



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE UNB PLANALTINA – FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

LUIDSON SARAIVA SOUZA

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE MELHORIA DE
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO IFB *CAMPUS* SAMAMBAIA**

Brasília – DF

2016

LUIDSON SARAIVA SOUZA

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE MELHORIA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO IFB CAMPUS SAMAMBAIA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP/FUP, da Universidade de Brasília – UnB, *Campus* Planaltina, como um dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Brasília – DF

2016

Saraiva Souza, Luidson

Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB *Campus* Samambaia / Luidson Saraiva Souza; orientador Jonilto Costa Sousa. — Brasília, 2016.

200 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Gestão Pública) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Mapeamento. 2. Gestão de processo. 3. Metodologia. 4. Melhoria. 5. IFB.

LUIDSON SARAIVA SOUZA

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE MELHORIA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO IFB CAMPUS SAMAMBAIA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Universidade de Brasília – UnB
Orientador

Prof.^a Dra. Josivania Silva Farias
Universidade de Brasília – UnB
Avaliadora – Membro Interno

Prof.^a Dra. Annita Valléria Calmon Mendes
Universidade de Brasília – UnB
Avaliadora – Membro Interno

Brasília, DF

2016

A Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente nos momentos de angústia. A Elaine pela força e apoio, ao Pedro, pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, força suprema que me guiou e me fez vencedor, e pela oportunidade de vida que me deste, ao Senhor Jesus, quem tanto me acompanhou ao longo da trajetória da minha vida.

Agradeço, imensamente, a toda minha família, minha mãe, meu pai (*in memoriam*), meus irmãos, a cada um com as suas contribuições a minha vida como pessoa. A minha querida esposa, companheira que, dia após dia, deu-me todo apoio para continuar com meu projeto, por ser amiga e presente, por ter sido o ininterrupto apoio em todos estes anos, ensinando-me, principalmente, a importância da construção e coerência de meus próprios valores. Ao meu Pedro, uma criança extraordinária, a quem amo incondicionalmente.

Ao Instituto Federal de Brasília – IFB, pela oportunidade e por fazer parte deste sonho, pelo apoio, pela compreensão da necessidade de capacitação do corpo técnico. Ao meu querido orientador Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa por todo seu empenho e profissionalismo, dando-me a mão e transmitindo confiança, sabedoria, compreensão e, acima de tudo, a presença, exigência e apoio, contribuindo, a partir da participação com discussões, correções, revisões e sugestões que fizeram com que concluíssemos este trabalho, enfim, mais que orientador, amigo presente naqueles momentos que pensamos em desistir, obrigado. À professora Dr^a. Andrea de Oliveira Gonçalves, pela persistência e vigor ao lutar para a concretização do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP.

Aos demais professores do Programa que, com muita competência, transmitiram o conhecimento a partir de suas disciplinas. Também, agradeço ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – ISCSP, de Lisboa na pessoa do professor João Abreu de Faria Bilhim, pelo apoio da cooperação técnica e pela excelente recepção naquele país. Aos professores que foram luz para a realização desse projeto, que nos momentos de inquietação e insegurança contribuíram com sabedoria para trilha do caminho que gerou esta dissertação, como a Professora Dr^a. Josivania Silva Farias e Dr^a. Annita Valléria Calmon Mendes, com contribuições que despertaram para melhores resultados.

Também, agradeço ao amigo Pedro Henrique Rodrigues de Camargo Dias, pelo apoio e pelos cafés que tomamos juntos, como também as discussões entre um artigo ou um autor e outro, as quais contribuíram para meu crescimento acadêmico. Aos colegas de sala do PPGP que, de uma forma ou de outra, contribuíram com suas amizades e com sugestões efetivas para a realização deste trabalho.

Aos Servidores e colegas do IFB/CSAM, sou imensamente grato, pois, dedicaram seu precioso tempo, interrompendo suas atividades diárias para entrevistas e coletas de dados. Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram, direta ou indiretamente, para a execução dessa pesquisa.

Mas, como está escrito: as coisas que olhos não viram, nem ouvidos ouviram, nem penetraram o coração do homem, são as que Deus preparou para os que o amam.

I Coríntios 2:9

RESUMO

Os cidadãos estão cada vez mais conscientes da necessidade de reivindicar a qualidade no serviço público, o que faz com que a administração pública se preocupe em como atingir sua missão e melhorar seus procedimentos. Dessa forma, intensifica-se a busca pela excelência nos serviços ou produtos entregues, desse modo, a gestão de processos se torna fator imprescindível para alcance de resultados organizacionais. As dificuldades enfrentadas por uma instituição nova, que não traz consigo alguns procedimentos preestabelecidos, afunila na necessidade de normatização, monitoramento e controle de processos. A gestão de processos implica na instituição e no contínuo monitoramento de rotinas. O presente estudo, uma pesquisa qualitativa de caráter exploratória e descritiva, utilizando-se das técnicas de análise bibliográficas, entrevistas semiestruturadas e análise documental tendo como objetivo identificar os processos do IFB *Campus* Samambaia, bem como os críticos, evidenciar a ausência da gestão de processos, caracterizando as deficiências nessas execuções, identificar as necessidades que o *Campus* possui em relação a esse gerenciamento, e por fim, apresentar uma proposta de metodologia para gerenciamento de processos. Dentre as colaborações deste trabalho estão a possibilidade do IFB se estruturar na gestão de processos e o desenvolvimento e aplicação de novas práticas ligadas à maneira da organização enxergar as interfaces entre eles, dentre os principais resultados dessa pesquisa pode-se elencar, elucidação do modo mecanicista de condução dos processos; percepção de deficiências em normatização de rotinas, visão sistêmica dos processos identificados, e as contribuições gerenciais que um modelo de gerenciamento de processos pode trazer. Percebe-se que cada vez mais, as organizações fazem uso de metodologias para execução e gestão dessas rotinas, porém, a verificação de aderência desses modelos é fator relevante para sucesso da implementação, desse modo, a pesquisa finaliza com a proposição de um modelo piloto de gerenciamento de processos para o *Campus* Samambaia que tem por objetivo contribuir para a eficácia organizacional.

Palavras-chave: mapeamento; gestão de processo; metodologia; melhoria; IFB.

ABSTRACT

Citizens are increasingly aware of the need to claim the quality in the public service, which makes the government worry about how to achieve their mission and improve its procedures. Thus, it intensifies the search for excellence in the services or products delivered, thus the process management becomes essential factor for achieving organizational results. The difficulties faced by a new institution, which does not bring some pre-established procedures, tapers on the need for regulation, monitoring and control processes. Process management involves the establishment and ongoing monitoring routines. This study was a qualitative research of exploratory and descriptive character, using the bibliographical analysis techniques, semi-structured interviews and document analysis aiming to identify the processes of IFB Campus Fern and critics, noted the absence of process management, featuring the deficiencies in these executions, to identify the needs of the campus has in relation to this management, and finally present a proposed methodology for process management. Among the contributions of this work is the possibility of IFB to structure the management processes and the development and application of new practices related to the way the organization see the interfaces between them, among the main results of this research can be to list, elucidation of mechanistically processes driving; perceived shortcomings in standardization routines, systemic view of the identified processes and managerial contributions to a process management model can bring. It is noticed that more and more organizations make use of methodologies for implementation and management of these routines, however, compliance verification of these models is a relevant factor for successful implementation, therefore, the research concludes with the proposal of a pilot model management processes for Campus Fern which aims to contribute to organizational effectiveness.

Keywords: mapping; process management; methodology; improvement; IFB.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Rede Federal de Educação	22
Figura 2 – Delineamento da pesquisa bibliográfica	26
Figura 3 – Mapa de literatura gestão de processos	27
Figura 4 – Inter-relação dos processos da empresa.....	38
Figura 5 – Modelo de Cadeia de Valor – Porter (1995)	47
Figura 6 – Modelo Conceitual de Desdobramento de Processos	49
Figura 7 – Distribuição dos <i>Campi</i> no Distrito Federal.....	59
Figura 8 – Organograma <i>Campus</i> Samambaia.....	61
Figura 9 – Sistematização da análise de conteúdo.....	68
Figura 10 – Ciclo e fases da metodologia proposta	158
Figura 11 – Diagrama da fase 1	159
Figura 12 – Diagrama da fase 2	161
Figura 13 – Diagrama da fase 3	162
Figura 14 – Elementos básicos de <i>BPMN</i> em uso	163
Figura 15 – Diagrama da fase 4	165
Figura 16 – Diagrama da fase 5	166
Figura 17 – Diagrama da fase 6	169
Figura 18 – Diagrama da fase 7	170
Figura 19 – Diagrama da fase 8	172

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Formação acadêmica dos entrevistados	62
Gráfico 2 – Titulação dos entrevistados	62
Gráfico 3 – Carreira dos entrevistados	63
Gráfico 4 – Faixa etária dos entrevistados	63
Gráfico 5 – Tempo de serviço dos entrevistados	64
Gráfico 6 – Servidores por cada coordenação	67
Gráfico 7 – Tempo e páginas de cada entrevista	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição de processo	31
Quadro 2 – Definições de processos por autores brasileiros	32
Quadro 3 - exemplo de SIPOC	43
Quadro 4 – Conjunto de ações e melhorias da gestão por processos.....	51
Quadro 5 – Relação dos entrevistados	66
Quadro 6 – Tempo e páginas de cada entrevista	70
Quadro 7 – Relação de categorias, objetivos e dimensões.....	72
Quadro 8 – Ausência da gestão de processos.....	75
Quadro 9 – Lacunas na comunicação intersetorial	81
Quadro 10 – Conhecimento tácito.....	87
Quadro 11 – Execução em contingenciamento	93
Quadro 12 – Dificuldades na execução de rotinas	97
Quadro 13 – Escassez de recursos.....	102
Quadro 14 – Falta de disseminação de processos de trabalho	108
Quadro 15 – Consciência dos benefícios da gestão de processos	113
Quadro 16 – Percepção da necessidade do gerenciamento de processos	120
Quadro 17 – Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos.....	126
Quadro 18 – Necessidade disseminação de processos de trabalho.....	130
Quadro 19 – Identificação dos processos dos setores.....	135
Quadro 20 – Processos da CDPO.....	140
Quadro 21 – Processos da CDAC	141
Quadro 22 – Processos da CDAP.....	141
Quadro 23 – Processos da CDMS	142
Quadro 24 – Processos da CDGP.....	143
Quadro 25 – Processos da CDBI.....	144
Quadro 26 – Processos da CDPE.....	144
Quadro 27 – Processos da CDPD.....	145
Quadro 28 – Processos da CGEN	146
Quadro 29 – Processos da CDRA	147
Quadro 30 – Processos da CDAE	148
Quadro 31 – Processos da CDES	149
Quadro 32 – Identificação dos processos críticos do <i>Campus</i>	150
Quadro 33 – Lista de processos críticos do <i>Campus</i>	153
Quadro 34 – Sustentação do modelo pela literatura.....	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Bases de dados pesquisadas	25
Tabela 2 – Refinamento da literatura.....	26
Tabela 3 – Categorias e frequência de ocorrências – Ausência	73
Tabela 4 – Categorias e frequência de ocorrências – Necessários	112
Tabela 5 – Categorias e frequência de ocorrências – Identificação.....	134

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professional

AP – Administração Pública

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Management Notation

CAFe – Comunidade Acadêmica Federada

CBOK – Common Body of Knowledge. Corpo Comum de Conhecimento

CDAC – Coordenação Aquisições e Contratos

CDAE – Coordenação de Assistência Estudantil

CDAP – Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio

CDBI – Coordenação de Biblioteca

CDES – Coordenação de Estágio

CDGP – Coordenação de Gestão de Pessoas

CDMS – Coordenação de Manutenção e Serviços Gerais

CDPD – Coordenação Pedagógica

CDPE – Coordenação de Ensino, Pesquisa e Extensão

CDPO – Coordenação de Planejamento e Orçamento

CDRA – Coordenação de Registro Acadêmico

CEFETS – Centros Federais de Educação Tecnológica

CGEN – Coordenação Geral de Ensino

CGPL – Coordenação Geral de Planejamento

CGSV – Coordenação Geral de Serviço

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONIF – Conselho Nacional das Instituições Federais

CSAM – *Campus* Samambaia

DF – Distrito Federal

DGSA – Direção-Geral *Campus* Samambaia

DRAP – Direção de Administração e Planejamento

DREP – Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão

EBTT – Educação Básica, Técnica e Tecnológica

EC – Emenda Constitucional

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

ESAF – Escola de Administração Fazendária

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FIC – Formação Inicial e Continuada
GUT – Gravidade, Urgência e Tendência
IF – Institutos Federais
IFB – Instituto Federal de Brasília
IFES – Instituição Federal Ensino Superior
INPUT – Entrada
MEC – Ministério da Educação
MGP – Metodologia de Gerenciamento de Processos
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MEG – Modelo de Excelência de Gestão
OUTPUT – Saída
PDCA – Plan Do Check Act
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE – Plano Nacional de Educação
PNGP – Prêmio Nacional da Gestão Pública
PPGP – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PQGF – Programa de Qualidade do Governo Federal
GESPUBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
RA – Relatório de Auditoria
RIFB – Reitoria do Instituto Federal de Brasília SGI – Sistema de Gestão Integrado
SIPOC – Suppliers Inputs Process Outputs Customers
SGI – Sistema de Gestão Integrado
SIGA-ADM – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica Administrativo
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
STEKOLDERS – Envolvidos
TAM – Termo de Acordo de Metas
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União
UNB – Universidade de Brasília
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UNEDS – Unidades Descentralizadas de Ensino

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Objetivos da pesquisa	21
1.1.1	Objetivo geral	21
1.1.2	Objetivos específicos	21
1.2	Justificativa	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Revisão da literatura	24
2.2	Mapa de literatura	27
2.3	Origem de processos	28
2.4	Definição de processo	31
2.5	Gestão de processos	33
2.6	Processo organizacional	36
2.7	Mapeamento de processos	40
2.8	Processo como agregador de valor	46
2.9	Metodologia para mapeamento de processos	50
2.10	Processos como ferramenta de qualidade	52
2.11	Mudança por meio dos processos	54
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	56
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	56
3.2	Caracterização da organização	57
3.3	Participantes da pesquisa	59
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	64
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	65
3.5.1	Entrevistas	68
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	72
4.1	Dimensão 1 – Ausência da gestão de processos	73
4.1.1	Categoria 1.1 – Ausência de procedimentos	75
4.1.1.1	Ausência de procedimentos	78
4.1.2	Categoria 1.2 – Lacunas na comunicação intersetorial	81
4.1.2.1	Lacunas na comunicação intersetor	84
4.1.3	Categoria 1.3 – Conhecimento tácito	87
4.1.3.1	Conhecimento tácito	89
4.1.4	Categoria 1.4 – Execução em contingenciamento	93
4.1.4.1	Execução em contingenciamento	95
4.1.5	Categoria 1.5 – Dificuldades na execução de rotinas	97
4.1.5.1	Dificuldades na execução de rotinas	99
4.1.6	Categoria 1.6 – Escassez de recursos	102
4.1.6.1	Escassez de recursos	105
4.1.7	Categoria 1.7 – Falta de disseminação de processos de trabalho	108
4.1.7.1	Falta de disseminação de processos de trabalho	110
4.1.7.2	Relação das categorias, inferências	111
4.2	Dimensão 2 – Fatores necessários à gestão de processos	112
4.2.1	Categoria 2.1 – Consciência dos benefícios da gestão de processos	113
4.2.1.1	Consciência dos benefícios da gestão de processos	116
4.2.2	Categoria 2.2 – Percepção da necessidade do gerenciamento de processos	120

4.2.2.1	Percepção da necessidade do gerenciamento de processos.....	123
4.2.3	Categoria 2.3 – Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos	126
4.2.3.1	Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos	128
4.2.4	Categoria 2.4 – necessidade de disseminação de processos de trabalho.....	130
4.2.5	Necessidade de disseminação de processos de trabalho	132
4.3	Dimensão 3 – Identificação de processos	133
4.3.1	Categoria 3.1 – Identificar processos dos setores	135
4.3.1.1	Identificação de processos.....	139
4.3.1.2	Processos das Coordenações administrativas	139
4.3.2	Categoria 3.2 – Identificar processos críticos do Campus.....	150
4.3.3	Identificar processos críticos	153
5	METODOLOGIA PILOTO DE GESTÃO DE PROCESSOS	155
5.1	Fase 1 – Análise do ambiente	159
5.2	Fase 2 – Identificação de processo	160
5.3	Fase 3 – Mapeamento de processo	162
5.4	Fase 4 – Análise e diagnóstico de processo	164
5.5	Fase 5 – Desenho da proposta de processo padrão	166
5.6	Fase 6 – Disseminação do processo padrão (pactuação)	168
5.7	Fase 7 – Monitoramento e controle	170
5.8	Fase 8 – Melhoria contínua	171
5.9	Atribuições e responsabilidades.....	173
6	CONCLUSÕES	174
7	REFERÊNCIAS	177
APÊNDICE A	183
APÊNDICE B	186
APÊNDICE C	187
APÊNDICE D	194
APÊNDICE E	196
APÊNDICE F	197
APÊNDICE G	198
ANEXO A	199
ANEXO B	200

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações tanto privadas quanto públicas, vêm recebendo influências da globalização. Com esse fenômeno socioeconômico e com as crescentes mudanças na forma de gestão das empresas, é de suma importância a busca por melhor atendimento aos usuários e, para acompanhar tais transformações, as organizações devem se modernizar e melhorar suas rotinas. Este estudo fundamenta-se em relação às dificuldades geradas pela falta de procedimentos na gestão de processos e proposição de modelo piloto de gerenciamento de processos como ferramenta integradora para melhorias de rotinas de trabalho, alcance de resultados, padronização de documentação e de rotinas.

Os americanos Hammer e Champy são considerados os precursores dessa abordagem inovadora e radical, com origem na década de 1990. A reengenharia foi amplamente discutida no final do século XX, com mais ênfase nos EUA e, posteriormente, no mundo inteiro, em 1993, com o lançamento do livro Reengenharia nas organizações de Hammer e Champy, porém, com pouca praticidade e aplicação, visto que sua ideia principal seriam mudanças drásticas não só nos processos, mas, também, em estrutura.

Os cidadãos estão cada vez mais conscientes da necessidade de reivindicar a qualidade no serviço público, o que faz com que a administração pública se preocupe em como atingir a sua missão e busque melhorar seus processos. Consoante Gonçalves (2000a), na empresas, todo trabalho importante realizado faz parte de algum processo. As empresas são grandes coleções de processos, não existe produto ou serviço oferecido sem execução de pelo menos um processo organizacional.

De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2012), a partir da década de 1980, os processos foram o foco da administração moderna. Trazendo, logo em seguida, o gerenciamento de processos. Essa forma de gestão sustenta que a organização deve mudar a forma de pensar, e convergir a esforços nos processos, nos mais críticos e ligados à missão final. O gerenciamento de processos da organização tem o papel de retirar os embaraços entre as áreas da organização, eliminando os possuidores dos processos, promovendo a integração e fluidez, e, por conseguinte, garantindo serviços de melhor qualidade.

De acordo com Pavani e Scucuglia (2011), obter os fluxos por meio dos desenhos de processos com foco nas atividades e nos objetos de cada cargo/função, traz inovação na forma de entender as inter-relações dos deles. Essa prática, alinhada às estratégias da organização corrobora os fins, os quais busca o corte do desnecessário, fluidez, e foco nos

objetivos de cada processo. Com base nessa perspectiva, a metodologia, incluindo o mapeamento como ferramenta, baseia-se em conceitos e técnicas que, quando empregadas de forma correta e acompanhada, permitem documentar os elementos, comparar o antes e o depois, e visa corrigir as falhas que são apresentadas durante o mapeamento.

Com a institucionalização da Lei nº. 11.892/2008, de criação e estruturação do Instituto Federal de Brasília IFB, a Gestão dessa Rede passou a enfrentar desafios no gerenciamento de suas rotinas, como é o caso do IFB Campus Samambaia. Algumas rotinas de trabalho foram criadas à medida que a Instituição foi expandindo-se. Para Fernandes (2009), a concepção de organização que surge, precisará ser dinâmica para integrar sistemicamente, por meio de reitoria e os diversos Campi situados em determinada extensão territorial. Trata-se de uma abordagem inovadora que pretende viabilizar o funcionamento e o controle da organização em toda região, garantindo a oferta de educação pública eficaz e de qualidade.

A Lei, 11.892/2008, além de determinar a transformação da atual rede de educação profissional brasileira, também define sua ampliação, uma vez que a criação de novas instituições federais de educação profissional e tecnológica, bem como a expansão das instituições já existentes, levará em conta o modelo do Instituto Federal.

Os IFs são, portanto, instituições que apresentam estrutura diferenciada, com a criação, cada grupo reagiu de forma diferente à proposta governamental de mudança divulgada inicialmente por meio do Decreto nº. 6.095/2007, que traçou as primeiras diretrizes e fundamentos dos IFs. Esse propunha que, durante o tempo de ajuste, o novo e o velho coexistissem até que um prevalecesse sobre o outro, mas, isso, em virtude das características, não ocorreu com o IFB, visto que, especialmente, no Distrito Federal, não havia a cultura de Educação Profissional ofertada pela Rede Federal, por ser uma estrutura completamente nova, com sedes construídas para tal e, assim, os departamentos foram desenvolvendo seus próprios procedimentos e formas de trabalhar.

Segundo Zatti, Donner e Jesus (2014), a proposta dos Institutos Federais de Educação representa avanço em educação profissional na medida em que seus princípios pedagógicos são atingidos. Desse modo, a expansão da Rede trouxe algumas dificuldades de gestão, cita-se como necessidade constante da eficiência dos serviços oferecidos; a falta de procedimentos que acarreta morosidade; excesso de pessoalidade na execução de rotinas; falta de comunicação entre as unidades organizacionais; conhecimento tácito acentuado, ou seja, procedimentos não documentados se perdem à medida que servidores deixam a instituição;

falta de padronização de rotinas, dentre outros relacionados a não documentação e melhorias dos processos organizacionais.

A Administração Pública deve buscar o aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços, com economia, corte de fluxos desnecessários, criação de formulários padrão, medição dos processos, definição de prazos para envio e recebimento de documentos intersetor e documentação, mantendo, assim, a memória viva da organização com qualidade nos serviços e racionalidade de gastos. Desse modo, este trabalho busca o aprimoramento da eficiência na gestão administrativa do IFB, por meio de um modelo proposto de gestão e de melhorias nos processos.

Para Fernandes (2009), existe um largo caminho a percorrer com vistas ao atendimento dos pressupostos delineados pelo Governo Federal para os Institutos Federais, especialmente quanto ao fato de se constituírem com uma identidade única e estrutura *multicampi*, o que requer organização administrativa inovadora, com bases próprias de rede. Os *Campi*, enquanto unidades de execução da ação educacional, responsáveis pelo cumprimento dos objetivos finalísticos do Instituto Federal, necessitam de gestão administrativa voltada para esses objetivos. Assim, a gestão de processos, faz-se importante e pode trazer contribuições.

De acordo com a Constituição Federal (1988), a Administração Pública deve se pautar nos princípios da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência - sendo esse último, o mais aplicado à Gestão de Processos. A proposta de construção de um modelo piloto para se Gerenciar Processos, tendo como foco a futura melhoria de procedimentos organizacionais, pode implicar a instituição e o contínuo monitoramento das rotinas de trabalho. Essa iniciativa, tende a promover a prática da gestão de processos na instituição; promover o diagnóstico dos processos de trabalho, objetivando subsidiar as decisões estratégicas; propor planos de melhorias; corte de atividades desnecessárias; redução de custos e por conseguinte, alcance de resultados.

Portanto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: **Como a gestão de processos pode contribuir com o desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia, tendo por base a proposição de um modelo piloto de gerenciamento de processos?**

1.1 Objetivos da pesquisa

1.1.1 Objetivo geral

Propor modelo piloto de gerenciamento de processos com a finalidade na melhoria da gestão do IFB *Campus* Samambaia.

1.1.2 Objetivos específicos

Dentro do contexto anterior, apresenta-se os objetivos específicos para que o objetivo geral seja alcançado:

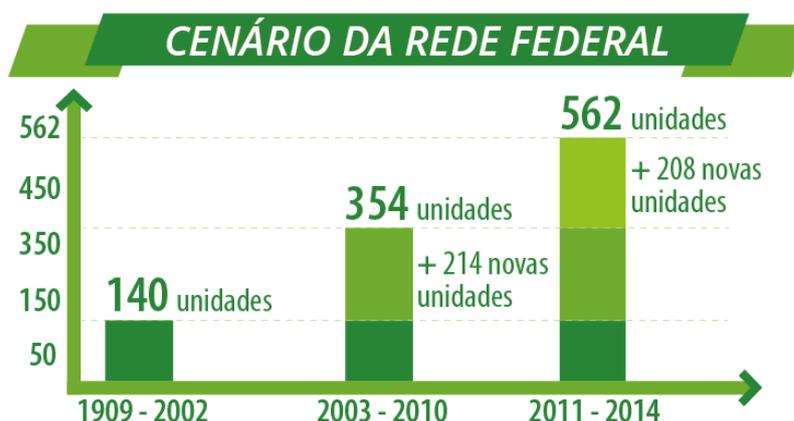
- ✓ Identificar os processos dos setores do IFB *Campus* Samambaia;
- ✓ Identificar os processos críticos do IFB *Campus* Samambaia;
- ✓ Evidenciar ausência de gestão de processos do IFB *Campus* Samambaia;
- ✓ Caracterizar deficiências na execução dos processos de trabalho do IFB *Campus* Samambaia;
- ✓ Identificar necessidade de gerenciamento de processos;
- ✓ Elaborar metodologia de gerenciamento de processos para o IFB *Campus* Samambaia.

1.2 Justificativa

Segundo dados do Ministério da Educação (2011), foram investidos mais de R\$ 3,3 bilhões entre os anos de 2011 e 2014 na expansão da educação profissional. Das 208 novas unidades previstas para o período, todas entraram em funcionamento, totalizando 562 escolas em atividade. São 38 Institutos Federais presentes em todos os estados brasileiros, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas. Essa Rede ainda é formada por instituições que não aderiram aos Institutos Federais, mas, também, oferecem educação profissional em todos os níveis. São dois Cefets, vinte e cinco escolas vinculadas às Universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica.

A figura 1, ilustra o cenário de evolução da Rede Federal. Com pouco mais de cem anos, passou de 140 para 562 unidades. Em vinte anos, cresceu quase 100% o que não crescera em noventa anos.

Figura 1 – Evolução da Rede Federal de Educação



Fonte: Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

Decorrente da acentuada expansão na última década, percebe-se que os Institutos Federais não tiveram tempo hábil para o planejamento de novas atribuições, desse modo, algumas rotinas foram necessárias para se colocar em prática o que previa a Lei de criação. A expansão não trouxe consigo os procedimentos necessários, apenas as demandas.

As necessidades das organizações públicas na busca por aperfeiçoamento têm se acentuado nas últimas décadas, procuram entender o valor da gestão de processos aplicadas a seus objetivos. As justificativas para realização desse estudo se dá em razão das necessidades de padronização e melhorias em processos com desenvolvimento de um método para aplicação de novos conceitos com relação de causa e efeito entre os processos e o resultado da organização.

As colaborações desse trabalho são: a possibilidade do IFB *Campus* Samambaia de se estruturar na gestão de processos, pois, diante de uma metodologia para gerenciamento de processos o desenvolvimento e aplicação de novas práticas ligadas e ao modo de organizar e melhorar seus fluxos de trabalho na forma de resultados, pois, com um modelo estruturado e novas técnicas de se pensar nos processos da organização, espera-se tendo, conseqüentemente, uma efetividade na gestão. Desse modo, alcançando os usuários finais, os cidadãos. Podendo o IFB *Campus* Samambaia tomar decisões com menor risco, este agrega valor aos serviços prestados aos usuários, por fim, contribuir de forma gerencial na

caracterização de possíveis deficiências existentes na execução dos processos, pois busca identificar um modelo que seja adequado as especificidades do ambiente organizacional.

Este estudo é expressivo não só no Campus Samambaia, mas, também, aos demais Campi. Com base na pesquisa proposta nesta dissertação, em um dos objetivos contempla-se a elaboração de uma metodologia de gerenciamento de processos e, assim, ao final deste trabalho, o IFB, com os processos identificados e priorizados, pode-se aplicar a metodologia específica ao órgão, e, espera-se melhorar seu desempenho organizacional com aplicação de tais técnicas. Esse modelo servirá como aliado no gerenciamento de processos dos demais *Campus* da Rede.

Por conseguinte, esta pesquisa é relevante, uma vez que a proposta pode subsidiar os gestores na tomada de decisões, contribuindo na busca dos resultados e na definição de linguagem única e padronizada na gestão dos processos, pois, com a visão na gestão de processos e das rotinas, ajuda nessa decisão. Para Villella (2000), o mapeamento de processos ganha importância pela sua função de registro e de documentação histórica da organização, devido ao fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências transmitidos, isto é, com base na memória da organização.

Dessa forma, a proposta vem corroborar com a necessidade atual, trazendo modelo e diretrizes que devem ser seguidas para Gestão de Processos, o que proporciona nas etapas para mapear, identificar, conhecer e melhorar as rotinas de trabalho da organização. Esse piloto e o detalhamento de suas etapas, bem como seu encadeamento lógico, documentos e modelos deverão ser utilizados na condução dos trabalhos de melhorias de processos do IFB *Campus* Samambaia, levando em consideração a priorização das frentes de trabalho de mapeamento conforme a criticidade de cada processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos norteadores que fundamentaram a pesquisa. Inicialmente, são apresentados alguns termos que foram utilizados na busca do material bibliográfico e no delineamento do estudo. Logo em seguida, detalham-se os caminhos que foram traçados e que levaram a seleção da base bibliográfica que norteou o estudo e análise do material selecionado. Por último, os conceitos principais são desenvolvidos de forma a gerar o conhecimento que será utilizado no propósito e construção do estudo proposto neste trabalho.

2.1 Revisão da literatura

Nesta seção, são definidos os conceitos-chave que nortearam o estudo, ou seja, quais as palavras-chave foram utilizadas nos motores de busca e derivação da pesquisa em relação às referências bibliográficas e citações. Esses conceitos trataram também dos mesmos equivalentes em língua inglesa. Após essa etapa, selecionam-se as palavras-chave que nortearam a pesquisa.

Esses conceitos-chave são definidos com base no desmembramento do objetivo geral e dos objetivos específicos e, por meio deles, nascem as questões de pesquisa que este estudo pretende abranger. A delimitação das palavras-chave são:

- metodologia de gestão de processos;
- mapeamento de processos;
- gestão de processos.

Após a seleção das palavras-chave, iniciou-se a pesquisa nas bases de dados como um todo. Para esse processo, não houve definição de filtros, apenas com as palavras predeterminadas. Os procedimentos dessa pesquisa consistiram na digitação de conceitos nos campos de busca dos *sites* dos periódicos, revistas, bibliotecas e bases de dados. Desse modo, obteve-se montante de material de diversas fontes que seria utilizado para este estudo. Essa etapa constitui-se em uma das partes mais importantes que compõe o trabalho de levantamento de dados, o estado da arte do tema pesquisado.

Foram utilizados os periódicos das bases de dados da Biblioteca Central da Universidade de Brasília - BCE¹ -, as bases de dados da Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa - ISCSP. Conforme acordo de cooperação técnica, o Mestrado previa uma disciplina naquela universidade, e, na oportunidade, foram realizadas as pesquisas nas bases locais, e, também, em outras fontes de pesquisa, relacionadas à organização em que o estudo foi aplicado. As principais fontes dos Periódicos da UnB utilizadas foram:

Tabela 1 – Bases de dados pesquisadas

BASES DE DADOS DE ACESSO LIVRE	QUANTITATIVO
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT	55
BRAPCI	12
ERIC	15
DOAJ – Directory of Open Access Journals	28
SciELO	70
Portal da CAPES	82
Ebrary	17
PROQUEST	35
Biblioteca ISCSP	17
Livros de modo geral	31
Total	362

Fonte: Elaborado pelo autor.

As pesquisas nas bases de dados acima foram realizadas entre os anos de 2014 a 2016, tendo como base os o período dos últimos dez anos, ou seja, de 2006 a 2016. Vale lembrar que esta é uma pesquisa inicial e que, ao longo do trabalho de pesquisa, pode surgir novos conceitos e que o pesquisador deve consultar novamente as bases de dados para realização de novas buscas. O total de 362 títulos identificados nas bases acima citadas foram refinados e, com a leitura prévia dos resumos e títulos, foram separados para uma segunda leitura. No total e, com pertinência ao assunto, restaram vinte, dentre os artigos científicos, exceto os livros que foram consultados para a construção do trabalho.

No total, incluindo os livros, artigos científicos, leis e documentos expedidos por órgãos públicos e dissertações, totalizaram 79 títulos que compõem toda a estrutura da dissertação, conforme se observa na tabela 2.

¹ BCE. Bases de dados. Disponível em: <<http://www.bce.unb.br/bases-de-dados/>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

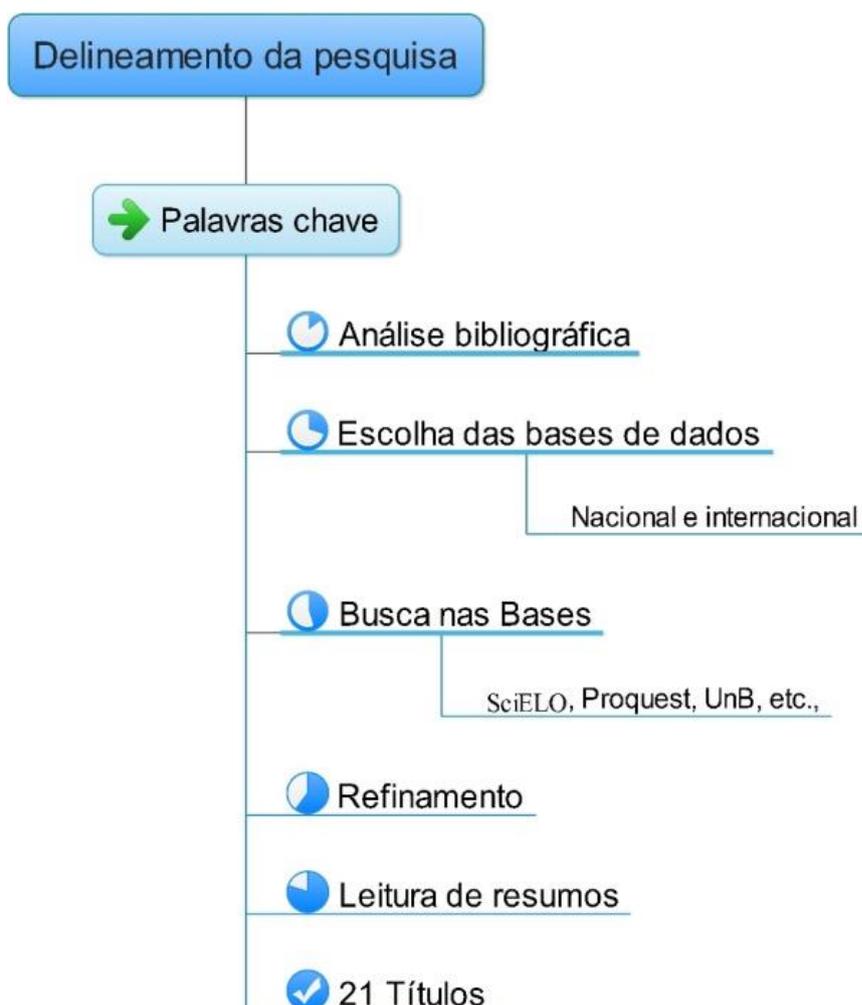
Tabela 2 – Refinamento da literatura

REFINAMENTO DA BIBLIOGRAFIA		
LITERATURA	QUANTITATIVO	INTERNACIONAL
Artigos Científicos	21	2
Dissertação	3	---
Livros	47	6
Governmentais, Leis	8	---
Total	79	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas obras encontram-se listadas nas referências, algumas são encontradas no referencial teórico e os demais ao longo das discussões deste trabalho. O delineamento da pesquisa pode ser observado na figura 2. Foi elaborado um diagrama para melhor entendimento dessa fase.

Figura 2 – Delineamento da pesquisa bibliográfica



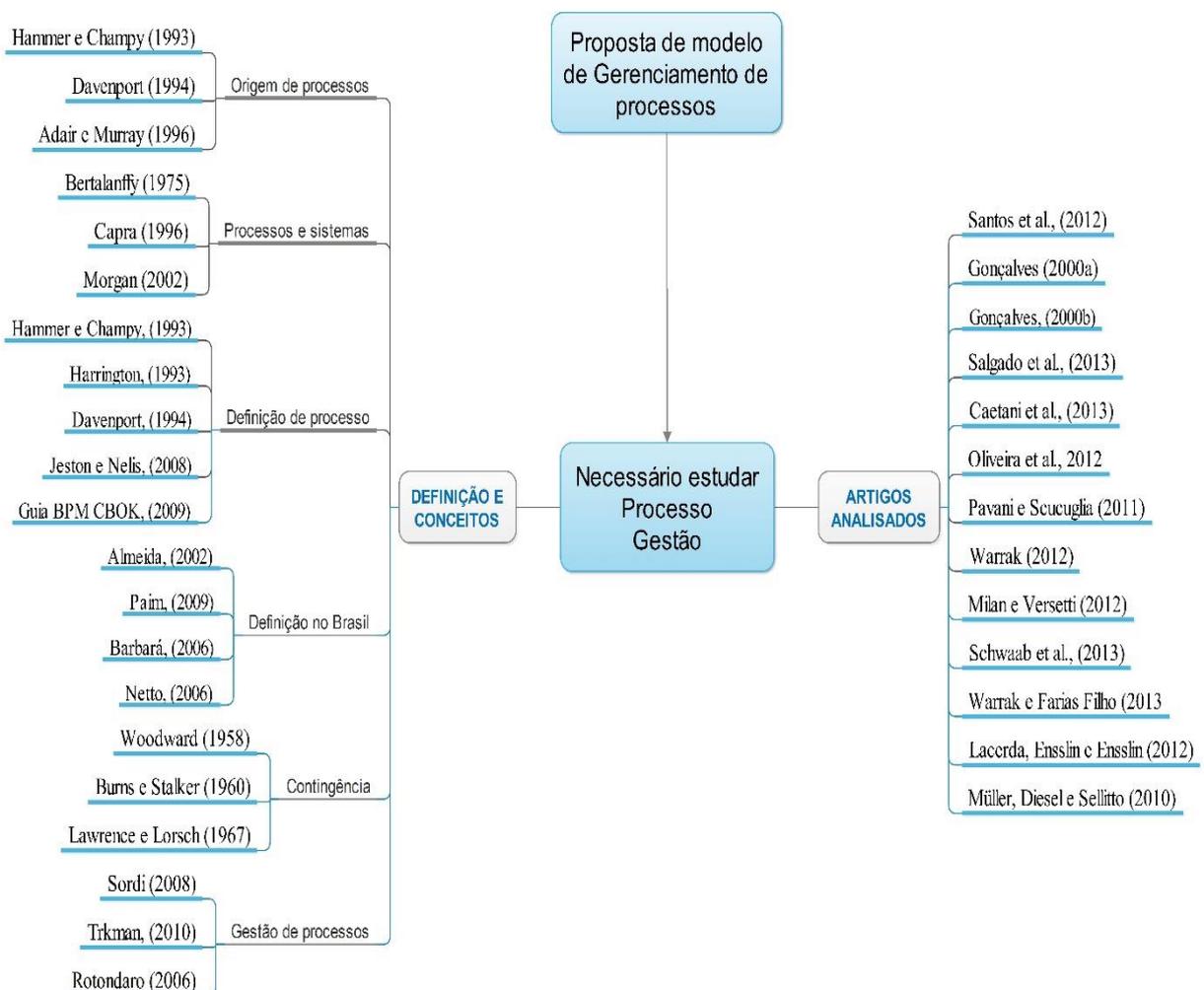
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme figura 2, pode-se, de forma clara, visualizar as etapas e andamento da pesquisa bibliográfica que, ao final do refinamento, vinte e um títulos são analisados nessa dissertação, dentre artigos científicos e dissertações, excetuando-se os livros e clássicos.

