

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO
DE MELHORIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR

Elisangela Guimarães da Costa

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO
DE MELHORIAS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR

Elisangela Guimarães da Costa

Sob a orientação do Professor

Dr. Saulo Barbará de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica/RJ
2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
Com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G837g Guimarães da Costa, Elisangela , 1973-
GESTÃO DE PROCESSOS – UMA PROPOSTAS DE
IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR / Elisangela Guimarães da
Costa. – 2017. 89 f.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.
Dissertação (Mestrado), -- Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro, Mestrado em Gestão e Estratégia, 2017.

1. Gestão por Processos. 2. Gestão da Qualidade. 3. Melhoria
Contínua 4. Administração Pública. I. Barbará de Oliveira, Saulo,
09/09/1954-, oriente. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Mestrado em Gestão e Estratégia III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL

ELISANGELA GUIMARÃES DA COSTA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Dissertação aprovada em 22/02/2017

Prof. Dr. Carlos Francisco Simões Gomes
Presidente da Banca, Membro externo – UFF/LATEC

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
Orientador, Membro interno – UFRRJ/MPGE

Prof. Dr. Paulor Ricardo Reis
Membro interno – UFRRJ/MPGE

Prof. Dr. Marcos Azevedo Benac
Membro interno – UFRRJ/MPGE

Dedico este trabalho à vida de meus filhos

Pedro Henrique Guimarães da Silva e

Arthur Guimarães da Silva

e de meus pais,

Adamario José da Costa e

Marlene Guimarães da Costa,

que são dois heróis, incansáveis ao meu lado sempre.

Vocês são minha fonte de amor, comprometimento, inspiração, força e dedicação, que Deus continue nos abençoando. Amém.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que todos os dias de minha vida me deu forças para nunca desistir.

Ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, em especial ao colega Melquisedec, que sempre me incentivou, mesmo quando eu estava desanimada.

Ao meu orientador, Professor Dr. Saulo Barbará, por seu apoio e amizade, por ter acreditado em mim e me fazer acreditar, além de sua dedicação, competência e especial atenção nas revisões e sugestões, fatores fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos amigos Daniel Ribeiro e Marco Souza, que sempre me apoiaram, incentivaram e serviram de grande exemplo para a subida de mais um degrau rumo à conquista do conhecimento.

A todos os professores que tive o prazer de conviver ao longo do curso, que me proporcionaram todo conhecimento e aprendizado necessário para minha formação acadêmica, profissional e pessoal.

A todos os colegas de turma as trocas de experiências e convivência saudável durante todo o curso, em especial Alexandre do Nascimento, Celia Caldas e meu grande parceiro e namorado Eduardo Ormond.

Ao meu querido irmão Eduardo Guimarães da Costa, que sempre foi o farol que iluminou toda minha formação acadêmica. Obrigada, meu irmão!

Aos meus filhos Pedro Henrique e Arthur que a cada dia me ensinam a prática da paciência e tolerância, pois pacientemente respeitavam meus momentos de estudo.

E finalmente a verdadeira mestra, minha mãe, Marlene, que é uma mestra da vida e me ensinou a nunca desistir, a persistir e buscar sempre de novos horizontes.

RESUMO

COSTA, Elisângela Guimarães da. **Gestão de processos – uma proposta de implementação de melhorias em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2017. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2017.

Para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos. Esses permeiam inúmeras áreas e compõem o tripé fundamental para atuação de qualquer instituição, somado a pessoas e tecnologia. Nesse aspecto, a gestão por processos permite as organizações reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar uma melhoria em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente e propiciando a maximização do valor entregue ao cliente. O presente estudo tem como objetivo geral propor melhorias nos processos administrativos da diretoria do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade pública federal a partir do Mapeamento e Gestão por Processos. A investigação desenvolvida e apresentada baseou-se no recurso de pesquisa de natureza qualitativa, reconhecido como estudo de caso. A investigação foi feita mediante entrevistas individuais, bem como consultas à documentos institucionais. Os dados, oriundos das entrevistas foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados desta pesquisa possibilitaram fazer o alinhamento dos processos à rotina administrativa do instituto, obtido por meio do levantamento e redesenho dos processos e pelo desenvolvimento e implantação de um modelo de gestão de processos focado na simplificação e racionalização dos mesmos. A realização da pesquisa trouxe à direção do ICSA mais celeridade, reduzindo o tempo necessário para execução de um processo administrativo, organização e padronização aos processos e procedimentos da rotina diária e mensal, acabou com a prática de retrabalho, e trouxe capacitação aos servidores administrativos.

Palavras-chave: Gestão por Processos; Melhoria de Processos; Qualidade; Racionalização de Processos; Modelo de Gestão de Processos.

ABSTRACT

COSTA, Elisangela Guimarães da. **Process management - a proposal to implement improvements in a Federal Institution of Higher Education.** 2017. 88 f. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy) - Institute of Human and Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2017.

For organizational development it is fundamental that organizations realize the improvement of their internal processes. These permeate countless areas and make up the main tripod for the performance of any institution, added to people and technology. In this regard, process management allows organizations to restructure their work systems with the objective of achieving an improvement in their results, making use of the organizational resources in an efficient way and propitiating the maximization of the value delivered to the client. The present study has as general objective to propose improvements in the administrative processes of the direction of the Institute of Applied Social Sciences of a federal and public university from the Mapping and Management by Processes. The investigation developed and presented was based on the research of a qualitative nature, recognized as a case study. The research was conducted through individual interviews as well as consultations with institutional documents. The data, from the interviews were treated qualitatively, using a technique of content analysis. The results of this research allowed the alignment of the processes in the institute's administrative routine, obtained through the survey and redesign of the processes and by the development and implementation of process management model focused on the simplification and rationalization of them. The realization of the research brought more celerity to the institute's direction, reducing the time necessary to execute an administrative process; it also provided more organization and standardization for the processes and procedures of the daily and monthly routine; finished with the practice of rework and provided training to the administrative servers.

Keywords: Process Management; Processes improvement; Quality; Process Rationalization, Process Management Model.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Arquitetura PCF.....	31
FIGURA 2 – Etapas para melhoria dos processos	36
FIGURA 3 – Estrutura Organizacional do ICHS	46
FIGURA 4 – Estrutura Organizacional do ICSA	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Relação de artigos mais citados.....	22
QUADRO 2 - Evolução histórica das abordagens sobre Gestão da Qualidade.....	26
QUADRO 3 - Metodologia de Modelagem de Processos	49
QUADRO 4 - Pontos Fortes e Fracos da Organização.....	55
QUADRO 5 - Resumo Analítico do Antes e Depois da Pesquisa.....	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Artigos encontrados sobre os temas referentes ao trabalho	20
TABELA 2 - Artigos encontrados através das palavras chave.....	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPM	<i>Business Processes Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CAD	Conselho de Administração
CAIC	Centro de Assistência Integral à Criança e ao Adolescente
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDERJ	Centro de Educação Sup. a Distância do Estado do Rio de Janeiro
CEPEA	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão por Área
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CONCUR	Conselho de Curadores
COSB	Comissão de Simplificação da Burocracia
CONSU	Conselho Universitário
CTUR	Colégio Técnico da Universidade Rural
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DCAC	Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis
DCE	Departamento de Ciências Econômicas
DCJ	Departamento de Ciências Jurídicas
DEDH	Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria
DDAS	Departamento de Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade
DHIST	Departamento de História
DCS	Departamento de Ciências Sociais
DLCS	Departamento de Letras
DFILOS	Departamento de Filosofia
DARTES	Departamento de Artes
EaD	Ensino a Distância
ESAMV	Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT	Gestão da Qualidade Total
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICHS	Instituto de Ciências Humanas e Sociais
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>

MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OMG	<i>Object Management Group</i>
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
PPGDT	Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Territorial
PQGF	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQSP	Programa de Qualidade do Serviço Público
PrND	Plano Nacional de Desburocratização
RNGP	Rede Nacional de Gestão Pública
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAF	Secretaria de Administração Federal da Presidência da República
TCQ	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivos.....	16
1.1.1	Objetivo Final.....	16
1.1.2	Objetivos Intermediários.....	17
1.2	Delimitação do Estudo.....	17
1.3	Justificativa da Pesquisa.....	17
1.4	Importância da Pesquisa.....	18
1.5	Oportunidade.....	18
1.6	Viabilidade.....	18
1.7	Resultados Alcançados.....	18
2	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	Gestão da Qualidade.....	23
2.1.1	A Qualidade ao Longo do Tempo.....	25
2.1.2	A Qualidade na Gestão Pública Brasileira.....	27
2.2	Gestão por Processos.....	29
2.2.1	Processos.....	29
2.2.2	A Gestão por Processos.....	32
2.2.3.	Modelagem de Processos.....	33
2.2.4.	Melhoria de Processos.....	35
2.3	Gestão Pública.....	37
2.3.1	Administração Pública Patrimonialista.....	37
2.3.2	Administração Burocrática.....	38
2.3.3	A crise do Modelo Burocrático.....	39
2.3.4	Administração Gerencial no Brasil.....	41
3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE DE ESTUDO	43
3.1	A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.....	43
3.2	A Expansão Universitária.....	44
3.3	Caracterização da Unidade Organizacional da Pesquisa.....	45

4	METODOLOGIA DA PESQUISA	48
4.1	Classificação da Pesquisa	48
4.2	O Universo Pesquisado.....	48
4.3	Sujeitos da Pesquisa.....	48
4.4	Procedimentos Metodológicos visando à implementação das melhorias.....	49
4.5	Instrumento da Coleta de Dados	52
4.6	Técnica de Coleta de Dados	52
4.7	Tratamento e Análise dos dados.....	53
5	REALIZAÇÃO DA PESQUISA	54
5.1	As entrevistas	57
5.2	Modelagem na Prática – Atividade de Campo.....	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
7	RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS	66
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
	APÊNDICE A - Termo de anuência para autorização de pesquisa.....	74
	APÊNDICE B - Entrevista individual	75
	APÊNDICE C - Perfil dos sujeitos da pesquisa	78
	APÊNDICE D - Diagramas processos de negócios ICSA modelo AS IS	79
	APÊNDICE D1 - Inscrição em evento	80
	APÊNDICE D2 - Solicitação de pequenos reparos.....	81
	APÊNDICE D3 - Solicitação de afastamento	82
	APÊNDICE D4 - solicitação de diárias e passagens.....	83
	APÊNDICE D5 - Reserva de veículo.....	84
	APÊNDICE E - Diagramas processos de negócios icsa modelo to be.....	85
	APÊNDICE E1 - Inscrição em evento	86
	APÊNDICE E2 - Solicitação de pequenos reparos	87
	APÊNDICE E3 - Solicitação de afastamento/diária/passagem.....	88

1 INTRODUÇÃO

Toda organização é constituída por elementos como capital intelectual, físico, dentre outros, que se relacionam e combinam a fim de atingir objetivos, sejam esses a entrega de um serviço ou produto. Para que as organizações obtenham um desempenho superior é preciso que as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas por uma visão de processos. Dessa forma, a gestão por processos busca aperfeiçoar os processos a fim de assegurar superior desempenho organizacional possível.

Processo é, portanto, um conjunto de atividades que são realizadas para se gerar um resultado. Ou seja, aglomera em seu conceito tanto os insumos que são utilizados quanto as atividades, a infraestrutura e as referências que são necessárias para agregar valor, sendo também uma forma de organizar as atividades de trabalho no tempo e no espaço com o objetivo de produzir um bem ou um serviço.

No estudo da Gestão por Processos, o mapeamento de processos é uma metodologia que segundo Campos e Lima (2012), demonstra o fluxo operacional e sua inter-relação entre os processos de uma organização, permite que a organização enxergue claramente os pontos fortes e fracos, e melhore o entendimento sobre os processos podendo aumentar o desempenho do negócio.

O estudo dos processos e o seu mapeamento são fatores de grande relevância para a compreensão e crescimento das organizações.

Muitas organizações têm utilizado essa metodologia como forma de melhoria de gestão. Com esta, é possível desenhar os fluxos dos processos de trabalho, obter uma boa visualização de como funcionam esses processos, colocá-los em prática, monitorá-los e controlá-los com o propósito de alcançar as metas da organização.

Diante da realidade da administração pública brasileira, na qual há grande necessidade de se avaliar inovações que possam aperfeiçoar o serviço prestado, nessa pesquisa buscou-se verificar a relevância da modelagem de processos na prestação de serviços internos de uma universidade pública brasileira.

O problema de pesquisa surgiu a partir da identificação da necessidade de racionalizar os processos administrativos e melhorar prestação de serviços internos, o que já vem sendo alcançado atualmente por alguns órgãos públicos por meio da melhoria de seus processos.

Pode-se identificar nas instituições públicas uma insatisfação por parte dos servidores quando diz respeito ao fluxo de trabalho desenvolvido, aqueles anseiam por novas formas de gestão que possam auxiliá-los a trabalhar da melhor forma. (GESPÚBLICA, 2009).

A unidade de estudo considerada referente a esta dissertação diz respeito ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

O estudo foi desenvolvido considerando a percepção e o desejo dos servidores deste instituto em melhorar a prestação de serviços internos. Para isso foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada quanto aos fins aplicada, intervencionista e exploratória, quanto aos meios bibliográfica, documental e de Campo, de modo a contribuir para a solução do problema do ICSA, cuja questão de pesquisa foi assim definida: **Em que medida a Gestão por Processos contribuiu para a melhoria da qualidade da prestação de serviços internos da Direção do ICSA/UFRRJ?**

Para tanto, a estrutura do presente trabalho está dividida em seis grandes capítulos e organizado conforme descrito a seguir.

O primeiro capítulo foi composto da introdução, dos objetivos, da delimitação do estudo, da justificativa da pesquisa, e dos resultados alcançados.

O segundo capítulo foi formado por uma pesquisa bibliográfica mais aprofundada realizada como recurso para analisar a produção do conhecimento sobre a área abordada na pesquisa, levantando dados temáticos de interesse, em seguida, com base nos periódicos levantados na pesquisa bibliográfica, foi construída a fundamentação teórica, na qual estão apresentados temas a respeito de: gestão da qualidade; gestão de processos; gestão pública e qualidade no serviço público.

No terceiro capítulo foram apresentados a organização e o instituto onde a pesquisa foi aplicada.

O quarto capítulo foi realizada uma explanação sobre a metodologia da pesquisa e seu embasamento.

O quinto capítulo descreveu-se os resultados preliminares da pesquisa.

O sexto capítulo trouxe as considerações finais ao projeto de pesquisa.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Final

O objetivo final deste estudo foi verificar a relevância da modelagem de processos na prestação de serviços internos de uma universidade pública brasileira propondo melhorias nos processos internos da direção do ICSA.

1.1.2 Objetivos Intermediários

Visando alcançar o objetivo final, são propostos os seguintes objetivos intermediários:

- a) Identificar e modelar os macroprocessos da direção do ICSA com aspectos potenciais de melhoria na gestão por processos nas atividades administrativas;
- b) Implementar as possíveis melhorias de acordo com o tempo e recursos disponíveis;
- c) Avaliar as melhorias com base na percepção dos servidores sobre a situação anterior e posterior à implementação do mapeamento de processos.

1.2 Delimitação do Estudo

O presente estudo teve alcance e abrangência limitados à unidade organizacional pesquisada, o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, especificamente no que diz respeito aos processos internos administrativos da Direção do Instituto.

O estudo teve como delimitação temporal o período entre 2015 e 2016. Em 2015, deu-se o início do estudo bibliográfico, seguido pela coleta de dados da pesquisa, e em 2016 o estudo foi concluído.

1.3 Justificativa da Pesquisa

A globalização tem proporcionado várias mudanças sociais, econômicas e ambientais em todo o mundo. Dentre as consequências dessas mudanças estão a limitação de tempo, a escassez de recursos e de capital, tanto intelectual quanto físico, e o aumento de demanda de bens e serviços. Com isso, é possível identificar na sociedade uma pressão cada vez maior para que os serviços públicos sejam prestados com qualidade, fazendo com que as organizações sejam forçadas a inovar e melhorar o fluxo dos seus processos para obter um desempenho cada vez melhor. Sendo assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade de melhoria nos processos administrativos da diretoria do ICSA, pois além de clientes externos que dependem de um bom funcionamento administrativo desta diretoria, existem os clientes internos que esperam encontrar uma direção com processos claros, objetivos e céleres, a fim de atender suas demandas diárias com qualidade e eficiência. Desta forma a direção do ICSA transmitirá à comunidade acadêmica o fortalecimento da sua identidade.

1.4 Importância da Pesquisa

A pesquisa tornou-se relevante devido à necessidade de se adequar os processos no ambiente organizacional da direção do ICSA de modo a agregar valor aos serviços que são prestados aos usuários internos, identificou-se informações relevantes que demonstraram que a metodologia do mapeamento de processos foi uma ferramenta que trouxe melhoria, celeridade, eficácia e padronização à gestão da direção do ICSA.

1.5 Oportunidade

A oportunidade do estudo evidenciou-se em decorrência das necessidades apontadas pelo Diretor do ICSA. O problema de pesquisa surgiu do interesse comum dos envolvidos (orientando, orientador e diretor do ICSA) na busca de uma solução que trouxe maior eficiência, eficácia e celeridade aos processos administrativos da direção do ICSA.

1.6 Viabilidade

Na era do dinamismo da tecnologia e do trâmite das informações, onde o serviço público destina-se a demonstrar qualidade na prestação de serviços, procurando deixar no passado a imagem de um setor burocrático e procrastinador, a proposta apresentada despertou o interesse dos gestores.

Portando, a pesquisa mostrou-se viável, considerando o apoio expresso da diretoria do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas por meio da sua constante colaboração ao logo de toda realização da pesquisa.

1.7 Resultados Alcançados

Ao realizar o redesenho dos processos administrativos do ICSA foi possível perceber claramente a padronização dos processos, a racionalização dos procedimentos e o aumento da eficiência nos trâmites administrativos. Os servidores técnico-administrativos foram capacitados, passaram a conhecer os procedimentos e executá-los de forma padronizada, assim a ausência de um profissional não compromete mais o andamento do trabalho.

Hoje é possível começar a realização de um concurso com um técnico-administrativo secretariando, e se necessário terminar com outro técnico-administrativo, pelo fato de sua rotina estar padronizada e ser a mesma onde todos têm o conhecimento dos seus processos.

A pesquisa desenvolvida junto à direção do ICOSA proporcionou mais qualidade ao serviço prestado pelo ICOSA aos seus clientes internos, levou aos seus servidores um clima de motivação não visto antes, pois agora os clientes internos fazem elogios à qualidade dos serviços prestados.

2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa bibliográfica é uma técnica de investigação científica utilizada pelos pesquisadores como recurso para analisar a produção do conhecimento sobre determinado assunto específico ou para levantar dados temáticos de interesse de determinadas áreas.

Partindo desta perspectiva, ao levantamento bibliográfico desta pesquisa tomou-se como base o modelo de Costa (2010) com algumas adaptações voltadas para a temática do presente trabalho, com foco na melhoria de processos. Os temas gestão da qualidade, processos, melhoria contínua e prestação de serviços se tornaram relevantes para a pesquisa.

Com base nestes conceitos foram definidos os mecanismos de busca que direcionaram a procura nas bases indexadoras de periódicos.

