

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS - CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
E SISTEMAS PÚBLICOS - PPGGOSP

OSMARIO PEREIRA DOS SANTOS

AS DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

SÃO CARLOS -SP
2021

Osmario Pereira dos Santos

AS DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina.

São Carlos-SP
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Osmario Pereira dos Santos, realizada em 15/07/2021.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina (UFSCar)

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)

Prof. Dr. Whisner Fraga Mamede (IFSP)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

DEDICATÓRIA

Para minha esposa Luci, porque sempre
acreditou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, porque me permitiu perceber que ao longo de toda jornada eu nunca estive sozinho. E durante a caminhada, sempre que a noite se fez mais escura, um ponto de luz iluminou o meu caminho.

Agradeço a minha esposa Luci, porque não me deixou desanimar. E quando meu corpo e minha mente acusavam o esgotamento das lutas diárias, as suas palavras de fé e de confiança na vitória me conduziam de volta ao campo de batalha. Luci, obrigado por compartilhar comigo os desafios da estrada.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina, por todo esforço e dedicação para que eu pudesse concluir esta empreitada. Me sinto orgulhoso pela oportunidade de ter sido seu aluno e orientando. Peço a Deus que o abençoe e o ilumine dando-lhe vida longa na cátedra para que outros estudantes possam se beneficiar dos conhecimentos que você tão generosamente distribuiu.

Um agradecimento muito afetuoso aos professores que me deram a honra de participar das minhas bancas de qualificação e defesa. A Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho e o Prof. Dr. Whisner Fraga Mamede. Nenhum adjetivo será suficiente para traduzir o meu sentimento de gratidão a ambos. O carinho e a simplicidade com que os dois se debruçaram para a leitura, análise e crítica desta dissertação foram além dos compromissos acadêmicos. Foi um verdadeiro gesto de amor ao próximo. Suas contribuições trouxeram muita riqueza ao texto final e por tudo isso sou-lhes eternamente grato.

Meus agradecimentos a todos os professores, colegas de sala de aula e funcionários que fazem parte do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) da UFSCAR. Na impossibilidade de citar cada um nominalmente, quero citar um nome representativo de toda essa coletividade: Prof. Dr. Mauro Rocha Cortês. Prof. Mauro, muito obrigado por tudo! Pelo carinho, pela amizade e pelos deliciosos debates em sala de aula. Suas aulas foram sempre o mais genuíno exercício de cidadania.

Não poderia deixar de agradecer a duas pessoas muito queridas. Minhas amigas Vitória e Josiane. Vitória, por ter dedicado parte do seu tempo para traduzir para a língua inglesa, o resumo do meu texto na fase de qualificação. Josiane, que igualmente, dedicou parte do seu tempo traduzindo o resumo do texto para a fase de defesa da dissertação. Minha sincera gratidão para com às duas.

“Amor, trabalho e conhecimento são as fontes da nossa vida. Deveriam também governá-la.”

(Wilhelm Reich)

RESUMO

No esforço de fazer frente aos grandes desafios de modernização da gestão pública no Brasil, que por sua vez teve como embrião as experiências verificadas nos Estados Unidos e Inglaterra e que ficaram conhecidas como a Nova Gestão Pública, o Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Sua principal bandeira era a busca pela excelência na gestão sem perder as características de serviço público. A partir de então, pôde-se perceber na administração pública brasileira, não só em órgãos da administração direta, mas também naqueles da administração indireta, um grande interesse por novas técnicas e ferramentas de gestão, com viés mais gerencial e que em um passado recente eram consideradas de domínio exclusivo do setor privado. Como, por exemplo, as práticas de Gestão de Processos de Negócio. Todavia, a implementação das práticas de gestão de processos em uma organização pública não é uma tarefa trivial. Implica, antes de tudo, na quebra de velhos paradigmas consolidados ao longo de décadas e que, de certa forma, ainda definem como o trabalho deve ser realizado no setor público. Tais mudanças podem trazer um grau de complexidade muito elevado para sua implantação, criando dificuldades por vezes intransponíveis, exigindo bastante habilidade por parte dos responsáveis pela sua implementação. O objetivo geral deste trabalho, portanto, foi identificar as dificuldades para implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma Instituição Federal de Educação Tecnológica, visando superá-las. A metodologia adotada seguiu a taxionomia sugerida por Vergara (2016) que utiliza dois critérios básicos para classificação de pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, ela pode ser entendida como descritiva e exploratória; quanto aos meios trata-se de um estudo de caso realizado a partir da Comissão de Mapeamento de Processos das Coordenadorias de Registros Acadêmicos de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. A coleta de dados foi realizada por meio da combinação das seguintes técnicas: análise documental (portarias, resoluções, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, relatório de gestão); informações disponibilizadas no portal da Instituição; e aplicação de um questionário online semiestruturado. A população amostral foi constituída com base em uma amostra não probabilística e levou em consideração a facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa (Vergara, 2016). Dessa forma, foram selecionados 20 profissionais entre integrantes e ex-integrantes da Comissão de Mapeamento de Processos, para os quais foram enviados, via e-mail, o link de acesso ao questionário. Foram totalizados 15 questionários respondidos. Os resultados da pesquisa corroboraram as dificuldades apontadas pela literatura especializada que serviu de fundamentação teórica para este trabalho e deixou claro as lacunas que precisarão ser preenchidas caso a Instituição tenha interesse em superar tais dificuldades. Baseado nisso, como recomendação final, sugeriu-se a adoção das práticas de gestão de processos apontadas pelos autores consultados, visando com isso a consolidação do projeto de implantação da Gestão de Processos de Negócio na Instituição.

Palavras-chave: Administração pública. Ciclo de vida de BPM. Gestão de processos de negócio. Instituições Federais de Ensino Superior. Melhoria Contínua.

ABSTRACT

With effort to face great challenges of public management modernization in Brazil, whose embryo were the experiences verified in the United States and England, which became known as the New Public Management, Decree 5,378 of February 23, 2005 has established the Public Management National Program and Debureaucratization – GESPÚBLICA. Its main banner was searching for excellence in management keeping the public services characteristics. Since then, Brazilian public administration could be noticed, not only in direct administration bodies, but also in those of indirect administration, great interest in new management techniques and tools, with more managerial bias which in a recente past were considered private sector's exclusive domain. Such as Business Process Management practices. However, the implementation of process management practices in a public organization is not a trivial task. It implies, above all, the breaking of old paradigms consolidated over decades and, somehow, they still define how work must be performed in the public sector. Such changes can bring a very high degree of complexity to its implementation, creating sometimes insurmountable difficulties, requiring great abilities on part of those responsible for its implementation. Therefore, the general aim of this research was to detect the difficulties in implementing the management of business process in a Federal Technological Education Institution, aiming to overcome them. The methodology adopted followed the taxonomy suggested by Vergara (2016), which uses two basic criteria for researches classification: in terms of ends and in terms of means. As to the ends, it can be understood as decriptive and exploratory; as to the means, this is a case study performed from Process Mapping Commission of the Academic Records Coordination of a Federal Institute of Education, Science and Technology. Data collection was accomplished from a combination of the following techniques: documentary analysis (ordinance, resolutions, Institutional Development Plan – PDI, management report); details are available on the Institution's website; and the application of a semi-structured online questionnaire. The sample population was based on a non-probabilistic sample which considered the access facility to the research subjects (Vergara, 2016). Therefore, twenty professionals were selected, including members and former members of the Process Mapping Committee, to whom the link to access the questionnaire was sent by email. A total of fifteen questionnaires were completed. The research results supported the difficulties pointed out by the specialized literature that served as theoretical foundation for this research and indicated the gaps that must be filled if the Intitution present in interest in overcoming such difficulties. Based on this, as a final recomendation, the adoption of process management practices, pointed out by the consulted authors, was suggested, aiming the consolidation of the implementation project of the Business Process Management in the Institution.

Keywords: Public administration. BPM lifecycle. Business processes management. Federal institutions of higher education. Continuous improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo como um sistema aberto	16
Figura 2 - Práticas de gestão de processos a serem adotadas	69
Figura 3 - Efetividade da gestão de processos na solução dos problemas	71
Figura 4 - Papel que o Escritório de Processos deve exercer	72
Figura 5 - Papel exercido pelo Escritório de Processos	73
Figura 6 - Disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição	74
Figura 7 - Objetivos a serem alcançados pela Instituição	75
Figura 8 - Avaliação dos resultados Institucionais do EP	77
Figura 9 - Motivação das CRAs	78
Figura 10 - Atividades implementadas nas CRAs	79
Figura 11 - Aptidão do respondente em cada atividade	80
Figura 12 - Práticas de gestão de processos e visão sistêmica do respondente	81
Figura 13 - Objetivos das CRAs	82
Figura 14 - Avaliação dos resultados EP junto às CRAs	85
Figura 15 - Disseminação das Práticas de Gestão de Processos	86
Figura 16 - Divulgação dos resultados do Escritório de Processos	88
Figura 17 - Resultados do Escritório de Processos em outras áreas	89
Figura 18 - Transferência de conhecimentos	90
Figura 19 - Ciclo de Vida de BPM na CRA	91
Figura 20 - Problemas X Abordagens	93
Figura 21 - Viabilidade para implantação da gestão de processos	95
Figura 22 – Avaliação dos benefícios da gestão de processos na Instituição	96
Figura 23 – Avaliação dos benefícios da gestão de processos nas CRAs	97
Figura 24 - I Interesse nas práticas de gestão de processos	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Práticas de gestão de processos a serem avaliadas.....	41
Quadro 2 - Escala de diagnóstico de avaliação	41
Quadro 3 - As funções do Escritório de Processos.....	53
Quadro 4 - Realizações do Escritório de Processos no ano de 2016.....	56
Quadro 5 - Realizações do Escritório de Processos no ano de 2017.....	57
Quadro 6 - Realizações do Escritório de Processos em 2018.....	62
Quadro 7 - Realizações do Escritório de Processos em 2019.....	63
Quadro 8 - Realizações do Escritório de Processos em 2020.....	64
Quadro 9 - Frequência e participação nas reuniões	67
Quadro 10 - Conhecimento sobre as práticas de gestão de processos.....	68
Quadro 11 - Práticas de gestão de processos a serem adotadas.....	70
Quadro 12 - Disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição.....	74
Quadro 13 - Objetivos a serem alcançados pela Instituição - justificativa de resposta	76
Quadro 14 - Práticas de gestão de processos e visão sistêmica do respondente.....	81
Quadro 15 - Objetivos das CRAs - justificativa de resposta	83
Quadro 16 - Benefícios da gestão de processos para as CRAs.....	84
Quadro 17 - Disseminação das Práticas de Gestão de Processos	87
Quadro 18 - Divulgação dos resultados do Escritório de Processos	88
Quadro 19 - Resultados do Escritório de Processos em outras áreas	89
Quadro 20 - Transferência de conhecimentos	90
Quadro 21 - Ciclo de Vida de BPM na CRA.....	92
Quadro 22 - Problemas X Abordagens.....	94
Quadro 23 - Viabilidade para implantação da gestão de processos.....	95
Quadro 24 - Interesse nas práticas de gestão de processos.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO	15
2.1.1 O Conceito De Gestão, Processos E Negócio.....	15
2.1.2 A Nova Gestão Pública no Brasil e no Mundo.....	18
2.1.3 Gestão Por Processos ou Gestão De Processos?.....	22
2.1.4 Abordagem Processual X Abordagem Funcional	23
2.1.5 A Importância de Gerenciar Processos de Negócio.....	25
2.2 TIPOLOGIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	26
2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PROCESSOS	27
2.3.1 A Gestão de Processos na Administração Pública Brasileira.....	30
2.3.2 A Gestão de Processos nas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras...	32
2.4 A MELHORIA CONTÍNUA POR MEIO DA GESTÃO DE PROCESSOS	34
2.5 DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	35
2.5.1 Dificuldades para Implantação da Gestão de Processos no Setor Público.....	37
2.5.2 Dificuldades para Implantação do Ciclo de Vida de BPM	39
2.5.3 Dificuldades em Atingir os Níveis de Maturidade Mais Elevados	40
2.5.4 As Dificuldades com o Escritório de Processos de Negócio	42
3 METODOLOGIA	47
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	47
3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
4 ESTUDO DE CASO: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROCESSOS E SEUS IMPACTOS NAS COORDENADORIAS DE REGISTROS ACADÊMICOS DE UM INSTITUTO FEDERAL	49
4.1 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA.....	49
4.1.1 Os Institutos Federais sob a Óptica da Lei 11892/08	49
4.1.2 Das Finalidades e Características dos Institutos Federais.....	50

4.1.3 Dos Objetivos dos Institutos Federais.....	50
4.2 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - OBJETO DO ESTUDO.....	51
4.2.1 A Gestão de Processos de Negócio no Instituto Federal	52
4.2.2 As Realizações do Escritório de Processos no Período de 2016 a 2020.....	54
4.2.3 Comissão de Mapeamento e Modelagem de Processos das CRA.....	64
5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO.....	66
5.1 PERFIL DO(A) SERVIDOR(A) COM RELAÇÃO AO TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO, NA COORDENADORIA DE REGISTROS ACADÊMICOS (CRA) E NA COMISSÃO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	66
5.2 PANORAMA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NA INSTITUIÇÃO.....	67
5.3 IMPACTOS DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NAS COORDENADORIAS DE REGISTROS ACADÊMICOS	78
5.4 DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NAS COORDENADORIAS DE REGISTROS ACADÊMICOS	86
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE	109

1 INTRODUÇÃO

As experiências verificadas no Reino Unido e nos Estados Unidos, a partir da década de 80 do século XX, e as contribuições do movimento “reinventando o governo”, provocaram profundas transformações na administração pública daqueles países, influenciando outros governos a reproduzirem aqueles experimentos. Em pouco tempo as novas práticas de gestão espalharam-se pelo mundo, dando origem a um movimento que ficou conhecido como Nova Administração Pública. Um modelo de gestão que tem como principal característica a adoção de práticas gerenciais entendidas, até então, como próprias do setor privado (PAULA, 2005).

O clamor pelas mudanças na administração pública, espalhou-se com rapidez por grande parte do mundo e, de certa forma, de maneira espontânea (PEREIRA; SPINK, 2006). No caso brasileiro, afirma Lima (2013), o interesse por essas transformações pode ser percebido a partir de duas grandes iniciativas: o Programa Nacional de Desburocratização, criado por Hélio Beltrão em 1979, e o programa de Qualidade no Serviço Público, este último criado em 1990. O debate gerado em torno dessas ideias formou o alicerce das reformas do Estado que a partir dos anos 1990, enfatizaram a necessidade de modernização da gestão no setor público em prol da melhoria de desempenho das instituições (PEREIRA; SPINK, 2006).

De acordo com Lima (2013), da fusão daqueles programas criados em 1979 e 1990, surgiu, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. A partir daquele momento foi possível se verificar na administração pública brasileira, tanto nos órgãos da administração direta quanto da indireta, um crescente interesse por práticas de gestão, com viés mais gerencialistas, voltadas para a melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão.

Por outro lado, Paula (2005) apresenta uma outra perspectiva no que se refere à gestão pública. Para ela, a administração pública fundamenta-se sobre três dimensões: a dimensão econômico-financeira, a dimensão sociopolítica e a dimensão institucional-administrativa. No seu entendimento, as práticas de gestão do setor público devem considerar essas três dimensões.

A dimensão econômico-financeira está voltada para as finanças públicas de uma forma geral; a dimensão sociopolítica preocupa-se com as relações entre o Estado e a sociedade, atentando para os direitos dos cidadãos e em como se dá sua participação na gestão pública; e a dimensão institucional-administrativa é responsável pela organização e articulação da máquina administrativa no que diz respeito ao planejamento, direção e controle das ações estatais e do desenvolvimento da carreira do servidor público (PAULA, 2005).

Em outras palavras, para Paula (2005), a administração gerencial não pode ser entendida como uma panaceia que irá resolver todos os problemas da administração pública já que a

solução de tais problemas exige um olhar interdimensional. Portanto, as ferramentas de gestão derivadas da iniciativa privada, quando de sua utilização na administração pública, necessitam uma devida adequação antes de sua introdução, pois as questões mais polêmicas como os aspectos técnicos e políticos do processo decisório e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de uma abordagem administrativa específica para o setor público, exigem um debate mais aprofundado (PAULA, 2005).

Por limitações impostas pelo tempo e espaço, neste trabalho optou-se por priorizar o foco de atenção das práticas de gestão no setor público na dimensão institucional-administrativa, pois entende-se, de acordo com Paula (2005), que é nessa dimensão que se concentram os esforços de articulação, organização e estruturação das funções administrativas e a visão sistêmica dos órgãos públicos. Contudo, e por entender que a gestão de processos de negócio é, de fato, uma das ferramentas derivadas da iniciativa privada, esta pesquisa defende que a sua introdução nas organizações públicas não deve acontecer sem levar em consideração a cultura organizacional e as especificidades do setor público.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como tema central a implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica. Visando evitar quaisquer tipos de constrangimentos envolvendo a imagem institucional, seus gestores, o corpo de pessoal e, em especial, os sujeitos da pesquisa, optou-se por manter em anonimato as informações que pudessem identificar a instituição pesquisada e os profissionais envolvidos na pesquisa. Destaca-se apenas que o estudo envolve as Coordenadorias de Registros Acadêmicos de uma instituição federal de ensino superior, doravante chamada de Instituto ou Instituto Federal, que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, órgão vinculado ao Ministério da Educação e Cultura, e que tem como uma de suas características a estrutura administrativa multicampi.

A propósito, sobre o uso dos vocábulos “campus” e “campi” ao longo deste estudo, cabe aqui uma breve explicação. Em 07 de agosto de 2015, visando padronizar o uso dos termos “campus”, “câmpus” e “campi”, no âmbito das instituições que fazem parte da Rede Federal, em virtude do uso indiscriminado até então adotado para esses termos, a Diretoria de Desenvolvimento da Rede Federal, por meio do ofício circular nº 72/2015/SETEC/MEC e após consulta à Academia Brasileira de Letras, recomendou a adoção do termo “campus” para o

singular e “campi” para o plural (BRASIL, 2015). O presente trabalho procurou seguir essa recomendação.

Assim, considerando a complexidade de se administrar uma organização estruturada em diferentes unidades, a adoção das práticas de gestão de processos de negócio surge como uma possibilidade para identificação das principais atividades realizadas, entendimento do seu comportamento, acompanhamento, medição, controle e melhoria contínua do seu desempenho. Todavia, sua implementação apresenta uma série de dificuldades, e que precisam ser superadas, para que as instituições que a adotam possam aproveitar ao máximo os benefícios que este modelo de gestão propõe e que, segundo Jesus e Maciera (2014), vão muito além do que a simples padronização da rotina de trabalho do dia a dia.

O Instituto Federal, objeto deste estudo, vem tentando implantar no âmbito da Instituição as boas práticas da gestão de processos de negócio. Como “boas práticas” entende-se aqui um conjunto de técnicas, ferramentas e abordagens aprovadas e recomendadas por especialistas de notório saber, dentre os quais destacamos os autores consultados para a fundamentação teórica desta pesquisa.

Nesse sentido, a principal iniciativa do Instituto e que confirma sua intenção de adotar as práticas de gestão de processos, foi a publicação da portaria de criação do Escritório de Processos de Negócio, em julho de 2015. Passados cerca de seis anos desde a sua criação, o Escritório de Processos ainda não logrou o êxito que se espera desse tipo de iniciativa, ou seja, a disseminação da cultura de gestão de processos em âmbito institucional de forma a beneficiar seus diferentes campi.

Um estudo que possa identificar quais são as dificuldades inerentes ao processo de implantação de um modelo de gestão de processos de negócio, pode contribuir de forma significativa para o entendimento e superação de tais dificuldades e, a partir disso, direcionar esforços para a consolidação de um projeto de implantação das práticas de gestão de processos que atenda não só aos interesses das Coordenadorias de Registros Acadêmicos, mas que possa ao mesmo tempo ser replicado em outros setores dentro ou fora da instituição.

Diante ao exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: quais dificuldades precisam ser superadas para viabilizar a implementação do gerenciamento de processos de negócio em uma Instituição Federal de Educação Tecnológica?

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é: identificar as dificuldades que precisam ser superadas para viabilizar a implementação do gerenciamento de processos de negócio em uma Instituição Federal de Educação Tecnológica. Para isso foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) descrever o panorama do gerenciamento de processos de negócio na Instituição escolhida como objeto de estudo;

b) identificar os impactos do gerenciamento de processos de negócio nas Coordenadorias de Registros Acadêmicos da Instituição;

c) avaliar as dificuldades culturais para implementação do gerenciamento de processos de negócio nas Coordenadorias de Registros Acadêmicos da Instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Convém, antes de discorrer sobre os fundamentos da gestão de processos de negócio, fazer uma breve reflexão sobre cada um dos termos que estão presentes nessa expressão: gestão, processos e negócio. Esta reflexão, neste ponto do trabalho, se faz oportuna porque o entendimento de cada uma dessas partes isoladamente possibilitará o entendimento do todo.

2.1 O Conceito De Gestão, Processos E Negócio

O termo gestão, segundo Maximiano (2004), pode ser entendido como um processo de tomada de decisão sobre como utilizar os diferentes recursos disponíveis na organização (pessoas, materiais, tecnologias, finanças) para alcançar objetivos e metas. Do seu ponto de vista isso deve ser feito com base em planejamento, organização, liderança, execução e controle. Planejar é idealizar resultados futuros criando no presente as condições para alcançá-los; organizar é o ato de distribuir os recursos disponíveis de acordo com a estrutura elaborada e voltada para o alcance dos resultados previstos; liderar consiste na arte de saber lidar com pessoas, coordenando seu trabalho e motivando-as na busca dos resultados esperados; executar é pôr em prática, por meio de esforço físico ou mental, aquilo que foi planejado e que se realiza por meio da execução das tarefas; controlar é verificar se o trabalho está sendo realizado dentro do planejado e se, dessa forma, ele tende para o atingimento dos objetivos (MAXIMIANO, 2004).

Dias (2002) tem um entendimento semelhante ao de Maximiano (2004), para ele a gestão consiste em coordenar os esforços das pessoas para, por meio das funções de planejamento, organização, direção e controle atingir os objetivos organizacionais respeitando os princípios de eficiência e eficácia. Em outras palavras, continua Dias (2002), gerir significa aplicar um conjunto de conhecimentos técnicos, administrativos, financeiros e processuais na organização como um todo ou em uma de suas áreas específicas. Portanto, para que os objetivos e metas da gestão possam ser alcançados a colaboração dos processos organizacionais, ou processos de negócio, torna-se um fator primordial.

Na literatura especializada, encontra-se um grande número de contribuições de diferentes autores em torno do conceito de processos. Pelo menos três elementos básicos estão presentes em todas as definições: entradas; processamentos ou transformações; e saídas. De uma forma geral, os processos realizam três atividades básicas: receber insumos como entrada;

executar procedimentos de transformação sobre eles; e gerar uma saída com valor agregado para o cliente final (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Assim, um processo pode ser definido, de acordo com Usirono (2015), como um conjunto de atividades que colaboram entre si para atingir um objetivo específico. Essas atividades são organizadas de acordo com a lógica de um determinado fluxo de trabalho para produzir bens, serviços ou informações (OLIVEIRA, 2006).

Para De Sordi (2012), processos são rotinas de trabalho voltadas para o atendimento dos objetivos organizacionais e que entregam um resultado com valor agregado perceptível pelo cliente final. Já para Ferreira (2010), trata-se de um conjunto de partes inter-relacionadas, voltadas para o processamento e transformação de insumos em bens ou serviços, de acordo com o que foi especificado, buscando atender uma finalidade essencial. É um ambiente regido por procedimentos, normas e regras, que recebe e processa insumos, gerando resultados que, por sua vez, são encaminhados aos clientes do processo (CRUZ, 2011).

Gonçalves (2002) define processos da seguinte forma: conjunto de atividades inter-relacionadas que recebem entradas vindas de fornecedores, realizam transformações sobre essas entradas e geram uma saída para um cliente. Essas atividades envolvem pessoas, procedimentos, equipamentos, sistemas e tecnologias, tudo isso voltado para o atingimento de metas específicas (OLIVEIRA, 2012).

A ABPMP (2013), por sua vez, define processo como um conjunto de atividades, realizadas por seres humanos ou por máquinas, visando solucionar um problema específico. Estas atividades seguem as regras de negócio estabelecidas e, quando vistas no contexto dos seus inter-relacionamentos, fornecem um entendimento do fluxo do trabalho a ser realizado (ABPMP, 2013).

Esquemáticamente, um processo pode ser representado como um sistema aberto. A Figura 1 representa essa visão.

Figura 1 - O processo como um sistema aberto



Fonte: Adaptado de Oliveira(2006)

Logo, a gestão de processos de negócio pode ser definida como um conjunto de atividades organizacionais, articuladas dentro de uma determinada lógica de trabalho, que recebem insumos específicos, vindos de fornecedores específicos e executam um trabalho de transformação sobre eles, gerando saídas esperadas na forma de bens ou serviços e com valor agregado que por sua vez são direcionadas para um cliente final, que pode ser interno ou externo à organização (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Dentro dessa lógica, pode-se afirmar que um processo representa a forma como os recursos organizacionais são disponibilizados, processados e consumidos para a geração de resultados com um valor percebido pelo cliente (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Por fim, a ideia de agregação de valor com foco no cliente remete à ideia de negócio com ou sem fim lucrativo. Na perspectiva da iniciativa privada, por exemplo, a palavra “negócio”, segundo Gonçalves (2012), é comumente associada à segmentação de mercado. Ele afirma que as organizações, no momento de definir o seu negócio, ou seja, sua faixa de atuação no mercado alvo, devem levar em consideração duas possibilidades: as necessidades desse mercado alvo; e as competências e recursos organizacionais disponíveis para o atendimento de tais necessidades. Dentro desse contexto, “negócio” apresenta uma conotação meramente mercadológica.

Todavia, e esse é o ponto que merece ser destacado, esse não deve ser o único entendimento possível para esse termo. O próprio Gonçalves (2012), afirma que “negócio” também pode ser entendido como o foco de atuação de uma organização. Outros autores compartilham do mesmo entendimento, como é o caso por exemplo de Capote (2011) que entende “negócio” como um grupo de indivíduos que, de forma colaborativa, executam um conjunto de atividades visando entregar um resultado que agregue valor para o cliente final.

Para Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), o termo “negócio” representa o resultado do trabalho de um grupo de pessoas, articulado em favor de uma organização, para a satisfação daqueles que têm interesse em tais resultados.

Por essa razão, a ideia de gerenciamento de processos de negócio na administração pública traz, inevitavelmente, um conjunto de novos conceitos, valores, técnicas e ferramentas que antes eram entendidos como de uso exclusivo da iniciativa privada, mas que agora estão ao alcance também do setor público (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018).

Para se entender como as técnicas e ferramentas da gestão de processos de negócio foram introduzidas no setor público torna-se necessário entender as transformações que abalaram a administração pública, no Brasil e no mundo, a partir das duas últimas décadas do século XX.

2.1 A Nova Gestão Pública no Brasil e no Mundo

A partir dos anos 1980, uma onda global e avassaladora de movimentos pró-reformas do Estado disseminou-se em várias partes do mundo. De acordo com Pereira e Spink (2006), em nenhum outro momento da história registrou-se um avanço tão grande e em tão pouco tempo em favor de reformas na administração pública. Merece destaque a constatação de Pascarelli Filho (2011), de que a estrutura burocrática, fortemente hierarquizada e com regras rígidas de controles dos procedimentos, passou a ser entendida pela sociedade como superada e inútil. Para esse autor, na década de 1970 já se percebia um forte clamor para substituir a autoridade e rigidez burocrática por uma gestão mais flexível, e o respeito à estrutura organizacional pela melhoria dos processos, valendo-se para isso das práticas bem sucedidas adotadas pelo setor privado.

Conforme afirma Paula (2005), as primeiras experiências de modernizar a administração pública foram verificadas no Reino Unido, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia. Assim, as reformas empreendidas nesses países serviram de base para a edificação do modelo teórico da Nova Administração Pública (PAULA, 2005).

Segundo Pereira e Spink (2006), embora as experiências verificadas na Europa e Estados Unidos possam ser consideradas como pioneiras, a idéia de reformar o setor público sempre existiu e, dentro desta lógica, aqueles movimentos reformistas devem ser entendidos como um fenômeno global, pois, rapidamente se alastraram pelo mundo todo.

Entretanto, a Nova Administração Pública – ou Administração Pública Gerencial – não deve ser entendida como uma ruptura com o modelo burocrático, mas sim, uma forma de superar as dificuldades e limitações daquele modelo que não conseguiu acompanhar as transformações de um mundo globalizado que exige uma administração pública mais flexível e com melhor desempenho (OLIVEIRA, 2015).

O modelo gerencial, na visão de Oliveira (2015), caracteriza-se pelo foco no cidadão e nos resultados; na confiança, ainda que limitada, nos servidores públicos; na estratégia de descentralização e incentivo à criatividade e inovação, tendo o contrato de gestão como um instrumento de controle da descentralização. Este modelo procura conhecer o desejo do cidadão-cliente, visando melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados (OLIVEIRA, 2015).

Paula (2005) chama a atenção para o fato de que durante boa parte do séc. XX, os setores acadêmicos e governamentais de diversos países preocuparam-se em estabelecer uma diferença muito clara de como se deveria instrumentalizar a gestão na administração pública e na

administração privada. Todavia, com o advento da administração gerencial houve a necessidade de se incorporar no serviço público algumas técnicas e conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado (PAULA, 2005).

Dessa forma, na opinião de Oliveira (2015), a Nova Administração Pública foi buscar no setor privado um conjunto de técnicas gerenciais já consagradas, mas, segundo ele, sem perder suas características de administração pública sem fins lucrativos e voltada para o bem estar da população.

Olsen (2009) concorda que a Nova Administração Pública buscou inspirar-se na iniciativa privada para promover as transformações do setor público, mas ele entende que esta decisão foi totalmente equivocada. Para ele, os defensores do modelo de gestão gerencial não levaram em consideração as peculiaridades do setor público e, ao contrário, generalizaram os problemas das instituições públicas impondo às mesmas uma solução que, do seu ponto de vista, estão mais alinhadas com os interesses de setores neo-liberais.

Olsen (2009) é um defensor do modelo burocrático de gestão e aponta três princípios de autoridade que, nas suas palavras, legitimam o modelo: autoridade hierárquica com base na posição formal; autoridade baseada em princípios legais; e autoridade baseada na especialização profissional.

Curiosamente, essas mesmas características, dentre outras, são citadas pelos defensores do modelo de gestão gerencial quando se fala em flexibilização do setor público. Nesse caso as críticas são direcionadas à rigidez hierárquica, à inflexibilidade das regras e à especialização departamental o que, dentro desta lógica, provoca uma forte verticalização institucional.