2.2 Mapa de literatura

Para Creswell (2007), trata-se de uma ferramenta útil para a tarefa de organizar por meio de mapa. Permite ao pesquisador entender como seu estudo foi abordado. Amplia ou reproduz pesquisas já contempladas. Esse mapa, constitui sumário visual de uma forma lúdica, traz o referencial aos olhos do leitor, podendo ser organizado de forma hierárquica ou em forma de fluxograma. Conforme a figura 3, pode-se observar as principais contribuições para o tema em pesquisa.

Figura 3 – Mapa de literatura gestão de processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse mapa de literatura é uma representação visual da pesquisa em epígrafe. À esquerda da figura 3, observam-se os conceitos e definições, os clássicos que sustentaram a criação do referencial teórico. À Direita da figura, observa-se os artigos analisados, são as discussões mais recentes referentes ao tema estudado. É importante ressaltar que o assunto não foi esgotado e que novas fontes bibliográficas serão adicionadas ao mapa sempre que preciso, assim, contribuindo e enriquecendo a pesquisa.

2.3 Origem de processos

De acordo com Pavani e Scucuglia (2011), desde a revolução industrial, o taylorismo permanece sendo o fundamental estilo de gerenciamento nas organizações, as empresas são formadas por áreas funcionais especializadas e departamentalizadas em que a união dos esforços desses departamentos concebe um produto final, defendem os autores ainda que a gestão por processo dissolva essa lógica engessada e, assim, agregue valor aos produtos. Os interesses dos departamentos não podem sobrepor aos interesses dos processos, pois são estes que geram o produto final e não apenas os departamentos isolados, uma vez que os processos permeiam os departamentos e a organização como um todo.

Segundo Cruz (2005), os estudos de administração surgiram com mais ênfase em meados do século XX, com a teoria de administração científica de Frederick W. Taylor, revolucionando a indústria com seu estudo sobre tempos e movimentos e sua forma mecanicista de organizar os processos. Mas, o marco histórico da gestão de processos surgiu com a reengenharia.

Para Hammer e Champy (1993), a reengenharia incide no repensar e no redesenhar radical dos processos de trabalho com a finalidade de obter melhorias drásticas nas medidas contemporâneas, sendo, nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo de execução. Os americanos Hammer e Champy são considerados os precursores dessa teoria inovadora e radical, a reengenharia, com origem na década de 1990.

Iniciada, primeiramente, com um artigo publicado na *Harvard Business Review* em julho de 1990, foi o primeiro texto que abordou o conceito de reengenharia, o que fez com que Michael Hammer passasse a ser considerado o pai desta nova teoria. Mais tarde, em 1993, publica, em conjunto com James Champy, o livro *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*. A reengenharia foi se consolidando ao longo dos anos como um redesenho de processos de uma organização com o objetivo de obter melhorias

drásticas em três áreas: nos custos, nos serviços e no tempo. Nesse sentido, pode-se dizer que melhoria de processos foi acentuada pela reengenharia.

No pensamento de Davenport (1994), todo ou algum serviço ou bem produzido ou prestado a um cliente irá necessitar de um processo para sua realização. Para tanto, é importante compreender de onde surgiu a necessidade de conhecer e melhorar os processos. A origem mais imediata de gestão baseadas em processos foi a reengenharia, cuja premissa era a reconstrução da forma pela qual as empresas desenvolviam as suas atividades, era a ideia de começar do zero. A reengenharia foi amplamente discutida na década de 1990, com mais ênfase nos EUA e, posteriormente, no mundo inteiro no ano de 1993 com o lançamento do livro *Reengenharia nas organizações* de Hammer e Champy, esse termo não houve ampla aceitação, pois, com a sua premissa de começar tudo do zero, teve, de fato, pouca aplicação.

Na concepção de Hammer e Champy (1993), a reengenharia é vista como redesenho de processos que engloba a readequação de processos empresariais, envolvendo estruturas organizacionais, sistemas de informação e, até mesmo, valores da organização, objetivando uma forte mudança de direção nos resultados dos negócios da organização. Acrescentam que, dentre outras características, a reengenharia busca a fusão de tarefas, a eliminação do desnecessário, melhor autonomia no corpo funcional e descentralização na tomada de decisões.

Valle e Oliveira (2009) relatam que, após a Segunda Guerra Mundial, houve grandes mudanças e transformações para as práticas gerenciais. Segundo Motta (1999), os modelos de produção organizacionais seguiam modelos prescritivos e de comando, que definiam previamente o comportamento das variáveis e a formas de execução do trabalho. Valle e Oliveira (2009) complementam que esses relatados por Motta (1999) caracterizam a abordagem clássica da administração que eram coerentes com mercados relativamente estáveis e das expectativas humanas sobre trabalho e consumo. Ademais, acrescentam que, após a Segunda Guerra Mundial, duas vertentes de estudos despontaram como referência: a perspectiva sistêmica e a abordagem contingencial. Estas são duas abordagens da Teoria Geral dos Sistemas de tamanha importância para a administração científica.

Segundo Bertalanffy (1975), a Teoria Geral dos Sistemas tem por premissa básica identificar as propriedades, princípios e leis característicos dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre os sistemas. Bertalanffy (1975) empregou essa ótica para apresentar as características principais das organizações como sistemas, pouco antes da Segunda Guerra Mundial. Assim, como princípios gerais que, de fato, são ideias vinculadas ao

desenvolvimento e ao surgimento da automação e da cibernética, propõe ainda uma nova teoria científica, a Teoria Geral de Sistemas, que tem leis semelhantes às que governam sistemas biológicos. Há certos modelos ou sistemas que, independentemente de sua peculiaridade, são aplicáveis a qualquer campo de conhecimento, esses modelos incentivariam uma tendência em direção a teorias generalizadas.

Descreveu na Teoria Geral dos Sistemas que é:

Necessário estudar não somente partes e processos isoladamente, mas também resolver os decisivos problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo (BERTALANFFY, 1975, p. 53).

Aponta ainda dois tipos de sistemas: os isolados, que não sofrem nem perda nem recebem energia ou matéria e os sistemas não isolados, que ocorre inter-relação com os elementos que compõem o sistema e o meio onde se encontra. Segundo Capra (1996), a ideia-chave da perspectiva sistêmica é a ênfase na existência de um todo, ou seja, a ideia de que tudo faz parte de um contexto maior.

Os propulsores da teoria da contingência, na metade do século XX, foram os pesquisadores Woodward (1958), Burns e Stalker (1960) e Lawrence e Lorsch (1967), que realizaram estudos, comprovando que o desempenho econômico das organizações era diretamente impactado pela sua estrutura organizacional, pelas tecnologias e pelo ambiente externo. Os sistemas interagem entre si, sendo que a falha nessa interação ocasiona uma modificação. Enquanto a teoria de sistemas lida com interação entre os departamentos, e afirma que tudo faz parte do todo, a teoria da contingência, remete que a organização sofre influência externa e que adaptações são necessárias de acordo ao acontecimento delas.

A origem da Teoria da Contingência se deu pela pesquisa de Lawrence e Lorsch sobre a confrontação da organização *versus* ambiente, segundo Morgan (2002, p. 63), “as organizações são sistemas abertos, que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais”. Complementa que as condições nas quais as empresas trabalham são definidas de fora para dentro do seu ambiente. As contingências externas oferecem conveniências e imperativos ou restrições e ameaças que impactam a estrutura das organizações e os processos internos.

Morgan (2002) defende a teoria da contingência como a adaptação da organização ao ambiente no qual está inserida. Ressalta que o ambiente externo acaba constituindo diferentes exigências à organização. As premissas básicas da teoria da contingência

esclarecem que o ambiente projeta a estrutura organizacional. A abordagem contingencial quer dizer alguma coisa incerta ou eventual que pode ou não acontecer, tem a incerteza como principal variável organizacional. Ferreira (2005) concorda com essa ideia, segundo a qual a ação organizacional interage com o ambiente para promover ajustes permanentes.

A importância de se observar os processos e os melhorar vão ao encontro dessas teorias em que diversos departamentos interagem com o intuito de gerar um produto ou serviço. Envolve nesse contexto a definição de processos e que a gestão promova o fomento de uma cultura de trabalho orientada à gestão de processos, o que poderia facilitar objetivos da organização, como de melhorias nos processos organizacionais com ganhos em fluidez das rotinas entre os departamentos.

2.4 Definição de processo

Para melhor compreender os processos organizacionais, é necessário entender o que é processo. O quadro 1 apresenta algumas definições de diferentes autores internacionais.

Quadro 1 – Definição de processo

AUTOR	DEFINIÇÃO
Hammer e Champy (1993)	Conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente.
Harrington (1993)	Um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa.
Davenport (1994)	Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claramente identificados.
Jeston e Nelis (2008)	Ligação entre a organização e seus fornecedores, parceiros, canais de distribuição, produtos e serviços, pessoas e outras partes interessadas.
Guia BPM CBOOK (2009)	Uma lista de atividades ou comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e tem um ou mais resultados que podem finalizar no encerramento deste ou no início para outro.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se observa no quadro 1, é apresentado as definições de processos por autores internacionais que, por hora, são com datas mais antigas visto o surgimento da gestão de processos ter sido acentuada em meados da década de 1990.

É oportuno ressaltar as definições de processos por autores brasileiros, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Definições de processos por autores brasileiros

AUTOR	DEFINIÇÃO
Almeida (2002)	Sequência de atividades que transforma insumos em produtos finais ou serviços, de valor para o cliente final.
Gonçalves (2000b)	Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um <i>input</i> , adiciona valor e fornece um <i>output</i> a um cliente específico.
Paim (2009)	Disposição de ações e recursos tais como: estruturação; lógico temporal e coordenação com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização.
Barbará (2006)	Conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações.
Netto (2006)	Série de atividades que a organização executa para atingir um dado cliente, seja interno ou externo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Adota-se neste trabalho a definição de processo de Barbará (2006), conforme quadro 2, como conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações, pois estes se assemelham ao serviço público que, em sua maioria, é voltada para a produção de serviços ou informações, e possui um cliente específico, no caso, os cidadãos.

De um modo geral, observa-se que os processos são acontecimentos sincronizados com atividades que tendem a agregar valor e assim tendo como saída a entrega de bem ou serviço a um cliente externo ou mesmo interno. Quanto à classificação dos processos, existem três tipos que contribuem tanto direto, quanto indiretamente para a efetivação da missão organizacional. Segundo Valle e Oliveira (2009), o modelo considera três classes, que são: processos primários (também chamados de processos finalísticos); os processos finalísticos possuem relação direta com os clientes. São os processos que excedem qualquer fronteira funcional corporativa e possui como sua mais marcante característica, o contato direto com os clientes, esses quando agrupados aos outros processos, os primários, por exemplo, tendem a traduzir a cadeia de valor das organizações.

Processos de suporte ou de apoio que, segundo Valle e Oliveira (2009), são os processos de suporte ou de apoio, colaboram com a operacionalização dos processos primários. São os processos estabelecidos formalmente na organização e que visam dar suporte aos primários. Possuem como características marcantes a ausência de relacionamento direto com os clientes. Os processos primários, por sua vez, podem ser subdivididos em chaves e críticos.

De acordo com Valle e Oliveira (2009, p. 25), “os processos chave são aqueles que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos”. Os

críticos são os que estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio da organização. Para tomar decisões quanto à priorização de quais processos devem sofrer intervenções no intuito de melhorar a prestação de serviços, faz-se necessário identificar se este constitui um processo crítico ou não.

Para Barbará (2006), esses processos críticos são aqueles que impactam mais fortemente o negócio, ou seja, que apresentam grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio da organização. Complementa Zairi (1997), são os que garantem que os *stakeholders* serão atendidos, estão ligados com a missão da organização.

Nos processos de gestão ou gerenciais, Valle e Oliveira (2009) descrevem que os processos de gestão ou gerenciais são estabelecidos formalmente e com o intuito de coordenar as atividades dos processos de apoio e primários. Devem estar alinhados em garantir que os processos por ele gerenciados atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Para Paim *et. al.* (2009), os processos são objetos de controle e melhoria, mas, também, permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atuar ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. Os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização independente de sua natureza, mas, que demandem coordenação destes.

Considerando-se as abordagens dos autores descritas acima, trazem a gestão de processos de uma forma sucinta e alinhada às necessidades das organizações, que, embora muito semelhantes, aponta diferenças entre gestão de processos e gestão por processos.

2.5 Gestão de processos

Segundo De Sordi (2008), a gestão de processos e gestão por processos, apesar de conterem nomes parecidos, possuem significados distintos. A gestão por processos, também conhecida como prática da análise, modelagem e implementação dos processos de negócios mudando a estrutura da organização, desconsiderando as hierarquias e organograma. No caso em específico deste estudo, será aplicado a gestão de processos, pois, é mais simples sua utilização e não envolve grandes mudanças em estruturas, apenas no modo de execução das tarefas.

Quando se aborda a gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla. Vários processos estão interagindo e a gestão observa isso como um todo. A

gestão por processos remete a ideia para os dois precursores da reengenharia, Hammer e Champy (1993), que sugere grandes mudanças e transformações na gestão e estrutura, o que não constitui o objetivo deste trabalho. Gonçalves (2000a) defende que não é necessária intervenção em toda a organização. No que tange aos processos, a organização pode ir aos poucos ganhando força e avançando com seus processos, é mais coerente estudar os processos essenciais e concentrar esforços sobre eles que tentar mapear e melhorar todos. A melhora dos essenciais, certamente, acarretará mudanças nos demais.

Consoante Jesus e Macieira (2014), afirma que tanto a gestão de processos como a gestão por processos têm por interesse entender e contribuir para as necessidades dos clientes; o objetivo é o mesmo, melhorias de processos. Todavia, a “de processos” busca definir esforços ao longo de um determinado processo. A “por processo” tem característica básica, além de uma alteração organizacional, uma forma de pensar e agir nos processos organizacionais, porém, prevê maior maturidade para implantação. Do mesmo modo, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 17), afirmam que o gerenciamento de processos os trata isoladamente, enquanto o gerenciamento por processos os trata segundo uma visão estratégica que gerencia a empresa como um todo. Desse modo, percebe-se que se necessita de maior maturidade e capacitação de seus agentes.

No pensamento de Trkman (2010), a gestão de processos pode ser entendida como todos os esforços de uma organização em analisar e continuamente melhorar suas atividades fundamentais. Incluem métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o projeto, a criação, gestão, e análise de processos de negócio operacionais, uma abordagem organizacional que abrange os métodos necessários para alinhar os processos com os objetivos estratégicos e às necessidades dos clientes.

No pensamento de Pradella, Furtado e Kipper (2012), o cenário dos quais as organizações fazem parte as forçam a buscar cada vez mais agilidade, eficiência com atitudes mais responsivas frente à sociedade contemporânea, essa, cada vez mais complexa, diversificada e dinâmica. Diante disso, o mundo se depara com diversos paradigmas para a mudança organizacional, desde a adoção de tecnologias gerenciais até novos modelos de gestão, dentre as quais se destaca a gestão de processos.

O tema de gestão de processos tende a conectar tudo que se faz em uma organização. É um modo de facilitar a comunicação e a cooperação entre o fluxo de atividades que são realizadas diariamente. Para Laurindo e Rotondaro (2006), a gestão de processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que, tipicamente, objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos. Conforme

Mello *et al.* (2002), pode-se definir a gestão de processos como uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos-chaves da organização, ou seja, os que mais impactam na satisfação dos clientes.

Na perspectiva de Gonçalves (2000a), as organizações estão deixando a abordagem funcional dominante no século XX e procurando estruturar recursos e fluxos ao longo de seus principais processos de operação. As empresas foram geridas por meio de metas dirigidas às áreas funcionais, por muito tempo, ao contrário da atualidade, em que as metas são definidas para os processos essenciais, aqueles ligados à razão de ser da organização, os que agregam valor diretamente ao que será entregue ao cliente, enfim, àqueles que são percebidos, sejam nos produtos ou serviços, constituindo um nível crucial de avaliação de desempenho de uma organização. Empresas de grande porte estão se estruturando nos processos, buscando mais efetividade para seu produto ou serviço, melhor adequação à mudança, vantagem à integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado (GONÇALVES, 2000b).

Nesse sentido, a gestão de processos proporciona a definição da maneira mais adequada para a efetivação de cada atividade do processo em si e de indicadores gerenciais que permitirão a medição, análise e melhoria de cada processo (MELLO *et al.*, 2002).

De acordo com Santos *et al.* (2014), em pesquisa por amostragem por meio de modelagem de equações estruturais com objetivo de descrever relações entre variáveis que possam influenciar a implementação da gestão por processos e seus achados. Ao retomar os resultados de mensuração e análise das variáveis entre gestão de pessoas, cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão por processos, confirma que os três construtos estão inter-relacionados. Ademais, esses segmentos evidenciam correlação, demonstrando a necessidade de observá-los paralelamente na ocasião da implementação da gestão de processos nas organizações.

Para Santos *et al.* (2014), partindo-se dos resultados encontrados, entende-se ser de suma importância a disseminação de uma cultura voltada para os processos interfuncionais e Inter organizacionais, demonstrando os conceitos alusivos à gestão orientada por processos e a excelência nos processos com foco na satisfação dos clientes. Os servidores devem ser conhecedores de que a organização é um conjunto de processos conectados e, de que o trabalho desenvolvido é parte desse conjunto. Futuros trabalhos podem investigar se existem evidências empíricas para se afirmar: até que ponto a estrutura organizacional deveria ser tomada como um constructo necessário ao alcance de desempenhos satisfatórios na gestão orientada para processos. É preciso que mais estudos sejam realizados incluindo maior

número de empresas, o que possibilitará confirmar o modelo ou refutá-lo. Ademais, conforme Santos *et al.* (2014), o envolvimento de todas as áreas é indicação de sucesso da implementação:

Torna-se necessária a conscientização das diversas gerências envolvidas, já que elas deverão guiar as ações de seus subordinados para o desenvolvimento de competências específicas favoráveis à gestão orientada para processos. Cabe ressaltar a importância da integração intraorganizacional, com foco nos fluxos de atividades afins às diferentes áreas funcionais do negócio. Uma forma de proporcionar tal integração consiste no mapeamento detalhado dos processos e macroprocessos e em sua documentação, de forma que os diversos funcionários dos diferentes departamentos possam entender o todo e perceber, explicitamente, onde suas contribuições são inseridas. Isso permite a visualização das interfaces entre os departamentos, facilitando a comunicação, a atribuição de responsabilidades e a constatação de falhas e gargalos (SANTOS *et al.*, 2014, p. 125).

O estudo qualitativo realizado por Oliveira *et al.* (2012) buscou discutir as principais questões da evolução das tecnologias de modelagem organizacional e apresentar proposta de modelo conceitual de serviços voltado para agilidade dos negócios nas organizações. De acordo com os achados do estudo, embora a gestão de processos de negócio de forma eficiente e facilmente gerenciável ainda esteja em fase de amadurecimento, ela constitui um dos requisitos essenciais para a operacionalização dos negócios.

Alguns desafios a serem superados quanto à implementação dessas tecnologias: vencer as limitações da manutenção de sistemas; possibilitar aos profissionais de negócio ultrapassar as barreiras atualmente impostas pela tecnologia, de modo que estes possam, pelo esforço próprio, realizar a modelagem dos seus processos de negócio; resolver o problema de integração de aplicações visando à criação de uma arquitetura aberta que permita a comunicação, a troca de dados e de informações entre todos os componentes de Tecnologia da Informação – TI - da organização e o pessoal de TI, solucionando essas problemáticas e buscando integração com a área de processos, há grandes chances do sucesso da organização. Ademais, a gestão de processos ou por processos, ambas têm o mesmo objetivo, melhorias de processos organizacionais.

2.6 Processo organizacional

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

apartando-se do modelo de chão de fábrica. Nas empresas de serviços, os processos tornam-se, necessariamente relevantes, uma vez que, a série de atividades nem sempre é visível, principalmente, pelo cliente. “Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem pelas pessoas que realizam essas atividades” (GONÇALVES, 2000, p. 9).

No pensamento de Gonçalves (2000a), organizar-se por processos é desejo de muitas organizações, mas, de pouco alcance para algumas delas, muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Aponta que estão perdidas em um emaranhado de informações, mas, muitas vezes não sabe como organizá-las. Essa organização poderia vir na forma de gestão desses processos, conhecendo, dando visibilidade entre as áreas e os melhorando.

Gonçalves (2000a) descreve que algumas empresas não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajude a decidir. Existem, também, as empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão de processos. Existem, ainda, as empresas que precisam de mais esclarecimentos sobre o assunto para que possam analisar as vantagens da gestão por processos. A gestão de processos ganha força à medida que grandes empresas ou grandes grupos adotam esse modelo, pode-se citar como forte crescimento nas últimas décadas o *BPM*.

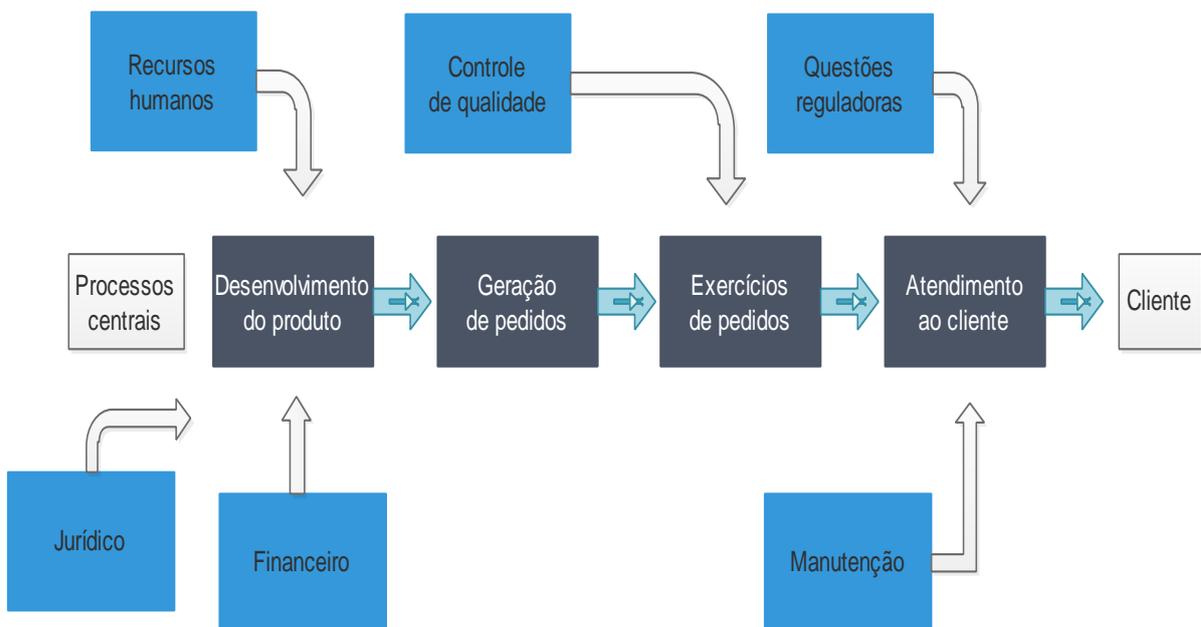
As técnicas de *BPM*, do inglês, *Business Process Management*, ou gerenciamento de processos de negócio, têm sido cada vez mais utilizadas no mundo todo, de acordo com o guia *BPM CBOOK. A Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2009), constitui-se numa associação internacional de profissionais de *BPM*, sem fins lucrativos, independente de fornecedores e dedicada à promoção dos conceitos e práticas de *BPM*. Tem como objetivo, promover a prática de *BPM*, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham em *BPM*. Para ABPMP (2009), o *BPM* é uma disciplina gerencial focada em gestão organizacional de processos em que a melhoria é continuamente buscada.

Harmon (2005) define *BPM* como uma disciplina focada na melhoria de desempenho organizacional por meio do gerenciamento dos processos de negócio da

organização. Consoante Oliveira (2006), o *BPM* consiste em um conjunto de técnicas, tecnologias e ferramentas utilizadas para desenhar, analisar, executar e controlar os processos operacionais de negócio. Faz a união entre sistemas, pessoas, funções, negócios, usuários, fornecedores e parceiros. É uma investida centralizada em processos para a melhoria do desempenho organizacional, com combinação de metodologias de TI, processos e governança desejando atingir à eficiência, agilidade e clareza nos negócios.

Adair e Murray (1996) reforçam que, praticamente, todas as organizações giram em torno de quatro processos principais, dos quais depende a sua capacidade de proporcionar significativo valor ao cliente, além de sua sobrevivência e crescimento. Adair e Murray (1996, p. 27). “1. O processo de confecção do produto. 2. Processo de geração de pedidos. 3. Processo de execução de pedidos, e, 4. Processo de atendimento ao cliente”. As particularidades desses processos podem variar de uma organização para outra, mesmo não sendo visíveis em algumas empresas todos os outros processos convergem no final para um deles, as áreas de gestão de pessoas, jurídico, tecnologia da informação, financeiro, etc., servem de apoio a estes quatro citados. A figura 4 ilustra a interface entre os processos de apoio e os processos centrais:

Figura 4 – Inter-relação dos processos da empresa



Fonte: adaptado de Adair e Murray (1996, p. 28).

A figura 4 revela a inter-relação dos processos centrais e os de apoio; os de apoio são, recursos humanos, controle de qualidade, questões reguladoras, jurídico, financeiro,

manutenção, dentre outros aplicados a cada organização; os processos centrais, obviamente, são os que estão no centro da figura 4, e que recebem ações dos de suporte fazendo com que o serviço ou no caso o produto aconteça. Para Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), gestão de processos é influenciada pelo comportamento dos gestores do contexto. Os gestores fazem toda diferença na execução, o sucesso ou não da implementação partirá deles. A Estratégia da empresa também deve estar ciente e preparada para atuação nos processos. Muitas empresas se aventuram na estruturação da gestão de processos, mas, de fato, não é uma tarefa fácil, algumas dificuldades: falta de metodologia estruturada de implantação, não envolvimento da alta gestão, cultura já enraizada do modo mecanicista de concluir os trabalhos, dentre outros.

Para Davenport (1994), a melhoria de processos é a combinação de dois aspectos de suma importância: enxergar a organização como um conjunto de processos e redesenhar os seus processos-chave. Destaca ainda que essa combinação irá permitir redução nos custos, seja em mão de obra ou matéria prima, reduzindo assim o custo e tempo de ciclo dos processos, com ganhos de qualidade, flexibilidade, nível de atendimento ao cliente e outros indicadores de desempenho organizacional.

Segundo Santos *et al.* (2012), ao aplicarem uma pesquisa empírica exploratória em quatro organizações públicas, que abordou quais os fatores devem receber atenção nas iniciativas de implementação de *BPM*, buscaram-se fatores críticos e de sucesso em quatro organizações, levantaram-se pontos que afetam positivamente e negativamente o sucesso de *BPM* nas organizações. Como ponto negativo a pesquisa reportou: uma das principais barreiras, falta de metodologia para gestão dos processos; grande burocracia do setor público; falta de treinamento das equipes; servidores que não difundem as informações; histórico de falhas em projetos realizados anteriormente; ações dependem de mudanças na legislação. Como fatores de sucesso a pesquisa relata: composição da equipe de processos formada por pessoal interno; visibilidade dos trabalhos; atuação de um patrocinador executivo. Nesse contexto visualizaram-se alguns fatores que interferem no sucesso da implementação.

Santos *et al.* (2012), a equipe de processos executa as tarefas de levantamento de dados, mapeamento, observação da área interna e implementação das melhorias de processos, enquanto, que em outras há carência de pessoal nesta área específica. Os resultados da pesquisa de campo mostraram que as organizações estudadas ainda são imaturas em suas iniciativas de *BPM*. Apesar de a maioria dos projetos ainda estar em fase inicial, houve a identificação de um grande número de barreiras e facilitadores como mostrado. Os mais relevantes foram categorizados no trabalho em forma de fatores críticos de sucesso ou barreiras, ou seja, percebe-se certa ignorância em relação às práticas de *BPM*, e que, em

muitas organizações, as pessoas precisam dividir o seu tempo entre as melhorias de processos e atividades de rotina. Isso mostrou muito desconhecimento e um trabalho sem planejamento e orientação técnica que é o de uma metodologia específica para identificação, análise e melhorias de processos.

Segundo Santos *et al.* (2012), em outras organizações, existem escritórios de processos, as pessoas trabalham exclusivamente nos projetos de gestão de processos. Isso revela que algumas organizações do setor público estão mais avançadas, em iniciativa de gestão de processos. Apresenta-se como trabalho futuro a realização de outros estudos empíricos com maior profundidade em organizações de setores específicos, organizações não governamentais, com vista à identificação de singularidades de Fatores Críticos de Sucesso - FCS - em iniciativas de *BPM*. Nesse sentido, sugere-se a construção de guias setoriais de boas práticas que facilitem a identificação e administração dos FCS em iniciativas de *BPM*, visando à maior taxa de sucesso nesse tipo de iniciativa.

2.7 Mapeamento de processos

Para Pavani e Scucuglia (2011), obter os fluxos por meio dos desenhos dos processos com foco nas atividades e nos objetos de cada cargo/função traz inovação na forma de entender as correlações dos processos de uma organização. Destaca que, além de clareza aos fluxos de trabalho, traz também a possibilidade de enxergar e corrigir os erros, visão que vem ao encontro do que propõe Villella (2000), o mapeamento dos processos ganha importância pela sua função de registro e de documentação histórica da organização, devido ao fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados, isto é, com base na memória. Para que a gestão de processos aconteça com eficácia, faz-se necessária a utilização de técnicas de mapeamento de processos, permitindo uma visão ampla do fluxo de trabalho e o entendimento de sua relação com os recursos organizacionais.

Para Warrak (2012), é imprescindível desdobrar os processos até o nível operacional, em que será razoável atuar efetivamente. A cadeia de valor oferece uma perspectiva mais estratégica da organização, por meio dos processos de níveis mais altos. Entretanto, não é possível gerenciar todas as atividades focando apenas nos processos da cadeia de valor. Na visão de Barbará (2006), a decomposição e os desdobramentos incidem no detalhamento dos processos obtido pela construção de um diagrama de nível mais baixo,

esses diagramas permitem uma visão do todo, enxergando, assim, a execução ponta a ponta do processo.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2007) relatam que na fase de mapeamento dos processos é que se pretende criar um ambiente de discussão entre as partes envolvidas de forma a melhorar o processo em questão, inová-lo ou mesmo questionar se ele, de fato, agrega valor à organização. Destaca ainda algumas tentativas no que chama de redesenho de processo: eliminar a burocracia; eliminar tarefas duplicadas; simplificar métodos; reduzir tempo de ciclo e, padronizar. Como se percebe, é no mapeamento e redesenho que se refina o processo, moldando-o para que se atinja a visão e necessidade do cliente.

No pensamento de Vilella (2000), o mapeamento de processos constitui-se uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para os gestores e organizações que têm a intenção de promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos. Com as conveniências que a Tecnologia da Informação (TI) pode proporcionar, são inúmeras as vantagens que a TI pode trazer, mas, alguns cuidados devem ser tomados, os processos devem ser melhorados antes de qualquer automatização.

De acordo com Davenport (1994), cabe à equipe responsável pelo projeto identificar quais são as oportunidades e melhorias que ocorrem no decorrer do mapeamento, entretanto, destaca que a TI traz poucos benefícios se não ocorrer o redesenho do processo, ou seja, se nada mudar em relação à maneira pela qual o trabalho é feito e o papel da Tecnologia da Informação for simplesmente o de automatizar um processo existente, as vantagens econômicas serão, provavelmente, mínimas e as chances de informatização dos erros serão grandes.

Davenport (1994) destaca que, ao automatizar da forma que os processos se encontram, sem antes o mapeamento, o redesenho e aplicação de melhorias, nada mais é do que automatizar os erros, fazendo com que aconteçam de forma mais rápida. Essa ideia alinha-se com o pensamento de Hammer e Champy (1994), segundo o qual um dos erros fundamentais que as empresas cometem é, simplesmente, automatizar os processos atualmente existentes, sem antes, mapeá-los, aplicar o redesenho e melhorias.

No entanto, é fundamental definir caminhos racionalmente melhores para se alcançar os objetivos da organização, evitando retrabalhos, etapas desnecessárias ou que não acrescentem valor ao serviço. Segundo o pensamento de Valle e Oliveira (2009), é preciso levantar alguns pontos relevantes para o sucesso do gerenciamento de processos, é necessário admitir que os processos estão presentes em toda organização, do operacional até o estratégico. Faz-se imperativo, ainda, acoplar às responsabilidades de cada agente às

atividades que realizam. Há necessidade de uma corresponsabilidade dos envolvidos pelo processo como um todo; e, deve-se delinear cada um dos processos da organização como um procedimento administrativo simples, entendível, aplicável e interativo, para que cada atividade correlacionada possa ser efetivamente monitorada e controlada.

Neste sentido, Davenport e Prusak (1998) destacam que são poucos os colaboradores capazes de estruturar o seu conhecimento, e os que possuem tempo para documentar e armazená-lo em um sistema que possa ser gerenciado. Conseqüentemente, as empresas necessitam de pessoas capazes de extrair conhecimento de outras pessoas, ato necessário para a transformação do conhecimento tácito ou implícito em conhecimento explícito, alocando esse conhecimento de forma estruturada para mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo.

Segundo Harrington (1993), o mapeamento dos processos, quando de forma coordenada, pode contribuir para melhor o entendimento, desempenho interno e relacionamentos entre os processos internos, buscando maior envolvimento dos participantes do processo na entrega do produto ou serviço. Não só o mapeamento, mas, também, a visibilidade desses processos às demais áreas.

No pensamento de Paulk (2002), deve-se promover a institucionalização desses processos, ou seja, quanto ele está estabelecido no modo com que o trabalho é executado na organização, que é o reflexo da sua execução com consistência, ou seja, um processo está institucionalizado se é sistematicamente seguido e entendido pelas unidades organizacionais. Um processo completamente institucionalizado é um processo que não apenas é executado, mas, que também, é gerenciado. A institucionalização de um processo, faz referência a “um processo disciplinado que está sendo sistematicamente seguido”. PAULK (2002, P. 13).

Um das etapas importantes do mapeamento é a identificação dos processos da unidade organizacional. Para essa identificação é utilizado uma ferramenta muito conhecida na gestão de processos, o *SIPOC*, *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*, a literatura não deixa claro quem foi o criador, porém, há indícios que foi Deming, em 1995, posteriormente, aprimorado e remodelado por Scholtes, em 1998. Para Scholtes (1998), o *SIPOC* é uma representação visual para identificação da complexidade de um determinado sistema, com ela, consegue-se, de forma lúdica, identificar entradas, processamentos saídas e clientes, contribuindo muito para a identificação dos processos de trabalho de uma unidade. Para melhor entendimento, o quadro 3 detalha cada etapa, estes elementos do processo são descritos a seguir.

Quadro 3 - exemplo de SIPOC

Fornecedor <i>Suppliers</i>	Entrada <i>Inputs</i>	Processo <i>Process</i>	Saída <i>Outputs</i>	Cliente <i>Customers</i>
Insumo necessário para realização de determinada tarefa. Fornecedores internos / externos para o processo.	Informação e ou documento, necessários. Entradas para o processo. Informações, formas, ou até mesmo outros processos.	São os meios que transformam as entradas em saídas, a fim de responder as necessidades do seu cliente.	Pode ser informação material documentos, em suma é o resultado do trabalho.	Pessoas, departamentos, quem se destina o resultado àquele ou aquilo que receberá o que foi gerado.

Fonte: Adaptado de Scholtes (1998).

O *SIPOC*, uma ferramenta que contribui no desdobramento dos processos, dos indicadores chave e das entregas para os clientes em cada etapa do processo. É utilizado por gestores e analistas de processos para fornecer uma visão completa que reúne, em síntese, o que ocorre dentro de determinado setor em relação a seus processos organizacionais. Para esse trabalho adota-se essa ferramenta para auxiliar na identificação dos processos dos departamentos do IFB/CSAM. É utilizado por gestores e analistas de processos para fornecer uma visão completa que reúne, em síntese, o que ocorre dentro de determinado setor em relação a seus processos organizacionais. Para esse trabalho adota-se essa ferramenta para auxiliar na identificação dos processos dos departamentos do IFB/CSAM.

Para desenho dos processos, deve ser utilizada a notação *BPMN*. Embora muitos padrões e notações têm sido desenvolvidos nos últimos anos, o *BPMN* tem se destacado por sua facilidade de utilização, por se tratar de uma simbologia comum, linguagem e técnicas que facilitam a comunicação e compreensão. Amplia a visão de melhoria dos processos de negócio. Por último, vale ressaltar, que a ferramenta de modelagem de processos, o *Bizagi Modeler* é gratuito e que auxilia na gestão de processos possibilitando a criação de fluxogramas e diagramas em geral. Permite aos usuários organizar graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar o fluxo informacional e processual como um todo, identificando problemas e gargalos, trazendo benefícios para a organização, dispensando processos caros e morosos para aquisição de ferramentas de modelagem de processos.

Para Valle e Oliveira (2009), a notação *BPMN*, possui diversos elementos, sendo que os básicos são apenas cinco: atividade, evento, *gateway* (conectores lógicos de decisão), artefatos e conectores de ligação, com esses, é possível desenhar boa parte dos processos, fazendo com que *BPMN* seja simples e robusto nos resultados.

De acordo com Milan e Versetti (2012), em estudo qualitativo com procedimento técnico classificado como pesquisa participante, que se desenvolveu com base na interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, foi também empregado à pesquisa documental, utilizando-se de manuais, relatórios e demais documentos pertencentes aos processos, ora avaliados. Após o mapeamento e os diagnósticos aplicados ao setor de saúde nos processos, foi possível elaborar proposta de reestruturação dos macroprocessos existentes. Para qualificar os processos e agilizar o atendimento aos clientes, a Instituição precisou descentralizar as atividades e reorganizar os fluxos no atendimento, pois, a demora no atendimento era consequência de um processo burocrático.

Segundo Milan e Versetti (2012), foi realizado o diagnóstico dos processos com intuito de propiciar um entendimento amplo dos problemas existentes e garantir a melhoria do processo. Ao iniciar tal atividade, observou-se que não havia um controle ordenado dos processos, ao modo que, apenas alguns estavam mapeados, não havendo ligação alguma entre os principais. Algumas atividades praticadas seguiam procedimentos informalmente estabelecidos, sem padronização, monitoramento ou verificação. Após a realização dos trabalhos, identificou-se que o mapeamento de processos gerou facilidade na observação dos processos, propiciando análise detalhada com o objetivo de melhorar o processo, identificando as atividades dispensáveis e como os executores percebem as tarefas diárias e pôde também diferir, das que não agregam valor, simplificando as atividades de importância na gestão de processos.

Milan e Versetti (2012) destacam como ganhos, maior conhecimento dos processos realizados, a fim de monitorá-los por meio dos indicadores de desempenho que podem contribuir diretamente para melhor rendimento da organização. Observou-se, ainda, que haverá perspectiva de geração de valor em longo prazo, com isso, maior eficácia na realização das atividades da empresa, consolidando os benefícios que o mapeamento de processos e seus possíveis desdobramentos podem trazer a toda organização. O estudo realizado demonstrou a importância e necessidade do mapeamento dos processos, uma vez que pode gerar benefícios diretos e indiretos para a organização.

De acordo com o estudo exploratório-qualitativo, do tipo estudo de caso de Schwaab *et al.* (2013), com objetivo principal a verificação de quais efeitos e os principais impedimentos em relação à implantação de mudanças em uma microempresa, tendo como prerrogativa básica aumentar a eficiência organizacional e propor melhorias a partir do mapeamento e gestão de processos - *BPM*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa que foi dividida em duas fases: primeiramente, a identificação das atividades que compõem os

processos operacionais da empresa e, em seguida, o aperfeiçoamento desses processos por meio da implementação das ferramentas sugeridas com base nos pontos críticos detectados ao longo do estudo. Após a aplicação do método *BPM* em um processo-chave, foi possível detectar importantes melhorias, tais como: o aumento da autonomia dos colaboradores; aumento de informações disponíveis para os colaboradores; maior planejamento e organização da empresa, dentre outros que trouxeram fluidez ao processo.

Ademais, segundo Schwaab *et al.* (2013), entraves foram encontrados para que uma modificação nesse sentido ocorresse. Foram descobertos, na própria cultura da empresa, tais como: a simplicidade dos sócios e colaboradores se apresentou como uma barreira, não admitindo que instrumentos mais complexos fossem implementados para a gestão dos processos da empresa. Os maiores óbices detectados para implantar as novas ideias de gestão de processos foram identificados na própria cultura da empresa. Essa pesquisa exploratória sinaliza que grande parte das resistências à gestão por processos decorre da cultura da organizacional.