O estudo foi desenvolvido em sete etapas. A primeira etapa foi a definição dos temas de busca que ofereceram abrangência junto ao trabalho de pesquisa, que são: gestão, qualidade, processos, melhoria e prestação de serviços.

A segunda etapa realizada foi a busca em cinco bases de dados aplicando a filtragem por área de concentração. Utilizou-se como primeiro filtro os artigos na área de Ciências Sociais Aplicadas, refinando-se o critério de busca com a filtragem da base de dados com maior publicação nesta área. Por isso, as buscas foram concentradas nas seguintes bases: Scopus, Web of Science e Scielo Base, conforme descrito na Tabela 1.

TABELA 1 – Artigos encontrados sobre os temas referentes ao trabalho

Periódico	Quantidade de artigos por periódico
Scopus	6.434
Web of Science	2.758
Scielo Base	963
Oxford Journals Online and Science	684
JSTOR	435

Fonte: Dados da Pesquisa Bibliográfica de 2015 elaborada pelo autor

Em seguida foram escolhidas as palavras-chave, a partir dos temas de pesquisa, sendo selecionadas cinco palavras, as quais foram utilizadas diretamente na pesquisa bibliográfica considerando a sua expressiva relevância para pesquisa e que servirão como âncora para a realização do projeto. Como palavras-chave foram utilizados os termos: “Administração

Pública”, “Gestão por Processos”, “Gestão da Qualidade”, “Ferramentas da Qualidade” e “Melhoria de Processos”, todos em inglês. A busca realizada com tais palavras-chave ocorreu em: títulos, resumo (abstract), palavra-chave (keywords), gerando assim os resultados apresentados na tabela 2.

TABELA 2 - Artigos encontrados através das palavras chave

Bases	Palavras Chaves (Keyword)				
	<i>Public Administration</i>	<i>Business Process Management</i>	<i>Quality Management</i>	<i>Quality Tool</i>	<i>Process Improvement</i>
Scopus	1134	362	1115	114	218
Web of Science	918	65	233	60	74
Scielo Base	584	16	82	23	36

Fonte: Dados da Pesquisa Bibliográfica de 2015 elaborada pelo autor

Na quarta etapa definiu-se o período de abrangência da literatura, sendo definido o período entre os anos de 2006 a 2016.

Quinta etapa: Corte Temporal - Levando em consideração o número de artigos encontrados nas bases, 5.342 artigos, com as palavras chave definidas houve a necessidade de utilizar como padrão de corte os artigos mais citados entre os anos de 2009 e 2016, perfazendo 8 anos de levantamento de artigos.

Na sexta etapa foi realizada a análise dos periódicos a fim de encontrar os artigos para a elaboração da revisão bibliográfica. Para seleção dos artigos, realizou-se a leitura do título de cada uma das publicações, após foram selecionados 45 artigos que mais se assemelhavam ao tema que se propunha estudar.

Sétima etapa: Foi realizada uma análise através da leitura do título do artigo e seu resumo visando à avaliação de sua relevância para o trabalho final de curso, assim 20 artigos foram estudados em profundidade. Como critérios analisados teve-se: Objetivo da pesquisa; nível de análise (individual, grupo, organização, interorganizacional); método de pesquisa (qualitativo ou quantitativo); contexto da pesquisa; fenômeno de estudo (gestão por processos, qualidade, mapeamento de processos, melhoria de processos, ferramentas da qualidade,

gestão pública, prestação de serviços); recomendações para futuras pesquisas. Foram descritos na tabela 3 os artigos mais citados.

QUADRO 1 - Relação de artigos mais citados

ITEM	AUTOR	TÍTULO	ANO	CITAÇÕES
1	Osborne, S.P.,	A new theory for public service management? toward a (public) service-dominant approach	2013	185
2	Phaal, R.; O'Sullivan	A framework for mapping industrial emergence	2011	154
3	Psoomas, E.L.,	Core process management practices, quality tools and quality improvement in iso 9001 certified manufacturing companies	2011	111
4	Gong, Y.,	From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility	2012	98
5	Secchi, Leonardo	Modelos organizacionais e reformas da administração pública	2009	92
6	Kim, D.-Y.	Relationship between quality management practices and innovation	2012	84
7	Zhang, D.	The moderating role of contextual factors on quality management practices	2012	80
8	Baird, K.,	The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance	2011	76
9	Wandersman, A.	Toward an evidence-based system for innovation support for implementing innovations with quality: tools, training, technical assistance, and quality assurance/quality improvement	2012	63
10	Fadel, Marianella Aguilar Ventura	Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso	2009	51
11	Green, T.J.	TQM and organisational culture: how do they link?	2012	50
12	Brown, R.,	Using virtual worlds for collaborative business process modeling	2011	46
13	Talib, F.	Total quality management and service quality: an exploratory study of quality management practices and barriers in service industry	2011	42
14	De Sordi, José Osvaldo	Análise de componentes da tecnologia de Business Process Management System (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático	2007	40
15	Lam, S.-Y.,	The relationship between tqm, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis	2011	38
16	Flores, Evandro G.	Mapeamento de Processos Utilizando a Metodologia BPM Uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma Instituição Federal de Ensino Superior	2014	2
17	Jorge, André Gabriela	Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço	2015	3

18	Lizarelli, Fabiane Letícia	Identificação de relações entre Melhoria Contínua e Inovação de produtos e processos por meio de revisão bibliográfica sistemática	2015	1
19	Viana, Ana Paula Severo	Implementação de sistemas de gestão da qualidade no ramo de serviços: um estudo de caso em um centro de serviços compartilhados	2016	1
20	Santos, Marcos dos	Sistema de Gestão pela Qualidade: Uma pesquisa na seara da gestão pública	2016	2

Fonte: Dados da Pesquisa Bibliográfica de 2015 elaborada pelo autor

Na oitava e última etapa foi realizada a utilização dos artigos selecionados nas bases de dados de periódicos como base para leitura e citação na fundamentação teórica do projeto de pesquisa, incluindo outras fontes de consulta complementar, como livros, dissertações, teses, etc.

Após a realização da pesquisa bibliográfica foi possível realizar a fundamentação teórica abordando os seguintes assuntos: Gestão da Qualidade; Gestão por Processos; e Gestão Pública.

2.1 Gestão da Qualidade

Qualidade tornou-se um ponto determinante de sucesso em muitos aspectos na sociedade contemporânea. Com a evolução do conceito de qualidade a satisfação das necessidades dos clientes passou a ser um fator ainda mais fundamental para a sobrevivência e prosperidade das organizações em longo prazo. Na atualidade, este conceito tem um sentido mais amplo, impulsionando os administradores a buscarem ambientes de qualidade favoráveis para atingirem os objetivos de suas organizações com uma frequência cada dia maior. Com o intuito de promover o aumento da competitividade de bens e serviços, a qualidade total configura como uma grande meta, a qual contribui para realização de uma melhoria nos processos (TALIB, 2011).

Os conceitos desenvolvidos na revisão bibliográfica foram selecionados por serem considerados de fundamental importância para a plena compreensão do trabalho. A pesquisa teórica foi realizada através da consulta de publicações consideradas clássicas dentro do tema, assim como através do levantamento bibliográfico realizado nos periódicos da CAPES envolvendo os fundamentos constituintes do estudo.

Segundo a norma NBR ISO 8402, qualidade é a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

Juran (1990, p. 34), ao introduzir regras e metodologias para o estabelecimento pela qualidade e o envolvimento da alta gerência, determina que qualidade é adequação do produto ou serviço ao uso, ou seja, à necessidade do consumidor.

Para Crosby (1992, p.57), um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos. Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez, isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Falconi (2004, p. 2) define qualidade como: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Marshall Junior *et al.* (2012, p. 20) entendem que, “qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação”, dessa forma, sua interpretação deve ser adaptada a área que será analisada: processos, requisitos técnicos, serviços, produtos, sistema de gestão.

Diante do exposto pode-se considerar que qualidade:

- a) consiste nas características que o produto ou serviço deve ter para satisfazer as necessidades do consumidor/usuário;
- b) na inexistência de não-conformidade;
- c) é adequação ao uso; e
- d) está relacionada à capacidade da organização de satisfazer requisitos pré-determinados e pressupostos.

Complementando a conceituação sobre qualidade, ressalta-se que, em geral todos os conceitos estão baseados no conhecimento do que o cliente/usuário deseja, que é a busca de preencher as suas expectativas. Isto significa que qualquer conceito de qualidade estabelece um ponto comum: o consumidor, o cliente ou o usuário (ZHANG, 2012).

Em síntese, qualidade pode ser definida como um conjunto de procedimentos que se iniciam com o conhecimento das necessidades e expectativas do cliente/usuário, influenciando na confecção original (projeto) de um produto ou serviço, bem como na sua confecção final, com objetivo de atingir níveis de qualidade a fim de corresponder às expectativas do cliente/usuário (FADEL, 2009).

2.1.1 A Qualidade ao Longo do Tempo

Através dos tempos, o processo produtivo do homem passou por diversas fases com características bastante diversificadas.

A história percorreu o processo de industrialização iniciado na Revolução Industrial; a Administração Científica do Trabalho com Taylor; as inovações nas linhas de produção com Henry Ford; e as duras mudanças trazidas pela segunda grande guerra mundial.

Ao final da Segunda Guerra, com o Japão derrotado, os Estados Unidos tentaram exportar suas novas técnicas, até então não utilizadas nas indústrias japonesas Garcia (1994, p.68). Entretanto, segundo Martins (2003, p. 97), estas mantinham um rígido sistema de gestão e, ao passarem a adotar o Fordismo e posteriormente o conceito americano de produtividade, concluíram que o aumento da produtividade está associado à melhoria pela qualidade e não ao modelo fordista.

O esforço japonês de recuperação após a guerra permitiu a rápida adaptação aos princípios de qualidade, e a adoção pela qualidade como um ideal a ser conquistado (CAMPOS, 1991, p. 72).

Desta forma, apesar de os grandes nomes da qualidade serem americanos, foi no Japão que os princípios da qualidade, qualidade total, garantia da qualidade e administração da qualidade total (TQM) ganharam investimentos e passaram a fazer parte do desenvolvimento estratégico do país, servindo de um grande laboratório para a área (CAMPOS, 1991, p. 108).

O conceito de qualidade adquiriu significados diferenciados com o passar do tempo. Conforme Cerqueira Neto (1990, p. 64), a teoria (filosofia, metodologia) pela qualidade é um grande e bem sucedido arranjo conceitual, acrescido de um conjunto de técnicas e conhecimentos que se caracteriza por um forte perfil disciplinar.

A análise da evolução do conceito segundo Martins (2003, p. 89) está relacionada com a evolução histórica do processo produtivo. Entretanto é concebível outra avaliação da evolução do conceito a partir da compreensão da evolução da própria filosofia da qualidade.

A qualidade passou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 1920, justamente para impedir que produtos defeituosos chegassem à mão do consumidor; era baseada na inspeção final do produto, quando os bens já estavam finalizados, gerando uma perda total do produto (MARTINS 2003).

Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, passou a ser adotado o controle de processo que englobava a avaliação em várias etapas

buscando diminuir o desperdício causado no processo produtivo, aumentar a segurança e obter o zero defeito (MARTINS, 2003).

Este conceito evoluiu para a garantia de qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo, com objetivo de garantir qualidade uniforme para todos os produtos e serviços. A partir da década de 1960, com a introdução de mudanças no ambiente de negócios, com a saturação dos mercados e a necessidade da criação de novos bens e serviços para satisfazer a demanda do consumidor, o conceito evoluiu para qualidade total (MARTINS, 2003).

Por meio do Quadro 2, a seguir, é possível identificar algumas etapas importantes do processo evolutivo da gestão da qualidade.

QUADRO 2 - Evolução histórica das abordagens sobre Gestão da Qualidade

Período	Fins Sec. XIX	Início do Séc. XX	A partir de 1960	A partir de 1987	Surtem instrumentos da Qualidade como as normas da série ISO 9000
Natureza do Trabalho	Manufatura	Produção de bens (produção em massa)	Produção de bens e serviços	Produção de bens e serviços	
Sistema de Produção	Artesanal	Industrial	Pós-Industrial	Pós-Industrial	
Processos de trabalho/Gestão da Qualidade	Contato direto do cliente com o produtor	Divisão do trabalho sob impacto da Administração Científica de Taylor	Controle de Qualidade Total (TQC)	Controle de Qualidade por toda empresa (CWQC)	
Controle da Qualidade	Sob controle do Artesão	Departamento de Inspeção	Envolve todos os departamentos da empresa	Envolve todas as pessoas da empresa	
Enfoque do controle da Qualidade		Foco corretivo	Foco preventivo e sistêmico	Foco preventivo, sistêmico e humanizado	

Fonte - Elaboração própria com base na revisão bibliográfica.

A qualidade está associada à percepção individual do cliente/usuário, consequentemente o que pode ser considerado produto com qualidade para uma pessoa pode não ser considerado para outra, ou seja, o produto ou serviço deve adequar-se aos diversificados desejos dos clientes (GREEN, 2012).

2.1.2 A Qualidade na Gestão Pública Brasileira

Segundo Rocha (2001), a Gestão da Qualidade Total (GQT) é, simultaneamente, uma filosofia e um conjunto de princípios de management que podem ser usados para mudar a organização. Os pilares dessa teoria são conceitos como melhoria contínua da organização, aumento da satisfação dos clientes, abordagem diferente da gestão tradicional de recursos humanos e uso da análise quantitativa como forma de medir a melhoria dos serviços.

Conforme Sobral e Peci (2008), o mais difícil da TQM é sua implementação, que requer a elaboração de uma proposta global e a definição dos objetivos de longo prazo do programa, garantindo que caminhe em uma direção coerente com os outros propósitos estratégicos da organização. Nesse sentido, é um requisito essencial o apoio e o envolvimento da alta administração para a eficácia de um programa de TQM, pois este requer uma mudança de filosofia da administração que deve abranger toda a organização.

Para Rocha (2001), a transposição da TQM para a Administração Pública levantou uma série de problemas. O TQM foi originalmente desenvolvido para processos de rotina de produtos e a Administração Pública fornece predominantemente serviços, o que torna difícil medir a sua qualidade e envia a apreciação por parte do consumidor; é difícil definir qual é o consumidor da Administração Pública.

A cultura da Administração Pública é pouco aberta à gestão da qualidade e aos consumidores, já que os serviços fornecidos têm caráter monopolístico. Dessa forma, a teoria do TQM foi adaptada para a Administração Pública com modificações necessárias (KIM, 2012).

Mesmo com todas as adaptações, a Gestão de Qualidade Total tem obtido sucesso na transposição para a Administração Pública, sendo inserida em muitos serviços públicos e absorvida pelo *new public management* Rocha (2001). Dessa forma, desde 1997, a estratégia utilizada pela Administração Pública no Brasil foi à adaptação de conceitos, linguagem e critérios de excelência utilizados em diversos países. Foram mantidas assim as características essenciais que definem universalmente a excelência em gestão, o que possibilitou a comparabilidade com organizações de outros setores (LAM, 2011).

O conceito de excelência inseriu-se no atual cenário mundial de globalização, com características específicas como administração com o foco no cliente e reengenharia nas estruturas organizacionais. É conhecido como o estágio final dos programas de qualidade total, o momento no qual todas as funções básicas da organização, como a produção de bens e serviços públicos, funcionam com o máximo de produtividade e qualidade (ROCHA 2001).

Ao mesmo tempo, com o aprimoramento de técnicas de medição de resultados e a adoção de parâmetros de responsabilização pelas organizações públicas, começou a existir uma exigência por maior transparência e possibilidades de controle social e externo à Administração. Assim, a busca por excelência no serviço público deixou de ser apenas uma espécie de carta de intenções ou slogan e começou a ser primordial para a continuação das atividades de dirigentes e de organizações (SOBRAL e PECI, 2008).

Nesse caminho, em consonância ao arcabouço teórico da administração gerencial para uma melhor gestão pública, a Administração Pública Brasileira necessitava definir um modelo que pudesse guiar as organizações públicas em busca da transformação cultural e de gestão rumo a excelência e, ao mesmo tempo, que permitisse avaliações comparativas de desempenho entre as organizações públicas. Então, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi concebido a partir da premissa de que a Administração Pública deve ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública (ROCHA, 2001).

Historicamente, a adaptação da excelência para a gestão pública brasileira cuidou de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos de gestão contidos nos modelos privados e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro. Sob a mesma orientação, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos para mantê-lo alinhado ao estado da arte da gestão contemporânea, mesmo sendo público (BRASIL, 2011).

Ainda no sentido de aperfeiçoar a qualidade do setor público, uma tendência mundial observada, e de extrema importância é a criação de mecanismos de avaliação. Normalmente, avaliar a gestão da organização é uma ação de interesse direto de executivos e gerentes, mas, no entanto, o cotidiano das organizações às vezes leva os seus dirigentes a se ocuparem mais com as urgências e protelar as importâncias, colocadas em segundo plano (BRASIL, 2011).

A proliferação de prêmios nas mais diversas áreas e setores, principalmente voltados para avaliar e reconhecer o sucesso da gestão pública demonstra o reconhecimento dado pela sociedade e pelos grupos de interesse e a importância dos prêmios para alavancar a melhoria dos sistemas de gestão das organizações. O Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), criado em 1998, utiliza até hoje a metodologia de autoavaliação da gestão com a fase de validação externa, realizada por consultores indicados pelo Programa, após cada autoavaliação. Segue-se ao processo de validação externa, a emissão pelo PQSP de certificado de nível de gestão, o que permite à organização um monitoramento de seu aperfeiçoamento em busca da excelência.

2.2 Gestão por Processos

2.2.1 Processos

Processo é um conjunto de atividades repetitivas e logicamente inter-relacionadas, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações que, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes externos e internos da organização (DAVENPORT, 1994; HAMMER e CHAMPY, 1994; MOTTAK, 1995; OLIVEIRA, 2007; DE SORDI, 2008; KRAJEWSKI, 2009).

Toda atividade importante realizada nas empresas está incluída em algum processo, pois não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo de negócios (GONÇALVES, 2000a).

Os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar, o que possibilita o conhecimento de forma holística (OLIVEIRA, 2007).

Um processo pode ter seu próprio conjunto de objetivos e envolver um fluxo de trabalho que cruze fronteiras departamentais, necessitando de recursos de vários departamentos sendo algumas etapas projetadas para atividades de rotina, enquanto outras são constituídas para o trabalho personalizado (KRAJEWSKI, 2009).

Desta forma, as organizações necessitam rever seus negócios, sua forma de administrar e visualizar seus clientes e fornecedores. O tempo é o elemento determinante no sucesso destas transações (OLIVEIRA, 2007, p.21). Além de atender ao cliente, é necessário um enfoque no seu nível de serviço. Mas, para que isto ocorra, as pessoas dentro da organização devem entender onde estão situadas em relação aos clientes/usuários externos e qual sua importância no processo (GONG, 2012).

A principal condição para que o processo de negócio seja integrado é entender a empresa na sua totalidade e assim transpor as barreiras organizacionais, adquirindo o conhecimento de organização por processos, sobrepondo o entendimento de hierarquia funcional (DA SILVA; PEREIRA, 2006).

