o mais sincero (a) possível. Ficam asseguradas que as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para os fins deste estudo.
- ✓ **Benefícios e pagamento:** Sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios de qualquer natureza.
- ✓ **Contribuições institucionais:** Se o senhor (a) aceitar participar, estará contribuindo para o desenvolvimento da universidade no que tange ao gerenciamento de processos de trabalho.

Para esclarecimento de dúvidas:

Mestranda / Pesquisadora: Jordana Teixeira de Melo Dias - jordanamelo@hotmail.com
 Professora Orientadora: Prof.^a Dra. Helga Midori Iwamoto - helga.iwamoto@gmail.com

Agradeço sua participação na pesquisa e coloco-me à disposição.

Declaro que li e entendi os termos deste consentimento e concordo em participar voluntariamente desta pesquisa.

Palmas-TO, _____ de _____ 2017.

 Nome do participante da pesquisa

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - FORMULÁRIO

Pesquisa de Mestrado sobre Gestão de Processos de Trabalho da Universidade Federal do Tocantins.
Objetivo: Averiguar as práticas de Gestão de Processos na Universidade Federal do Tocantins como: mapeamento e modelagem”, bem como contribuir para a organização do trabalho na instituição.
Público-alvo: Servidores (Técnicos Administrativos).
Critério de seleção dos participantes: proximidade com processos gerenciais, finalísticos e de apoio da Universidade Federal do Tocantins, bem como bem como pelas necessidades de práticas de Gestão de Processos nos setores.

Prezado(a) Senhor (a),

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da pesquisa intitulada: **GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS: ESTUDO DE CASO DE MAPEAMENTO E MODELAGEM NO SETOR PÚBLICO**, desenvolvida pela mestranda Jordana Teixeira de Melo Dias, do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins (GESPOL/UFT).

Seu envolvimento na pesquisa:

- ✓ **Formulário:** a sua participação será preencher 2 formulários para coleta de informações do estado atual e estado futuro com melhorias sugeridas dos processos de trabalho na UFT, com tempo estimado mínimo de 40 minutos para preenchimento. A comunicação da pesquisadora e do participante não será gravada devido o instrumento de coleta ser autoexplicativo, sendo auto sugestivo no preenchimento.
- ✓ **Riscos e desconforto:** a sua participação nesta pesquisa não trará complicações legais e nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade. Para os procedimentos adotados nesta pesquisa foram observados e respeitados os Critérios da Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais conforme Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. O senhor (a) poderá recusar-se a responder alguma questão ou abandonar o estudo sem qualquer prejuízo pessoal.
- ✓ **Confidencialidade:** Todas as informações obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, desta forma, não serão divulgados dados que permitam a sua identificação e dos demais participantes. Sendo assim, pedimos que o senhor (a) seja o mais sincero (a) possível. Ficam asseguradas que as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para os fins deste estudo.
- ✓ **Benefícios e pagamento:** Sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios de qualquer natureza.
- ✓ **Contribuições institucionais:** Se o senhor (a) aceitar participar, estará contribuindo para o desenvolvimento da universidade no que tange ao gerenciamento de processos de trabalho.

Para esclarecimento de dúvidas:

Mestranda / Pesquisadora: Jordana Teixeira de Melo Dias - jordanamelo@hotmail.com

Professora Orientadora: Prof.^a Dra. Helga Midori Iwamoto - helga.iwamoto@gmail.com

Agradeço sua participação na pesquisa e coloco-me à disposição.

Declaro que li e entendi os termos deste consentimento e concordo em participar voluntariamente desta pesquisa.

Palmas-TO, _____ de _____ de 2017.

Nome do participante da pesquisa

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada com dirigentes da administração superior (pró-reitores e diretores)

Critério 1 – Governança

1 - Em sua opinião como a alta Administração avalia as melhorias implementadas nos processos gerenciais?

2 - De que forma a alta direção favorece a implantação/atualização da Carta de Serviços ao Cidadão?