Para Schwaab *et al.* (2013), após a implementação das melhorias notou-se considerável vantagem na fluidez das informações e melhor organização na administração da empresa, desse modo, todos colaboradores e gestores estavam cientes das tarefas do processo. Em relação à outra melhoria após o mapeamento do processo, podem-se observar diversos pontos críticos que tiveram sugestões de melhorias e que podem acelerar o fluxo dos processos, tais como: o aumento da autonomia dos colaboradores; aumento de informações disponíveis para os colaboradores; e, melhor organização e planejamento da empresa. Os maiores entraves para que uma transformação nesse sentido ocorresse foram encontrados na própria cultura da empresa.

Como limitação da pesquisa Schwaab *et al.* (2013), podem ser elencadas às inerentes ao estudo de caso, como a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, visto que, esses se relacionam ao estudo de uma realidade específica, uma empresa familiar. Assim, é importante considerar a necessidade de replicar o estudo, sugerem que estudos futuros sejam abordados para abarcar esse campo complexo das organizações.

Corroborando à ideia anterior, segundo Warrak e Farias Filho (2013), na maioria das vezes, os processos do nível estratégico estão mapeados, entretanto, não se conseguem enxergar os processos nos níveis mais detalhados. Muitas vezes, as organizações estão com os processos dos níveis mais operacionais identificados, mas, falta a conexão com os processos do nível mais estratégicos, pois, os processos intermediários não foram mapeados

ou, sequer, foram identificados. Esse alinhamento é de suma importância para o alcance dos objetivos estratégicos.

Com base em publicações recentes de Salgado *et al.* (2013), ao elaborarem uma proposta de melhoria, com base no mapeamento de processos críticos, é possível inferir que os processos críticos eleitos têm forte relação com a missão organizacional. Segundo Schwaab *et al.* (2013), após a implementação das melhorias, notou-se considerável vantagem na fluidez das informações. Para Warrak (2012), é imprescindível desdobrar os processos até o nível operacional, em que será razoável atuar efetivamente. Cada vez mais as organizações estão direcionando sua gestão com foco nos processos.

De acordo com Salgado *et al.* (2013), em estudo realizado na Universidade Federal da Paraíba – UFPB, com caráter exploratório, descritivo e aplicado com objetivo à descrição dos processos críticos, utilizaram-se como metodologia as técnicas de perguntas semiestruturadas e a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Com os resultados, identificaram-se dois processos críticos na universidade. Elaborou-se uma proposta de melhoria com base no mapeamento dos processos, foram gerados fluxogramas, sendo possível inferir que os processos críticos eleitos têm uma forte relação com a missão organizacional e seus mapeamentos proporcionaram uma visão ampla de como as atividades acontecem, pois, seus participantes conseguiram enxergar o diagrama de como flui as atividades. Concluem que a gestão por processos pode ser aplicada em organizações públicas quanto privadas trazendo grandes ganhos e melhorias aos seus processos.

Entretanto, Salgado *et al.* (2013) sugerem para trabalhos futuros, os quais são necessários, o mapeamento das demais unidades da organização estudada, comparar os resultados e, se for o caso, replicá-los a outras unidades organizacionais semelhantes, com isso, o maior sucesso da solução apresentada. Possivelmente, tais processos trazem visão estratégica e agregará valor à organização.

2.8 Processo como agregador de valor

Para este estudo, a cadeia de valor proposta por Porter (1985) é imprescindível, pois, tem sido utilizada como recurso de representação gráfica dos processos de ação organizacional. Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final. Uma empresa possui diversos processos que dependem e interagem denominados cadeia de valor.

Para se compreender uma organização, é essencial a compreensão das relações entre os processos que a compõem e, também, distinguir que uma organização deve ser vista dentro do contexto de uma cadeia integral de atividades em que é gerado o valor. A cadeia de valor de uma organização de qualquer setor é o conjunto de atividades geradoras de valor, desde as fontes de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a junção final e entrega ao cliente, tanto interno quanto externo. Uma organização deve ser detalhada em sua cadeia de valor para que possa haver o processamento e entrega desse valor ao cliente.

Figura 5 – Modelo de Cadeia de Valor – Porter (1995)



Fonte: Adaptado de Porter (1985).

Proposta por Porter (1985), essa é uma cadeia de valor genérica, ou seja, seu objetivo é orientar nos primeiros passos para elaboração de uma cadeia de valor em particular. Ajuda entender a estrutura do seu negócio, na compreensão das atividades primárias e secundárias. Nesse modelo temos uma visão generalizada da organização.

De acordo com Porter (1985), desmembrar a cadeia de valor, apenas em atividades primárias e de apoio, ajuda na compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final, retrata uma gama de atividades postas em uma ou mais organizações independentes sendo constituída por conjuntos de atividades primárias e de apoio desempenhadas por uma organização, pela margem de valor acrescentado em cada uma das atividades e pelas relações estabelecidas entre si. A margem nessa cadeia de valor genérica consiste no montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto que uma organização produz. A margem é a diferença entre o valor total e o custo ou os recursos

coletivos dispendidos da execução das atividades para elaboração do produto ou de um serviço.

A cadeia de valor proposta por Porter (1985) é amplamente utilizada como referência para a gestão por processos, vem com frequência amparando as metodologias de gestão por processos. Segundo Valle e Oliveira (2009), que a macro visão da cadeia de valor e os processos representam a ação da empresa para cumprir com a missão organizacional. Complementam que gerenciar a cadeia de valor pressupõe cumprir um ciclo de alinhamento contínuo e orientar a qualidade para a agregação de valor. Motta (1999) concorda que meios e fins se integram e o processo compreenda o foco para construir flexibilidade, aumentar a produtividade, reduzir tempo e custo, como também, agregar valor para os clientes.

Warrak (2012) propôs estudo que teve por objetivo elaborar estrutura de governança em uma organização que possibilite avaliar seu desempenho nos diversos níveis, por meio de indicadores levantados no desdobramento dos processos da organização. Teve como premissa os conceitos relacionados à avaliação de desempenho, gestão por processos, cadeia de valor, mapeamento e desdobramento de processos, arquitetura e governança de processos, medição de processos e gestor de processo. Ressalta que o modelo de governança apresentado, em sua construção, de forma participativa, envolve, inicialmente, os níveis técnicos até chegar aos níveis hierárquicos mais estratégicos da organização, conforme pode se perceber na figura 6.

Figura 6 – Modelo Conceitual de Desdobramento de Processos



Fonte: Warrak (2012, p. 109).

O modelo é composto por quatro elementos: “desdobramento de processos”, “identificação de indicadores de processo”, “governança de indicadores” e “contexto organizacional”. Desta forma, a pergunta-chave da dissertação: Warrak (2012, p. 24) “como desdobrar os processos estratégicos da organização e elaborar uma estrutura de governança que monitore os indicadores definidos para cada nível, considerando uma visão balanceada entre processo e resultados?” Os resultados obtidos na pesquisa constituem modelo conceitual que sustenta o desdobramento de processos e a avaliação de seu desempenho nos diversos níveis, bem como a assimilação dos entrevistados a respeito do modelo e de sua implantação no estudo de caso. Após a aplicação do modelo proposto, obteve-se como conclusão que a implantação de uma gestão por processos em uma organização é difícil, na maioria dos casos, é morosa, mas, ainda assim, é possível de se implementar, os benefícios de tal modelo propiciam ganhos, compensam os custos e esforços despendidos.

Na percepção de Warrak (2012), para alcançar resultados sustentados, é fundamental conhecer e tratar seus processos. As organizações têm apreendido recentemente que os seus processos são vivos e merecem atenção. Cresce a cada dia o número de organizações que vêm efetivando a gestão de processos no seu cotidiano. Por isso, cada vez mais procuram caminhar para um novo modelo de gestão que vem ao encontro do equilíbrio entre a visão de processos e a visão de resultados. Além disso, grandes dificuldades existem

no sentido de desdobrar os processos, principalmente nos níveis mais elevados da organização, os níveis estratégicos. As organizações passam por dificuldades no momento de estabelecer um sistema, um meio de medição de desempenho dos processos que forneça informações fidedignas e pontuais dos processos.

2.9 Metodologia para mapeamento de processos

O mapeamento tem importância na função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, conhecimento implícito ou tácito, a organização não pode se arriscar, em virtude de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos (VILELLA, 2000).

Davenport (1994) relata a falta de uma metodologia adequada como uma das razões para o fracasso das iniciativas de melhorias de processos em diversas organizações. De acordo com o pensamento de Harrington (1993), nesse sentido, três principais objetivos da metodologia são vislumbrados: tornar os processos mais eficazes, para que produzam os resultados esperados; processos mais eficientes, minimizando o uso de recursos e aprimorando resultados; e, por fim, que os processos se tornem mais adaptáveis, capazes de serem modificados conforme as necessidades e variações do cliente e da organização.

Para Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), metodologia de gerenciamento de processos deve fornecer meios para a identificação de quais os processos devem ser levados em conta e de como aperfeiçoá-los. Ainda permitir o equilíbrio entre padronização e flexibilidade por intermédio de integração dos indicadores de desempenho organizacional.

Para Rother e Shook (2003), o mapeamento constitui-se ferramenta que fornece uma visão geral do processo, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. Com isso, é possível eliminar etapas desnecessárias nos processos. Segundo o pensamento de Cruz (2005), a questão de identificar e mapear os processos é uma maneira que permite alcançar melhores resultados por meio de otimização do tempo, esse trabalho faz com que a organização se torne mais competitiva, desempenhando um papel essencial no entendimento do funcionamento dos processos, fornece clareza nas atividades da empresa criando oportunidades de melhorias no desempenho organizacional.

De acordo com Caetani *et al.* (2013), em pesquisa documental de uma indústria do ramo de petróleo, com esse estudo buscou-se entender como a gestão orientada a processos de negócio poderia ajudar as empresas a melhorarem seu desempenho e aumentar sua capacidade de execução estratégica. Com a utilização da técnica de pesquisa documental, recolheram-se informações sobre os processos organizacionais e com aplicação de questionários junto aos principais gestores e pessoas chave na empresa.

Os achados demonstraram os principais obstáculos enfrentados pela empresa para executar as ações propostas em seu Planejamento Estratégico: falta de compartilhamento de informações entre áreas; deficiências na articulação de ações envolvendo múltiplas gerências; pouco *feedback* sobre a efetividade estratégica das ações; e, falta de clareza na atribuição de responsabilidades pela tomada de decisão e implementação das ações, esses obstáculos, poderiam ser, ao menos em parte, superadas por meio de práticas orientadas a processos.

Com esse estudo, Caetani *et al.* (2013), visando-se aumentar o grau de maturidade em processos por meio da consolidação de uma visão compartilhada dos departamentos da empresa, definiu-se uma série de melhorias que foi proposta à empresa, tais como abordadas no quadro 4:

Quadro 4 – Conjunto de ações e melhorias da gestão por processos

AÇÕES PARA MELHORIA	RAZÃO DA APLICAÇÃO
Estabelecer senso de urgência para a mudança	As mudanças são necessárias, os afetados devem ter o entendimento delas por completo.
Identificar processos críticos	Todos serão mapeados e documentados, mas os críticos terão preferência.
Documentar adequadamente os processos	Padronizar a forma de documentar, utilizar ferramentas que são entendidas por todos.
Designar um responsável para cada processo crítico	O comprometimento da alta gestão faz com que a gestão por processos aconteça.
Revisão dos indicadores-chave	Garantir que indicadores dos processos críticos estejam nitidamente definidos.
Comunicação	A comunicação é essencial para garantir a mobilização das equipes, disseminando o foco em processos assim, para garantir foco nos clientes.

Fonte: Adaptado de Caetani et al. (2013).

A análise da maturidade em relação à orientação a processos evidenciou que a empresa ainda não possui uma visão de processo suficientemente ampla e disseminada por toda a organização. A pesquisa exibiu algumas limitações, tais como: não aplicação de entrevistas em profundidade; o tipo de amostra utilizado; e, a falta de uma pesquisa documental mais extensiva. Tendo-se como base as limitações do trabalho sugerem para

pesquisas futuras, avaliação das práticas de gestão orientadas a processos; estudos de maturidade entre diversas organizações; gestão do conhecimento como suporte a gestão orientada a processos. (CAETANI *et al.*, 2013).

2.10 Processos como ferramenta de qualidade

O objetivo desta seção não consiste em discorrer em profundidade sobre o tema, em princípio, trazem-se algumas definições de qualidade por alguns dos autores mais influentes da área e, em seguida, aborda-se a qualidade no setor público tendo como base a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ - seus objetivos e aplicações.

No cenário mundial, o debate sobre a questão da qualidade e produtividade ocorreu a partir da década de 1970, com mais ênfase no final da década de 1980, quando alguns países participavam de uma revolução tecnológica e gerencial, com a aplicação dos conceitos da gestão pela qualidade total, impulsionados pelo modelo *Toyotismo*, um modo de organização da produção capitalista originário do Japão, resultante da conjuntura desfavorável do país.

Conforme Deming (1990), sua abordagem é voltada ao uso de informações estatísticas e métodos administrativos para melhorar a qualidade. Focaliza a qualidade como atendimento às necessidades atuais e futuras dos clientes. É considerado o “pai da qualidade”. Sugere o ciclo *PDCA* (*Plan, Do Check, Action*), definido por Shewhart, que é considerado o precursor do controle estatístico de qualidade, trabalhou com ferramentas estatísticas para examinar quando uma ação corretiva deveria ser aplicada a um processo. Esse modelo foi aperfeiçoado por Deming como método de gerenciamento. A base do trabalho de Deming (1990) é o controle de processos por meio de ferramentas e técnicas estatísticas, além do enfoque no controle de processo

Juran (1991) propõe uma estrutura organizacional para organizar a função qualidade. Quanto aos recursos humanos, aborda a importância do treinamento e da participação para a qual propõe meios como: círculos de controle de qualidade, equipes de projeto e autocontrole. Define qualidade com base em dois significados: qualidade é adequação ao uso e, qualidade é ausência de falhas. Além disso, aborda a função qualidade como sendo: conjunto de atividades por meio das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas.

No Brasil, a incessante busca pela qualidade também pode ser demonstrada pelo grande número de iniciativas de implantação de modelos, programas, publicações e premiações, consubstanciados em ações e projetos. De acordo com Brasil (2009), o Programa de Qualidade do Governo Federal – PQGF, criado em 1998, vinculado ao programa de qualidade no serviço público, bem como; Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPUBLICA, criado em 2005, que concede o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PNGP.

Conforme o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (2009), o Modelo de Excelência de Gestão - MEG, define uma base teórica e prática para a busca da excelência dentro dos modernos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado. Busca-se constantemente a excelência da gestão, tem foco em estabelecer relacionamento nos setores acadêmico, empresarial e público; formar redes e núcleos de conhecimento, para capturar experiências e definir padrões de referências; evoluir permanentemente o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e metodologias de capacitação, mensuração e diagnose. O prêmio tem como premissa apoiar as instituições no desenvolvimento na melhoria contínua da gestão, disseminando fundamentos e critérios de excelência, baseados em modelos mundiais.

Conforme o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2008), um dos seus objetivos busca estimular a melhoria da qualidade da gestão das organizações privadas e públicas brasileiras, reconhecendo anualmente as instituições que atingem o alto nível de desempenho da gestão. Segundo o disposto nas instruções para candidatura em 2014, o modelo de excelência de Gestão constitui modelo de referência e aprendizado voltado ao desenvolvimento da competitividade, sustentabilidade, ética e inovação das organizações e do Brasil.

Outro quesito de qualidade é abordado na norma ISO 9001:2000, incentiva a adoção de uma “abordagem de processo”, publicada em dezembro de 2000, para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento dos requisitos por ele especificados. Pode ser entendida como a aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação das interações entre estes processos e sua gestão.

2.11 Mudança por meio dos processos

Consoante Gonçalves (1997), as empresas do futuro irão deixar de focar seus processos apenas na área industrial. Serão constituídas em torno dos seus processos não fabris e centrarão seus esforços em seus clientes, explorando, assim, o potencial da centralização das prioridades. Para tanto, necessitam definir um modelo de organização por processos adotando providências, passando da sua estrutura recente para aquela com melhores resultados para a sua execução.

Davenport (1994) ressalta que a melhoria de processos é um veículo fundamental para a implementação de estratégias de redução de custo, velocidade e satisfação do cliente, tornando-se importante fonte de vantagem competitiva para as organizações. Nesse sentido, traz a ideia de que a reengenharia de processos seria mudar a forma de a empresa encarar seus processos, muitas nem sabem da existência deles, então, para melhorar, é preciso identificar e conhecer, assim, aperfeiçoar continuamente os processos organizacionais.

De acordo com Villella (2000), é preciso ocorrer uma mudança na estrutura, essa deve ser muito bem planejada estrategicamente envolvendo todos os níveis da organização, de forma que possibilitem o trabalho em conjunto de todos envolvidos no processo, ainda defende que devem ocorrer não apenas nos processos, mas, também, em *design*, arquitetura e estrutura organizacional, aponta que quando feitas na estrutura física da organização pode trazer ganhos e fluidez ao processo, de forma os departamentos que tramitam documentos com frequência, fiquem mais próximos um dos outros, assim, o fluxo de dependência tem melhor rendimento.

Adair e Murray (1996) relatam que, quando o processo é bem delineado ao fato de que os métodos e as ferramentas de melhoria e redesenho de processos propiciam os melhores resultados, quando há uma ou mais formas de medi-lo e quando pode ser analisado passo a passo, devem ter começo e fim demarcados. Aplicar mudanças não é uma tarefa fácil, é preciso o envolvimento de toda a equipe e, principalmente, do gestor máximo da organização.

De acordo com Gonçalves (2000a), uma organização, ao ser analisada no que se refere ao seu funcionamento em relação aos processos essenciais, pode se perceber que a ênfase em processo não é sempre a única nem a melhor solução para qualquer situação. A preferência por organizar-se por processos necessita de muita cautela e verificação das condições e conjunturas da empresa naquela situação. Da mesma maneira, nem sempre é necessário aplicar todos os modelos por organização de processos e de ir até o final da

implementação, em muitos casos não há necessidade de a empresa passar por todos os estágios. Por vezes pode-se considerar mais plausível para a sua situação, em particular, evoluir até certo ponto e conservar-se por lá durante algum período. Essa é a ideia que não existe um modelo de pronto para cada empresa, é necessário verificar as condições atuais e empregar o grau de mudança que a empresa necessita naquele momento.

De acordo com Müller, Diesel e Sellitto (2010), em pesquisa a uma empresa de serviços, com objetivo de sugerir melhorias para redução de prazos no atendimento de serviço de cobrança, em que a questão-problema foi a redução do tempo até a conclusão do serviço que uma empresa terceirizada de cobrança presta a seus clientes. Os objetivos do artigo foram: mapear os atuais processos da empresa, identificar ineficiências que atrasavam os atuais processos; e propor melhorias que pudessem aumentar a competitividade da empresa. A pesquisa foi qualitativa e quantitativa, a metodologia utilizada foi o mapeamento do macroprocesso da empresa e identificação da causa principal de não atendimento dos prazos aos clientes; dos processos intermediários e identificação de ineficiências que o atrasam; proposta de melhorias que acelerem o processo; e, verificação dos primeiros resultados.

De acordo com Müller, Diesel e Sellitto (2010), foi perceptível a existência de falhas nas comunicações entre departamentos, o que gerava atrasos nos prazos da prestação dos serviços. O mapeamento evidenciou diversos gargalos, dentre eles, o de má organização funcional dos setores, isso gerava morosidade aos processos e conseqüentemente nos resultados. Foram propostas melhorias que trouxeram resultados imediatos, tais como: otimização dos recursos humanos; organização e equilíbrio no fluxo de trabalho entre os colaboradores do setor; conhecimento do fluxo do processo pelos colaboradores, dentre outras. Para trabalhos futuros, sugere-se um sistema de indicadores de desempenho para o monitoramento e controle permanente do prazo de atendimento aos clientes, por fim, sugere-se também, uma pesquisa acerca dos efeitos dessa mudança nos colaboradores e que se criem métodos para facilitar a adesão às mudanças nas organizações.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as técnicas e opções de pesquisa, que, por sua vez, baseiam-se em abordagem qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de campo. Foram abordados os critérios para a construção do universo de estudo, o tipo de pesquisa, o método de coleta de dados e a forma de tratamento desses dados. A definição dos participantes e a forma da coleta dos dados. Para Marconi e Lakatos (2001), escolher uma metodologia está relacionado com o problema estudado e conseqüentemente com o objetivo da pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Este estudo pode ser classificado como pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, pois, trata-se de pesquisa aplicada com utilização de dados primários e secundários, pretende-se contribuir de maneira a solucionar a falta de normas, procedimentos e fluxos de processos que dificulta a gestão do IFB e operacionalização dos trabalhos. Marconi e Lakatos (2007, p. 15) afirmam que a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Para Lüdke e André (1986, p. 33), “uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisas utilizados nas ciências sociais”.

De acordo com Lüdke e André (2001), ao realizar uma descrição narrativa dos padrões característicos e observações do cotidiano dos interlocutores envolvidos neste processo facilitará a compreensão do universo existente ora pesquisado. A pesquisa foi de caráter exploratório, uma vez que buscou conhecer e entender o tema abordado. Um estudo em profundidade relacionado a condução dos processos no Instituto Federal de Brasília, Campus Samambaia: falta de normas, fluxos e procedimentos em relação aos processos de trabalho da Instituição. E descritiva, pois descreveu e registrou o fenômeno na forma em que ocorre, oferece compreensão da realidade, pois explica a razão e o porquê dos fatos, execução dos processos de trabalho.

Julgou-se, também necessária, a pesquisa documental, utilizando-se de manuais, relatórios e demais documentos pertencentes aos setores ora avaliados para aprofundar a investigação. Creswell (2007) afirma que a análise dos dados é um processo constante que faz

com que o pesquisador reflita continuamente sobre os dados coletados, dando-lhes um caráter emergente e indutivo. Ademais, o objetivo dessa forma de pesquisa busca propor modelo piloto de gestão de processos para o IFB Campus Samambaia, que contribui na compreensão e identificação de possíveis entraves que a falta dos procedimentos e gestão de processos podem acarretar na gestão.

3.2 Caracterização da organização

De acordo com MEC (2008), o Instituto Federal de Brasília é uma instituição pública que oferece Educação Profissional gratuita, na forma de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores (FIC), educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação, articulados a projetos de pesquisa e extensão. A estrutura *multicampi* do IFB possibilita à Instituição fixar-se em vários eixos tecnológicos, diversificando seu atendimento, de conformidade com a vocação econômica das regiões administrativas do Distrito Federal.

Para Brasil (2008), os Institutos Federais – IF - são instituições com forte inserção na área de pesquisa aplicada, extensão tecnológica e na formação de professores para as Redes Públicas de Educação Básica, que assumem valor estratégico para o desenvolvimento nacional, visando atender os mais diferenciados públicos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância, houve a necessidade de instalação e permanência em diversas regiões administrativas e atuam como importantes centros de referência para as redes e sistemas estaduais, municipais e privados de educação profissional e tecnológica.

O Instituto Federal de Brasília² tem como valores institucionais e perspectivas:

Missão: oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social.

Visão: até 2018, consolidar-se no Distrito Federal como instituição pública de Educação Profissional e Tecnológica de qualidade inclusiva e emancipatória, articulada em rede e com a comunidade.

Valores: ética; educação como bem público gratuito e de qualidade; formação crítica, emancipatória e cidadã;

Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração; respeito à diversidade e à dignidade humana; promoção da inclusão; inovação; sustentabilidade econômica e socioambiental.

² IFB. Institucional. Disponível em: <www.ifb.edu.br>. Acesso em: 01 mai. 2015.

Nesse contexto, os Institutos Federais são organizações complexas, que estão inseridos nos contextos do ensino, pesquisa e extensão. O IFB é uma Instituição Federal de Ensino Superior, suas estruturas se assemelham, compostas por uma reitoria e diversos *Campi*, distribuídas nos Estados e Distrito Federal, especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos, com as suas práticas pedagógicas.

Por ordenamento legal, os IFEs são obrigados a elaborar um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que guia o caminho a ser seguido pela Instituição, de forma a cumprir a sua missão, visão, valores e alcançar seus objetivos. Esse documento contempla o cronograma e a metodologia de realização dos objetivos, metas da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações na manutenção dos padrões de qualidade. Deve apresentar quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar a situação atual e futura para um período de cinco anos.

O PDI, é um elemento de planejamento institucional que norteia as ações dos gestores indicando exatamente o que fazer, quando fazer e como fazer é uma maneira de monitorar e avaliar o desenvolvimento desse planejamento. Esse plano é um documento imprescindível no que tange o reconhecimento de cursos superiores, visto que o IFB é uma Instituição de Ensino Superior que oferta, além de formação tecnológica, cursos de graduação e pós-graduação, dentre outros.

O Plano Nacional de Educação (PNE), aponta para a participação da sociedade na gestão escolar como uma forma de reduzir a endogenia típica dos setores conservadores que defendem uma democracia fechada e uma escola para poucos. O IFB acredita na gestão participativa, na qual é um dos valores da Instituição, bem como, na transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração, como finalidade de construir uma sociedade mais justa e democrática.

Além disso, o PDI é uma oportunidade para rever, discutir e construir as ações e orientar os passos do IFB. A exemplo disso, o PDI (2014-2018) que, nesse processo de elaboração, participaram toda a comunidade acadêmica: alunos, professores, servidores, organizações e comunidade. Os estudantes ajudam na coordenação dos trabalhos. Os docentes, técnicos e servidores do IFB igualmente se propuseram a construir uma identidade institucional.

Esta pesquisa é aplicada a um *Campus* em específico, o *Campus* Samambaia do IFB, conforme detalhado no tópico seguinte.

3.3 Participantes da pesquisa

O IFB é composto por dez *Campi* que são distribuídos em todo o DF, cada um com diferente vocação na oferta de cursos que difere um dos outros, o mapa do Distrito Federal – DF, ilustra as respectivas localizações do IFB, pode ser visto na figura 7.

Figura 7 – Distribuição dos *Campi* no Distrito Federal



Fonte: Rede Federal (com adaptações do autor). Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

Conforme figura 7, podemos observar a presença do IFB em quase todo território do Distrito Federal composto pela: Reitoria; *Campus* Planaltina; *Campus* Ceilândia; *Campus* Brasília; *Campus* Gama; ***Campus* Samambaia** (*locus* da pesquisa); *Campus* Taguatinga; *Campus* Taguatinga Centro; *Campus* São Sebastião; e, *Campus* Riacho Fundo.

Os *Campi* são pensados e desenvolvidos para atendimento das demandas locais e de acordo com a vocação regional. De acordo com Brasil (2009), o IFB é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, e possui natureza jurídica de autarquia detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

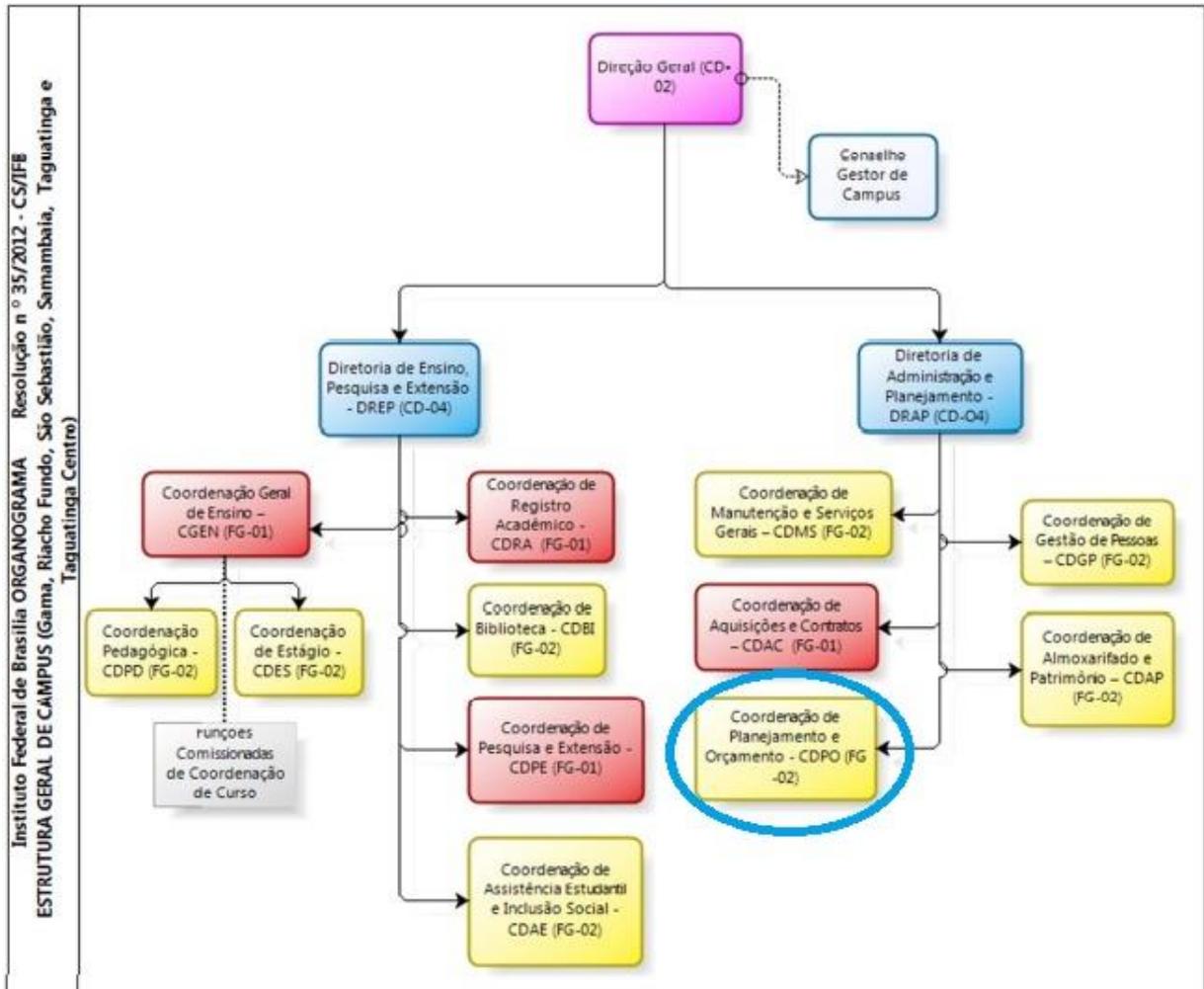
A opção em selecionar um único *Campus* para aplicação do estudo se dá devido a diversos fatores: contribuir com a gestão, no alcance das metas atendimento às demandas da sociedade; melhorar a prestação de serviço por esse *Campus*, necessidade de um piloto para a pesquisa; e, é o *Campus* aonde o pesquisador atua como servidor, desse modo, facilitando na coleta de dados, acessos a documentos e pessoas. O *Campus* Samambaia do IFB foi criado em 2010 por meio da portaria n.º 1.170 no dia 21 de setembro. Essa Unidade oferece formação nas áreas de Construção Civil, Meio Ambiente e Produção Moveleira. A vocação do *Campus*

foi definida por meio de consultas à sociedade e tendo como base dados socioeconômicos da região.

Conforme organograma, o *Campus* é composto por uma Direção Geral, duas Diretorias, uma de Ensino, com sete Coordenações ligadas diretamente, e a Diretoria de Administração, com cinco Coordenações ligadas subordinadas diretamente, atualmente este pesquisador está lotado na Coordenação de Planejamento e Orçamento – CDPO. Esse departamento é responsável, basicamente, pela execução financeira e orçamentária do *Campus*, e pelo acompanhamento da execução do Planejamento Institucional.

Para a coleta de dados, foi feito um levantamento por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores estratégicos da organização, ou seja, Direção Geral – DGSA, Diretoria de Ensino – DREP e Diretoria de Administração e Planejamento – DRAP, e todos os Coordenadores que compõem a estrutura Administrativa e de Ensino.

Para identificação dos processos críticos do *Campus*, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as demais Coordenações para se obter a listagem dos processos que compõem a organização, são essas as Coordenações da área Administrativa: Coordenação de Planejamento e Orçamento – CDPO; Coordenação de Manutenção e Serviços Gerais – CDMS; Coordenação de Gestão de Pessoas – CDGP; Coordenação de Aquisições e Contratos – CDAC; e, Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio – CDAP; seguidas pelas áreas de Ensino, que são elas: Coordenação Pedagógica – CDPD; Coordenação de Registro Acadêmico – CDRA; Coordenação Geral de Ensino – CGEN; Coordenação de Pesquisa e Extensão – CDPE; Coordenação de Estágio – CDES; Coordenação de Biblioteca – CDBI; e, Coordenação de Assistência Estudantil – CDAE. Pode-se acompanhar o detalhamento da pesquisa no item “3.4 caracterização dos instrumentos de pesquisa”. Após essa identificação, sugere-se modelo piloto de gerenciamento de processos adaptado às características e necessidades do IFB.

Figura 8 – Organograma *Campus* Samambaia

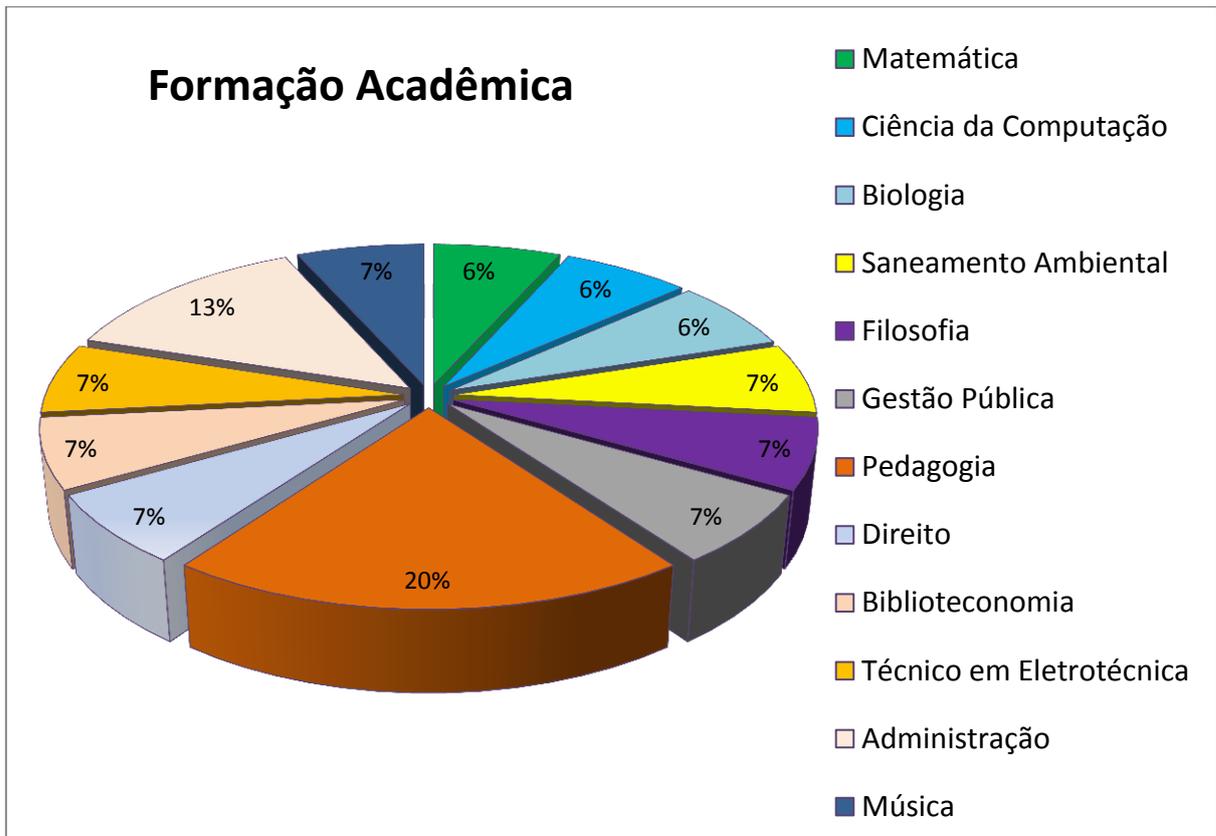
Fonte: IFB. Disponível em:

https://www.ifb.edu.br/attachments/2939_Resolu%C3%A7ao%2035_2012_referendada_11_12_2012.pdf. (página 44). Acesso em: 31 mai. 2015.

Conforme a figura 8, pode-se observar o organograma completo do IFB *Campus* Samambaia e o departamento em destaque que o pesquisador atua. É importante ressaltar que a pesquisa foi na instituição como um todo, e não apenas no departamento de atuação.

O *Campus* possui 38 técnicos administrativos nos mais diversos cargos, entre níveis fundamental, médio e superior, atuando em diversas atividades, como laboratórios, coordenações e áreas correlatas à carreira do concurso. Quanto aos docentes, o *Campus* possui 56 no total, distribuídos entre as mais diversas áreas de vocação do *Campus*, como Engenharia Civil, Florestal, Administração, Pedagogia, Letras, Música, História, Geografia, dentre outros, conforme gráfico 1.

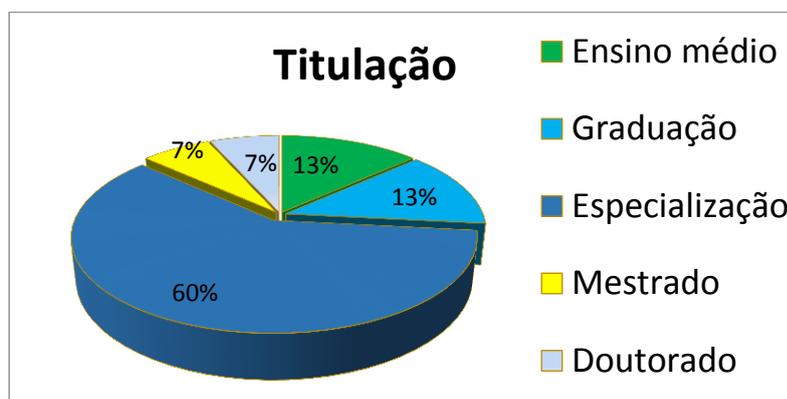
Gráfico 1 – Formação acadêmica dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se uma multidisciplinariedade entre os coordenadores do *Campus* Samambaia, onde a maioria dos coordenadores são pedagogos, o restante, uma equipe bastante heterogênea o que infere-se ser ponto positivo para administração como um todo. Quanto à titulação dos entrevistados, percebe-se um corpo bastante capacitado, tendo sua maioria com especialização, conforme gráfico 2.

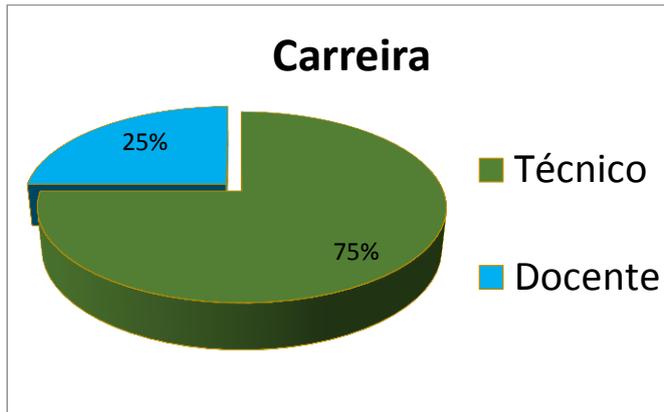
Gráfico 2 – Titulação dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à titulação dos entrevistados, percebe-se que a maioria possui especialização, demonstrando que o *Campus* Samambaia possui um contingente de coordenadores capacitados. Outro ponto que chama atenção é o fato de parte das coordenações possuírem gestores da área técnica, como demonstra o gráfico 3.