O trabalho deve ser desenvolvido baseado em processos e nas pessoas que o exercem (HAMMER e CHAMPY, 1994). Estas assumem o controle com autonomia e poder para

tomar as decisões adequadas e se responsabilizam pelas atividades a serem executadas, pois o trabalho não é modificado, mas exercido de forma conjunta por toda a organização.

Gonçalves ressalta:

“O fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica. Essa definição estrita deixa de fora os processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.” (GONÇALVES, 2000a. p.7).

As empresas não estão mais competindo localmente, mas com concorrentes globais, que estão localizados em qualquer parte do mundo, adquirindo materiais e fornecendo seus produtos globalmente. Então, o entendimento dos processos essenciais da organização contribui para que a empresa desenvolva as suas estratégias. Também, possibilita o entendimento de sua missão e competências para superar a concorrência e se perpetuar no mercado (GONÇALVES, 2000a).

As grandes organizações estão utilizando seus recursos para, explicitamente, focar sua atenção na concepção e gestão de seus processos (SMART; MADDERN; MAULL, 2008). Para Gonçalves (2000a), nos processos estão todos os trabalhos essenciais realizados nas empresas, assim não há um produto ou um serviço oferecido pelas organizações sem um processo empresarial.

Os processos essenciais devem ser conhecidos por todos da organização. Assim, é necessário definir processos simples e empresas definidas por processos, para poder atender as demandas de qualidade, atendimento, custos baixos e flexibilidade (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Uma organização que queira buscar a melhoria contínua de seus processos deve primeiro classificá-los, conhecer seus processos, saber quais são mais importantes e quais são de suporte (BROWN, 2011). No entanto, fica a questão de como definir os processos mais importantes e os de apoio para organização, ou seja, como classificar os processos. Isto pode ser feito através de alguns modelos de classificação, dentre os quais o modelo *Process Classification Framework* (PCF).

A PCF é uma arquitetura desenvolvida pela APQC para servir de modelo de classificação de processos (OLIVEIRA, MOTTA, BARBARÁ e CUNHA, 2008).

A última versão da PCF, lançada em 2015, possui doze categorias de processos agrupados em dois níveis de processos: os processos operacionais, que são aqueles que são os

mais importantes para a empresa, também chamados de processos de negócio, e os processos gerenciais e de serviços de apoio, que dão suporte aos processos operacionais. Na Figura 1 é descrita a arquitetura PCF.

FIGURA 1 – Arquitetura PCF



Fonte: Adaptado de Oliveira, Motta, Barbará e Cunha

A partir dessa arquitetura, é possível que as organizações enxerguem suas atividades do ponto de vista horizontal, e não sob a tradicional forma vertical (hierárquica). Esse modelo não lista todos os possíveis processos de uma organização, e tampouco todos os processos contidos nessa lista deverão estar presentes obrigatoriamente em todas as organizações. (OLIVEIRA, MOTTA, BARBARÁ E CUNHA, 2008).

O PCF faz o desdobramento dos processos de uma organização: grupos de processos se desdobram em processos, processos se desdobram em subprocessos que se desdobram em atividades (OLIVEIRA, MOTTA, BARBARÁ E CUNHA, 2008) explicam a classificação dos processos segundo o PCF:

“A PCF classifica os processos da seguinte maneira: para Categoria, o mais alto nível dentro da PCF, a indicação é feita por números inteiros (por exemplo, 5.0 e 6.0); para Grupo de Processos, a primeira decomposição funcional, todos os itens da PCF são numerados com um dígito decimal (por exemplo, 5.1 e 6.1); para Processo, segunda decomposição funcional, todos os itens dentro da PCF são numerados com

dois dígitos decimais (por exemplo, 5.1.1. e 6.1.1); e Atividade, a última decomposição funcional, todos os itens da PCF são numerados com três dígitos decimais (por exemplo, 5.2.1.1 e 6.3.1.1).”

O termo melhorar traz uma ideia de aumento da qualidade, de aperfeiçoamento, ou de mudança para melhorar uma ou mais dimensões da qualidade (ALMEIDA NETO, 2012). “Melhorar significa incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um produto, serviço ou processo. A melhoria deve sempre adicionar valor para o cliente” (ALMEIDA NETO, 2012, p. 23). Entretanto, melhorar não significa necessariamente corrigir. É necessário melhorar um processo quando o seu resultado se encontra desalinhado com os seus requisitos

2.2.2 A Gestão por Processos

Com a diversidade de obras relativas a processos, é natural que surgisse também uma variedade de conceitos e interpretações sobre o que vem a ser “gestão de processos” e “gestão por processos”. Com isso, a abrangência e profundidade destes conceitos e interpretações podem variar de acordo com o autor. Por isso, buscou-se em trabalhos de alguns autores apontados a seguir, uma conceituação que pudesse servir de base para o entendimento sobre ambos os conceitos.

A gestão de processos possui uma abrangência mais reduzida, é um estilo de organização e gerenciamento da operação. A gestão por processos é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos. (DE SORDI, 2007)

A gestão por processos mantém algumas propostas da Reengenharia. Posiciona os processos como centro da organização e reconhece a sua importância para a agregação de valor para o cliente/usuário. (GONÇALVES, 2000a). Pois, “...a reengenharia é caracterizada por uma brusca e radical reformulação das empresas que a adotam. Este caminho radical da reengenharia teve muitos reverses, principalmente para o fator humano, mas também foi o caminho irreversível para algumas organizações no sentido de aumentar a competitividade” (MARSHALL JUNIOR et al., 2012, p. 150).

Conceito de reengenharia para Oliveira (2006):

A reengenharia pode ser entendida como um trabalho participativo de elevada amplitude direcionado para os negócios e seus resultados, que tem como sustentação o desenvolvimento e a implementação de novos procedimentos que integrem funções e unidades organizacionais da empresa na busca contínua da excelência na prestação de serviços e fornecimento de produtos aos clientes (OLIVEIRA, 2006, p. 42).

Dentro de cada realidade, diferentes empresas encontram-se em diferentes estágios evolutivos em direção à organização por processos. Não há regra específica de como as organizações se comportam ao longo desse trajeto. Algumas evoluem gradativamente, enquanto outras podem evoluir de um estágio inicial para outro bem avançado (GONÇALVES, 2000b).

2.2.3. Modelagem de Processos

A modelagem de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de auxiliar na melhoria dos processos existentes ou na implantação de uma nova estrutura voltada para os processos. A sua aplicação permite à empresa visualizar, claramente, os pontos fortes e fracos da organização, auxiliando na redução de custos de desenvolvimento de produtos e serviços, bem como de falhas no processo produtivo, evita tarefas com baixo valor agregado, reduz as falhas de integração entre sistemas e melhoria no desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos para eliminação ou simplificação daqueles que necessitam de mudança. (BARNES, 1982)

Segundo Baird, 2011: “a modelagem de processos implica em uma abordagem mais disciplinada, padronizada, consistente e sobretudo mais científica e madura”.

A ferramenta define o que a organização quer que o processo seja e responde questões como: “o quê”, “quando”, “onde”, “quem” e “como” o trabalho ponta a ponta é realizado. Um importante componente da modelagem é também assegurar que métricas e controles gerenciais apropriados estejam implementados para medição de desempenho e conformidade. Em um ciclo de vida interativo de Modelagem de Processos de Negócio (*Business Processes Management* – BPM), atividades iniciais de modelagem podem focar na padronização ou automação de atividades atualmente realizadas *ad-hoc*, enquanto atividades de modelo mais maduras podem focar na remodelagem ou transformação radical do processo, ou melhorias incrementais modeladas para otimização. (OLIVEIRA e ALMEIDA NETO, 2013).

Segundo Curtis e Kellner (1992), o propósito básico de um modelo é reduzir a complexidade de compreensão ou interação de um fenômeno, através da eliminação de detalhes que não influenciam seu comportamento pertinente.

A Gestão de Processos de Negócios, ou BPM é essencial para a reengenharia ou reestruturação de processos. Ela abrange dois importantes papéis:

- a) Capturar os processos existentes através da representação estruturada de suas atividades e elementos relacionados;
- b) Representar novos processos a fim de avaliar seu desempenho.

Além desses papéis, BPM inclui também uma técnica ou método de modelagem de processos. Um método de modelagem de processos de negócios também possui a capacidade de análise na avaliação de processos e seleção de alternativas.

Gonçalves (2000, p. 14) afirma que:

“o sucesso do novo desenho para um processo depende fundamentalmente de sua operacionalização, e o desenho do processo é o blueprint, o mapa essencial do caminho a ser percorrido.”

Rosemann (2006) aponta dois direcionadores para a criação de um modelo de processo. O primeiro é a forma como a modelagem é abordada, isto é, a complexidade da modelagem. O segundo condutor é a complexidade do próprio processo. Um modelo de processo é como um espelho, que reflete. Mas diferente de um espelho, também permite um enfoque mais profundo nos elementos de interesse, ou seja, a complexidade de um processo é tão grande quanto à profundidade que se esteja olhando. Assim é possível reduzir e administrar a complexidade da modelagem para uma extensão que permita se concentrar na complexidade do processo.

De acordo com Georgakopoulos e Tsalgatidou(1998), o ciclo de vida de um processo de negócio, de forma sumária, tem os seguintes quatro estágios:

- a) Captura da definição do processo: nesta fase se levanta a informação necessária para capturar a definição dos processos em forma, geralmente, de um modelo gráfico;
- b) Reengenharia do processo: esta fase lida com o desenho de um novo processo que aponte melhorias, mas primeiro fixando os objetivos empresariais;
- c) Implementação do processo: fase de implementação dos processos planejados com as ferramentas e tecnologias disponíveis;
- d) Melhoria do processo: pequenas melhorias são feitas nos modelos dos processos a partir da informação extraída da execução dos processos. Destacar que este ciclo de vida não contempla a etapa de extração da informação da execução real dos processos.

Dentro do conceito de ciclo de vida dos processos apresentado por Georgakopoulos e Tsalgaidou (1998), pode-se dizer que a modelagem de processos compreende as seguintes etapas:

- a) Modelagem do estado atual (“*as is*”);
- b) Otimização e modelagem do estado futuro (“*to be*” – quando aplicável).

A primeira etapa consiste em determinar exatamente onde as atividades de agregação de valor são realizadas. Extraída essas atividades do processo deve-se explorar um meio de habilitar às atividades de agregação de valor de forma eficiente e eficaz. Considerar interações com o cliente/usuário, ou seja, onde este poderia entrar em contato com a organização durante a fase da modelagem do projeto de processo de negócio. No momento da entrevista cada gestor é responsável por informar as atividades de todos os profissionais integrantes do seu departamento.

Os profissionais com mais experiências também devem ser envolvidos, para garantir que os fluxos sejam desenhados com todos os detalhes necessários. Um processo não se limita a um departamento ou área. No momento da entrevista, é colocada uma caixa preta em pontos de interseção com outros departamentos, facilitando a unificação do processo na etapa de Remodelagem dos Processos ponta a ponta ou situação proposta modo “*to be*”. (ALMEIDA NETO, 2012)

Já o modo “*to be*” consiste na representação gráfica de um processo a ser implementado ou a proposição de um novo. É realizada após a análise do processo. Este momento é tido como o “deve ser”, é a representação gráfica de um processo a ser implementado por meio de técnicas com o uso de padrões de notação BPMN. Nesta etapa, as interações com os clientes/usuários, as diferentes oportunidades de melhorias identificadas na situação atual do processo, e a da caixa preta devem ser observadas. (ALMEIDA NETO, 2012)

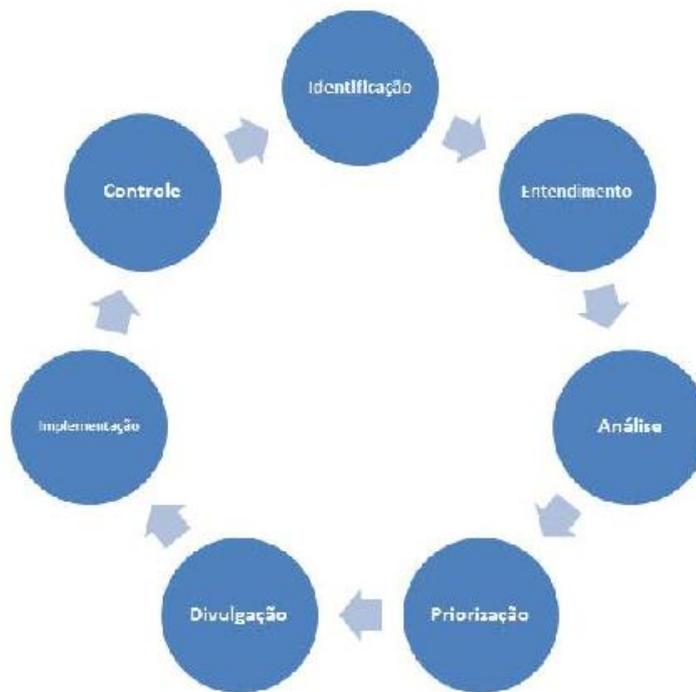
2.2.4. Melhoria de Processos

A melhoria de processo pode ser compreendida como a passagem do seu estágio atual, o que é chamado de “*as is*”, para uma situação que se acredita ser melhor, ou seja, o “*to be*”. (ALMEIDA NETO, 2012)

Para se melhorar um processo é fundamental conhecer as suas características. Com a melhoria, espera-se que os processos sejam eficientes, eficazes e efetivos. A eficiência se refere à produtividade do processo e a eficácia se refere à sua qualidade. Dessa forma, quando um processo consegue ser estável de forma eficiente e eficaz, no longo prazo, pode-se dizer que este processo também é efetivo (PSOMAS, 2011).

As melhorias podem ser de vários tipos ou natureza: otimização do fluxo de atividades; redução do tempo de ciclo do processo; identificar e solucionar lacunas não resolvidas no mapeamento; qualidade e alinhamento de produtos ou serviços; desempenho das pessoas (treinamento, motivação, etc.); na infraestrutura (sistemas, equipamentos, instalações, etc.); atendimento à legislação; alinhamento às políticas, diretrizes e modelo de gestão; e outros (ALMEIDA NETO, 2012). O autor elenca algumas etapas para a melhoria do processo. A Figura 2, a seguir, ilustra essas etapas.

FIGURA 2 – Etapas para melhoria dos processos



Fonte: Almeida Neto (2012, p. 37)

Na busca da análise e melhoria de processos, várias são as ferramentas da gestão de qualidade e processos que se podem utilizar como: Ciclo PDCA; brainstorming; diagrama de causa e efeito (diagrama de Ishikawa); 5W2H; diagrama de Pareto; estratificação; folha de verificação; histograma; diagrama de dispersão; gráfico de controle; matriz SWOT; matriz

GUT; Seis Sigma; indicadores de desempenho. Almeida Neto (2012) ressalta que não importa se as ferramentas são de gestão de processos ou do sistema da gestão da qualidade. Para ele: “o importante são as contribuições destas ferramentas em diferentes frentes de trabalho” (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012b, p.31)

2.3 Gestão Pública

Estruturalmente, a Administração Pública Brasileira compreende tanto os órgãos governamentais, aos quais incumbe traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, aos quais incumbe executar os planos governamentais.

A Gestão Pública para Mattos (1975, p.63):

“no seu sentido mais geral, é empregada para designar o ato ou a ação de reger, governar, superintender, gerir ou dirigir negócios ou bens públicos ou particulares. Destarte, podem-se considerar como sinônimos de administração os vocábulos: gerência, gestão, governo, direção, regência, governança, superintendência”.

Para Teixeira e Santana (1995, p.7):

“a Administração Pública tem como característica específica uma relação de responsabilidade direta com o processo histórico global que se dá no desenvolvimento da sociedade, daí a necessidade de continuamente redefinir a sua missão em face dos novos imperativos, sob pena de comprometer a sua capacidade sinérgica.”

Para os autores, introduzir mudanças na Administração Pública de modo a propor novas diretrizes e mecanismos de gestão representa ir ao encontro a interesses estabelecidos pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional do aparelho administrativo do Estado. Nesse sentido, a gestão pública tem um caráter específico de agir sobre aspectos cruciais para conformar e legitimar o processo de mudança.

Para falar da Administração Pública Brasileira na atualidade, suas mudanças, e ainda realizar uma projeção estratégica para o futuro, é imprescindível uma análise histórica de suas transformações e de sua evolução.

2.3.1 Administração Pública Patrimonialista

Até a década de 1930, a gestão pública no Brasil caracterizava-se essencialmente pela chamada Administração Pública patrimonialista, representada por elites que se alternavam no poder, e por características como o nepotismo e a não separação dos patrimônios público e

privado. O Brasil, então, era representado por um federalismo onde prevaleciam apenas os interesses das elites. Nesse sentido, como define Paula (2005), a rede fiscal se confundia com a apropriação de renda, monopólios e concessões. Os cargos públicos não eram profissionalizados e as esferas locais tinham pouca autonomia. O papel construtivo da administração era sobreposto pela grande importância que era atribuída à arrecadação tributária. Ainda segundo a autora, as esferas econômicas e política se confundiam, transformando a busca do poder, em razão da posse de um patrimônio de grande valor (PAULA, 2005).

Posteriormente, com a crise econômica causada pela crise da bolsa de Nova York em 1929, quando os países desenvolvidos restringiram a importação do café brasileiro, principal produto da pauta de exportação, sucedeu-se uma crise de superprodução sem precedentes em um cenário de aceleração industrial onde o Estado Brasileiro assumiu papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. É nesse quadro que surge a administração burocrática, empreendida principalmente no governo Vargas. É quando então, a Administração Pública Brasileira começa a sofrer um processo de racionalização que se traduziu pelo surgimento das primeiras carreiras burocráticas e também pela tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público (PAULA, 2005).

Segundo Bresser Pereira (2009, p. 207),

“a reforma burocrática do serviço público, empreendida a partir da década de 1930, aconteceu porque a administração patrimonial adotada até então “mostrava-se incompatível com o capitalismo industrial e com os regimes parlamentares político-liberais que surgiram no século XIX”.

2.3.2 Administração Burocrática

O modelo de administração adotado pelo Brasil a partir da era Vargas, conhecido como administração burocrática, baseia-se nas ideias do modelo racional-legal do sociólogo Max Weber, que apresenta forte presença das características burocráticas como: a hierarquia da autoridade; o caráter legal das normas e regulamentos; o caráter formal das comunicações; a impessoalidade das relações; a meritocracia; a especialização da administração; e ainda rotinas e procedimentos padronizados (PAULA, 2005).

Segundo Weber, essa forma de organização era mais eficaz, pois permitia uma execução objetiva e racional, previsível, calculável e independente das pessoas encarregadas

da execução. Para ele, a eficácia da burocracia seria resultante de despersonalizar e padronizar as atividades humanas.

Contudo, em razão da aplicação do modelo burocrático na Administração Pública Brasileira, surgiram na prática algumas disfunções, como o excesso de formalismo, de papelório, de conformidade às rotinas e ainda a resistência às mudanças. Cabe ressaltar também como disfunção o apego aos regulamentos, que têm como consequência a valorização extrema dos meios. A atividade meio passa ser então o resultado a ser alcançado, sendo mais importante que os objetivos organizacionais (SECCHI, 2009).