Outro autor que se mostrou bastante reticente em relação às propostas de transformação do setor público, promovidas pela Nova Gestão Pública, foi Evans (2003). O autor se refere a essas mudanças como “Monoculturas Institucionais” que, em sua opinião, resultam da importação direta, e sem adaptação aos contextos locais, de experiências vivenciadas em países como, por exemplo, Estados Unidos e Inglaterra.

Apesar dessas críticas, e da mesma forma como ocorreu em outros países, o Brasil também viu crescer a pressão por mudanças na sua administração pública, historicamente marcada pela adoção dos modelos patrimonialista e burocrático (MAXIMIANO, 2017).

De acordo com Maximiano (2017) a implementação dos modelos de gestão, cada um a seu tempo, não representa uma evolução cronológica da gestão pública no Brasil, pois o surgimento de um modelo não representa uma ruptura total com o modelo anterior. Assim, da mesma forma que nos dias de hoje, ainda que de forma bastante sutil, é possível encontrar traços do modelo patrimonialista na administração pública brasileira, é possível encontrar também

forte influência da gestão burocrática no modelo gerencial. Este último fato, aliás, poderia guardar relação com as críticas feitas por Olsen (2009) e Evans (2003) ao gerencialismo. E, seguindo esta linha de raciocínio, isso explicaria a presença de eventuais focos de resistência por parte do funcionalismo público e que, de certa forma, limitam o avanço das práticas gerencialistas na administração pública brasileira (MAXIMIANO, 2017).

Ainda conforme Maximiano (2017), as práticas patrimonialistas marcaram um longo período da história brasileira, abrangendo o período compreendido desde o Brasil colônia (1530) até o final da República Velha (1930). Como principais características, o modelo patrimonialista apresenta a indissociabilidade entre bem público e privado, além de práticas de nepotismo, hoje consideradas como criminosas (MAXIMIANO, 2017).

Descrevendo o Estado brasileiro, no período compreendido entre 1500 à 1930, Pascarelli Filho (2011) compara-o com uma instituição à serviço dos interesses de uma elite rural, aristocrática e parasitária. Essa elite patrimonialista, durante quatro séculos se apropriou dos bens públicos deixando uma herança nociva para a administração pública brasileira que em maior ou menor grau se faz perceber ainda nos dias atuais (PASCARELLI FILHO, 2011).

Para Pascarelli Filho (2011) o surgimento da administração burocrática, ainda no século XIX, representou um grande avanço para a administração pública em todo o mundo, pois esse modelo se apresentava como um contraponto às práticas patrimonialistas e visava claramente combater o nepotismo e a corrupção. Este fato foi destacado ênfaticamente por Max Weber que enaltecia a superioridade da autoridade racional-legal sobre o modelo patrimonialista (PASCARELLI FILHO, 2011).

Após a revolução de 1930, insatisfeito com os favorecimentos proporcionado às elites ruralistas, Getúlio Vargas propôs o que na época se constituiu em um novo modelo para administrar o País: a administração burocrática que surge como o esforço de superar as deficiências do modelo patrimonialista por meio da racionalização, especialização e profissionalização da Administração Pública Brasileira (MAXIMIANO, 2017).

Todavia, com o passar do tempo, a burocracia também apresentou suas limitações criando oportunidades para o surgimento de novas tentativas de reforma da administração pública no Brasil, uma delas em 1967, durante o regime militar, e outra em 1995 influenciada pela Nova Gestão Pública, movimento que resulta das experiências realizadas na Europa e nos Estados Unidos (MAXIMIANO, 2017).

No Brasil, o modelo gerencial foi implantado ao final da década de 1990 tendo como principal característica o foco nos resultados, na eficiência da gestão e a melhoria do desempenho do setor público (MAXIMIANO, 2017).

Pascarelli Filho (2011) afirma que além de focar nos resultados, a administração pública gerencial mantém o compromisso de combater o nepotismo e a corrupção, mas fazendo uso de estratégias menos rígidas que aquelas utilizadas no modelo burocrático. Para esse autor, o modelo gerencial prioriza a descentralização; a delegação de autoridade e responsabilidade ao gestor público; e o desempenho, que deve ser mensurado por meio de indicadores acordados e definidos por todos os envolvidos na execução das tarefas.

Dessa forma o gerencialismo pode ser entendido também, diz Secchi (2009), como um modelo normatizador da administração pública baseado nos princípios de eficiência, eficácia e competitividade. Para Secchi (2009), o modelo gerencial suscita o debate teórico e prático sobre temas como políticas públicas, liderança executiva, estruturas organizacionais e ações governamentais. Portanto, a administração pública gerencial não deve ser considerada um movimento passageiro ou uma questão ideológica, trata-se de uma ferramenta em favor da administração pública, ou um conjunto de técnicas administrativas, para apoiar o gestor no processo de tomada decisão (SECCHI, 2009).

De acordo com Secchi (2009) o processo de mudanças na administração pública só acontece, de fato, quando a organização muda não somente o seu discurso, mas também suas práticas de gestão e de relacionamento com o corpo de colaboradores e com o cidadão. É bem verdade que tais mudanças não acontecem da noite para o dia, é um processo de transformação gradativa, não se trata de uma ruptura onde um novo modelo simplesmente substitui o anterior, os modelos coexistem e, num olhar mais atento, ainda é possível encontrar traços do modelo patrimonialista na administração pública brasileira (SECCHI, 2009).

Dentro desta lógica, a administração pública gerencial precisa se instrumentalizar com técnicas de gestão que no passado eram de domínio apenas do do setor privado. Dentre essas técnicas merecem destaque o Planejamento Estratégico que orienta o alinhamento entre os processos e a estratégia organizacional; o Benchmarking que viabiliza as mudanças por meio da pesquisa e comparação com outras instituições; e o Balanced Scorecard (BSC) que possibilita o conhecimento organizacional por meio de quatro perspectivas (perspectiva financeira, perspectiva do cidadão, perspectiva dos processos internos e a perspectiva de aprendizagem e crescimento (PASCARELLI FILHO, 2011).

Essas e outras técnicas administrativas são objeto de estudos da disciplina Gestão de Processos de Negócio, conforme será discutido a seguir.

2.1.3 Gestão Por Processos ou Gestão De Processos?

A seção “**2.1.1 O Conceito de Gestão, Processos e Negócio**” apresentou também uma breve discussão sobre cada um dos termos que formam a expressão “gestão de processos de negócio”.

Neste ponto do texto, visando um melhor entendimento do tema desta pesquisa, vale estabelecer uma diferença conceitual entre os termos gestão por processos e gestão de processos.

Araujo, Garcia e Martines (2011) trazem um alerta a respeito desta questão chamando a atenção para o fato de se tratar de dois modelos distintos. Um voltado para a reorientação da estrutura organizacional favorecendo a horizontalização (gestão por processos); e o outro respeitando a manutenção da estrutura funcional, mas focando na melhoria do desempenho dos seus processos (gestão de processos). Segundo esse autor, houve um problema no momento da tradução do termo em inglês, “process by management”, para o português surgindo dois termos: gestão por processos (foco no cliente) e gestão de processos (melhoria do desempenho).

Na gestão por processos toda a organização está orientada de forma horizontal e a tomada de decisão obedece a esta forma de organizar o trabalho cujo foco está no cliente final (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Na gestão de processos a estrutura organizacional mantém-se verticalizada, mas o foco de atenção volta-se para o conhecimento e entendimento dos processos executados pela organização, visando sua melhoria contínua (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Já para Oliveira (2012), a gestão por processos é a orientação horizontal do negócio que representa uma renúncia à visão funcional em prol da visão processual. Por outro lado, a gestão de processos é o ato de se criar uma arquitetura de processos para o negócio, possibilitando alcançar o seu melhor desempenho, identificando e explorando as oportunidades de melhoria, mas ainda assim considerando a existência de uma estrutura funcional como um pano de fundo para os processos (OLIVEIRA, 2012).

No entanto, para Jesus e Macieira (2014), embora seja importante para a organização conhecer e melhorar os seus processos, a ideia de reorientação da estrutura organizacional no sentido da horizontalidade em detrimento da verticalidade não passa de utopia e, por essa razão, a melhoria do desempenho dos processos deve acontecer levando em consideração a existência de uma estrutura organizacional funcional pela qual perpassam os processos de negócio.

Vale a pena destacar o entendimento de Jesus e Macieira (2014) de acordo com suas próprias palavras:

Adicionalmente é importante ressaltar que a gestão orientada por processos (ou seja, a gestão orientada ao modo como uma empresa realiza o trabalho para atender as demandas dos seus clientes) nada tem a ver com a visão utópica da eliminação dos organogramas funcionais. A orientação por processos é um instrumento complementar de gestão que habilita os negócios a lidarem com problemas e desafios que envolvem múltiplas unidades funcionais a partir do entendimento do que o cliente realmente necessita (JESUS; MACIEIRA, 2014, p. 31).

De Sordi (2012) entende que o termo gestão por processo está relacionado com a abordagem administrativa adotada pela organização, já o termo gestão de processos refere-se a forma como as operações são organizadas e gerenciadas. O primeiro abrange a organização como um todo, o segundo impacta na execução, acompanhamento e controle da rotina de trabalho do dia a dia (DE SORDI, 2012).

Neste trabalho, em consequência do que foi discutido até aqui, e particularmente na argumentação de De Sordi (2012), adotou-se o uso da expressão gestão de processos por entender que apesar das organizações estarem cada vez mais atentas a importância da horizontalização dos seus processos, a estrutura funcional verticalizada e hierarquizada ainda é a forma predominante de representação da organização do trabalho, tanto nas instituições públicas quanto nas instituições privadas.

2.1.4 Abordagem Processual X Abordagem Funcional

A gestão de processos de negócio – do termo em inglês business process management (BPM) - consiste em estabelecer um ciclo contínuo de acompanhamento e monitoramento do desempenho do processo visando garantir sua integridade e melhoria. Este ciclo é também conhecido como ciclo de vida da gestão de processos ou ciclo de BPM (ABPMP, 2013).

Para De Sordi (2012), a gestão de processos de negócio é uma abordagem administrativa que se apresenta como uma alternativa às limitações impostas pelo modelo de gestão funcional. Os problemas da gestão funcional, caracterizados pela visão reducionista que este modelo oferece em relação à organização do trabalho, tendem a agravar-se no século XXI em função de uma nova dinâmica organizacional que, por sua vez, exige a quebra de velhos paradigmas (DE SORDI, 2012).

Os modelos clássicos de gestão foram criados com forte ênfase na autoridade formal, diz Ferreira (2010). Os idealizadores daqueles modelos acreditavam que o controle sobre a realização do trabalho só seria mantido por meio do uso da força, da intimidação e da retaliação em lugar do envolvimento, do comprometimento e da participação das pessoas no processo decisório (FERREIRA, 2010).

Ainda de acordo com Ferreira (2010), esse pensamento fortaleceu a criação de uma estrutura verticalizada, fortemente hierarquizada, propiciando o surgimento de silos funcionais, onde o foco de atenção são as chefias e não o cliente final. Nesse contexto, diz Ferreira (2010), cada trabalhador só percebe a gravidade de um problema quando o seu setor é afetado. A abordagem processual visa, então, preencher os vácuos de gestão deixadas pela abordagem funcional. Isso é feito por meio do conhecimento e do entendimento do fluxo de trabalho que perpassa as fronteiras departamentais (FERREIRA, 2010).

Esse é o mesmo entendimento de Brasil (2013) quando afirma que diferente da visão funcional tradicional, a gestão de processos de negócio procura entender o trabalho nas organizações com base no fluxo de suas atividades e não na especialização departamental. Essa abordagem possibilita, entre outras coisas, o acompanhamento do desempenho dos processos e a identificação de oportunidades de melhorias (BRASIL, 2013).

Visto desta forma, a gestão de processos de negócio não pode, sob hipótese alguma, ser considerada apenas como uma simples representação, textual ou diagramada, de um fluxo de atividades visando tão somente a produção de manuais operacionais ou a padronização da execução da rotina de trabalho do dia a dia (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Ao contrário, trata-se de uma visão sistêmica do desempenho da organização ou de suas partes, a partir do desempenho dos seus processos de negócio ponta a ponta (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Segundo Hammer e Champy (1994), assim que implantado, um processo precisa ser monitorado de forma contínua visando identificar a todo momento possíveis oportunidades de melhorias. Esse monitoramento deve levar em considerações o alinhamento entre os objetivos estratégicos estabelecidos pela alta gestão e o seu desdobramento em metas operacionais (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Dessa forma, conforme afirma Jesus e Macieira (2014), sistemas de informação gerencial, unidades organizacionais, pessoas, políticas e equipamentos, quando vistos isoladamente, podem ser entendidos como recursos que de alguma forma impactam no orçamento organizacional, participam dos processos e, por essa razão, precisam ser gerenciados. Assim, cabe à disciplina gestão de processos de negócio analisar a melhor forma de utilizar os recursos disponíveis, no esforço de agregar valor ao resultado do trabalho (JESUS; MACIEIRA, 2014).

2.1.5 A Importância de Gerenciar Processos de Negócio

A necessidade de conhecer e entender o funcionamento dos processos de negócio está presente em qualquer tipo de organização, em função das constantes mudanças que acontecem dentro e fora do ambiente organizacional e que, de alguma forma, podem impactar diretamente o desempenho dos processos exigindo, por meio de ações coordenadas, uma rápida capacidade de adequação da organização a essas mudanças (PAIM *et al.*, 2009).

Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, 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 em si (PAIM *et al.*, 2009, p. 25).

O gerenciamento permite compreender o comportamento dos processos de negócio e, quando for o caso, efetuar as melhorias que se fizerem necessárias, assegurando sua efetiva implantação e a alocação dos recursos necessários à sua execução, criando dessa forma, uma base para a gestão do conhecimento adquirido (PAIM *et al.*, 2009).

Trata-se, na verdade, da busca pela melhoria contínua das atividades organizacionais, com base em uma metodologia de análise de desempenho de indicadores (USIRONO, 2015).

Em função disso, constata-se a cada ano o crescimento do número de organizações que adotam as práticas de gestão de processos de negócio, o que deixa claro que não se trata de uma onda passageira, mas sim um modelo de gestão que busca de forma contínua melhorar os resultados organizacionais (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Nesse sentido, a disseminação da cultura da gestão de processos de negócio na organização provoca uma reflexão sobre o tema, fazendo com que ele seja repensado profundamente como forma de entender e solucionar eventuais problemas organizacionais rompendo com velhos paradigmas (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), entretanto, chamam a atenção para o fato de que a quebra de paradigmas imposta pela gestão de processos de negócio não irá solucionar todos os problemas da organização. Sua implantação também não se dará de forma simples e rápida, pois novas ideias exigem mudanças de comportamentos e comprometimento por parte de todos os envolvidos, em particular da alta gestão (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Muitas organizações veem na simples modelagem a solução para os gaps e problemas existentes, não levando em conta a interação que deve existir entre as estratégias e objetivos, entre os diversos setores da organização e os software e sistemas de informação utilizados. Em suma, esquecem-se de que o mapeamento de processos é um meio e não um fim. O que deve ser atingido de fato são os objetivos e as metas compromissadas, não sendo necessário mapear todos os processos nem todos os níveis de processo (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014, p. 42).

Com base nas palavras de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), percebe-se que para esses autores o foco da gestão de processos de negócio reside no atingimento dos objetivos e metas e, sendo assim, não há a necessidade de se mapear todos os processos organizacionais, mas só aqueles que contribuem para o alcance dos objetivos estabelecidos.

É a partir desse ponto de vista que reside a questão central da gestão de processos de negócios, na opinião de Jesus e Macieira (2014). Segundo esses autores, entender os processos finalísticos em uma lógica ponta a ponta cria oportunidades para a inovação na entrega de bens e serviços. Entender os processos ponta a ponta permite ainda compreender com maior clareza o seu escopo, isto é, determinar onde ele começa e onde ele termina. Muitas organizações enfrentam dificuldades no seu esforço de implantação da gestão de processos justamente por ainda não saberem como estabelecer tais limites. Um processo só se encerra, de fato, quando entrega algo de valor as partes interessadas (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Ao realizar uma entrega de valor o processo cumpre sua missão. É a isso que Ferreira (2010) chama de função primária de um processo, ou seja, é a sua razão de existir. Segundo esse autor, o grande desafio que se impõe aos analistas de processo de negócio é justamente identificar essa função primária e, com base nessa descoberta, estabelecer os limites do processo e determinar seu escopo. Desconsiderar a missão de um processo pode comprometer gravemente a sua modelagem e, conseqüentemente, o seu desempenho (FERREIRA, 2010).

O gerenciamento de processos de negócio proporciona grandes benefícios para as organizações que o adotam. Dentre os principais benefícios podem ser apontados: o aumento da confiabilidade dos processos, menor tempo de resposta, menores custos, melhoria da capacidade de produção, redução da burocracia, redução do retrabalho, e melhora no moral do pessoal (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

2.2 TIPOLOGIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Para que as organizações possam cumprir sua missão, elas necessitam da integração de muitas atividades que, atuando de forma coordenada e rotineira, visam atingir resultados pré-estabelecidos (BRASIL, 2006). Essas atividades recebem o nome de processos organizacionais ou processos de negócio e, dependendo de cada autor, pode ter diferentes classificações. Brasil

(2006), por exemplo, classifica os processos organizacionais em duas categorias: processos finalísticos e processos de apoio.

Os processos finalísticos são aqueles voltados para a essência da organização, ou aquilo que caracteriza o que de fato a organização entrega aos seus clientes ou beneficiários dos seus serviços (BRASIL, 2006). Já os processos de apoio, como seu próprio nome diz, visam apoiar a execução dos processos finalísticos e estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao cumprimento da missão organizacional (BRASIL, 2006).

Valle e Oliveira (2010) classificam os processos em três categorias: processos primários; processos de apoio; e processos gerenciais.

De acordo com Valle e Oliveira (2010) os processos primários são aqueles que tem impacto direto nos clientes finais. Por sua vez, ainda de acordo com Valle e Oliveira (2010), os processos de apoio existem para viabilizar a execução dos processos primários e, por fim, os processos gerenciais são aqueles responsáveis por facilitar a execução dos dois primeiros visando o melhor desempenho organizacional.

Os processos primários, no entendimento de Valle e Oliveira (2010), são divididos em dois outros grupos. Os processos chaves, que reúnem aqueles de mais alto custo para a organização, e os processos críticos que são aqueles que estão ligados diretamente à estratégia organizacional (VALLE e OLIVEIRA, 2010).

Capote (2011) também divide os processos em três tipos e, de certa forma, segue a mesma classificação de Valle e Oliveira (2010): processos primários (ou core process); processos de suporte (ou apoio); processos de gestão (ou gerenciais).

Para Capote (2011), os processos primários atuam de forma transversal aos silos funcionais e caracterizam-se pelo seu foco direto no cliente final. Já os processos de suporte, conforme afirma Capote (2011), têm como principal objetivo colaborar para que os processos primários atinjam os seus objetivos. Os processos gerenciais visam garantir o alinhamento estratégico entre os processos primários, processos de suporte e os objetivos e metas organizacionais (CAPOTE, 2011).

2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE PROCESSOS

Oliveira (2006) sugere um entendimento da evolução histórica da gestão de processos partindo de uma lógica de rupturas e continuidades. Para isso ele apresenta o esforço de racionalização do trabalho dividido em três fases distintas a que ele chama de gerações da racionalização do trabalho.

A primeira geração da racionalização do trabalho, e que ficou conhecida como administração científica, tem como seus principais expoentes Taylor, Fayol e Ford. A ênfase desta escola estava voltada para aumento da produtividade por meio da padronização da execução das tarefas e especialização do trabalhador (OLIVEIRA, 2006).

Ainda de acordo com Oliveira (2006) a segunda geração da racionalização do trabalho foi fortemente influenciada pelos avanços dos estudos sobre a Psicologia e o papel do inconsciente nas ações humanas. A proposta da Escola das Relações Humanas era que os gerentes buscassem o aumento da produtividade não por força do autoritarismo, mas entendendo o trabalho como um espaço de socialização que pudesse superar os aspectos negativos do próprio ambiente de trabalho e da vida cotidiana. Nesse sentido, na verdade, a Escola das Relações Humanas reforça e complementa as ideias de Taylor e Fayol uma vez que o processo de negociação entre liderança e trabalhadores não se dava de forma explícita, mas sim por meio de estratégias informais, visando sempre o aumento da produtividade (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira (2006) afirma que a terceira geração da racionalização do trabalho, caracterizada pelo modelo japonês de controle da qualidade total, embora não represente uma ruptura total com os modelos anteriores, surgiu como uma alternativa a eles, pois provoca um relaxamento na rigidez imposta por aqueles modelos.

Os principais pontos que merecem destaque são:

- a) Foco no cliente final;
- b) Construção da cadeia de fornecedores;
- c) Conceito de cliente e fornecedor interno;
- d) Valorização das pessoas envolvidas no trabalho;
- e) Descentralização do planejamento e uso do método PDCA;
- f) Uso de técnicas para identificação, análise e solução de problemas;
- g) Apoio ao gerenciamento;
- h) Tomada de decisão fundamentada em fatos e dados;
- i) Busca pela melhoria contínua;
- j) Valorização do trabalho em equipe.

Paim *et al.* (2009) divide os marcos de organização e divisão do trabalho em dois momentos. O primeiro deles, aquele ao qual Oliveira (2006) denominou de primeira e segunda gerações da racionalização do trabalho, Paim *et al.* (2009) chamou de primeiro paradigma de melhoria e é representado pela administração científica. O segundo momento, que Oliveira (2006) corresponde a terceira geração da racionalização do trabalho, Paim *et al.* (2009)

reconhece como sendo o segundo paradigma de melhoria e diz respeito ao Sistema Toyota de Produção.

Paim *et al.* (2009) defendem que até o surgimento da administração científica predominava, de certa forma, uma visão generalista do trabalhador já que todas as tarefas referentes ao trabalho a ser realizado eram executadas por uma única pessoa. Assim, no esforço de racionalizar a execução do trabalho, a administração científica estabeleceu uma evidente separação entre os processos e as operações, estimulando dessa forma o processo de especialização do trabalhador por meio da divisão do trabalho.

É verdade que a partir daí houve um radical aumento da produtividade homem/hora, por outro lado houve igualmente um aumento da complexidade para o gerenciamento dessas operações porque elas se tornaram-se mais volumosas (PAIM *et al.*, 2009). É preciso atentar para o fato de que surgiu nesse momento o entendimento de que um processo poderia então ser definido como o somatório de todas as operações que o compõe. Assim, essa mesma linha de pensamento conduziu a uma falsa impressão de que a melhoria das operações representaria a melhoria do processo como um todo e do próprio sistema produtivo (PAIM *et al.*, 2009).

Na opinião de Paim *et al.* (2009) foi justamente a ideia de que melhorando as operações locais se contribuiria para a melhoria do processo global que fortaleceu a lógica de um modelo de gestão baseado na estrutura funcional. A ideia da melhoria com foco nas operações revelou-se falsa e foi superada com o surgimento do Sistema Toyota de Produção (PAIM *et al.*, 2009).

O segundo paradigma de migração de melhorias, alavancado pelo Sistema Toyota de Produção, desviou o foco de atenção das operações para o processo como um todo. Essa mudança de paradigmas demonstrou claramente a possibilidade de gerenciar processos de forma competitiva, mas com alto grau de flexibilidade (PAIM *et al.*, 2009).

A partir da segunda metade da década de 70 do século XX, com o sucesso do Sistema Toyota de Produção as organizações começam a ser observadas não apenas sob a óptica das suas operações, mas a partir dos seus processos produtivos. Os avanços tecnológicos e informacionais possibilitaram o entendimento das organizações de forma sistêmica, ou seja, como um conjunto de partes interdependentes que por meio da combinação dos diferentes recursos geram produtos e serviços com valor agregado para um cliente final (PAIM *et al.*, 2009).

No início dos anos 1990, Hammer e Champy (1994) chamaram a atenção para o que, na sua opinião, viria a se constituir um grande problema para as organizações do século XXI: o esgotamento do modelo de gestão funcional e a necessidade da gestão orientada para os processos. A constatação de que os paradigmas que fundamentaram a organização trabalho no

século XX foram forjados no século XIX, passou a exigir, por parte das organizações que desejassem sobreviver ao ambiente competitivo de um mundo globalizado, uma transformação radical no modo de pensar gerir os seus processos de negócio (HAMMER; CHAMPY, 1994).

A esse novo paradigma Hammer e Champy (1994) chamaram de Reengenharia Empresarial. Essa reengenharia, na visão de Hammer e Champy (1994), representava uma ruptura radical com a estrutura funcional em favor de um modelo de gestão totalmente orientado aos processos e tendo no cliente o foco de atenção.

Entretanto a reengenharia sofreu várias críticas, não só de seus opositores, mas até mesmo de um dos seus criadores. Para Brocke e Rosemann (2013) a proposta de reengenharia apresentava pontos positivos e negativos. Como pontos negativos o autor destaca o fato de a reengenharia ter sido apresentada como uma solução ocasional, isto é, uma intervenção para o redesenho da estrutura organizacional em um único ato, sem levar em consideração a possibilidade de uma melhoria contínua. Além do fato de não ter atentado para a necessidade de uma abordagem de medição do desempenho organizacional (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Em contrapartida, e de forma positiva, diz Brocke e Rosemann (2013), ela introduziu um conceito claro de processo como sendo um trabalho ponta a ponta que atravessa diversas áreas de negócio para gerar valor para um cliente. Essa transversalidade possibilitaria a reengenharia superar as limitações do modelo funcional como, por exemplo, o isolamento das operações em silos setoriais (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Outro ponto positivo, herança da reengenharia, foi a ênfase no desenho do processo como forma de melhor compreendê-lo. Dessa forma, deve existir uma relação fidedigna entre o desenho do processo e o seu desempenho, de tal modo que pela análise do desenho do processo seja possível compreender seu comportamento e sua entrega (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Com o passar dos anos, as ideias introduzidas por Hammer e Champy (1994) evoluíram para uma abordagem de melhoria do desempenho dos processos, dando origem ao que ficou conhecido, nos dias de hoje, como gestão de processos de negócio, um conjunto de ferramentas e técnicas de gestão que permite gerir os processos organizacionais, a partir de uma abordagem ponto a ponto, com foco na melhoria contínua.

A Gestão de Processos na Administração Pública Brasileira

A necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado ao cidadão foi percebida por Hélio Beltrão ao final da segunda metade do século XX. Visando dar maior

agilidade à máquina pública, ele criou, em 1979, o Programa Nacional de Desburocratização (BRASIL, 2006).

Para Lima (2013), esta foi a primeira proposta clara para melhorar o relacionamento entre o Estado e o cidadão. Neste sentido, segundo esse autor, visando aperfeiçoar essa proposta, outras ações foram adotadas como por exemplo a instituição do programa Qualidade no Serviço Público, criado em 1990. Estavam lançadas as sementes para o que viria a ser o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (LIMA, 2013).

A criação do Gespública, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, pelo Decreto Nº 5.378 de 23/02/2005, com o objetivo de acelerar o processo de modernização da administração pública brasileira, trouxe grandes avanços para o setor público fazendo crescer o número de organizações a utilizar as técnicas de BPM, ou gestão de processos de negócio, como forma de melhorar os resultados obtidos no desempenho dos seus processos internos (COSTA *et al.*, 2018).

No entanto, para Lima (2013), a mudança de foco na administração pública, isto é, a necessidade de focar nos resultados, apresenta duas grandes dificuldades básicas e que precisam ser superadas. A primeira delas, é a cultura burocrática que até hoje se faz presente na administração pública brasileira. Segundo Lima (2013), essa cultura e apresenta de forma legalista, escapista e, ao mesmo tempo, irreverente e cordial.

Na cultura burocrática, afirma Lima (2013), o controle tem origem na desconfiança e na crença de que todos são desonestos, criando dessa forma um emaranhado de leis, normas e regulamentos ineficazes para a administração pública, mas bastante favorável aos gestores que necessitam de um ambiente legal confuso. Isto contribui para a criação de um ciclo, definido pelo autor, como a piora contínua do processo decisório e da qualidade dos serviços prestados à coletividade (LIMA, 2013).

A segunda grande dificuldade a ser superada na modernização da administração pública diz respeito ao apego ao poder. Embora não esteja restrita ao caso brasileiro, essa questão precisa ser levada em consideração sempre que se falar em melhoria da gestão pública, pois, ainda de acordo com Lima (2013), a busca pela melhoria contínua na administração pública brasileira poderá, em alguns casos, impactar na estrutura de cargos públicos (eletivos ou não) e no poder que eles conferem aos seus ocupantes. Trata-se, então, de mudanças de ordem técnica, mas também política.

Nesse sentido, a percepção de Lima (2013) não é muito diferente de Santos, Santana e Alves (2012) quando estes últimos afirmam que o trabalho no setor público é marcado por uma visão predominantemente funcional e hierarquizada e, diante disso, a reorientação da execução

da rotina de trabalho do dia a dia para uma visão de gestão de processos exigirá modificações não só na estrutura organizacional, mas também em outros elementos do projeto organizacional de forma que a visão processual possa adquirir maior relevância do que a visão funcional (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012).

Dentre as principais contribuições do GESPUBLICA, de acordo com Fontainha (2018), destacam-se:

- a) Guia de Gestão de Processos que orienta como deve ser conduzida a gestão de processos no setor público visando a melhoria contínua e o foco nos resultados;
- b) Indicadores de Gestão que auxiliam na mensuração do desempenho organizacional e aponta as etapas necessárias para a implantação de um sistema de medição de desempenho;
- c) Carta de Serviços ao Cidadão um documento que informa ao cidadão todos os serviços que são prestados por determinado órgão, como eles podem ser acessados e como podem ser avaliados pelos usuários desses serviços;
- d) Manual de Simplificação administrativa, também conhecido como “Guia d” da simplificação administrativa, que visa descontinuar os processos que não agregam valor aos serviços prestados e baseia-se na execução de uma sequência de atividades como planejamento para a simplificação, mapeamento e modelagem dos processos, análise e sugestão de melhorias e implementação das melhorias.

A aplicação dessas ferramentas tem por objetivo contribuir com o processo de modernização e melhoria da gestão no setor público (FONTAINHA, 2018).

O decreto 5.378/2005 que instituiu o GESPUBLICA, foi revogado pelo decreto 9.094, de 17 de dezembro de 2017, mas deixou um grande legado na busca pela melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos, por meio da gestão de processos de negócios (FONTAINHA, 2018).

2.3.2 A Gestão de Processos nas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras

As mesmas forças que impulsionam as transformações na administração pública em geral, alcançam também as universidades e instituições congêneres que, em função da sua responsabilidade social, não podem ficar alheias a essas transformações (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011). Isso implica em um esforço de reanálise e amadurecimento dos seus processos finalísticos, a saber: ensino, pesquisa e extensão. Tal esforço tem o objetivo

de conduzir o País a uma posição de destaque no cenário mundial por meio da melhoria do desempenho das suas instituições (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011).

Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011), afirmam que apesar das Instituições Federais de Ensino Superior apresentarem um perfil diferente das demais organizações, ainda assim, de acordo com os teóricos da administração, faz-se necessário a adoção de um modelo gerencial adequado à sua complexidade e necessidade. Isto porque, as atividades executadas em uma IFES têm um caráter predominantemente burocrático, político, colegiado e anárquico. De fato, afirmam esses autores, o desafio para o administrador, nesse tipo de ambiente, marcado pela produção de conhecimento, é fazer com que o ato de gerenciar se torne um facilitador dos processos organizacionais (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011).

Percebe-se que grande parte das IFES convivem num quadro constante de dificuldades típicas do setor, pois estão sujeitas a um rigor burocrático imposto pelo corpo legislativo do País. Daí a necessidade de se adotar técnicas administrativas que dê maior agilidade aos processos organizacionais (LORENA, 2015).

As Instituições Federais de Ensino Superior vêm sofrendo, no campo administrativo, forte pressão tanto do Estado quanto da sociedade, para efetivação de práticas modernas de gestão. Essas pressões constituem-se em um desafio que, para sua superação, não admite ações superficiais e isoladas, mas exige transformações estruturais de modo a desassociar a universidade da ideia de ser uma instituição onde impera a rigidez funcional e organizacional (SANTIAGO *et al.*, 2003).

Tradicionalmente, as IFES são entendidas como espaços fomentadores do desenvolvimento e das inovações. No entanto, quando se observa sua estrutura interna e os seus processos administrativos e decisórios não se pode afirmar o mesmo. Na verdade, o que se verifica nessas instituições é, ainda, o predomínio de uma burocracia centralizadora e limitadora dos avanços sociais (OLIVEIRA; KAMIMURA; TADEUCCI, 2011).

As IFES, pela sua natureza, devem exercer o papel de intermediar o diálogo entre a sociedade e o setor produtivo, contribuindo para a formação de um profissional proativo, com pensamento inovador e que seja capaz de adaptar-se com rapidez às constantes transformações sociais e tecnológicas. (HRUSCHKA *et al.*, 2004).

Para Hruschka *et al.* (2004), isso exige que as IFES assumam a sua responsabilidade nesse processo buscando a transformação do seu perfil por meio da atualização do seu modelo de gestão.

A MELHORIA CONTÍNUA POR MEIO DA GESTÃO DE PROCESSOS

O termo melhoria, de acordo com Oliveira (2012), remete de forma imediata a ideia de aumento da qualidade daquilo que se observa. No que diz respeito aos processos de negócio, melhorar significa direcionar esforços contínuos para aperfeiçoá-los, tendo como referência o ponto de vista do cliente final (OLIVEIRA, 2012). Com isso em mente, antes mesmo de se tentar melhorar a qualidade dos processos de negócio, faz-se necessário buscar o entendimento do que é qualidade do ponto de vista do cliente final (OLIVEIRA, 2012).

Maranhão e Macieira (2010) recorrem ao estudo da ciência da termodinâmica para justificar a necessidade de se implementar a melhoria contínua nas organizações. De acordo com esses autores, existe uma propriedade da natureza, a entropia, que determina que com o passar do tempo a tendência de qualquer sistema é envelhecer e desorganizar-se até, finalmente, perder sua utilidade e morrer.

Entendendo uma organização como um macro sistema, o conceito de entropia se aplica perfeitamente. Neste caso, a desorganização que a entropia causa pode ser traduzida como perda da eficiência, eficácia e efetividade o que, na opinião de Maranhão e Macieira (2010), já fornece um caminho para melhorar continuamente o desempenho dos processos de negócio nas organizações. Isto é, investir de forma racional nos elementos que compõem um processo: pessoas; materiais; método; e equipamentos (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

Para Maranhão e Macieira (2010), a origem da desorganização dos processos reside em dois fatores que eles consideram chave: a) as organizações, em lugar de investigar as causas dos problemas, focam sua atenção nos seus efeitos; b) como os problemas se apresentam de forma fragmentada, eles são considerados pequenos e, por essa razão, são aceitos como normais. Todavia, à medida que eles vão se acumulando, acabam por tornar-se grandes demais escapando da capacidade de serem administrados.

Maranhão e Macieira (2010) definem assim o conceito de melhoria:

“c) **Melhoria:** é a evolução discreta do nível de desempenho ou de saída de um **sistema** ou processo. Expressa um ganho perceptível e mensurável na saída do processo (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010, p. 174).

Todo processo de negócio oferece uma oportunidade de melhoria, diz (GONÇALVES, 2012). Identificar essas oportunidades e implementar tais melhorias deve ser o foco de atenção das organizações em relação aos seus processos (GONÇALVES, 2012). Para Gonçalves (2012), a busca pela melhoria contínua, que implica no aumento da eficácia e eficiência, exige a compreensão do comportamento dos processos e análise do seu desempenho. Isso significa

entender, acima de tudo, aquilo que o autor classifica como os elementos básicos do processo: fornecedores; entradas; processamento; saídas (produtos ou serviços); e clientes/beneficiários (GONÇALVES, 2012).

As práticas de melhoria contínua dos processos de negócio, exigem o estabelecimento de objetivos e metas muito bem definidas, métricas para o seu acompanhamento e o necessário alinhamento entre esses processos e a estratégia do negócio, nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2012).

Vale a pena destacar como Oliveira (2012) entende a importância da melhoria dos processos:

Desse modo, seria lógico refletir sobre a importância dos seguintes pilares de melhoria de processo: objetivos bem definidos e alinhados com a estratégia, conhecimento do processo (ambiente interno), conhecimento do ambiente externo, medição, análise, comparação, patrocínio, contribuição e apoio da força de trabalho, e definição das metas a serem atingidas podem ser elencados como principais (OLIVEIRA, 2012, p. 24).

DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

A implantação da gestão de processos em uma organização exige a quebra dos paradigmas culturais que dificultam a introdução de novas práticas de gerenciamento na organização (BROCKE E ROSEMAN, 2013). Assim, é imprescindível compreender e disseminar internamente o conceito de gestão de processos de negócio associando-o ao conceito de melhoria do desempenho organizacional (BROCKE E ROSEMAN, 2013).

Maranhão e Macieira (2010) orientam que o primeiro passo para implantação da gestão de processos de negócio consiste na criação de um modelo, chamado Modelo de Gestão Estratégica e Processos. Este modelo, segundo eles, permite aos gestores criar uma representação do futuro desejado para a organização. O primeiro passo neste processo é construir os direcionadores estratégicos básicos que são a missão, a visão e os valores institucionais. Conforme a seguir:

- a) A missão define a razão de ser da organização deve ser entendida por todos os envolvidos e interessados na organização (corpo de colaboradores e demais stakeholders);
- b) Visão diz onde a organização deseja chegar ou como ela pretende ser reconhecida em um dado intervalo de tempo. A dimensão temporal é de

fundamental importância para que se verifique se a visão se confirmará ou não;

- c) Os valores encerram o código moral da organização e estabelece como cada colaborador deve conduzir suas ações.

Em seguida devem ser estabelecidos as grandes diretrizes e os objetivos estratégicos. A definição das diretrizes cabe a alta gestão enquanto os objetivos estratégicos devem ser definidos pelas áreas de negócio e, finalmente desdobrados em planos de ação (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

Caso ainda não exista, deve ser criada a árvore dos macroprocessos da organização, também chamados de processos de primeiro nível (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010). Ainda de acordo com esses autores, esses macroprocessos são divididos em dois grupos, aqueles diretamente ligados à missão organizacional (processos fim) e aqueles que colaboram para que os processos fim cumpram sua missão (processos de apoio). Os processos de primeiro nível devem ter seus requisitos definidos em termos de sua eficácia (resultados e impactos) em relação ao público interno e externo; eficiência que deve ser estabelecida com base na relação (resultados de custos X econômico-financeiro); fatores críticos de sucesso para o alcance da efetividade desejada (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

Para cada macroprocesso definido, e tomando por base as expectativas referentes aos resultados e impactos desejados, devem ser definidos os indicadores de desempenho (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

Maranhão e Macieira (2010) chamam a atenção para o uso do BSC como uma ferramenta de gestão e destaca que seu uso tem muita aceitação inclusive na Administração Pública. Essa ferramenta é composta de quatro dimensões como segue:

- a) Perspectiva financeira (ou criação de valor público, no caso do setor público);
- b) Perspectiva de usuário;
- c) Perspectiva dos processos internos;
- d) Perspectiva de aprendizado e crescimento.

Por fim, um novo documento deve ser produzido associando (cruzando) as perspectivas observadas no BSC com as diretrizes estratégicas e os objetivos estratégicos. Com esse conhecimento gerado a partir do cruzamento das informações entre o Modelo Estratégico e o BSC, dando origem a um novo documento formal, é possível desenhar a estrutura que atenderá a organização. Isso possibilitará o desenvolvimento do alinhamento entre a estratégia-estrutura-processos. (MARANHÃO e MACIEIRA, 2010).

Dificuldades para Implantação da Gestão de Processos no Setor Público

A forma como o trabalho é pensado no setor público nos dias de hoje ainda favorece muito fortemente as estruturas organizacionais funcionais que, por sua vez, buscam sustentar-se na rigidez da linha hierárquica verticalizando o processo de tomada de decisão. No entendimento de Paim *et al.* (2009) a quebra desses paradigmas, proposta pela gestão de processos, exigirá de imediato alterações na estrutura organizacional e na forma de conduzir o processo decisório no ambiente organizacional deslocando o foco de atenção do eixo funcional para o eixo processual favorecendo com isso uma visão gerencial mais horizontalizada. Segundo Gullede e Sommer (2002) a questão que se coloca para os gestores públicos é: como implementar as práticas de BPM no setor público? Essa questão se apresenta, ainda nos dias de hoje, como uma grande dificuldade para o setor.

Gullede e Sommer (2002), sugeriram ainda, da mesma que Paim *et al.* (2009) o fariam mais tarde, que as organizações públicas que desejarem lograr êxito no projeto de implementação da gestão de processos devem modificar profundamente a forma de pensar sua estrutura organizacional e se adaptarem a um novo modelo de gestão que exige, sobretudo, o alinhamento entre os processos e a estratégia organizacional. O alinhamento estratégico, ao definir claramente quais objetivos devem ser atingidos e as metas para atingi-los, viabiliza o monitoramento do desempenho dos processos de negócio, possibilitando a sua melhoria contínua tanto quantitativa, quanto qualitativa (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012).

Dessa forma, pode-se dizer que o alinhamento estratégico é um dos fatores críticos de sucesso para o projeto de implantação da gestão por processos. No entanto, segundo Jeston e Nelis (2008), se não houver por parte da alta gestão, um forte apoio ao projeto, dificilmente essa iniciativa será bem-sucedida. Isso significa que o apoio da alta gestão não pode se limitar a simples declarações motivacionais, é preciso ir além, afirmam esses autores. Surge assim, a figura do líder que será a pessoa que irá “vender” a ideia de BPM para a instituição expondo com clareza os seus benefícios e os resultados esperados (JESTON; NELIS, 2008).

Dentro desse contexto, a adoção de uma abordagem de gestão que leve em consideração o alinhamento entre macros objetivos, metas e processos se faz necessária. Dela devem fazer parte a estratégia organizacional e o comprometimento de todo pessoal envolvido. Sem isso, as chances de fracasso passam a ser muito grandes. Pois, é preciso lembrar que são as pessoas que executam os processos. Assim, independente do cargo ou função que ocupem, são as pessoas que farão com que a adoção das práticas de BPM tenha sucesso ou não. Sem o seu apoio e comprometimento o projeto de BPM estará condenado ao fracasso. O gerenciamento da

mudança torna-se então um imperativo para adoção das práticas de gestão de processos de negócio (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012).

Um projeto por definição tem começo, meio e fim. Já os processos, desde que sejam devidamente geridos, continuarão a existir no ambiente de negócio, pelo menos até que eventos internos ou externos exijam sua descontinuidade. Portanto, uma iniciativa de BPM só pode ser considerada bem-sucedida quando ficar evidenciado que os resultados esperados foram alcançados. Isso exigirá, por parte do gerente e do patrocinador do projeto, uma estrutura de gestão dos benefícios que acompanhe e valorize a gestão de processos na organização (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012).

Para a ABPMP (2013) as organizações que mais se destacam na implantação das práticas de BPM são aquelas que não negligenciam sua atenção ao alinhamento estratégico, a cadeia de valor e aos processos de negócio. Nesse caso o foco da BPM é dado pelas estratégias do negócio que estabelecem as diretrizes organizacionais e permitem a definição dos objetivos e metas da organização e de suas unidades de negócio como a base para elaboração dos planos institucionais, táticos e operacionais (ABPMP, 2013).

A ABPMP (2013) destaca a importância do patrocinador do projeto, nas organizações em que as práticas de BPM já atingiram um grau de amadurecimento mais elevado, a responsabilidade de supervisionar o desempenho dos processos é dada a alguém com liderança executiva, visão mais ampla acerca do negócio e com poder e liberdade para tomar decisões críticas. Outro papel importante, e que também é encontrado nas organizações mais maduras, é o de dono do processo, aquela pessoa responsável pelo processo ponta-a-ponta, desde o início até o fim, ao longo de todo o fluxo do trabalho que pode envolver vários departamentos ou setores da organização. O sucesso desses papéis (patrocinador e dono do processo) depende muito da competência dos indivíduos envolvidos e na sua capacidade de tomar decisões que afetam o desenvolvimento, manutenção e melhoria dos processos de negócio.

O gerenciamento dos processos de negócio só se viabiliza a partir de um sistema de medição de desempenho adequado. Isto definir as métricas de acordo com os objetivos, monitorar periodicamente o comportamento dos processos, realizar medições, analisar resultados e tomar decisões relevantes. Só assim é possível garantir se os processos estão realizando ou não aquilo que deles se espera ABPMP (2013).

Os resultados que se espera que o projeto de implantação da gestão de processos entregue dependerá ao mesmo tempo: do interesse e apoio dos seus gestores; das práticas organizacionais adotadas na instituição; e do domínio conceitual e comprometimento por parte todos os envolvidos com a iniciativa. Dessa forma, faz-se necessário institucionalização das

práticas de gestão de processos, a disseminação da sua cultura, além do investimento na capacitação das pessoas e na melhoria contínua dos processos de negócio com ênfase na sua padronização e automação ABPMP (2013).

Iniciar um projeto de implementação de BPM numa organização pública requer, acima de tudo, que a organização esteja disposta a modificar sua estrutura funcional e hierárquica, promovendo alterações na estrutura organizacional, tornando-a mais adaptável às mudanças (PAIM *et al.*, 2009).

Ribeiro *et al.* (2015) destaca os bons resultados que as práticas de BPM podem oferecer ao setor público como a redução de custos e tempo, em função da eliminação do retrabalho; a identificação das atividades que provocam gargalos; e, por fim, a simplificação dos processos. No entanto, o autor chama a atenção para as dificuldades enfrentadas como a estrutura processual mais complexa e, de certa forma, inflexível; a escassez de recursos; a falta de apoio da alta gestão; os focos de resistência às mudanças, impostos pela cultura organizacional; além do pouco conhecimento dos fundamentos de BPM e a baixa automação dos processos internos.

Dificuldades para Implantação do Ciclo de Vida de BPM

O ciclo de vida da gestão de processos, também conhecido como ciclo de BPM, pode variar de autor para autor. Ele reúne as atividades necessárias para a efetivação da gestão de processos e abrange um conjunto de atividades que vão desde o planejamento das ações de BPM até a checagem e correção da execução dos processos. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), são alguns dos autores que se utilizam do termo “Ciclo de BPM” para definição das fases da gestão de processos.

Em Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) as fases da gestão de processos recebem o nome de Ciclo Unificado de BPM. Este ciclo é composto por 4 fases, a saber:

- Planejar o BPM: está diretamente relacionada com a estratégia organizacional definindo as atividades que contribuem para o alcance das metas e como se dará a condução das ações de BPM.
- Analisar, modelar e otimizar processos: esse conjunto de atividades permite conhecer a organização como um todo. É aqui que estão inseridos os processos de interesse da gestão de processos. Nesta fase são desenhados os processos na sua condição atual (*as is*), são analisados e, quando for o caso, redesenhados com uma visão futura (*to be*) visando a melhoria do processo;

- Implantar processos: envolve atividades que garantirão a implantação e execução dos processos modelados;
- Monitorar o desempenho do processo: reúne as atividades responsáveis por controlar o desempenho do processo verificando se ele está se comportando como o esperado e, quando for o caso, fazendo as correções necessárias.

Dificuldades em Atingir os Níveis de Maturidade Mais Elevados

Modelo de maturidade em gestão de processos de negócio é um critério utilizado para medir o estágio evolutivo de uma organização, uma unidade organizacional ou mesmo de um setor (BALDAM *et al.*, 2007). Serve também como critério de comparação entre duas ou mais organizações (BALDAM *et al.*, 2007).

Representa o quanto uma organização executa, formalmente, as atividades do ciclo de vida da gestão de processos (conforme definido no item 2.5.2) no gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia. (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Existem diversos modelos para medir a maturidade em gestão de processos e eles variam dependendo do entendimento de cada autor sobre como mensurar o estágio em que cada organização se encontra (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Vale lembrar, de acordo com Jesus e Macieira (2014), que a maturidade não é um conceito que deva ser utilizado, obrigatoriamente, de forma única para a organização como um todo, este conceito pode variar dentro da própria organização. Dessa forma, não é incomum encontrarmos dentro da mesma instituição setores que se encontrem em níveis de maturidade distintos (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Ainda a esse respeito, em suas pesquisas Jesus e Macieira (2014), fazendo uso de seus próprios critérios de medição, perceberam que as práticas mais comuns nas organizações, com baixa maturidade em gestão de processos, são aquelas direcionadas para o mapeamento e modelagem de processos visando a padronização das tarefas por meio da elaboração de manuais operacionais. Priorizar a documentação de fluxogramas e a criação de manuais, em detrimento da efetiva análise e melhoria dos processos, pouco contribui para a geração de resultados que possam de fato contribuir para a evolução da maturidade em gestão de processos na organização (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Jesus e Macieira (2014) sugerem que periodicamente um diagnóstico do nível de maturidade da gestão de processos seja realizado na instituição. A partir do conhecimento do nível de maturidade no qual a instituição está operando, em relação à gestão dos seus processos,

é possível aos gestores planejar novas ações visando a evolução dessas práticas de forma institucional (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Em sua obra, aqui utilizada, Jesus e Macieira (2014) dedicam algo próximo a 30 páginas somente para tratar da aplicação do diagnóstico do nível de maturidade em gestão de processos. Esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar este assunto. Assim, neste ponto da pesquisa, foi realizado apenas um recorte de dois dos elementos do diagnóstico (as práticas de gestão de processos a serem avaliadas; e a escala de diagnóstico de avaliação) e como eles se relacionam.

O Quadro 1, Práticas de gestão de processos a serem avaliadas, exhibe as práticas de gestão que, na visão de Jesus e Macieira (2014), devem ser consideradas para avaliação do nível de maturidade de uma instituição. Nele são apresentadas 15 práticas de gestão agrupadas em 4 grandes blocos (1 - Executar projetos de transformação; 2 – Gerenciamento da rotina do dia a dia; 3 – Desdobramento da estratégia para os processos; Governança em BPM.). Cada prática de gestão recebe uma nota variando de 0 a 3, de acordo com a escala de avaliação adotada, e o resultado apontará o nível de maturidade no qual a instituição se encontra (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Quadro 1 - Práticas de gestão de processos a serem avaliadas

1 - EXECUTAR PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO	2 - GERENCIAMENTO DA ROTINA DO DIA A DIA	3 - DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA OS PROCESSOS	4 - GOVERNANÇA EM BPM
1.1 Definição do escopo do projeto	2.1 Padronização dos processos	3.1 Utilização da cadeia de valor	4.1 Envolvimento do patrocinador
1.2 Estimativa e apuração de ganhos	2.2 Definição do escopo dos indicadores de desempenho	3.2 Estabelecimento de metas	4.2 Atuação do guardião de processos
1.3 Geração de ideias de melhorias	2.3 Condução de reuniões para a gestão do dia a dia	3.3 Construção do portfólio de projetos de transformação	4.3 Consistência dos gestores funcionais
1.4 Gestão da mudança para implantação do processo	2.4 Utilização dos resultados de conformidade e auditoria	4.4 Estimular implantação da estratégia	

Fonte: adaptado de Jesus e Macieira (2014).

O Quadro 2, Escala de diagnóstico de avaliação, descreve os níveis de maturidade considerados para avaliação e o seu significado.

Quadro 2 - Escala de diagnóstico de avaliação

NÍVEL DE MATURIDADE	SIGNIFICADO DO NÍVEL	DESCRIÇÃO DO NÍVEL
0	Gestão de processos desestruturada	Nível inicial. Ausência de práticas estruturadas. Os processos existem de maneira informal. Não existem ações sistemáticas para padronizar, medir e/ou melhorar.

1	Gestão de processos funcionais	Demonstra um esforço de padronização, medição e melhoria, mas acontecem de forma isolada, sem integração entre as áreas. Ênfase no controle e não na melhoria contínua.
2	Gestão de processos ponta a ponta	A organização percebe a necessidade de uma gestão interfuncional. Reconhecimento de processos que cruzam as barreiras departamentais. Definição da arquitetura de processos ponta a ponta e estabelecimento de metas para o processo. Percebe-se uma cultura de melhoria contínua e a preocupação com o foco no cliente.
3	Gestão de processos do cliente	Excelência em gestão de processos. Prioridade em pôr foco no cliente. Indicadores consideram a perspectiva do cliente. Os processos ultrapassam as fronteiras da organização. Percepção de uma rede de parceiros participando dos processos dos clientes.

Adaptado de Jesus e Macieira (2014).

As Dificuldades com o Escritório de Processos de Negócio

O interesse em gerenciar processos está presente nas organizações desde o século XX, tornando-se mais evidente ao final do século, mais precisamente nos anos 70 e 80, com o predomínio do modelo japonês de organização da produção (PAIM *et al.*, 2009). A partir da década de 90 as discussões em torno das ideias de reengenharia organizacional abriram espaço para a introdução do conceito de gestão de processos que mais tarde, já no século XXI, ressurgiu incorporando novas questões como por exemplo, sua relação com a área de TIC e a automação, o apoio aos controles internos, a criação de modelos de referência, entre outras questões (PAIM *et al.*, 2009).

A forma abrangente como a gestão de processos vem sendo utilizada nas organizações, impactando e provocando transformações nas diversas áreas de negócio, cria um nível de complexidade tão grande que passa a ser fundamental, para aquelas instituições que objetivam otimizar seus resultados, a adequada estruturação das suas práticas de gestão de processos de negócio. Segundo Paim *et al.* (2009) a gestão de processos de negócio, quando estruturada de forma adequada capacita a organização para:

- a) Produzir um conhecimento sobre os processos organizacionais, compartilhado por todos da organização, descrevendo seu comportamento tanto na sua forma atual como na forma futura;
- b) Criar um referencial de desenvolvimento organizacional que possibilite a comparação com organizações congêneres;
- c) Promover a integração e coordenação da rotina de trabalho do dia a dia visando a otimização dos resultados por meio da alocação adequado dos recursos disponíveis;

- d) Atender aos requisitos de desempenho traduzidos em eficiência, eficácia e efetividade.

A estruturação da gestão de processos de negócio, por meio do escritório de processos, tem como objetivo garantir a perpetuidade dessas práticas na organização, é dessa forma então que se dá a institucionalização desse modelo de gestão (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Jesus e Macieira (2014) também entendem que o papel do escritório de processos é garantir a sustentabilidade das iniciativas em gestão de processos. No seu entender, o grande equívoco que se observa em ações de BPM é priorizar iniciativas pontuais e, por vezes, isoladas em detrimento de um projeto de garantia da continuidade dessas ações. O escritório de processos existe para dar apoio aos gestores nos diferentes níveis hierárquicos, dessa forma, deve ser entendido como um órgão de apoio à gestão (JESUS; MACIEIRA, 2014).

Uma das responsabilidades do escritório de processos é defender a BPM como uma marca sua, criando para esse órgão uma imagem de competência e profissionalismo que ajude a disseminar as práticas de gestão de processos de negócio como uma referência para a institucionalização dos esforços de melhoria da gestão (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

De acordo com Brocke e Rosemann (2013) a estruturação da gestão de processos envolve:

- a) Posicionamento do escritório de processos na estrutura organizacional;
- b) Definição dos serviços prestados pelo escritório de processos;
- c) Definição da forma de relacionamento entre o escritório de processos e demais áreas de negócio;
- d) Definição da metodologia de gestão de processos;
- e) Definição dos recursos necessários ao escritório de processos;
- f) Projeto de como implementar a gestão de processos.

A estruturação da gestão de processos, por meio de uma unidade organizacional como um escritório de processos, contribui para a redução ou eliminação de resultados indesejados no contexto da gestão organizacional. Paim *et al.* (2009) citam alguns exemplos:

- a) gestão organizacional fragmentada provocando redundância de atividades e responsabilidades comprometendo o sucesso dos subsistemas organizacionais, tais como: indicadores de desempenho; sistemas de informações gerenciais; planejamento estratégico, entre outros. Esses elementos gerenciais, em função

- da desintegração organizacional, baseiam-se em informações inconsistentes e, conseqüentemente, permitem a proliferação do erro;
- b) dificuldade de promover e compartilhar o conhecimento atualizado sobre o comportamento dos processos e os seus resultados;
 - c) consumo excessivo de recursos e energia para “apagar incêndios” em lugar de dedicar tempo e estrutura para a análise e solução dos problemas;
 - d) dificuldades para executar ações coordenadas e integradas devido a presença de uma forte cultura organizacional centrada na gestão funcional que alimenta e reproduz o conceito de “silos” departamentais;
 - e) dificuldade para lidar com as questões que envolvem conflitos internos entre as áreas de negócio em função da não existência de uma gestão de processos estruturada.

O escritório de processos é o órgão viabilizador e mantenedor dos métodos de transformação da gestão. Para que isso aconteça é sua responsabilidade zelar pela adequação das técnicas de BPM na organização (CAPOTE, 2016).

Com relação ao posicionamento hierárquico, Capote (2016) afirma que grande parte das organizações que apresentam grau de maturidade mais avançado em gestão de processos, posiciona seus escritórios de processos em níveis hierárquicos mais próximos da gestão estratégica. Evitando posicioná-los em nível de coordenação tático-operacional.

Na mesma linha de pensamento de Capote (2016), Usirono (2015) afirma que o posicionamento do escritório de processos na estrutura organizacional merece atenção especial. Diz esse autor, que o apoio da alta gestão se evidencia quando posiciona o escritório de processos como órgão de staff, desvinculando-o das áreas funcionais garantindo, dessa forma, sua autonomia de atuação. É importante destacar que o escritório de processos deve dialogar intensamente com as demais áreas de staff da organização, como por exemplo, a auditoria e a controladoria (USIRONO, 2015).

O escritório de processos é um órgão que tem como missão atender a organização como um todo apoiando o processo decisório nos três níveis de gestão: estratégico, tático e operacional (USIRONO, 2015). As ações do escritório de processos permitem à alta administração alinhar sua estratégia aos processos operacionais visando garantir a governança na gestão e melhoria dos processos de negócio (USIRONO, 2015).

De acordo com Usirono (2015), cabe ao escritório de processos atuar como um facilitador do processo de governança atualizando-se no uso das técnicas, métodos e

ferramentas de gestão de processos produzindo, com isso, um conhecimento que possa ser compartilhado por toda a organização.

Usirono (2015) destaca algumas das principais atribuições do escritório de processos:

- a) auxiliar as demais áreas no monitoramento do desempenho dos seus processos e, ao mesmo tempo identificar oportunidades de melhoria;
- b) disseminar a cultura da gestão de processos no âmbito da organização por meio da capacitação dos seus colaboradores;
- c) eliminar as fronteiras funcionais (desconstruindo a ideia de silos funcionais) permitindo um entendimento dos processos de forma sistêmica;
- d) auxiliar no processo de gestão da mudança;
- e) analisar o grau de maturidade atual em gestão de processos da organização, buscando sua elevação com ações de expansão das práticas de gestão de processos em todas as unidades organizacionais.

Com relação à forma de atuação, Capote (2016) divide os escritórios de processos em dois grupos distintos. Escritórios de processos realizadores e escritórios de processos orientadores.

Os escritórios realizadores normalmente são encontrados em organizações que estão iniciando suas ações em gestão de processos (CAPOTE, 2016). Eles se caracterizam por assumir a responsabilidade da realização de todas as atividades de BPM da organização. Em casos dessa natureza a equipe de analistas de processo volta-se para a solução da rotina do dia a dia. Capote (2016) entende que por vezes tal atitude é compreensível, principalmente se houver um plano de transferência de responsabilidade do escritório para as áreas, porém se tal plano não existir o risco é a equipe de gestão de processos se sobrecarregar na realização de tarefas que não são de sua competência e não executando aquelas que lhe competem (CAPOTE, 2016). Outro problema que se pode destacar com relação a isso é que, ao assumir a responsabilidade pela execução de atividades de BPM como identificação, mapeamento e modelagem, proposta de melhoria, implantação e monitoramento, as áreas não se veem fazendo parte daquele problema e esperam que o escritório de processos encontre e desenvolva as soluções (CAPOTE, 2016).

É muito comum encontrar nesse tipo de escritório de processos, profissionais bastante estressados e desmotivados, pois sentem que estão carregando as iniciativas nas costas e, ao mesmo tempo, quase ninguém da organização percebe valor no trabalho realizado. É igualmente comum ouvir nessas organizações frases como, “isso é com o pessoal de processos”, “já pedi para olhar os nossos processos, mas eles ainda não vieram aqui”, e outras frases parecidas. (CAPOTE, 2016).

Escritórios orientadores preocupam-se mais em dar as direções que as unidades de negócio devem seguir para tornarem-se autossuficiente em gestão de processos, nesse modelo o escritório de processos funciona como o guardião dos métodos e do ferramental utilizado, capacita as pessoas, criando assim os multiplicadores da gestão de processos (CAPOTE, 2016). Nesse tipo de escritório o mapeamento, a modelagem e o monitoramento do desempenho dos processos deixam de ser atribuições do escritório de processos, pois são legitimadas como de responsabilidade das áreas e apoiadas pelo escritório de processos (CAPOTE, 2016).

Uma das maiores diferenças que percebemos entre escritórios realizadores de projetos (os que atuam em organizações com pouca maturidade de BPM) e os escritórios orientadores da prática (os que existem em organizações mais maduras no tema BPM) é que os escritórios orientadores se preocupam com a manutenção e utilização diária do método em cada área do negócio, fazendo com que os colaboradores se sintam parte crucial dos processos e responsáveis pelo seu desempenho. (CAPOTE, 2016).

O escritório de processos deve atuar de forma mais ativa na definição da arquitetura da gestão de processos de negócio e na construção de sistema de indicadores de desempenho que leve em consideração os níveis estratégicos, táticos e operacionais (CAPOTE, 2016). São os indicadores de desempenho que retratam a capacidade, ou incapacidade, da organização alcançar seus objetivos e metas.