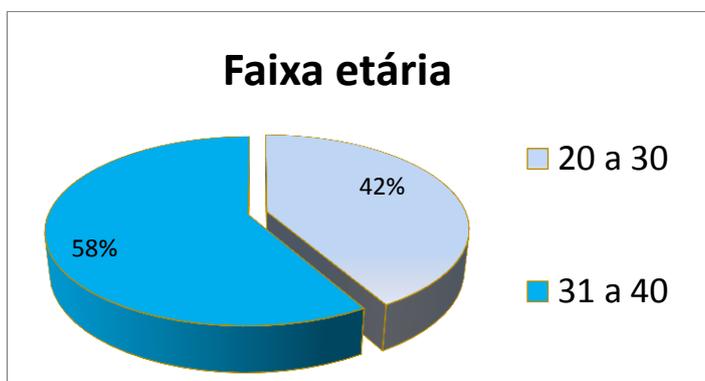
Gráfico 3 – Carreira dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar das coordenações das áreas de ensino serem em maior número, sete, no total, representando 75% de ocupação, percebe-se que a maioria das coordenações do *Campus* é gerida pelo corpo técnico da Instituição que, de todo modo, pode ser encarado naturalmente, pelo fato de que os docentes são contratados para os processos fins da Instituição. Outra característica dos coordenadores é que são um público jovem, conforme gráfico 4.

Gráfico 4 – Faixa etária dos entrevistados

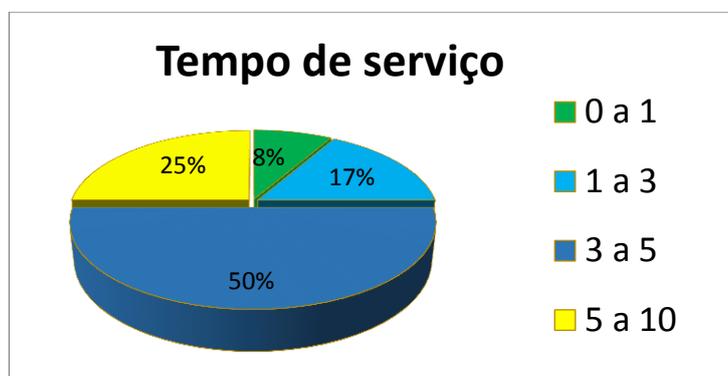


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os coordenadores do CSAM, em sua grande maioria, possuem entre 31 e 40 anos, demonstrando que são servidores em início de carreira e com potencial a ser explorado, e

como a Instituição é ainda considerada nova, pelo menos aqui no DF, sete anos, os servidores também possuem pouco tempo de serviço, conforme se observa no gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5 – Tempo de serviço dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os coordenadores também possuem pouco tempo de serviço, mas, isso é explicado pelo fato da Instituição ser ainda nova. Desse modo, percebe-se que mais da metade tem de três a cinco anos de Instituição IFB.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Esta pesquisa foi composta, basicamente, por duas etapas: a primeira, refere-se à técnica de análise documental. Para Lüdke e André (1986, p. 38) a análise documental pode se “mostrar uma técnica valiosa na abordagem dos dados qualitativos, que pode ser utilizada para complementar informações coletadas por outras técnicas, ou, até mesmo, no levantamento de novos aspectos para a pesquisa, tema ou problema”.

A escolha para complementar essa pesquisa, fundamentou-se em análise documental, devido ao fato dessa abordagem possuir algumas vantagens. Lüdke e André (1986), representa uma fonte natural de informações, sem interferências do ambiente. Outra vantagem da análise documental, refere-se ao fato de ter baixo custo para obtenção, porém, requer disponibilidade de tempo e atenção do pesquisador na seleção dos artefatos mais relevantes para o trabalho.

A análise documental culminou no montante de 26 documentos, conforme pode ser observado no Apêndice C. Foram utilizados para este trabalho documentos tais como: o PDI do IFB, memorandos circulares, portarias internas, relatório de gestão dos anos de 2011 a

2014, possíveis rotinas de trabalho que estejam documentadas, planilhas em *Ms Excel*, dentre outros documentos que estavam disponíveis na Instituição.

Os instrumentos da pesquisa foram roteiros de entrevistas semiestruturada, Apêndice A, para a alta direção do IFB *Campus* Samambaia, e o mesmo procedimento para as demais coordenações no intuito de identificar as percepções em relação aos processos críticos da instituição e os demais processos das coordenações, bem como as percepções da necessidade da atuação de melhorias de processos. Com seu caráter aberto, o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas não se trata de deixá-lo falar livremente. “Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 33).

De acordo com Gaskell (2002), o roteiro é uma parte fundamental da pesquisa, pois, quando é bem elaborado, culmina num referencial fácil e confortável para a discussão. Dessa forma, é imprescindível a elaboração do roteiro que norteará a obtenção dos dados por meio das entrevistas. A proposta de escolha de um *Campus* piloto fundamenta o levantamento dos dados que dará sustentação para elaboração do projeto-piloto. As entrevistas ocorreram nos meses de junho a setembro de 2015. Tudo foi cuidadosamente anotado ao longo das entrevistas, como afirma Creswell (2010), as anotações são indispensáveis e de grande contribuição, possibilitando observação atenta de detalhes e insere o pesquisador no cenário compreendendo o ambiente.

As entrevistas foram gravadas, desde que com a permissão dos entrevistados, e foi de ampla utilidade, uma vez que possibilitou a transcrição na íntegra das falas. Dentre outras questões que buscou-se levantar, quais as necessidades que se têm em relação à gestão de processos, esse levantamento contribui para a elaboração do modelo piloto proposto no objetivo geral deste estudo de modo a contribuir com a gestão auxiliar a gestão do IFB na condução dos processos.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para Lüdke e André (1986), afirmam que é importante deixar margens para as respostas espontâneas do entrevistado, para que não haja direcionamento das respostas e para que houvesse maior liberdade do respondente. Ademais, além de solicitar autorização para gravação das entrevistas, este pesquisador também teve o cuidado de aplicar também o Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE, Apêndice D. Trata-se de um documento que

informa e esclarece ao entrevistado da pesquisa de maneira que ele possa tomar sua decisão de forma justa e sem constrangimentos sobre a sua participação em um projeto de pesquisa, é a aceitação de participação e uso dos dados coletados, além disso, foi entregue ao gestor máximo o pedido de autorização para a pesquisa, conforme Apêndice E, no qual o diretor geral ratifica o aceite para o prosseguimento da pesquisa.

Para este estudo, foram utilizados tanto dados primários, que serão gerados nas entrevistas e ou na elaboração, quanto os dados secundários, ou seja, dados já processados e analisados. Esses foram obtidos por meio dos documentos disponíveis na área de aplicação do caso. Conforme Marconi e Lakatos (2001), os dados podem ser classificados, segundo sua procedência, em primários, são dados originais, aqueles levantados em campo, e os secundários que são informações já existentes, oriundas de outros estudos, que já estão publicadas, já estão disponíveis, bastando o tratamento. Nesta pesquisa foram utilizados dados primários e secundários.

As entrevistas foram realizadas com quinze envolvidos na gestão do IFB *Campus* Samambaia, entre diretores e coordenadores, no total foram doze coordenações e três diretorias, conforme quadro 5.

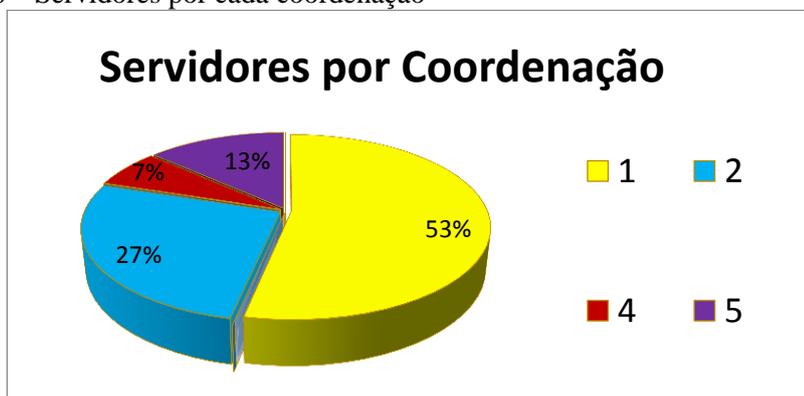
Quadro 5 – Relação dos entrevistados

QUANT.	SEGUIMENTO	NOMENCLATURA	SIGLA	TOTAL%
1	Diretoria	Direção Geral	DGSA	20%
2	Diretoria	Direção de Administração e Planejamento	DRAP	
3	Diretoria	Direção de Ensino Pesquisa e Extensão	DREP	
4	Ensino	Coordenação Pedagógica	CDPD	46%
5	Ensino	Coordenação Geral de Ensino	CGEN	
6	Ensino	Coordenação de Pesquisa e Extensão	CDPE	
7	Ensino	Coordenação de Estágio	CDES	
8	Ensino	Coordenação de Biblioteca	CDBI	
9	Ensino	Coordenação de Registro Acadêmico	CDRA	
10	Ensino	Coordenação de Assistência Estudantil	CDAE	
11	Administrativo	Coordenação de Planejamento e Orçamento	CDPO	34%
12	Administrativo	Coordenação de Manutenção e Serviços Gerais	CDMS	
13	Administrativo	Coordenação de Gestão de Pessoas	CDGP	
14	Administrativo	Coordenação Aquisições e Contratos	CDAC	
15	Administrativo	Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio	CDAP	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse primeiro momento, a entrevista foi apenas com as chefias, devido às características postas no quadro de pessoal do IFB/CSAM, número muito reduzido, fato que parte das coordenações possui apenas um servidor, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 – Servidores por cada coordenação



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 6 revela que mais da metade das coordenações do *Campus Samambaia* opera com apenas um servidor, fato que pode prejudicar os trabalhos com a gestão de processos, pois, é essencial que se tenha pessoal para esse fim, conforme apontam Santos *et al.* (2012), pessoas são fundamentais, as pessoas precisam dividir o seu tempo entre as melhorias de processos e atividades de rotina, mas, com apenas um servidor, acredita-se que essa ação não teria sucesso de implementação.

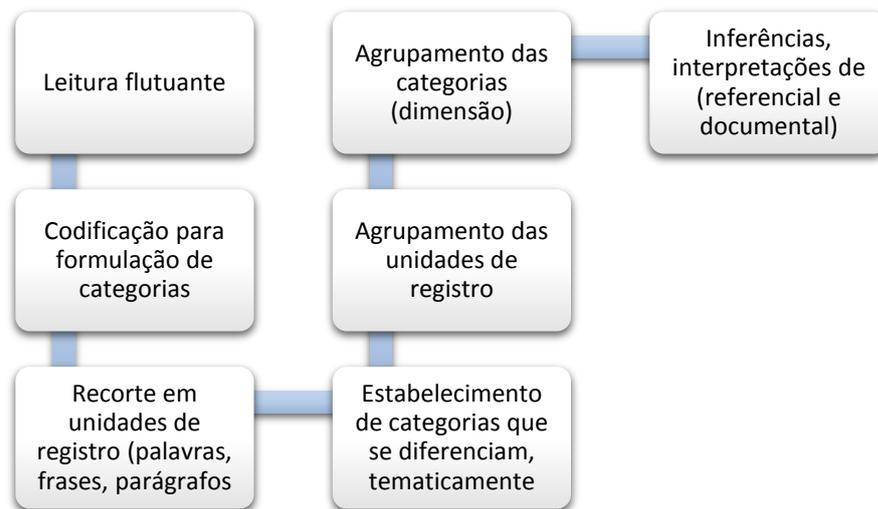
Com a fase de coleta de dados alcançada, foram necessárias a análise e a interpretação dos dados obtidos, optou-se pelo emprego da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Franco (2003), o uso dessa técnica passou a ser utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais, mas, obtidos a partir de perguntas e observações de interesse de um determinado pesquisador.

Os dados extraídos de documentos e entrevistas realizadas constituem o *corpus* que foi submetido à análise de conteúdo. Essa, segundo Bardin (2006), compreende três etapas básicas: pré-análise; que é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas, leitura geral do material eleito para a análise, e por fim, efetua-se a organização do material a ser investigado.

Segundo Bardin (2006), a pré-análise está dividida em quatro partes principais: leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, dá-se para o entendimento, conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas. Escolha dos

documentos: consiste na definição do *corpus* de análise, ou seja, o montante a ser analisado.
 Formulação de objetivos: a partir da leitura inicial dos dados e, por fim, elaboração de indicadores: com objetivo de interpretar o material coletado. Como demonstra a figura 9:

Figura 9 – Sistematização da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (1977). Com adaptações do autor

Conforme se observa na figura 9, no pensamento de Bardin (1977), é importante ressaltar que a escolha dos dados a serem analisados, obedeça a orientação das seguintes regras: regra da exaustividade: deve-se esgotar a totalidade da comunicação, detendo-se no fato de que o ato de exaurir significa não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos do acervo. Regra da representatividade: a amostra deve representar parte significativa do universo, escolha dos documentos, dos entrevistados. Regra da homogeneidade: obedecer a critérios precisos de escolha, os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e selecionados por indivíduos semelhantes. Regra de pertinência: constitui-se em verificar se a fonte documental satisfaz adequadamente ao objetivo suscitado pela análise, ou seja, esteja concernente com o que propõe o estudo.

3.5.1 Entrevistas

A entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, é uma das principais técnicas de trabalho que é desenvolvida em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais (LÜDKE E ANDRÉ, 1986, p. 33). Gaskell (2002) corrobora com esse pensamento, que nas ciências sociais a entrevista qualitativa é uma metodologia de

coleta de dados amplamente empregada. Desse modo, para a coleta de dados esse pesquisador utilizou-se das facilidades das entrevistas.

Segundo Creswell (2007), os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, das questões envolvidas na coleta de dados, coletar informações por meio de observações e entrevistas semiestruturadas, documentos e materiais visuais, assim, estabelecendo também os protocolos para registro das informações, prever fatos que podem prejudicar a sua pesquisa e antecipar-se a eles. O local para o levantamento dos dados da pesquisa foi escolhido propositalmente.

Após essa seleção foi efetuado um teste de aplicação do guia por um colega de sala que colaborou nesta etapa. Percebeu-se que o roteiro era objetivo e que a duração média de cada entrevista seria de aproximadamente quarenta minutos. O roteiro elaborado para a pesquisa empírica permitiu seguir uma ordem lógica e natural, não descartando as colocações, por vezes, fora dos questionamentos do momento

Sempre no início de cada entrevista, o pesquisador teve o cuidado de identificar-se e se apresentar, mostrando os objetivos do estudo, assim, criando um clima favorável e também as finalidades do trabalho foram informadas claramente. Foi assegurado também que as informações fornecidas serão utilizadas, exclusivamente, para fins de pesquisa e que não haverá identificação, bem como divulgação de resultados isolados.

Antes de iniciar os trabalhos de pesquisa e entrevistas, foram agendados com cada coordenador e diretor melhor horário para atendimento da demanda, conforme Apêndice B, foi enviado um cronograma onde cada um optava por um dia da semana, sendo no período matutino ou vespertino.

Para cada entrevistado, antes do início das perguntas, era solicitada a autorização para que a conversa fosse gravada, todos os entrevistados autorizaram a gravação. Para Creswell (2007), identificar propositalmente os locais e pessoas selecionadas para estudo, ajudará a entender o problema e a questão de pesquisa. Com o intuito de potencializar o tempo das entrevistas. Este pesquisador também teve o cuidado de retirar os entrevistados de seus locais originários de trabalho, conduzindo-os para outra sala que não teria acesso de terceiros, essa medida apenas com o intuito de não prejudicar a qualidade da gravação e interrupções de chamadas por telefone ou atendimento interno ou externo em suas demandas diárias, além disso, essa prática se mostrou bastante eficaz, pois, sem interrupções a qualidade do áudio e das entrevistas foram muito satisfatórias.

No total foram quinze entrevistas, sendo: três diretores e doze coordenadores. Ao final de cada entrevista os áudios eram armazenados em pasta própria em servidor de rede de

armazenamento em nuvem, para evitar perdas, em seguida eram transcritos para editor de texto padrão e, posteriormente, impressos para utilização nas análises de conteúdo. Conforme observa-se no quadro 6, cada entrevista e o tempo de áudio de cada e, o total de páginas da transcrição.

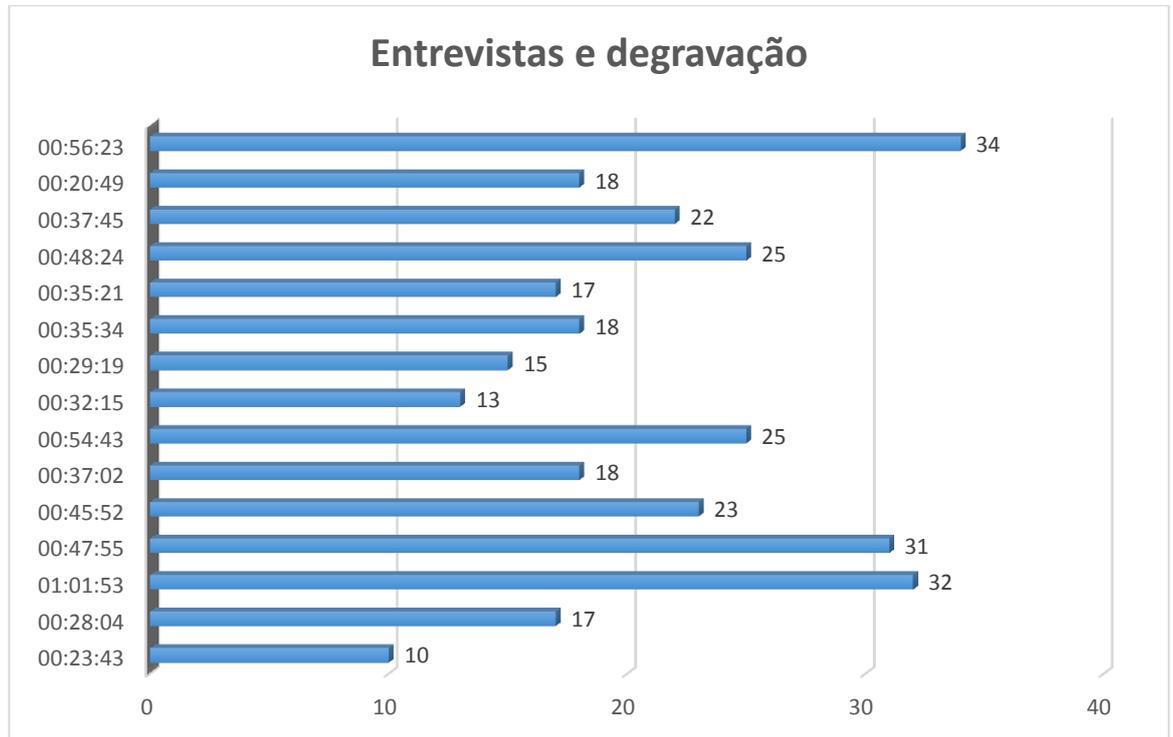
Quadro 6 – Tempo e páginas de cada entrevista

ENTREVISTAS REALIZADAS			
QT.	COORD. /DIREÇÃO	DURAÇÃO MINUTOS	PÁGINAS DE DEGRAVAÇÃO
1	DGSA	00:23:43	10
2	DRAP	00:28:04	17
3	CDGP	01:01:53	32
4	CDPO	00:47:55	31
5	CDAP	00:45:52	23
6	CDMS	00:37:02	18
7	CDAC	00:54:43	25
8	DREP	00:32:15	13
9	CDPD	00:29:19	15
10	CDBI	00:35:34	18
11	CDPE	00:35:21	17
12	CGEN	00:48:24	25
13	CDES	00:37:45	22
14	CDAE	00:20:49	18
15	CDRA	00:56:23	34
Total		09:55:02	318

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aplicando estatística básica descritiva, observa-se que as entrevistas tiveram tempo médio de 39 minutos de áudios e 21 páginas de degravação, todo esse montante foi minuciosamente lido e selecionadas as partes que mais se adequavam a cada questão ou relação com a pesquisa bibliográfica e documental, com o intuito de construção da análise de conteúdo. Ao término de cada entrevista, era encaminhada uma carta de agradecimento para cada um dos participantes, a qual se encontra no Apêndice F, ratificando as contribuições oferecidas ao trabalho. O gráfico 7, ilustra o quantitativo de minutos e páginas de degravação por cada entrevista. Ao todo foram quinze.

Gráfico 7 – Tempo e páginas de cada entrevista



Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas no período de 25 dias, pois houve a necessidade de retornar ao *locus* da pesquisa, uma vez que alguns servidores estavam em gozo de férias, impossibilitando sua realização. Desse modo, este pesquisador conduziu as pesquisas com os servidores disponíveis e, em segundo momento, com os demais. O gráfico 7 apresenta o conjunto de todas as entrevistas, perfazendo um total de aproximadamente dez horas de gravação e 318 páginas de transcrição para futuras análises que serão apresentadas na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo apresenta os resultados, reúne os achados a partir das entrevistas, análise documental, conjugados com a literatura utilizada neste trabalho. Busca retratar as percepções dos envolvidos na pesquisa. A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo e posterior categorização, conforme apresentado no quadro 7.

Quadro 7 – Relação de categorias, objetivos e dimensões

Problema de pesquisa	Dimensões	Categorias	Objetivos específicos	Objetivo geral
Como o IFB <i>Campus</i> Samambaia, pode melhorar a sua gestão, tendo por base a proposição de um modelo piloto de gerenciamento de processos?	1ª Ausência da gestão de processos	Ausência de procedimentos	Evidenciar ausência da gestão de processos do IFB <i>Campus</i> Samambaia	Propor modelo piloto de gerenciamento de processos com a finalidade na melhoria da gestão do IFB <i>Campus</i> Samambaia.
		Lacunas na comunicação intersetorial		
		Conhecimento tácito		
		Execução em contingenciamento	Caracterizar deficiências na execução dos processos de trabalho do IFB <i>Campus</i> Samambaia	
		Dificuldades na execução de rotinas		
		Escassez de recursos		
	2ª Percepção da necessidade de gerenciamento de processos	Falta de disseminação de processos de trabalho	Identificar necessidade de gerenciamento de processos	
		Consciência dos benefícios da gestão de processos		
		Percepção da necessidade do gerenciamento de processos		
		Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos		
	3ª Identificação de processos	Necessidade de disseminação de processos de trabalho	Identificar os processos dos setores do IFB <i>Campus</i> Samambaia	
		Identificar processos dos setores do <i>Campus</i>		
		Identificar processos críticos do <i>Campus</i>	Identificar os processos críticos do IFB <i>Campus</i> Samambaia	
Elaborar metodologia de gerenciamento de processos, para o IFB <i>Campus</i> Samambaia				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram utilizadas técnicas para análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), estão divididas em quatro partes principais. A primeira aborda a dimensão que demonstra as fragilidades da organização em não se trabalhar e melhorar os processos. A segunda, aborda

os fatores necessários para a gestão de processos. A terceira, refere-se à identificação dos processos e dos críticos do *Campus*. Por fim, a quarta, propõe o modelo piloto para a gestão de processos do *Campus*, e, conseqüentemente, avalia se os objetivos propostos no trabalho foram alcançados. Para melhor entendimento podemos observar o quadro 7.

Como resultado desta pesquisa, foi exequível a criação de treze categorias e um modelo de metodologia para gerenciamento de processos. As categorias estão distribuídas em três dimensões, essas estão alinhadas à questão de pesquisa e objetivos. Esses resultados são apresentados separadamente após cada categoria. Conforme elucida o quadro 7, apenas o objetivo específico de elaborar metodologia de gerenciamento de processos, para o IFB *Campus* Samambaia que será discutido ao final e que não pertence a nenhuma categoria definida, será representado pelo modelo proposto de metodologia.

4.1 Dimensão 1 – Ausência da gestão de processos

Por intermédio das entrevistas realizadas e aplicando as técnicas de análise de conteúdo proposta por Franco (2003) tem por objetivo a apreciação dos dados obtidos por intermédio das entrevistas, as opiniões e crenças que foram verbalizadas pelos entrevistados ao longo das entrevistas. Desse modo, foi possível a identificação de sete categorias que evidenciam o não gerenciamento de processos com aplicação de metodologia adequada. São as seguintes categorias: ausência de procedimentos; lacunas na comunicação intersetorial; conhecimento tácito; execução em contingenciamento; dificuldades na execução de rotinas; escassez de recursos (humanos, financeiros, normas); e, falta de disseminação de processos de trabalho. A relação de categorias referentes a essas fragilidades é apresentada na tabela 3.

Tabela 3 – Categorias e frequência de ocorrências – Ausência

CATEGORIAS	AUSÊNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS	FREQUÊNCIA
1.1	Ausência de procedimentos	13
1.2	Lacunas na comunicação intersetorial	13
1.3	Conhecimento tácito	8
1.4	Execução em contingenciamento	7
1.5	Dificuldades na execução de rotinas	7
1.6	Escassez de recursos	6
1.7	Falta de disseminação de processos de trabalho	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a tabela 3, observa-se as sete categorias que fazem parte da dimensão ausência da gestão de processos, fatores esses que foram evidenciados no campo, nas pesquisas com os entrevistados. Observa-se também, na coluna da direita, a frequência absoluta e relativa. Para Franco (2003) na medida em que além das categorias, o pesquisador pode classificar a frequência do aparecimento de determinados termos. Abaixo, nos quadros 8 até 14, observa-se as categorias e discussão dessa dimensão.

4.1.1 Categoria 1.1 – Ausência de procedimentos

Quadro 8 – Ausência da gestão de processos

1ª Dimensão: Ausência da gestão de processos		
Categoria 1.1: Ausência de procedimentos		
<p>Definição da categoria: Falta de procedimentos de rotina, acarreta: morosidade; elevação de custos; falta de visibilidade e falta de controle de procedimentos, prejudica a difusão de conhecimento, ocasionando excesso de pessoalidade na execução de tarefas. Falta de metodologia estruturada para implantação, não envolvimento da alta gestão, modo mecanicista de conduzir os trabalhos e cultura enraizada fragiliza a operacionalização das atividades.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Alguns desses processos de fato não tem clareza; - Resolveria com norma e procedimentos; - A Lei é de um jeito e aqui é de outro; - Se você não tem uma documentação entendeu; - Não existe fluxos aqui; - Não tem nada documentado; - A gente não sabe o que vem agora; - Qual passo a gente tem que tomar depois; - Não estão explicitados; - Você não tem onde procurar; - Não tem nada, a gente não tem nada, não tem manual; - A partir de hoje tudo vai ser feito via tal procedimento; - Os manuais dos fluxos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de metodologia estruturada de implantação, não envolvimento da alta gestão, cultura já enraizada do modo mecanicista de concluir os trabalhos. (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012); - Falta de treinamento das equipes; servidores que não difundem as informações (SANTOS <i>et al.</i>, 2012); - Admitir que os processos estão presentes em toda organização, do operacional até o estratégico (VALLE e OLIVEIRA, 2009); - A gestão de processos tem por interesse entender e contribuir para as necessidades dos clientes. (JESUS e MACIEIRA 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria normativa nº. 004 de 31 de julho de 2014 – Doc17.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Então a falta de procedimento, mapeamento de competências até mesmo por conta da portaria de descentralização.</p> <p>E1 – Falta de procedimento não permite que quando eu recebo um novo servidor eu o treine de forma adequada.</p> <p>E1 – E não ter algo formalizado que tenha uma apostila, que eu possa mostrar, se tivesse um mapeamento seria mais fácil ele visualizar antes ou depois.</p> <p>E1 – Então são duas dificuldades, uma para eu ensinar outra para ele aprender.</p>		

- E1 – Então essa clareza nas informações e nos procedimentos como **dever ser feito, porque também não está mapeado.**
- E2 – **A gente não tem a quem recorrer.** Mas e agora, eu não sei, o que eu faço?
- E2 – Mas aqui a minha **cabeça fala que tem que ser assim**, vai ser da minha cabeça, **é o padrão do servidor.**
- E2 – **O pessoal acha que aqui é a casa deles, eu quero desse jeito e vai ser desse jeito, a falta de procedimentos não ia ter como todo impacto.**
- E2 – As pessoas desconhecem o seu trabalho, e **falta de normativa, a falta da norma, de procedimentos** e tudo o mais de como o trabalho é feito.
- E3 – **Acho que a falta de formalização ou fluxo de processos, enfim, de modo geral no *Campus*.**
- E3 – **Tem que ter, os manuais dos fluxos, por que você está fazendo isso assim? Porque eu estou seguindo uma norma**, não porque eu entendi assim.
- E3 – **Não ter procedimentos**, cada um faz como que entende, depois a pessoa **passa anos fazendo uma coisa errada.**
- E3 – **Por que você está fazendo isso aqui assim?** Porque o fulano me ensinou assim, então fica só no boca a boca, **não tem nada formalizado.**
- E3 – **Essa falta de fluxo de processos e vão causando os erros, ninguém entende nada**, e o erro só vai crescendo, **crecendo, aí chega essa falta de fluxo.**
- E3 – **Os erros mais bizarros até de nomear pessoas erradas no concurso porque não entende o que está fazendo, não sabe a regra, não sabe.**
- E3 – Nada **Formalizado** não.
- E3 – **É, pronto, eu acho que o erro vai ser quase zero**, e tudo vai fluir, tudo vai fluir.
- E3 – Se ela saiu a outra pessoa que chega é de outra forma e então **não tem clareza de nada, é nada, então você trabalha o tempo todo no escuro.**
- E4 – **Aqui falta procedimentos para tudo, aqui não tem procedimentos, por exemplo, qual o procedimento hoje para você abrir um processo, não tem.**
- E4 – **Qual o procedimento hoje para você pedir um veículo, não tem**, então tinha que sentar todo mundo, todas as coordenações para se alinharem,
- E4 – Olha, **a partir de hoje tudo vai ser feito via tal procedimento**, procedimento do IFB um outro *Campus*.
- E4 – Se chega na **gestão de pessoas você não tem procedimento para nada.**
- E4 – **Falta de processo, falta de procedimentos, entendeu?**
- E5 – **Um pagamento desse daí ele mal feito, ele pode gerar, ele tem um risco**, não é (nome omitido), **que ele pode gerar prejuízo na unidade, ao *Campus*.**
- E5 – **Não tem nada, a gente não tem nada, não tem manual**, quando eu fui para almoxarifado foi desse jeito, e ainda vim CDPO do mesmo jeito.
- E6 – Não tem o **procedimento.**
- E6 – **Gestão de processos. Falta de fluxo.**
- E6 – Poderia, se tivesse um processo desses, interno, de trabalhar essa melhora, **essa melhor integração e não tem um procedimento desses implantado aí.**
- E6 – **Falta de procedimento mesmo Informações errôneas**, que **você não tem onde procurar**, e fala... **mas onde está escrito isso?**
- E6 – **Mais uma vez falta de fluxo.**
- E6 – **Não estão explicitados, por exemplo**, mas fica **tão abrangente que a gente não sabe ao certo o que a assistência de alunos pode ou não fazer.**
- E7 – **Eu vejo que tem muitos processos não foram definidos**, então a gente **tem muita dificuldade de saber a quem entregar determinado documento.**
- E7 – **Alguns setores têm muita dificuldade de caminhar, porque não tem uns processos definidos** e tal, isso é uma dificuldade deles.
- E7 – **Não tem nada documentado.**
- E7 – **qual passo a gente tem que tomar depois?**
- E7 – E aí a gente sabe eu acho que **pela formação mesmo da profissão** quais são os passos para tomar, não que seja nada documentado.
- E8 – Então o fato de não ter esses processos bem gerenciados e tal, a gente fica sobrecarregado, **a gente não consegue ter uma organização tão boa.**
- E8 – **A gente não sabe o que vem agora, não tendo muita uma sequência definida de atividades.**
- E8 – **Eu acho que eu fui aprender fazendo, e aprender criando**, sabe, então eu fui **uns dos culpados de criar, às vezes até coisa errada, entendeu?**

- E11** – Se a gente está com falta de recursos **a gente tem que prever os recursos**, entendeu para que, para que não ocorra um impacto lá na frente.
- E11** – **Não tem nada documentado, o que eu tenho é claro os documentos todo no computador compartilhado**, entendeu? Mas assim.
- E11** – **Não existe fluxos aqui.**
- E11** – **Se você não tem uma documentação entendeu**, até a própria coordenação ela não dá. **Tinha que ter o manual do professor.**
- E11** – **Porque às vezes até o professor não sabe fazer um preenchimento direito de plano de trabalho.**
- E11** – Por exemplo, tem falta de material, **para quem que ele solicita, para mim ou é para um coordenador de área, entendeu?**
- E14** – **Eu acho que tem também a questão de uma determinada solicitação não saber onde que ela inicia, entendeu?**
- E14** – **Várias informações desencontradas, uma coisa que diz respeito à sua área**, mas a informação sai de um jeito da Direção ou a ordem sai de um jeito.
- E14** – **A Lei é de um jeito e aqui é de outro.**
- E14** – **Talvez aqui resolveria com norma e procedimentos de como fazer.**
- E14** – **Tem demandas que chegam e aí eu fico sem saber o que fazer com aquilo**, como é que eu vou proceder com isso.
- E14** – **A pessoa sai e leva tudo**, então quem chega tem que iniciar tudo, **porque não tem nada descrito** como é que tem que acontecer.
- E15** – **Muitos processos eu ainda não tenho clareza deles**, não entendo de onde eles vieram, para onde eles estão indo.
- E15** – **Alguns retornos do processo, depois tem que voltar para outro setor de onde ele acabou de sair, alguns desses processos de fato não tem clareza.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.1.1 Ausência de procedimentos

Nesta primeira dimensão, categoria 1.1, aborda-se a falta de formalização de procedimentos na execução de rotinas diárias, que, após a portaria normativa nº. 004, Doc17, que se refere à descentralização de atividades por parte da reitoria para os *Campi*, Entrevista E1 – “(...) então a falta de procedimento, mapeamento de processos até mesmo por conta da portaria de descentralização”. Com a descentralização, muitas atividades foram repassadas e os procedimentos não vieram atrelados, causando incompatibilidade na execução de algumas rotinas. Ou até mesmo a clareza desses procedimentos E1 – “(...) então essa clareza nas informações e nos procedimentos como dever ser feito, porque também não está mapeado”.

A falta de procedimentos impacta também no treinamento e difusão de conhecimentos, conforme relata E1 – “Falta de procedimento não permite que quando eu recebo um novo servidor eu o treine de forma adequada”. Depreende-se que com os procedimentos formalizados ou até mesmo o manual de procedimentos, por exemplo, seria fácil para os servidores novos visualizarem como é feito a execução. Corrobora com esse pensamento, Santos *et al.* (2012), que a falta de treinamento das equipes e servidores que não possuem as informações de execução dos processos, isso fragiliza a operacionalização dos trabalhos, uma vez que falta a norma orientadora dessa execução. Que, por fim, relata E1 – “(...) então são duas dificuldades, uma para eu ensinar outra para ele aprender”.

A falta de procedimentos preestabelecidos faz com que servidores desenvolvam mecanismos próprios (métodos) de trabalhar, conforme relata E2 – “(...), mas aqui a minha cabeça fala que tem que ser assim, vai ser da minha cabeça, é o padrão do servidor”. Dessa forma, percebe-se a falta de procedimentos, relata ainda E2 – “Eu acho é que o pessoal acha que aqui é a casa deles, não, mas eu quero desse jeito e vai ser desse jeito, então eu acho que nesses dois sentidos a falta de procedimentos não ia ter como todo impacto”. Percebe-se um excesso de pessoalidade na execução das tarefas, fato que a padronização de processos poderia contribuir para a melhoria na gestão.

Alguns entrevistados percebem até a necessidade de ser ter tais procedimentos, conforme relata E3 – “Tem que ter, sei lá, os manuais dos fluxos para, assim, por que você está fazendo isso assim? Porque eu estou seguindo uma norma, não porque eu entendi que assim deve ser feito”. Além de perceber a necessidade de melhores métodos de trabalho, o entrevistado elenca outros problemas que a falta de procedimentos acarreta, conforme salienta E3 – “Aquela pessoa ela começa a fazer o serviço dela de um jeito, aí se ela não está ou ela

saiu a outra pessoa que chega é de outra forma e então não tem clareza de nada, é nada, então você trabalha o tempo todo no escuro”. Essa norma citada nessa entrevista é fruto do mapeamento de processos que deve ser sustentada por uma metodologia, de gestão de processos.

A carência de procedimentos pode levar o servidor a execução do trabalho de forma errônea, assim, como mencionado na entrevista E3 – “Não ter procedimentos, cada um faz como que entende, eu entendi que é certo assim e eu vou fazer assim, depois a pessoa passa anos fazendo uma coisa errada”. Complementa ainda E3 – “(...), então, aí isso causa essa falta de fluxo de processos e vão causando os erros, os erros que nós somos novatos em tudo, ninguém entende nada, e o erro só vai crescendo, crescendo, aí chega essa falta de fluxo”. Depreende-se que as falhas apontadas são resultadas da ausência de procedimentos. Complementa E4 – “Se chega na gestão de pessoas você não tem procedimento para nada”.

Conforme Valle e Oliveira (2009), é preciso levantar alguns pontos relevantes para o sucesso do gerenciamento de processos. É necessário admitir que os processos estão presentes em toda organização: do operacional até o estratégico. Essa ideia é apontada pelo entrevistado E7 – “(...), por exemplo, indo à coordenação de gestão de pessoas, eu vejo que tem muitos processos que ainda não foram definidos, então a gente aqui tem muitas dificuldades de saber a quem entregar determinado documento”. Infere-se que essa dificuldade esteja relacionada à falta de procedimentos, esses poderiam ser evidenciados ou definidos com a gerenciamento de processos.

Para Jesus e Macieira (2014), a gestão de processos tem por premissa entender e contribuir para solução de problemas dos clientes, com objetivo de aplicação de melhorias. Desse modo, faz-se necessário a definição de procedimentos por meio da gestão de processos, mudando a forma de pensar e agir, conforme relata E6 – “Seria ótimo se nossos procedimentos fossem já todos definidos”. Para que a necessidade do entrevistado seja atendida é necessário a implantação da gestão de processos.

A ausência de procedimentos, segundo Valle e Oliveira (2009), para que cada atividade correlacionada possa ser efetivamente monitorada e controlada, há necessidade de se estabelecer procedimento administrativo simples, entendível, aplicável e interativo. Corroborar com essa ideia E6 – “Poderia, se tivesse um processo desses, interno, de trabalhar essa melhora, essa melhor integração e não tem um procedimento desses implantados aí”. Percebe-se que os procedimentos são necessários é que o Instituto precisa parar para defini-los, de forma assim melhor gerenciá-los.

Infere-se que a falta de procedimentos nas rotinas do *Campus* Samambaia – CSAM, acarreta nos processos em morosidade, elevação de custos, falta de visibilidade e controle sobre os procedimentos, nesse sentido, relata E7 – “Alguns setores têm muita dificuldade de caminhar, porque não tem seus processos definidos e tal, isso é uma dificuldade deles”. Apontam alguns motivos de fracasso da implementação, Lacerda, Ensslin e Ensslin, (2012), falta de metodologia estruturada de implantação, não envolvimento da alta gestão, cultura já enraizada do modo mecanicista de concluir os trabalhos. As dificuldades relatadas denotam que poderiam ser corrigidas, ou diminuídas pelo gerenciamento de processos, definição de rotinas e fluxos de processos para essas áreas.