Para facilitar a implementação do modelo burocrático foi fundamental a criação do Departamento Administrativo do Setor Público em 1936, que representou uma tentativa de profissionalização do serviço público em busca de um Estado mais moderno e de uma burocracia pública profissionalizada. Tinha como objetivos centralizar a Administração Pública nas mãos do Governo Federal, criar uma política de recursos humanos e promover a racionalização dos métodos e procedimentos administrativos (BRESSER PEREIRA, 2006). O DASP tornou-se assim, a agência responsável pelas tentativas de imprimir racionalidade ao serviço público e introduzir critérios de eficiência na administração governamental (CARVALHO, 2001). Concursos para ingresso no setor público, planos de carreira e regras formais de promoção baseadas no mérito foram estabelecidos.

Reconhecidamente o DASP não funcionou em toda a sua plenitude, sendo extinto somente em 1986, dando lugar à Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), que foi extinta em 1989, sendo incorporada então à Secretaria da Administração Federal da Presidência da República (SAF), a qual em 1992 foi incorporada ao Ministério do Trabalho. Já em 1995, a SAF transformou-se no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Atualmente, as atividades de gestão do governo federal estão concentradas no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRESSER PEREIRA, 2006).

2.3.3 A crise do Modelo Burocrático

Durante a era Vargas e, principalmente a partir do governo de Juscelino Kubistchek, começaram a ser percebidas mais claramente algumas disfunções do modelo burocrático de administração. É quando surgem tentativas de simplificá-lo, como a criação da Comissão de Simplificação da Burocracia (COSB), que tinha por objetivo desburocratizar a administração, descentralizando-a ao delegar competências para as entidades da administração indireta. Esse

processo continua com o estabelecimento do Decreto-lei nº 200 em 1967, que representou a primeira tentativa de superar a rigidez burocrática na busca de uma reforma gerencial da Administração Pública Brasileira. Instituiu-se nesse momento como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento, o orçamento, a descentralização e o controle de resultados. Porém, em razão de diversos fatores como a permissão de contratação de servidores sem concurso público, e por não existir a preocupação com mudanças no âmbito da administração direta, além de fatores políticos, a tentativa de evolução para uma Administração Pública gerencial fracassou na época (BRESSER PEREIRA, 2006).

Portanto, verifica-se que a Administração Pública Brasileira sofreu algumas tentativas de modernização desde a reforma burocrática implementada no governo Vargas até a década de 1970. Porém, apesar de algumas mudanças terem sido realizadas com o intuito de organizar o Estado, ainda existia o desafio importante no que diz respeito à evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público (BRESSER PEREIRA, 2006).

Posteriormente, no início dos anos 1980, uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da Administração Pública gerencial foi implementada no Brasil com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), tendo Hélio Beltrão à frente como Ministro Extraordinário. O programa tinha como principal objetivo dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal. Além de dezenas de medidas simplificadoras das relações do cidadão com a máquina administrativa, o programa trouxe importantes inovações, como o estatuto da microempresa e os juizados de pequenas causas (ABRUCIO, 1997).

No início dos anos 1990, novas medidas de maior impacto chegaram a ser adotadas, no âmbito de um novo programa, o Programa Federal de Desregulamentação. Em 1991, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, foram desenvolvidas na Administração Pública ações para modernizar e transformar as organizações públicas a fim de torná-las mais preocupadas com o cidadão e não apenas com os seus processos burocráticos internos (BRESSER PEREIRA, 2006).

Foi nesse contexto que se implementou o projeto de aumento da qualidade no serviço público, em busca de uma melhoria incremental e contínua da gestão nas organizações públicas por meio de uma gestão de resultados. O pressuposto desenvolvido era que, em um Estado democrático como o Brasil, a possibilidade de efetivamente mudar a imagem da Administração Pública a fim de tornar-se eficaz na produção de bens e serviços à sociedade estava diretamente ligada na capacidade de transformar e aprimorar suas estruturas e processos de modo contínuo. Então, o modelo escolhido na época e utilizado por muitos

países assim como o Brasil, para a melhora da qualidade no setor público foi o processo de transposição de conceitos da administração de negócios privados para a Administração Pública, isto é, a Nova Gestão Pública ou *new public management* (BRESSER PEREIRA, 2006).

2.3.4 Administração Gerencial no Brasil

Nas últimas décadas verifica-se o grande aumento dos setores públicos em todo o mundo em implementar estratégias de melhoria da gestão, com vistas a satisfazer os cidadãos, usuários das diversas áreas de atuação do setor público. Assim, fez-se necessário uma transformação nas práticas gerenciais para aperfeiçoar o desempenho das organizações públicas, de modo a atender melhor às necessidades de todas as partes interessadas (BRESSER PEREIRA, 2006).

Conforme relatório do Banco Mundial (1997), o grande desafio do setor público consiste em criar um ambiente propício que ofereça incentivos a um melhor desempenho na prestação de serviços. Nesse sentido, a passagem da administração burocrática para a administração gerencial foi uma medida considerada indispensável para a reforma do Estado Brasileiro nos anos 90.

Bresser Pereira (2006) ressalta que essa tentativa de modernização da gestão pública brasileira não obteve êxito, em virtude de uma série de fatores: a contratação de empregados sem concurso público permitiu a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas; não houve a preocupação de mudanças no âmbito da administração direta ou central e o núcleo estratégico do Estado foi enfraquecido pela estratégia do regime militar.

Já a partir dos anos 1990, a questão central debatida foi o modo como se deve reconstruir o Estado em mundo globalizado. Nesse sentido, como afirma Bresser Pereira (2009), surgiu uma nova tentativa de reforma do Estado, quando então os princípios da Administração Pública gerencial, também chamada de *new public management*, receberam efetivamente maior importância e seguiram um rumo de uma efetiva realização.

Segundo Costa e Landim (2007):

“O Brasil, nesse caminho, criou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que teve a função de estabelecer a modernização administrativa dos governos subnacionais, o que estimulou a adoção de novos modelos de gestão pública, o intercâmbio de experiências, e a ampliação das melhores práticas em todas as esferas do governo. “

Porém, a reforma teve seu início com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que criou o suporte legal para a implantação de mudanças institucionais e para a modernização da gestão pública. Conhecida como emenda de reforma administrativa, a partir de então, as atividades estatais foram divididas em dois tipos, segundo Paula (2005): Atividades Exclusivas do Estado e Atividades Não Exclusivas do Estado.

Para Bresser Pereira (2009), a Administração Pública gerencial envolve uma mudança na estratégia de gerência que deve ser colocada em prática em uma estrutura administrativa reformada. Ainda conforme o autor, a ideia geral é descentralizar, delegar autoridade, mas, é preciso definir claramente os setores em que o Estado deve atuar suas competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada setor. Dessa maneira, foi definido pelo Plano que as atividades exclusivas envolvem o poder do Estado, garantindo que as leis e as políticas públicas sejam cumpridas e financiadas. Por outro lado, os serviços não-exclusivos são aqueles que o Estado provê, mas podem também ser oferecidos pelo setor privado e pelo setor público não-estatal.

Pode-se concluir, portanto, que a Administração Pública gerencial surgiu no contexto brasileiro como uma solução para alguns entraves da Administração Pública burocrática e também devido à necessidade de um aparelho estatal que viabilizasse uma reforma do Estado condizente com as ideias e debates da década de 1990, e que representasse uma resposta à crise do Estado sumariamente interventor (BRESSER PEREIRA, 2006).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE DE ESTUDO

Roesch (2010) aponta que a caracterização da organização é importante e que os antecedentes ajudam a entender a situação problemática. Assim, sugere que sejam expostas informações históricas (acontecimentos desde sua fundação até a situação atual), sobre suas características (nacionalidade, quantidade de estabelecimentos/filiais, quantidade de funcionários, faturamento e tipos de produtos e/ou serviços produzidos e/ou prestados) e sobre o ambiente em que a organização está inserida (mercado em que atua, grupo empresarial em que está inserida).

3.1 A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

Nesta seção será apresentado a UFRRJ, que teve seu nascimento através da criação da ESAMV - Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária mediante o Decreto 8.319 de 1910, assinado pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha. Em 1934, a ESAMV teve seus cursos desmembrados em: Escola Nacional de Agronomia e Escola Nacional de Veterinária. Estas escolas tornaram-se estabelecimentos-padrão para o ensino agrônomo e de medicina veterinária do País. Em 1936, através de Portaria Ministerial, as Escolas tornaram-se independentes. O Decreto-Lei 982 de 1938 integrou a Escola Nacional de Agronomia ao recém-criado Centro Nacional de Ensino e Pesquisa Agrônomicas, passando a Escola Nacional de Veterinária a subordinar-se diretamente ao Ministério da Agricultura. (UFRRJ, 2014a)

O Decreto-Lei 6.155 de 1943 reorganiza o CNEPA, e nasce a Universidade Rural, abrangendo na época, a Escola Nacional de Agronomia, a Escola Nacional de Veterinária. (UFRRJ, 2014a).

Em 1963, pelo Decreto-Lei 1.984, a Universidade Rural passou a denominar-se Universidade Rural do Brasil. Em 1967, por meio do Decreto-Lei 60.731, obteve a atual denominação, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ, 2014a).

Hoje a UFRRJ é uma Universidade *multicampi*, com sede nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios, Campos dos Goytacazes e na cidade do Rio de Janeiro (UFRRJ, 2014a).

De acordo com dados de 2013 (UFRRJ, 2014), a UFRRJ possui cerca de 15 mil alunos de graduação. Aproximadamente 11 mil destes estão matriculados em 55 cursos de graduação

presencial, cerca 4 mil em cursos oferecidos a distância junto ao Consórcio CEDERJ e em torno de 1.200 na pós-graduação (UFRRJ, 2014a).

A Universidade conta com cerca de 1.053 professores, atuando em pesquisa em diferentes áreas do conhecimento, em cursos de graduação, pós-graduação e atividades de extensão. A UFRRJ possui o suporte de um corpo técnico-administrativo de cerca de 2.042 servidores (efetivos, terceirizados e cedidos) (UFRRJ, 2014a).

As Unidades Administrativas desenvolvem atividades relacionadas ao suporte administrativo, infraestrutura física e funcional da Universidade. E a estrutura acadêmica se organiza em unidades denominadas Institutos e em subunidades denominadas Departamentos, que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A UFRRJ se apresenta como uma universidade em crescimento, em busca da solidificação de sua condição *multicampi*, e disposta a realizar as adequações necessárias à atual realidade institucional.

3.2 A Expansão Universitária

A expansão do ensino superior contou com o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que buscou ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta estabelecida é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação (MEC, 2008).

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, é uma das ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) em reconhecimento ao papel estratégico das universidades federais para o desenvolvimento econômico e social.

A necessidade de expansão da Educação Superior em nosso país é premente, visto que, em média nacional, apenas 24,31% dos jovens brasileiros, com idade entre 18 e 24 anos, têm acesso ao ensino superior. Com o Reuni, o Governo Federal adotou uma série de medidas a fim de retomar o crescimento do ensino superior público.

Em sua formulação, o Reuni teve como principais objetivos: garantir às universidades às condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior; assegurar a qualidade por meio de inovações acadêmicas; promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, integrando a graduação, a pós-graduação, a educação básica e a

educação profissional e tecnológica; e otimizar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das instituições federais de educação superior.

O Reuni encontra-se em pleno processo de execução e o Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Superior, tem o desafio de garantir eficiência na alocação dos recursos humanos, orçamentários e infraestruturais, induzindo a reestruturação física e acadêmica das instituições, possibilitando a ampliação do acesso e assegurando a qualidade da educação superior pública.

O Reuni, em conjunto com as demais ações do Ministério da Educação, possibilita a implementação de políticas públicas voltadas à educação superior para a redução das desigualdades sociais. Com o Reuni, o Ministério da Educação cumpre sua missão institucional de ampliar a oferta de ensino superior e atuar em todos os segmentos da educação de forma integrada.

Para alcançar o objetivo, todas as universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao ministério planos de reestruturação, de acordo com a orientação do Reuni. As ações preveem, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão (MEC, 2008).

3.3 Caracterização da Unidade Organizacional da Pesquisa

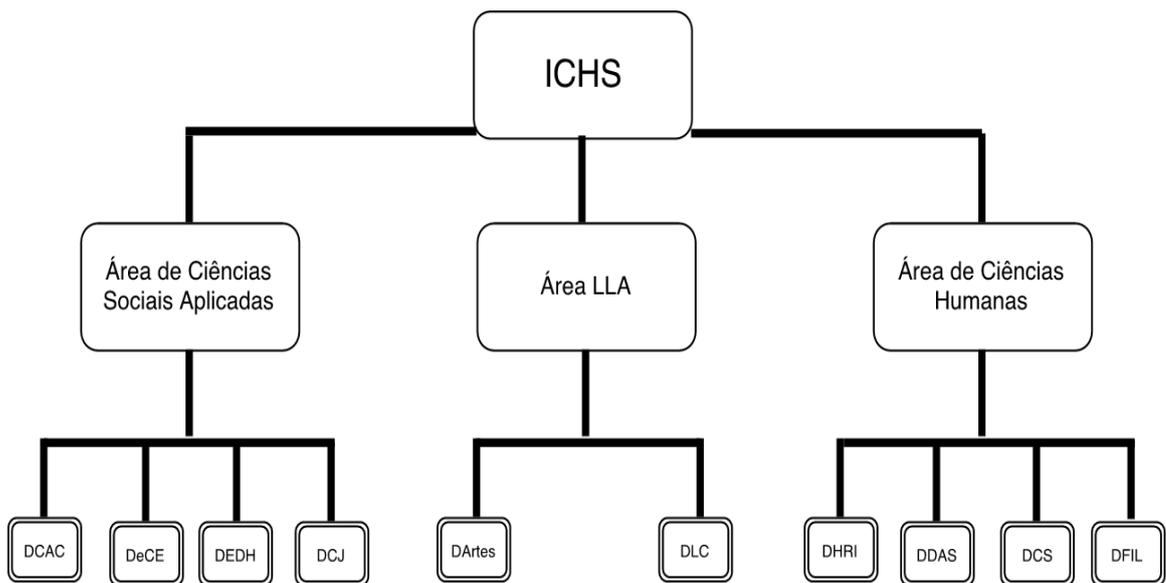
Nesta seção será apresentado um breve histórico sobre a criação do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), que se originou do Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS), em 2013.

O Instituto de Ciências Humanas e Sociais foi criado, em 1969, como consequência do processo de implantação dos cursos graduação de Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Economia Doméstica na UFRRJ. Dessa forma, pode-se dizer que a “origem” do Instituto deu-se a partir de cursos de graduação localizados na chamada GRANDE ÁREA de CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS.

Não obstante, nos últimos anos, o ICHS vem conhecendo notável expansão tanto no âmbito da graduação quanto na pós-graduação stricto sensu. Observe-se que também como desdobramentos da implementação do PRE/UFRRJ, a própria área de CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS viveu significativo processo de expansão cujo resultado foi a criação dos cursos de Direito, Hotelaria, Administração Pública, Ciências Contábeis e Comunicação Social/Jornalismo. Como resultado natural do aumento do número de docentes surgiram

novos cursos de Pós-Graduação *strictu sensu*. Como consequência desse processo de crescimento, o ICHS passou a ter dez departamentos. Além disso, o ICHS é responsável pelo oferecimento do curso de graduação à distância (EaD) em Administração, através do Consórcio CEDERJ. Conforme demonstrado na Figura 3.

FIGURA 3 – Estrutura Organizacional do ICHS



Fonte: Relatório de Gestão UFRRJ 2014

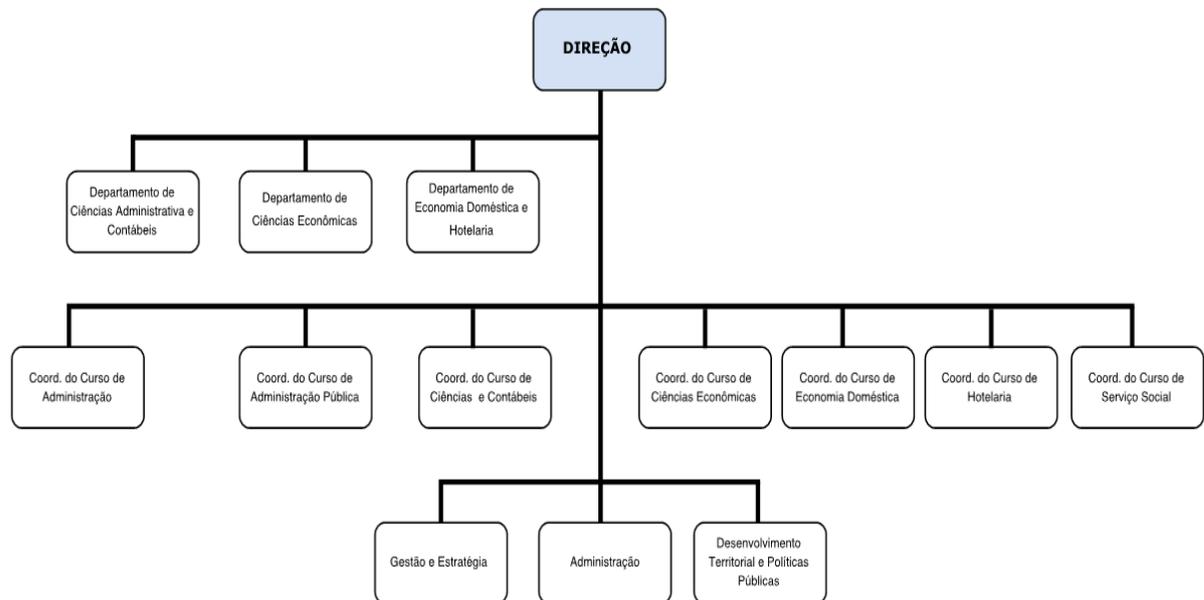
O resultado de todo esse processo de crescimento proporcionou ao ICHS o título de maior unidade acadêmica da UFRRJ, tanto pela abrangência de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, buscando sempre uma interação plena com o conjunto das áreas acadêmicas da Universidade, quanto pelos dados numéricos apresentados, pois a realidade de 14 cursos de graduação presencial, 1 curso a distância, 5 mestrados acadêmicos, 1 mestrado profissional e 1 doutorado acadêmico, além de cursos de especialização traduzindo-se em uma comunidade de aproximadamente 6 mil discentes, 320 professores e 60 servidores técnico-administrativos. Entretanto, para além do gigantismo do ICHS, compreende-se que há inúmeras outras justificativas tanto acadêmicas quanto administrativas que orientaram como sendo necessária e urgente a criação de nova unidade acadêmica no âmbito da Universidade.

Surge então o Projeto Político Pedagógico Institucional Básico de criação de uma nova Unidade Acadêmica: o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA).

O novo Instituto abrigou as proposições acadêmicas da área de Ciências Sociais Aplicadas. Neste sentido, ICSA possui, como previsto no Estatuto da UFRRJ, cinco Departamentos: Ciências Administrativas (DCAd), Ciências Contábeis e Finanças (DCCF), Administração Pública (DAP), Ciências Econômicas(DeCE), Economia Doméstica e Hotelaria (DEDH). Além disso, o ICSA é responsável pelo oferecimento do curso de graduação a distância (EaD) em Administração, através do Consórcio CEDERJ. No âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, ao ICSA estão ligados o Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas (PPGDT) e o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA -MPGE).