Um escritório de processos maduro representa uma estratégia para a perpetuidade das práticas de gestão de processos na organização (CAPOTE, 2016).

3 METODOLOGIA

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As bases para a fundamentação teórica desta pesquisa foram realizadas em duas etapas. Na primeira, o autor lançou mão de material bibliográfico do seu próprio acervo composto por livros e artigos aos quais o autor teve acesso ao longo das últimas décadas. Essa abordagem possibilitou uma visão geral sobre o tema da pesquisa, a identificação de palavras chaves e as bases de dados mais utilizadas por outros autores.

Na segunda etapa, houve um aprofundamento da pesquisa contando, naquele momento, com consultas aquelas bases de dados identificadas na primeira etapa da revisão bibliográfica. Isso permitiu a descoberta de material mais atualizado o que trouxe maior rigor científico à pesquisa.

Foram utilizadas na pesquisa as seguintes bases de dados: Google Acadêmico; *Scielo*; e *Web of Science*.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Vergara (2016) afirma que diferentes autores usam diferentes taxionomias para classificar os diferentes tipos de pesquisas e os critérios utilizados para essa classificação podem variar de acordo o entendimento de cada autor. Para esta pesquisa foi adotada a taxionomia sugerida pela própria autora, Vergara (2016), que faz uso de dois critérios básicos para classificar as pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser entendida como descritiva e exploratória. Descritiva, porque permitiu aos respondentes registrar suas percepções e expectativas referentes a adoção das práticas de gestão de processos de negócio no âmbito da Instituição. Exploratória, porque possibilita um debate sobre a viabilidade de implementação de um sistema de medição de desempenho dos processos, tema que não tem sido alvo de muitos estudos na Instituição.

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (VERGARA, 2016).

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2016).

Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso, pois tem como objeto de estudos entender as dificuldades e os impactos da adoção das práticas de gestão de processos de

negócios na Instituição, a partir do entendimento dos profissionais relacionados a um determinado setor.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados. (VERGARA, 2016).

A população amostral foi constituída com base em uma amostra não probabilística que levou em consideração a facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa (Vergara, 2016).

Para este estudo, a população foi composta pelos profissionais ligados, de forma direta ou indireta, as Coordenadorias de Registros Acadêmicos da instituição e que participam, ou participaram, da Comissão de Mapeamento de Processos. Dessa forma, foram selecionados 20 profissionais como sujeitos da pesquisa. Sendo 12 deles integrantes da Comissão de Mapeamento de Processos, pelo menos até a data de realização deste estudo, e os outros 8 formam o grupo dos ex-integrantes daquela Comissão.

A coleta de dados se deu considerando sua disponibilidade e viabilidade para obtenção e utilização. Foi realizada por meio da combinação das seguintes técnicas: análise documental (portarias, resoluções, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, relatório de gestão); informações disponibilizadas no portal da Instituição; e aplicação de questionário, online e semiestruturado, aos sujeitos da pesquisa.

A análise documental permitiu descrever e datar as etapas da implantação da gestão de processos na Instituição que se materializou com a criação do Escritório de Processos; sua organização e posicionamento na estrutura organizacional; os objetivos iniciais do setor e as estratégias para atingi-los, definidos no ato de sua criação. Essa análise descreve uma visão inicial sobre o panorama da Gestão de Processos na Instituição.

O acesso ao portal da Instituição permitiu coletar informações mais detalhadas sobre a Coordenadoria de Registros Acadêmicos e os principais setores que com ela se relaciona; as informações disponibilizadas na página do Escritório de Processos; e os resultados Institucionais divulgados nos Relatórios de Gestão. A análise dessas informações, permitem perceber a ênfase do Escritório de Processos no mapeamento e modelagem, em detrimento de um esforço pela busca da melhoria contínua dos processos.

A aplicação de um questionário semiestruturado, submetido aos sujeitos da pesquisa, permitiu um entendimento da sua percepção sobre a adoção das práticas de gestão de processos na Instituição; seus impactos na CRA e suas expectativas quanto ao futuro, visando a continuidade das práticas de gerenciamento de processos no setor.

4 ESTUDO DE CASO: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROCESSOS E SEUS IMPACTOS NAS COORDENADORIAS DE REGISTROS ACADÊMICOS DE UM INSTITUTO FEDERAL

4.1 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ou simplesmente Rede Federal, foi criada pela lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, num esforço de ampliação e interiorização da educação profissional e tecnológica no país. Sua atuação está voltada para apoiar o desenvolvimento regional no que diz respeito ao trabalho, cultura e lazer (OTRANTO, 2010).

De acordo com Brasil (2008), a Rede tem a seguinte composição:

- a) 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
- b) 1 Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
- c) 2 Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e (CEFET-MG);
- d) 22 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais;
- e) e o Colégio Pedro II (equiparado aos Institutos Federais).

Dessa forma, a Rede Federal é composta por 64 instituições, distribuídas de norte a sul do país, e com representação em todos os estados brasileiros. As instituições que a compõem caracterizam-se juridicamente como autarquias e gozam de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008).

Para efeito deste trabalho, no que se refere à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, será considerado apenas o segmento dos Institutos Federais e, dentro desse segmento, um Instituto especificamente escolhido como o objeto de estudo da pesquisa, doravante chamado apenas de Instituto Federal.

4.1.1 Os Institutos Federais sob a Óptica da Lei 11892/08

Em seu artigo 2º, que trata especificamente dos Institutos Federais, a Lei 11892/08 define estas instituições da seguinte maneira:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, com múltiplos currículos e campi, voltados para a educação básica e profissional. São especializados na oferta de educação

profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino e atuam como instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais (BRASIL, 2008).

No que diz respeito a sua atuação como instituições de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às Universidades Federais. Por essa razão, eles têm autonomia para criação de cursos, sua extinção e o registro de diplomas dos cursos oferecidos, respeitando-se os limites de sua área de atuação territorial, e desde que autorizados pelos seus respectivos Conselhos Superiores (BRASIL, 2008).

Vale destacar que os Institutos Federais devem, a cada ano, garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender a educação profissional técnica de nível médio, voltada para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos (EJA) e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender a oferta de cursos de licenciatura e programas especiais de formação pedagógica, com vistas a formar professores para a educação básica (BRASIL, 2008).

4.1.2 Das Finalidades e Características dos Institutos Federais

De acordo com Otranto (2010), são finalidades dos Institutos Federais: a oferta e o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades, a partir de um processo de educação profissional integrado verticalizado, desde a educação básica até a superior, buscando com isso a otimização dos recursos disponíveis (materiais, financeiros, tecnológicos e gerenciais) e do quadro de pessoal. Além disso, tornar-se excelência na produção e aplicação dos conhecimentos científicos, estimulando a visão crítica e o empirismo na investigação dos fatos. Bem como, ser referência na oferta de ensino científico e na capacitação técnica e atualização pedagógica dos docentes da rede pública de ensino (OTRANTO, 2010).

São ainda finalidades dos Institutos Federais: valorizar o conhecimento científico; aplicar esses conhecimentos no benefício e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, sem perder de vista as peculiaridades de cada região; e respeitar às questões ambientais (Lei 11.892/08).

4.1.3 Dos Objetivos dos Institutos Federais

Os objetivos dos Institutos Federais, de acordo com a Lei 11892/08, estão voltados para a formação profissional de nível médio e superior.

No nível médio, de forma resumida, são estes os objetivos dos Institutos Federais:

- a) ministrar educação profissional técnica de nível médio tendo como público-alvo a educação de jovens e adultos (EJA) e de estudantes que estejam concluindo o ensino fundamental;
- b) Ofertar educação inicial e continuada para trabalhadores visando sua capacitação, especialização e atualização em todos os níveis de escolaridade;
- c) desenvolver pesquisas aplicadas e atividades de extensão articuladas com os arranjos produtivos locais;
- d) promover a emancipação do cidadão e o desenvolvimento socioeconômico local e regional apoiando e estimulando a geração de trabalho e renda (LEI 11892/08).

No nível superior:

- a) formar profissionais capacitados para atuar nos diferentes setores da economia e áreas do conhecimento, por meio da oferta de cursos de bacharelado e engenharia;
- b) ofertar cursos de licenciatura e formação pedagógica, voltados a formação de professores para a educação básica, com ênfase nas áreas de ciências, matemática e educação profissional;
- c) ofertar cursos de pós-graduação lato sensu de aperfeiçoamento e especialização, nas diferentes áreas do conhecimento; e
- d) ofertar cursos de pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado, promovendo e solidificando a produção de conhecimentos científicos e tecnológicos com ênfase na inovação (LEI 11892/08).

4.2 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - OBJETO DO ESTUDO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, objeto deste estudo, é uma autarquia federal de ensino com uma longa história no cenário da educação brasileira e que já conta com mais de um século de existência. Foi fundado a partir da publicação do Decreto Federal 7.566, de 23 de setembro de 1909, com a nome de Escola de Aprendizes Artífices, conforme informa (COLOMBO, 2020). Esse Decreto Federal foi o primeiro passo na direção de uma política nacional de formação profissional no país criando 19 escolas voltadas para o ensino profissional gratuito (COLOMBO, 2020).

Durante sua trajetória secular a Instituição adotou diferentes nomes como Escola Técnica Federal ou Centro Federal de Educação Tecnológica. A partir de 2008, passou a integrar a Rede Federal de Educação Tecnológica adotando a nomenclatura de Instituto Federal

de Educação, Ciência e Tecnologia (COLOMBO, 2020). Como Instituição Federal de Ensino, além de fazer parte da Rede Federal de Educação Tecnológica, está subordinado às diretrizes do Ministério da Educação e Cultura – MEC. Tem, de acordo com Mariotti Junior (2015), como principal proposta a verticalização do ensino, também conhecido como ensino integrado que abrange as modalidades de ensino médio, técnico e tecnológico, oferecidos dentro da mesma instituição. Além da oferta de vagas para os cursos de formação superior como os de licenciaturas, graduações e pós-graduações (MARIOTTI JUNIOR, 2015).

Em conformidade com a Lei 11892/08, o Instituto Federal destina 50% das suas vagas para os cursos técnicos (concomitantes, subsequentes, integrados e na modalidade de educação de jovens e adultos - EJA) e pelo menos outros 20% são destinados aos cursos de licenciatura, em especial nas áreas de Ciências e da Matemática. Complementarmente, são oferecidas vagas para os cursos de formação inicial e continuada, tecnologias, bacharelados e pós-graduação (lato sensu e stricto sensu).

A Gestão de Processos de Negócio no Instituto Federal

A ideia de implantação da gestão de processos no Instituto está diretamente associada aos esforços de criação do seu Escritório de Processos Negócio. Este tópico trata da sua criação; seu posicionamento na estrutura organizacional; sua organização interna; e suas atribuições.

O Escritório de Processos foi criado em julho de 2015 e inspirou-se no Guia de Gestão de Processos de Governo, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

De acordo com a portaria que o criou, a principal responsabilidade do Escritório de Processos é coordenar as ações de modelagem e gerenciamento de processos no âmbito da Instituição.

Dessa forma, pode se afirmar que no ato de sua criação o Escritório de Processos, como era inicialmente chamado, foi idealizado como um órgão coordenador das práticas de gestão de processos na Instituição e não o realizador dessas práticas, conforme mostra o artigo 3º da portaria que o criou.

Art. 3o. O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS, por meio de seus integrantes, atuará como Equipe de BPM, encarregando-se de coordenar as ações de modelagem e gerenciamento de processos. (2.667/2015).

Com relação ao posicionamento na estrutura organizacional, o Escritório de Processos era uma área criada para assessorar o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, reportando-se diretamente a essa autoridade e, por essa razão, muito próxima do processo decisório e da estratégia institucional.

Art. 1o. CONSTITUIR a Assessoria de Escritório de Processos, [...], aqui denominada somente ESCRITÓRIO DE PROCESSOS, subordinada diretamente à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional [...] (2.667/2015).

Com relação a estrutura organizacional interna o Escritório de Processos era composto por três colaboradores em duas funções distintas. Um Gerente de BPM e dois Auditores de Processos.

As atribuições de cada função podem ser verificadas no Quadro 3 (As funções do Escritório de Processos).

Quadro 3 - As funções do Escritório de Processos

FUNÇÃO	ATRIBUIÇÃO
Gerente de BPM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordenar a equipe de BPM; ➤ Selecionar processos a trabalhar; ➤ Atuar na ordenação dos trabalhos; ➤ Estabelecer as métricas de desempenho do escritório de processos e o alinhamento dos processos aos interesses da organização.
Auditor de Processos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar se o processo modelado corresponde ao que está sendo executado; ➤ verificar registros e desvios de documentação, garantindo o alinhamento do processo à gestão e vice-versa; ➤ Atuar junto aos Modeladores ou Líderes de processos das áreas.

Fonte: portaria de criação do órgão.

O Quadro 3 exhibe a estrutura do Escritório de Processos composta pelas funções gerente e auditor. De acordo com o Quadro3, cabe ao gerente de BPM a responsabilidade de coordenar e ordenar a realização das práticas de BPM; estabelecer métricas de desempenho; e estimular o alinhamento entre os processos e a estratégia organizacional. Por outro lado, cabe ao auditor de processos:

- a) garantir a conformidade entre a execução e a modelagem dos processos;
- b) verificar a necessidade de atualização da documentação dos processos;
- c) garantir o foco no alinhamento estratégico entre os processos e os objetivos organizacionais; apoiar os modeladores e líderes de processos das diferentes áreas da Instituição.

No seu parágrafo único, o art. 5º, sugere que cabe às áreas impactadas pelas ações de BPM indicar os colaboradores a serem capacitados para o exercício das atividades referentes à gestão de processos de negócio, tais como: mapeamento e análise dos processos, modelagem da situação atual e futura, medição de desempenho, dentre outras.

O art. 1º, do 6º parágrafo daquela portaria prevê ainda outras 4 atribuições para o Escritório de Processos:

- a) planejamento das atividades a serem executadas;
- b) estabelecimento das diretrizes de operação;
- c) definição das prioridades de ação;
- d) supervisão dos trabalhos.

A partir do segundo semestre de 2018, o Escritório de Processos perdeu seu status de assessoria e foi transformado em coordenadoria, a Coordenadoria do Escritório de Processos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, que não se vincula a nenhuma diretoria. Assim, apesar de estar ligada ao Pró-Reitor, a mudança de assessoria para coordenadoria fragilizou o setor e o colocou, de certa forma, mais distante da estratégia e do processo decisório.

De qualquer forma, desde a sua criação em 2015, o Escritório de Processos vem gradativamente tentando desenvolver, em diferentes áreas do Instituto, as práticas de gestão de processos de negócio. Todavia, é possível notar que tais esforços estão limitados às atividades de mapeamento e modelagem de processos. Isso pode ser constatado a partir da observação dos relatórios de gestão dos anos de 2016 a 2020 disponíveis no portal da Instituição.

O tópico seguinte, “As realizações do Escritório de Processos no período de 2016 a 2020”, ilustra com clareza esse pensamento.

As Realizações do Escritório de Processos no Período de 2016 a 2020

As realizações do Escritório de Processos, que serão demonstradas a seguir, foram extraídas dos relatórios de gestão da Instituição pesquisada e abrangem o período de 2016 até 2020. O ano de 2015, ano em que o Escritório de Processos foi criado, não foi considerado neste levantamento por não haver nenhum registro de atividades do setor no Relatório de Gestão daquele ano.

O Relatório de Gestão é um documento que cumpre uma exigência legal de prestação de contas, por parte dos gestores, das ações executadas e dos resultados obtidos ao longo de um determinado exercício. É também um instrumento facilitador de auditorias e fiscalizações por

parte dos órgãos governamentais da esfera federal. Além disso, o Relatório de Gestão permite que o público, de uma forma geral tenha, por meio da publicidade e transparência, acesso a essas mesmas informações (Relatório de Gestão do Instituto Federal, 2020).

Os Relatórios de Gestão são regulamentados por Decisões Normativas do TCU; por Portaria da Controladoria Geral da União; e por Instruções Normativas da Secretaria do Tesouro Nacional. Assim, e de acordo com as necessidades dos órgãos citados, os Relatórios de Gestão podem sofrer alterações anuais, tanto na forma quanto no conteúdo, das informações prestadas (Relatório de Gestão do Instituto Federal, 2020).

Percebe-se, pelas características descritas acima, tratar-se de um documento oficial que tem como principal objetivo a prestação de contas dos resultados do trabalho. São informações direcionadas não só para a comunidade interna, mas também para a sociedade em geral e, em particular, para os órgãos reguladores. Entretanto, na instituição pesquisada, pelo menos no que diz respeito ao Escritório de Processos, o Relatório de Gestão foi utilizado mais como um instrumento para justificar a existência e continuidade do setor, do que como um demonstrativo real dos resultados alcançados. Esta é uma questão que merece muita reflexão, pois a dificuldade do Escritório de Processos em acompanhar seus próprios resultados implica na sua dificuldade de acompanhar os resultados das áreas onde ele pretende atuar.

O Quadro 4 apresenta os extratos dos Relatórios de Gestão divulgados pela Instituição, referentes às realizações do Escritório de Processos, no ano de 2016.

Quadro 4 - Realizações do Escritório de Processos no ano de 2016

Macros objetivos	Objetivos específicos	Meta	Situação em 2016
Gerenciamento	Designar servidores e estagiários.	Selecionar estrutura básica de pessoal para o EP: um gerente, um TAE e um administrativo.	Realizado
		Formalizar equipe para tratamento dos processos nos campi.	Realizado
	Implantar fisicamente o EP.	Ter um local físico montado e operante com equipamentos, software, mobiliário, materiais de escritório e espaço para reunião.	Realizado
Comunicação	Criar o site do EP.	Definição e disponibilização de endereço, espaço, estrutura	Não realizado
		Publicação de informações institucionais, notícias.	Não realizado
		Disponibilização de modelagens realizadas.	Não informado
	Realizar Workshops.	Realizar 2 workshops no ano	Parcialmente atingido
	Realizar palestras de disseminação de cultura de modelagem.	Visitar, pelo menos, 3 campi no ano.	Parcialmente atingido
Capacitação	Capacitar servidores do EP.	Capacitar todos os servidores do EP.	Realizado
	Montar cursos de capacitação em processos.	Montagem de Curso EAD básico de processos- Cultura de Processos no Instituto.	Parcialmente atingido
	Montar materiais institucionais do EP e para apoio à capacitação.	Montagem de guia de processos do EP.	Parcialmente atingido
Modelagem de processos	Realizar diagnóstico das áreas pelos seus líderes de processos: Modelo de negócios, Aderência IFES, Processos críticos, processos simples.	Realizar diagnóstico em todas as Pró-reitorias.	Parcialmente atingido
	Modelar Processos nas Pró-Reitorias e Comissões.	Realizar e/ou apoiar a modelagem de pelo menos 2 processos em cada PróReitoria, cerca de 15 processos.	Parcialmente atingido
	Modelar processos nos campi.	Realizar e/ou apoiar a modelagem de pelo menos 2 processos gerais para os campi.	Parcialmente atingido

Fonte: adaptado do Relatório de gestão do Instituto Federal 2016.

As realizações do Escritório de Processos do Instituto Federal, referentes ao ano de 2016 foram apresentadas na forma de acompanhamento da evolução de um projeto. De acordo com o relatório, percebe-se que o Escritório de Processos estava, naquele ano, interessado em 4 macros objetivos: a) Gerenciamento; b) Comunicação; c) Capacitação; e d) Modelagem de processos.

Percebe-se que o macro objetivo Gerenciamento, bem como seus objetivos específicos e respectivas metas, estão relacionados de forma direta com a implantação do Escritório de Processos e, ainda de acordo com o Relatório de Gestão, todas as metas relacionadas a esse macro objetivo atingiram o status “Realizado”. O mesmo acontece com a meta “Capacitar todos os servidores do EP”, ligada ao macro objetivo “Capacitação”, e que também apresenta o status “Realizado”. Os demais objetivos e metas definidos pelo Escritório de Processos para o ano de 2016, constam como “Não realizado” ou “Parcialmente atingido”.

É possível admitir sem muito esforço que as expressões “Realizado” e “Não realizado” remetem o leitor a uma ideia do todo. Assim, de forma objetiva, pode-se afirmar: “isso foi feito completamente (“Realizado”)” ou “isso não foi feito completamente (“Não realizado”)”. Como a expressão “Parcialmente atingido” não permite um entendimento claro de qual percentual da meta ou objetivo foi atingido, qualquer afirmação a esse respeito seria meramente especulativa. No entanto, seguindo essa mesma lógica, e baseando-se apenas na leitura do relatório, pode-se afirmar o seguinte: das 14 metas traçadas pelo Escritório de Processos para o ano de 2016, apenas 4 delas constam como “Realizado” e estas só impactaram o próprio setor; as demais metas (10) constam como “Não realizado”, “Não informado” ou “Parcialmente atingido”.

O quadro 5 apresenta as realizações do Escritório de Processos no ano de 2017.

Quadro 5 - Realizações do Escritório de Processos no ano de 2017

Objetivo geral	Objetivo específico	Meta	Situação em 2017
Gerenciamento	Designar servidores e estagiários.	Selecionar mais um TAE e um estagiário de informática.	Realizado
Comunicação	Criar site do EP	Definir e disponibilizar endereço, espaço e estrutura.	Realizado
		Publicar informações institucionais e notícias.	Realizado
		Disponibilizar modelagens realizadas.	Realizado
	Realizar Workshops	Realizar 2 workshops no ano.	Realizado
	Realizar palestras de disseminação da cultura de modelagem.	Visitar, no mínimo, 3 campi no ano.	Não realizado
Capacitação	Capacitar servidores do EP.	Capacitar todos os servidores do EP.	Parcialmente atingido
	Montar cursos de capacitação em processos.	Montar curso EAD básico de Processos - Cultura de Processos no Instituto.	Parcialmente atingido
		Montar curso EAD de Processos – Líder de Processos.	Não informado
		Montar capacitação - Formação de Instrutores para os cursos de processos.	Não realizado
Montar materiais institucionais do EP para apoio à capacitação.	Montar guia de processos do EP.	Parcialmente atingido	

Modelagem de processos	Realizar diagnóstico das áreas pelos seus líderes de processos: Modelo de negócios, Aderência IFES, Processos críticos, processos simples.	Realizar diagnóstico em todas as Pró-Reitorias.	Parcialmente atingido
	Modelar Processos nas Pró-Reitorias e Comissões	Realizar e/ou apoiar a modelagem de pelo menos 2 processos em cada Pró-Reitoria, cerca de 15 processos.	Realizado
	Modelar processos nos campi.	Realizar e/ou apoiar a modelagem de pelo menos 2 processos gerais para os campi.	Parcialmente atingido
Difundir a cultura de processos no Instituto	Desenvolver novas estratégias e formas para capacitar os servidores do Instituto na cultura de processos.	Estabelecer ao menos uma estratégia específica diferente das tradicionais para realizar a capacitação de servidores.	Atingido
Desenvolver a institucionalização do EP	Apoiar ações institucionais estratégicas e/ou gerenciais do Instituto.	Apoiar/participar na construção do PDI 2019-2023.	Atingido
		Apoiar/participar da construção do Relatório de Gestão do ano corrente.	Atingido
		Apoiar/participar em outras ações institucionais de âmbito estratégico e/ou gerencial do Instituto.	Atingido
	Desenvolver a Política de Gestão de Processos do Instituto.	Criar e aprovar uma Política de Gestão de Processos do Instituto.	Parcialmente atingido
	Apresentar e compartilhar o conhecimento do Escritório de Processos do por meio de ações internas e externas.	Participar em fóruns e grupos de discussão sobre processos interna e externamente.	Parcialmente atingido
		Compartilhar o conhecimento do Escritório de Processos do Instituto.	Parcialmente atingido
Apoiar a automação de processos do Instituto.	Desenvolver ações para a implantação de automação de processos no Instituto com foco na racionalização de tarefas e recursos utilizados.	Apoiar o desenvolvimento de ações de automação de processos de abrangência Institucional.	Atingido
		Apoiar o desenvolvimento de ações de automação de processos de abrangência setorial.	Atingido

Fonte: adaptado do Relatório de gestão do Instituto Federal 2017.

Em 2017 o Escritório de Processos manteve o padrão de demonstração de resultados adotado no ano anterior. Entretanto, três novos macros objetivos foram acrescentados. Assim, em 2017 o foco de interesse recaiu sobre 7 macros objetivos:

- a) Gerenciamento;
- b) Comunicação;
- c) Capacitação;
- d) Modelagem de processos;
- e) Difundir a cultura de processos no Instituto;
- f) Desenvolver a institucionalização do EP;

g) Apoiar automação de processos do Instituto.

No total foram estabelecidas 23 metas para o ano de 2017. Para definir a situação de cada uma das metas foram definidos os status: “Realizado”; “Atingido”; “Não realizado”; “Não informado” e “Parcialmente atingido”. É razoável acreditar que os status “Realizado” e “Atingido” têm o mesmo valor e referem-se a algo que foi concluído. Assim, com base no Relatório de Gestão de 2017, 12 metas foram atingidas. Conforme pode ser verificado abaixo:

a) Gerenciamento (1 meta atingida):

- Objetivo específico:
 - *Designar servidores e estagiários.*
 - Meta: selecionar mais um TAE e um estagiário de informática.

Observação: o relatório não deixa claro, mas é possível acreditar que se trata de uma meta de interesse específico do Escritório de Processos.

b) Comunicação: (4 metas atingidas):

- Objetivos específicos:
 - *Criar site do EP:*
 - Metas: definir e disponibilizar endereço, espaço e estrutura; publicar informações institucionais e notícias; disponibilizar modelagens realizadas.
 - Observação: metas relacionadas a visibilidade do Escritório de Processos.
 - *Realizar workshops:*
 - Meta: realizar 2 workshops por ano.
 - Observação: o relatório não traz maiores detalhes sobre essa meta. Também não foram encontrados, ao longo da pesquisa, indícios de eventos organizados pelo Escritório de Processos.

c) Modelagem de processos (1 meta atingida)

- Objetivo específico:
 - *Modelar Processos nas Pró-Reitorias e Comissões*

- Meta: realizar e/ou apoiar a modelagem de pelo menos 2 processos em cada Pró-Reitoria, cerca de 15 processos.
- Observação: o relatório sugere que todas as Pró-Reitorias foram contempladas com pelo menos 2 processos cada uma delas. Porém não informa quais processos foram modelados.

d) Difundir a cultura de processos no Instituto (1 meta atingida)

- Objetivo específico:
 - *Desenvolver novas estratégias e formas para capacitar os servidores do Instituto na cultura de processos.*
 - Meta: estabelecer ao menos uma estratégia específica diferente das tradicionais para realizar a capacitação de servidores.
 - Observação: não é possível tirar nenhuma conclusão a respeito dessa meta. Por exemplo, não fica claro a quais “estratégias tradicionais” a meta se refere. Também não fica claro qual seria a “estratégia específica” a ser adotada.

e) Desenvolver a Institucionalização do EP (3 metas atingidas)

- Objetivos específicos:
 - *Apoiar ações institucionais estratégicas e/ou gerenciais do Instituto:*
 - Metas: apoiar/participar na construção do PDI 2019-2023; apoiar/participar da construção do Relatório de Gestão do ano corrente; apoiar/participar em outras ações institucionais de âmbito estratégico e/ou gerencial do Instituto.
 - Observação: não fica claro qual seria a participação do Escritório de Processos nas construções do PDI e do próprio Relatório de Gestão. Da mesma forma, não fica claro o significado da meta “institucionais de âmbito estratégico e/ou gerencial do Instituto”.

f) **Apoiar a automação de processos no Instituto (2 metas atingidas)**

- Objetivos específicos:
 - Desenvolver ações para a implantação de automação de processos no Instituto com foco na racionalização de tarefas e recursos utilizados:
 - Metas: apoiar o desenvolvimento de ações de automação de processos de abrangência Institucional; apoiar o desenvolvimento de ações de automação de processos de abrangência setorial.
 - Observação: mais uma vez, o relatório não deixa claro de que forma o Escritório de Processos pretende apoiar o desenvolvimento da automação dos processos na Instituição.

Em 2018 e 2019 o Escritório de Processos mudou o padrão de demonstração das suas realizações. Em lugar de utilizar a lógica de apresentar objetivos, metas e resultados, optou por quantificar suas realizações no ano. É possível perceber que o foco de atenção dessas demonstrações está no mapeamento e na modelagem dos processos.

O Quadro 6 apresenta as realizações do Escritório de Processos em 2018.

Quadro 6 - Realizações do Escritório de Processos em 2018

Quadro resumo de trabalhos realizados pelo EP em 2018 – Mapeamentos e Modelagens						
Áreas	Mapeamento		Modelagem			
	Qtde	Observação	<i>As Is</i>	Observação	<i>To be</i>	Observação
Pró-Reitoria de Administração	189	Realizado pela área específica, a validar	4	As is realizado aguardando validação, <i>To be</i> a fazer	1	As <i>Is</i> e <i>To be</i> aguardando implantação
Gabinete	6	Diagnosticado no mapeamento PRA. A validar.	0		0	
Pro-Reitoria de Ensino/CRA	63	Realizado pela área específica a validar	12	As is realizado aguardando validação, <i>To be</i> a fazer.		Apresentadas no seminário das CRA (2018)
Pro-Reitoria de Ensino/Biblioteca	195	Realizado em conjunto com EP. Validado. Gerado MP.	0		0	
Pro-Reitoria de Desenvolvimento Institucional	69	Realizado em conjunto com EP.	4	As is realizado aguardando validação, <i>To be</i> a fazer.	0	
EP	56	EP	0		0	
CPPD	4	Realizado em conjunto com EP. Validado.	2	As is realizado aguardando validação, <i>To be</i> a fazer	0	
TOTAIS: 582 mapeamentos; 324 mapeamentos validado; 258 mapeamentos a validar; 31 modelagens; 22 modelagens <i>As is</i>; 9 modelagens <i>To be</i>.						

Fonte: adaptado do Relatório de gestão do Instituto Federal 2018.

O Quadro 7 apresenta as realizações do Escritório de Processos em 2019.

Quadro 7 - Realizações do Escritório de Processos em 2019

Quadro resumo de trabalhos realizados pelo EP em 2019 – Mapeamentos e Modelagens					
Áreas	Mapeamento		Modelagem		
	Qtde	Observação	<i>As is</i>	<i>To be</i>	Observação
Pró-Reitoria de Ensino	14	Mapeamentos a validar			
	7	Mapeamentos validados			Implantado
Pro-Reitoria de Administração	8	Mapeamento a validar			
Pro-Reitoria de Desenvolvimento Institucional		-			Implantado
INOVA	3	Mapeamentos a validar			-
EP		EP			-
Comissões	3	Mapeamentos validados			A ser implantado
CPPD		Mapeamentos validados			A ser implantado
Totais 2019: 543 mapeamentos; 108 mapeamentos validados; 435 a validar; 14 processos modelados: 6 “As is”; 8 “To be”.					
Totais 2018: 582 mapeamentos; 324 mapeamentos validados; 258 a validar; 31 processos modelados: 22 “As is”; 9 “To be”.					
Total acumulado: 1125 mapeamentos; 45 processos modelados; 28 modelagens “As is”; 17 modelagens “To be”.					