4.1.2 Categoria 1.2 – Lacunas na comunicação intersetorial

Quadro 9 – Lacunas na comunicação intersetorial

1ª Dimensão: Ausência da gestão de processos		
Categoria 1.2: Lacunas na comunicação intersetorial		
<p>Definição da categoria: Lacunas distanciam departamentos, gerando modo de trabalho único e individualista, não se percebendo como parte do processo, não envolvimento dos servidores, gera serviços morosos e com prazos dilatados. É necessário ter visão sistêmica e contribuir para o todo. A organização precisa facilitar as interfaces entre as unidades organizacionais, trazendo integração, comunicação efetiva e proveitosa para a Instituição.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de atendimento de prazo; - O processo fica emperrado; - Essa falta de organização mesmo a gente fica sem saber; - Janelinha fechada para mim nunca funciona, entendeu; - É só o comprometimento de todo mundo, é o que falta; - Isso é a questão da comunicação; - Interfere na minha coordenação, mas não me comunicou; - Dificulta o meu trabalho é interação com as áreas; - Falta de resposta, falta de colaboração; - Falta de resposta, falta de colaboração; - Precisamos de um processo de alinhar todos os setores; - A coordenação e a direção têm que caminhar juntas; - A diretoria lá não flui; - Um problema seríssimo é que as pessoas não leem e-mail; - As pessoas não cumprem; - Tem que pedir com antecedência; - Informações chegam tão truncadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de processos tende a conectar o que se faz em uma organização, é um modo de facilitar a comunicação (LAURINDO e ROTONDARO, 2006); - Link entre a organização e seus clientes. (JESTON e NELIS, 2008); - A comunicação é essencial para garantir a mobilização das equipes, disseminando o foco em processos (CAETANI <i>et al.</i>, 2013); - Padronização de solicitação. (LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, 2012); - Interfaces entre os departamentos, facilitando a comunicação, a atribuição de responsabilidades, constatação de falhas. (SANTOS <i>et al.</i>, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008 – Doc1; - Ata de reunião de Coordenações e Direções de 22 de fevereiro de 2013 – Doc25.
<p>Unidades de registro das verbalizações: E1 – Eu vou falar a falta de comunicação é terrível, uma das grandes deficiências do Instituto. E1 – Muitas das vezes as informações chegam tão truncadas que você não sabe de onde originou. E2 – As pessoas acham que é para atrapalhar, e não é, é uma normativa que a gente tem que seguir e que a intenção é que se cuide do bem público.</p>		

- E2 – Eu vou tirar a cadeira e problema do patrimônio, o que é gestão patrimonial? **Primeiro é a aula, entendeu? Só que a Lei não entende assim.**
- E2 – O principal problema é que as pessoas não respeitam o seu trabalho, **elas acham que você está colocando dificuldade**, que tudo é muito burocrático.
- E2 – **As pessoas sempre burlam o trâmite, então, assim, por mais que todo mundo esteja cansado de saber** que a requisição é feita via sistema.
- E2 – Que se tem tempo para fazer, **tem que pedir com antecedência, porque a gente não tem só isso para fazer**, ela não acha que tem que se planejar.
- E2 – Ah, **as pessoas não cumprem**, da mesma forma que as pessoas burlam uma norma de trânsito é a mesma forma que as pessoas furam uma fila.
- E2 – Hoje em dia temos **um problema seríssimo aqui é que as pessoas não leem e-mail**, as pessoas não leem, vê o *e-mail*, muitas vezes clica e exclui.
- E2 – Falta da clareza nos procedimentos impacta, **não só nesse sentido, na minha vida como servidora.**
- E3 – **Tem algumas coisas que já poderiam estar descentralizadas.**
- E3 – Eu começo aqui e a diretoria termina, **mas tem muito gargalo, é o que mais tem de reclamações na ouvidoria é isso.**
- E3 – Aí se eu faço a minha parte aqui e começo a controlar, envio para a diretoria, **a diretoria lá não flui.**
- E3 – **A coordenação e a direção têm que caminhar juntas**, porque a gestão do *Campus* não tem autonomia para mudar nada.
- E3 – Eles mudam lá e a gente bate a cabeça aqui, eles mudam lá e não te avisa, então você continua fazendo, você faz o processo e manda para lá.
- E3 – A **E3** não lançou meu plano de saúde e eu não vou falar com ela, vou falar direto com o diretor geral, vou gritar, ele vai gritar com ela e pronto.
- E3 – Porque você não sabe, **você pode mandar e estar certo e pode mandar e estar errado.**
- E3 – **Não tem uma coisa que faz para a gente fazer com que as pessoas recebam os e-mails e abram e leiam?** Não tem como não?
- E4 – **Precisamos de um processo de alinhar todos os setores.**
- E4 – Eu acabo errando em abrir exceção para essas pessoas, eu tinha que mais rígido ou não, e só pelo sistema.
- E5 – **Falta de integração entre as equipes**, uma coisa dependendo da outra o tempo inteiro, e isso gera atrito, essa falta de integração ela gera atrito.
- E6 – **Falta de resposta, falta de colaboração.**
- E6 – Então seria, excesso de trabalho, **falta de resposta às demandas.**
- E7 – Por exemplo, indo à coordenação de gestão de pessoas, por exemplo, eu vejo que tem muitos processos que ainda não foram definidos.
- E7 – **A gente não participou do processo de definição do ambiente físico da biblioteca...**
- E7 – **Tecnologia da informação, então isso impacta um pouco aqui dentro, porque a gente não tem como regular esse processo.**
- E8 – Que a gente fica muito isolado e acaba que sobrecarrega a gente a gente está muito isolado.
- E9 – **Estimular esse servidor a abrir esse processo** e registrar essas atividades.
- E9 – **Uma coisa que deveria ter sido registrada, que seria bom para a instituição e para o servidor ter registrado e ele não registrou**, entendeu?
- E9 – Eu não consigo justamente pela falta de registro, **tem muita gente que a gente sabe que está fazendo, mas que não faz, não registra, entendeu?**
- E9 – Assim, eu consigo mensurar a partir da disponibilidade do colega, **eu mando uma tabela no Google Drive se o cara estiver a fim de preencher.**
- E9 – Vai para o dirigente discutir esse tipo de informações **as informações são todas desconstruídas, porque a gente não consegue mapear isso.**
- E9 – **A maioria não me entregou nada. Eu não posso obrigar o servidor a me entregar**, eu vou solicitar, eu vou pedir encarecidamente.
- E9 – **O que mais dificulta o meu trabalho é interação com as áreas.**
- E9 – **Porque eu não consigo pensar em como motivar.**
- E9 – **Tinha um processo de 2012 que nunca foi encaminhado**, o que eu vou fazer com isso? fui lá na pró-reitoria e perguntei, não tinham respostas.
- E10 – **Os processos mais críticos é a questão dos diários dos professores, os diários finalizados que muitas vezes não chegam no prazo.**
- E10 – No *Campus*, eu acho que você vai concordar com isso, **isso é a questão da comunicação.**

- E10 – A coordenação resolveu fazer alguma coisa que **interfere diretamente na minha coordenação, mas não me comunicou**, gerou um ponto crítico.
- E10 – **Então, assim, é a comunicação mesmo, a comunicação e outro crítico também, falta de planejamento.**
- E10 – Fez todo o procedimento, **mas não comunicou uma área que é uma área que é extremamente impactada** que vai ser a área de matrícula.
- E10 – **Não passou o edital nem para dar uma olhada, tem lá o rol de documentos todos errados**, gerou um impacto, publicou o resultado errado.
- E10 – **Lançou as suas vagas, mas não me avisou**, porque tudo quando é tipo de curso, seja EAD, seja presencial, seja FIC passa pela gente primeiro.
- E10 – Um edital publicado de forma errada, **o candidato vem, ele pode reclamar**, só que pode impactar aonde, na gente lá que está fazendo a matrícula.
- E10 – Um **aluno que não recebeu o histórico porque o professor não entregou o diário da...**, ele vai na ouvidoria reclamar, ela vai mandar para mim.
- E10 – Mínimo ali, **é só o comprometimento de todo mundo, é o que falta.**
- E10 – São atividades **que só podem ser resolvidas de forma mais espontânea.**
- E11 – **Ele agrega para mim um fator muito importante dentro do Campus que são as bolsas de permanência do aluno**, a bolsa auxílio e outras afins.
- E11 – Que **tem que ser feito planejamento**, se tem equipamentos que dão problemas, se tem algo que vai gerar sempre manutenção, tem que ser previsto.
- E11 – Eu **faço as minhas solicitações**, se elas vão ser ou não atendidas eu **tenho que ter somente aquela paciência de esperar** um certo momento.
- E11 – Minha opinião eu acho que a área de **TI e a manutenção elas têm que trabalhar em conjunto**, entendeu?
- E11 – Que isso é uma coisa que agregaria **se eles pudessem trabalhar em conjunto as duas se conversarem**, trabalhar em conjunto, para se ajudarem.
- E11 – Eu acho que aqui na instituição que está gerando **mais problemas às vezes que identifico relacionamentos humanos.**
- E11 – Ainda mais agora a gente está crescendo como instituição **a gente não pode ficar dependente muito da reitoria em certas coisas.**
- E11 – A **janelinha fechada para mim nunca funciona, entendeu?**
- E11 – Falta essa humanização, entendeu, sair muito da sua linha de zona de conforto ou da sua zona de trabalho **e entender que o outro lado.**
- E11 – No fundo ela está fazendo algo forçado, e **não é isso que você quer das pessoas, entendeu, você quer que elas contribuam.**
- E11 – **Tem professor que vai direto na manutenção, eu já vi professor ir direto na TI.** E aí a TI que me repasse o *e-mail* do professor, entendeu.
- E12 – Porque com **essa falta de organização mesmo a gente fica sem saber...** Todo mundo faz tudo, a circulação da informação e as atribuições.
- E12 – Tivemos que sentar, fazer uma reunião para conversar, sendo que **o Campus tem cinco anos, e isso foi definido hoje, hoje assim, essa semana.**
- E13 – O **crítico** aqui, eu não sei se seria assim, **conscientizar as pessoas da importância dela na participação naquele processo.**
- E13 – **As pessoas não entendem que elas não podem movimentar um bem**, ou seja, se uma cadeira sai daqui, daqui três meses ela está lá no bloco
- E13 – Mais isso, **o processo fica emperrado**, você volta para o requisitante, **o requisitante não atende o prazo, falta de atendimento de prazo.**
- E14 – **Bem crítica é a questão da falta de integração, de enxergar a instituição como um todo**, de eu **me ver aqui como uma colaboradora.**
- E14 – **Não ficar tão dividido em caixinhas**, independente da minha atribuição aqui ela vai ter impacto no final, essa integração entre os setores.
- E14 – **E eles não sabem qual é o processo, qual é o fluxo disso, por onde ele vai passar, manda direto para a direção.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2.1 Lacunas na comunicação intersetor

Esta categoria relata as diversas abordagens dos entrevistados em relação às falhas de comunicação entre os setores do CSAM, E1 - “Como eles não têm conhecimento de como elaborar um termo de referência que é um documento que precisa ter um conhecimento mínimo tanto do objeto, tanto de legislação.” A dificuldade de um setor pode ser a demanda do outro, pois, ao elaborar uma listagem de produtos a serem solicitados, devem fazer de forma a mitigar ao máximo o erro. Para Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), a padronização dos formulários de solicitação deve afunilar-se para o que realmente o cliente solicita. Essas falhas apontadas pela E1, poderiam ser corrigidas com a criação de formulários padrão para solicitação de bens diversos, assim, diminuindo os erros e retrabalhos.

A falta de comunicação interfere diretamente no desempenho dos processos, ao que se percebeu no relato do entrevistado, é que os setores pouco se falam, trabalham isolados em suas caixas, E1 - “Eu vou falar a falta de comunicação é terrível, uma das grandes deficiências do Instituto”. E1 - “Muitas das vezes as informações chegam tão truncadas que você não sabe de onde originou”. As informações que não chegam como deveriam faz que os processos emperrem ou não são ágeis como deveriam. Para Jeston e Nelis, (2008), os processos devem ser a ligação entre a organização e seus fornecedores, parceiros, canais de distribuição, produtos e serviços, pessoas e outras partes interessadas.

Percebe-se que, por muitas vezes, até mesmo por desconhecimento das rotinas dos demais setores, as regras são desrespeitadas, e falhas na comunicação prejudicam o andamento deles. E2 - “Eu vou tirar a cadeira e problema do patrimônio, o que é gestão patrimonial? Primeiro é a aula, entendeu? Só que a lei não entende assim”, infere-se que alguns servidores não têm o conhecimento da rotina dos demais setores, dessa forma, acarreta complicações como relata E2 - “Para mim o principal problema é que exatamente as pessoas não respeitam o seu trabalho, elas acham que você está colocando dificuldade, que tudo é muito burocrático”. E2 - “por mais que você fale que não é, e as pessoas sempre burlam o trâmite, sempre, então, assim, por mais que todo mundo esteja cansado de saber que a requisição de materiais é feita via sistema”.

Corroborando com a ideia anterior, Santos *et al.* (2014), ressaltam a importância da integração intraorganizacional, com foco nos fluxos de atividades às diferentes áreas funcionais do negócio, com isso os diversos funcionários dos diferentes departamentos possam entender o todo e perceber, explicitamente, onde suas contribuições são inseridas.

Essa ação poderia contribuir para a visualização das interfaces entre os departamentos, facilitando a comunicação, a atribuição de responsabilidades e a constatação de falhas e gargalos, contribuindo para resolução do problema relatado pela E2 – “Ah, as pessoas não cumprem. Isso é como um todo”, a entrevista relata que a comunicação entre os setores é falha e que, por vezes, esse desconhecimento gera morosidade aos processos.

Aliada às falhas na comunicação relatada nas entrevistas, outro problema identificado é a falta de observância dos prazos estabelecidos em alguns setores. E2 – “(...) que se tem um tempo para fazer, tem que pedir com antecedência, porque a gente não tem só isso para fazer, e tudo, as pessoas acham, a minha aula é agora e eu preciso do material agora, ela não acha que ela tem que se planejar”. A falta de planejamento para solicitação de materiais de expediente, também são alguns ruídos da comunicação que interferem diretamente nos setores envolvidos com a gestão, pois, esses não conseguem atender à demanda de imediato, conforme acordado em Ata de Reunião, (Doc25) que estipula prazo de 24 horas para atendimento de demandas.

Outro ponto relatado por muitas entrevistas, a falta de atenção por parte dos servidores. E2 – “Hoje em dia a gente tem um problema seríssimo aqui é que as pessoas não leem *e-mail*, as pessoas não leem, vê o *e-mail*, muitas vezes clica nele e exclui ele e nem lê o *e-mail*”. Embora um canal muito utilizado para a troca de mensagens e para informar a Instituição relativo a decisões e comunicados, existem ainda aqueles que, se quer, acessam o e-mail institucional, fazendo com que a comunicação fique prejudicada. E3 – “Não tem uma coisa que faz para a gente fazer com que as pessoas recebam os e-mails e abram e leiam? Não tem como não?”. Acredita-se que essa problemática poderia ser mitigada com a gestão de processos, pois, para Laurindo e Rotondaro (2006), tende a conectar o que se faz em uma organização, é um modo de facilitar a comunicação.

Outro apontamento foi a falta de integração, E5 – “A falta de integração, que sem os procedimentos especificados cada setor trabalha só no seu quadrado aí, há falta de integração entre as equipes”, E6 – “(...), e não tem como num setor como esse, numa área administrativa como essa é uma coisa dependendo da outra o tempo inteiro, e isso gera atrito, essa falta de integração ela gera atrito”. Conforme (Doc1), Lei 11.892, essa falha pode interferir nos processos de integração da sociedade com a escola, fazendo com que o aluno perceba essa falha e seja prejudicado. Ademais, a integração deve iniciar-se nos setores do Instituto, trazendo uma comunicação efetiva e proveitosa de modo a atingir sua missão institucional.

Outro ponto relatado é que a grande maioria dos processos do *Campus* tem a participação da reitoria. E3 – “Eu começo aqui e a Reitoria termina, mas tem muito gargalo, é o que mais tem de reclamações na ouvidoria é isso”. Essa falha na comunicação traz morosidade aos processos e muitas idas e vindas, e a reitoria está geograficamente distante do *Campus*, gerando muito retrabalho e custos na tramitação física dos processos. E3 – “(...), aí se eu faço a minha parte aqui e começo a controlar, envio para a diretoria, a diretoria lá não flui”. Percebe-se a falta de integração dos processos do *Campus* com a reitoria. E3 – “A coordenação e a direção têm que caminhar juntas, então a gestão de pessoas do Instituto todo nunca vai fluir se continuar desse jeito, porque a gestão do *Campus* não tem autonomia para mudar nada”.

Na entrevista E9 – “O que mais dificulta o meu trabalho é interação com as áreas”. Essa fala vai ao encontro com o pensamento de Caetani *et al.* (2013), a comunicação é essencial para garantir a mobilização de equipes, disseminando o foco em processos. Essa comunicação entre áreas faz com que haja fluidez nos processos. E6 – “(...), falta de resposta às demandas”. Outro ponto que o entrevistado relata: E10 – “A coordenação tal resolveu fazer alguma coisa em nível de *Campus* que interfere diretamente na minha coordenação, mas, não me comunicou, gerou um ponto crítico”. A comunicação é muito prejudicada com ações isoladas que não são comunicadas e ao menos discutidas com as áreas impactadas, quando se percebe a decisão já está em andamento.

Percebe-se que a falta de integração entre as áreas faz com que gere lacunas e, conseqüentemente, falhas na comunicação. E14 – “Uma coisa que eu acho que é bem crítica é a questão da falta de integração no trabalho, de enxergar a instituição como um todo, de eu me ver aqui dentro como uma colaboradora do processo”. E11 – “Eu acho que aqui na instituição que está gerando mais problemas às vezes que identifico relacionamentos humanos”. Até mesmo relacionamento humano prejudica na comunicação, foi citado da forma de empatia, se colocar no outro lado para melhor entender o que está sendo solicitado.

Desse modo, percebe-se que as lacunas existentes entre os setores no *Campus* prejudicam a fluidez dos processos E13 – “O crítico aqui seria assim, conscientizar as pessoas da importância dela na participação naquele processo”. Ao que parece algumas pessoas ainda não se enxergam dentro de um sistema. E11 – “(...), a janelinha fechada para mim nunca funciona, entendeu?” Refere-se à janela fechada ao modo de trabalho único e individualista, não se percebendo como parte do processo, essa é umas das fases necessárias para a implementação da gestão de processos, enxergar-se como um sistema e contribuir para o bom andamento do todo.

4.1.3 Categoria 1.3 – Conhecimento tácito

Quadro 10 – Conhecimento tácito

1ª Dimensão: Ausência da gestão de processos		
Categoria 1.3: Conhecimento tácito		
<p>Definição da categoria: Conhecimento tácito é aquele acumulado pelo servidor ao longo de sua trajetória organizacional e que não necessariamente é documentado pela Instituição. A Organização fica vulnerável ao deixar que o conhecimento se perca à medida que servidores deixam a Instituição. Ela deve reter esse conhecimento permanecendo com a instituição. Tão importante quanto atingir objetivos estratégicos é a gestão desse conhecimento por intermédio da gestão de processos.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Que o conhecimento e a rotina estão na minha cabeça; - Cada pessoa executa da sua cabeça; - Documentos nos seus <i>pen drives</i>, e nos seus armários; - Nenhum procedimento, o conhecimento está na cabeça; - Vai passar esse desconhecimento para você também; - No conhecimento tácito, o troço está na cabeça do cara; - E se ele ficar doente, e se ele precisar sair? - De o conhecimento que fica na pessoa; - O conhecimento ainda está tácito, assim, está na cabeça; - Como fala? Conhecimento está na cabeça das pessoas? - O que eu faço agora? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação dos processos, e contribuição para a visão sistêmica da organização. (DAVENPORT, 1994); - Erros que ocorrem em apenas informatizar sem antes melhorar. (HAMMER e CHAMPY, 1994); - Automatizar sem antes o mapeamento, faz o erro acontecer mais rápido. (DAVENPORT, 1994); - Transformação do conhecimento tácito ou implícito em conhecimento explícito. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998); - Conhecimento tácito ou implícito, (VILLELA, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> - Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 – Doc1; - PDI 2009-2013, janeiro de 2009 – Doc2; - Termo de Acordo de Metas 10 de Junho de 2010 – Doc5; - Portaria nº. 383 de 21 de julho de 2010 – Doc6.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E3 – A gente cria coisa, agora vamos fazer isso assim, não tem nada formulado, se saímos quem chegar não consegue fazer nada.</p> <p>E3 – Caramba, esse processo a gente precisa dele mapeado, a gente vai ter que documentar isso.</p> <p>E3 – Porque eu saio se acontece alguma coisa eu estou ausente algumas coisas param que o conhecimento e a rotina está na minha cabeça.</p> <p>E3 – Como no meu setor pede isso, tem que ter o manual com as regras, para não acontecer essas coisas.</p>		

- E3 – **Não tem clareza**, igual a mim te falei, **cada pessoa executa da sua cabeça.**
- E4 – Hoje é uma coisa muito a maneira como **as pessoas tratam os documentos aqui dentro, e nos seus *pen drives*, e nos seus armários.**
- E4 – **Não existe um procedimento**, para você resguardar aqueles arquivos, **a gente não está livre do incêndio, a gente não está livre de uma enchente.**
- E4 – **Aqui nenhum procedimento definido, o conhecimento está na cabeça, está na cabeça das pessoas que trabalham aqui.**
- E5 – **Porque depois quando fosse passar isso para alguém, que vai ser passado para alguém, está lá mapeadinho**, toma aqui, vai ler isso primeiro.
- E5 – **Se fizesse um mapeamento geral daqui isso ia ajudar muito**, muito, **ninguém dá importância a mapeamento**, e é uma coisa fundamental
- E5 – **Você fica completamente dependente de outra pessoa te ensinar**, ela vai te ensinar o certo, mas ela vai passar para você todos os vícios que ela tem.
- E5 – E muitas vezes ele desconhece a legislação ela **vai passar esse desconhecimento para você também.**
- E5 – A questão do conhecimento tácito no conhecimento explícito, no conhecimento, **no conhecimento tácito, que tipo, o troço está na cabeça do cara.**
- E5 – **Só tem na cabeça do cara, e se ele ficar doente, e se ele precisar sair?**
- E5 – Falta de integração e **de conhecimento que fica na pessoa.**
- E6 – Mas não explícito no caso, **o conhecimento ainda está tácito, vamos dizer assim, está na cabeça.**
- E6 – Está um conhecimento, **como fala o conhecimento quando ele está na cabeça das pessoas?**
- E7 – **Daqui a dez anos eu acho que a coisa já vai estar bem mais consolidada**, por conta mesmo dessa maturidade dos servidores, é a minha perspectiva.
- E8 – Aprender, exatamente, aprender fazendo, **e aprender criando, sabe, então eu fui uns dos culpados de criar, às vezes até coisa errada**, entendeu?
- E9 – **Não tinha manual de procedimentos, não tinha nada mapeado, detalhado, quem estava aqui levou o conhecimento na cabeça.**
- E9 – Como aqui as coordenações são muito rotativas, **até hoje tem coisas que eu não sei responder, não sei, vou perguntar, essa falta de fluxo.**
- E10 – **A gente enquanto fórum desenvolveu o manual do registro acadêmico.**
- E11 – **Não tem nada documentado**, ah, preciso de um parecer, já tem os pareceres lá, tem os memorandos. Já tem os memorandos lá, entendeu?
- E12 – **Aí toda informação que eu tive quando eu cheguei foi por causa da pessoa que trabalhava aqui.**
- E12 – Eu não acho nenhum documento aqui que possa me auxiliar nisso, **então por não ter um processo.**
- E12 – Estava com uma pessoa, **o conhecimento estava retido**, então essa informação para circular, e isso impacta.
- E12 – **E também tem a questão da documentação, o conhecimento fica aqui na coordenação**, não ficar na cabeça das pessoas.
- E14 – Tem uma questão que até **todo ano é a mesma coisa, a pessoa sai e leva tudo consigo**, aí, assim, **o conhecimento não é do Instituto, é da pessoa?**
- E14 – **A pessoa sai e leva tudo**, então **quem chega tem que iniciar tudo, porque não tem nada descrito** como é que tem que acontecer.
- E14 – Tem que aprender tudo, tem que começar do zero.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3.1 Conhecimento tácito

Nesta categoria, são apresentados alguns fatores e a forma de condução dos processos. A Instituição precisa gerenciar o conhecimento que está com o servidor, documentar esse conhecimento, prosseguir com o modelo de gestão, no qual o conhecimento que está na cabeça das pessoas pode fazer a Instituição ao longo do tempo perder informações valiosas. Para Davenport e Prusak (1998), a Instituição necessita documentar esse conhecimento para que permaneça com ela. Como se percebe, a organização pode ficar fragilizada ao deixar que o aprendizado, as lições aprendidas e a informação se perca ou permaneça nas cabeças das pessoas. Gerenciar esse conhecimento é tão importante quanto documentá-lo. E3 – “O conhecimento está na cabeça das pessoas”.

A gestão de processos pode contribuir com esse fim, fazendo com que o conhecimento que foi aprendido durante anos não se perca, mas, sim, permaneça na Instituição, sendo documentado e melhorado por meio do gerenciamento de processos. Para que cumpra o que preceitua a Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, lei de criação dos Institutos, (Doc1), que se consolide enquanto escola técnica, nesse caso é primordial gerenciar o conhecimento que está na intuição. E4 – “Incorporar no *Campus* o setor que trate a documentação, hoje é uma coisa muito à maneira como as pessoas tratam os documentos aqui dentro, e nos seus *pen drives*, e nos seus armários”. Entende-se que por não documentar, a Instituição perde esse conhecimento e as informações quando os servidores deixam a organização.

Ao longo do tempo, os servidores percebem que o conhecimento está se perdendo e não ficando onde deveria, na Instituição, conforme entrevista E3 – “Esse processo a gente precisa dele mapeado, a gente vai ter que documentar isso”. Ter que documentar virou uma necessidade e uma forma da informação sobreviver, pois, como o E3 relata, referia-se a uma pessoa que estava prestes a sair da Instituição e não existia ninguém que sabia como executar aquelas atividades, então, essa necessidade é latente em praticamente todos os setores investigados, conforme afirma E3 – “Se eu e a (nome omitido) saímos quem chegar não consegue fazer nada”. E3 – “Porque se eu saio se acontece alguma coisa eu estou ausente algumas coisas param, pois, o conhecimento e a rotina está na minha cabeça”.

O aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passados dos indivíduos, conhecimento implícito ou tácito, que uma vez documentado pertence não só mais àquele indivíduo, mas, sim, a organização que pode tratar, documentar, melhorar e

disseminar, de forma que todos conheçam oferecendo visibilidade dos fluxos de processos de cada setor. E4 – “Não existe um procedimento hoje para você salvar arquivos em nuvem, para você resguardar esses arquivos, a gente não está livre do incêndio, a gente não está livre de uma enchente”. Corroborando com essa fala, Villela (2000), a organização não pode arriscar-se em virtude de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de anos. É um risco não gerenciar essa informação que pode ser tratada com a gestão de processos.

De acordo com o Doc6, Portaria nº. 383, que tem por objetivo automatizar a gestão dos processos institucionais administrativos do IFB, é primordial que se trabalhe antes a gestão de processos, documentando o conhecimento da organização antes da automação. Davenport (1994), destaca que, ao automatizar da forma que os processos se encontram, sem antes o mapeamento, o redesenho e aplicação de melhorias, nada mais é do que automatizar os erros, fazendo com que aconteçam de forma mais rápida. Essa ideia alinha-se com o pensamento de Hammer e Champy (1994), segundo o qual um dos erros fundamentais que as empresas cometem é, simplesmente, automatizar os processos atualmente existentes, sem antes mapeá-los, aplicar o redesenho e melhorias. E9 – “Como aqui as coordenações são muito rotativas então isso dificulta muito, até hoje tem coisas que eu não sei responder, não sei, vou perguntar, chega lá não sabe, faz o quê? Isso reflete justamente essa falta de fluxo”. E3 – “Como no meu setor pede isso, tem que ter o manual com as regras, para não acontecer essas coisas”, essas falhas.

A falta de clareza de informações e o conhecimento que, cada pessoa executa a seu modo, de sua cabeça, pode acarretar em prejuízos para o CSAM. Os servidores que são capacitados pela Instituição, levam consigo o aprendizado que deveria ficar documentado por meio dos processos e dos manuais de procedimentos. E4 – “Aqui nenhum procedimento definido, o conhecimento está na cabeça, está na cabeça das pessoas que trabalham aqui”. E5 – “E é até interessante de ter mesmo, porque depois quando fosse passar isso para alguém, que vai ser passado para alguém, está lá “mapeadinho”, toma aqui, vai ler isso primeiro”. Os entrevistados percebem que o conhecimento ficando apenas com esses servidores e não documentado prejudica muito o CSAM.

A entrevista traz um exemplo de instituição onde trabalhou e que lá se tinha a iniciativa de documentar os processos e rotinas de trabalho. E5 – “(...), e eles conseguiram mapear tudo, e a partir daí não tem erro, não tem como você errar, não tem nem justificativa para você errar”. E5 – “Você fica completamente dependente de outra pessoa te ensinar, e aí essa pessoa te ensinando ela vai te ensinar, mas ela vai passar para você todos os vícios que

ela tem, se ela faz um negócio errado ela vai passar errado”. Como percebe-se nas falas, existe necessidade de documentar os processos, a Instituição não pode ficar dependente de conhecimentos tácitos, deve ter a posse desse conhecimento que deve ser processado, armazenado, documentado e utilizado como melhoria e apresentado na forma de documentos, mapas e fluxos e, assim, conduzir a gestão desse conhecimento por meio dos processos.

Conforme Doc2, PDI 2009-2013, a missão do Instituto é “oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social”. O Doc2 trata da difusão de conhecimentos que abrange a razão de ser do IFB, mas, trazendo para o lado da gestão de processos e da problemática que nos deparamos em não documentar os processos e fatores históricos com lições aprendidas da Instituição ao longo do tempo, a organização se torna vulnerável e suscetível ao não cumprimento dessa missão. E5 – “Se fizesse um mapeamento geral daqui isso ia ajudar muito, muito, ninguém dá importância ao mapeamento, e é uma coisa fundamental para se documentar esse conhecimento que está na cabeça das pessoas”.

Conforme relata-se na entrevista E6 – “Mas, não explícito no caso, o conhecimento ainda está tácito, vamos dizer assim, está na cabeça”... E5 – “E muitas vezes ele desconhece a legislação ela vai passar esse desconhecimento para você também”, o conhecimento quando circula entre os servidores, quando um servidor chega no setor, é passado esse conhecimento mas, muitas vezes, pode não estar correto, há desconhecimento da legislação que suportam os processos da unidade, isso acarreta em diversos problemas, um deles é a descontinuidade das atribuições do setor, E5 – “E se ele ficar doente, e se ele precisar sair?”, por muitas vezes a necessidade de se ausentar ou de afastamento legais como férias é prejudicada em razão de inexistência de uma pessoa que possa conduzir o setor quando da ausência do seu titular, faz o papel apenas de substituto da pessoa, não do coordenador do setor e das atividades como deveria.

Para o entrevistado a mudança é questão de tempo, E7 – “Eu acho que com o tempo, não sei prever, mais daqui uns dez anos eu acho que a coisa já vai estar bem mais consolidada, por conta mesmo dessa maturidade dos servidores, é a minha perspectiva.” Como prestadores de serviços à sociedade não se pode esperar dez anos para que haja a melhoria, precisa-se começar de imediato. Conforme Doc5, Termo de Acordo de Metas, o IF tem compromisso com a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, em diversas frentes, uma delas é de estruturação, organização e atuação dos Institutos Federais,

com ações de curto prazo, até 2013, de médio prazo até 2016 e longo prazo até 2022. Desse modo, a ação de se organizar é de imediato e poderia estar no máximo na meta de 2016, corrobora com essa ideia, Davenport (1994), que a instituição pode ir aos poucos ganhando força no que diz respeito à melhoria de processos, mas, que essa é uma ação imediata que traz ganhos a partir do seu início.

Entende-se que, para evitar a perda da informação, o CSAM precisa gerenciá-la. E14 – “A pessoa sai e leva tudo, então quem chega tem que iniciar tudo, porque não tem nada descrito como é que tem que acontecer”. Essa atitude prejudica o trabalho e acarreta morosidade para a Instituição, desse modo, quem chega, precisa aprender tudo, tem que começar do zero. Os benefícios seriam muitos, dentre eles elenca E12 – “Tem a questão da documentação, o conhecimento fica aqui na coordenação, não ficar na cabeça das pessoas e quando elas vão embora levam o conhecimento junto”. E11 – “Não tem nada documentado” É preciso uma atitude para a retenção desse conhecimento junto ao IFB, o gerenciamento de processos poderia contribuir nessa tarefa e trazer melhorias para o Instituto com ganhos na explicitação desses procedimentos que hoje estão ocultos e retido com seus servidores.

4.1.4 Categoria 1.4 – Execução em contingenciamento

Quadro 11 – Execução em contingenciamento

1ª Dimensão: Ausência da gestão de processos		
Categoria 1.4: Execução em contingenciamento		
<p>Definição da categoria: Execução em algumas situações é adaptada de acordo com as circunstâncias, a falta de normas que sustentam determinadas execuções, a imprevisibilidade dos ambientes externos influenciam nos processos organizacionais e a Instituição se adapta e essas mudanças, no entanto, organizações com gestão de processos consolidada tem chances de sucessos nas incertezas.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - A universalização da informação; - Chegaram agora, eles não sabem como eles vão trabalhar; - Então isso só está sendo feito apaga fogo; - Você vai ter que ensinar naquele momento de turbulência; - O <i>Campus</i> foi construído sem chamar a gente e perguntar; - O que é mais urgente, evitar que o aluno sinta prejudicado; - A gente prioriza; - Eu tive que aprender muita coisa; - Criar formulários que atendam todas as necessidades; - Não tendo muita uma sequência definida de atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desempenho das organizações diretamente impactado pela sua estrutura organizacional (WOODWARD 1958; BURNS e STALKER, 1960; LAWRENCE e LORSCH, 1967); - Organizações como sistemas (BERTALANFFY, 1975); - Organização interage com o ambiente para promover ajustes permanentes. (FERREIRA, 2005). 	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria nº. 4 de 31 de julho de 2014 – Doc17; - Portaria nº. 2208 de 21 de outubro de 2015 – Doc20.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – O que mais atrapalha o meu trabalho, é exatamente essa burocracia das normas que a gente tem que seguir.</p> <p>E7 – O que fazer diante de uma determinada situação, tem algumas situações que ainda pegam a gente de surpresa.</p> <p>E7 – O que me vem de cabeça agora, o que eu faço?</p> <p>E7 – Qual passo a gente tem que tomar depois?</p> <p>E7 – Mas se tivesse uma maneira assim que facilitasse essa aquisição melhoria muito o nosso trabalho.</p> <p>E7 – A gente tentava fazer mesmo pela intuição, pelo o que a gente achava que ia resolver.</p> <p>E7 – Mas não foi uma coisa que a gente escolheu assim, o Instituto surgiu, pessoas foram surgindo, os <i>Campi</i> tendo que abrir e as coisas acontecendo.</p> <p>E7 – Então tem algumas coisas que eu enxergo que ainda os servidores, as pessoas assim meio que se perdem.</p> <p>E7 – É, e uma fase que eu sempre escuto, as pessoas falando isto, o bonde foi andando e a gente teve que construir no bonde.</p> <p>E7 – Só nos sobrou a execução, a maioria são, são pessoas muito jovens, a grande maioria não tinha tido experiência de trabalho no serviço público.</p> <p>E7 – Então foi tudo assim muito meio intuitivo, vem melhorando com um tempo, ainda não está o ideal, não está maduro.</p>		

- E8** – Pois é, essa é uma coisa que a coordenação de estágio tem uma grande dificuldade, **a gente vivia muito isolado.**
- E8** – **A gente não sabe o que vem agora, a gente acaba não tendo muita uma sequência definida de atividades.**
- E8** – **Criar formulários que atendam praticamente todas as necessidades.**
- E10** – **Eu tive que aprender muita coisa para ajudar,** se eu não buscasse essas alternativas, a gente não dava conta mais de tocar o trabalho.
- E10** – **A gente prioriza,** você tem que priorizar, **o que é mais urgente para evitar que o aluno se sinta prejudicado.**
- E10** – E aí eu vou numerando as **prioridades** e **vou trabalhando em cima delas,** então algumas outras coisas estão paradas, então hoje nós somos eu e dois.
- E10** – **O Campus foi construído sem chamar a gente e perguntar,** está bom, quando trouxeram a gente para a gente vê a estrutura, já estava pronto.
- E10** – **Você vai ter que ensinar naquele momento de turbulência.**
- E10** – Não tinha nada, a gente sabia que tinha muita legislação, **só que não tinha nada construído,** então tudo que tem hoje é fruto nosso.
- E11** – Entendeu? Mas cadê os cabos, não tem, **então isso só está sendo feito apaga fogo, deu problema compro.**
- E11** – Chegou três professores novos, **chegaram agora, eles não sabem como eles vão trabalhar aqui dentro** em relação a coordenação.
- E12** – **Algumas atividades que surgem aí no decorrer.**
- E12** – **A universalização da informação,** porque, assim, a gente chega, eu cheguei, aqui tem um monte de arquivos aqui, tudo espalhado.
- E15** – Então **existe uma discrepância entre o fluxo estabelecido e a experiência acumulada do servidor.**
- E15** – O servidor olha para o processo e fala, **eu posso pular aqui dois ou três passos que estão descritos aqui e isso vai dar agilidade** sem causar prejuízos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.4.1 Execução em contingenciamento

Esta categoria revela a execução de tarefas em contingenciamento, ou seja, ocorre que, às vezes, não há uma regra a ser seguida, não há normas que sustentam determinadas execuções e diversas mudanças dos ambientes externos influenciam nos processos organizacionais e a Instituição deve estar preparada para essas mudanças, essa contingência faz com que servidores se deparem com situações que muitas vezes serão resolvidas de modo não sequencial e sim de forma aleatória. E7 – “O que fazer diante de uma determinada situação? Têm algumas situações que ainda pegam a gente de surpresa.” Conforme Doc17, Portaria Normativa nº. 004, que versa sobre a execução descentralizada, percebe-se que o IFB, empenhou-se para a adequação e criação de procedimentos.

Woodward 1958; Burns e Stalker 1960; Lawrence; Lorsch 1967, defendem que não existe um modelo ideal que se adequar a todas as organizações. Administrar depende de um conjunto de situações e fatores que interferem diretamente na execução, não há um único e melhor meio de se organizar, sistemas são abertos com interação entre si e com o ambiente. Existe a necessidade de se adaptar às diversidades do ambiente externo e mais especificamente interno, onde demandas que não são corriqueiras e ao não possuírem procedimentos faz com que os servidores se adaptem às necessidades do dia a dia, e ao definir os procedimentos e normas essa adaptação poderia ocorrer de forma mais eficiente.

Percebe-se que a contingência faz parte do dia a dia, conforme relata E7 – “O que me vem de cabeça agora? O que eu faço?”. E7 – “Qual passo a gente tem que tomar depois?”, desse modo, percebe-se que a execução em algumas situações é adaptada de acordo com a circunstância, e que normas e procedimentos são escassos. Segundo Bertalanffy, (1975), a teoria da contingência aborda que é essencial que as empresas se adaptem às mudanças do ambiente. Corroborar E7 – “A gente tentava fazer mesmo pela intuição, pelo o que a gente achava que ia resolver”. Na mesma linha de pensamento Ferreira (2005), a organização interage com o ambiente para promover ajustes permanentes.

Com o surgimento dos Institutos em 2008, não houve muito que se planejar, sobrou mesmo a execução, E7 – “Mas, não foi uma coisa que a gente escolheu que fosse assim, o Instituto surgiu, as pessoas foram surgindo, os *Campi* foram tendo que abrir e as coisas foram acontecendo”, ao que se percebe não houve tempo hábil para o planejamento, a expansão era necessária e de forma rápida aconteceu, e a execução era prioridade. E7 – “(...)”, então tem algumas coisas que eu enxergo que ainda os servidores, as pessoas assim meio que

se perdem”. E8 – “A gente não sabe o que vem agora, a gente acaba não tendo muita uma sequência definida de atividades”.

Infere-se que os servidores priorizam o que é mais urgente no momento, conforme relata E10 – “A gente prioriza, você tem que priorizar, o que é mais urgente para evitar que o aluno se sinta prejudicado”. E10 – “(...), e aí eu vou enumerando as prioridades e vou trabalhando em cima delas”. Percebe-se que apesar da criatividade e de esforços dos servidores, a execução do trabalho é um pouco prejudicada pela falta do gerenciamento de processos, acredita-se que a gestão de processos consolidada irá facilitar o trabalho e contribuir com a gestão do *Campus*, no entanto, conforme portaria 2.208 Doc20, que constitui comissão para elaboração de manual para mapeamento de processos, que ainda está em andamento. A questão é que os servidores se adaptam às exigências do dia a dia, com a gestão de processos definida no CSAM, poderia melhorar a execução dessas tarefas e adaptações às mudanças do ambiente.