O ICSA, hoje, é uma comunidade acadêmica com aproximadamente 4500 alunos, 120 professores e 25 técnico-administrativos, que atendem a direção, departamentos e coordenações de curso. Conforme organograma demonstrado na figura 4.

FIGURA 4 – Estrutura Organizacional do ICSA



Fonte: Relatório de Gestão UFRRJ 2014

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida foi classificada quanto aos fins como exploratória e intervencionista, pois segundo Vergara (2004), a investigação exploratória é realizada em área a qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado; e intervencionista porque tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar.

Quanto aos meios classifica-se como uma pesquisa de campo, segundo Vergara (2004), a pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo; estudo de caso porque é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

4.2 O Universo Pesquisado

Segundo Vergara (2004), o universo pesquisado trata-se de definir toda a população e a população amostral. Nesta pesquisa a população total foi composta pelos servidores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, mas especificamente os servidores do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA ocupantes dos cargos de técnico-administrativos e docentes. A população amostral pesquisada foi os seis servidores que exercem função de secretários de departamento e direção, e seis docentes, que exercem a função de chefia de departamento e diretoria no ICSA.

4.3 Sujeitos da Pesquisa

Na abordagem de pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2004, p. 102), o pesquisador não se detém nas generalizações, mas sim na profundidade e abrangência da compreensão. Nesta perspectiva, a definição da amostra de pesquisa não é numérica e, portanto “[...] a amostra ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões”.

Consequentemente, a amostra qualitativa:

[...] “privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer; considera-os em número suficiente para permitir certa reincidência das informações, porém não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta; [...]esforçar-se para que a escolha do *locus* e do grupo de observação e informação contenha o conjunto das experiências e expressões que se pretende objetivar com a pesquisa” (MINAYO, 2004, p.102).

Portanto, os sujeitos desta pesquisa foram servidores técnico-administrativos e docentes do ICOSA. O critério de inclusão foi realizado pela tarefa executada, pois temos no ICOSA técnico-administrativo exercendo a função de porteiro, recepcionista, auxiliar de almoxarifado, secretário de coordenação de curso, secretário de departamento e secretário da direção do instituto, e docentes que exercem cargos administrativos. Ver apêndice B.

A seleção dos entrevistados foi feita utilizando o critério do cargo, sendo seis técnico-administrativos que exercem a função de secretários, e seis docentes que ocupam o cargo de chefia de departamento. Os sujeitos que não se enquadraram nos critérios de inclusão, de algum dos grupos de sujeitos, foram excluídos da amostra.

4.4 Procedimentos Metodológicos visando à implementação das melhorias

Os procedimentos que visam à implementação das melhorias nos processos seguiram o modelo desenvolvido por Oliveira (2012, p. 220), que define uma sequência lógica contendo as etapas a serem cumpridas para o desenvolvimento de um produto ou projeto de forma estruturada. Sua metodologia foi compilada de diversas fontes e está descrita no Quadro 3.

QUADRO 3 - Metodologia de Modelagem de Processos

a	Análise de Requisitos	
	1	Estudo Inicial e Caracterização do Negócio (<i>core business</i>)
	1	Estudar os principais negócios da organização, procurando discutir com a Alta Direção as estratégias e as novas oportunidades de negócio e a contextualização do mercado.
	2	Com base no que foi discutido, revisar as principais linhas de negócio da organização. Considerar a necessidade de rever o Planejamento Estratégico na busca de melhoria dos seus componentes essenciais (visão, missão, objetivos, valores, etc.). Isto dará as bases necessárias para a avaliação das linhas de negócio a partir das quais os processos serão analisados e redesenhados.
	2	Piloto para a escolha da técnica e ferramenta a serem utilizadas – focando a facilidade de uso e a disponibilidade do aplicativo, optou-se pelo uso do Bizagi.
	3	Identificação da engenharia do negócio – macroprocessos do negócio.
	1	Com base nos documentos selecionados na etapa anterior, estudar e identificar as atividades essenciais de cada setor organizacional com foco nas mais importantes e abrangentes. Geralmente, estas atividades se referem aos processos considerados críticos na organização.
	4	Elaborar plano de trabalho prevendo: <ul style="list-style-type: none"> • Ação em cada departamento com produção de resultados setoriais;

		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de avaliação parcial em cada setor.
	5	Palestra para nivelamento e exposição da técnica a ser adotada.
b	Construção do Modelo	
	1	Mapeamento dos Processos
	1	Identificação de cada processo – nome e finalidade
	2	Levantamento de informações genéricas do processo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificação do gestor; • Caracterização do processo: primário, de apoio ou gerencial; • Seu escopo (onde começa e onde termina); • Relacionamentos e dependências com outros processos, indicando a existência de processos paralelos ou simultâneos, realçando pontos de integração; • Identificação dos <i>stakeholders</i> – partes interessadas no processo; • Identificação de subprocessos e das atividades; • Identificar o atendimento do cliente (internos e externos).
	3	Levantamento e análise de documentos.
	4	Modelagem Inicial (<i>draft</i>) – definição do fluxo.
	5	Revisão do modelo
	2	Documentação do processo.
	1	Identificação das atividades, tarefas, regras, exceções e ações em caso de problemas.
	2	Classifique as atividades por importância.
	3	Identificação e quantificação dos insumos, produtos e resultados.
	4	Levantar todos os requisitos dos clientes e fornecedores.
	5	Identificação e quantificação dos recursos necessários à sua execução e disponibilidade desses recursos.
	6	Identificar interação com outros processos e “entes” externos ao negócio.
	7	Identificar oportunidades de automação (ou intensificação).
	8	Identificar os fluxos e meios de informação (inclusive formulários).
	9	Identificar e caracterizar repositórios de informações.
	10	Levantamento de custos e duração ao nível de atividade.
	11	Listar os fatores impeditivos ou de risco que podem estar dificultando o desempenho ou o não cumprimento de metas e objetivos.
	12	Listar informação ou dados que são requeridos.
	13	Identificar as ferramentas ou instrumentos necessários para sua execução.
	14	Listar sistemas que dão suporte ao funcionamento.
	15	Identificar e definir medidas de desempenho: KPIs – indicadores-chave de desempenho.
	16	Descrever as decisões associadas a cada atividade.
	3	Refinamento do modelo – decomposição funcional.
	1	Mapeamento dos subprocessos.
	2	Documentação de cada subprocesso.
	4	Revisão do modelo global.
c	Análise dos processos	
	1	Análise funcional – avaliar se cada processo cumpre seus objetivos.
	3	Avaliação dos requisitos dos usuários do processo

	1	Avaliar se os processos críticos levam em consideração os requisitos de seus clientes e fornecedores
	4	Análise dos processos selecionados
	1	Avaliar se os requisitos levantados estão considerados nos processos, apenas reveja e avalie sua funcionalidade e operacionalidade. Isto é sua dedicação ao uso. Em caso de não conformidade, fazer as anotações necessárias para que estes requisitos sejam incluídos na etapa de racionalização e redesenho do processo.
	5	Formulação de proposta de melhoria (melhores práticas e indicadores).
d	Simulação	
	1	Avaliar o comportamento e desempenho dos processos, existentes ou novos, mediante a criação de cenários onde serão testados os impactos das variações de seus parâmetros de funcionamento.
e	Reengenharia (criação de novos processos, fusão, eliminação ou mudanças)	
	1	Racionalização dos processos contemplando sua automação.
	2	Redesenho dos processos buscando a adoção de melhores práticas de trabalho.
	3	Elaborar o Plano de Mudança o processo.
	4	Implementação – gestão da mudança
	1	Testar, rever, atualizar e documentar os processos.
	2	Divulgar os novos processos.
	3	Treinar os envolvidos em cada processo.
	4	Implementar mudanças garantindo a necessária integração.
	5	Repassar a gestão do processo para o responsável (<i>gestor/owner</i>)
f	Documentação dos resultados / produtos parciais e finais	
g	Divulgação	
h	Gestão dos processos – monitoramento	
	1	Depois de implantado, cada processo precisa ser monitorado, avaliado e devidamente ajustado, levando em consideração o seu desempenho na busca constante e sucessiva de melhoria contínua.
	2	Avaliar o desempenho do processo com base nos indicadores construídos com essa finalidade através de mecanismos efetivos de <i>follow-up</i> .
	3	Implementar processos de gestão de forma a orquestrar o funcionamento harmônico, balanceado e integrado do negócio.
	4	Reavaliar de forma constante e efetiva como meio de garantir a qualidade e contínua melhoria.

Fonte: (OLIVEIRA, 2012, p. 222-225)

A presente pesquisa teve como base o modelo apresentado sem, contudo, adotá-lo na sua integralidade, mas sim tendo o modelo como guia de orientação para a realização do estudo.

4.5 Instrumento da Coleta de Dados

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a entrevista individual com perguntas semiestruturadas.

A entrevista foi realizada no local e horário de trabalho dos sujeitos, de acordo com sua disponibilidade e preferência, estando assim em consonância com as orientações de Yin (2010), quando refere que ao entrevistar pessoas-chave o pesquisador deve se adaptar ao horário e disponibilidade do entrevistado e não impor os seus horários.

Ressalta-se que o roteiro das entrevistas foi enviado, via e-mail, para os sujeitos da pesquisa, previamente à realização das entrevistas, de modo que obtivessem ciência do mesmo. Essa medida teve como objetivo minimizar possíveis lapsos e equívocos relacionados à sua memória.

Neste contexto, nas entrevistas com os servidores do ICSA buscou-se explicitar quais os principais macroprocessos do instituto, qual a necessidade da modelagem e remodelagem dos macroprocessos e qual a relevância que tais procedimentos trarão no exercício das tarefas diárias.

As entrevistas individuais seguiram o roteiro semi-estruturado, conforme descrito no apêndice B, no qual procurou levantar o conhecimento dos participantes quanto a gestão de processos, obter informações de possível metodologia de gestão de processos aplicada no ICSA, conhecer o nível de comprometimento dos servidores junto ao Instituto e buscar as informações necessárias para entender a situação atual do ICSA.

As fontes de evidências utilizadas nesta pesquisa foram os documentos institucionais, tais como, atas, regimentos e relatórios da UFRRJ e do ICSA. Dentre eles, destacaram-se: o relatório de gestão da UFRRJ e do ICSA.

4.6 Técnica de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de: pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Na pesquisa documental foram estudados documentos fornecidos pela Universidade, como Regimento Geral da Universidade, Relatório de Gestão, Processos, Atas e Deliberações.

Para a pesquisa de campo foi selecionada a técnica de entrevista individual, destacando-se ser esta uma das mais importantes fontes de evidência, conforme afirma (YIN, 2010).

Adicionalmente, quanto à coleta e análise dos dados das entrevistas, foram tomados os devidos cuidados para minimizar a influência e incorreção relacionadas ao possível esquecimento, emoção e parcialidade nos relatos dos sujeitos pesquisados, adotando-se, para isso, as recomendações propostas por Yin (2010), conforme detalhes descritos a seguir.

4.7 Tratamento e Análise dos dados

Os dados, oriundos de documentos, foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise qualitativa, de acordo com o que recomenda Demo (1998), da mesma forma ocorreu com as entrevistas, uma vez que buscou compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, numa concepção transparente de linguagem.

A análise qualitativa esteve presente desde as primeiras tentativas da humanidade de interpretar os antigos escritos, como as tentativas de interpretar os livros sagrados. Entretanto, a análise qualitativa apenas na década de 20, foi sistematizada como método, devido aos estudos de Leavell sobre a propaganda empregada na primeira guerra mundial, adquirindo dessa forma, o caráter de método de investigação (TRIVIONOS 1987).

De acordo com Bardin (1994, p.18), “a célebre definição de análise qualitativa surge no final dos anos 40-50”, com Berelson, auxiliado por Lazarsfeld afirmando que “a análise qualitativa é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto na comunicação”.

A análise qualitativa atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos (verbais ou não-verbais). Quanto à interpretação, a análise qualitativa transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais (FREITAS, CUNHA, & MOSCAROLA, 1997).

Para esse estudo a análise qualitativa das entrevistas foi dividida em três etapas conforme alerta BARDIN (2004): 1ª Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados de forma a sistematizadas as ideias iniciais; 2ª Exploração do material coletado, nesta etapa o material coletado foi examinado através de uma leitura “flutuante”, a fim de possibilitar a elaboração de categorias; e 3ª Interpretação referencial, na qual as respostas foram categorizadas para finalmente tornar os dados brutos significativos.

5 REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo são inicialmente discutidas as entrevistas, reuniões e análises. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa. Por fim, as lições aprendidas.

A fim de atingir os objetivos traçados nessa pesquisa foram realizadas as entrevistas individuais e reuniões com os servidores para produzir a modelagem e o redesenho dos processos administrativos da direção do ICSA.

Através das entrevistas realizadas (APÊNDICE C), foram analisadas as informações sobre a gestão de processos do Instituto. Realizada a análise das entrevistas percebeu-se que as mesmas forneceram subsídios importantes para a pesquisa, trazendo através delas uma ideia macro dos processos da unidade.

Através de conversas informais com os servidores que utilizam os serviços das secretarias de departamento e direção do ICSA foi constatado que diversos problemas relacionados à falta de padronização nos modelos administrativos dos documentos produzidos pelos técnico-administrativos de secretaria levava o Instituto a atuar de forma desordenada, vagarosa e incerta nas informações prestadas aos clientes internos.

Partindo destas conversas, fatos e observações, surgiu a necessidade de realizar uma pesquisa para conhecer a situação atual do Instituto a fim de orientar a modelagem de processos (*AS IS*) e implementar melhorias visando alcançar a situação desejável (*TO BE*). Assim, através da pesquisa buscou-se realizar uma intervenção na organização apresentada, utilizando a base teórica da literatura consultada, incluindo as metodologias, técnicas e ferramentas que permitissem reestruturar a organização administrativa da direção do ICSA.

A pesquisa foi desenvolvida através de entrevistas individuais e reunião com o grupo de trabalho. Foram realizadas doze entrevistas e cinco reuniões com o grupo de trabalho composto pelos secretários de departamento e direção.

A primeira reunião com a equipe de trabalho iniciou-se com a apresentação e discussão de um texto sobre o entendimento dos processos. Foram apresentadas as metodologias que seriam utilizadas no trabalho, iniciou-se a discussão do papel da equipe no processo de mudança e a descrição do contexto em que se encontrava a organização, de modo que todos tivessem conhecimento do mesmo quadro inicial de referência conceitual da situação organizacional.

Este roteiro serviu para coletar as informações a respeito do histórico do ICSA, estrutura administrativa, hierarquia, seus pontos fortes e fracos, para registrar os integrantes da equipe de trabalho, bem como para estipular as datas das próximas reuniões.

A lista de pontos fortes e fracos (Quadro 4) foi elaborada pela equipe, o que acabou levando a realização de uma única sessão de *brainstorm*, em toda pesquisa. Nela, alguns itens foram destacados e comentados com a equipe, como o fato da lista de pontos fracos da organização ser maior do que a de pontos fortes.

QUADRO 4 - Pontos Fortes e Fracos da Organização

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Senso comum de responsabilidade	Poucos recursos financeiros
Bom ambiente de trabalho	Definição de prioridades para concentrar esforços
Boa localização	Indefinição clara de foco e metas
Abertura para novas ideias	Não cobrança das metas
Estrutura predial	Política de RH pouco clara
Imagem institucional forte	Falta de capacitação
	Falta de objetivos claros

Fonte: Elaboração própria com base em resultados das entrevistas

Outro fato que chamou a atenção da equipe foi a existência de um grande número de pontos fracos relacionados com a realização do serviço interno do instituto, levando a crer que os técnico-administrativos têm consciência da necessidade de melhoria nos modelos desempenhados.

A percepção desta situação causou certo desconforto à equipe, que salientou o fato do instituto ter crescido muito devido ao programa de expansão REUNE, e que vários dos pontos fracos já estavam sendo trabalhados pelos próprios servidores de forma independente e através de iniciativas como a realização deste trabalho.

A seguir iniciou-se a discussão dos problemas organizacionais percebidos pelos técnico-administrativos, citando-se alguns dos comentados nas conversas preliminares e acrescentando-se de modo espontâneo os seguintes problemas:

- a) Problemas de comunicação;
- b) Falta de política de recursos humanos;
- c) Falta de padronização no trâmite documental.

Quando questionados a respeito de quais seriam as principais reclamações apresentadas pelos clientes internos, a equipe citou os seguintes:

- a) Necessidade de resposta rápida;
- b) Problemas de comunicação;
- c) Ausência de modelos;
- d) Falta de padronização das solicitações.

Estas informações serviram para delinear o quadro inicial do “estado real” da organização que deve ser comparado com o “estado desejável” da organização. Esta comparação possibilitou perceber de maneira mais clara que a situação atual da organização era mais desconfortável e problemática do que se pensava inicialmente, gerando tensão e alertando para necessidade de mudança na tentativa de melhorar a situação.

O “estado desejável” foi delineado pelo estabelecimento da visão da equipe de trabalho, elaborada a partir da questão “Como você quer que a organização seja caso venha a liderá-la?”. Desta forma, a equipe respondeu que desejava liderar:

“uma organização efetiva, com seus objetivos claros, caracterizada por: fluxos pequenos, facilidade de comunicação, respostas rápidas ao cliente”

Com a comparação das listas de pontos fortes e fracos e das reclamações dos clientes com a declaração de organização desejada, foi identificada a percepção da diferença entre os estados “real” e “desejável”.

A reunião foi concluída com o agendamento da segunda reunião.

Nesta segunda reunião a equipe estava bastante motivada e ansiosa pela pesquisa. Existiam muitas perguntas a respeito de como seria desenvolvida a pesquisa e de quanto tempo levaria para concluir toda a análise e implantação de mudanças.

Havia certa preocupação da equipe ao comentar que primeiro seria realizado o estudo dos processos como eles existiam, para entender por que o ICSA estava enfrentando tais problemas e depois partiria para reestruturação do que fosse necessário. Um dos integrantes da equipe sugeriu pular a etapa de estudo dos processos existentes, alegando:

“Não existe processo padronizado. Você não vai conseguir que as pessoas descrevam o que fazem e como fazem, porque a cada momento é feito de uma forma diferente, e cada técnico faz do seu jeito. A informação não será precisa e você perderá tempo!”.

Foi explicado a equipe que não seria possível realizar a pesquisa sem estudar os processos em seus modelos atuais, como eram desempenhados, pois além de comprometer o resultado final do trabalho, correríamos um grande risco de repetir os erros que deram origem aos problemas atuais. Pular esta etapa seria realizar a intervenção sem o diagnóstico. Não poderia seguir sem passar pela etapa inicial.

A justificativa foi aceita pela equipe, que achou justa a realização do estudo do que eles chamavam de *“processos antigos”*.

A reunião correu sem maiores interrupções ou problemas até a apresentação da lista de pontos fortes e fracos do ICSA. Nesta lista, a estrutura era percebida como um dos pontos fortes do instituto. Prontamente os integrantes da equipe responderam que este ainda era considerado um dos pontos fortes do instituto, pois a estrutura organizada em Direção, cinco departamentos facilitavam muito o trabalho. Declararam, ainda, que não desejavam alterar esta divisão da estrutura e que, na verdade, necessitavam de entender o fluxo de trabalho do instituto e definir os processos que são melhores desempenhados por cada departamento para servir como modelo, para que o trabalho ganhasse mais rapidez, eficiência e eficácia.