Critério 2 - Estratégia e Planos

3 - Como o processo de planejamento estratégico pode contemplar melhoria da qualidade dos serviços prestados pela UFT?

4 - Na sua visão como o processo de programação orçamentária é realizado com base na estratégia estabelecida pela UFT?

Critério 3 - Cidadão-usuário (cliente usuário de serviços públicos)

5 - De que formas são identificadas as necessidades do cliente usuário de serviços públicos?

6 - Como você avalia os processos de atendimento aos clientes usuários?

7 - São aprimorados a partir da análise das necessidades do cidadão-usuário?

8 - Quais os critérios utilizados para a qualidade no atendimento?

9 - Como é realizado o monitoramento e avaliação do atendimento?

10 - Existem monitoramento e avaliação com base na Carta de Serviços ao Usuário?

11 - Você tem conhecimento dos requisitos legais e aos compromissos formalizados? De que forma é feito?

Critério 4 - Interesse Público e Cidadania

12 - Os resultados de solicitações, reclamações e sugestões de usuários de serviços são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio? Em caso afirmativo como isto ocorre?

Critério 5 - Informação e Conhecimento

13 - Os sistemas de informação da Universidade atendem às necessidades dos usuários e permitem o cruzamento de informações entre si? Em caso afirmativo como isso ocorre?

Critério 6 - Pessoas

14 - Na sua visão como ocorre a integração dos níveis gerenciais da universidade, em termos de tomada de decisão e o fluxo de informações entre as outras unidades?

15 - Como as necessidades dos funcionários são alinhadas aos processos e aos sistemas de trabalho?

16 - Como você avalia a cultura organizacional (práticas, símbolos e ambiente de trabalho) diante das mudanças e melhorias em processos de trabalho na UFT?

Critério 7 – Processos

17 - Você conhece os processos finalísticos, de apoio e gerenciais da instituição? Poderia citar alguns exemplos de processos a serem mapeados na instituição?

18 - Em sua opinião como os processos finalísticos e de apoio poderiam ser melhor divulgados?

19 - Na sua visão como os processos finalísticos e de apoio estão identificados e articulados com a missão institucional?

20 - Como os processos finalísticos e os processos de apoio podem ser melhorados de forma a ampliar sua capacidade de gerar resultados e atender os requisitos dos usuários de serviços?

21 - Na sua visão o processo de elaboração e o processo de gerenciamento do orçamento levam em consideração o histórico da execução orçamentária-financeira e o atingimento das metas estratégicas? Em caso negativo, quais outros critérios que estes processos levam em consideração?

22 - Para a seleção de fornecedores de serviços quais os critérios são levados em consideração?

23 - Qual sua opinião sobre o controle de processos finalísticos a partir de gerentes de processos?

24 - Qual sua opinião sobre a iniciativa de se estruturar um escritório de processos na UFT?

Critério 8 – Resultados

25 - Existem indicadores de atendimento ao cidadão-usuário? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados aos processos de atendimento?

26 - Existem indicadores de resultados das atividades finalísticas? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados aos processos de trabalho?

27 - Existem indicadores de resultados de atividades dos processos de apoio? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados aos processos de trabalho?

28 - Existem indicadores de resultados de processos de gerenciais? Em caso afirmativo, de que forma estes indicadores estão vinculados a algum plano institucional?

29 - Em sua opinião por que é relevante estabelecer indicadores de atividades finalísticas, e de apoio?

Ranqueamento de fatores - Quais os fatores que na sua visão contribuem e que não contribuem para implementação da gestão de processos de trabalho na UFT?