4.1.5 Categoria 1.5 – Dificuldades na execução de rotinas

Quadro 12 – Dificuldades na execução de rotinas

1ª Dimensão: Ausência da gestão de processos		
Categoria 1.5: Dificuldades na execução de rotinas		
<p>Definição da categoria: Falta de definição de procedimentos, ocasionam dificuldades que prejudicam a eficiência organizacional. Tais como: Rotinas não visíveis; falta de interação e de envolvimento das equipes; falta de definição de rotinas de trabalho. Com escassez de procedimentos a execução não ocorre de forma sistemática, mas da forma que a situação exige adaptação.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Uma determinada solicitação não saber onde que ela inicia; - É eu ser sozinha aqui nessa sala; - Não fugisse das minhas atribuições, entendeu? - Não está claro onde o processo inicia; - Como a gente vai conseguir fazer essa interação; - As pessoas assim meio que se perdem; - Falta de envolvimento do <i>Campus</i>; - Não foi uma coisa que a gente escolheu que fosse assim; - Porque não tem uns processos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de execução (ADAIR e MURRAY, 1996); - Melhores caminhos para se alcançar os objetivos da organização, evitando retrabalhos (VALLE e OLIVEIRA, 2009); - Evidenciar falhas e gargalos (MÜLLER, DIESEL e SELBITTO, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria normativa nº. 004 de 31 de julho de 2014 – Doc17; - Relatório de gestão do exercício de 2013 de 9 de julho de 2014 – Doc16.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Comissão permanente de licitação que é exercida por mim, apesar de coordenadora também exerço a função de pregoeiro.</p> <p>E1 – Porque uma vez que tenha um único servidor envolvido em todo o processo de trabalho o índice de erro é grande...</p> <p>E1 – O trabalho que nós temos mais dificuldade de mapear é justamente pregão eletrônico por sistema de registro de preços.</p> <p>E1 – É a falta mesmo dos procedimentos, isso é em todas as áreas...</p> <p>E1 – Cada dia tem chegado uma nova descentralização, uma nova atividade que a gente não fazia antes.</p> <p>E1 – Se o processo tivesse sido mapeado era só olhar diretamente, então pelo próprio fluxo do trabalho.</p> <p>E1 – O que mais dificulta o meu trabalho além da falta de pessoal para poder segregar essas funções a falta de procedimentos, mapeamento.</p> <p>E2 – Mas surgiu isso, o que eu faço? Vou para o Google, eu não tenho a quem recorrer, não tem quem resolva, quem tem que resolver sou eu.</p> <p>E2 – Mas ninguém nunca chegou e falou, está errado, não tem em lugar nenhum escrito como se faz e a gente faz achando que está acertando.</p> <p>E3 – A maioria de nós somos muito dependentes da reitoria.</p> <p>E3 – O <i>Campus</i> falta ter isso para as coisas, não tem nada, tudo aí, então cada um chega e faz o que quer, da forma que quer.</p> <p>E3 – Que aí você não vai ficar adivinhando as coisas, por “achômetro”.</p>		

E3 – Cada dia você faz de um jeito.

E3 – Solicitação de diárias e passagens, não é uma tarefa da gestão de pessoas, mas a gestão de pessoas do *Campus* faz essa tarefa.

E3 – E aí a pessoa leiga? Que não é todo mundo que entende.

E5 – Acumulo de atribuições, isso é cruel porque coloca muita coisa para você fazer e acaba que no final você não consegue fazer nada de direito.

E5 – É, gera erro, porque você tem que fazer as coisas correndo.

E5 – Quando há falta de segregação não tem uma visão crítica do que você está fazendo, e só você.

E6 – Gestão de processos. Falta de fluxo, procedimento o que mais que a gente vê de mais crítico.

E6 – Se tivesse um processo desses, interno, de trabalhar essa melhora, essa melhor integração e não tem um procedimento desses implantado aí.

E6 – Mais uma vez falta de fluxo.

E6 – Depois do excesso de trabalho, nossa, é difícil quando você tem que falar, o que mais...?

E7 – Quais os processos que a gente tem que passar para inserir aquele material no acervo?

E7 – Alguns setores têm muita dificuldade de caminhar, porque não tem uns processos definidos e tal, isso é uma dificuldade deles.

E7 – Então tem algumas coisas que eu enxergo que ainda os servidores, as pessoas assim meio que se perdem.

E7 – É bem diferente de você abrir uma escola particular, por exemplo, que você vai parar, vai ter dois anos de planejamento.

E9 – Mas eu acho que no meu caso está muito voltado ao fato de não saber como fazer isso.

E9 – Como a gente vai conseguir fazer essa interação, e a reitoria também não faz isso, é um dos gargalos, um dos problemas a ser revolido.

E9 – Vai para o dirigente discutir esse tipo de informações as informações são todas desencontradas, porque a gente não consegue mapear isso.

E9 – E na verdade a gente não sabe o que fazer para estimular o servidor a cumprir toda essa parte burocrática.

E9 – Se você pegar o fluxo da pesquisa você vai ver que não está claro o procedimento.

E10 – Para facilitar essa nossa rotina porque todo o nosso acompanhamento hoje é feito em planilhas.

E10 – Fazer pesquisa técnica, muita leitura, aprender tudo, porque por exemplo.

E10 – Mínimo ali, é só o comprometimento de todo mundo, é o que falta.

E10 – Então, para mim que já estou lá cinco anos coordenando, é tudo muito claro.

E11 – Às vezes os computadores aqui a gente precisa de manutenção, precisa estar atualizando o software, não é feito, entendeu?

E11 – A gente deveria ter uma pessoa responsável para coordenar, gerenciar e fazer manutenção preventiva.

E11 – Eu tive que ler para que eu não fugisse das minhas atribuições, entendeu?

E11 – Porque às vezes até o professor não sabe fazer um preenchimento direito de plano de trabalho.

E12 – O que mais dificulta é eu ser sozinha aqui nessa sala, só ter eu, aí, por exemplo, se eu adoecer, alguma assim, não vai ter ninguém na sala.

E14 – E aí ninguém sabe que isso tinha que passar por aqui, ou às vezes não tem nem escrito em lugar nenhum.

E14 – Eu acho que tem também a questão de uma determinada solicitação não saber onde que ela inicia, entendeu?

E14 – Não tem um prazo determinado para executar, fica um mês na mesa da pessoa e você não sabe qual o critério que usa botar ele para frente.

E14 – Tem demandas que eu fico sem saber o que fazer com aquilo, como é que eu vou proceder com isso.

E15 – Acho que uma das coisas que a gente não precisa é uma outra pessoa para vigiar o trabalho, precisa-se de alguém para ajudar a tocar o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.5.1 Dificuldades na execução de rotinas

Nesta categoria são abordados os temas relativos à dificuldade de execução de tarefas e rotinas. Percebe-se que umas das dificuldades citadas é que o servidor é sobrecarregado de tarefas, E1 – “Comissão permanente de licitação que é exercida por mim, apesar de coordenadora também exerço a função de pregoeiro”. E por outras vezes esse mesmo servidor envolvido em diversas etapas do processo dificultando o andamento, E1 – “(...) porque uma vez que tenha um único servidor envolvido em todo o processo de trabalho o índice de erro é grande”.

Com a Portaria nº. 004, de descentralização ainda em andamento, Doc17, os servidores têm enfrentado dificuldades na execução de novas rotinas, pois, o quantitativo de servidores continuam os mesmos após a implementação da descentralização. Essa portaria prevê uma série de rotinas que hora aconteciam na reitoria e que, a partir de julho de 2014, estão sendo descentralizadas para execução em todo os *Campi*. E1 – “Cada dia tem chegado uma nova descentralização, uma nova atividade que a gente não fazia antes”. As fragilidades são apontadas à medida que as demandas surgem e os servidores não entendem muito bem como executar. E2 – “Mas, surgiu isso, o que eu faço? Vou para a pesquisa na internet? Eu não tenho a quem recorrer, não tem quem resolva, quem tem que resolver sou eu”.

Conforme Doc16, Relatório de Gestão de 2013, página 114, que determinadas situações trouxeram dificuldades na concretização de certas metas e ações, tais como: comunicação entre os setores; disseminação da informação; questões administrativas; demandas não compatíveis com a força de trabalho disponível; desconhecimento por parte dos servidores das regras internas (documentos do IFB e da rede) e, externas (legislação). Infere-se que a falta de gestão de processos contribui para que essa situação se agrave, gerando lentidão e o não cumprimento de algumas metas do planejamento anual, E1 – “(...), é a falta mesmo dos procedimentos, isso é em todas as áreas”.

Observa-se que a descentralização de algumas tarefas simples e corriqueiras ainda acontecem na reitoria e não foram descentralizadas, tarefas que afetam diretamente a vida dos servidores no *Campus*, E3 – “A maioria de nós somos muito dependentes da Reitoria, então muitas coisas, se um servidor chega com um documento aqui para alterar a conta bancária dele a gente gasta aquele monte de papel para enviar para lá”. Desse modo, a descentralização poderia ser eficaz se ocorresse ouvindo os envolvidos no processo.

Outro ponto abordado que dificulta a operacionalização das rotinas é a falta de servidores para segregar as funções necessárias e exigidas por lei, E5 – “O acúmulo de atribuições, isso daí é cruel porque coloca muita coisa para você fazer e acaba que no final você não consegue fazer nada de direito”. E5 – “Quanto há falta de segregação não tem uma visão crítica do que você está fazendo, e só você”. Adair e Murray (1996) relatam algumas das dificuldades enfrentadas: falta de metodologia estruturada de implantação, não envolvimento da alta gestão, cultura já enraizada do modo mecanicista de concluir os trabalhos, dentre outras. Desse modo, a forma de execução de algumas tarefas dificulta o caminhar dos processos, fazendo com que a Instituição seja prejudicada em relação à falta de procedimentos e normas. E1 – “O que mais dificulta o meu trabalho além da falta de pessoal para poder segregar essas funções a falta de procedimentos, mapeamento”.

Conforme relata-se na entrevista E7 – “Alguns setores têm muita dificuldade de caminhar, porque não tem uns processos definidos e tal, isso é uma dificuldade deles”. Esses setores podem não alcançar resultados estratégicos esperados, mas, não seria de todo os responsáveis em relação a essa falha, pois, por mais que angarie esforços, mas, sem a adequação dos processos as dificuldades são maiores, corrobora com essa ideia Müller, Diesel e Sellitto (2010), ao apontarem que a gestão de processos tem papel fundamental na evidência de falhas e gargalos que prejudicam a eficiência organizacional.

Observou-se ainda que os setores possuem diversas atribuições, muitas vezes não regimental, e servidor “multiuso”, com inúmeras tarefas, E4 – “(...), três ramos aqui que a gente cuida, o primeiro são os contratos que a gente tem que fiscalizar de terceirizados, o segundo ramo é a manutenção predial, e o terceiro ramo é gestão de transportes”. Essa sobrecarga e multidisciplinariedade de tarefas prejudica a execução principal que é de coordenar. Fato que a gestão de processos poderia identificar mais a fundo evidenciando tais falhas e sugerir mudanças de acordo com as necessidades, ou seja, melhoria nos processos.

Os diversos *Campi* que foram constituídos, principalmente, no ano de 2012, fez com que gerasse a execução de trabalhos em diversos modos ou até mesmo de forma não correta, o entrevistado relata que a execução de um trabalho não é feito pelo simples fato de não saber como seria essa execução, E9 – “(...), mas confesso para você que a gente não tem realizado isso não, nem a reitoria, nem aqui a gente não tem feito isso, eu acho que no meu caso está muito voltado ao fato de não saber como fazer isso”. Para Müller, Diesel e Sellitto (2010), a gestão de processos tem por algumas finalidades como identificar ineficiências que atrasavam os atuais processos e propor melhorias para elevar a competitividade da empresa, no caso do Instituto, a competitividade poderia ser substituída por eficiência organizacional.

As dificuldades abordadas por essa categoria inferem-se que a gestão de processos é necessária no Instituto para trazer celeridade, melhorias e definição de prazos para execução de tarefas, E14 – “Cada setor desses não tem um prazo determinado para execução, aliás, o processo fica lá para ser analisado e passar para frente e o processo fica um mês na mesa da pessoa e você não sabe qual o critério que a pessoa usa para botar ele para frente”. Com os processos alinhados, pode-se definir prazos para análise e encaminhamento, fazendo com que as coordenações tenham tempo determinado claros e atingíveis a cumprir, os chamados níveis de acordo de serviço, dentre outras melhorias que são abarcadas ao se trabalhar os processos da instituição.

4.1.6 Categoria 1.6 – Escassez de recursos

Quadro 13 – Escassez de recursos

1ª Dimensão: Ausência da gestão de processos		
Categoria 1.6: Escassez de recursos		
<p>Definição da categoria: Excesso de demandas, setores múltiplos, recursos financeiros escassos e sem a devida normatização dos processos de trabalho. Falta de recursos sendo uma das principais causas para o insucesso da gestão de processos.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconhecimento, de feedback, e de reconhecimento; - Excesso de trabalho, falta de resposta às demandas; - Estou com excesso de trabalho; - Poucos servidores para atender as demandas; - Não tem porque eu estou na função de coordenadora; - Cada um trabalha no seu quadrado; - Colocar tudo dentro de um mesmo lugar; - Falta servidor para que eu possa dividir o trabalho; - E de que não tem recursos como um muro; - Hoje como equipe eu trabalho sozinho. “Euquipe”. - A minha coordenação está muito jogada; - Falta de pessoal, e procedimentos também, dificulta muito; - Equipe é a “euquipe”, eu sozinha, há um ano; - Risco maior de se comprar errado; - De não me envolver na fase interna; - Falta de capacitação de muitas das áreas demandantes; - Fato da segregação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão ampla do fluxo de trabalho e o entendimento de sua relação com os recursos organizacionais, (VILLELA, 2000); - Estruturar recursos e fluxos em de seus principais processos de operação (GONÇALVES, 2000a); - Otimização dos recursos humanos e equilíbrio no fluxo de trabalho entre os colaboradores. (MÜLLER, DIESEL e SELITTO, 2010); - As pessoas precisam dividir o seu tempo com entre as melhorias de processos e atividades de rotina. Metodologia específica para identificação, análise e melhorias de processos. (SANTOS <i>et al.</i>, 2012); - Carência de pessoal em áreas específicas (SANTOS <i>et al.</i>, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório de gestão do exercício de 2010 – Doc8; - Relatório de gestão do exercício de 2011 publicado em 2012 – Doc12; - Relatório de gestão do exercício de 2014 de 29 de julho de 2015 – Doc19.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Outra dificuldade que nós temos é ao fato de segregação vários pedacinhos de procedimentos licitatório, que seriam feitos por vários servidores.</p> <p>E1 – Falta de capacitação de muitas das áreas demandantes.</p> <p>E1 – Eu me coloco nessa posição de não me envolver na fase interna com outra pessoa que exerça esse papel.</p>		

- E1 – Então isso incide num **risco maior de se comprar errado**.
- E2 – Atualmente a **equipe é a “equipe”, eu sozinha, há um ano eu sozinha**.
- E2 – São duas coordenações em uma só, mas o IFB não entende como isso, entende que é tudo uma coisa só.
- E2 – Pela quantidade de serviço que tem na coordenação e o **número limitado de pessoas, uma**.
- E2 – **Comissão de sindicância, que eu passei sete meses na comissão de sindicância** só me dedicando a isso.
- E2 – **Fiscal de contrato também**, dos vigilantes, aí vai para a audiência, não sei o que, entendeu? **Você não consegue realmente fazer nada**.
- E2 – **Falta de pessoal, e acho que de procedimentos também, dificulta muito**.
- E3 – **A minha coordenação está muito jogada**, porque eu não me envolvo só na coordenação de gestão de pessoas, **eu estou sobrecarregada**.
- E4 – **Hoje como equipe eu trabalho sozinho. “Equipe”**.
- E4 – **A parte de contratos também** são das empresas terceirizadas, no caso a gente tem a (nome omitido).
- E4 – **Não temos dinheiro hoje para contratar uma empresa de manutenção**, mas o que eu peço hoje que administração faça, e que pelo menos planeje.
- E4 – **Então o Campus hoje usa muito essa história de que não tem servidor e de que não tem recursos como um muro**.
- E4 – **Mas hoje sem essa pessoa e sem esses processos ainda alinhados, a consequência é a má qualidade do trabalho**.
- E4 – **Falta servidor para que eu possa dividir o trabalho**.
- E4 – **E o coordenador está ali ajudando todo o mundo e está fiscalizando algum contrato**, está criando um procedimento, está alimentado lá o SGI.
- E5 – Aí esse é uns dos maiores problemas que eu vejo hoje no *Campus Samambaia* **que limita muito é isso, colocar tudo dentro de um mesmo lugar**.
- E5 – **E tem essa, porque aqui cada um trabalha no seu quadrado**, a pessoa não sabe o que se passa no setor vizinho.
- E6 – O pedagogo é a gente **não tem porque eu estou na função de coordenadora**.
- E6 – A questão da quantidade de servidores extra, **poucos servidores para atender as demandas**.
- E6 – **Estou com excesso de trabalho**, nossa, é difícil quando você tem que falar, o que mais...?
- E6 – Então seria, **excesso de trabalho, falta de resposta às demandas**.
- E6 – A questão de reconhecimento mesmo. **Falta de reconhecimento, de feedback, e de reconhecimento**.
- E8 – **A coordenação ela funcionava com apenas um coordenador, uma pessoa**.
- E8 – **Eu pensei em sair da coordenação justamente para ser essa pessoa a mais**, eu saindo da coordenação alguém entraria na coordenação, entende?
- E8 – **Não tem giz** ou por exemplo, **não tem folha**, a gente precisa de folha para imprimir documentos para os alunos que não tem
- E8 – Seria **uma equipe maior**, sei lá de repente.
- E10 – **Os servidores que estão lá, que tem que se dividir entre o atendimento ao público e ao mesmo tempo trabalhar na parte administrativa**.
- E10 – **Então hoje está insuficiente**, dois servidores e duas terceirizadas.
- E10 – E aí **eu vou numerando as prioridades e vou trabalhando em cima delas**, então algumas coisas estão paradas, então hoje nós somos eu e dois
- E10 – Muitas pessoas chegam a pensar, **e vou ficar livre disso** e tal, não sei o que, muitas vezes os servidores colocam numa situação dessa.
- E10 – E você não contar, **você se preocupar de quando vai tirar as suas férias, será que essa é a melhor época** de eu tirar as minhas férias.
- E10 – **O IFB ainda não está enxergando isso influencia diretamente na nossa vida pessoal**, porque você acaba levando isso para dentro de casa.
- E10 – **Se não tem a segregação, a possibilidade de haver fraude ou haver erro é muito maior**, isso meio dentro do Instituto.
- E10 – Hoje o que está **emperrando o nosso trabalho é falta de mão de obra**.
- E11 – **Falta de material**, por exemplo, eu não tenho caneta para dar para docente, eu não tenho papel para estar dando para docente.

- E11** – Tem professor que chegou a falar assim, olha eu **não vou nem mais escrever no quadro porque eu vou ficar apagando.**
- E12** – **O que mais dificulta é eu ser sozinha aqui**, só ter eu, aí, por exemplo, **se eu adoecer, alguma coisa assim, não vai ter ninguém na sala.**
- E12** – **Eu acho a maior dificuldade é essa, ser sozinha**, porque, assim, dividir as tarefas.
- E13** – **Infelizmente é um servidor só, que impacta bastante nos trabalhos.**
- E13** – **E porque a gente carece de pessoal aqui**, quando falta pessoal vai impactar em todos os processos dos setores.
- E13** – **Se o recurso fosse descentralizado e a gente tivesse autonomia total** de falar, oh, eu vou empenhar esse valor aqui, esse aqui, e esse aqui,
- E13** – **Aquisição a gente não consegue fazer a segregação.**
- E14** – **Só um servidor que atua como diretor** e não tem ninguém para auxiliar.
- E14** – **Então se a gente não conseguir fazer isso a tempo vai impactar na questão da sala de aula também.**
- E14** – **Para acontecer de forma que o aluno não fique sem aula ou não seja prejudicado com uma falta, outro tipo de coisa.**
- E15** – **O que mais dificulta na minha opinião é recursos humanos**, é uma parcela muito pequena de servidores técnicos e docentes, **corpo enxuto.**
- E15** – **Que não se dedica o tanto que deveria se dedicar**, que julga que está aqui fazendo favor para os colegas
- E15** – **Não tem respeito pelo trabalho público**, mas é uma parcela pequena, **uma parcela pequena, mas que faz um estrago grande.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.6.1 Escassez de recursos

Nesta categoria são abordados a escassez de recursos humanos, de estrutura física, de normas que regulamentam determinado assunto e de procedimentos de execução de tarefas diárias que prejudicam a operacionalização de rotinas do dia a dia dos servidores do CSAM, como se percebe na fala na entrevista E1 – “Falta de capacitação de muitas das áreas demandantes”. O desconhecimento das rotinas por parte das unidades demandantes faz com que incorra em retrabalhos, pois, a solicitação, por muitas vezes, retorna a origem para pequenas correções.

Na entrevista se discorre também sobre a segregação de funções, E1 – “Outra dificuldade que nós temos é com relação ao fato de segregação de funções, nas aquisições nós temos que ter vários pedacinhos de procedimentos licitatório, que seriam feitos por vários servidores envolvidos no processo não existem”. Ao não segregar as funções, percebe-se que o CSAM fica dependente de um número restrito de servidores para execução da tarefa, não tendo a parte de controle que a segregação permite. Corrobora com esse pensamento, Gonçalves (2000a), que é necessário a estruturação de recursos, sejam humanos ou físicos ao longo de seus principais processos de operação para o alcance de resultados.

Conforme Doc8, Relatório de Gestão de 2010, página 32, o servidor da área de Recursos Humanos ao justificar que algumas de suas metas não foram alcançadas no ano de 2009, e atribui ao número restrito de pessoas que isso acarreta em mais disponibilidade de tempo para execução das mesmas tarefas, gerando atrasos a muitos processos. Defendem Müller, Diesel e Sellitto (2010), que se deve operacionalizar a otimização de recursos humanos e equilíbrio no fluxo de trabalho entre os colaboradores. Desse modo, percebe-se que o quadro de pessoal enxuto prejudica a rotina dos setores. Relata-se na entrevista E2 – “Atualmente a equipe é a “equipe”, eu sozinha, há um ano eu sozinha”. Essa palavra é muito conhecida no CSAM, pois, mais da metade das coordenações do *Campus* operam nessa condição, um servidor, fazendo o papel de gestor e executor. Ou até mesmo duas Coordenações, conforme E2 – “São duas coordenações em uma só”. Das treze coordenações pesquisadas, cinco delas operam nessa situação.

Algumas entrevistas como relata-se em E2 – “Falta de pessoal, e acho que de procedimentos também, dificulta muito”, destaca-se aqui a falta de pessoal e de procedimentos também. De encontro com essa fala o Doc8, Relatório de Gestão de 2010, página 17, relata o alcance de metas relacionadas à qualificação e requalificação de pessoal

com vistas à melhoria continuada dos processos de trabalho, dos índices de satisfação pelos serviços prestados à sociedade e do crescimento profissional, desse modo, percebe-se que o IFB tem angariado esforços na qualificação de seu corpo de trabalho. Percebe-se no Doc19, Relatório de Gestão de 2014, item Capacitação de Recursos Humanos da Educação Profissional e Tecnológica foi executada o percentual de 72,9%. O Acordo de Cooperação feito com a Escola de Administração Fazendária – ESAF, contribuiu para a execução da ação em atendimento à demanda de capacitação apresentada pelo IFB. Os resultados obtidos foram satisfatórios, apesar da elevada evasão, na maioria, justificada por incompatibilidades de agenda dos servidores inscritos

As coordenações que operam com apenas um servidor, fazendo o papel de gestor e executor, vê-se em situações dúbias, conforme relata o E8 – “Só que a gente começou a ter muita dificuldade porque era só uma pessoa, e eu pensei em sair da coordenação justamente para ser essa pessoa a mais, porque eu saindo da coordenação alguém entraria na coordenação, entende”? O servidor decide deixar a coordenação e assim viria outra pessoa que ele poderia ajudar, desse modo, percebe-se dificuldades do CSAM em gerenciar seus processos, pois, o quadro de pessoal, conforme descreve o entrevistado, é enxuto, e para se trabalhar com processos, pessoas são fundamentais como relatam Santos *et al.* (2012), as pessoas precisam dividir o seu tempo entre as melhorias de processos e atividades de rotina, mas, com apenas um servidor, acredita-se que essa ação não teria sucesso de implementação.

A falta de recursos humanos prejudica o andamento dos processos dos setores relata o entrevistado E13 – “(...) porque a gente carece de pessoal aqui, então assim, quando falta pessoal vai impactar em todos os processos dos setores, se eu não tenho gente para fazer o processo licitatório de forma adequada”. O processo licitatório é apenas um de uma malha que é prejudicada pela falta de pessoal. A escassez de recursos traz prejuízos à organização, até mesmo na vida dos servidores, conforme relata E10 – “Eu acho que o IFB ainda não está enxergando, isso influencia diretamente na nossa vida pessoal, porque você acaba levando isso para dentro da sua casa”.

No pensamento de Villela (2000), a organização deve ter visão ampla do fluxo de trabalho e o entendimento de sua relação com os recursos organizacionais, pois, são responsáveis pelo bom andamento da instituição. Doc12, Relatório de Gestão 2012, aponta que algumas metas não foram atingidas em virtude da falta de pessoal para atender a todas as demandas e falta de experiência dos envolvidos no trabalho a ser realizado. Além da falta de pessoal, o documento aborda também a falta de experiência de quem executa as tarefas, evidenciando que a capacitação também é necessária.

Desse modo, infere-se desta categoria que a falta de servidores, carência de normas procedimentais e de alguns recursos como até mesmo financeiro, prejudica algumas ações, conforme relata-se na entrevista E15 – “O que mais dificulta no *Campus* hoje na minha opinião é recursos humanos, é uma parcela muito pequena de servidores técnicos e docentes, corpo enxuto”. Ao que parece o corpo enxuto relatado pela E15, os servidores não têm tempo para parar e pensar em seus processos, mas, por outro lado, a pessoa entrevistada acha que deveriam se dedicar mais, E15 – “(...) que não se dedica o tanto que deveria se dedicar, que julga que está aqui fazendo favor para os colegas, não tem respeito pelo trabalho público, mas é uma parcela pequena, uma parcela pequena, mas que faz um estrago grande”. Percebe-se que não é apenas a falta de recursos que impede as ações, mas, também, a inércia de alguns, e que não são todos os setores que existe essa carência.

4.1.7 Categoria 1.7 – Falta de disseminação de processos de trabalho

Quadro 14 – Falta de disseminação de processos de trabalho

1ª Dimensão: Ausência da gestão de processos		
Categoria 1.7: Falta de disseminação de processos de trabalho		
<p>Definição da categoria: Processos não disseminados pelas áreas, levam a retrabalhos e, conseqüentemente morosidade e falta de integração entre as unidades organizacionais, falta de percepção do todo, não entendimento das correlações dos processos da organização.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Essa questão de hierarquia, não é bem claro não; - Entender o lado do outro; - Essa falta de integração ela gera atrito; - Falta de integração; - Cada um trabalha no seu quadrado; - Só as caixinhas; - Não tem dinheiro, e aí o que faz; - Aquilo não é fluxo, aquilo é um macro desenho; - Quem é leigo e pega aquilo a pessoa não consegue entender; - Não tem uma cultura de que as pessoas conheçam a rotina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender as correlações dos processos de uma organização (PAVANI e SCUCUGLIA, 2011); - Alcançar resultados, é fundamental conhecer e tratar seus processos. (WARRAK, 2012); - Interfaces entre os departamentos, facilitando a comunicação, a atribuição de responsabilidades e a constatação de falhas e gargalos (SANTOS <i>et al.</i>, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria nº. 25 de 20 de fevereiro de 2009 – Doc3; - Portaria nº. 559 de 28 de setembro de 2010 – Doc7; - Portaria Normativa nº. 003 de 24 de setembro de 2015 – Doc21.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Os contratos é algo novo para o Campus, nunca tivemos uma capacitação para a área, nunca tivemos uma reunião da coordenação geral de contratos.</p> <p>E2 – Não tem uma cultura de que as pessoas conheçam a rotina;</p> <p>E3 – E aí alguém fez o fluxo, o fluxo foi distribuído nos Campi, mas aí a pessoa que é leiga e que pega aquilo a pessoa não consegue entender.</p> <p>E3 – Aquilo não é fluxo, aquilo é um macro desenho, macro função de que ocorre, porque um fluxo bem detalhado você descreve todas as atividades.</p> <p>E3 – Está bom, lindo, o fluxo é linear, ele não tem erro nenhum, tipo assim, não tem dinheiro, e aí o que faz? Você tem que tratar todas as exceções.</p> <p>E3 – Você recebe uns memorandos esquisitos, com uma formatação esquisita, que diacho de formatação é essa, e aí para que existe...</p> <p>E3 – E essa coordenação, ela faz esse negócio do jeito... Do jeito que você falou, só as caixinhas.</p> <p>E3 – Aí é igual o mapeamento que deu muito problema dessa forma aí de caixinha em relação às remoções, ao edital de remoção.</p> <p>E3 – Se você não abrir o processo você perdeu o direito, onde está escrito que o servidor tem que abrir processo?</p> <p>E5 – E tem essa, porque aqui cada um trabalha no seu quadrado, a pessoa não sabe o que se passa no setor vizinho.</p> <p>E5 – Primeiro a falta de integração, que sem os procedimentos especificados cada setor trabalha só no seu quadrado</p> <p>E5 – Num setor como esse, numa área administrativa é uma coisa dependendo da outra o tempo inteiro, essa falta de integração ela gera atrito.</p>		

E6 – Poderia, se tivesse um processo desses, interno, de trabalhar essa melhora, **essa melhor integração e não tem um procedimento desses implantados aí.**
E7 – Eu estou aqui faz cinco anos, um pouco mais de cinco anos, como ainda **eram poucos servidores, e a gente não tinha nada muito assim definido.**
E11 – Falta essa humanização, entendeu, **sair muito da sua linha de zona de conforto ou da sua zona de trabalho e entender que o outro lado.**
E14 – Não tem claro **essa questão de hierarquia, não é bem claro não.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.7.1 Falta de disseminação de processos de trabalho

Esta categoria discorre sobre a falta de disseminação de processos de trabalho, ou seja, o não conhecimento de etapas dos processos pelas demais unidades organizacionais do Instituto, faz com que haja desconhecimento das áreas requisitantes, fato que prejudica o andamento dos processos dos setores, além do disso, limita a interação das demais áreas umas com as outras, fazendo com que operem separadamente das demais. Ademais, a finalidade de disseminar os processos é informar a toda organização que é dessa maneira que o processo flui, é assim que funcionam os processos do setor, mas, para isso é preciso que os processos sejam definidos, documentados e continuamente melhorados, fruto da gestão de processos.

Na tentativa de disseminar os processos de trabalho, foi emitida a Portaria Normativa nº. 003 Doc21, que oficializa alguns dos fluxos de trabalho do IFB, mas partindo das falas nas entrevistas, como relata o E3 – “Aquilo não é fluxo, aquilo é um macro desenho, macro função de que ocorre, aquilo lá, porque um fluxo bem detalhado você descreve todas as atividades”. Infere-se que esses fluxos definidos não refletem a realidade da operação dos processos, fazendo com que a execução e entendimento se tornem um tanto quanto complexos. Outra entrevista relata que não atendem as necessidades. E3 – “(...) e aí alguém fez o fluxo, o fluxo foi distribuído nos *Campi*, mas aí a pessoa que é leiga e que pega aquilo a pessoa não consegue entender”.

A forma isolada de trabalhar, como declara-se na entrevista E5 – “Porque aqui cada um trabalha no seu quadrado, a pessoa não sabe o que se passa no setor vizinho”. Percebe-se que alguns setores e entrevistados, conforme apontado, constata a falta de integração entre os setores. Conforme apontam Pavani e Scucuglia (2011), os colaboradores devem entender as correlações dos processos de uma organização. O fato do isolamento percebe-se que acarreta em morosidade nos procedimentos, conforme elenca o E5 – “Primeiro a falta de integração, que sem os procedimentos especificados cada setor trabalha só no seu quadrado”. Percebe-se que essa falta de integração entre as equipes, e entre os setores, numa área administrativa onde uma coisa dependendo da outra o tempo inteiro, essa falta de integração gera atrito e, conseqüentemente, pode acarretar prejuízos à organização.

O Instituto buscou esforços no que diz respeito à identificação e melhoria de processos, conforme Portaria 25 de 2009, Doc3, observa-se a preocupação da Instituição em documentar e disseminar seus processos de trabalho. A Instituição precisa fornecer aos departamentos à perceptibilidade nos processos de outros setores, conforme defende Warrak

(2012), que para alcançar resultados é fundamental conhecer e tratar seus processos. A Instituição preocupada com essa problemática cria em 2010 por meio da portaria 559, Doc7, uma comissão para analisar os processos de diversos setores, com intuito de oferecer clareza nos procedimentos, conforme aponta o E11 – “Falta humanização, entendeu, sair muito da sua linha de zona de conforto ou da sua zona de trabalho e entender o que é o outro lado”. A entrevista aborda em seu relato que se os servidores não fizerem sua parte, de nada adianta o esforço da Instituição.

Desse modo, infere-se que falta a integração entre as áreas, conforme relata E14 – “Uma coisa que eu acho que é bem crítica é a questão da falta de integração no trabalho, de enxergar a instituição como um todo, de eu me ver aqui dentro como uma colaboradora do processo”. Identificar-se, através dessa divisão entre as estruturas, um conflito que comprova a falta de disseminação de processos, a falta de foco e a demora na tomada de decisão, comprometendo, assim, os resultados. Para Santos *et al.* (2014), interfaces entre os departamentos e a constatação de falhas e gargalos, pode ser atribuído à falta de visibilidade de processos de trabalho, infere-se que a instituição precisa do gerenciamento de processos e, assim, passar a conhecer todos os seus processos. Isso só ocorre quando ele é gerenciado, controlado, construtivo e usa disciplinadamente os recursos que dispõe.

4.1.7.2 Relação das categorias, inferências

Percebe-se, ao analisar a influência exercida pelos fatores apresentados nesta dimensão que a categoria de “ausência de procedimentos”, acarreta as demais categorias, pois, ao não possuir procedimentos definidos, gera lacunas na comunicação intersetorial que, por sua vez, foi evidenciado que o conhecimento tácito, dificulta a instituição em atingir objetivos estratégicos, visto o conhecimento que se perde com facilidade. Outro fator que é sustentado pela ausência de procedimentos e a execução em contingenciamento por parte dos servidores, pois, adaptam-se às mudanças do ambiente e, muitas vezes, sem os devidos procedimentos formalizados.

As dificuldades na execução de rotinas estão ligadas a fatores como: escassez de recursos (humanos, financeiros, normas) e ausência de procedimentos, que, por sua vez, são acarretados pela falta de disseminação dos processos de trabalho, as unidades organizacionais devem conhecer os procedimentos umas das outras, facilitando a troca de informações e de solicitações e atendimento de demandas.

4.2 Dimensão 2 – Fatores necessários à gestão de processos

Nesta seção são apresentadas as categorias da dimensão 2, que são fatores necessários à gestão de processos, ou seja, os atores percebem a necessidade de melhorar os processos atuais, sendo: consciência dos benefícios da gestão de processos; percepção da necessidade do gerenciamento de processos; iniciativas do setor em mapear ou documentar processos; e, necessidade de disseminação de processos de trabalho, esses fatores tendem a colaborar com a implantação do modelo proposto, à medida que a instituição amadurece, a necessidade por gerenciar seus processos de trabalho caminha na mesma direção medida em que a instituição, por meio dos servidores, percebe essa lacuna, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Categorias e frequência de ocorrências – Necessários

CATEGORIAS	FATORES NECESSÁRIOS À GESTÃO DE PROCESSOS	FREQUÊNCIA
2.1	Consciência dos benefícios da gestão de processos	16
2.2	Percepção da necessidade do gerenciamento de processos	13
2.3	Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos	9
2.4	Necessidade de disseminação de processos de trabalho	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a tabela 4, observa-se as quatro categorias que fazem parte da dimensão fatores necessários a gestão de processos, fatores esses que foram evidenciados em campo nas pesquisas com os entrevistados. Observa-se, também, na coluna da direita, a frequência absoluta e relativa. Para Franco (2003), na medida em que além das categorias, o pesquisador pode classificar a frequência do aparecimento de determinados termos. Abaixo, nos quadros 15 até 18, observam-se as categorias e as discussões dessa dimensão.

4.2.1 Categoria 2.1 – Consciência dos benefícios da gestão de processos

Quadro 15 – Consciência dos benefícios da gestão de processos

2ª Dimensão: Fatores necessários à gestão de processos		
Categoria 2.1: Consciência dos benefícios da gestão de processos		
<p>Definição da categoria: Os envolvidos na execução dos processos tenham conhecimento destas vantagens: eliminação de redundância; atividades duplicadas; limitação de desperdícios; melhor utilização dos recursos disponíveis e clareza aos procedimentos, de forma que percebam a importância de gerenciar os processos, melhor compreensão da Instituição e das melhorias necessárias para aprimorar a gestão.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - O que está documentado vira estatística; - Melhoraria com toda certeza; - Seria bem mais fácil; - Informações errôneas; - Os processos passam a ter mais fluidez; - Facilitaria o próprio fluxo dos processos; - Facilitaria o controle da própria gestão; - Permite que um setor visualize o trabalho do outro; - Identifica erros nos próprios procedimentos; - Mapeamento de processo aí, ele vai evitar erros; - Tinha uma coordenação de qualidade; - Ele evitaria uma corrupção; - Evita burocracia; - Direcionado a estrutura que nós temos; - Se eu morrer, vai morrer comigo; - Conhecimento fica com o servidor; - Primeiro, eu poderia tirar férias sossegada; - Tantas coisas que melhoraria; - O mapeamento ele facilitaria bastante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefício do desenho de processo, (DAVENPORT, 1994); - Vantagem da eliminação de redundâncias e atividades duplicadas, permitindo limitar os desperdícios e prevenir a ocorrência de erros, melhorando o uso de recursos disponíveis. (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2007); - Alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos. (LAURINDO e ROTONDARO, 2006); - Afirmam que o gerenciamento de processos é um habilitador de melhorias. (PAIM <i>et al.</i>, 2009; BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2007). - Indicativo de sucesso é o envolvimento das áreas, (SANTOS <i>et al.</i>, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> - Termo de Acordo de Metas de 10 de Junho de 2010 – Doc5; - PDI 2014-2018 de janeiro de 2014 – Doc14; - Memorando Circular nº. 01/2014 – CDNP/CGPL/PRDI/IFB de 09 de maio de 2014 – Doc15.
<p>Unidades de registro das verbalizações: E1 – Então eu acho que o mapeamento ele facilitaria bastante. E1 – Isso é muito difícil, principalmente para quem está começando na área, a falta mesmo do mapeamento, do fluxo de processos.</p>		

- E1 – Com os processos mapeados, tantas coisas que melhoraria, primeiro, eu poderia tirar férias sossegada.
- E1 – Se eu morrer, vai morrer comigo, se passar em outro concurso, vai comigo, assim, se eu decidir ser uma pessoa má e não passar a informação.
- E1 – Então um processo mapeado, direcionado a estrutura que nós temos no caso no *Campus Samambaia* ele dá celeridade, ele evita burocracia.
- E2 – Com meus processos mapeados, então, eu acho que facilitaria isso, não, você não pode alegar conhecimento de uma coisa que está normatizada.
- E2 – mas que eu acho que facilita, eu acho que facilita, de alguma forma sim.
- E3 – Se a Fulana sair a outra pessoa que vai entrar ela não vai fazer da mesma forma que a Fulana, mas da mesma forma, fazer da forma correta.
- E3 – Aqui não tem, o *Campus* falta ter isso para as coisas, não tem nada, tudo aí, então cada um chega e faz o que quer, da forma que quer.
- E3 – Ficará mais eficiente, se eu tenho alguma dúvida eu olho o mapeamento. Que aí você não vai ficar adivinhando as coisas, por *achômetro*.
- E3 – IFB quer montar o manual do IFB, eu aprendi a fazer um memorando assim, com as margens... Eu fiz? Não, Padrão IFB.
- E4 – Definição de rotinas, é o principal, hoje é definir o que cada coordenação tem que fazer.
- E4 – Se fosse definido algum procedimento e houvesse cooperação de todo o mundo, os professores, quanto dos coordenadores, tudo iria muito bem.
- E4 – Se tivesse um documento padrão ou pelo sistema ou via papel mesmo, e essas informações já chegassem aqui para mim alinhada, seria melhor.
- E4 – Falta de clareza e procedimentos e o principal motivo, hoje o principal motivo do IFB não caminhar tão bem é isso.
- E5 – E porque depois quando fosse passar isso para alguém, que vai ser passado para alguém, está lá mapeadinho, toma aqui, vai ler isso primeiro.
- E5 – O processo de conformidade mapeado, por exemplo, ele evitaria uma corrupção.
- E5 – Lá no (nome omitido) onde eu trabalhava lá tinha uma coordenação de qualidade, eles mapearam todos processos da instituição uma malha só.
- E5 – Qualquer pessoa que chega lá hoje, se colocar num setor lá, eles vão te colocar no setor com um manual na mão.
- E5 – Então eu acho que se fosse feito algo nesse sentido aqui de mapear mesmo os processos, mas aí teria que sentar, não é uma coisa simples
- E5 – A gente já conseguia executar tudo só com base no fluxograma do mapeamento.
- E5 – E eles conseguiram mapear tudo, e a partir daí não tem erro, não tem como você errar, não tem nem justificativa para você errar.
- E5 – A partir desse mapeamento dá para identificar até formas de remanejar os funcionários.
- E5 – Se fizesse um mapeamento geral daqui isso ia ajudar muito, muito, ninguém dá importância a mapeamento, e é uma coisa fundamental.
- E5 – Não sabe em quanto tempo isso tem que acontecer, coisa que se tivesse um processo mapeado eu olharia lá no fluxo de processos e saberia.
- E5 – E aí você passa a conhecer a instituição, o trâmite todinho daquele documento sem nem sair do lugar.
- E5 – No mapeamento de processo aí, ele vai evitar erros, vai evitar sobrecarga de setores.
- E5 – Identifica erros nos próprios procedimentos, permite que um setor visualize o trabalho do outro, e isso acaba gerando uma forma de controle.
- E5 – Facilitaria o controle da própria gestão, maior controle.
- E5 – Facilitaria o próprio fluxo dos processos, processo flui, os processos passam a ter mais fluidez, você identifica onde tem pontos críticos tudo.
- E6 – Falta de procedimento mesmo informações errôneas, que você não tem onde procurar, a pessoa te fala, mas onde está escrito isso?
- E6 – Trabalho com, sei lá, com início e fim, qualquer pessoa aqui no setor vai saber como realizar aquele trabalho, não tem que começar tudo do zero.
- E7 – Ia trazer melhora considerável, acredito que seria bem importante, uma tentativa de organizar as coisas, e eu acho que seria bem válido sim.
- E8 – Umas das melhorias da gestão de processo, do foco que a gente busca sempre tem a perspectiva do cliente.
- E8 – Quando você especifica o que você quer, tipo assim, na sua coordenação para que o meu trabalho flua.
- E8 – Eu tenho certeza que sim, mas eu tenho medo de alguns casos, porque às vezes no início a reitoria estabeleceu e enrijeceu.
- E9 – O registro eu acho que é por conta da importância que tem esse processo, de estar tudo organizado.