5.1 As entrevistas

As entrevistas para coletar as informações necessárias ao mapeamento, estruturação e análise dos processos organizacionais basearam-se no roteiro proposto no capítulo 6 deste trabalho.

Desta forma, foram entrevistados o diretor do ICSA, os chefes de departamentos, os secretários de departamentos e a secretária executiva do ICSA, totalizando doze entrevistas individuais.

A realização das entrevistas trouxe o conjunto de informações que eram necessárias para prosseguir o trabalho e as reuniões com a equipe, mas trouxe consigo o primeiro conjunto de surpresas.

A primeira surpresa foi o fato dos servidores terem alegado não possuir tempo para a realização da entrevista. Eles afirmavam que poderiam responder as questões por escrito, em horários de folga, e depois explicariam quaisquer dúvidas que surgissem a respeito do que

havia respondido. Isto terminou gerando trabalho dobrado para os participantes da pesquisa, pois quando começavam a responder as questões tinham muitas dúvidas. Com as dúvidas vieram os telefonemas e e-mails de esclarecimentos, finalmente, como havia sido proposto desde o início, as entrevistas individuais. Mesmo assim, continuavam a resistir à realização das entrevistas, através de diversas mudanças de horário e data

A primeira entrevista realizada foi com um secretário de departamento, que a princípio se mostrou desconfiado quanto às perguntas sobre o seu trabalho e o dia a dia na organização. Para tentar entender as causas da resistência, perguntou-se o que esta pessoa sabia sobre a pesquisa que estava sendo desenvolvida.

A resposta foi: *“Sei que você está trabalhando com eles (equipe de trabalho) num projeto de nova estrutura e que você vai estudar os processos e mudar o nosso trabalho”*. Perguntei o que este sabia sobre a entrevista que iria realizar, e ele respondeu:

“Olha... o pessoal que tentou responder sozinho disse que pergunta um monte de coisas repetidas e que é bem enrolado de fazer. Foi por isto que resolvi fazer a entrevista”.

As respostas confirmaram uma enorme resistência às mudanças que surgiram em decorrência do trabalho que estava sendo realizado.

Foi explicado ao secretário detalhadamente o que estava acontecendo, foi garantido que não ocorreriam transferências de setor e nem colocado a disposição do Departamento de Pessoal em função das respostas dadas na entrevista. Pelo contrário, talvez fossem necessárias mais algumas pessoas. Ficou bem claro para o participante que a responsabilidade pela mudança nos modelos de trabalho executados no ICSA era toda a equipe de trabalho. Que seriam utilizados um conjunto de técnicas e ferramentas para fazer o que era desejado, melhorar a estrutura do instituto e tentar reduzir os problemas de sobrecarga de atividades.

Mais tranquilo, o servidor começou a conversar a respeito do trabalho e a responder as perguntas sobre seu cotidiano no Instituto. A entrevista durou cerca de uma hora e ao agradecer a participação e colaboração, o servidor falou o seguinte:

“Era só isto?! Foi mais fácil do que eu esperava... até que foi agradável conversar com você sobre o meu trabalho!!!”.

As entrevistas seguintes duraram cerca de 45 minutos e contaram sempre com uma conversa informal para quebrar o gelo entre entrevistado e entrevistadora, um esclarecimento sobre o trabalho que estava sendo realizado e a realização das perguntas do roteiro do mapeamento de processos.

A partir das entrevistas foi possível identificar, por meio dos dados levantados, seis macroprocessos do ICSA, conforme segue:

- a) Realização de Concurso (apêndice D);
- b) Inscrição em Evento (apêndice D1);
- c) Pequenos Reparos (apêndice D2);
- d) Solicitação de Afastamento (apêndice D3);
- e) Solicitação de Diária e Passagem (apêndice D4);
- f) Reserva de Veículo e Motorista (apêndice D5).

Estes macros processos foram devidamente mapeados e estão descritos nos Apêndices usando a linguagem técnica apropriada da Técnica BPMN, isto é, “Diagramas de Processos de Negócios (DPN)”.

5.2 Modelagem na Prática – Atividade de Campo

O mapeamento das atividades deu-se pela utilização de um método de mapeamento de baixa tecnologia, proposto por Ballé (1997), que utiliza cartões adesivos coloridos do tipo Post-it, marca registrada 3M, para trabalhar com atividades e tarefas. Nestes cartões são anotadas as etapas de desenvolvimento do processo para que possam ser reorganizadas e manipuladas de maneira prática, permitindo a reconstituição de um fluxo baseado na experiência dos participantes.

O fluxo surge a partir do posicionamento do Post-it seguindo a especificação do autor, onde o processo é esboçado verticalmente. Na prática, o fluxo inicia-se pelo posicionamento dos cartões pelo final e não pelo início, de forma a evitar deixar algum passo de fora, conforme a especificação de Ballé (1997): cartões azuis (pontos de input e output do processo), cartão em ângulo de 45° (uma ramificação), cartão vermelho (um problema).

Após o início do mapeamento surgiram algumas questões: *“Como cobrar metas e prazos se mesmo existindo um responsável direto pela atividade, não necessariamente ele realizaria a atividade? “Esta deveria ser uma das causas dos problemas do instituto, como a sobreposição de atividades, a sobrecarga de determinadas pessoas, os atrasos e a não cobrança das metas?”*

Após a realização do mapeamento com Post it ficou mais fácil visualizar os macroprocessos e realizar seu desenho no *software Bizage Modeler*. Então foi realizado o

desenho dos seis macroprocessos identificados pelos membros da equipe de trabalho como processos que necessitam de melhorias imediatas.

Assim foram modelados os macroprocessos para delinear o quadro inicial dos processos administrativos, estado *as is*, conforme apresentado nos Apêndices D, D1, D2, D3, D4 e D5.

Ao terminar os mapas, surgiu o risco de sua rejeição, pois eles haviam sido gerados usando o software *Bizagi* que a equipe não conhecia, por uma metodologia que não dominava, pela visão interpretada do modelo feito em Post it.

As reuniões foram retomadas com as entrevistas concluídas e os primeiros mapas de processos do instituto modelados.

A segunda reunião iniciou-se com uma recapitulação do que já havia sido realizado até o momento e continuou com a apresentação do primeiro mapa de processos do instituto, que foi Realização de Concurso Público para docente Efetivo apresentado no Apêndice D.

A metodologia, o *software* e a lógica utilizados na elaboração deste mapa de processos foram detalhadamente explicados à equipe.

Novamente a reunião iniciou-se com uma equipe de trabalho muito ansiosa, só que desta vez os sinais eram muito mais visíveis. Todos queriam ver os mapas dos macroprocessos do ICOSA e apresentar contribuições para poder repensar a execução do processo, ajudando a definir um novo modelo administrativo.

Ao apresentar o primeiro mapa percebeu-se desapontamento de toda a equipe. As opiniões dividiram-se rapidamente, parte da equipe mostrou-se crítica em relação à representação de “*todo o trabalho executado para realizar um Concurso para Professor Efetivo resume-se em um único desenho*”, considerando a interpretação muito “*simplista*”. Outra parte da equipe achou correta a representação.

Foi explicado que os mapas representavam a visão dos processos, que foram realizados através de uma análise das informações passadas nas entrevistas individuais e na primeira reunião, e que agora a equipe de trabalho iria remodelar os processos para atingir a situação desejada (*to be*) na administração do ICOSA.

Desta forma, a equipe decidiu por continuar o trabalho com os mapas apresentados na reunião, por achar que “*uma percepção diferente poderia levar a conclusões interessantes, trazendo contribuições valiosas para a equipe*”. Encerrando-se, assim, a discussão em um clima desconfortável de “*vamos ver onde este trabalho vai terminar*” entre os participantes da equipe.

A terceira reunião contou com a presença de todos integrantes participantes da equipe de trabalho e, também foi, a reunião onde a equipe apresentou-se menos ansiosa. Todos os presentes mostraram-se motivados com o trabalho, havendo um clima de tranquilidade propício à produtividade.

Demos então continuidade fazendo uma recapitulação de todos os procedimentos realizados pela equipe para remodelar cada processo apresentado na reunião anterior. Foi possível verificar que os secretários estavam empenhados em remodelar os processos a fim de trazer mais celeridade e eficiência ao seu dia a dia.

Realizamos a remodelagem do processo, extinguindo os gargalos, alterando o trâmite administrativo e suprimindo instâncias administrativas que não tinham autonomia sobre o processo.

Cada processo foi remodelado, conforme consta no apêndice E, buscando alcançar os objetivos desta pesquisa para proporcionar a administração do ICSA mais eficiência e eficácia.

Na quarta reunião o clima de ansiedade voltou a reinar entre os participantes da equipe de trabalho. Desta vez, os questionamentos sobre a validade dos mapas tornaram-se mais abertos, com comentários do tipo: “*será que está funcionando conforme o esperado?*” “*será que todos estão conseguindo atingir o estado desejado (to be)?*”. Foi então que dado início a reunião os membros da equipe começaram a elencar como estava fluindo o trâmite administrativo de seus departamentos após a remodelagem e implementação dos novos modelos de processos.

Os dois primeiros Concursos para Professor Efetivo validaram o modelo *to be* do processo administrativo, o que trouxe benefícios expressivos para o ICSA, uma vez que a nomeação do secretário passou a ser realizada na mesma reunião de colegiado que nomeia a banca do concurso, pois todos os secretários do ICSA encontram-se capacitados para realizarem os trâmites administrativos do processo.

Ao final da quarta reunião foram validados os modelos dos processos de Realização de Concurso; Inscrição em Evento; Pequenos Reparos; e Solicitação de Afastamento.

A reunião foi encerrada em um clima de muita satisfação, pois já era possível ver os resultados de todo trabalho e empenho realizado para reorganizar administrativamente o ICSA.

Na quinta e última reunião os membros da equipe de trabalho estavam com semblante alegre e aliviado ao mesmo tempo, pois estavam próximos a concluir um trabalho de muito empenho e seriedade.

Deu-se início a reunião apresentando os pontos positivos trazidos pela remodelagem dos processos de Solicitação de Diária e Passagem; Reserva de Veículo e Motorista; Movimentação de Processos; e Progressão Funcional de Docente, que foram validados pela equipe.

Houve comentários dos membros da equipe de trabalho sobre elogios recebidos ao desempenho funcional *“escutei um professor falar assim: nossa, não tem nem dez dias que solicitei diária e passagem para um evento e já recebi no meu e-mail o bilhete eletrônico, como é bom ver que as coisas estão melhorando aqui no ICSA”*, era visível o orgulho que o secretário demonstrava em replicar a fala do docente.

Os processos foram validados pela equipe e a reunião encerrou-se em clima de tarefa cumprida.

No quadro 5, a seguir, foi realizado o resumo das melhorias implantada na Direção do ICSA, é possível perceber resumidamente o resultado trazido pela pesquisa desenvolvida.

QUADRO 5 - Resumo Analítico do Antes e Depois da Pesquisa

PROCESSO	ANTES (AS IS)	DEPOIS (TO BE)
Realização de concurso público para o cargo de docente efetivo	Não existia nomeação de secretário para realização de concurso (apêndice D)	O secretário passou a ser nomeado no Colegiado do Departamento ou pelo Diretor do Instituto (apêndice E)
Inscrição em Evento	Não existia padronização no trâmite administrativo do processo de solicitação de inscrição em evento (apêndice D1)	Passou a ter padronização nos documentos de solicitação de inscrição em evento, bem como nos trâmites administrativos do processo (apêndice E1) Foi criado um <i>check list</i> da documentação necessária à inscrição
Solicitação de Afastamento	Não existia formalidade no pedido, era executado por <i>e-mail</i> , memorando, entre outros meios (apêndice D2)	Foi criado um formulário para solicitar o afastamento, assim passou a ter padronização na solicitação (apêndice E3)
Solicitação de Diárias e Passagens	Não havia formalidade nem padronização na solicitação; Ocorria duplicidade na solicitação gerando custos desnecessários ao Instituto (apêndice D3)	Foi criado um formulário atrelando a solicitação de diária à passagem e ao afastamento, trazendo assim padronização e celeridade ao processo de solicitação de diárias e passagens (apêndice E3)
Solicitação de pequenos reparos	A solicitação era feita verbalmente a qualquer pessoa (apêndice D4)	Passou a adotar formulário de solicitação e e-mail de confirmação da execução do reparo (apêndice E4)
Reserva de Carro e Motorista	Não havia padronização alguma (apêndice D5)	Criou-se formulário para reserva de carro/motorista e e-mail solicitando avaliação do trabalho executado (apêndice E5)

Fonte: Elaboração própria com base em resultados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na prática, toda e qualquer iniciativa que tenha como meta primordial rever processos corporativos é desafiadora. Ainda mais quando o objetivo é reformular a atuação em uma instituição pública. Isso porque envolve tanto mudanças nos padrões já executados como na perspectiva gerencial. A padronização de processos traz à tona conflitos latentes, principalmente em departamentos e profissionais resistentes à mudança.

Os processos permeiam inúmeras áreas e compõem o tripé fundamental para atuação de qualquer instituição, somado a pessoas e tecnologia. Para qualquer transformação positiva é necessária muita cautela e planejamento. É indispensável o envolvimento da administração, que deve estar ciente da necessidade da organização e da continuidade da mesma para que haja uma visão de gerenciamento de longo prazo. É importante institucionalizar a prática de revisão dos processos visando sempre à melhoria e adequação dos processos à realidade apresentada.

Percebendo essa visão, o objetivo que se estabeleceu para o estudo foi avaliar de forma crítica alguns dos processos que integram o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UFRRJ, tais como realização de concurso público para o cargo de docente efetivo, solicitação de diárias e passagens, solicitação de afastamento, inscrição em eventos, solicitação de pequenos reparos, e reserva de veículo e motorista.

No decorrer desse trabalho, chegou-se à conclusão de que para alcançar efetivamente o sincronismo organizacional, é necessário o redesenho dos processos por meio do desenvolvimento e da implantação de um modelo de gestão de processos com foco na simplificação e racionalização dos mesmos.

Assim, os processos foram desenhados com o fim de ter a visão macro do que é feito no ICESA, ou seja, uma visão geral dos seus macro processos de trabalho. Conhecer somente a parte não basta para a construção de um sincronismo e padronização administrativo. Não se deve esquecer que em todo esse contexto também houve a interação do usuário, estabelecendo mais canais de comunicação e acompanhamento das solicitações, agregando valor aos serviços prestados pelo poder público.

No caso dos processos foram confirmadas as fragilidades apontadas através do levantamento realizado nas entrevistas e reuniões com os servidores, a saber: comunicação institucional precária; duplicidade de tarefas levando ao retrabalho e especialmente falta de normas internas padronizadas.

Foi uma premissa fundamental para o sucesso da padronização dos processos, a existência da decisão da administração em apoiar a revisão dos processos e a consequente melhoria dos trâmites administrativos do ICOSA, e de que esta decisão foi explícita na forma de apoio pelas lideranças institucionais. Outra premissa para o sucesso da racionalização consistiu no envolvimento de toda equipe que executa o processo, de forma que está se tornou corresponsável pelo projeto. Este envolvimento propiciou o desenvolvimento de condições favoráveis gerando colaboração e alinhamento com a proposta. A valorização da participação desses atores foi indispensável para a mudança, uma vez que as resistências foram enfraquecidas, propiciando maior legitimidade nas ações.

Espera-se que com o redesenho dos processos examinados, a normalização e a padronização desses sejam possíveis trazer a prática da gestão de processos para realidade do Instituto. Desse modo, a partir daí inicia-se um processo de mudança crescente nos procedimentos administrativos do ICOSA que, também implica em uma mudança cultural em direção à racionalização. É preciso agora buscar introduzir a cultura da melhoria contínua nos processos do instituto.

7 RECOMENDAÇÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Propõem-se as seguintes recomendações para trabalhos futuros:

- a. Aplicar a metodologia de gestão de processos em outras áreas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Como o presente estudo aplicou a metodologia proposta na secretaria da direção do ICSA, sugere-se que seja viabilizada a aplicação da metodologia envolvendo outras áreas do ICSA, como departamentos, coordenações, recepção e almoxarifado, a fim de racionalizar os processos desenvolvidos por esses setores;
- b. Estudar como utilizar a modelagem de processos na ampliação da base de conhecimento da organização. Ao se modelar um processo, uma grande parte do conhecimento do *modus operandi* torna-se explícito. Além disso, as reuniões sobre o processo são oportunidades únicas de troca de ideias e experiências, que são muito difíceis de ocorrer com esta intensidade por outro motivo ou situação articulada. Dessa forma, sugere-se aprofundar sobre a utilização da modelagem de processos para fomentar bases de conhecimento organizacional e aproveitar o movimento gerado no espiral do conhecimento;
- c. Desenvolver um sistema de indicadores de fluxo. A etapa de otimização para o processo desejado (to be), necessita de critérios claros e precisos para definir as atividades que não agregam valor em um processo, isto é, que identifiquem quando uma atividade pode ser eliminada ou quando deverá ser feita a sua fusão como outra atividade no processo. A utilização de indicadores de fluxo tornaria a metodologia mais eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

_____. **NBR ISO 9001**: sistema de gestão da qualidade – requisitos. 2. ed. Rio de Janeiro, ABNT, 2008.

_____. **NBR ISO 8402**. Gestão da qualidade e garantia da qualidade – terminologia. Rio de Janeiro, ABNT, 1994.

ALMEIDA NETO, M. A. Descobrimos os processos potenciais de melhoria. In: OLIVEIRA, S.B.(Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p.21-41.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.10. 1997.

_____. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. 7. ed. São Paulo: FGV, 2006.

BARBARÁ, S. (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

_____. Insights para a formulação de questões de pesquisa. In: OLIVEIRA, S. B. (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 251-259.

_____; ALMEIDA NETO, M. A. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013. p. 37-51.

BAIRD, K. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**; v. 31, 2011.

BROWN, R. Using virtual worlds for collaborative business process modeling. **Journal of Business Process Management**; v. 17, p. 546-564, 2011

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. São Paulo: Edgard Blücher, 6.ed., 1982.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: MARE/Presidência da República, 1995.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para a Candidatura – Ciclo 2008 / 2009; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

_____. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **O que é GesPública**. Brasília, DF: 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.

_____. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF: 1995. Disponível em: <www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 18. jan. 2016.

_____. Decreto nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Brasília, DF: 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 24 jan. 2016.

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de Fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Brasília, DF: 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 23 jan. 2016.

_____. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Escritório de Processos Organizacionais do MPF. **Manual de gestão por processos**. Brasília, DF: MPF/PGR, 2013.

BRESSER PEREIRA L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, n.1, p. 7-57, 1997.

_____. Reforming of the new public management: now in the latin-american agenda, however. **International Journal of Political Studies**, nº3, p. 143-166, 2001.

_____. (Org.). Da Administração Pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. 6. ed. São Paulo: FGV, 2006.

_____. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de processos: importância para as organizações**. S.l.: s.n, 2012.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES C.; BIJUR, W. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTRO, C.M. Há produção científica no Brasil? **Ciência e cultura**, v.37, 1985.
CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo: Pioneira, 1990.