Fonte: adaptado do Relatório de gestão 2019.

No Relatório de Gestão de 2020 não houve destaque para as realizações do Escritório de Processos. O setor foi apenas citado como uma das quatro áreas subordinadas a Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional. As outras três áreas citadas foram: Gestão de Pessoas, Gestão da Tecnologia da Informação e Desenvolvimento Institucional.

O Relatório de Gestão de 2020 apresenta, para cada uma das quatro áreas articuladas pela Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, um quadro resumo intitulado “Produto” seguido pelo nome da área em questão. Como pode ser observado no Quadro 8, a seguir, houve

uma transformação radical na forma de demonstrar os resultados do Escritório de Processos se comparado aos anos anteriores.

O Quadro 8 apresenta as realizações do Escritório de Processos no ano de 2020

Quadro 8 - Realizações do Escritório de Processos em 2020

GESTÃO DE PROCESSOS		
PRINCIPAIS RECURSOS DISPONÍVEIS (insumos)	PRINCIPAIS IMPACTOS	
	INTERNOS	EXTERNOS
Funções e cargos de confiança Servidores efetivos Acesso à informação Estrutura física e de pessoal qualificado Suporte tecnológico Apoio da alta gestão	Organização através de fluxos, procedimentos e rotinas, com olhar para a otimização e racionalização do trabalho.	Melhor qualidade no atendimento da comunidade e transparência.
PRINCIPAIS ATIVIDADES	POSITIVOS	NEGATIVOS
Mapeamento de processos Definição e design de fluxos e procedimentos Transparência da informação Apoio a transformação digital	Permitir a definição de rotinas de trabalho mais organizadas, transparentes e com menos etapas (burocracias)	Melhoria na qualidade do atendimento e transparência não representa qualquer impacto negativo.

Fonte: adaptado do Relatório de gestão do Instituto Federal 2020.

A análise do extrato acima, não possibilita um entendimento mais claro a respeito das práticas da gestão de processos no Instituto Federal e seus impactos nas áreas de negócio no ano de 2020.

Comissão de Mapeamento e Modelagem de Processos das CRA

De acordo com informações extraídas do Portal da Instituição, a Pró-Reitoria de Ensino, é o órgão que tem como principal atribuição a formulação e execução da política de ensino do Instituto Federal, articulada com a pesquisa e a extensão, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação e do Conselho Superior do Instituto.

A articulação entre ensino, pesquisa e extensão se dá por meio de diversos setores, dentre eles está a Diretoria de Dados e Gestão Acadêmica que tem como uma de suas atribuições a responsabilidade de coordenar as ações referentes a vida acadêmicas dos estudantes junto às Coordenadorias de Registros Acadêmicos – CRA.

As Coordenadorias de Registros Acadêmicos têm representação em cada campus e são responsáveis pelo registro da vida acadêmica dos estudantes, desde o seu ingresso na instituição até a sua saída, e expedição de Diplomas para aqueles que concluem sua formação.

Sensível ao apelo de adoção de novas práticas de gestão e da necessidade de conhecer e melhorar os processos relativos à vida acadêmica dos estudantes, a Diretoria de Dados e Gestão Acadêmica resolveu criar uma comissão para mapear e modelar os processos dessas coordenadorias.

Assim, em 2017, foi criada a Comissão de Mapeamento e Modelagem de Processos das Coordenadorias de Registros Acadêmicos. Na sua composição a Comissão conta com representantes da Diretoria de Dados e Gestão Acadêmica; Coordenadores de Registros Acadêmicos; e componentes do Escritório de Processos. Tem como principal objetivo a identificação, o mapeamento e a modelagem dos processos visando a padronização dos procedimentos, dos manuais e dos formulários utilizados nos campi.

A estratégia adotada pela Comissão para mapeamento e modelagem dos processos foi a realização de reuniões semanais por videoconferência ou, quando necessário, encontros presenciais. O resultado desses encontros foi a elaboração de uma árvore de processos, representada por meio de um mapa mental, que reproduz a coletânea de processos executados nos campi. O mapa mental é analisado e discutido pela comissão e a partir daí são selecionados os processos que devem ser modelados visando, principalmente, a elaboração de manuais e formulários com foco na padronização dos procedimentos. Normalmente é feita uma distribuição desses processos e à medida que eles são modelados os responsáveis pela sua modelagem apresentam o resultado desse trabalho em reuniões via vídeo conferência. É realizado um breve debate sobre a modelagem e, quando necessário, ajustes são realizados durante a apresentação ou em outro momento, de acordo com o que o grupo decidir.

Em alguns momentos os trabalhos da Comissão chegaram a contar com a participação de representantes de 24 diferentes unidades da Instituição.

Percebe-se nessa dinâmica de trabalho que se trata de uma abordagem direcionada para o mapeamento e modelagem de processos.

Como portfólio desses processos a Comissão de Mapeamento e o Escritório de Processos fazem uso de um espaço virtual disponibilizado no Drive da Instituição.

5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

Dos vinte questionários enviados aos sujeitos da pesquisa, 15 foram respondidos. Procurou-se estabelecer um perfil dos respondentes tomando por base seu tempo de atuação na Instituição; seu tempo de atuação na comissão e a qualidade da sua participação nas reuniões de trabalho; e o seu conhecimento prévio sobre o tema gestão de processos. Depois disso procurou-se investigar como cada respondente percebia a gestão de processos como um todo na Instituição; os impactos da adoção das práticas de gestão de processos nas Coordenadorias de Registros Acadêmicos; e as dificuldades para a implementação dessas práticas.

O questionário foi estruturado com questões abertas e fechadas. Nas questões abertas procurou-se dar maior liberdade ao respondente para expor sua visão sobre aquilo que lhe foi perguntado. Dentro desta mesma lógica, em algumas questões fechadas o respondente teve a liberdade de selecionar mais de uma opção e, em alguns casos, foi possível ao respondente acrescentar outros fatores não contemplados nas opções de resposta.

Para facilitar a análise das respostas, além de gráficos em forma de pizza e barras, foram elaborados quadros demonstrativos relacionando-os aos gráficos. Nesses casos, os quadros adotam as cores exibidas nos gráficos de acordo as opções selecionadas pelos respondentes. Os quadros demonstrativos que não estão relacionados a algum gráfico, resumizam as respostas dos entrevistados. Sempre que foi possível, procurou-se manter na íntegra a fala do respondente. Quando isso não foi possível, sob pena de quebrar o anonimato da instituição pesquisada, houve o cuidado de se fazer as devidas alterações, sem com isso comprometer a fala original.

5.1 PERFIL DO(A) SERVIDOR(A) COM RELAÇÃO AO TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO, NA COORDENADORIA DE REGISTROS ACADÊMICOS (CRA) E NA COMISSÃO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS.

Com relação ao tempo de serviço, 93% têm mais de cinco de atuação na Instituição e 7% têm entre um e três anos de atuação. 87% deles atuam ou já atuaram na CRA e participaram ou ainda participam da Comissão, enquanto 13% nunca fizeram parte da CRA, mas participam ou participaram da Comissão.

Com relação ao tempo de participação na Comissão 60% dos respondentes declararam ter de um a cinco anos, sendo que 33% estão entre três e cinco anos. 40% têm menos de um ano. Cerca de 70% ingressaram na Comissão no primeiro ou segundo ano da sua criação e 30% quando os trabalhos já estavam bem avançados.

O questionário procurou identificar também como cada respondente qualifica sua frequência nas reuniões e participação nas discussões sobre modelagem. O Quadro 9 mostra como as 15 respostas foram distribuídas:

Quadro 9 - Frequência e participação nas reuniões

Tipo de resposta	Quantidade de respondentes	
	Frequência nas reuniões	Participações nas discussões
Quase não participei	0	0
Participei algumas vezes	2	3
Participei de forma satisfatória	4	2
Participei bastante	4	7
Participei sempre ou quase sempre	5	3

Fonte: elaborado pelo autor.

Quando perguntados sobre se já tinham algum conhecimento sobre gestão de processos antes de conhecerem o Escritório de Processos, 6 dos respondentes (40%) afirmaram não ter nenhum conhecimento anterior sobre o tema. Os demais (60%) afirmaram que sim, já conheciam de alguma forma esse tema. Deste último grupo, 5 dos respondentes viram isso em sua formação superior e, os outros 4, conheceram por meio de cursos de capacitação.

Conhecer o perfil dos respondentes foi muito importante para a pesquisa porque por meio dessas informações percebeu-se que a maioria, considerando o tempo de serviço, conhecia muito bem a Instituição objeto de estudo; conhecia bem o setor escolhido para estudo de caso; e participou de forma bem ativa das reuniões da Comissão de Mapeamento. Com relação aos conhecimentos prévios sobre o tema, o fato de haver dois grupos distintos, um deles com conhecimento prévio razoável e outro sem nenhum conhecimento anterior, tornou a pesquisa bastante interessante, pois permitiu ao pesquisador fazer conjecturas sobre o porquê de certas respostas.

5.2 PANORAMA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NA INSTITUIÇÃO

Nesta seção, buscou-se conhecer qual a visão geral dos respondentes acerca do gerenciamento de processos na Instituição pesquisada, como cada um desses respondentes entendem o atual momento da gestão de processos e quais suas expectativas para o futuro. O ponto central desta seção consistiu em identificar como, do ponto de vista dos seus respondentes, se dá a disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição.

1 - Como você tomou conhecimento das práticas de gestão de processos de negócio na sua Instituição?

Esta questão procurou investigar se a divulgação das práticas de gestão de processos na Instituição resultou de ações promovidas pelo Escritório de Processos, ou partiu da iniciativa de outros atores.

No Quadro 10, foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão número 1. Nele procurou-se, dentro do possível, manter-se a fidelidade das falas originais dos respondentes.

Quadro 10 - Conhecimento sobre as práticas de gestão de processos

Apresentação do Escritório de Processo em um encontro das CRAs
O Escritório de Processos fez uma apresentação em um encontra das CRAs.
Por meio de reuniões com as demais coordenadorias de registros acadêmicos dos outros campi.
Em um encontro das CRAs, participei de uma atividade sobre modelagem de processo, durante a qual foi divulgada a Comissão de Mapeamento de Processos. Somente após ingressar na Comissão, tomei conhecimento do Escritório de Processos.
Através de uma reunião da PRE com os campi.
Através de algumas reuniões com a Pro Reitoria de Ensino
O Contato inicial foi com a antiga Diretoria de Administração Acadêmica da PRE. Ela criou a comissão de mapeamento de processos das CRAs junto com o Departamento de Mapeamento de Processos da Pro-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.
Eu participei de uma primeira formação por indicação da Pró-Reitoria de Ensino
Quando me foi solicitado participar da comissão de mapeamento de processos das CRAs.
Por meio da participação na comissão de mapeamento de processos
Por meio das reuniões com a comissão de mapeamento de processos.
Pelo grupo das CRA.
Através de grupo de whatsapp dos membros de todas as coordenadorias de registros acadêmicos da instituição.
A partir da necessidade de organização, fui informada da existência de um setor dentro da instituição que visa desenvolver trabalhos de mapeamento de processos.
Através de outros servidores.

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando esta questão verifica-se que dos 15 respondentes, 13 deles tomaram conhecimentos das práticas de gestão de processos na Instituição por meio de algum tipo de ação promovida pela PRE, pela CRA ou pela própria Comissão de Mapeamento. Isso evidencia o interesse da Pró-Reitoria de Ensino, da Diretoria de Desenvolvimento Acadêmico e das CRA nesse tipo iniciativa. Ao mesmo tempo, sinaliza para uma certa dificuldade do Escritório de Processos em promover ações de divulgação do seu trabalho. Vale notar que apenas dois

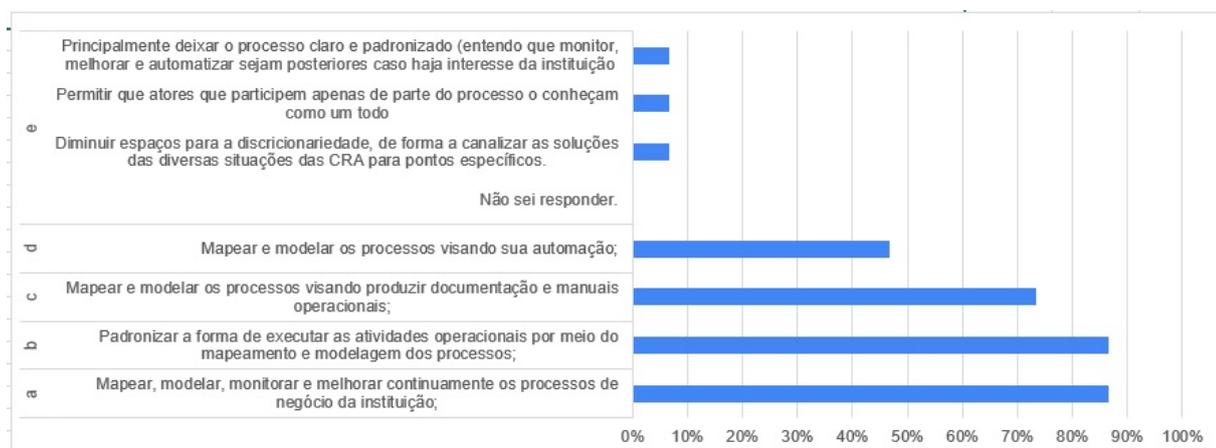
respondentes citaram diretamente o Escritório de Processos e, ainda assim, em eventos promovidos pela CRA e não propriamente pelo Escritório de Processos.

Assim, não seria ilógico imaginar, com base nas respostas obtidas que: ou não houve a divulgação adequada, por parte do Escritório de Processos, da adoção das práticas de gestão de processos na Instituição ou, se houve, não foi feita da melhor forma.

2 – O que você espera da adoção de práticas de gestão de processos em uma instituição federal de educação tecnológica? Selecione mais de uma opção, se for o caso.

Esta questão procurou investigar se os interesses da Comissão de Mapeamento, em relação às práticas de gestão de processos, limitavam-se somente às atividades de mapeamento e modelagem. Assim, permitiu-se que os respondentes selecionassem mais de uma opção simultaneamente e, caso desejassem, poderiam acrescentar outras informações por meio de uma caixa de texto. A Figura 2 e o Quadro 11 ajudam a melhor entender essas respostas.

Figura 2 - Práticas de gestão de processos a serem adotadas



Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 11, Práticas de gestão de processos a serem adotadas, foi colocado aqui para facilitar o entendimento do gráfico acima e a análise da questão de número 2. Apresenta a quantidade de vezes em que cada opção foi escolhida e uma compilação da opção “Outros”, na qual cada respondente teve a oportunidade de expressar livremente a sua opinião. Vale lembrar que esta questão permitia ao respondente selecionar mais de uma opção.

Quadro 11 - Práticas de gestão de processos a serem adotadas

a	Mapear, modelar, monitorar e melhorar continuamente os processos de negócio da instituição;	13
b	Padronizar a forma de executar as atividades operacionais por meio do mapeamento e modelagem dos processos;	13
c	Mapear e modelar os processos visando produzir documentação e manuais operacionais;	11
d	Mapear e modelar os processos visando sua automação;	7
e	Não sei responder.	0
Outros	Diminuir espaços para a discricionariedade, de forma a canalizar as soluções das diversas situações das CRA para pontos específicos.	1
	Permitir que atores que participem apenas de parte do processo o conheçam como um todo	1
	Principalmente deixar o processo claro e padronizado (entendo que monitor, melhorar e automatizar sejam posteriores caso haja interesse da instituição)	1

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando o quadro acima, percebe-se que as opções “a” e “b” estão diretamente relacionadas ao “Ciclo de Vida” da BPM conforme pode ser constatado em Baldam, Valle e Rozenfeld (2014). Isso significa dizer que 87% dos respondentes são a favor de ir além das atividades de mapeamento e modelagem de processos. Mas não significa dizer que mapear e modelar sejam atividades irrelevantes para a Comissão, já que 73% dos pesquisados selecionaram a opção “c”. Curiosamente, apenas 47% selecionaram a opção “d”. Este fato, de certa forma, surpreendeu o pesquisador já que era esperado, uma identificação muito grande com a necessidade de automação dos processos do setor. Nenhum respondente selecionou a opção “e”. Isto pode ser muito interessante, pois permite acreditar que os pesquisados estavam bastante seguros das suas respostas.

Vale destacar as falas de três dos respondentes, manifestadas por meio da opção “Outros”.

A primeira fala revela um certo desejo de ter uma modelagem dos processos mais prescritiva, de forma a garantir ao executor da tarefa que suas decisões gozam do amparo legal. O que de fato, está em conformidade com as boas práticas de BPM.

A segunda fala, está em total sintonia com a visão de Jesus e Macieira (2014). Os autores afirmam que entender os processos ponta a ponta permite, ainda, compreender com maior clareza o seu escopo, isto é, determinar onde ele começa e onde ele termina.

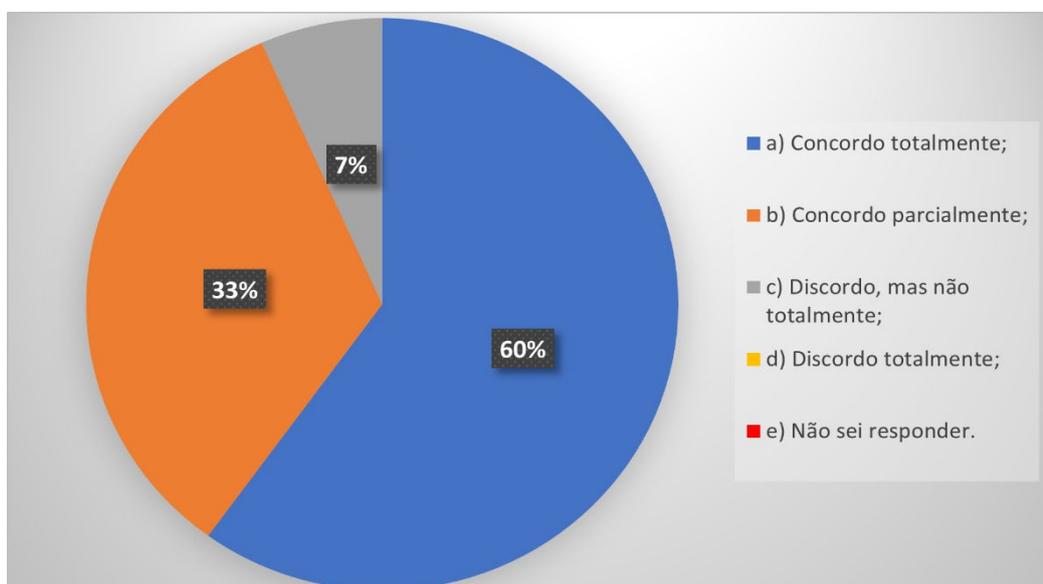
A terceira fala enfatiza a necessidade de padronização dos processos.

3 – *Como você analisa a seguinte afirmação: “A adoção das práticas de gestão de processos de negócio contribui efetivamente para a solução dos problemas verificados nas instituições federais de educação tecnológica”.*

Neste ponto da pesquisa a intenção do pesquisador foi identificar se na percepção dos respondentes a gestão de processos pode ser aplicada nas instituições federais de educação tecnológica e se sim, se de fato ela pode contribuir de forma significativa para a solução dos problemas administrativos verificados neste segmento.

Como pode ser observado na Figura 3, as respostas a esta questão revelam mais uma vez uma coerência entre a visão dos respondentes e a fundamentação teórica que apoia esta pesquisa. De uma forma geral pode-se afirmar que 93% dos pesquisados entendem a importância da gestão de processos nas instituições federais de educação. Surpreende, no entanto, o fato de 60% concordarem totalmente com a afirmação proposta contra 33% que concordam parcialmente. Vale a pena comparar estes números com a percepção dos autores pesquisados (2.3.2 A gestão de processos nas instituições federais de ensino superior brasileiras).

Figura 3 - Efetividade da gestão de processos na solução dos problemas



Fonte: elaborado pelo autor.

4 - *Do seu ponto de vista, qual deveria ser o papel de um escritório de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica?*

Esta questão procurou estabelecer uma relação entre o entendimento de alguns autores utilizados no referencial teórico desta pesquisa e a percepção dos respondentes, no que diz

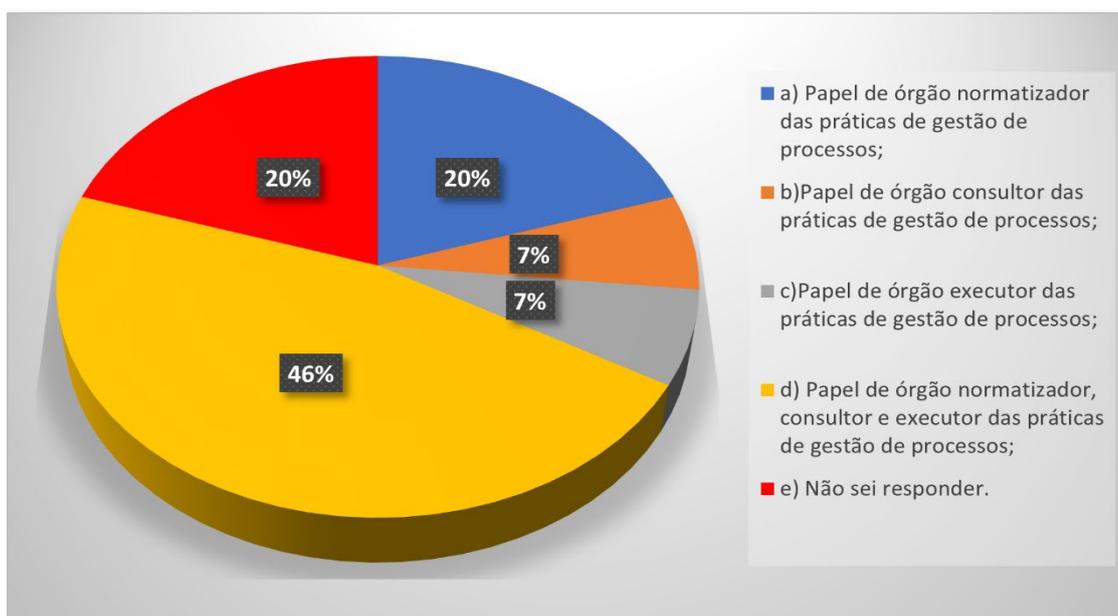
respeito à atuação do Escritório de Processos em uma instituição pública. Para autores como Paim *et al.* (2009), Jesus e Macieira (2014), Urisono (2015) e Capote (2016) o escritório de processos deve atuar mais como um órgão normatizador e orientador das práticas de gestão na Instituição do que como um órgão executor de tarefas de BPM. Capote (2016) afirma, inclusive, que os escritórios de processos que assumem o papel de executores de tarefas (os escritórios realizadores, segundo esse autor) são aqueles que se encontram nos estágios iniciais da implantação da gestão de processos.

No entanto, conforme pode ser verificado Figura 4, a maioria dos respondentes (47%) entende que o Escritório de Processos deve exercer um papel de órgão normatizador, consultor e executor das atividades de gestão de processos. Por outro lado, como já foi apontado alhures, na opinião dos autores consultados, a aproximação do Escritório de Processos com as atividades de execução de BPM comprometeria sua real missão que é apoiar o processo decisório nos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional), além de garantir a disseminação e perpetuação das práticas de gestão de processos na instituição.

Vale destacar que o fato de 20% dos respondentes optarem por “Não sei responder” sugere que um outro tratamento poderia ter sido dado a esta questão. Por exemplo, permitir a seleção de mais de uma opção ou permitir que o próprio respondente sugerisse um outro papel para o Escritório de Processos.

De qualquer forma, a papel a ser exercido pelo Escritório de Processos na Instituição é um tema que merece atenção e uma melhor comunicação.

Figura 4 - Papel que o Escritório de Processos deve exercer

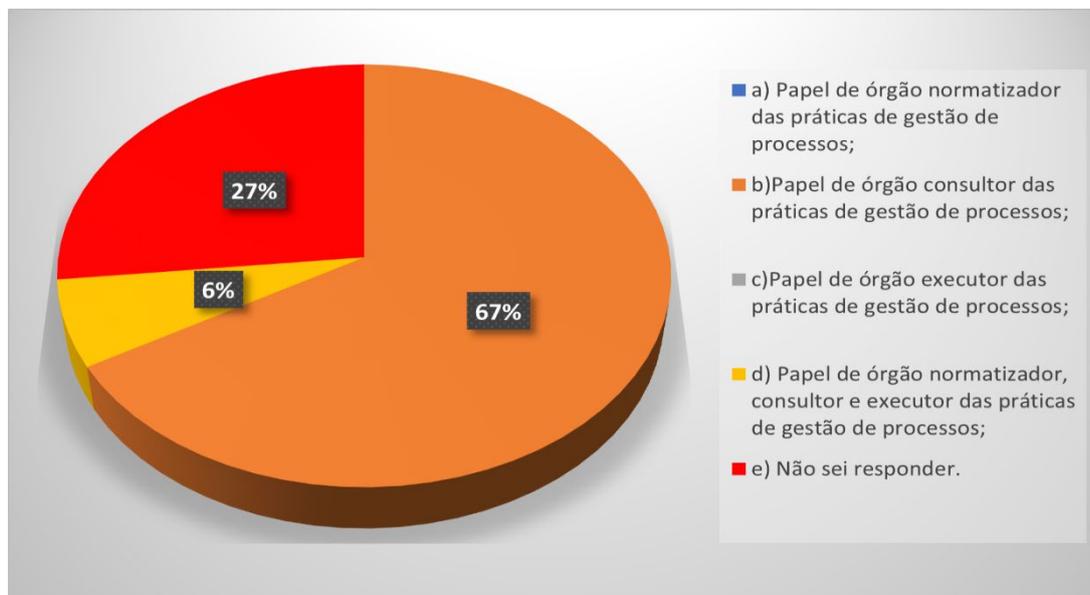


Fonte: elaborado pelo autor.

5 - Do seu ponto de vista, que papel o Escritório de Processos de Negócio da sua Instituição vem desempenhando?

A Questão 5 está diretamente relacionada com a questão 4. A Figura 5 demonstra como os respondentes percebem a atuação do Escritório de Processos na Instituição.

Figura 5 - Papel exercido pelo Escritório de Processos



Fonte: elaborado pelo autor.

Esta questão também precisa ser analisada com cuidado. Percebe-se que em relação à questão anterior, houve uma convergência de opiniões em favor da opção “b” (papel de órgão consultor das práticas de gestão de processos) agora com quase 70% das respostas. Esta perspectiva, embora esteja mais em conformidade com a fundamentação teórica, isto é, com aquilo que os autores sugerem que deve ser o papel do Escritório de Processos, pode mascarar uma insatisfação da Comissão de Mapeamento com o papel que o Escritório de Processos vem exercendo já que pelo menos 47% desejam ver o Escritório exercendo também as práticas de normatizador e executor das atividades de gestão.

Também aqui, o melhor teria sido dar maior liberdade ao respondente para ele manifestar seu entendimento.

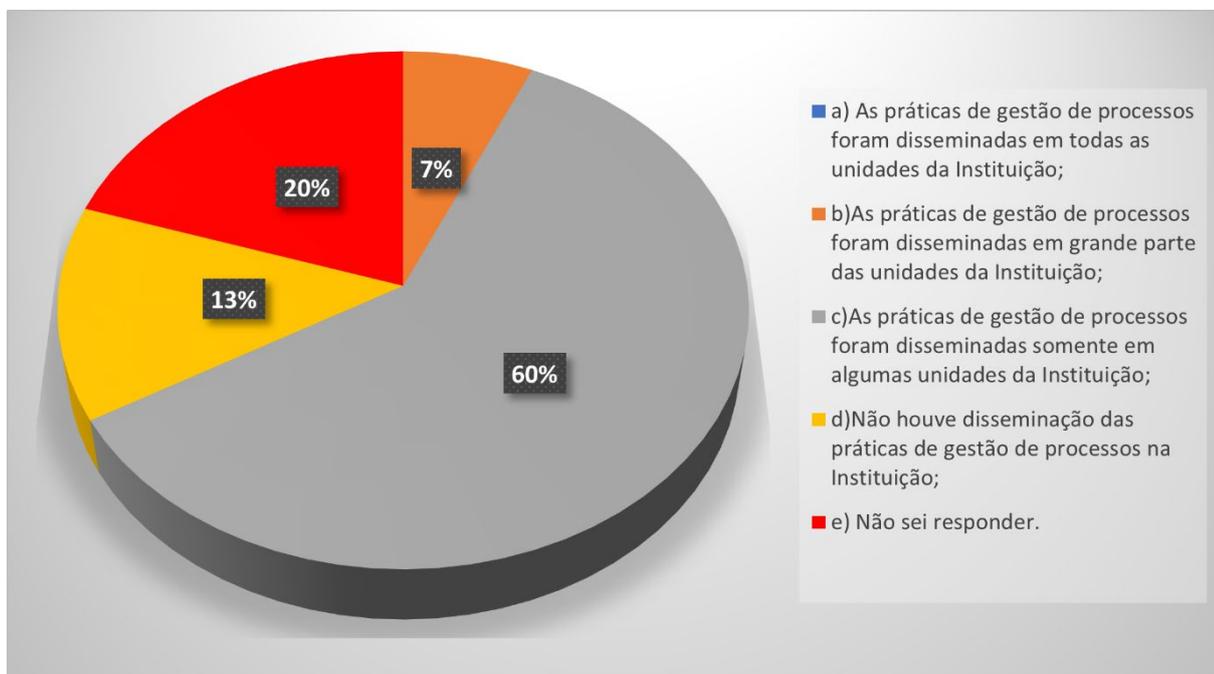
6 - No que diz respeito à disseminação das práticas de gestão de processos na sua Instituição, você entende que:

A disseminação das práticas de gestão de processos no âmbito interno é fundamental para aquelas instituições que visam lograr êxito nesse modelo de gestão. Com base nisso a

pesquisa procurou entender como, do ponto de vista dos respondentes, a gestão de processos vem sendo disseminada na Instituição.

A figura 6 e o quadro 12 ajudam a entender essa ação.

Figura 6 - Disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição



Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 12, Disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição, foi colocado aqui para facilitar o entendimento do gráfico acima e a análise da questão de número 5 e apresenta a quantidade de vezes em que cada opção foi escolhida.

As cores utilizadas no quadro estão associadas às cores utilizadas no gráfico. A opção “a” (cor azul) não foi selecionada por nenhum dos respondentes e por isso não aparece no gráfico.