- E9 – O mapeamento irá melhorar**, porque tem muita coisa que na verdade eu não sei se é porque a gente é uma instituição nova... **Essa nem usa mais.**
- E10 – Seria bem mais fácil**, e isso teria que ser trabalhado não... **Eu sei que você está fazendo trabalho nessa direção, mas em nível do *Campus*.**
- E10 – Porque com os processos mapeados seguiriam fluxo**, e aí seguindo o fluxo **cumpre-se prazos.**
- E10 – Mas isso se acontecesse isso aqui seria o sonho**, falava não, olha eu tenho três dias para pegar o teu processo e passar para a coordenação tal.
- E11 – Melhoraria com toda certeza, nossa, se eu tivesse isso aí já mapeado.**
- E11 – Se eu tivesse essas informações escritas, colocadas, eu teria tempo para lê-las e aplicá-las, entendeu? Essa documentação facilitaria demais.**
- E12 – Organização, eu gosto muito de usar aquela palavra assim, que o que está documentado a gente pode... Vira estatística.**
- E12 – E sem o fluxo, sem o processo a gente não tem dados**, e eu acho que **dados ajudam a melhorar.**
- E12 – Tem gente que fala que ficaria mais burocrático**, mas eu acredito que **se for um processo simples** ele não fica burocrático.
- E13 – Trará celeridade as rotinas.**
- E13 – Porque já tem todo o modelo, não tem como errar**, se tem um processo mapeado **é só seguir aquele processo**, sem nenhum entrave, sem nada.
- E13 – Por mais que a gente saiba o caminho, oh, tem que fazer isso aqui**, sempre tem uma coisinha que mudou.
- E14 – Seria possível cumprir prazos**, segunda coisa (...) Não precisaria ficar correndo atrás para saber por onde esse processo passa, para onde ele vai.
- E15 – Eu acho que sim, mas desde que esse gerenciamento dos processos passasse pelo crivo do setor.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.1 Consciência dos benefícios da gestão de processos

Nesta categoria 2.1, buscou-se identificar se os servidores possuem consciência dos benefícios da gestão de processos, conforme relata a E1 – “(...) então eu acho que o mapeamento ele facilitaria bastante”. E1 – “com os processos mapeados, assim, eu posso dizer tantas coisas que melhoraria, primeiro, eu poderia tirar férias sossegada, porque como uma das servidoras mais velhas então o conhecimento fica com o servidor”, desse modo, percebe-se que identificam alguns dos benefícios da gestão de processos. Corroboram com esse pensamento, Laurindo e Rotondaro (2006), que a gestão de processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos.

A falta de normatização para execução dos processos faz com que servidores executem os trabalhos da forma que entendem, conforme aponta o E3 – “Aqui não tem, o *Campus* falta ter isso para as coisas, então cada um chega faz o que quer, da forma que quer”. Na entrevista ao se referir à gestão de processos, relata que o *Campus* não tem e que executa o processo da forma que acha ser o correto, relata ainda – “Se eu tenho alguma dúvida eu vou lá, olho o mapeamento. Que aí você não vai ficar adivinhando as coisas, por “achômetro””. Diante disso, percebe-se que os entrevistados entendem dos benefícios da gestão de processos: eliminação de redundância; atividades duplicadas; limitação de desperdícios; melhor utilização dos recursos disponíveis; clareza aos procedimentos.

A documentação dos processos ganha importância à medida que servidores entendem o porquê da existência daquele processo, conforme aponta E5 – “E é até interessante de ter o mapeamento, porque depois quando fosse passar isso para alguém, que vai ser passado para alguém, está lá ‘mapeadinho’, toma aqui, vai ler isso primeiro, para saber como que é”. Os servidores identificam diversos benefícios, mas, também, sabem que não acontece de uma hora para outra, aponta E5 – “Se fosse feito algo nesse sentido aqui de mapear mesmo os processos, mas aí teria que sentar, não é uma coisa que você faz da noite para o dia”. Apoiando Davenport (1994), dos benefícios do desenho de processo, com ganhos em eficiência e possíveis cortes de fluxos desnecessários.

O Termo de Acordo de Metas, Doc5, orienta que os Institutos Federais – IFs, devem promover ações que envolvam a implantação de programas e sistemas de gestão comprometidos com a racionalização, a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos recursos investidos. Compreende-se que essa iniciativa vai ao encontro com a necessidade

atual da gestão de processos, conforme afirma-se na entrevista E5 – “Facilitaria o próprio fluxo dos processos, processo flui, os processos passam a ter mais fluidez, você identifica onde tem pontos críticos que podem ser melhorados, até remanejamento de servidores, tudo”. Percebe-se a necessidade da gestão de processos e que facilite o andamento dos processos não só no setor, mas, em nível de Instituição. Essa fala é suportada pelo pensamento de Baldam, Valle e Rozenfeld (2007), com a adoção da gestão de processos tem-se a vantagem da eliminação de redundâncias e atividades duplicadas, permitindo limitar os desperdícios e prevenir a ocorrência de erros, melhorando o uso de recursos disponíveis.

Conforme texto do Doc15, Memorando Circular nº. 01 de 2014, com finalidade de orientação e padronização de processos relativos ao IFB. Dessa forma, percebe-se os benefícios de oferecer clareza nos procedimentos, pois, o documento visa a melhoria das rotinas e possíveis padronizações de rotinas que estão em execução.

As necessidades dos servidores, conforme aponta o E4 em suas falas – “Definição de rotinas, é o principal, hoje é definir o que cada coordenação tem que fazer”. E4 – “Olha, se fosse definido já algum procedimento aqui e houvesse cooperação de todo o mundo, os professores, quanto dos coordenadores, tudo iria fluir muito bem”. E4 – “Se tivesse documento padrão ou pelo sistema ou via papel mesmo, e essas informações já chegassem aqui para mim alinhada, seria melhor, entendeu? Então, o que falta muito hoje é isso”. De acordo com Laurindo e Rotondaro (2006), a gestão de processos pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, desse modo, entende-se que o entrevistado percebe os benefícios que podem ser alcançados.

Algumas lacunas são apresentadas na entrevista E6 – “Falta de procedimento mesmo Informações errôneas, que você não tem onde procurar, às vezes, não tem onde procurar essa informação, a pessoa te fala, mas onde está escrito isso?” E também possui entendimento do benefício do processo mapeado, E6 – “Trabalho com, sei lá, com início e fim, qualquer pessoa aqui no setor vai saber como realizar aquele trabalho, não tem que começar tudo novamente, teremos rotina estabelecida”. E, por fim, apoia a iniciativa E6 – “Ia trazer uma melhora considerável, mas, acredito que seria bem importante, seria uma tentativa de organizar as coisas, e eu acho que seria bem válido sim”. Essa necessidade é sustentada pelo Doc14, (PDI 2014-2014, p. 28), no eixo objetivo estratégico do eixo temático de Educação: visando a melhoria dos processos de trabalho e o reconhecimento das iniciativas inovadoras.

Paim *et al.* (2009) e Baldam, Valle e Rozenfeld (2007) têm consenso em afirmar que o gerenciamento de processos é um habilitador de melhorias, percebe-se isso, E10 – “Porque com os processos mapeados seguiriam fluxo, e aí seguindo o fluxo cumpre-se prazos”. E10 – “Mas isso se acontecesse isso aqui seria o sonho, falava não, olha eu tenho três dias para pegar o teu processo e passar para a coordenação tal, lá fica tantos dias, era o sonho”. E11 – “Melhoraria com toda certeza, nossa, se eu tivesse isso aí já mapeado”. E11 – “Se eu tivesse essas informações escritas, feitas, colocadas, eu teria tempo para lê-las e aplicá-las, entendeu? Essa documentação facilitaria demais.” Percebe-se entre as entrevistas que possuem a visão com relação a necessidade e benefícios da gestão de processos.

Dentre os benefícios apontados por Baldam, Valle e Rozenfeld (2007), com adoção da gestão de processos como vantagem da eliminação de redundâncias e atividades duplicadas, dentre outras, entrevista E12 – “Organização, eu gosto muito de usar aquela palavra assim, que o que está documentado a gente pode... Vira estatística, por exemplo, eu tenho lá documentado atendimento de alunos então eu posso dizer, a coordenação pedagógica atendeu tantos alunos no ano de 2015”. Percebe-se que a pessoa entrevistada tem a noção (até mesmo) de indicadores do seu processo, podendo extrair dele valiosas informações que podem servir de base para melhorias futuras.

Algumas das melhorias que se pode obter são apontadas na entrevista E13 – “Porque já tem todo o modelo, não tem como errar, se tem um processo mapeado é só seguir aquele processo, sem nenhum entrave, sem nada”. Infere-se que os erros teriam menor frequência tendo um passo a passo a ser seguido que sem o fluxo, conforme aponta E12 – “(...) e sem o fluxo, sem o processo a gente não tem dados, e eu acho que dados ajudam a melhorar”. Infere-se que se tenha também celeridade às rotinas.

A entrevista E15 acredita que os benefícios seriam visíveis, mas, desde que houvesse a participação de todos na elaboração, E15 – “Eu acho que melhoraria sim, mas desde que o gerenciamento dos processos passasse pelo crivo do setor. Não só pelo crivo, que o servidor encarregado por esses processos participe ativamente desse gerenciamento”, a pessoa entrevistada possui olhar mais gerencial, sabe da urgência. Percebe-se que não houve uma experiência boa com processos que foram definidos por outras áreas anteriormente e conforme Santos *et al.* (2014), o envolvimento de todas as áreas é indicação de sucesso da implementação.

Os benefícios apontados nesta categoria 2.1, permitem inferir que o CSAM necessita da intervenção da gestão de processos é uma mudança na forma de agir e pensar da Instituição, dos servidores e dirigentes. Espera-se que com a gestão de processos e sua adoção

possibilite melhor compreensão da Instituição e das melhorias necessárias para aprimorar a gestão. É necessário que os envolvidos tenham conhecimento destas vantagens: eliminação de redundância; atividades duplicadas; limitação de desperdícios; melhor utilização dos recursos disponíveis e clareza aos procedimentos, de forma que visualizem a importância de gerenciar os processos, pois, são capazes de mudar positivamente a forma de gestão da Instituição.

4.2.2 Categoria 2.2 – Percepção da necessidade do gerenciamento de processos

Quadro 16 – Percepção da necessidade do gerenciamento de processos

2ª Dimensão: Fatores necessários à gestão de processos		
Categoria 2.2: Percepção da necessidade do gerenciamento de processos		
<p>Definição da categoria: A percepção da necessidade de gerenciamento das rotinas de trabalho se dá quando os envolvidos compreendem a necessidade da mudança, perceber que precisa de intervenção irá contribuir na evolução da implantação da gestão de processos, ou seja, a percepção contribui para o sucesso na implantação que será mais satisfatória, pois há perspectiva de melhorias futuras.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências ao fator indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Não ter fluxo, não ter regra; - Isso me dificulta definir cada processo; - Todo mundo pensa que trabalha certinho; - Impacta no tempo e na qualidade do trabalho; - Mapear os processos, não se faz da noite para o dia; - Já se conseguia executar tudo só com base no fluxograma; - Lá não tinha, era essa loucura que é aqui, uma bagunça; - Lá você visualizava os benefícios do mapeamento; - Eu acho que mudaria a situação atual do <i>Campus</i>; - Ter os procedimentos, precisamos disso; - Você fica completamente dependente de outra pessoa; - Com o mapeamento a gente consegue visualizar isso; - Falta de fluxo, precisamos dessa organização institucional; - Não tem o detalhamento das atividades; - A gente não tem manual de procedimentos; - Me gera sobrecarga de trabalho eu não tenho um fluxo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor organização das atividades, (SCHWAAB <i>et al.</i>, 2013); - Registro e de documentação histórica, (VILLELA, 2000); - Avançar aos poucos nos processos, (GONÇALVES, 2000a); - Organizar-se por processos, (CRUZ, 2005; GONÇALVES, 2000a); - Falta de procedimentos e fluxos, (PAIM <i>et. al.</i>, 2009; PRADELLA, FURTADO e KIPPER, 2012); - Mudanças por meio dos processos, SCHWAAB <i>et al.</i>, 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008 – Doc1; - Portaria nº. 25 de 20 de fevereiro de 2009 – Doc3; - Portaria 699 de 24 de novembro de 2010 – Doc4; - Portaria 383 de 21 de julho de 2010 – Doc6.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Para passar o conhecimento para quem chega, não tem uma norma para ler, não tem um mapa para ver como é o processo.</p> <p>E1 – Então falta mesmo a parte de comunicação e de clareza das informações, a falta do procedimento.</p> <p>E2 – Por causa da bagunça que é que cada um faz do jeito que quer.</p> <p>E2 – Se não tem nada, não tem nada definido que é desse jeito, então a gente faz do jeito que a gente quer.</p> <p>E3 – Mas passou pela gestão de pessoas sabe para quê? Só para anotar que ele estava fazendo e que ele ia fazer aquela capacitação, só isso.</p>		

- E3 – Alguém ensinou para ele assim e ele passou para a Beltrana** assim, então o Fulano, errou, passou para a Beltrana errado e foi passando errado.
- E3 – Não ter procedimentos, cada um faz como que entende**, eu entendi que é certo assim e eu vou fazer assim.
- E3 – Mas a gente não consegue parar para fazer isso, para fazer isso eu tenho que fechar o setor e fazer só isso, porque as rotinas são muito.**
- E3 – As pessoas aqui elas não aceitam muito isso, e isso dificulta, e principalmente não ter fluxo, não ter regra.**
- E3 – Isso me dificulta, a falta de fluxo, a falta de procedimento**, um procedimento que não vale só para mim, tem que valer lá para a diretoria também.
- E4 – É definir cada processo, regras para cada processo**, então você tem tal formulário que já existe, você tem tantas horas para pedir.
- E4 – O grande problema é desorganização, todo mundo pensa que trabalha certinho**, que está fazendo a sua parte, só que a escola está virada.
- E4 – Eu acho que dá para a gente criar procedimentos**, rotinas aqui dentro com o servidor.
- E4 – Não ter fluxo, não ter rotina traz má qualidade do trabalho.**
- E4 – Mas hoje sem essa pessoa e sem esses processos ainda alinhados, a consequência é a má qualidade do trabalho.**
- E4 – Impacta no tempo e na qualidade do trabalho.**
- E4 – Pegar um processo hoje e falar assim, oh, o que eu faço quando um vidro quebra?** Ninguém sabe.
- E5 – Na empresa (nome omitido) a gente já conseguia executar tudo só com base no fluxograma** do mapeamento.
- E5 – Lá não tinha isso, e era essa mesma loucura que é aqui, uma bagunça.**
- E5 – Alguns setores sobrecarregados, outros sem ter nada para fazer, na (nome omitido, lá sim você consegue visualizar os benefícios do mapeamento).**
- E5 – Eles padronizaram tudo, é muito interessante, e uma coisa assim que realmente mudaria a situação atual do Campus Samambaia** hoje.
- E5 – Falta de procedimentos, ter os procedimentos, precisamos disso.**
- E5 – Falta de procedimentos, você joga uma pessoa dentro de um setor desses aí, a pessoa fica doida**, não sabe nem por onde começar.
- E5 – Não tem nada para ela ler, você não consegue mostrar nada para a pessoa.**
- E5 – Não tem nada, a gente não tem nada, não tem manual**, quando eu fui para (nome omitido) foi desse jeito, e ainda vim para cá, do mesmo jeito.
- E5 – A gente não sabe se você fica completamente dependente de outra pessoa te ensinar, se ela faz um negócio errado ela vai passar errado.**
- E5 – E muitas vezes ele desconhece a legislação ela vai passar esse desconhecimento para você também.**
- E5 – Fazer algum processo de melhoria, entendeu? Com o mapeamento a gente consegue visualizar isso.**
- E6 – Mais uma vez falta de fluxo.**
- E7 – No meu ponto de vista de Nome omitido) eu enxergo que isso traz um problema muito grande na formação do aluno.**
- E7 – Por exemplo, indo à coordenação de (nome omitido), por exemplo, eu vejo que tem muitos processos que ainda não foram definidos.**
- E7 – Alguns setores têm muita dificuldade de caminhar**, porque não tem seus processos definidos e tal, isso é uma dificuldade deles.
- E9 – Então, assim, acaba sendo um trabalho que a gente precisa que tenha essa organização institucional**, organização é uma organização institucional.
- E9 – Então, assim, nem eles sabem o que fazer**, nem eles sabem o que fazer com as exceções.
- E9 – Como, até hoje tem coisas que eu não sei responder**, não sei, vou perguntar para o (nome omitido), chega lá não sabe, faz o quê? Isso reflete aqui.
- E9 – Às vezes, não está dizendo se só o documento do coordenador serve... Não tem o detalhamento das atividades.**
- E9 – Então, assim, eu penso que é uma coisa básica, mas necessária, às vezes parece lógico para quem escreveu**, mas não é para quem está executando.
- E10 – E aí a pessoa às vezes pega um histórico, um certificado não sabe avaliar**, então mais atrapalha do que ajuda.
- E10 – Por não ter isso, o que gera, me gera uma sobrecarga de trabalho, acaba atrapalhando a emissão de alguns documentos para os alunos.**
- E11 – Agora assumi a coordenação, muitas das coisas aprendi com as pessoas ao comentarem e conversar comigo**, entendeu?

- E11** – Então eu não tenho um fluxo para entender.
- E11** – Então tem muitas coisas **que a gente não tem mapeado** aqui dentro.
- E11** – E aí é claro, também **a coordenação não tem nenhum mapeamento feito**.
- E13** – E até mesmo **documentação padrão**, não tem.
- E13** – Falta formulário, **e falta até mesmo documento que é padrão** você não sabe aonde aquela pessoa tira aquele modelo.
- E13** – É porque assim, as pessoas **não sabem** são as suas atribuições.
- E13** – E porque até mesmo **por não ter o mapeamento, o mapeamento e uma documentação a ser seguido**.
- E14** – Saber por alto o que acontece aqui dentro, **seria clareza nos procedimentos então**.
- E14** – *Campus Samambaia* **não trabalha, não mapeia, não melhora, não documenta, não dá clareza nos processos**.
- E14** – Depois o processo volta de novo porque ele não passou por aqui e aí ninguém sabe que isso tinha que passar por aqui.
- E14** – **Precisamos de uma norma pré-estabelecida de como deve acontecer**.
- E15** – Bom, **a falta de gerenciamento de processos eu acho que o principal**.
- E15** – **Problemas a perda do fluxo dos processos**, às vezes, o processo passa e a gente encaminha e não sabe muito bem onde foi que ele parou.
- E15** – **Então essa perda do fluxo dos processos e a gente perde um pouco também a expertise criada com cada processo**.
- E15** – E aí? Aquele histórico, **aquele conhecimento que está construído ali** a partir do processo anterior **ele se perde**.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2.1 Percepção da necessidade do gerenciamento de processos

O Instituto, desde a sua concepção em 2008, por força da Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008, Doc1, tem angariado esforços para se consolidar e deixar o título de Instituição “nova”, assim, como algumas entrevistas o titulam, E9 – “(...) é porque a gente é uma instituição nova... Já se passaram sete anos desde a sua criação, então essa fala nem se aplica mais, né”. Percebe-se que a gestão de processos no CSAM, faz-se necessária e nas entrevistas é compreendido isso, conforme E1 – “Para passar o conhecimento para quem chega, não tem uma norma para ler, não tem um mapa para ver como é o processo”, ou E5 – “Não tem nada para ela ler, você não consegue mostrar nada para a pessoa”. Remete à ideia de desorganização, o servidor que ingressa no Instituto tem que aprender a fazer na execução da tarefa, problema que o gerenciamento de processo pode contribuir com melhorias, pois, são insuficientes a parte de comunicação e de clareza das informações, falta de procedimento, os servidores novos ficam perdidos para execução de tarefas. E2 – “Por causa da bagunça que é que cada um faz do jeito que quer”.

Defendem Cruz (2005) e Gonçalves (2000a), que o surgimento da necessidade de mudança, ou seja, os atores percebendo a necessidade e a escassez de procedimentos, a implantação será mais satisfatória, pois, terão a percepção de melhorias, conforme relata E2 – “(...) mas não tem nada, não tem nada definido que é desse jeito, então a gente faz do jeito que a gente quer, que a gente acha que está certo”. As análises dos documentos a seguir, Doc1; Doc3; Doc4; Doc6, revelam que o Instituto iniciou múltiplas tentativas de obter os fluxos, as rotinas, procedimentos em alguns de seus processos, diversas portarias foram expedidas e criavam diversas comissões para tratarem do assunto.

Em 2009, como observa-se no Doc3, Portaria nº. 25, traz em seu texto em que o período de transição da ETF/BSB para o Instituto Federal de Brasília – IFB, considerando ausência ou precariedade de fluxos de processos e de normas formais nos setores da reitoria, a própria norma traz a palavra “precariedade”, momento em que vivia o Instituto na sua crise de identidade da transição. Dessa forma, novos *Campi* foram surgindo e um amplo quantitativo de servidores tomando posse e entrando em exercício, em menos de cinco anos foram implantados dez *Campi* em todo o DF. Com essa ampliação, os servidores se viam numa situação de aprender já na execução do trabalho.

No ano de 2010 é emitida a Portaria 699, Doc4, constituindo uma nova comissão para identificar os cinco processos mais críticos de cada unidade, documentar e analisar a

sequência de atividades inter-relacionadas realizadas no alcance dos objetivos das diversas pró-reitorias e dos *Campi*. No mesmo ano, por meio do Doc6, Portaria 383, era constituída Comissão Local de Implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, SIGA-ADM, no âmbito do IFB, com o objetivo de contribuir e avaliar o SIGA-ADM, um sistema que faz parte do planejamento integrado entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC/MEC - e o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - CONIF, com propósito de automatizar a gestão dos processos institucionais administrativos.

O Instituto como um todo percebia a necessidade de padronização de processos, essas iniciativas não chegaram a ser implementadas. Para Gonçalves (2000a), a Instituição deve avançar aos poucos nas melhorias dos processos de trabalho. A entrevista E4 corrobora com essa ideia – “Eu acho que dá para a gente criar procedimentos, rotinas aqui dentro com o servidor”, no entanto, percebe-se que as comissões e grupos de trabalho se perderam ao longo do caminho entre saídas de membros para outros órgãos em razão de certame público, assim, os processos foram sendo aos poucos deixados de lado.

Ao perceber a falta de procedimentos o servidor se depara com alguns problemas que pode impactar em sua carreira, E3 – “Isso me dificulta, a falta de fluxo, a falta de procedimento...” E3 – “Não ter procedimentos, cada um faz como que entende, eu entendi que é certo assim e eu vou fazer assim, depois a pessoa passa anos fazendo uma coisa errada”, A medida que percebem a necessidade, a implantação pode ser mais satisfatória, conforme relata-se na E3 – “Não ter procedimentos, cada um faz como que entende, eu entendi que é certo assim e eu vou fazer assim, depois a pessoa passa anos fazendo uma coisa errada”. E3 – “As pessoas, aqui, elas não aceitam muito isso, e isso dificulta, e, principalmente, não ter fluxo, não ter regra”. E4 – “(...) é definir cada processo, regras para cada processo, olha, eu quero pedir um carro, então você tem tal formulário que já existe, você tem tantas horas para pedir”.

A falta de procedimentos e fluxos é relatada por PAIM *et. al.* (2009); PRADELLA, FURTADO e KIPPER (2012), que o gerenciamento de processos da organização tem o papel de retirar os embaraços entre as áreas da organização, eliminando os possuidores dos processos promovendo a integração e fluidez, e, por conseguinte, garantindo serviços de melhor qualidade, conforme E4 – “Não ter fluxo, não ter rotina traz má qualidade do trabalho.”

Schwaab *et al.* (2013), relatam que as organizações precisam melhorar e organizar as atividades, conforme aponta-se na entrevista E3 – “(...)”, mas do jeito que está a gente não

consegue parar para fazer, então para fazer isso eu tenho que fechar o setor e fazer só isso, porque as rotinas são muito”. A pessoa entrevistada entende a necessidade, mas, a falta de uma pessoa capacitada nessa demanda o impede de elaborar esse trabalho. Elenca o E3 – “Isso me dificulta, a falta de fluxo e falta de procedimento”. A entrevista E5, relata sua experiência passada onde atuou como auxiliar de administração numa escola da rede privada, que lá, iniciaram os trabalhos com mapeamento de processos e melhorias. Havia um setor definido para essa demanda e que ao longo de três anos todos os processos estavam documentados e melhorados. E5 – “Na empresa (nome omitido), a gente já conseguia executar tudo só com base no fluxograma do mapeamento”. Nessa fala, percebe-se que os mapas dos processos exercem influência positiva na execução das rotinas.

Na entrevista relata-se que a empresa em que trabalhou anterior ao IFB, foi tudo padronizado. E5 – “Falta de procedimentos, ter os procedimentos, precisamos disso”, E5 – “(...) é uma coisa assim que eu acho que realmente mudaria a situação atual do *Campus Samambaia*”, apoiam essa ideia, Cruz (2005) e Gonçalves (2000a), que a instituição deve organizar-se por processos, quebrando dificuldades de execução de tarefas; Schwaab *et al.* (2013), evidenciam que a instituição deve organizar as atividades e rotinas e, por fim, Villela (2000), atenta para o registro e documentação histórica: uma instituição é feita dos registros que ocorrem ao longo de sua existência.

Portanto, depreende-se das falas das pessoas entrevistadas desta categoria 2.2, a percepção da necessidade de gestão de processos, que, em sua maior parte, não possuem um fluxo para entender como o processo deve ocorrer. Aprenderam com outros servidores que comentavam como deveria ser a execução, embora, sem ter certeza que estava correto, até mesmo a documentação padrão é escassa e por não se ter o mapeamento e uma documentação a ser seguida. Infere-se que os servidores percebem a necessidade, sentem falta dessa padronização que ora pode contribuir para execução de tarefas do dia a dia, ou seja, que sentem falta da consolidação da gestão dos processos de trabalho do *Campus*.

4.2.3 Categoria 2.3 – Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos

Quadro 17 – Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos

2ª Dimensão: Fatores necessários à gestão de processos		
Categoria 2.3: Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos		
<p>Definição da categoria: Unidades organizacionais por iniciativa própria, no intuito de melhorar a gestão local, iniciam o mapeamento de processos. Tais iniciativas como: obtenção dos fluxos de processos; registro e documentação organizacional; visão clara da unidade, reforçam a necessidade de gerenciamento de processos.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Aqueles da reitoria, aqueles de macro acontecimentos; - Mas eles são macro atividade; - Existe alguns que veio da reitoria; - Eu tenho documentado no manual; - Existem as portarias com os fluxos; - Pró-reitoria de ensino fez um mapeamento macro; - Quando entrei de férias deixei uma série de coisas escritas; - Eu nunca fiz isso; - De fazer um manual e tudo, mas nunca saiu também. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de metodologia adequada como uma das razões para o fracasso das iniciativas de melhorias de processos em diversas organizações. (DAVENPORT, 1994); - Falta de pessoal para executar as tarefas de levantamento, mapeamento, observação da área interna e implementação das melhorias de processos. (SANTOS <i>et al.</i>, 2012). 	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria n°. 08 de 5 de janeiro de 2012 – Doc9. - Manual de Procedimentos do Registro Acadêmico de 2015 – Doc22; - SGI – Sistema de gestão Integrada Doc23.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Então, por parte da reitoria, dispensa exigibilidade de licitação.</p> <p>E1 – Como coordenações os Campi descentralizados têm se unido, com exceção do mais difícil que é o pregão eletrônico.</p> <p>E1 – Nós fizemos, um mapeamento de capacitação, e esse foi feito pelo Campus Samambaia.</p> <p>E1 – Inclusive por conta desse mapeamento que nós estávamos fazendo a gente identificou vários erros.</p> <p>E2 – Eu tento estabelecer o fluxo, mais ou menos assim, eu acho que são esses os fluxos que a gente define.</p> <p>E2 – Não chegou a ser implantado né, não chegou a ser finalizado.</p> <p>E2 – Existe também essa iniciativa de fazer um manual e tudo, mas nunca saiu também, que isso facilitaria muito.</p> <p>E4 – Mas eu tenho hoje aqui documentado toda história da coordenação ali na rede, salvo no Google Drive, salvo na máquina.</p> <p>E4 – Eu nunca fiz isso, o que existe na verdade são procedimentos que a CGSV, que é a coordenação geral de serviço.</p> <p>E4 – Agora para manutenção eu já não tenho um procedimento nenhum.</p> <p>E6 – Mas organizado, não sei se estaria organizado, mas existe no setor existe um fluxo.</p> <p>E6 – Que vai ser mais fácil quando eu deixar a coordenação fazer isso, que enquanto coordenadora eu não estou conseguindo.</p>		

- E6** – Mas depois que eu deixar, por exemplo, **quando eu fui entrar de férias eu deixei uma série de coisas escritas para a pessoa que ia me substituir.**
- E7** – **Não, não foi mapeado nada.**
- E7** – **A pró-reitoria fez um mapeamento macro assim** desses processos e compartilhou isso com o *Campus*, **mas de iniciativa da biblioteca não tem.**
- E7** – **Isso, não sei como vocês chamam, mas seria um fluxo mesmo, só acontece isso, depois isso, aí depois isso, macro.**
- E8** – **A gente tem tentado mapear amadoramente, justamente para passar para o aluno.**
- E8** – Existem, todo os encaminhamentos já existem, igual a mim te falei, **só falta mesmo alguns detalhes serem mapeados.**
- E8** – **A gente criou junto com a coordenação de estágio da reitoria**, a gente se reuniu com os coordenadores de estágio **um de cada Campi.**
- E9** – Eu encaminho para que ele siga o fluxo **predeterminado**, tem um fluxo tanto para pesquisa quanto para extensão.
- E9** – **Existem as portarias com os fluxos tanto de pesquisa quanto de extensão.**
- E10** – **Eu tenho documentado no manual** que eu te falei, nesse manual a gente coloca lá.
- E10** – **Isso, como se fosse o passo a passo**, e a gente **está tentando agora desenhar usando aquele**, como e que é o nome? *Bizagi*.
- E10** – **Temos alguns em Bizagi**, entrega de atestados, isenção de matrícula, regime domiciliar, **alguns a gente já desenhou.**
- E11** – **Mas não, documentado da forma de processo não.**
- E11** – **Existe alguns que veio da reitoria, mas eles são macro atividade**, tipo, só macro acontecimentos.
- E12** – Sim, esse **plano de ensino ele era num papel, numa folha, ou era um em cada pastinha, pastinha.**
- E13** – **Fluxo tem de pagamento de nota fiscal** (isso não é fluxo).
- E13** – A gente criou o documento, **falta só criar aquele mapa, né, porque os formulários, a gente já criou**, a formulário para cada tipo de serviço.
- E14** – **Não. A gente tem um mapeamento** nessa questão do plano de curso, isso tem assim, **o fluxo só na resolução da portaria né.**
- E14** – **Aqueles da reitoria eles são aqueles de macro acontecimentos, aqui, ali acabou, não entra no detalhe.**
- E15** – Eu acho que existe sim, no entanto a gente não segue esses processos, a gente ignora a existência desses processos, eu entendo porque se ignora.
- E15** – **Os processos foram pensados sem que as pessoas que lidam com esses processos tenham sido consultadas, são aqueles fluxos, da reitoria.**
- E15** – **Então existe uma discrepância entre o fluxo estabelecido e a experiência acumulada do servidor.**
- E15** – **Demonstrar à reitoria que tem essa função de definir, de desenhar os fluxos de que o fluxo que está estabelecido é furado.**
- E15** – **A gente pode ter um fluxo mais racional, mais veloz e mais eficiente**, a gente precisa ter argumentos sólidos para poder demonstrar isso para eles.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3.1 Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos

Nesta categoria, são relacionadas iniciativas dos setores em mapear ou documentar processos de trabalho, compreender como os setores tiveram iniciativa e se mobilizaram para tentar melhorar os procedimentos da unidade organizacional. A entrevista E1 relata que – “Já fizemos, mas não a coordenação de Samambaia, nós nos unimos com todos os *Campi* descentralizados e fizemos esse levantamento”. A pessoa entrevistada aborda que não foi a coordenação que teve essa iniciativa, mas, sim, outras coordenações de aquisição e contratos de outros *Campi*, conforme observa-se na fala da E1 – “Como coordenações, os *Campi* descentralizados têm se unido e nós já fizemos alguns mapeamentos, com exceção do mais difícil que é o pregão eletrônico”. Alguns *Campi* sentem a necessidade e tiveram essa iniciativa de mapear processos com intuito de melhorias.

Percebe-se que as ações são isoladas e que cada setor ao encontrar essa dificuldade tenta conduzir algum mapeamento, conforme observa-se na fala da E1 – “Nós fizemos, um mapeamento de capacitação, e esse foi feito pelo *Campus* Samambaia”. E que, embora não seja um trabalho frequente e com uma metodologia norteadora, foi até possível captar erros existente no processo, nesse sentido corrobora Davenport (1994), que a falta de metodologia adequada como uma das razões para o fracasso das iniciativas de melhorias de processos em diversas organizações, ou seja, a necessidade da Instituição em se ter um documento norteador para o mapeamento. Conforme E3 – “Inclusive por conta desse mapeamento que nós estávamos fazendo a gente identificou vários erros”. Mesmo sendo de forma não rotineira o mapeamento acarreta em benefícios.

Por outro lado, há setores que nunca tiveram nenhuma iniciativa neste sentido, narra E4 – “Eu nunca fiz isso, o que existe na verdade são procedimentos que a, que é a coordenação Geral de Serviço – CGSV, que a gente é subordinado, existem certos procedimentos já estabelecidos”. Outros já tentaram, mas, como único servidor na coordenação no momento não tenho condições, expõe E6 – “Eu estava querendo fazer isso, eu vou ver se eu consigo fazer, eu acho que vai ser mais fácil quando eu deixar a coordenação fazer isso, que enquanto coordenadora eu não estou conseguindo”. Foi encontrado também no – SGI – Sistema de Gestão Integrada Doc23, alguns registros de tarefas, intitulado de “ações rotineiras”, que era utilizado esse sistema para solicitação de rotinas a alguns servidores. Há também setores que tentaram elaborar um manual de procedimentos.

Identificou-se em um setor que havia um manual de procedimentos do Registro Acadêmico Doc22, em que a ideia principal do documento era trazer temas detalhados que serviriam para orientar as atividades desenvolvidas rotineiramente e servir de subsídio para um trabalho eficiente, eficaz e dinâmico. Ao analisar o Doc22, percebe-se que se tratava mais de algumas regras gerais e de atribuições regimentais do setor do que um manual de processos em si, pois, os fluxos de processos, anexo ao manual e o manual de procedimentos não são frutos de um trabalho detalhado de gestão de processos em que são contempladas as exceções e as atividades são detalhadas em nível de tarefas e execução. Vale ressaltar que o documento foi elaborado junto aos demais *Campi* e que norteia algumas ações do referido setor, que foi uma iniciativa importante, mas, que não pode ser considerado resultado de mapeamento de processos.

Outra colocação nas entrevistas foi em relação ao Doc9, Portaria 08, que institui alguns fluxos de trabalho do IFB, conforme explica o E11 – “Existe alguns que veio da reitoria, mas, eles são macro atividade, tipo, só macro atividade”. Ao analisar essa portaria, percebeu-se que os fluxos existentes tratavam de macro acontecimentos, mas, sem tratamento das exceções e detalhamento, apenas um norte, não continha descrição detalhada das atividades. Outra pessoa entrevistada também se refere a esses fluxos, E15 – “O fluxo dos processos foi pensado sem que as pessoas que lidam com esses processos tenham sido consultadas, São aqueles fluxos, que foram definidos lá pela reitoria”. Defendem Santos *et al.* (2012), deve se ter uma equipe de processos que executará as tarefas de levantamento de dados, mapeamento, observação da área interna e implementação das melhorias de processos, mas, essa em conjunto com demais envolvidos.

Inferese desta categoria 2.3, que apesar dos esforços dos setores ao iniciarem algum trabalho de melhoria de processos, sendo por documentação ou mesmo o desenho dos fluxos existentes, esses projetos ainda estão em fase inicial, e as iniciativas que o IFB como um todo ao disponibilizar algumas regras de fluxos de processos, conforme verificados no Doc9 Portaria 08 que existe uma discrepância entre o fluxo estabelecido e a experiência acumulada do servido, nota-se que a Instituição precisa pensar os seus processos em conjunto com os executores, para assim, definir a melhor forma de execução ou ter um fluxo mais veloz, mais racional e eficiente. A ação do IFB ao tentar definir fluxos de processos foi válida, porém, sem a participação dos executores do processo, sem tratamento de exceções, apenas com fluxos de macro acontecimentos, esses, não atenderam às necessidades de melhorias ora abordadas nesta categoria.