CLOVIS NETTO, A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004, 146 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

COSTA, F. L. C.; LANDIM, M. C. Gestão pública nos governos subnacionais no Brasil: avanços, omissões e perspectivas. CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, 12. 2007, ,Sto, Domingo. **Anais...** Sto. Domingo: s.n., 2007. n.p.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1992.

CUNHA, M. V. Os periódicos em ciência da informação: uma análise bibliométrica. **Ciência e Informação**, Brasília, v. 14, 1985. n.p.

CURTIS B., KELLNER M. Process Modeling. **Communications of the ACM**, s.l., , v.35, n.9, set. 1992.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. Coleção primeiros passos. São Paulo: Autores Associados, 1998.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. Análise de components da tecnoloiga de business process management system (BPMS) sob a perspective de um caso prático. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, 2007.

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

FADEL, M. A. V., Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 07-22, 2009.

FALCONI, Vicente. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

FRANCO, M.A.S., Pedagogia da pesquisa-ação. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.31, 2005.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M., JR.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.32, n.3, p. 97- 109, 1997.

GEORGAKOPOULOS, D.; TSALGATIDOU, A. technology and tools for comprehensive business process lifecycle management. In: **Proceedings of the NATO**. Istambul, Turkey: Advanced Study Institute on Workflow, v. 164, ago. 1997.

GESPÚBLICA: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. In: PRÊMIO NACIONAL DA GESTÃO PÚBLICA – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009. Brasília: MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

GONG, Y. From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. **Government Information Quarterly**; v. 29, p. S61-S71, 2012.

GREEN, T.J. TQM and organisational culture: how do they link?. **Total Quality Management and Business Excellence**; v.23, p. 141-157, 2012.

GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.40, 2000.

_____. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.40, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: MakronBooks, 1993.

HARRISON, J. J. H. Corporate governance in the NHS: an assessment of boardroom practice. **Corporate Governance**, v. 3, n. 3, jul. 1998.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

KIM, D. Y. Relationship between quality management practices and innovation. **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 295-315, 2012.

KRAJEWSKI, L. **Administração de produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **Controle da qualidade:** conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo, Markron, McGraw-Hill, 1992.

LAM, S. Y. The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 22, p. 1277-1297, 2011.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008. **Anais...** s.l., s.n., out. 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas; 2005.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **A política orçamentária no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, A. M. **Organização: uma visão global; introdução, ciência, arte**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2004.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.1, p.12-16, mar./abr., 1995.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MORORÓ, B. O. **Modelagem sistêmica do processo de melhoria contínua de processos industriais utilizando o método Seis Sigma e Redes de Petri**. 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. S.; MOTTA, R. A. S. M.; BARBARÁ, S.. A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende - RJ. **Anais...** Resende-RJ: s.n., 2008.

OLIVEIRA, S. B.; ALMEIDA NETO, M. A. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. In: **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2013. p.37-51.

OSBORNE, S.P. A new theory for public service management?: toward a (public) service dominant approach. **The American Review of Public Administration**, v. 43, p. 135-158, 2012.

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

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

PHAAL, R. A framework for mapping industrial emergence. **Tecnological Forecasting and Social Change**; v. 78, p. 217-230, 2011.

PSOMAS, E. L. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. **Business Process Management Journal**, v. 17, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, J. A. O. **Gestão pública e modernização administrativa**. Instituto Nacional de Administração, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estagiários, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudo de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSEMANM, M. Potential pitfalls of process modeling: part A, **Business Process Management Journal**, v. 12 n. 2, p. 249-254, 2006.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 347-369, 2009.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, p.1-17, aug. 2008.

TALIB, F. Total quality management and service quality: na exploratory study of management practices and barriers in service industries. **International Journal of Services and Operations Management**; v. 10, 2012.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

THIOLLENT, M., **Pesquisa-Ação nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. **Estrutura Organizacional da UFRRJ**. Seropédica/RJ: UFRRJ, 2012. Disponível em: <<http://r1.ufrrj.br/wp/acaoainformacao/files/2012/05/EstruturaOrganizacional.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

VANTI, N. A. Da pesquisa bibliográfica à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WANDERSMAN, A. Toward an evidence-based system for innovation support for implementing innovations with quality: tools, training, technical assistance, and quality assurance/quality improvement. **American Journal of Community Psychology**, v. 45, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHANG, D. The moderating role of contextual factors on quality management practices. **Journal of Operations Management**; v. 30, 2012.

APÊNDICE A - Termo de anuência para autorização de pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Ilmo Sr. Diretor Prof. Dr. Daniel Ribeiro de Oliveira

Solicitamos autorização ao Diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da UFRRJ para realização da pesquisa intitulada Gestão de Processos: proposta de melhoria de processos em Instituição Federal de Ensino Superior, a ser realizada pela aluna Elisangela Guimarães da Costa, do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ (MPGE), sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira, visando ter acesso aos dados a serem colhidos junto a este Instituto. Ao mesmo tempo, solicitamos autorização para que o nome do Instituto possa constar na dissertação, bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados somente para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho deste Instituto, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário.

Seropédica – RJ, 15 de fevereiro de 2016.

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
Responsável pela Pesquisa – MPGE – UFRRJ

Elisangela Guimarães da Costa
Mestranda – MPGE – UFRRJ

Concordamos com a solicitação () Não concordamos com a solicitação

Prof. Dr. Daniel Ribeiro de Oliveira
Diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA/UFRRJ

APÊNDICE B - Entrevista individual

Segue análise das entrevistas realizadas na pesquisa piloto:

Questão nº 1. Há quanto tempo desempenha a função?

Todos os entrevistados exercem a função administrativa a mais de cinco anos.

Questão nº 2. Você conhece gestão de processos?

Apenas uma das quatro pessoas que participaram da entrevista não detém conhecimento de gestão de processos.

Questão nº 3. Você já teve contato com alguma metodologia de gestão de processos?

Apenas uma das quatro pessoas que participaram da entrevista teve contato com metodologia de processos.

Questão nº 4. O ICISA tem processos mapeados?

O Instituto não tem processos mapeados.

Questão nº 5. Você saberia listar os macroprocessos desta unidade/setor?

Apenas 3 entrevistados souberam reconhecer e listar alguns macroprocessos do setor de sua lotação, onde foram destacados os seguintes processos:

- a) Pagamento de Inscrição em Congresso;
- b) Solicitação de Diárias e Passagens;
- c) Realização de Concurso para professor efetivo;
- d) Solicitação de Afastamento;
- e) Reserva de Carro e Motorista;
- f) Envio de frequência;
- g) Movimentação de Processos;
- h) Progressão Funcional de Docente.

Questão nº 6. Você saberia identificar a existência de algum “gargalo” nas atividades desenvolvidas na sua unidade/setor?

Os entrevistados sabiam indicar erros na execução das tarefas, mas não os reconheciam como sendo um gargalo no processo.

Questão nº 7. Quantas pessoas estão envolvidas na execução dessas atividades desenvolvidas na sua unidade/setor?

Nenhum entrevistado soube dizer com exatidão quantos servidores estão envolvidos nos macroprocessos identificados

Questão nº 8. As pessoas envolvidas na execução das atividades desenvolvidas na sua unidade/setor foram devidamente capacitadas para tal? Têm conhecimento da rotina administrativa do Instituto para execução com qualidade e eficácia? Sabem o momento exato de executar as tarefas a fim de realizar todas as etapas do processo?

Não houve capacitação por parte da Universidade, nem mesmo por parte do ICSA para nenhum servidor. As pessoas que foram identificadas envolvidas na realização do processo têm conhecimento da rotina, mas não têm conhecimento de fluxo de rotina a ser seguido, cada um fazendo de acordo com oportunidades e disponibilidade, desconhecendo o momento exato de executar as tarefas de modo a trazer qualidade e eficácia a prestação do serviço.

Questão nº 9. Como são identificadas e definidas as necessidades de capacitação considerando as estratégias ou necessidades do ICSA e o crescimento institucional e individual dos servidores?

Não são identificadas e definidas, uma vez não há prioridade nas estratégias.

Questão nº 10. Como os servidores são capacitados para exercer a prática administrativa do dia a dia?

Não são capacitados.

Questão nº 11. Quais oportunidades são dadas aos servidores para participarem nos processos do Instituto, possibilitando iniciativa, criatividade, inovação e desenvolvimento de seu potencial?

Não há planejamento para gerar oportunidades para os servidores desenvolverem a sua iniciativa, criatividade, inovação e seu potencial.

Questão nº 12. Como o desempenho do servidor é avaliado?

Os técnico-administrativos são avaliados através de um formulário padrão da universidade onde são levados em consideração os aspectos assiduidade, disciplina, capacidade, responsabilidade e produtividade. Quanto aos docentes não existe avaliação de desempenho quando ocupante de cargo de gestão.

Questão nº 13. Você sabe quem são os usuários do processo?

Não foram identificados com clareza os usuários do processo.

Questão nº 14. Você possui conhecimento das necessidades dos usuários dos serviços prestados pelo seu setor?

Foram identificadas as necessidades de alguns processos sim.

Questão nº 15. Como são identificadas, analisadas e monitoradas as necessidades dos usuários? Há planejamento dessas necessidades?

Não há planejamento das necessidades dos usuários, o que não permite análise e monitoramento das mesmas.

Questão nº 16. Quais são os principais canais de acesso disponíveis aos usuários para solicitar suas necessidades ao ICSA?

Foram identificados vários canais, desde e-mail até solicitação verbal, mas nenhum caso de padronização.

Questão nº 17. Como são avaliadas e implementadas as melhorias nas práticas de gestão relativas à gestão de processos administrativos do ICSA?

Não existe avaliação e implementação de melhorias nas práticas de gestão.

Questão nº 18. Você poderia citar um processo onde você percebe a necessidade de melhoria. Qual tipo de melhoria?

Os servidores não conseguiram identificar a necessidade de melhoria em um processo, mas justificaram a necessidade de melhoria em todos os processos e procedimentos administrativos realizados no ICOSA.

Questão nº 19. Você saberia citar quais seriam os principais pontos fortes dos processos do ICOSA (ou seja aqueles que funcionam bem e não necessitam de melhorias)?

Os entrevistados não souberam identificar pontos fortes nos processos.

Questão nº 20. Você saberia citar quais seriam as áreas potenciais de melhorias do ICOSA, ou seja os processos que dada a sua criticidade necessitam de melhorias imediatas?

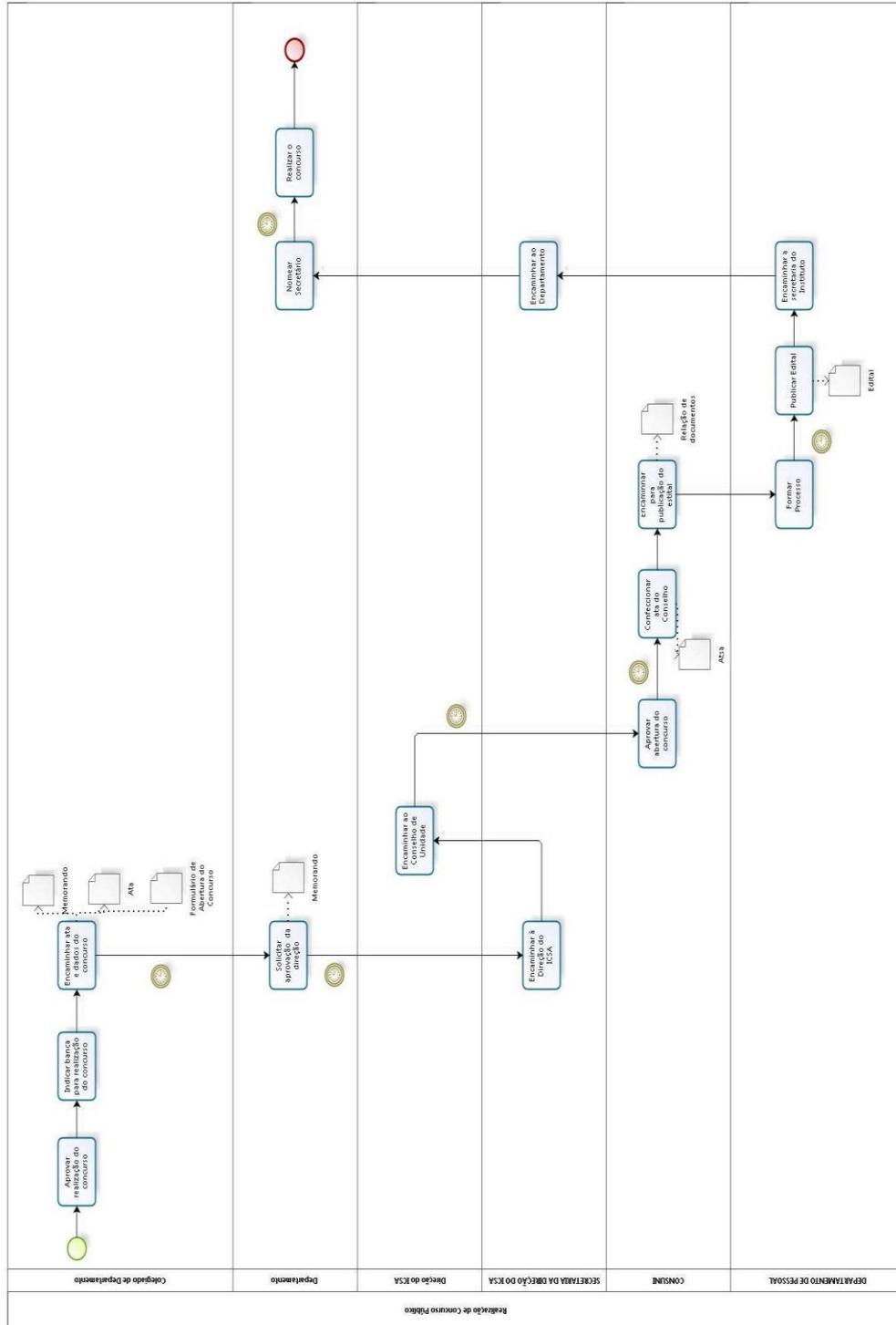
Os entrevistados relataram a necessidade imediata de melhorias nos processos de Pagamento de Inscrição em Congresso; Solicitação de Diárias e Passagens; e Realização de Concurso para professor efetivo. Porém ressaltaram a necessidade de melhorias consecutivas nos demais macroprocessos identificados.

APÊNDICE C - Perfil dos sujeitos da pesquisa

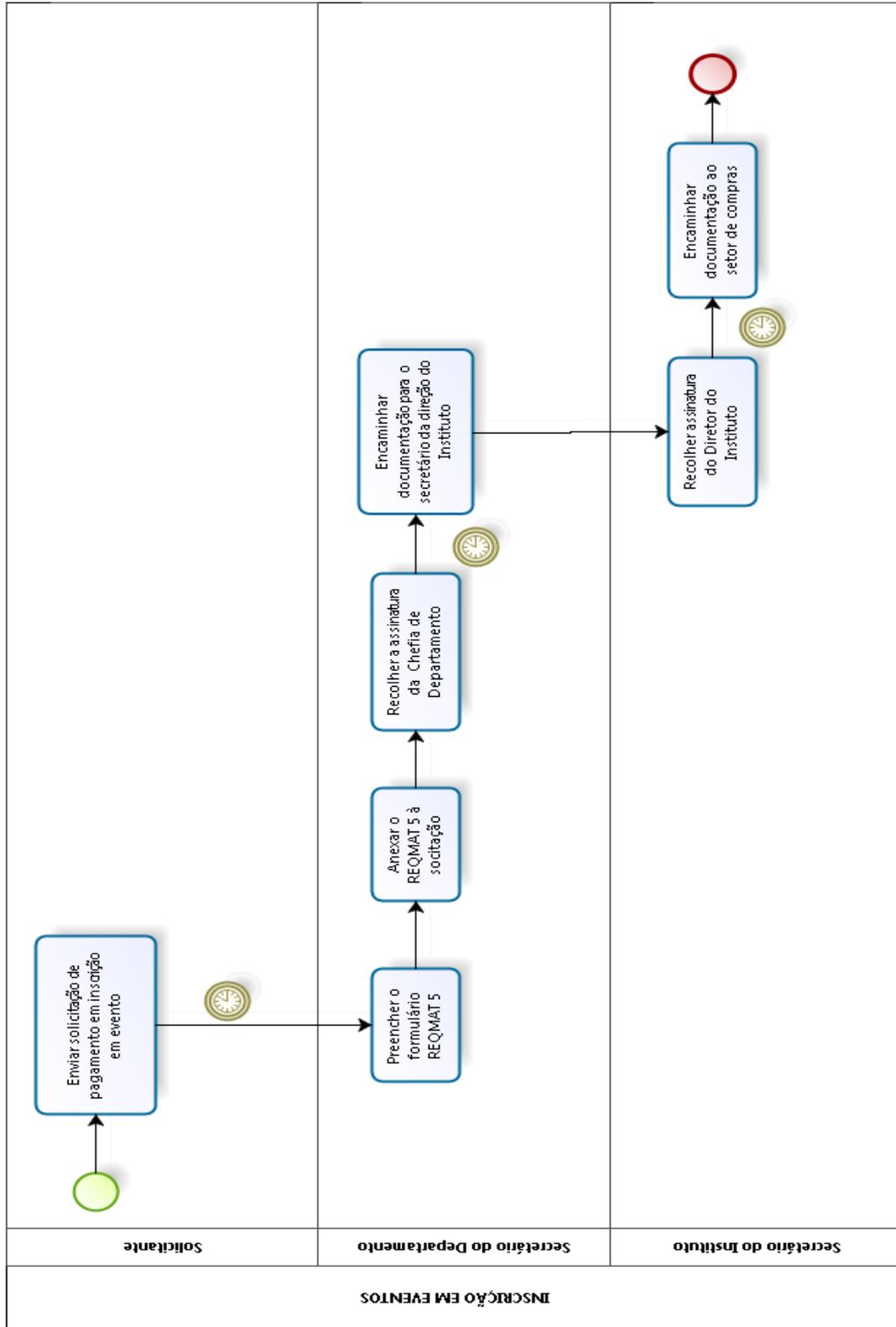
Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Idade	43	35	29	51	55	30	32	55	53	40	28	30
Sexo	F	M	M	F	M	M	M	M	F	F	M	F
Escolaridade	M	D	D	D	M	D	D	Tec.	Tec.	Tec.	Tec.	Tec.
Cargo	Sec. Executiva	Diretor	Chefe Deptº	Chefe Deptº	Chefe Deptº	Chefe Deptº	Chefe Deptº	Sec. Deptº	Sec. Deptº	Sec. Deptº	Sec. Deptº	Sec. Deptº
Tempo de Serviço Público	20 anos	6 anos	5 anos	35 anos	30 anos	10 anos	5 anos	30 anos	35 anos	8 anos	9 anos	5 anos
Tempo de atuação na UFRRJ	8 anos	6 anos	5 anos	35 anos	30 anos	10 anos	5 anos	30 anos	35 anos	8 anos	9 anos	5 anos
Tempo de atuação no ICASA	8 anos	6 anos	5 anos	35 anos	30 anos	10 anos	5 anos	20 anos	30 anos	8 anos	9 anos	1 ano
Tempo de atuação no cargo	5 anos	3 anos	2 anos	5 anos	8 anos	2 anos	1 ano	20 anos	30 anos	8 anos	9 anos	5 anos