Quadro 11- Ranqueamento de fatores que contribuem ou não para implementação da gestão de processos de trabalho na UFT

Fatores que contribuem para melhor implementação da gestão de processos na UFT	Considerações	Ordem de prioridade fatores que contribuem	Fatores que não contribuem (marcar um x)
Atendimento ao cidadão-usuário	Relaciona-se com a qualidade no atendimento, as necessidades e as expectativas do cidadão-usuário nos serviços públicos prestados.		
Cultura Organizacional	Trata-se de uma série de premissas e estereótipos, como valores éticos e morais, e hábitos diversos.		
Comunicação	Refere-se a importância da integração das pessoas de formas clara e transparente, de modo a facilitar o fluxo de informações.		
Liderança em equipe de processo	Organizações (setor público e privado) lideradas por pessoas que demonstram competências são capazes de manter vantagem competitiva no seu ambiente de atuação.		
Definição legal do setor público	Relaciona-se com as regras jurídicas rígidas que influenciam a gestão pública em um determinado País. A definição legal interfere na mudança e estrutura de processos interorganizacionais devido às atribuições e restrições a que os organismos públicos estão sujeitos.		
Estratégia e Planos / Processos e Alinhamento Estratégico -	Refere-se a importância de os processos de trabalho estarem vinculados com o planejamento estratégico da organização.		
Governança / Apoio da alta gerência	Relaciona-se principalmente com o papel da alta direção em definir papéis na gestão.		
Informação e Conhecimento / Tecnologia da Informação	Refere-se a sistemas integrados que favorecem uma comunicação rápida entre as áreas e transparência nas informações dos processos de trabalho.		
Interesse Público e Cidadania	Refere-se a resultados de solicitações, reclamações e sugestões que são analisados e incorporados aos processos finalísticos e de apoio.		
Métodos ou metodologia de processos	Relaciona-se ao uso de modelos e práticas adaptadas do setor privado.		
Pessoas Formação e capacitação de funcionários	Relaciona-se com as necessidades de as pessoas terem as melhores competências para promoção das mudanças em processos.		
Identificação de Processos	Refere-se se a relevância de se identificar os processos finalísticos, de apoio e gerenciais na organização.		

Fonte: Elaborado pela autora a partir da literatura estudada e dos critérios relacionados no IAGP do GesPública.

APÊNDICE D – Formulário de Gantt para captação de informação do processo em seu estado atual (Fase As Is)
Figura 26- Formulário de Gantt para captação de informação do processo em seu estado atual (Fase As Is)

Formulário nº*		LEVANTAMENTO DO PROCESSO																	
Título																			
Tipo		()Gerencial - Planejamento; () De apoio - Administrativo; ()Finalístico - Impacta nos Resultados da Instituição																	
Objetivo/Finalidade																			
Público Alvo		()Docentes ()Técnicos Administrativos ()Alunos ()Egressos da UFT ()Profissionais da Imprensa ()Comunidade em geral () Outro _____																	
Produto(s) (bens ou serviços) gerado(s) pelo processo																			
Base legal orientadora do processo (Leis, Decretos, Instruções, etc)																			
Sector responsável pelo processo																			
Canal para solução de problemas e sugestões																			
		DESCRIÇÃO				2016				2018									
PROCESSOS DE TRABALHO 1) - (Principais atividades do processo de trabalho) (Detalhar etapas)		UNIDADE OU SUBUNIDADE RESPONSÁVEL	PRAZO DE EXECUÇÃO (Em dias)	PERÍODO DE EXECUÇÃO (Indicar os meses) (Marque um "x" para não se aplica)	USO DE RECURSOS DE INFORMÁTICA (Marque um "x" para não se aplica)	DOCUMENTOS PRODUZIDOS NA ETAPA (Marque um "x" para não se aplica)	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SITUAÇÃO
1 Título do Processo:																			
1.1																			
1.2																			
1.3																			
1.4																			
1.5																			
1.6																			
1.7																			
1.8																			
2 Título do Processo:																			
2.1																			
2.2																			
2.3																			
2.4																			
2.5																			
2.6																			
2.7																			
Nome completo do Responsável pelas informações:											Data:								

Fonte: Adaptado de um Gráfico de Gantt e, a partir dos trabalhos de Fraga (2015), SÁ BRITO ROJAS et al. (2011) e informações solicitadas pela Carta de Serviços ao Usuário.