Quadro 12 - Disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição

Opção	Resposta	Qtd. respostas
a	As práticas de gestão de processos de negócio foram disseminadas em todas as unidades da Instituição;	0
b	As práticas de gestão de processos de negócio foram disseminadas em grande parte das unidades da Instituição;	1
c	As práticas de gestão de processos de negócio foram disseminadas somente em algumas unidades da Instituição;	9
d	Não houve disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição.	2
e	Não sei responder.	3

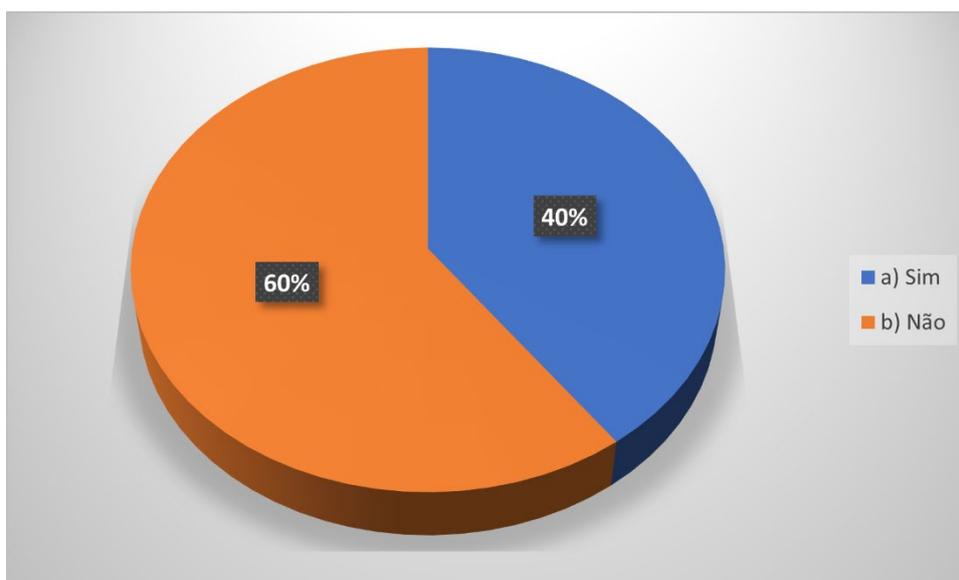
Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, com base nas respostas fornecidas, uma das principais responsabilidades do Escritório de Processos, a disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição ainda não logrou o sucesso esperado.

7- Você sabe dizer qual ou quais objetivos a Instituição esperava alcançar com a adoção das práticas de gestão de processos de negócio?

Maranhão e Macieira (2010) destacam a importância da comunicação da estratégia para que o projeto de gestão de processos tenha sucesso. O objetivo da questão 7 foi verificar se os respondentes têm conhecimento dos objetivos a serem alcançados a partir da implantação da gestão de processos na Instituição. A figura 7 apresenta o percentual das respostas: a) Sim 40%; b) Não 60%.

Figura 7 - Objetivos a serem alcançados pela Instituição



Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 13 (**Objetivos a serem alcançados pela Instituição - justificativa de resposta**) mantém relação direta com a figura 6 e representa a justificativa apresentada por cada respondente para a questão de número 7. As respostas destacadas com fundo azul representam a opção “a” (Sim). A opção “b” (Não) foi representada pela cor salmão.

Quadro 13 - Objetivos a serem alcançados pela Instituição - justificativa de resposta

Sim	Otimização, padronização e simplificação de procedimentos visando a desburocratização
Sim	Em reuniões foi dito que o objetivo seria definir os processos, para padronização, incluindo criação de manuais e talvez posterior automação.
Sim	Organizar de forma efetiva os processos, demandas e procedimentos das CRAs do Instituto.
Sim	O objetivo de adoção das práticas de gestão de processos se dá pela necessidade de padronização dos atendimentos das demandas das CRA, já que cada um dos diversos campi do Instituto adotam práticas e procedimentos não uniformes por conta de lacunas na legislação ou normativas esparsas, sendo importante ferramenta para a aglutinação destas normativas e legislações e os procedimentos para que se cumpram, visando sempre o atendimento do interesse público de sua comunidade e a transparência dos seus atos.
Sim	O objetivo da gestão de processo, no Instituto, é de verificar a forma mais correta e mais eficiente na geração do serviço. Com a gestão do processo, é possível identificar e minimizar possíveis gargalos, simplificando o processo dentro do possível. Identificar atividades desnecessárias, ou mesmo automatizar essas atividades, possibilitando uma padronização.
Sim	Articular as equipes de modelagem de processos; Definir os métodos e indicar as ferramentas para a modelagem de processos; Coordenar os trabalhos de modelagem, verificando a correspondência entre processos, práticas da organização e fluxo de documentos; Instrumentalizar os servidores com conhecimento e ferramentas de mapeamento de processos, por meio de treinamentos constantes; Apoiar a construção de indicadores de desempenho dos processos organizacionais; Otimizar processos e apoiar sua implantação, promovendo a melhoria contínua dos procedimentos operacionais-padrão do Instituto; Promover o alinhamento estratégico entre os processos e os objetivos organizacionais.
Não	Não ficou claro quais são os objetivos do mapeamento de processos para a CRA. As modelagens não resultaram da disseminação ou padronização, ficando seu acesso restrito aos membros da comissão.
Não	O escritório é invisível aos campi, só sabe quem está envolvido em alguma área que demandou/necessita de mapeamento ou é julgada como estratégica na Instituição.
Não	Se a instituição divulgou os objetivos da gestão de processos de negócio, esta informação não chegou até mim.
Não	Os objetivos da criação do escritório de processos, seu plano de trabalho e implementação de ações não se consolidaram como política institucional.
Não	Imagino que seja mapear os processos da instituição visando a melhoria dos procedimentos adotados tornando-os mais eficientes.
Não	Acredito que era a padronização de serviços e alguns formulários
Não	Apesar de ter criado o setor, ele não foi devidamente divulgado e utilizado nas práticas necessárias, não ficando claro qual foi o objetivo da instituição.
Não	Não tenho conhecimento em quais outras áreas da Instituição estão sendo feito o mesmo trabalho que está sendo realizado junto às CRAs.
Não	Não posso afirmar, por isso respondi "não", mas suponho que o objetivo principal foi padronizar os processos da instituição, e o objetivo secundário foi otimizar os processos.

Fonte: elaborado pelo autor.

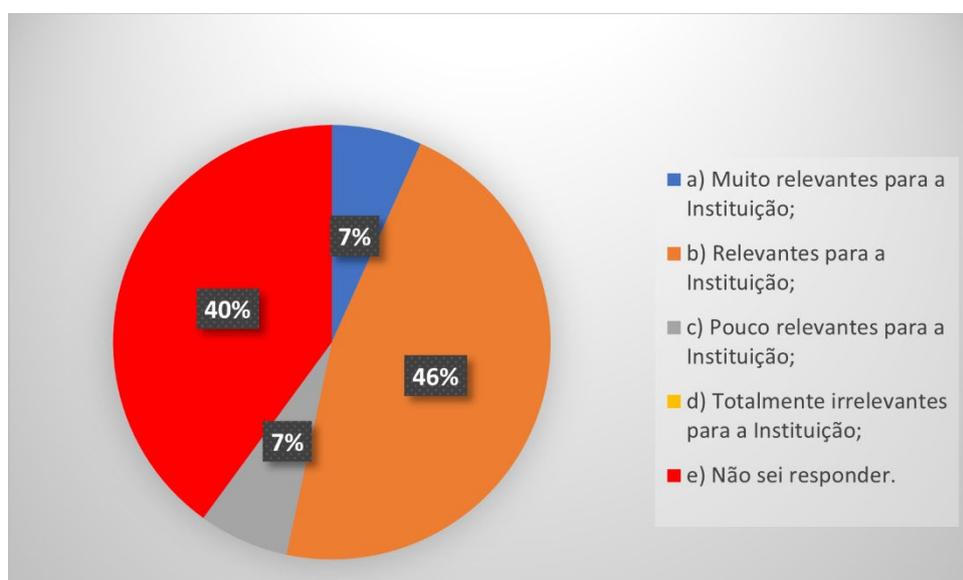
Aqui, pode-se perceber um grande problema a ser resolvido pelo Escritório de Processos. Diz respeito ao alinhamento entre objetivos estratégicos e operacionais e, sua

adequada divulgação. Estes problemas tornam-se mais graves devido à dificuldade de institucionalização do projeto de implantação da gestão de processo. Uma das responsabilidades do escritório de processos é defender a BPM como uma marca sua, criando para esse órgão uma imagem de competência e profissionalismo que ajude a disseminar as práticas de gestão de processos de negócio como uma referência para a institucionalização dos esforços de melhoria da gestão (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

8 – Levando em consideração o tempo de atuação do Escritório de Processos na Instituição e as iniciativas propostas pelo órgão, como você qualifica os resultados alcançados até o momento?

Analisando as respostas fornecidas, percebe-se que há uma boa aceitação por parte dos respondentes em relação à atuação do Escritório de Processos na Instituição como um todo. A Figura 8 demonstra essa aceitação.

Figura 8 – Avaliação dos resultados Institucionais do EP



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com as respostas obtidas, somadas as opções “a” e “b”, cerca de 53% acham a atuação do Escritório de Processos relevantes para a Instituição. Porém 40% declararam não saber responder. Aqui, outra vez, a análise precisa ser cuidadosa. Por um lado, o alto número de “Não sei responder” pode significar que esses respondentes não têm conhecimento dos resultados alcançados pelo Escritório de Processos. Por outro lado, pode ser que a pergunta não

tenha ficado muito clara para eles e, neste contexto, “Não sei responder” poderia ser entendido como: “Não entendi sua pergunta”.

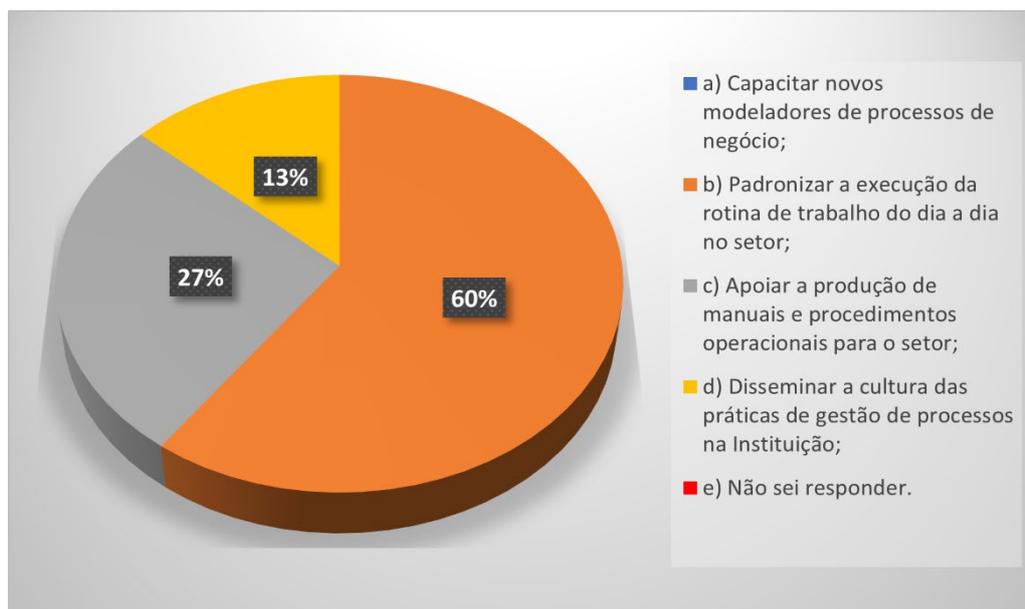
Seja como for, faz-se necessário que o Escritório de Processos realize ações que permitam avaliar como os seus resultados impactam nas áreas de negócio da Instituição. Uma vez que, de acordo com Brocke e Rosemann (2013), a implantação da gestão de processos em uma organização exige a quebra dos paradigmas culturais que dificultam a introdução de novas práticas de gerenciamento na organização.

5.3 IMPACTOS DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NAS COORDENADORIAS DE REGISTROS ACADÊMICOS

9 – No seu entendimento, qual foi a principal motivação para adoção das práticas de gestão de processos nas CRAs?

As respostas para a questão 9 concentraram-se em torno de 3 das 5 opções. A Figura 9 apresenta as opções selecionadas e como as opiniões foram distribuídas.

Figura 9 - Motivação das CRAs



Fonte: elaborado pelo autor.

A resposta a esta questão é de grande relevância para a pesquisa. 60% dos respondentes optaram pela letra “b” (padronizar a execução da rotina de trabalho do dia a dia no setor) e 27% pela letra “c” (apoiar a produção de manuais e procedimentos operacionais para o setor). Estas respostas sugerem que a principal motivação para adotar as práticas de gestão de processos nas CRAs está relacionada ao mapeamento e modelagem de processos. Apenas dois, dos respondentes (13%), acreditam que a principal motivação foi a disseminação

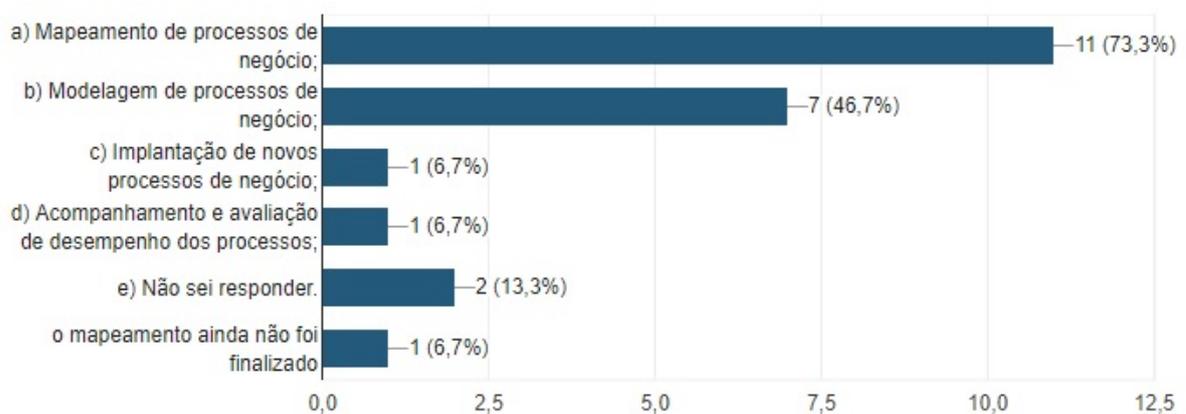
das práticas de gestão de processos na Instituição. Nenhum dos pesquisados alegou não saber como responder.

Esta questão evidência dois problemas. O primeiro problema é que, para 87% dos respondentes, o principal interesse das CRAs, no que diz respeito às práticas de gestão de processos, reside nas atividades de mapeamento e modelagem de processos em detrimento da ação de disseminar a cultura dessas mesmas práticas de gestão no âmbito institucional. O segundo problema, e que de certa forma está relacionado ao primeiro, é que a opção “a” (“Capacitar novos modeladores de processos de negócio”) não recebeu nenhuma escolha. Isso por si só, já se configura um problema, porque na ausência de um plano de disseminação da cultura de gerir processos, a formação de novos modeladores cumpriria em parte esse papel.

10 - Do seu ponto de vista, no que se refere às práticas de gestão de processos, quais das atividades abaixo foram implementadas nas CRAs? Selecione mais de uma opção, se for o caso.

Na Figura 10 verifica-se, à esquerda, as opções de respostas e, à direita, a quantidade de vezes em que cada uma delas foi selecionada. Por exemplo, a opção “a”, “Mapeamento de Processos de Negócio”, foi selecionada 11 vezes, o que corresponde a 73% dos respondentes.

Figura 10 - Atividades implementadas nas CRAs

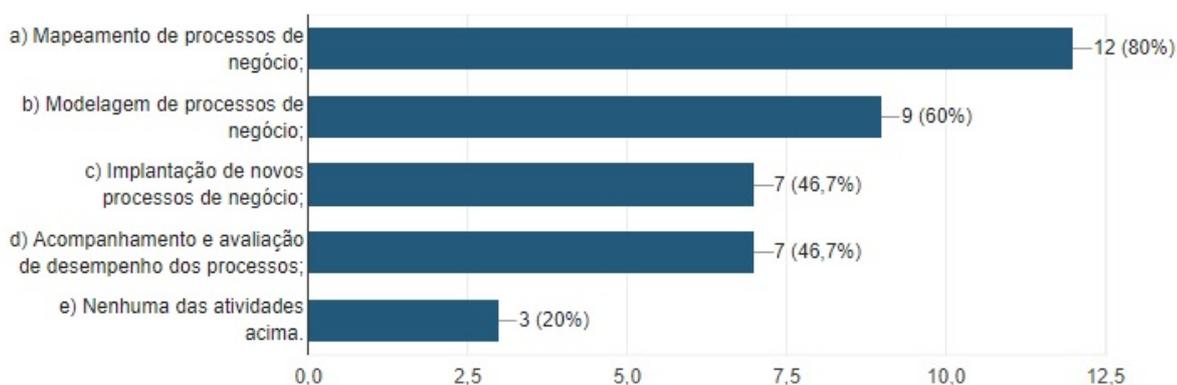


Esta questão corrobora a questão anterior e reforça a ideia de que as práticas de gestão nas CRAs estão restritas ao mapeamento e modelagem de processos.

11 - Das atividades abaixo, qual ou quais você se sente apto(a) a desenvolver? Assinale mais de uma opção, se for o caso.

Da mesma forma como foi visto na Figura 10, a Figura 11 também apresenta à esquerda, as opções de respostas e, à direita, a quantidade de vezes em que cada uma delas foi selecionada. Neste caso, a opção “a”, “Mapeamento de Processos de Negócio”, foi selecionada 12 vezes, o que corresponde a 80% dos respondentes.

Figura 11 - Aptidão do respondente em cada atividade



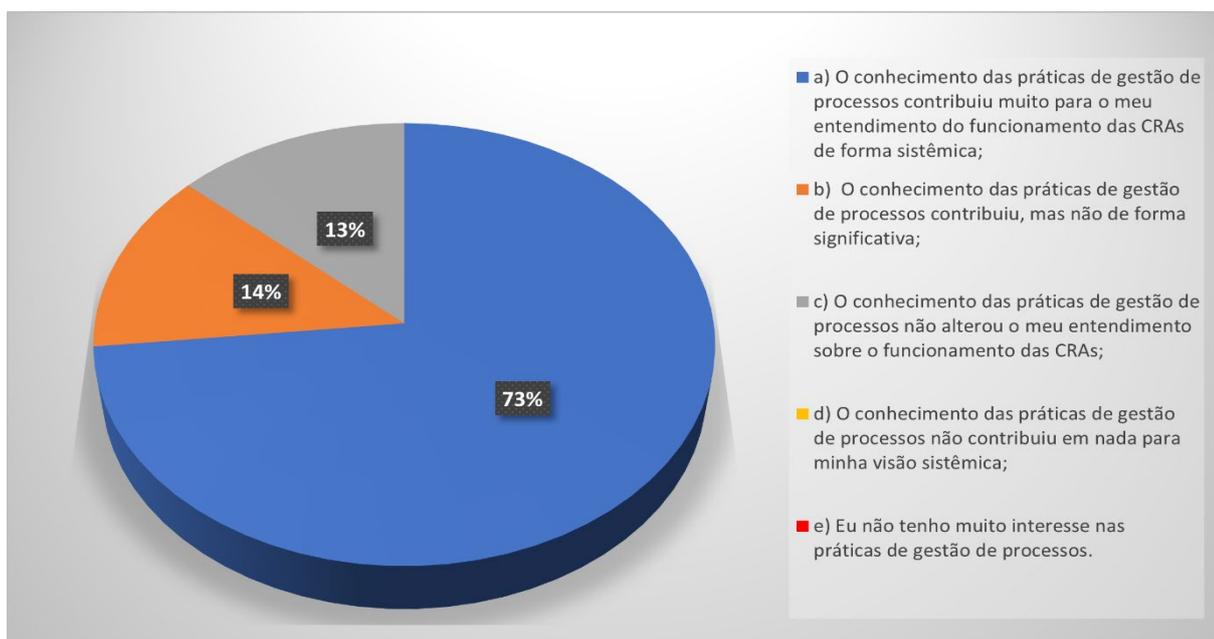
Fonte: elaborado pelo autor.

Novamente se confirma a tendência pelo predomínio das práticas de mapeamento e modelagem nas CRAs. Esta questão traz uma peculiaridade para sua análise. Aqui o pesquisador quis saber como o pesquisado analisa suas capacidades com relação à gestão de processos. A maioria se declarou capacitado para mapear e modelar processos. Sete dos respondentes afirmaram que estão aptos para implantar novos processos e monitorar o desempenho dos processos. Como esta questão permitia que o pesquisado selecionasse várias opções para compor sua resposta, é possível imaginar que aqueles 7 respondentes façam parte do grupo que declarou, na composição do seu perfil profissional, já terem conhecimentos prévios sobre gestão de processos de negócio. Três dos pesquisados não se sentem aptos a realizar nenhuma das atividades relacionadas.

12 - O conhecimento das práticas de gestão de processos de negócio contribuiu para o seu entendimento do funcionamento sistêmico das CRAs?

A Figura 12 apresenta as respostas coletadas sobre se, de fato, o conhecimento das práticas de gestão de processos contribuiu para o entendimento do funcionamento sistêmico das CRAs.

Figura 12 -Práticas de gestão de processos e visão sistêmica do respondente



Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 14, “Práticas de gestão de processos e visão sistêmica do respondente” está relacionado ao gráfico anterior, Figura 11 “Práticas de gestão de processos e visão sistêmica do respondente”, e visa ajudar a entender as respostas obtidas.

Para 73% dos respondentes o conhecimento das práticas de gestão ajudou a entender o funcionamento sistêmico das CRAs. Todavia, é preciso considerar que a expressão “práticas de gestão de processos” pode adquirir uma abrangência maior do que aquela aqui representada. Considerando as questões anteriores, em que se percebeu o predomínio das práticas de mapeamento e modelagem de processos, em detrimento de outras atividades que fazem parte do Ciclo de BPM, é possível pelo menos especular que esses 70% que optaram pela letra “a” estejam se referindo a atividade de modelagem de processos.

Quadro 14 - Práticas de gestão de processos e visão sistêmica do respondente

Opção	Resposta	Qtd. respostas
a	O conhecimento das práticas de gestão de processos contribuiu muito para o meu entendimento do funcionamento das CRAs de forma sistêmica;	11
b	O conhecimento das práticas de gestão de processos contribuiu, mas não de forma significativa;	2
c	O conhecimento das práticas de gestão de processos não alterou o meu entendimento sobre o funcionamento das CRAs;	2
d	O conhecimento das práticas de gestão de processos não contribuiu em nada para minha visão sistêmica;	0
e	Eu não tenho muito interesse nas práticas de gestão de processos.	0

Fonte: elaborada pelo autor.

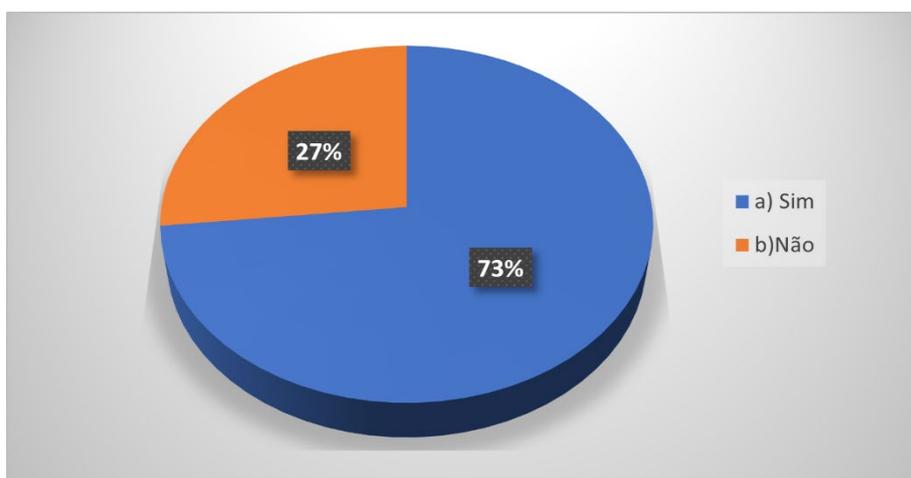
O fato de dois dos respondentes terem optado pela letra “c” alegando que o conhecimento das práticas de gestão não alterou o seu entendimento sobre o funcionamento das CRAs não deve ser entendido como algo alarmante. Ao contrário, é bem razoável imaginar que esses respondentes tenham um nível de conhecimento sobre as CRAs já consolidado de modo que sua visão sistêmica não tenha sido alterada em função das práticas de gestão de processos.

Cabe aqui um breve esclarecimento quanto aos valores exibidos no gráfico anterior (Figura 11). No quadro 14 (quadro acima) as opções “b” e “c” a apresentam ambas a quantidade 2. Significa que cada uma delas foi selecionada duas vezes. Porém, na figura 11, a opção “b” apresenta um valor de 14%, enquanto a opção “c”, 13%. Essa pequena diferença se deu em função de critérios de arredondamento adotado pela própria ferramenta utilizada para desenhar os gráficos.

13 - Você sabe dizer qual ou quais objetivos as CRAs esperavam alcançar com a adoção das práticas de gestão de processos?

A Figura 13 apresenta, proporcionalmente, quantos respondentes declararam saber quais os objetivos eram esperados e quantos declararam não saber.

Figura 13 - Objetivos das CRAs



Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro 15 (**Objetivos das CRAs justificativa de resposta**) está relacionado com a Figura 12 (**Objetivos das CRAs**) e compila as justificativas dos respondentes relacionadas a questão 13. Para facilitar o entendimento, as cores da figura foram preservadas no quadro. Azul

para a opção “a” (Sim); e salmão para a opção “b” (“Não”). Procurou-se, dentro do possível, manter-se fiel às falas originais dos respondentes.

Quadro 15 - Objetivos das CRAs - justificativa de resposta

a) Sim	Padronizar procedimentos e alterar a Organização Didática, além de facilitar solicitações junto à TI
a) Sim	Os servidores das CRAs que estavam envolvidos na gestão de processos esperavam deixar os processos mais claros, bem definidos nas documentações e simplificados nos sistemas acadêmicos.
a) Sim	Mapear e padronizar as atividades desempenhadas pelo setor, além de criar manuais para a construção de práticas comuns entre todos os campi.
a) Sim	Simplificação de procedimentos, desburocratização, economia devido a redução de uso de materiais físicos (como folhas de papel), digitalização de procedimentos, automação de procedimentos.
a) Sim	A elaboração de tutorial com orientações acerca dos procedimentos desenvolvidos pelo setor, bem como fluxo dos processos.
a) Sim	Esclarecer e padronizar as rotinas das CRAs.
a) Sim	Organização e padronização dos procedimentos.
a) Sim	Organizar, estruturar, padronizando a execução da rotina do dia a dia de trabalho, a produção de manuais de procedimentos e a busca de implementação de melhorias tecnológicas no setor, facilitando a rotina laboral.
a) Sim	A padronização do atendimento das demandas do setor em cada um dos campi do Instituto.
a) Sim	A padronização dos processos em todas as CRAs do Instituto.
a) Sim	Um dos maiores objetivos foi a padronização dos processos para todos os campi. Com essa padronização, a geração de manuais e a possibilidade de capacitação de novos servidores para o departamento.
b) Não	Não ficou claro, para mim, qual seria o produto da comissão. Um relatório? Repositório de processos? Manual?
b) Não	Penso que era a padronização de serviços e a forma de utilização de formulários
b) Não	Pois não atuo diretamente no setor
b) Não	Não posso afirmar, por isso respondi "não", mas suponho que o objetivo principal foi padronizar os processos da instituição e servir de base para a produção de manuais, e o objetivo secundário foi otimizar os processos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para essa questão foram obtidas 11 resposta “Sim” e 4 “Não”. Na verdade, duas dessas respostas podem ser entendidas como um falso “Não”, já que os respondentes apesar de negarem conhecer os objetivos, complementaram suas respostas. Um deles disse: “Penso que era a padronização de serviços e a forma de utilização de formulários”; o outro disse: “Não posso afirmar, por isso respondi ‘não’, mas suponho que o objetivo principal foi padronizar [...]”. Apenas dois deles afirmaram com segurança não saber. Dos 11 que responderam “Sim”, a maioria citou, entre outros objetivos, a “padronização”. Houve uma referência a área de TI e uma outra à automação de processos. Porém, mais uma vez, predominou a ideia de mapeamento e modelagem.

14 - Do seu ponto de vista, quais foram de fato os benefícios que a adoção das práticas de gestão de processos trouxe para as CRAs?

O Quadro 16, compila as respostas obtidas em relação a questão de número 14. Trata-se de uma questão aberta, na qual o respondente teve a oportunidade expressar seu ponto de vista. Dentro do possível, buscou-se manter a fidelidade das falas originais.

Quadro 16 - Benefícios da gestão de processos para as CRAs

Como os trabalhos da comissão não foram finalizados não é possível mensurar. Entretanto, considerando apenas as modelagens desenvolvidas e apresentadas durante os encontros, é possível afirmar que a adoção das práticas proporcionou a discussão dos processos entre os servidores de diversos campi, gerando perspectivas diferentes.
Visão mais clara de atuação da CRA e seus limites, visão de atuação das outras CRA e mesclagem dessas visões num processo único, padrão, de CRA.
Pelo pouco tempo de minha atuação, não pude perceber benefícios efetivos.
Compreensão das intersecções entre os diversos setores da instituição, melhoria de processos e revisão de procedimentos, sistema acadêmico e normativas.
Visão detalhada sobre o passo a passo dos procedimentos frente as normas em vigor; simplificação de procedimentos; atualização de regulamentos; automação de procedimentos e digitalização de procedimentos.
Embora o mapeamento não tenha sido concluído, foi possível ter uma visão macro dos procedimentos realizados por todos os campi havendo trocas de experiência.
Não sei dizer
Neste momento acredito que para as CRAs de forma geral não houve benefício significativo, pois o conhecimento gerado na comissão de mapeamento de processos não foi disseminado entre as CRAs. Acredito que haja um esforço da equipe da PRE que trabalha diretamente com as CRAs de desenvolver procedimentos, que está melhorando e muito o dia a dia, mas me parece que descolado da comissão de mapeamento. Ou seja, acredito que haja desconhecimento da minha parte se o trabalho de gestão de processos está sendo utilizado pela equipe da PRE ou se está reservado à comissão de mapeamento de processos, não tendo no momento interlocução entre as duas instâncias.
Organização e padronização dos procedimentos.
A princípio ocorreu a padronização de alguns procedimentos e a elaboração de alguns manuais, mas com a constante mudança nos sistemas e rotinas acabou se perdendo, mas principalmente não chegou a implementação de melhorias tecnológicas.
Não cheguei a acompanhar a implantação devido a mudança de setor no campus, mas houve um impacto significativo a partir da iniciativa de se adotar tais práticas, pois acredito que a expansão do IFSP traz consigo a necessidade de organização para o correto atendimento das demandas de sua comunidade, independentemente da localização de seus campi. Acredito que só de se apresentar o assunto às CRA houve uma mudança no paradigma para o que se esperava alcançar.
Um melhor entendimento das rotinas do setor.
Acredito que o maior benefício foi a identificação de atividades que poderiam ser melhoradas, já que a modelagem trouxe a visão do início e fim do processo. A possibilidade de regulamentar alguma parte do processo que ainda não estava regulamentada. Outro benefício foi o acordo, entre diferentes campi, de padronizar algumas atividades, em que cada campus utilizava da forma em que achava mais conveniente, e que passa a ser padronizado pelo mapeamento.
Maior organização
A produção de manuais que podem ser consultados quando houver dúvida sobre a execução de um processo. A padronização e a otimização do processo dependem muito da interpretação e da adequação daquele processo à rotina do setor, assim, para alcançá-las, é necessário haver muita discussão sobre as práticas e treinamento, o que normalmente não ocorre.

Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as respostas para esta questão mantêm certa coerência com o que foi analisado até o momento. Como a gestão de processos nas CRAs não foi além do mapeamento e da modelagem os respondentes encontraram dificuldades para apontar benefícios concretos em relação às ações propostas pelo Escritório de Processos para o setor.

Alguns respondentes alegaram que a dificuldade em mensurar os benefícios das práticas de gestão de processos no setor deve-se ao fato de o trabalho da Comissão ainda estar inconcluso. De modo geral, quando algum benefício foi apontado, este esteve associado a

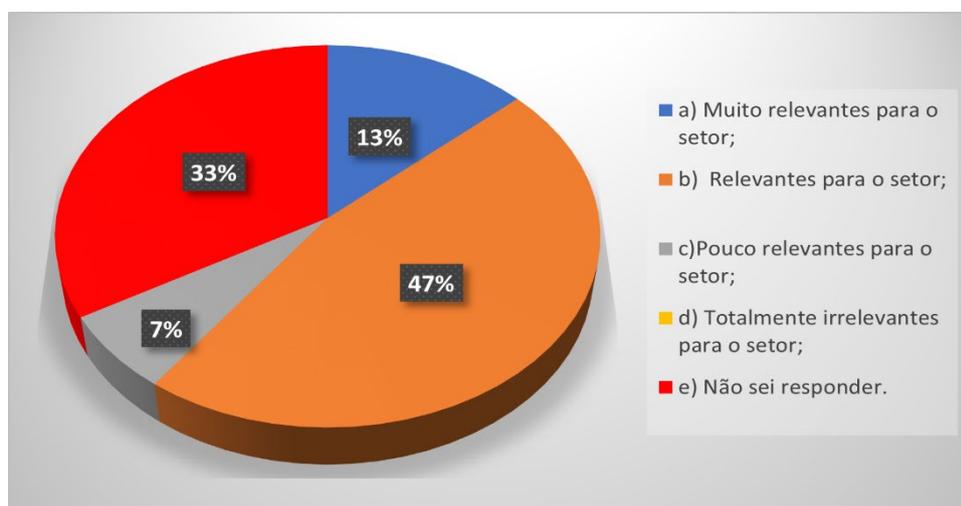
uma melhor compreensão do fluxo do trabalho. Isso reforça a ideia de que as práticas de gestão de processos, propostas para as CRAs, limitaram-se às atividades de mapeamento e modelagem de processos. Considerando-se que os profissionais que atuam nas CRAs são especialistas naquilo que fazem, a simples tarefa de mapear e modelar os seus processos agrega pouco valor ao seu trabalho.

Outra especulação que se pode fazer é que, talvez, a ausência de objetivos e metas claramente definidos pode ter dificultado a percepção de eventuais ganhos por parte de alguns dos respondentes. A ausência de estratégias claras compromete o sucesso da gestão de processos nas organizações (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010).

15 – Levando em consideração o tempo de atuação do Escritório de Processos junto às CRAs e as iniciativas propostas pelo órgão, como você qualifica os resultados alcançados até o momento?

Analisando as respostas fornecidas para esta questão, da mesma forma que aconteceu na questão 8, percebe-se que há uma boa aceitação por parte dos respondentes em relação à atuação do Escritório de Processos nas CRAs. A Figura 14 demonstra essa aceitação.

Figura 14 - Avaliação dos resultados EP junto às CRAs



Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar das dificuldades percebidas até aqui e que dizem respeito mais especificamente às questões referentes à disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição, à ausência de uma estratégia clara para o estabelecimento dos objetivos e metas, e ao escopo do trabalho que aponta para um direcionamento voltado ao mapeamento e modelagem de

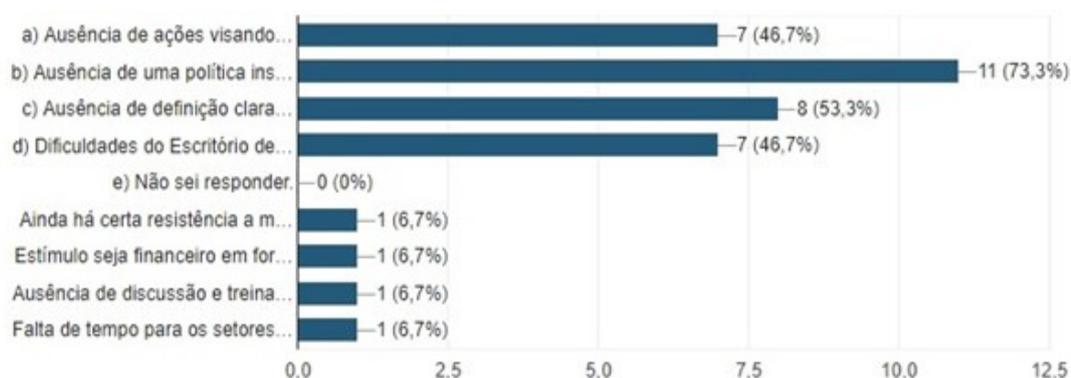
processos, em detrimento de uma gestão de processos com foco na melhoria contínua, quando perguntado como as propostas do Escritório de Processos para as CRAs podem ser qualificadas, a maioria avaliou como muito relevante (13,3%) e relevante (46,7%) para o setor.

As respostas fornecidas para a questão anterior, questão 14, quando comparadas a esta (questão 15) apresentam ligeira contradição. Na questão 14, predomina a ideia de que os respondentes encontraram dificuldades para apontar os benefícios da gestão de processos para as CRAs. No entanto, aqui na questão 15, a maioria (60%, aproximadamente) dos respondentes classificaram as ações do Escritório de Processos como muito relevante ou relevante para o setor. Essa avaliação positiva pode indicar que, apesar das dificuldades identificadas, os respondentes reconhecem os esforços dos profissionais do Escritório de Processos e estão receptivos às suas propostas. Este fator poderia ser observado pelo Escritório de Processos como uma oportunidade para avançar questões mais desafiadoras, como por exemplo, a implantação de indicadores de desempenho dos processos. Novamente chama a atenção o fato de que 33% alegaram não saber responder a essa questão. Várias especulações podem ser feitas a partir de um número tão elevado, mas a primeira delas é que existe uma grande possibilidade de a pergunta não ter sido formulada de maneira muito clara.

5.4 DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NAS COORDENADORIAS DE REGISTROS ACADÊMICOS

16 - Na sua opinião, o que dificulta a disseminação das práticas de gestão de processos em uma instituição federal de educação tecnológica? Selecione mais de uma, se for o caso.

Figura 15 - Disseminação das Práticas de Gestão de Processos



Fonte: elaborado pelo a autor.

As respostas apresentadas para a pergunta anterior, tornam-se mais intrigantes quando relacionadas com esta. Na pergunta anterior, questão 15, quase 60 % dos pesquisados qualificaram as propostas do Escritório de Processos como muito relevante ou relevante para o setor.

No entanto, na pergunta 16, 46% dos entrevistados (opção “a”) apontaram ausência de capacitação formal como uma das dificuldades para a disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição. Para 73% (opção “b”) esta dificuldade reside na ausência de uma política institucional de gestão de processos. Para 53% (opção “c”) as dificuldades residem na ausência de uma definição clara de objetivos e metas a serem alcançados. E 46% (opção “d”) disseram que as dificuldades do Escritório de Processos em propor mudanças institucionais é que impedem a disseminação das práticas de gestão.

Vale lembrar que nesta questão cada pesquisado podia selecionar quantas opções desejasse, além de justificar sua resposta, se fosse o caso.

O Quadro 17, “Disseminação das práticas de gestão de processos em Instituições Federais”, relaciona as opções disponíveis para escolha dos respondentes e apresenta uma compilação das respostas obtidas no campo “Outros”. O quadro está relacionado com a figura 15 e foi colocado aqui para auxiliar na leitura daquele gráfico. Dentro do possível, procurou-se manter-se fiel às falas originais.

Quadro 17 - Disseminação das Práticas de Gestão de Processos

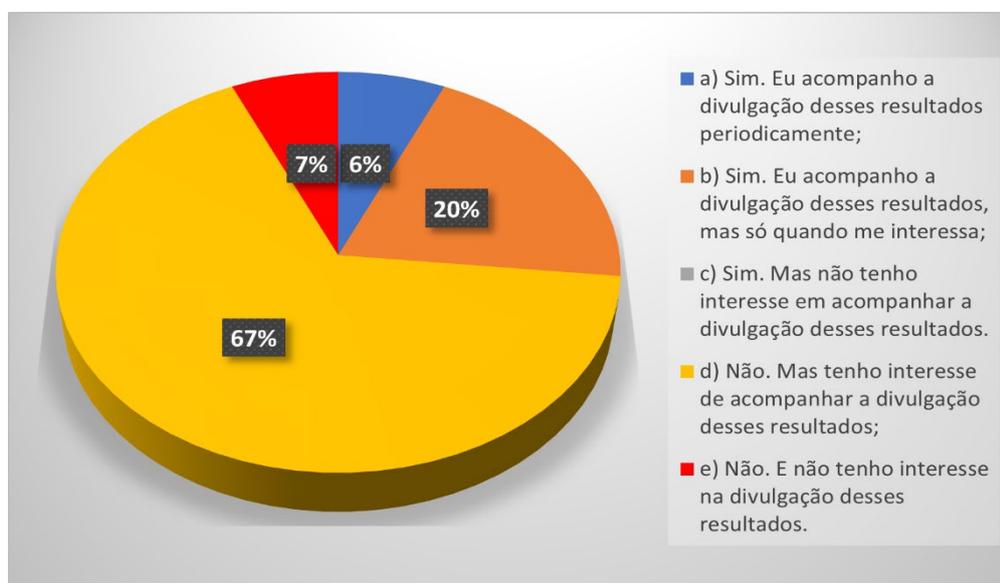
Opção	Descrição
a)	Ausência de ações visando a capacitação formal em gestão de processos para os Servidores;
b)	Ausência de uma política institucional de gestão de processos;
c)	Ausência de definição clara dos objetivos e metas a serem alcançados com a gestão de processos;
d)	Dificuldades do Escritório de Processos em propor mudanças institucionais;
e)	Não sei responder.
Outros	Ainda há certa resistência a mudanças por parte dos servidores. Por isso, muito importante a adoção de práticas para resolver todas as alternativas acima.
	Estímulo seja financeiro em forma de GECC ou em horas de trabalho para que os servidores desempenhem estas atividades junto as demais atividades inerentes ao cargo.
	Ausência de discussão e treinamento sobre as práticas dos setores.
	Falta de tempo para os setores se envolverem com práticas de gestão de processos.

Fonte: elaborado pelo autor.

17 - Você sabe onde os resultados do Escritório de Processos são divulgados

A Figura 16, representa o conhecimento dos respondentes quanto à divulgação dos resultados do Escritório de Processos.

Figura 16 - Divulgação dos resultados do Escritório de Processos



Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 18 foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão 17. Foi elaborado para facilitar o entendimento do gráfico anterior e cada uma de suas linhas mantém relação com as cores utilizadas na figura 16.

Quadro 18 - Divulgação dos resultados do Escritório de Processos

Opção	Resposta	Qtd. respostas
a	Sim. Eu acompanho a divulgação desses resultados periodicamente;	1
b	Sim. Eu acompanho a divulgação desses resultados, mas só quando me interessa;	3
c	Sim. Mas não tenho interesse em acompanhar a divulgação desses resultados.	0
d	Não. Mas tenho interesse de acompanhar a divulgação desses resultados;	10
e	Não. E não tenho interesse na divulgação desses resultados.	1

Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas obtidas com a pergunta 17, apesar de preocupantes, não surpreenderam. Uma vez que o Escritório de Processos tem dificuldades de divulgar suas ações, era de se esperar as mesmas dificuldades na divulgação dos seus resultados.

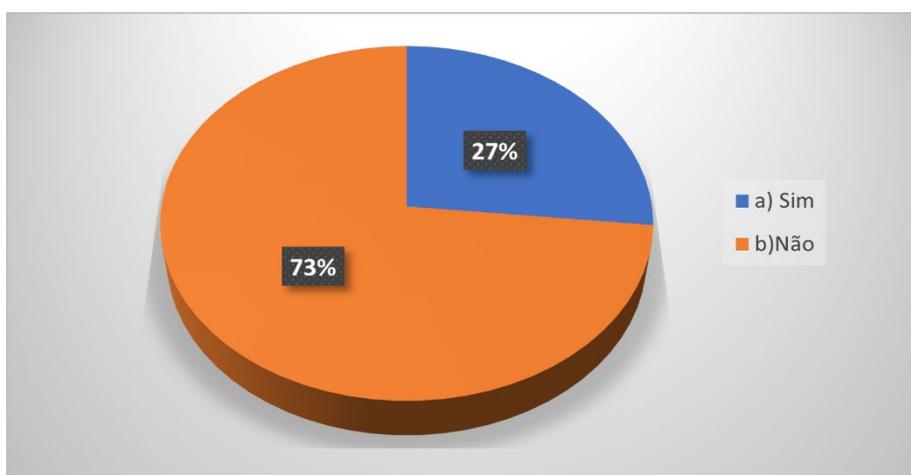
Quase 67% dos pesquisados não sabem onde esses dados são divulgados, mas revelaram interesse em acompanhar essas informações. Essas informações são divulgadas anualmente,

nos relatórios de gestão. O problema com essa decisão é que como pôde ser verificado, as informações ali disponibilizadas não permitem um entendimento muito claro da evolução da gestão de processos no Instituto, além de remeter sempre a ações do passado.

18 - Voce tem conhecimento dos resultados alcançados pelo Escritório de Processos em outras áreas da Instituição?

A Figura 17 representa o conhecimento dos respondentes quanto aos resultados do Escritório de Processos em outras áreas.

Figura 17 - Resultados do Escritório de Processos em outras áreas



Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 19 foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão 18. As cores utilizadas no quadro são as mesmas utilizadas na figura 17 e estão relacionadas às opções de resposta disponível para os respondentes: azul “a” (“Sim”) e salmão “b” (“Não”).

O quadro foi elaborado para facilitar o entendimento da questão e nele procurou-se, dentro do possível, manter-se fiel às falas originais dos respondentes.

Quadro 19 - Resultados do Escritório de Processos em outras áreas

a) Sim;	Vi algo com relação às Bibliotecas, e que outras áreas da PRE estão sendo mapeadas, mas vi somente depois de estar na CRA e trabalhar sob orientação do Escritório de Processos.
a) Sim;	Acompanhei o caso das Bibliotecas.
a) Sim;	Apenas na Gestão de Pessoas, nas Coordenadorias de Bibliotecas deu-se início, mas não vejo divulgação.
a) Sim;	DGP, CPPD, DAA-PRE
b) Não.	Nunca vi a divulgação do resultado destes trabalhos.
b) Não.	Não tenho o hábito de acompanhar a página do escritório de processos.
b) Não.	Não tenho conhecimento
b) Não.	Não tenho conhecimento
b) Não.	Tenho conhecimento apenas que houve um trabalho de mapeamento junto às bibliotecas, além das CRAs.
b) Não.	Desconheço os resultados em outras áreas.

b) Não.	Não conheço, mas gostaria de conhecer, principalmente se houver trabalhos realizados também para processos dos setores administrativos dos campi e da Reitoria.
b) Não.	Não acompanho
b) Não.	Eu conheço o portal do escritório de processos, no site do IFSP, mas não acompanho os mapeamentos e modelagens dos outros departamentos.
b) Não.	Não sei onde a informação é divulgada.
b) Não.	Não sei onde os resultados são publicados.

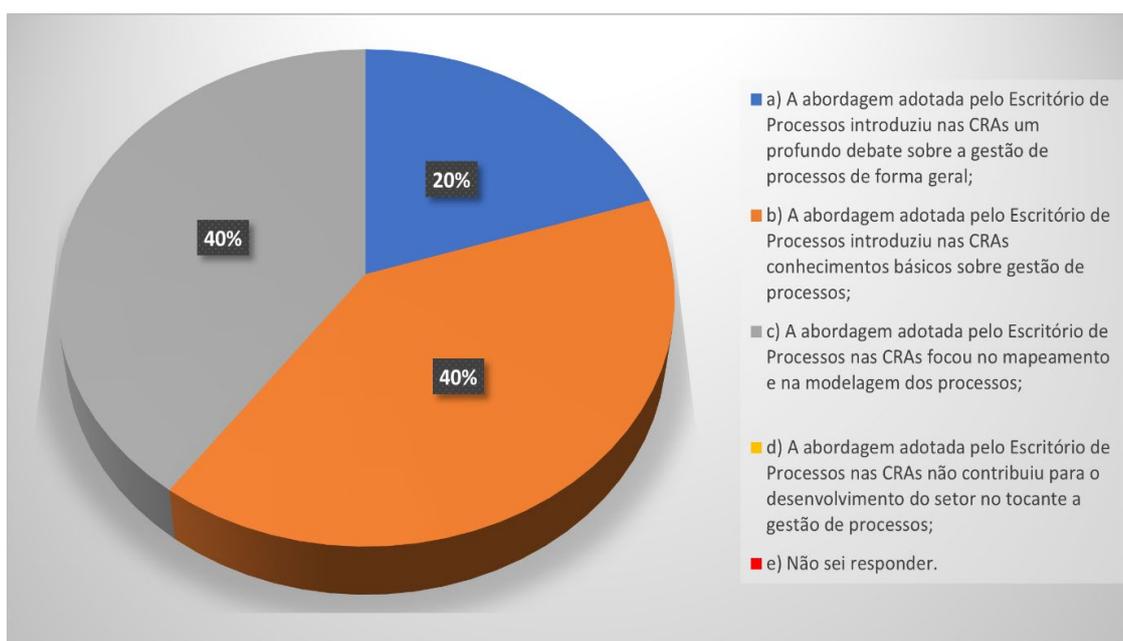
Fonte: elaborado pelo autor.

Esta questão guarda uma relação direta com a anterior e mais uma vez evidência as dificuldades do Escritório de Processos em se comunicar com as áreas, inclusive com aquelas onde ele tem penetração.

19 - Com relação a transferência de conhecimentos entre o Escritório de Processos e as CRAs, você entende que:

A Figura 18 representa o olhar dos respondentes em relação à transferência de conhecimentos entre o Escritório de Processos e as CRAs.

Figura 18 - Transferência de conhecimentos



Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 20 foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão 19. Foi elaborado um quadro para facilitar o entendimento da questão 19. Cada linha do Quadro 20 mantém relação com as cores utilizadas na figura 18.

Quadro 20 - Transferência de conhecimentos

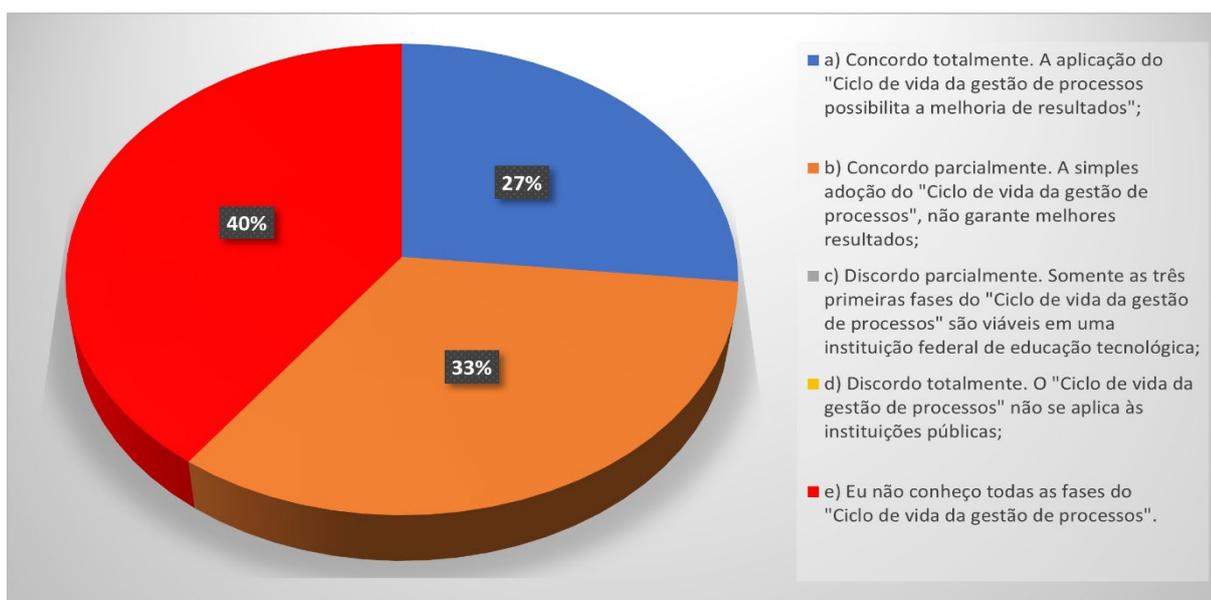
Opção	Resposta	Qtd. respostas
a	A abordagem adotada pelo Escritório de Processos introduziu nas CRAs um profundo debate sobre a gestão de processos de forma geral;	3
b	A abordagem adotada pelo Escritório de Processos introduziu nas CRAs conhecimentos básicos sobre gestão de processos;	6
c	A abordagem adotada pelo Escritório de Processos nas CRAs focou no mapeamento e na modelagem dos processos;	6
d	A abordagem adotada pelo Escritório de Processos nas CRAs não contribuiu para o desenvolvimento do setor no tocante a gestão de processos;	0
e	Não sei responder.	0

Fonte: elaborado pelo autor.

A pergunta 19 sinaliza que em termos de transferência de conhecimento, muito ainda precisa ser feito pelo Escritório de Processos. O tema “gestão de processos” precisa ser aprofundado na Instituição e as respostas coletadas demonstram que as CRAs estão receptivas à essa troca. Aliás esse comportamento pôde ser observado em todas as questões anteriores.

20 - Como você analisa a seguinte afirmação: "a implantação do Ciclo de vida da gestão de processos nas CRAs permitiria ao setor melhorar seus resultados".

A Figura 19 representa o entendimento dos respondentes sobre a Implantação do Ciclo de Vida da Gestão de Processos.

Figura 19 - Ciclo de Vida de BPM na CRA

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 21 foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão 20. Foi elaborado para facilitar o entendimento do gráfico anterior e cada uma de suas linhas mantém relação com as cores utilizadas na figura 19.

Quadro 21 - Ciclo de Vida de BPM na CRA

Opção	Resposta	Qtd. respostas
a	Concordo totalmente. A aplicação do "Ciclo de vida da gestão de processos possibilita a melhoria de resultados";	4
b	Concordo parcialmente. A simples adoção do "Ciclo de vida da gestão de processos", não garante melhores resultados;	5
c	Discordo parcialmente. Somente as três primeiras fases do "Ciclo de vida da gestão de processos" são viáveis em uma instituição federal de educação tecnológica;	0
d	Discordo totalmente. O "Ciclo de vida da gestão de processos" não se aplica às instituições públicas;	0
e	Eu não conheço todas as fases do "Ciclo de vida da gestão de processos".	6

Fonte: elaborado pelo autor.

A questão 20 quando associada ao perfil profissional do respondente permite, mais uma vez, especular a qual grupo pertence os respondentes. Como pode ser verificado no tópico 5.1, os respondentes podem ser classificados em dois grupos. O grupo daqueles que já conheciam as práticas de gestão de processos mesmo antes de fazerem parte de Comissão de Mapeamento. E o grupo daqueles que não conheciam nada de gestão de processos antes de participar da comissão. Analisando a Quadro acima, verifica-se que 9 pessoas concordam que a adoção do Ciclo de Vida de BPM permitiria às CRAs alcançar melhores resultados. 4 delas concordam totalmente e 5 concordam parcialmente. 6 pessoas responderam que não conhecem o Ciclo de Vida de BPM. O que é possível inferir dessas respostas?

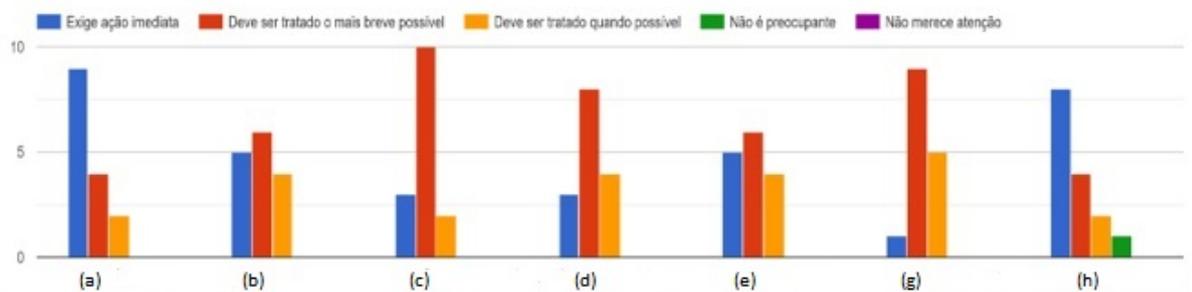
Em primeiro lugar, é possível supor, mas não é possível afirmar, que aqueles que escolheram a opção “a” ou “b” pertencem ao grupo dos que já conheciam a disciplina gestão de processos de negócio antes de terem contato com o Escritório de Processos. Logo, os que optaram pela letra “e” pertenceriam ao grupo daqueles que não tem esse conhecimento prévio. Esta linha de raciocínio, apesar de ser convidativa, pode ser precipitada, pois entre os 40% que afirmaram desconhecer o Ciclo de Vida de BPM podem existir representantes dos dois grupos.

Em segundo lugar, e isso sim é um pouco mais preocupante, fica aqui uma clara evidência das dificuldades do Escritório de Processos em aprofundar o debate sobre gestão de processos na instituição e, por conseguinte, realizar um trabalho de transferência de conhecimentos sobre esse tema. Essa constatação corrobora a análise feita para a questão 19.

21 - Visando a manutenção das práticas de gestão de processos de forma institucional, como devem ser tratadas as questões abaixo?

A Figura 20 apresenta, sob o ponto de vista dos respondentes, que tipo de tratamento deve ser dado aos problemas listados na coluna esquerda do quadro 22.

Figura 20 - Problemas X Abordagens



Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 22 foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão 21. Foi elaborado para facilitar o entendimento do gráfico anterior e cada uma de suas linhas mantém relação com as cores utilizadas na figura 20. A coluna mais à esquerda (Situação problema) relaciona as situações apontadas por diversos autores como sendo críticas para o sucesso da gestão de processos. As colunas coloridas representam o tipo de abordagem a ser adotada para cada situação problema. Os números no interior das colunas representam como o respondente percebe o problema e que tipo de abordagem ele ou ela adotaria para cada uma das situações.

Quadro 22 - Problemas X Abordagens

Situação problema	Abordagem a ser adotada				
	Exige ação imediata	Deve ser tratado o mais breve possível	Deve ser tratado quando possível	Não é preocupante	Não merece atenção
a) Buscar o comprometimento da alta gestão	9	4	2	0	0
b) Capacitar os profissionais das áreas de negócio impactadas	5	6	4	0	0
c) Melhorar a comunicação sobre os resultados alcançados	3	10	2	0	0
d) Superar as dificuldades de padronização dos processos	3	8	4	0	0
e) Comunicação das estratégias de gestão de processos	5	6	4	0	0
f) Monitorar e melhorar o desempenho dos processos	1	9	5	0	0
g) Parceria com a área de TIC visando automação de processos	8	4	2	1	0

Fonte: elaborado pelo autor.

A análise da questão 21, embora esteja alinhada com a fundamentação teórica, não deixou de surpreender ao pesquisador. Aqui tem um dado muito revelador sobre as perspectivas das CRAs. Apesar da análise dos dados ter confirmado que predomina nas CRAs o foco no mapeamento e modelagem, o interesse do setor na gestão de processos vai além das limitações impostas por essas atividades.

Percebe-se que as CRAs estão preocupadas com:

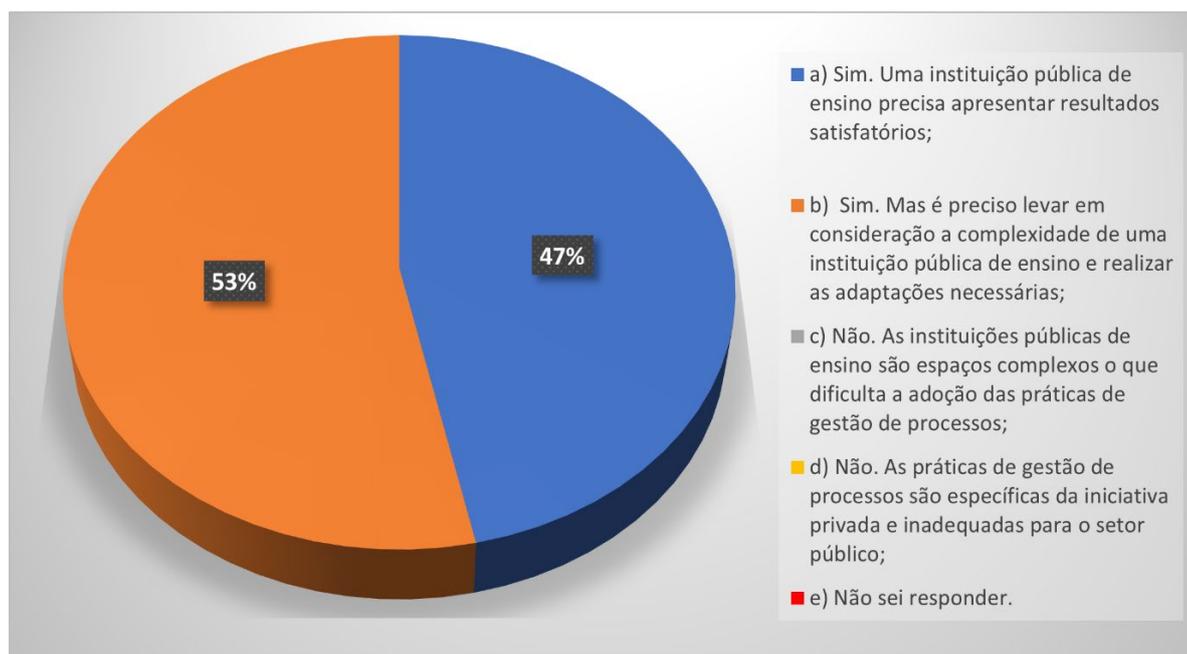
1. apoio da alta gestão que exige ação imediata;
2. parceria com a área de TI que igualmente exige ação imediata;
3. capacitação do pessoal envolvido;
4. elaboração e comunicação das estratégias;
5. comunicação dos resultados;
6. padronização dos processos;
7. e o monitoramento do desempenho dos processos.