APÊNDICE D - Diagramas processos de negócios ICSA modelo AS IS

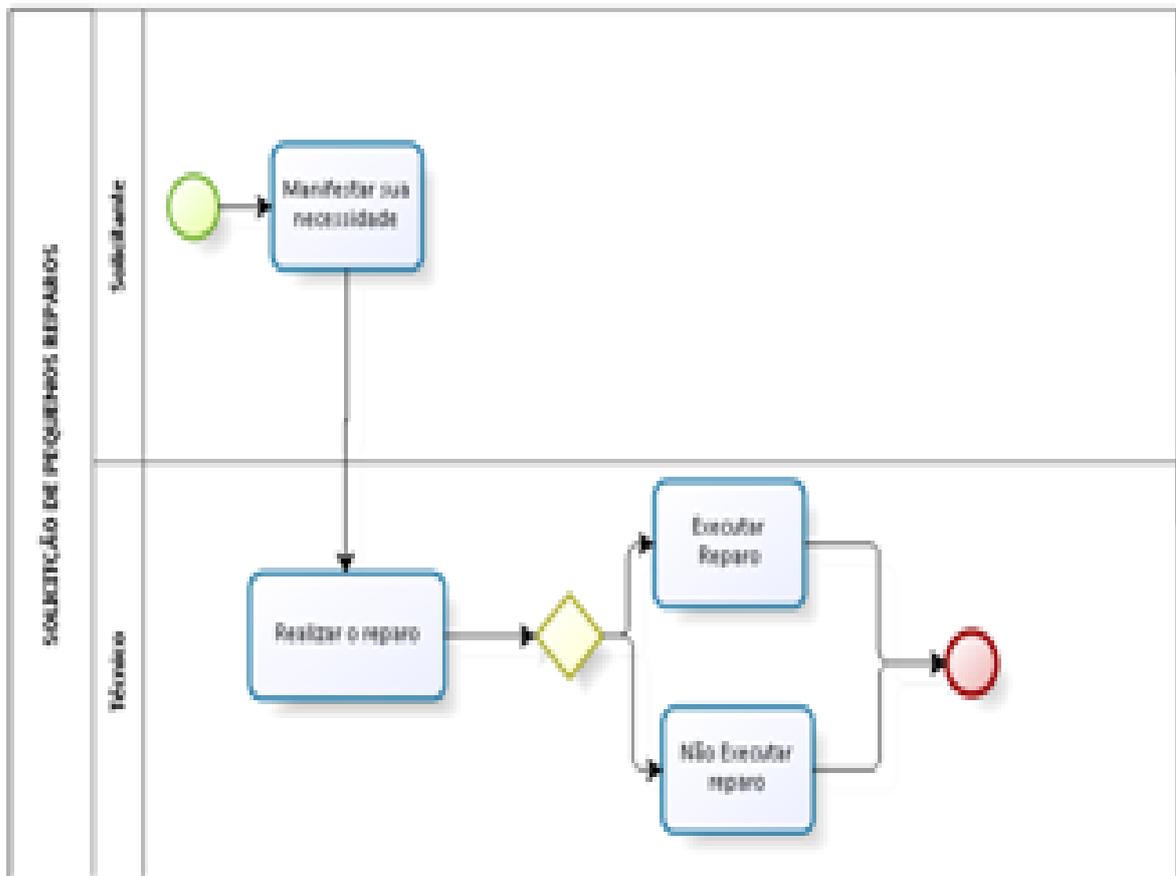
Realização de Concurso Público para Cargo de Professor Efetivo



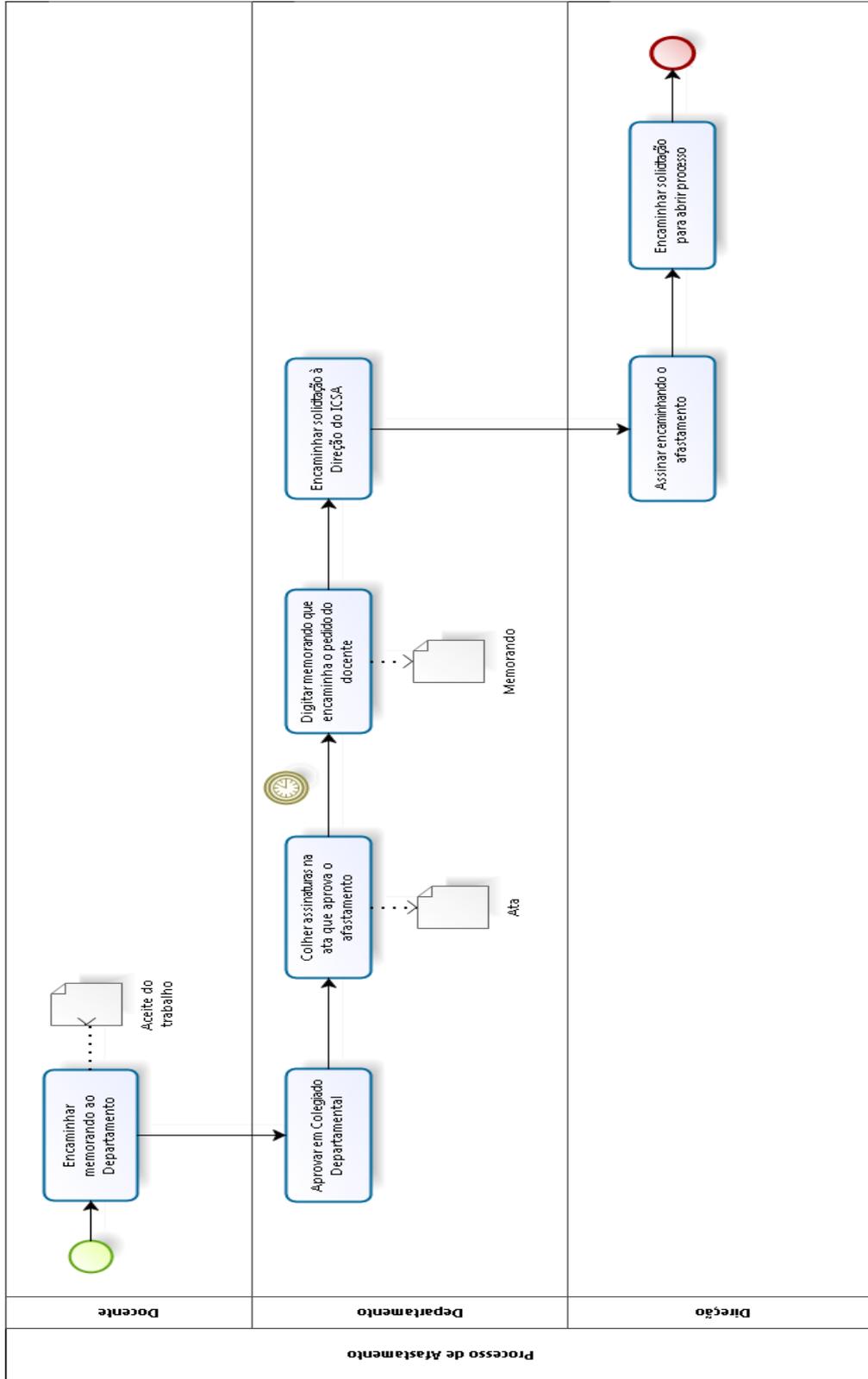
APÊNDICE D1 - Inscrição em evento



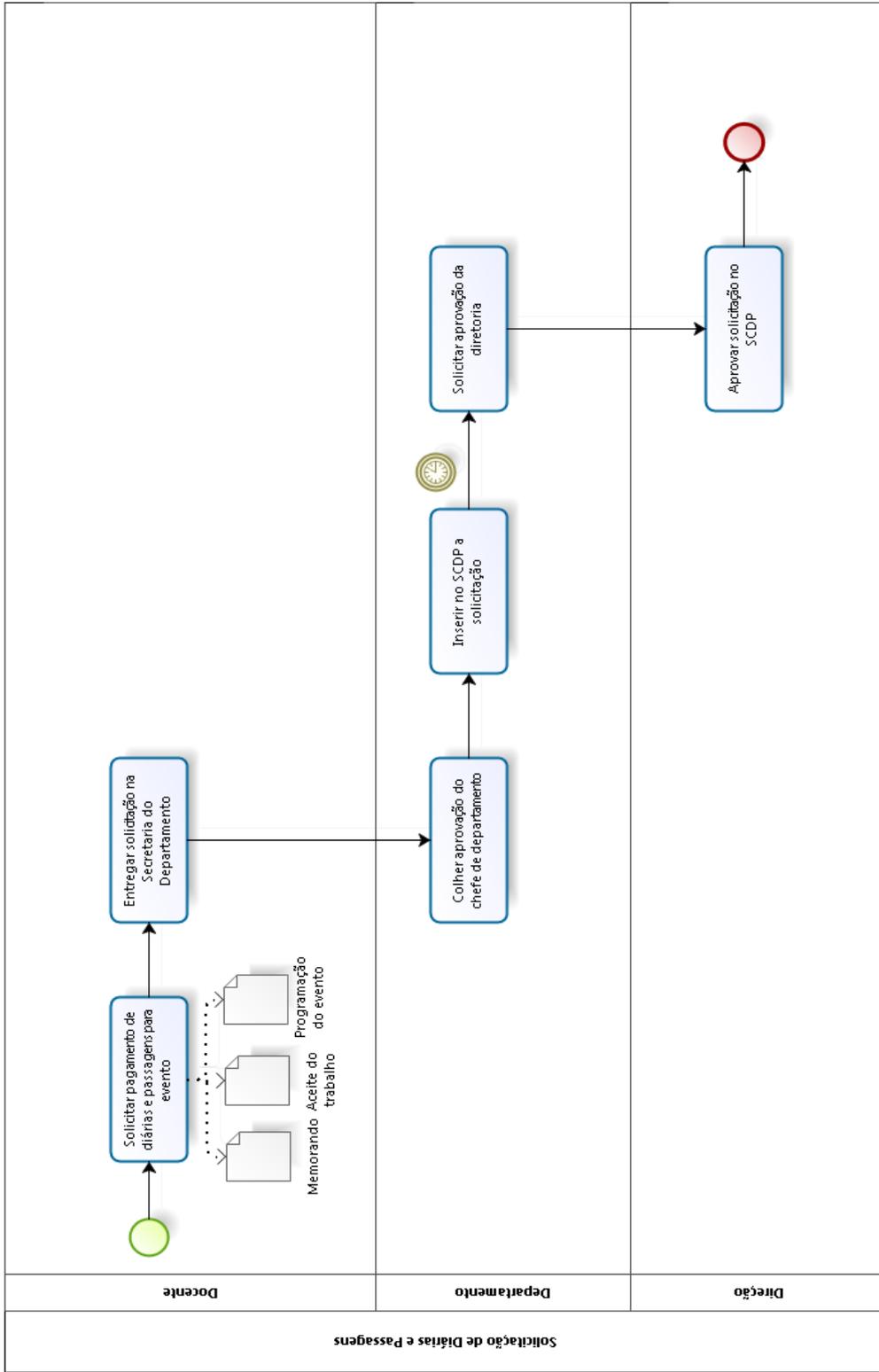
APÊNDICE D2 - Solicitação de pequenos reparos



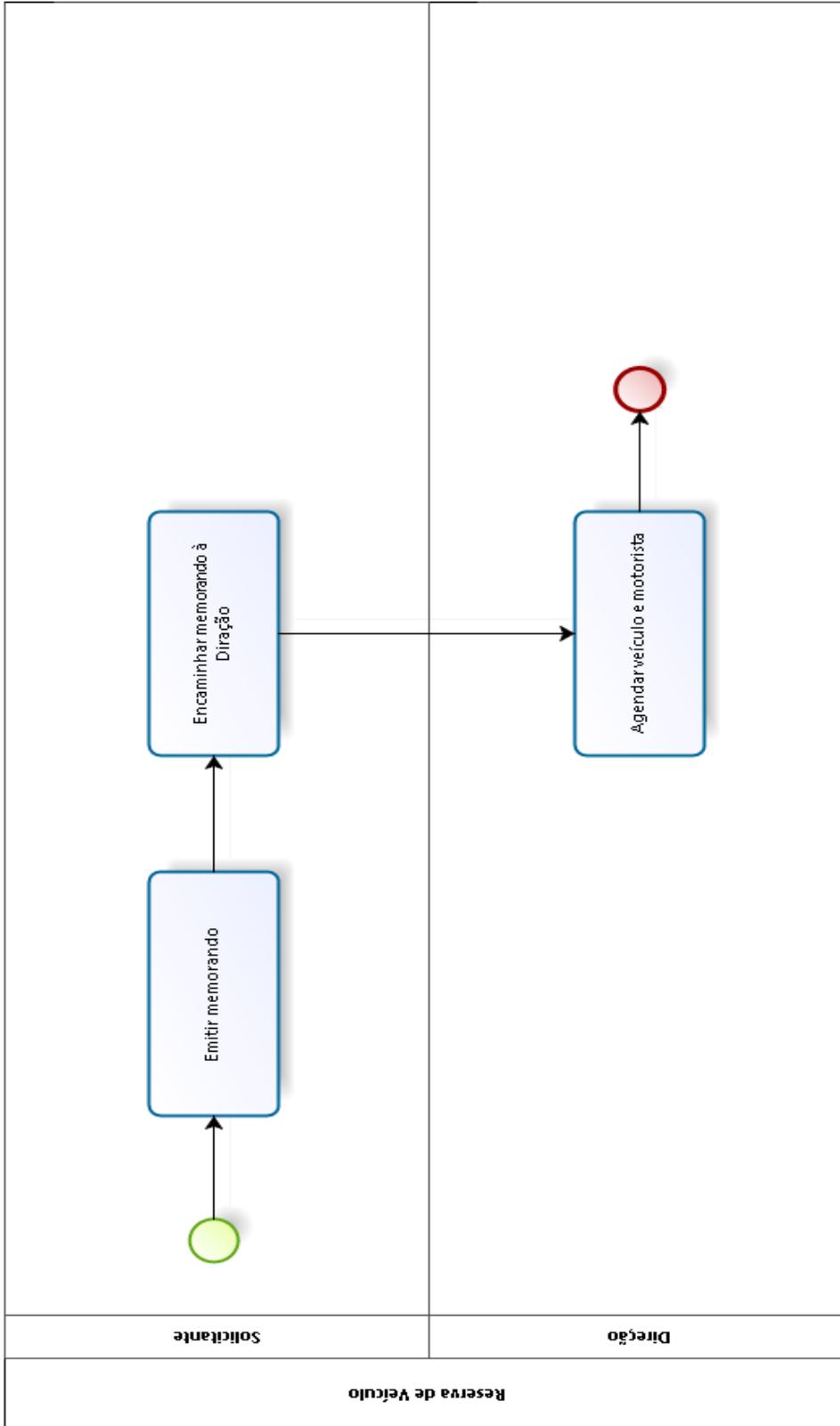
APÊNDICE D3 - Solicitação de afastamento



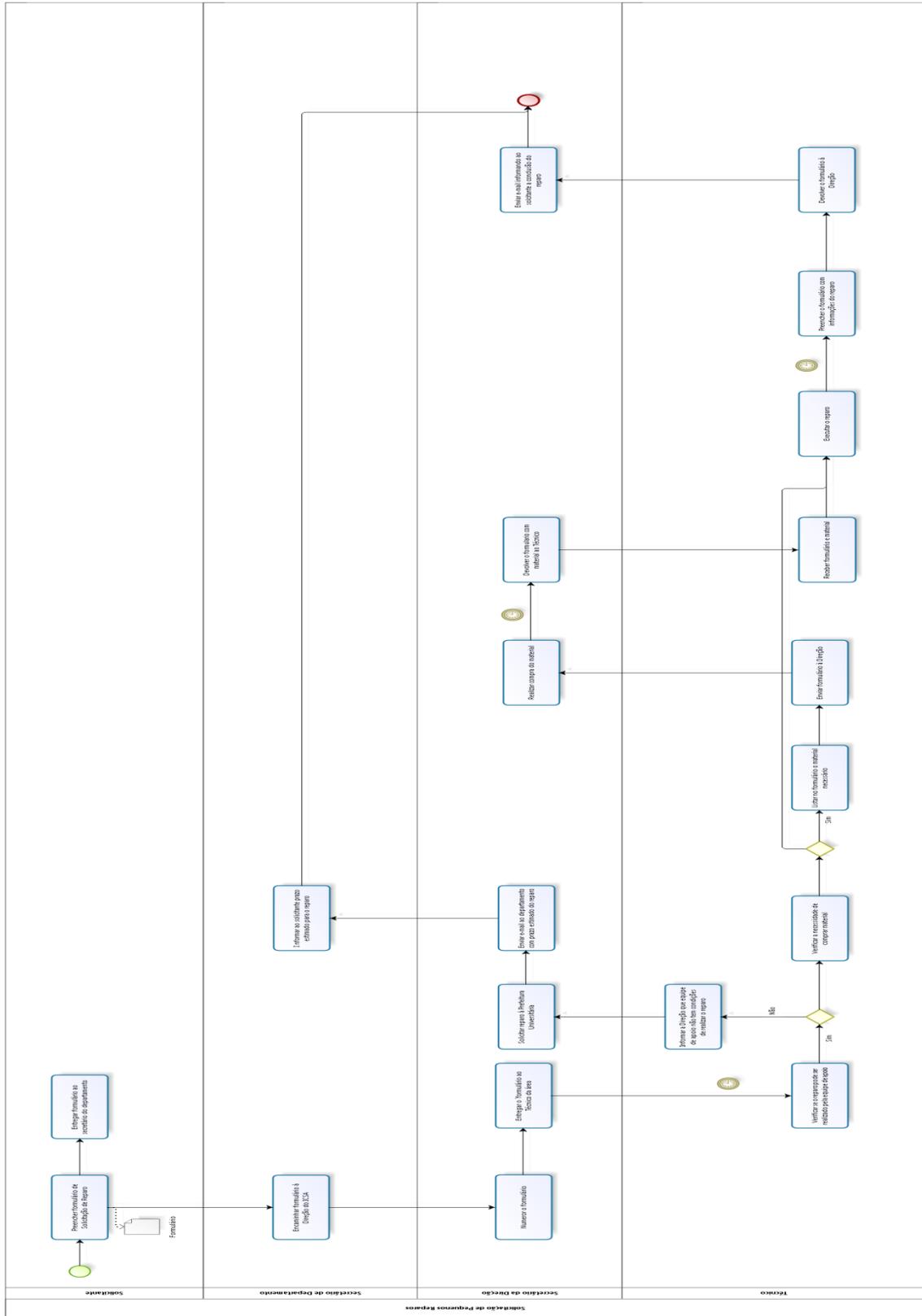
APÊNDICE D4 - solicitação de diárias e passagens



APÊNDICE D5 - Reserva de veículo



APÊNDICE E2 - Solicitação de pequenos reparos



APÊNDICE E3 - Solicitação de afastamento/diária/passagem