A ordem de precedência foi estabelecida pelo número de votos na opção “Exige ação imediata”, seguida da opção “deve ser tratado o mais breve possível”. Surpreendeu o grande interesse demonstrado no monitoramento do desempenho dos processos o que revela que as CRAs oferecem o solo fértil para a exploração de novos desafios.

22 - *Você acredita na viabilidade de implantação das práticas de gestão de processos, com foco na melhoria de resultados, em instituições públicas de ensino?*

Na Figura 21 verifica-se a viabilidade para implantação das práticas de gestão de processos do ponto de vista dos respondentes. Apenas 2 opções foram selecionadas e ambas se mostrando favoráveis à implantação das práticas de gestão de processos com foco na melhoria dos resultados.

Figura 21 - Viabilidade para implantação da gestão de processos



Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 23 foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão 22. O quadro foi elaborado para facilitar o entendimento do gráfico anterior e cada uma de suas linhas mantém relação com as cores utilizadas na figura 21.

Quadro 23 - Viabilidade para implantação da gestão de processos

Opção	Resposta	Qtd. respostas
a	Sim. Uma instituição pública de ensino precisa apresentar resultados satisfatórios;	7
b	Sim. Mas é preciso levar em consideração a complexidade de uma instituição pública de ensino e realizar as adaptações necessárias;	8
c	Não. As instituições públicas de ensino são espaços complexos o que dificulta a adoção das práticas de gestão de processos;	0
d	Não. As práticas de gestão de processos são específicas da iniciativa privada e inadequadas para o setor público;	0
e	Não sei responder.	0

Fonte: elaborada pelo autor.

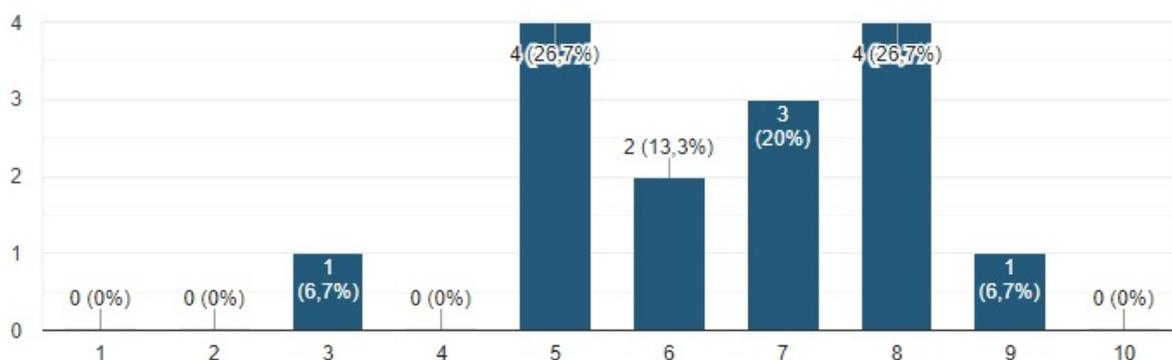
As respostas dadas a esta questão, de certa forma surpreendeu positivamente o pesquisador. Era esperado, neste ponto da pesquisa, algum tipo de resistência em relação ao foco na melhoria contínua e no monitoramento dos resultados. Conforme foi apontado na fundamentação teórica, o setor público apresenta uma resistência histórica aos instrumentos de gestão que guardam ligeira identificação com as práticas do setor privado. São esses os tais paradigmas que precisam ser quebrados para que a implantação das práticas de gestão de processos no setor público alcance os resultados esperados. Considerando que o Escritório de Processos ainda não conseguiu desenvolver uma estratégia de grande impacto, no sentido de disseminar a cultura da gestão de processos na Instituição, chega a ser surpreendente o alto grau de aceitação que se observa no grupo pesquisado em relação ao tema da pesquisa.

Fica aqui mais uma evidência de que a Comissão de Mapeamento, composta por alguns dos profissionais que atuam nas CRAs, estão, no mínimo, favoráveis a conhecer as potencialidades da gestão de processos.

23 – De 0 a 10, como você avalia os benefícios produzidos pela gestão de processos na Instituição?

A Figura 22 demonstra que na opinião dos respondentes a gestão de processos produziu benefícios para a Instituição.

Figura 22 – Avaliação dos Benefícios da gestão de processos na Instituição



Fonte: elaborado pelo autor.

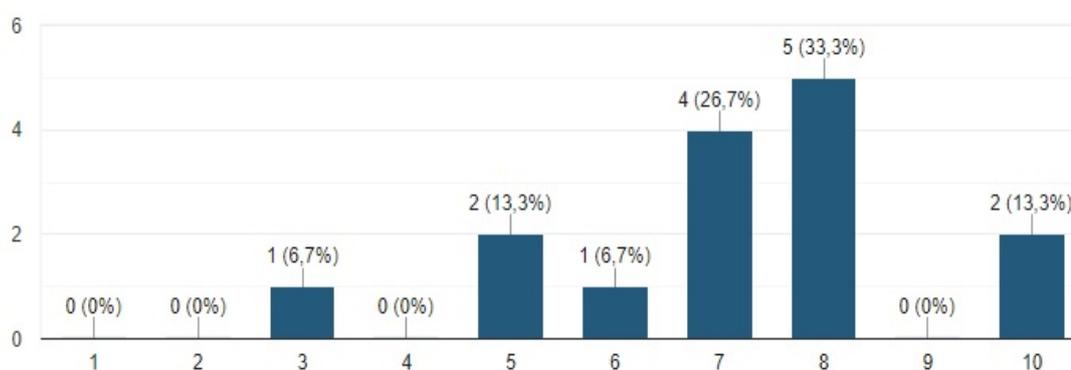
A questão 23 trouxe outra surpresa para o pesquisador. Foi verificado que os respondentes encontram dificuldades para acompanhar os resultados do Escritório de Processos. Por tanto, era de se esperar que diante da pergunta acima a avaliação fosse bastante

negativa. Ao contrário, observando-se a Figura 22, percebe-se que a avaliação foi bastante positiva. Somente 1 respondente atribuiu uma nota abaixo de 5.

24 – De 0 a 10, como você avalia os benefícios produzidos pela gestão de processos nas CRAs?

A Figura 23 demonstra que na opinião dos respondentes a gestão de processos produziu benefícios para as CRAS.

Figura 23 – Avaliação dos benefícios da gestão de processos nas CRAs

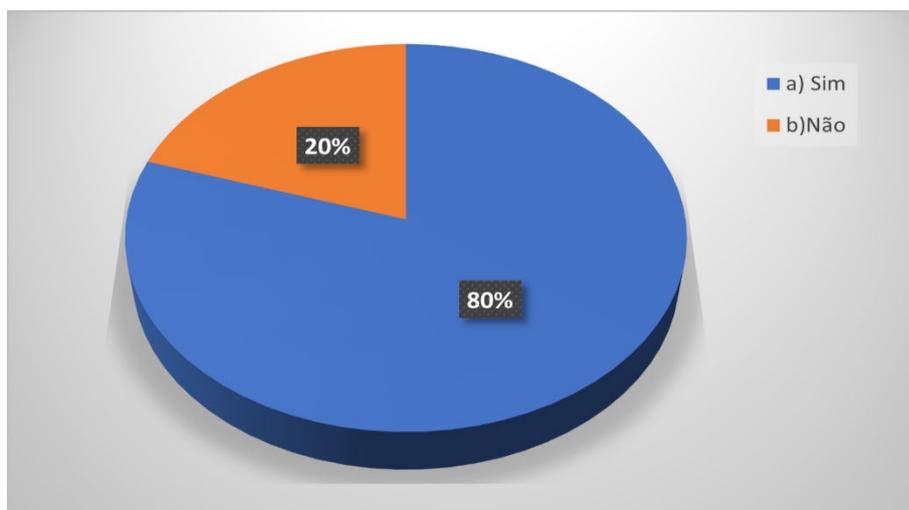


Fonte: elaborado pelo autor.

Aqui sim, não houve surpresas. Ao longo da análise percebeu-se um grande interesse por parte das CRAs nas práticas de gestão de processos e nas propostas do Escritório de Processos. Dessa forma, pelo fato de os membros da Comissão de Mapeamento estarem próximos aos resultados gerados para o setor, faz todo sentido uma avaliação positiva do trabalho realizado.

25 – Você tem interesse em aprofundar seus conhecimentos nas práticas de gestão de processos?

A Figura 24 demonstra que a maioria dos respondentes manifestaram interesse em aprofundar seus conhecimentos em gestão de processos.



Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 24 foi feita uma compilação das respostas obtidas na questão 25.

As cores utilizadas no quadro são as mesmas utilizadas na figura 24 e estão relacionadas às opções de resposta disponível para os respondentes: azul “a” (“Sim”) e salmão “b” (“Não”).

O quadro foi elaborado para facilitar o entendimento da questão e nele procurou-se, dentro do possível, manter-se fiel às falas originais dos respondentes.

Quadro 24 - Interesse nas práticas de gestão de processos

a) Sim;	Tenho interesse.
a) Sim;	Tenho interesse em atuar no Escritório, aliando suas funções ao PDI de cada campus, para que se tenha pensamento sistêmico do alinhamento estratégico da instituição.
a) Sim;	Gostaria de entender mais sobre o tema e implementar efetivamente na CRA
a) Sim;	Tenho buscado participar das reuniões de Gestão de Processos e pretendo continuar participando das reuniões do Escritório de Processos com as CRAs.
a) Sim;	Tenho interesse, contudo não tenho tempo disponível para me dedicar.
a) Sim;	Desconhecia as práticas de gestão de processos, modelagens, mapeamento. Ainda conheço bem pouco sobre o assunto. Mas, enquanto estive na comissão, achei os procedimentos bem produtivos e interessantes de forma a organizar o setor das CRAs.
a) Sim;	Sempre estou em busca da melhoria no ambiente de trabalho.
a) Sim;	Aprofundar conhecimentos em tais práticas é muito importante para garantir que os processos de qualquer área da instituição seguem diretrizes adequadas para a consecução do atendimento ao interesse público, tornando mais fácil identificar possíveis falhas nos processos e garantindo a continuidade dos serviços públicos, independentemente do agente que esteja operando tais processos.
a) Sim;	Sempre gostei desta área, mas o dia a dia da rotina de trabalho da CRA não nos permite a dedicação necessária para esse aprofundamento
a) Sim;	A gestão de processos é muito importante para todos os departamentos da instituição, pois essa atividade gera muitos benefícios, já indicados nessa pesquisa. Contudo, acredito que algumas dificuldades encontradas pelos gestores é o tempo de acompanhar mais essa atividade junto com outras já desempenhadas.
a) Sim;	Principalmente quanto à automação de processos de negócio e geração de indicadores
a) Sim;	Além de contribuir para a minha rotina de trabalho, é uma área de conhecimento que me interessa.
b) Não.	Atualmente, meus interesses estão mais na área pedagógica e menos na área administrativa ou de gestão dos processos.
b) Não.	Não tenho interesse
b) Não.	Acho que há uma urgência em que os servidores, dentro dos setores, saibam exatamente os procedimentos para realizar suas atividades de rotina. A incerteza sobre como fazer algo de forma correta trás grande insegurança e estresse. O volume de trabalho nas CRAs é enorme. Me parece que uma equipe exclusiva (só fazendo isso) com o objetivo de mapear e modelar os processos e padronizar as rotinas do dia a dia, e implantar isso nos campi, com um planejamento e prazos definidos, seria mais produtivo. Essa equipe precisaria ter conhecimento aprofundado em práticas de gestão de processos.

Fonte: elaborado pelo autor.

A questão 25 foi elaborada com o objetivo de verificar quantos dos respondentes teriam interesse em aprofundar seus conhecimentos no tema gestão de processos. Dos 15 participantes da pesquisa, 12 deles declararam interesse em se aprofundar no tema. De forma geral, a pesquisa revelou que apesar das dificuldades que limitam as ações do Escritório de Processos e o avanço das práticas de gestão de processos na Instituição, é possível encontrar nas áreas de negócio, como é o caso das CRAs, oportunidades para desenvolver um trabalho de excelência.

A análise de todas as respostas, mas particularmente aquelas dadas às questões 23, 24 e 25 deixaram bem claro que se for apresentado à Comissão de Mapeamento de Processos e aos profissionais que atuam nas CRAs, um projeto institucional, bem elaborado, que leve em consideração a transferência de conhecimentos para a área impactada, por meio de uma abordagem teórico-prática, sobre o tema gestão de processos no setor público, não restam dúvidas de que o Escritório de Processos encontraria nesses dois atores, Comissão de

Mapeamento e CRAs, grandes parceiros para disseminação da cultura de gestão de processos na Instituição.

Um projeto dessa magnitude só se viabilizaria com a participação de um outro ator muito importante, a área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Embora, até determinado nível, seja possível registrar pequenos avanços em gestão de processos sem o aporte de TIC, os ganhos reais só serão percebidos, de fato, com a automação dos processos da Instituição. Juntos, Escritório de Processos e TIC, podem apresentar soluções de grande relevância para o Instituto Federal e, ao mesmo tempo, modernizar a gestão dos seus processos. Dentro dessa lógica, o reposicionamento estrutural do Escritório de Processos, para área de Tecnologia da Informação e Comunicação do Instituto Federal, poderia resultar em uma estratégia de sucesso para a Instituição.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Instituto Federal publicou em julho de 2015, a portaria de criação do seu Escritório de Processos de Negócio. A proposta contida na portaria era de implantar na Instituição as boas práticas de gestão de processos de negócio preconizadas pelo Gespública. Passados cerca de seis anos desde a publicação da portaria, os resultados esperados não foram alcançados. Percebem-se ações pontuais em algumas áreas da Instituição, como é o caso por exemplo das iniciativas realizadas junto às Coordenadorias de Registros Acadêmicos, mas a desejada disseminação da cultura de gestão de processos em âmbito institucional ainda não aconteceu. Entender e superar o que está dificultando a implementação da gestão de processos na Instituição foi a justificativa para a realização deste estudo. O seu tema central foi: As dificuldades para implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica.

O objetivo geral deste estudo, identificar as dificuldades que precisam ser superadas para viabilizar a implementação do gerenciamento de processos de negócio em uma Instituição Federal de Educação Tecnológica, foi atingido. Constatou-se durante a pesquisa o que o referencial teórico já apontara. Assim, as principais dificuldades identificadas como obstáculos para implementação das práticas de gestão de processos na instituição pesquisada foram:

- a) Falta de liderança por parte da equipe responsável pelo projeto de implantação da gestão de processos na Instituição;
- b) Falta de apoio e comprometimento da alta gestão com o projeto de implantação da gestão de processos;

- c) Ausência de uma parceria entre a equipe de gestão de processos e área de TIC;
- d) Dificuldade de comunicação das ações promovidas pelo Escritório de Processos e dos resultados alcançados;
- e) Ausência de ações de capacitações continuadas para a equipe de gestão de processos e para as áreas impactadas;
- f) Ausência de uma política de institucionalização das práticas de gestão de processos que leve em consideração, sobretudo, o alinhamento entre a estratégia institucional e os processos;
- g) Dificuldades para implementação da gestão de processos de negócio com base no Ciclo de Vida de BPM.

No esforço de atender ao objetivo geral foram traçados três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico, “descrever o panorama do gerenciamento de processos de negócio na Instituição escolhida como objeto de estudo”, foi atingido. A partir das CRAs, estabeleceu-se uma generalização sobre a gestão de processos na Instituição e constatou-se as dificuldades encontradas pelo Escritório de Processos para divulgar suas ações e os seus resultados. Constatou-se ainda que essas ações se limitam, em verdade, à execução de atividades de mapeamento e modelagem de processos. Ainda assim, verificou-se que 93% dos pesquisados entendem a importância da gestão de processos para as instituições federais de educação tecnológica. Com relação ao papel exercido pelo Escritório de Processos, a maioria dos sujeitos da pesquisa entende que o Escritório de Processos atua como um órgão consultivo quando, na opinião dessa mesma maioria, ele deveria atuar como órgão normatizador, consultivo e executor das atividades relacionadas à gestão de processos. Ainda de acordo com a pesquisa, a disseminação das práticas de gestão de processos na Instituição, até o momento, não logrou o sucesso esperado. Outro problema percebido foi a falta de alinhamento entre objetivos estratégicos e operacionais. Como consequência disso cada setor, departamento ou unidade organizacional tende a realizar o trabalho de acordo com sua conveniência. Estes problemas tornam-se mais graves, na opinião dos pesquisados, devido à dificuldade de institucionalização do projeto de implantação da gestão de processo e sua adequada divulgação.

O segundo objetivo específico, “identificar os impactos do gerenciamento de processos de negócio nas Coordenadorias de Registros Acadêmicos da Instituição”, também foi atingido.

A pesquisa apontou que o principal impacto da gestão de processos no setor foi desenvolver as atividades de mapeamento e modelagem de processos, possibilitando a produção de manuais operacionais, visando a padronização das rotinas de trabalho do dia a dia do setor. Todavia, as expectativas do setor, no que diz respeito à gestão de processos, vão além do mapeamento e modelagem do fluxo de trabalho. Foi possível constatar que os entrevistados se mostraram receptivos à ideia de implantação do Ciclo de Vida de BPM e, a partir daí, estabelecer uma estratégia de gerenciamento de processos com foco na melhoria contínua.

O terceiro objetivo específico, “avaliar as dificuldades culturais para implementação do gerenciamento de processos de negócio nas Coordenadorias de Registros Acadêmicos da Instituição”, assim como os demais, também foi atingido. A pesquisa verificou que as principais dificuldades são: a) ausência de capacitação formal; b) ausência de uma política institucional de gestão de processos; c) ausência de uma definição clara de objetivos e metas a serem atingidos; d) dificuldades do Escritório de Processos em propor mudanças institucionais; e) o desconhecimento do trabalho do Escritório de Processos; f) o fato de as pessoas só tomarem conhecimento das ações que acontecem no seu setor.

O problema de pesquisa foi proposto da seguinte forma: quais dificuldades precisam ser superadas para viabilizar a implementação do gerenciamento de processos de negócio em uma Instituição Federal de Educação Tecnológica?

Constatou-se, de acordo com a pesquisa, que as dificuldades que precisam ser superadas para viabilizar a implementação do gerenciamento de processos de negócio em uma Instituição Federal de Educação Tecnológica, são: a) Falta de liderança por parte da equipe responsável pelo projeto de implantação da gestão de processos na Instituição; b) Falta de apoio e comprometimento da alta gestão com o projeto de implantação da gestão de processos; c) Ausência de uma parceria entre a equipe de gestão de processos e área de TIC; d) Dificuldade de comunicação das ações promovidas pelo Escritório de Processos e dos resultados alcançados; e) Ausência de ações de capacitações continuadas para a equipe de gestão de processos e para as áreas impactadas; f) Ausência de uma política de institucionalização das práticas de gestão de processos que leve em consideração, sobretudo, o alinhamento entre a estratégia institucional e os processos; g) Dificuldades para implementação da gestão de processos de negócio com base no Ciclo de Vida de BPM.

Sugere-se, visando a superação das dificuldades identificadas como obstáculos à implantação de gestão de processos, que a Instituição faça uma reflexão sobre as diferentes características entre as abordagens funcional e processual (ver seção 2.1.4 Abordagem processual X Abordagem funcional) e, após tal análise, decidir se há de fato interesse e condições de se adotar no âmbito da Instituição as práticas da gestão de processos. Caso haja interesse, nessa mudança de perspectiva administrativa, a Instituição deverá elaborar as estratégias que favoreçam a superação de cada uma das dificuldades listadas acima.

Foi adotada para esta pesquisa a classificação utilizada por Vergara (2016). Assim quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Quanto aos meios valeu-se de um estudo de caso. A população amostral foi constituída com base em uma amostra não probabilística que levou em consideração a facilidade de acesso aos sujeitos da pesquisa. Foram selecionados 20 profissionais como sujeitos da pesquisa. Doze deles como integrantes da Comissão de Mapeamento de Processos, e os demais como ex-integrantes daquela Comissão. A coleta de dados se deu por meio da combinação das seguintes técnicas: análise documental (portarias, resoluções, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, relatórios de gestão de 2016 a 2020); informações disponibilizadas no portal da Instituição; e aplicação de questionário semiestruturado online, aos sujeitos da pesquisa. Dos 20 questionários distribuídos, 15 deles foram respondidos.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações para sua realização. A seguir serão destacadas três dessas limitações. Limitação quanto aos sujeitos da pesquisa; limitação quanto à metodologia utilizada; limitação quanto ao objeto da pesquisa.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, a coleta de dados poderia envolver uma população amostral quantitativamente maior. Nesse caso, por exemplo, a população poderia ser composta por todas as Coordenadorias de Registros Acadêmicos da Instituição o que permitiria capturar as percepções dos membros da Comissão de Mapeamento de Processos e cruzá-las com as daqueles que são impactados por suas deliberações.

Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa poderia ter se beneficiado de um estudo de casos múltiplos coletando dados de dois setores distintos e comparando suas percepções sobre o panorama atual da gestão de processos na Instituição.

A escolha da instituição, objeto desta pesquisa, trouxe limitações para a realização do trabalho já que do ponto de vista dos tomadores de decisão, a implantação da gestão de processos já se realizou. Esta pesquisa, longe de esgotar o debate em torno do tema, procurou demonstrar que o projeto de implantação da gestão de processos de negócios na instituição ainda não foi concluído. No intuito de preservar os sujeitos da pesquisa e evitar

constrangimentos desnecessários, optou-se por manter seus nomes em anonimato e, ao mesmo tempo, omitir o nome da instituição onde a pesquisa foi realizada.

Como recomendações para pesquisas futuras sugere-se uma investigação sobre quantas e quais são, das instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, aquelas que já conseguiram implementar a gestão dos processos de ponta a ponta.

Outra Investigação importante seria identificar dentre os institutos da Rede, quais deles conseguiram implantar a gestão de processos de negócios em suas atividades finalísticas e como o cidadão avalia esses serviços.

REFERÊNCIAS

- ABPMP Brasil. **BPM CBOOK: Guia Para o Gerenciamento de Processos de Negócio** Corpo Comum de Conhecimento. *Association of Business Process Management Professionals* Brasil. v. 3., 1 ed., 2013.
- ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; CARVALHO, H. A. Gerenciamento de Processos nas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**. v. 7, n. 2, p. 171-201, mai./ago. Curitiba, 2018.
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **GeDstão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALDAM, R. L.; *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2007.
- BALDAM, R. L.; VALLE, R; ROSENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios BPM: uma referência para implantação prática**. São Paulo - SP: Elsevier, 2014.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D Simplificação** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2. ed., Brasília: MPOG/SEGES, 2006.
- BRASIL. Lei. 11.892, de 29 de dezembro, de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Planalto.gov.br**. Brasília, 29 de dezembro de 2008. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/L11892.htm>. Acesso em: 10 de maio/2021.
- BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de Gestão por Processos**. / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR. 2013.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício circular n. 72/SETEC/MEC**. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Esplanada dos Ministérios, Bloco L, 4º andar, Brasília, 2015.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (org.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CAPOTE, G. **Escritório de Processos: Realizadores ou orientadores**. gartcapote.com. 2016. Disponível em: <<https://www.gartcapote.com/artigos/escritorios-de-processos-realizadores-ou-orientadores>>. Acesso em: 11 nov. 2019.
- CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos: Business Process Management**. v. 1., 1. ed., Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- COLOMBO, I. M. Escola de Aprendizes Artífices ou Escola de Aprendizes e Artífices? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, p. 1-28, 2020.

COSTA, A. C. P.; *et al.* Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**. v. 69, n. 3, jul./set., p. 741-772, Brasília: 2018.

CRUZ, T. Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2 ed., 7 reimpr., São Paulo: Atlas, 2011.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed., rev. e atual., São Paulo: Saraiva, 2012.

DIAS, E. P. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração*. FACEF. v. 1, 1. ed., jul./dez., p. 1-12, 2002.

EVANS, P. Além da “monocultura institucional”: instituições capacidades e o desenvolvimento deliberativo. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 5, n° 9, jan/jun, p. 20-63, 2003.

FERREIRA, A. S. R. **Modelagem Organizacional por Processos: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia**. Rio de Janeiro: Maud X, 2010.

FONTAINHA, C. G. **O diálogo do GESPÚBLICA com a reforma do Estado e consequências de sua descontinuidade**. Instituto de Administração e Administração Pública. Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2018.

GONÇALVES, J. A. P. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas** – v. 40, n. 1, jan./mar., p. 6-19, São Paulo, 2002.

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.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Tradução de Ivo Korytowiski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HRUSCHKA, J.; *et al.* Inovações e melhorias na administração pública através de resultado de pesquisa de clima organizacional. **XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil**. 08 a 10 nov. de 2004.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management, practical guidelines to successful implementations**. 2 ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2008.

JESUS, L. MACIEIRA, A. **Repensando a Gestão por meio de Processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

LIMA, P. D. B. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

LORENA, A. L. F. A contribuição estratégica da ouvidoria pública para a gestão de processos de negócio nas IFES. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária no Século XXI**. Mar Del Plata – Argentina. 2, 3, 4 de dezembro de 2015.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARIOTTI JUNIOR, C. **Gestão pública contemporânea e a prática administrativa: estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP.** 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** – 6. ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão pública: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo.** 1. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. S. R. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus de Gurupi – UFT. **VII Congresso de Nacional de Excelência em Gestão.** p. 1-19, ago. Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, S. B. (org.). **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão com base na ISSO 9000:2000.** 2 ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, S. B. (org.). **Análise e melhoria de processos de negócios.** São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, S. B. (org.). **Instrumentos de gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2015.

OLSEN, J. P. **Democratic Government, Institutional Autonomy and the Dynamics of Change.** ResearchGate. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/5014762_Democratic_Government_Institutional_Autonomy_and_the_Dynamics_of_Change>. Acesso em: 07 jun. 2021.

OTRANTO, C. R. Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs. **Revista RETTA (PPGEA/UFRRJ).** Ano 1, n. 1, p. 89-110, jan./jun. 2010.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PASCARELLI FILHO, M. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança.** – São Paulo: DVS Editora, 2011.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RIBEIRO, T. O.; et al. *Business process management* no âmbito das instituições públicas: uma revisão sistemática. **XII SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica.** out./2015. p.1-14. Rezende, 2015.

SANTIAGO, R. A.; *et al.* Modelos de Governo, Gerencialismo e Avaliação Institucional nas Universidades. **Revista Portuguesa de Educação**. Universidade do Minho, Braga, Portugal. Ano 16, v. 1, p. 75-99, 2003.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em Organizações Públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. v. 11, n. 1, p. 1 – 20, - artigo 3. jan-jun 2012. DOI:10.5329/RESI.2012.1101003. Disponível em: < <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/996> > Acesso em: 04 jun. 2021.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, mar./abr., p. 347-369, 2009.

USIRONO, C. H. **Escritório de processos: BPMO – Business Process Management Office**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (org.). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo - SP: Atlas, 2016.

APÊNDICE A

Pesquisa: As dificuldades para implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica.

Prezado(a) Servidor(a), muito obrigado pelo seu interesse em participar da nossa pesquisa. Esta pesquisa tem objetivo acadêmico, portanto as informações aqui prestadas são sigilosas e sua participação permanecerá anônima. Cabe ressaltar que não existem respostas certas ou erradas, o que nós buscamos é conhecer o seu entendimento sobre as práticas de gerenciamento de processos de negócio adotadas na sua instituição. Esta pesquisa poderá ser utilizada para divulgação em eventos, dissertação e publicações. Caso você tenha interesse nesses produtos, basta informar seu e-mail e, ao final do estudo, nós lhe enviaremos uma cópia desses materiais.

Obrigado por sua participação.

Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – PPGGOSP.

Pesquisador: Osmario Pereira dos Santos

Orientador - Prof. Dr. Wagner Leite Molina

***Obrigatório**

1. Por favor, leia o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, se estiver de acordo, dê o seu consentimento para participar da pesquisa. *

Marcar apenas um oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. *Pular para a seção 2 (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido)*
- Não tenho interesse em participar da pesquisa.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esclarecimento

Prezado(a) Servidor(a) você está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa “As dificuldades para implantação do gerenciamento de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica”, cujo pesquisador responsável é Osmario Pereira dos Santos. O objetivo geral da pesquisa é identificar as dificuldades para implementação do gerenciamento de processos de negócio em uma instituição federal de educação tecnológica. Seus objetivos específicos são: a) descrever o panorama do gerenciamento de processos de negócio na Instituição escolhida como objeto de estudo; b) Identificar os impactos do gerenciamento de processos de negócio nas Coordenadorias de Registros Acadêmicos da Instituição; c) Avaliar as dificuldades culturais para implementação do gerenciamento de processos de negócio nas Coordenadorias de Registros Acadêmicos da Instituição.

Você está sendo convidado porque atua ou, nos últimos 6 anos, atuou na Coordenadoria de Registros Acadêmicos da Instituição objeto deste estudo ou participou das atividades relacionadas a gestão de processos, nesse setor, no período citado. Cabe ressaltar que você tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem que lhe seja imputada qualquer tipo de penalização.

Caso aceite participar da pesquisa, sua participação consiste em responder ao questionário que segue abaixo. É importante destacar que esta pesquisa não prevê nenhum tipo de remuneração ou benefícios materiais aos seus participantes. Assim, sua participação se dará de forma estritamente voluntária.

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes. Nesta pesquisa os seus riscos são decorrentes da possibilidade de que as opiniões coletadas junto aos/às respondentes sejam indiretamente associadas a você, causando eventuais constrangimentos ou indisposições pessoais. Como forma de mitigar tais riscos, a análise dos resultados será realizada sobre o conjunto das respostas, de forma agregada, e eventuais citações de relatos individuais serão feitos sob nomes fictícios, tomando-se o cuidado de excluir das citações qualquer contextualização que permita a identificação de pessoas ou local de trabalho específico.

Garantimos a você a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica.

Você pode entrar em contato com o pesquisador responsável, Osmario Pereira dos Santos, a qualquer tempo para informação adicional por e-mail, santos.osmario@ifsp.edu.br, ou por celular, 11-93805-8495.

Consentimento após esclarecimentos

Li e concordo em participar da pesquisa.

Declaro que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, como também concordo que os dados obtidos sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos, dissertação e publicações).

2. Você concorda em participar da pesquisa? *

Marcar apenas um oval.

- Sim. Concordo em participar da pesquisa. *Pular para a pergunta 3***
- Não. Não concordo em participar da pesquisa.**

3. Qual o seu endereço de e-mail?

Caso você tenha interesse nos resultados da pesquisa, informe seu endereço de e-mail e enviaremos cópias do que for produzido após o término do estudo.