4.2.4 Categoria 2.4 – necessidade de disseminação de processos de trabalho

Quadro 18 – Necessidade disseminação de processos de trabalho

2ª Dimensão: Fatores necessários à gestão de processos		
Categoria 2.4: Necessidade disseminação de processos de trabalho		
<p>Definição da categoria: Faz-se necessário que os processos sejam disseminados, que servidores entendam e participem, oferecendo clareza e visão de processos a outras áreas, que passam conhecer a rotina de outros departamentos. A instituição é percebida pelos setores como um sistema, como uma parte que pertence a um conjunto maior. A disseminação de processo, faz referência a um modo sistêmico de execução, ao passo que possui interação entre as demais unidades organizacionais, oferecendo visibilidade aos processos.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Se tem que passar por aqui ou se não tem que passar; - A gente só vai adequar de acordo com a legislação; - Alunos às vezes não tem essas informações; - E só um reflexo do que é nos processos; - Isso já está bem mais maduro; - E aí você passa a conhecer a instituição; - Chama toda equipe e fazia um treinamento; - As pessoas não leem; - Então a questão que não tem procedimento; - Porque eu não consigo enxergar as outras áreas; - Observar as normativas; - Mapeados pela reitoria não atendem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todo ou algum serviço ou bem produzido ou prestado a um cliente irá necessitar de um processo para sua realização. (DAVENPORT, 1994); - Interação dinâmica, tornando o comportamento das partes diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo (BERTALANFFY, 1975); - Perspectiva sistêmica é a ênfase na existência de um todo, ou seja, a ideia de que tudo faz parte de um contexto maior. (CAPRA, 1996); - Promover a disseminação de processos, estabelecer o modo com que o trabalho é executado na organização, PAULK (2002). 	<ul style="list-style-type: none"> - Portaria nº. 08 de 5 de janeiro de 2012 – Doc9; - Portaria nº. 559 de 28 de setembro de 2010 – Doc7.
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Então muitas vezes nós fazemos as vias de acesso para poder chegar lá na frente.</p> <p>E1 – O gestor tem de ver o quantitativo mínimo de servidor que seria ideal para que a gente pudesse tocar o processo de forma segura, e eficiente.</p> <p>E1 – Esses fluxos que foram mapeados pela reitoria não atendem ao organograma dos <i>Campi</i>.</p> <p>E1 – Então, assim, <i>Campus Samambaia</i> tem sempre tido a postura de que a gente vai trabalhar de forma menos burocrática.</p> <p>E2 – Eu penso assim, eu acho que mais a questão de observar, eu acho que de todos os setores de observar as normativas, os trâmites, isso não acontece.</p>		

- E2 – Porque é tão complicado, **porque eu não consigo enxergar as outras áreas como um todo.**
- E2 – **Muitas das pessoas alegam desconhecimento, apesar de estar aqui há cinco anos, mas eu não sei como proceder.**
- E2 – Então não tem um procedimento. **Então a questão que não tem procedimento.**
- E3 – Então o que está faltando não só nesse processo da progressão, **tem que ter, o processo não pode estar mapeado só dentro do setor.**
- E3 – Solicitação de **diárias e passagens, não é uma tarefa da gestão de pessoas**, mas a gestão de pessoas do *Campus* faz essa tarefa.
- E3 – **As pessoas não leem, se eu mando um e-mail, comparecer na gestão de pessoas, não sei o que, o povo não vai.**
- E4 – A gente tem três ramos, **contratos que temos que fiscalizar**, o segundo é a manutenção predial, e o terceiro ramo é gestão de transportes.
- E5 – **Tem que ter uma parceria muito grande do almoxarifado**, principalmente com a contabilidade, **tanto do almoxarifado, quanto do patrimônio.**
- E5 – E eles treinavam as pessoas, **finalizou o mapeamento da central de atendimento chama toda equipe**
- E5 – **Fazia um treinamento, colocava todos os processos lá, eles faziam**, para tu ter uma ideia eles faziam tipo aqueles guias que tem.
- E5 – **E eles conseguiram mapear tudo**, e a partir daí não tem erro, não tem como você errar, não tem nem justificativa para você errar.
- E5 – **E aí você passa a conhecer a instituição**, o trâmite todinho daquele documento sem nem sair do lugar.
- E6 – A demanda na maioria das vezes vem do conselho de classe, **o professor fala que aquele aluno apresenta.**
- E7 – Pelo *Campus* Samambaia, já ter mais de cinco anos, já ter um tempo assim considerável **eu acho que era para isso já está bem mais maduro.**
- E8 – E é engraçado que **o jeito que a gente está aqui no Campus, no físico, e só um reflexo do que é nos processos**, a gente é muito sozinho, sabe.
- E8 – **Os processos que passam pela gente terminam pela gente**, é uma coisa que está ali fora do lugar, **sabe, era para estar transitando.**
- E11 – É, porque às vezes **até os próprios alunos às vezes não tem essas informações, de que tem um assistente social.**
- E13 – Ele que sabe o que ele quer pedir, **a gente só vai adequar de acordo com a legislação, para mim seria essa parte de conscientização das pessoas.**
- E13 – **As pessoas não sabem que documento que elas vão colocar no processo**, não sabem o que é um despacho, não sabem o que é um memorando.
- E14 – Tem outros que é o mesmo caso e não passa por aqui, **e nesses casos eu não sei nem se tem que passar por aqui ou se não tem que passar.**
- E14 – **Não. A gente tem um mapeamento** o fluxo só na resolução da portaria né. É. Então a gente sabe para onde caminhar, só isso, não tem um.
- E14 – **Aqueles da reitoria eles são aqueles de macro acontecimentos, aqui, ali acabou, não entra no detalhe.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Necessidade de disseminação de processos de trabalho

Nesta categoria 2.4, buscou-se evidenciar as necessidades das unidades organizacionais em ter os processos do CSAM disseminados, ou seja, visível para toda Instituição, facilitando a forma de condução e solicitações diversas entre as áreas. Segundo Paulk (2002), deve-se promover a disseminação desses processos, ou seja, o quanto ele está estabelecido no modo com que o trabalho é executado na organização. Um processo completamente institucionalizado é um processo que não apenas é executado, mas, que também, é gerenciado. A institucionalização de um processo, faz referência a “um processo disciplinado que está sendo sistematicamente seguido” (PAULK, 2002, p. 13). Corroborando com esse pensamento a entrevista E2 – “Eu penso assim, eu acho que mais a questão de observar, eu acho que de todos os setores de observar as normativas, os trâmites, isso não acontece”. De acordo com essa verbalização, percebe-se que alguns setores não conhecem bem os trâmites mínimos de solicitações e encaminhamentos diversos, fazendo com que haja morosidade e retrabalhos.

Conforme Portaria nº. 08, Doc9, emitida pelo IFB em 2012, com intuito de oficializar alguns fluxos de processos, ao todo foram vinte, isso demonstra que o Instituto estava preocupado em disseminar os fluxos de procedimentos desses processos, mas, esses processos conforme E2 – “(...) poderiam ser mais detalhados, são muito macros”. Dessa forma, infere-se que a iniciativa foi valiosa, mas atendeu o *Campus* Samambaia apenas em parte, gerando a necessidade de melhor detalhamento desses fluxos. Percebe-se que é necessário a disseminação de processos de trabalho e evidenciar esses processos para que a Instituição os conheça, pois, tratam-se de sistemas inseridos num conjunto macro.

Para Capra (1996), a ideia chave da perspectiva sistêmica é a ênfase na existência de um todo, ou seja, a ideia de que tudo faz parte de um contexto maior. Conforme elenca a dificuldade em E2 – “Porque é tão complicado, porque eu não consigo enxergar as outras áreas como um todo”. Entende-se que essa dificuldade de se enxergar dentro do contexto organizacional é a fragilidade da disseminação de processos do CSAM, ou seja, os processos não são visíveis pela organização, é conhecido em nível de setor, mas, não entre os setores. Segundo E2 – “Com os processos aqui mapeados até a questão de respeitar o trabalho do outro e muitas das pessoas alegam desconhecimento, apesar de estar aqui há cinco anos, mas eu não sei como proceder”. Deduz-se que com a gestão de processos essa percepção fique mais latente.

Para que haja conhecimento dos processos pela organização é necessário, após o mapeamento, a exposição desses processos para as demais áreas. Consoante E3 – “(...) então o que está faltando não só nesse processo, é visibilidade, o processo não pode estar mapeado só dentro do setor”. A entrevista relata sobre um processo de progressão que outras áreas não o conhecem. Para Bertalanffy, (1975), esse conhecimento é resultante da interação dinâmica das partes, tornando o comportamento diferente quando estudado isoladamente e quando tratado no todo, ou seja, o processo é estudado separadamente e deve possuir interação entre os demais participantes.

Depreende-se que o IFB sente a necessidade de oferecer clareza e visibilidade nos procedimentos de acordo com a Portaria nº. 559, Doc7, com finalidade de mapear alguns processos e definir fluxos administrativos para melhoria das rotinas. Conforme, afirma Davenport (1994), todo ou algum serviço ou bem produzido ou prestado a um cliente irá necessitar de um processo para sua realização. Desse modo, processos estão em toda a organização e há necessidade de monitorá-los e melhorá-los continuamente, consoante E5 – “Com o mapeamento, aí você passa a conhecer a instituição, o trâmite todinho daquele documento sem nem sair do lugar”.

Como constata-se, é necessário investimento de tempo e esforços para trazer visibilidade aos processos. Faz-se necessário que as pessoas entendam e participem, contribuindo e fazendo parte da solução. Infere-se que o mapeamento traz clareza e visão dos processos de outras áreas que passam a conhecer a rotina de outras unidades organizacionais e os processos de outros departamentos, com essa prática, depreende-se que a instituição passe a ser percebida pelos setores como um sistema, como uma pequena parte que pertence a um conjunto maior. Disseminar processos organizacionais e oferecer visibilidade aos processos de outros departamentos. Com essa prática, depreende-se que a Instituição passe a ser percebida pelos setores como um sistema, como uma pequena parte que pertence a um conjunto maior.

4.3 Dimensão 3 – Identificação de processos

Nesta seção serão apresentados os processos que foram identificados em cada unidade organizacional do *Campus* Samambaia. Vale ressaltar que para melhor entendimento e organização desses processos, percebeu-se a necessidade de identificação dos macroprocessos, seguidos de respectivos processos, bem como os processos críticos da

Instituição. Estão divididos em processos e processos críticos, conforme pode se observar na tabela 5.

Tabela 5 – Categorias e frequência de ocorrências – Identificação

CATEGORIAS	FATORES NECESSÁRIOS À GESTÃO DE PROCESSOS	FREQUÊNCIA
3.1	Identificar processos dos setores	12
3.2	Identificar processos críticos do <i>Campus</i>	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme tabela 5, e aplicando a regra de frequência absoluta relativa, observa-se as frequências de cada categoria, os processos identificados em cada unidade organizacional seguem na seção seguinte, no quadro 19.

4.3.1 Categoria 3.1 – Identificar processos dos setores

Quadro 19 – Identificação dos processos dos setores

3ª Dimensão: Fatores necessários à gestão de processos		
Categoria 3.1: Identificação dos processos dos setores		
Definição da categoria: Identificar os processos que compõem cada unidade organizacional e posterior da Instituição, possibilita uma visão holística da organização, definir quais os requisitos de seus clientes e outras partes interessadas, bem como as suas necessidades e expectativas.		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Encaminhamento para pagamento; - Existe o auxílio permanência; - Auxílio Proeja; - Auxílio moradia e auxílio criança; - Isso é o macro programa de permanência; - Talvez ele seja um macroprocesso; - Vários programas de assistência estudantil; - Aí tem emissão da nota de empenho; - Diárias e passagem, GRU; - Análise de balancete, regularização de contas; - Gerir a parte de combustível; - Planejamento, a execução orçamentária; - Execução financeira, contabilidade; - Que é coordenador, ou diretor; - Relatório de frequência; - Lançamento de plano de saúde; - Planejamento das aquisições. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de processos para aperfeiçoá-los. LACERDA, ENSSLIN e ENSSLIN, (2012); - Utilização do <i>SIPOC</i> é para identificação de entradas, processamentos saídas e clientes, Para SCHOLTES, (1998); - Técnicas de identificação de processos das unidades organizacionais. VALLE, OLIVEIRA e BRACONI (2009). 	<ul style="list-style-type: none"> - Regimento Interno de 8 de fevereiro de 2012 – Doc11;
<p>Unidades de registro das verbalizações:</p> <p>E1 – Consiste no planejamento das aquisições, que é fazer o levantamento do que precisa ser comprado.</p> <p>E1 – Então num primeiro momento a gente faz esse levantamento.</p> <p>E1 – Exatamente, cada licitação ela tem uma modalidade, então cada modalidade ela vai ter um procedimento.</p> <p>E1 – Atualmente nós fazemos licitação por dispensa de licitação, inexigibilidade de licitação, a licitação por pregão eletrônico de forma tradicional.</p> <p>E3 – Algumas atividades da vida funcional do servidor a gente faz, lançamento de plano de saúde, lançamento de férias, lançamento de substituição.</p>		

- E3 – Então, plano de saúde, férias, também é um procedimento que é cheio de regras. Substituição.**
- E3 – Estágio probatório**, a gente mexe, tem todo o passo a passo, tem atestado, a entrega do atestado.
- E3 – E tem os processos que a gente mexe que são processos de benefício do servidor, progressão, e o incentivo a qualificação** tem todo também.
- E3 – Na verdade grande parte o final é na reitoria**, inicia aqui, passa aqui e finaliza lá, grande parte desses.
- E3 – Progressão e incentivo à qualificação**, que a progressão é um processo, a progressão são dois tipos, **por capacitação e progressão por mérito.**
- E3 – Solicitação de recursos humanos, solicitação de capacitação.**
- E3 – Lançamento de folha de ponto**, eu recebo as folhas de ponto de todos os servidores, emito o relatório de frequência geral e envio para a diretoria.
- E3 – Relatório de frequência.** São quatro macroprocessos, o planejamento, a execução orçamentária, a execução financeira, contabilidade.
- E4 – Aí dentro de gestão de transporte você tem a parte de gerir a parte de combustível.**
- E5 – E aí tem também conformidade contábil, conformidade de gestão**, dentro desses processos tem vários outros.
- E5 – O acompanhamento e o gerenciamento dessas metas.**
- E5 – O acompanhamento ou inserção de metas no sistema**, talvez pode ser um processo e depois o acompanhamento da atualização delas.
- E5 – E o relatório no final do ano, relatório de gestão.**
- E5 – Tem análise de balancete, tem regularização de contas contábeis, execução orçamentária** você pode colocar aí **classificação de despesa.**
- E5 – Classificação da despesa. Dentro da contabilidade a gente tem análise de balancete, regularização de contas.**
- E5 – Nota fiscal, fatura, recibo de pagamento, tem as bolsas, né, tudo.**
- E5 – Diárias e passagem, GRU.**
- E5 – Aí tem emissão da nota de empenho**, e isso gera o pagamento das notas que também é um processo, exige conhecimento de legislação.
- E6 – Programas de assistência estudantil, programas de permanência, de monitoria, de desenvolvimento técnico e científico e todos esses processos.**
- E6 – Em que eu tenho que abrir esse processo, solicitar empenho do recurso, eu encaminhado.**
- E6 – Para dar andamento no semestre, que aí depois do empenho a gente vai fazer o edital**, os contemplados receberão mensalmente um valor.
- E6 – Concessão de auxílio** aqui talvez ele seja um macroprocesso e dentro dele tem esses quatro ou três que você falou aí, que é monitoria.
- E6 – Existe o auxílio permanência, auxílio Proeja, auxílio moradia e auxílio criança, então isso é o macro programa de permanência.**
- E6 – Auxílio criança e auxílio moradia, aí a gente tem os programas de apoio ao desenvolvimento técnico científico.**
- E6 – Análise socioeconômica são programas de permanência**, esses aí é uma avaliação diferente.
- E6 – Dentro desses programas universais tem o programa de acompanhamento social, pedagógico e psicológico.**
- E6 – Aí tem o programa promoção da saúde**, que é servidor ou o que o coordenador designar pode fazer um projeto para essa promoção da saúde.
- E6 – Eu solicito o empenho** naquele processo, **depois eu lanço o edital**, os alunos se inscrevem e o aluno, **o projeto que ganhar vai receber a verba.**
- E6 – A demanda pode vir tanto pelo diário**, o professor avisa a assistência estudantil da ausência do aluno a gente entra em contato e dá resposta.
- E6 – Viabilizar os editais dos programas de permanência e de monitoria** principalmente.
- E7 – Enxergar a questão do gerenciamento do acervo e gerenciamento** do espaço, o nosso espaço físico mesmo, aí dentro desses dois macros processos.
- E7 – A gente pode dividir também mais umas duas grandes áreas**, que é a questão da **seleção e aquisição do material** informacional.
- E7 – Materiais informacionais** que esteja em outro suporte, **por exemplo, as bases de dados e outros tipos de informações** que sejam relevantes.
- E7 – Porque a gente recebe aquele material, analisa**, se não for pertinente a doa para uma outra biblioteca.
- E7 – E o processos de compra é um pouquinho mais específico** porque a gente tem que seguir o que diz a Lei 8666.

- E7 – Temos que especificar** exatamente o que é que a gente quer é assim o mais importante eu diria por que é o que dá um pouco mais de trabalho.
- E7 – E por licitação de livros, especificamente isso é um pouquinho mais complicado**, porque não é simplesmente descrever um material.
- E8 – Fazer parceria com empresa para enviar aluno para estágio.**
- E8 – A obrigação da coordenação de estágio a principal é, legalizar os estágios dos alunos**, então **dentro disso daí vão surgir alguns processos.**
- E8 – Então a gente recebe o aluno**, o aluno chega já, por exemplo, com o estágio, conseguiu de repente no CIEE que é uma agência de integração.
- E8 – Eles já vão fazer o termo de compromisso e o termo de convênio.**
- E8 – Então esse aluno ele traz o termo de compromisso assinado** pelo CIEE e pela empresa, aí a gente lá na coordenação de estágio tem que assinar.
- E8 – Sim, de legalizar o estágio.**
- E8 – Um outro processo de estágio que seria o estágio obrigatório**, ou seria esse aqui, são dois tipos de estágios.
- E8 – E assim, o macro seria o convênio.**
- E8 – Convênio com a concedente**, porque concedente é a empresa ou a escola, ou lugar, né?
- E8 – A gente direciona os estágios dos alunos**, mas a gente também **direciona os estágios de pessoas que são de fora**. Receber estagiário externo.
- E8 – Gerenciamento do estágio do aluno.**
- E9 – O acompanhamento monitoramento, o levantamento das informações de quem está fazendo pesquisa e extensão.**
- E9 – Gerenciar processo de pesquisa E extensão, e pós-graduação.**
- E9 – Solicitação de afastamento de servidor** Congresso internacional.
- E10 – Recebimento de atestado médicos, emissão de declaração, emissão de históricos.**
- E10 – Diplomas, certificados, caso do curso técnico, o aluno ainda tem a certificação modular**, então tem que ter **todo esse gerenciamento.**
- E10 – A gente alimenta todas essas informações.**
- E10 – Trancamento de matrícula, elaboração de calendário acadêmico, cancelamento de matrícula, aproveitamento de estudos, proficiência.**
- E10 – Solicitação de histórico é um processo.**
- E10 – Declaração, o histórico escolar, diploma, certificados.**
- E11 – Grade de horário**, além dessa grade de horário **nós trabalhamos os planos de trabalho, planos de ensino dos docentes.**
- E11 – O apoio que o NAPNE**, que foi criado para apoiar nas observações **dos planos de ensino** e o apoio relacionado ao pedagógico dos professores.
- E11 – Defino para onde vai aquela bolsa** que sobrou para **qual área que mais necessita de mais monitores.**
- E11 – A gente coordena a utilização dos espaços utilização dos meios e dos espaços.**
- E11 – A gente também recebe as folhas de ponto para entregar para gestão de pessoas.**
- E11 – Gerenciar grade horária; gerenciar plano de trabalho e ensino; apoio ao NAPNE; Gestão de apoio pedagógico; divulgar plano de trabalho**
- E11 – Gerenciar folha de ponto de docentes; gerenciar espaço Físico.**
- E12 – Gerenciar segunda chamada.**
- E12 – Planejamento de estudos de alunos.**
- E12 – Organização e a presidência do conselho de classe.**
- E12 – Seria termo de dependência.**
- E12 – Gerenciar boletim escolar.**
- E13 – Acompanhamento do orçamento.**

- E13 – Autorizações de pagamentos, as ordens de pagamento.**
- E13 – Encaminhamento mesmo para pagamento**, que eu solicito autorização da despesa.
- E13 – Aí tem o ordenamento de despesas** juntamente com o ordenador de despesas.
- E14 – Tem plano de curso** dos FIC.
- E14 – Gerenciar programa de curso.**
- E14 – Elaboração de calendário acadêmico.**
- E14 – Gerenciar grade horária.**
- E14 – Certificados do registro.**
- E14 – Numeração das bolsas de monitoria.**
- E14 – Definir novas turmas.**
- E14 – Parecer sobre a liberação de professor.**
- E14 – Gestão de licenças.**
- E14 – Gestão de liberação 12 horas de pesquisa.**
- E14 – Gestão de contratação de substitutos.**
- E15 – Processo para abertura de novas turmas.**
- E15 – Quais os cursos que serão abertos no próximo semestre.**
- E15 – contratação de professor.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.1 Identificação de processos

Esta categoria buscou identificar os processos e os macroprocessos que compõem cada coordenação do *Campus* Samambaia. Para esse levantamento, foi utilizado o Regimento Interno da Instituição, Doc11, como base norteadora para elucidação da listagem, assim, como, realização de entrevistas com os servidores lotados em cada setor, utilizando-se do formulário, Apêndice A e instrumento *SIPOC*, Apêndice G, para coleta de dados e posterior elaboração. Para Scholtes (1998), a utilização do *SIPOC* orienta na identificação de entradas, processamentos, saídas e clientes, favorecendo, assim, na elucidação da listagem de processos. Para Lacerda, Ensslin e Ensslin, (2012), a identificação dos processos é um passo importante para se iniciar os trabalhos com melhorias de processos e para aperfeiçoá-los.

Para identificação de processos das unidades organizacionais podem ser utilizadas, segundo Valle, Oliveira e Braconi (2009), as técnicas de entrevista; aplicação de questionário. Para esse trabalho, adotou-se a técnica de entrevista, pois, tem características de aplicação a um número reduzido de pessoas, (no caso uma por vez), permite o diálogo interativo e flexibilidade na estrutura original das entrevistas, além do *SIPOC*, que auxiliou na elaboração da listagem que no decorrer das entrevistas com os servidores foram surgindo a listagem de processos de cada departamento, foi necessário, também, retornar às entrevistas para ratificar a listagem.

O trabalho pretendeu identificar todos os processos do setor, e as entrevistas foram o ponto de partida, mas, provavelmente, alguns processos menos específicos podem não ter sido lembrados pelos servidores, pois, esta relação trata-se de uma lista preliminar de processos e que pode sofrer alterações na medida em que o mapeamento for acontecendo em cada unidade organizacional. A listagem dos referidos macroprocessos e os processos elencados em cada setor seguem nos quadros 20 a 31, e foram ordenados em duas grandes áreas, administrativa, contendo cinco coordenações e área de ensino, contendo sete coordenações, dessa forma, seguem os macroprocessos e os processos da área administrativa.

4.3.1.2 Processos das Coordenações administrativas

A seguir, nos quadros 20 até 24, serão apresentados os processos e macroprocessos de cada uma das áreas administrativas do *Campus* Samambaia, totalizando

cinco coordenações. Na seção seguinte dos quadros 25 a 31, serão apresentados os processos e macroprocessos das áreas de ensino.

Quadro 20 – Processos da CDPO

COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO – CDPO	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSOS
Gestão de planejamento organizacional	Elaborar planejamento
	Atender demanda de relatório de gestão
	Acompanhar planejamento
Gestão de execução orçamentária	Classificar despesa
	Proceder dotação orçamentária
	Proceder empenho
Gestão de execução financeira	Elaborar programação financeira
	Efetuar pagamento de auxílio estudantil
	Liquidar outras despesas
	Realizar devolução de pagamento
	Liquidar diárias
	Emitir GRU
Gestão de contabilidade	Gerir conformidade de registro de gestão
	Efetuar ajustes contábeis
	Gerir conformidade contábil
	Regularizar contas
	Analisar balancetes
	Analisar custos de contratos
	Analisar contas contábeis

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme, Regimento Interno Doc11, art. 16, a Coordenação de Planejamento e Orçamento é dirigida por um coordenador, designado pelo diretor-geral, e subordinada à Diretoria de Administração e Planejamento - DRAP. A CDPO envolve quatro grupos principais de responsabilidades: execução orçamentário e financeira; contabilidade; e, planejamento e orçamento. Foram elencados quatro macroprocessos e dezenove processos que compõem a coordenação, conforme quadro 20.

De acordo com Regimento Interno Doc11 art. 18, a Coordenação de Aquisições e Contratos é dirigida por um coordenador, designado pelo diretor-geral, e subordinada à Diretoria de Administração e Planejamento - DRAP. Essa Coordenação, possui duas frentes principais, compras e contratos. Quadro 21.

Quadro 21 – Processos da CDAC

COORDENAÇÃO DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS – CDAC	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSO
Gestão de compras	Realizar aquisição por licitação
	Gerir dispensa de licitação
	Gerir inexigibilidade de licitação
	Gerir adesão a ata de registro de preços
	Proceder com pesquisa de preços
	Justificar e fundamentar processo e modalidade escolhida
	Proceder com pesquisa mercadológica
	Realizar aquisição por compra direta
	Elaborar contrato
	Gerir contratos de licitação
	Gerir sistema de registro de preço
	Gerir atuação como órgão participante
Gestão de contratos	Efetuar controle de atas de registro de preços
	Gerenciar contratos
	Formalizar lista de aquisição
	Acompanhar contratos (termo aditivo, repactuação, vigência)
Gestão de comissão permanente de licitação	Gerir pregão eletrônico SRP
	Gerir pregão tradicional
	Homologar licitação
	Gerir penalidades por descumprimento de contrato

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observa-se no quadro 21, foram identificados na CDAC, três macroprocessos e vinte processos que compõem essa Coordenação.

Conforme Regimento Interno Doc11 art. 20, a Coordenação de Almojarifado e Patrimônio é dirigida por um coordenador, designado pelo diretor-geral, e subordinada à Diretoria de Administração e Planejamento – DRAP.

Quadro 22 – Processos da CDAP

COORDENAÇÃO DE ALMOXARIFADO E PATRIMÔNIO – CDAP	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSO
Gestão de almoxarifado	Gerir recebimento de materiais diversos
	Gerir distribuição de materiais permanentes e consumo
	Gerir atendimento a requisições
Gestão de patrimônio	Gerir alocação de bens permanentes
	Gerir inspeção de bens permanentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

A CDAP é o setor responsável por coordenar e executar as atividades da área de recebimento, controle, distribuição e gestão dos recursos materiais e patrimoniais, visando dotar de meios materiais as diversas unidades da Instituição. Nela, foram identificados dois macroprocessos e cinco processos que compõem a coordenação, conforme quadro 22.

Quanto a Coordenação de Manutenção e Serviços Gerais e, conforme Regimento Interno Doc11 art. 26, a coordenação é dirigida por um coordenador, designado pelo diretor-geral e subordinado à Diretoria de Administração e Planejamento. É o setor responsável pela manutenção predial e de veículos oficiais da Instituição, bem como, pela conservação e limpeza de todos os ambientes do *Campus*. Quadro 23

Quadro 23 – Processos da CDMS

COORDENAÇÃO DE MANUTENÇÃO E SERVIÇOS GERAIS – CDMS	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSO
Gestão de manutenção	Efetuar reparos manutenção predial
	Proceder com planejamento de compra de material
	Proceder com manutenção de equipamentos de laboratório
	Gerenciar equipes de trabalho
Gestão de fiscalização de contratos relacionados a manutenção	Acompanhar execução de contratos relacionados à manutenção
	Fiscalizar contratos relacionados à manutenção
Gestão de transporte	Gerenciar combustíveis
	Gerenciar manutenção (preventiva e corretiva)
	Controlar agenda de veículos
	Verificar documentação veicular

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observa-se no quadro 23, foram identificados três macroprocessos e dez processos que compõem a Coordenação de Manutenção e Serviços Gerais.

De acordo com Regimento Interno Doc11, art. 23, a Coordenação de Gestão de Pessoas é dirigida por um coordenador, designado pelo diretor-geral e subordinada à Diretoria de Administração e Planejamento. Conforme observa-se no quadro 23 os processos deste setor.

Quadro 24 – Processos da CDGP

COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS – CDGP	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSO
Gestão processo de seleção	Gerenciar finalização de seleção temporária
Gestão de lotação	Controlar cargos e funções
	Gerenciar quadro de vagas
	Registrar exercício de servidor
	Gerenciar frequência
Gestão de direitos e vantagens	Efetuar solicitação de substituição
	Gerenciar registrar de capacitação/aperfeiçoamento
	Gerenciar férias
	Solicitar diárias e passagens
	Receber documentação para averbar tempo de serviço
	Proceder com processo de estágio probatório
	Receber atestado médico e providências
	Receber documentação para conceder licenças e concessões
	Receber documentação para conceder afastamentos
Receber documentação para concessão de capacitação e qualificação	
Gestão de pagamentos	Lançar substituição de cargos
	Lançar ressarcimento de valores a plano de saúde
Gestão de desligamento	Registrar solicitação de desligamento
	Gerir designação e dispensa de função de cargo em comissão
Gestão de estágio	Gerenciar ingresso de estagiário
	Renovar contrato de estágio
	Efetuar desligamento de estagiário
	Registrar recesso remunerado para estagiário
	Gerenciar frequência de estagiário

Fonte: Elaborado pelo autor.

A CDGP é a unidade responsável por planejar, coordenar, dirigir e supervisionar a execução de atividades relacionadas a políticas de recursos humanos, compreendidas nas de administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos e benefícios, segundo a legislação em vigor. Observa-se no quadro 24, foram identificados seis macroprocessos e vinte e quatro processos que compõem a coordenação.

4.3.4 Processos das Coordenações de Ensino

Nesta seção são apresentados os processos das coordenações de área de ensino, totalizando sete. Dessa forma, seguem os macroprocessos e os processos da coordenação de biblioteca, conforme o quadro 25.

De acordo com o Doc11, Regimento Interno, art. 41, a biblioteca do *Campus* Samambaia vinculada à Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão – DREP, tem por objetivo oferecer suporte informacional aos discentes regularmente matriculados e aos servidores do Instituto Federal de Brasília, visando ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e extensão. Pode-se observar os processos no quadro 25.

Quadro 25 – Processos da CDBI

COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECA – CDBI	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSO
Gestão de solicitação de aquisições	Selecionar materiais para acervo
	Disponibilizar materiais a usuários
Gestão de serviços informacionais	Atender questões de usuários
	Atender questões especializadas
	Atender questões administrativas

Fonte: Elaborado pelo autor.

A CDBI é responsável por administrar o acesso e gestão do acervo da biblioteca do *Campus*. Nesse setor foram elencados dois macroprocessos e cinco processos que compõem a sua execução, conforme quadro 25.

No que tange a Coordenação de Pesquisa e Extensão – CDPE, é vinculada à Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e tem por objetivo fomentar a pesquisa e extensão, visando o desenvolvimento do corpo discente. Pode-se observar os processos no quadro 26.

Quadro 26 – Processos da CDPE

COORDENAÇÃO DE PESQUISA E EXTENSÃO – CDPE	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSO
Gestão de processos de pesquisa, extensão e pós-graduação	Avaliar documentos/encaminhar processos de extensão
	Avaliar documentos/encaminhar processos de pesquisa
	Avaliar documentos/encaminhar processos de pós-graduação
Gestão de participação de palestrantes em eventos	Registrar evento como projeto de extensão
	Emitir certificados
Gestão de afastamento para congressos internacionais	Avaliar processo/encaminhar para superiores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme quadro 26, pode-se observar que nessa coordenação foram elencados três macroprocessos e seis processos. Está ligada exclusivamente em atender os docentes do *Campus* e em alguns casos os técnicos administrativos.

A Coordenação Pedagógica - CDPD - é responsável por planejar, coordenar, acompanhar e avaliar as atividades pedagógicas dos cursos; é vinculada à Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e tem por objetivo acompanhamento do conselho de classe: requerimento de 2ª chamada; atendimento ao aluno com dificuldades de estudo; atendimento aos pais/responsáveis dos alunos, dentre outras atividades correlatas, visando ao desenvolvimento do corpo discente e contribuir com as atividades de elaboração e/ou reformulação do Projeto Político- Pedagógico do *Campus*. Pode-se observar os processos no quadro 27.

Quadro 27 – Processos da CDPD

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA – CDPD	
MACROPROCESSO	PROCESSO /SUB PROCESSO
Gestão de processos administrativos educacionais	Analisar/encaminhar requerimento de 2ª chamada
	Formalizar termo de dependência de discente
	Gerenciar entrega de boletim
Gestão dos serviços pedagógicos	Gerenciar semana pedagógica
	Orientar discente quanto ao planejamento de estudo
	Presidir conselho de classe
	Analisar plano de ensino de docentes
	Gerenciar semana de acolhimento de alunos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme quadro 27, na Coordenação Pedagógica foram elencados dois macroprocessos e oito processos. Essa coordenação acompanha e orienta as ações relacionadas ao processo pedagógico do *Campus*, assim, como as de conselhos de classes e planos dos cursos oferecidos.

Em conformidade com Regimento Interno Doc11, art. 33, a Coordenação Geral de Ensino, subordinada à Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão, é responsável pela coordenação geral, avaliação e acompanhamento dos resultados de ações relacionadas ao ensino, conforme quadro 28.

Quadro 28 – Processos da CGEN

COORDENAÇÃO GERAL DE ENSINO – CGEN	
MACROPROCESSO	PROCESSO E SUBPROCESSO
Gestão de plano de ensino	Gerenciar grade horária
	Gerenciar plano de trabalho e ensino
	Oferecer apoio ao NAPNE
Gestão de plano de trabalho	Gerir apoio pedagógico
	Divulgar plano de trabalho
	Gerenciar folha de ponto de docentes
	Gerenciar espaço físico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar no quadro 28, na Coordenação Geral de Ensino foram elencados dois macroprocessos e sete processos. Essa é responsável pelas ações que envolvem de apoio pedagógico a gerenciamento de espaço físico do *Campus*.

Conforme Regimento Interno Doc11, art. 50 a Coordenação de Registro Acadêmico, subordinada à Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão, possui diversas atribuições tais como: prestar atendimento ao público interno e externo no que compete ao registro acadêmico; realizar a gestão da vida acadêmica do aluno; inserção de dados em sistemas relacionados ao MEC/SETEC, dentre outras atividades correlatas, como pode se observar no quadro 29.

Quadro 29 – Processos da CDRA

COORDENAÇÃO DE REGISTRO ACADÊMICO – CDRA	
MACROPROCESSO	PROCESSO E SUBPROCESSO
Gestão de vida acadêmica do aluno	Emitir declaração
	Emitir histórico escolar
	Emitir diploma
	Emitir certificado
	Registrar aproveitamento de estudos
	Emitir certificado de proficiência
	Efetuar trancamento de matrícula/componente curricular
	Aceitar ou emitir transferências
	Receber atestados médicos
Gestão de processo de emissão de certificação pelo ENEM	Receber processos com solicitações de certificação ou de declaração de proficiência
	Verificar no site do INEP autenticidade do boletim de desempenho do candidato
	Emitir parecer do certificado e encaminhar para análise e ciência da DGSA
	Encaminhar dados dos candidatos aptos a certificação para a PREN
	Registrar publicação dos boletins da PREN com dados dos candidatos a serem certificados
	Emitir certificado ou declaração de proficiência no boletim de desempenho
	Emitir e registrar certificado ou declaração
Gestão de sistemas externos	Inserir informações dos alunos no SISTEC
	Cadastrar informações de todos os cursos do <i>Campus</i>
	Cadastrar semestralmente os dados dos ciclos de matrícula de todos os cursos do <i>Campus</i>
	Alterar <i>status</i> de matrículas de alunos no SISTEC
	Cadastrar informações de todas as turmas em curso
	Cadastrar todos dados de alunos matriculados no <i>Campus</i>
	Vincular alunos nas turmas cadastradas
	Gerar relatórios emitidos no “educacenso” para fins de arquivamento
	Realizar correções necessárias e fechamento do “educacenso”
	Verificar duplicidade de dados cadastrados
	Realizar confirmação de informações apresentadas nos relatórios do “educacenso”
Informar Situação de Matrícula de cada aluno cadastrado no “educacenso”	
Gestão de sistemas SGA	Verificar informações referentes aos cursos e estrutura organizacional
	Cadastrar dados de alunos matriculados no <i>Campus</i>
	Registrar resultados de processos referentes a vida acadêmica
	Alterar <i>status</i> de matrículas de alunos no SGA
	Realizar movimentação e “enturmação” dos alunos no SGA
	Acompanhar preenchimento de diário no SGA pelo professor
	Solicitar das coordenações de atualização de informações cadastradas no SGA
Gestão de rotinas administrativas	Organizar/arquivar documentos
	Receber/arquivar diários de professores ao fim de cada período letivo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar no quadro 29, na CDRA foram elencados cinco macroprocessos e trinta e sete processos. Essa é uma das coordenações com grande volume de tramitação de informações, pois, nela é concentrado todo registro de vida acadêmica dos alunos, assim, como demais atividades relacionadas à emissão de diplomas, certificados e tantos outros documentos correlatos.

Em consonância com o Regimento Interno Doc11 art. 53, a Coordenação de Assistência Estudantil e Inclusão Social - CDAE - é o departamento designado pela elaboração, coordenação e execução de planos, programas e projetos de assistência estudantil, orientação educacional e promoção social. Para tal, realiza ações nas áreas de saúde, esportes, cultura e permanência do aluno na escola, visando ao desenvolvimento físico, psíquico e social dos alunos, como se observa no quadro 30.

Quadro 30 – Processos da CDAE

COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL – CDAE	
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSO
Gestão de apoio social pedagógico e psicológico	Prestar orientação de serviços apoio social
	Realizar programa de incentivo à cultura esporte e laser discente
	Prestar atendimento de apoio psicológico
	Atender alunos com dificuldades no processo ensino aprendizagem
	Desenvolver projetos de cunho psicológico
Gestão de concessão de auxílios de promoção a permanência	Viabilizar auxílio permanência
	Viabilizar auxílio proeja
	Viabilizar auxílio criança
	Viabilizar auxílio moradia
	Viabilizar auxílio emergencial
	Viabilizar auxílio integrado
Gestão de incentivo ao desenvolvimento acadêmico	Viabilizar bolsa monitoria
	Proceder programa de apoio desenvolvimento técnico científico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na CDAE, subordinada à Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão, foram elencados três macroprocessos e treze processos, conforme quadro 30. Dentre as atividades observadas, essa coordenação é responsável pela viabilização das concessões de auxílios permanência, que representa forte impacto na vida do aluno.

De acordo com o Regimento Interno Doc11, art. 35, à Coordenação de Estágio - CDES, quadro 31, compete: juntamente às coordenações de curso, prospectar e identificar empresas, instituições e profissionais liberais das áreas afins aos cursos do *Campus*, fazendo o acompanhamento administrativo e encaminhamentos necessários ao estágio dos alunos.

Quadro 31 – Processos da CDES

COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO – CDES	
MACROPROCESSO	PROCESSO E SUBPROCESSO
Gestão de parceria para estágios com concedente	Firmar convênio com concedente
	Avaliar estágio na concedente
Gestão de estágio de discentes	Viabilizar estágio
	Gerir aproveitamento e dispensas
Gestão de estágio de discentes (<i>Campus</i> como concedente)	Gerir estágio obrigatório e não obrigatório

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na CDES, subordinada à Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão, foram elencados três macroprocessos e cinco processos, conforme observa-se no quadro 31. Essa coordenação, dentre outras atividades, exerce o importante papel de viabilizar os estágios aos alunos do *Campus*, faz a ponte entre estagiário e concedente.

O levantamento dessa listagem de processos das duas áreas do *Campus* Samambaia, administrativa e ensino, revelou um quantitativo de vinte macroprocessos e oitenta e um processos referentes à área de ensino. Quanto os referentes à área administrativa foram elencados dezoito macroprocessos e setenta e oito processos, totalizando, assim, trinta macroprocessos e 159 processos que compõem a estrutura organizacional do IFB, *Campus* Samambaia.

4.3.2 Categoria 3.2 – Identificar processos críticos do Campus

Quadro 32 – Identificação dos processos críticos do *Campus*

3ª Dimensão: Fatores necessários à gestão de processos		
Categoria 3.2: Identificação dos processos críticos do <i>Campus</i>		
<p>Definição da categoria: Processos críticos estão relacionados a razão de ser da instituição. Identificar processos críticos possibilita a organização direcionar esforços para melhor atingir a missão. Os processos críticos estão relacionados com objetivo fim, e são esses que devem sofrer interferência de imediato, com possibilidade de ganho em curto prazo, com isso, envolvimento com as questões centrais associadas à qualidade do serviço prestado.</p>		
Síntese das verbalizações	Referências indicadas pela literatura	Relação de documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Isso é a questão da comunicação; - Dos diários que gera todo o impacto; - É a matrícula, porque é o ingresso; - Não tem nenhum crítico; - O aluno, esse é o cliente número 1; - O processo mais crítico e de aquisição mesmo; - De conformidade, é o mais crítico; - Conformidade, os outros já vem sendo executados; - Programa de permanência; - Os alunos poderiam desistir mais nisso; - Gestão de pessoas mesmo; - A licitação, impacta nos cursos; - Fatura, são processos chaves; - Solicitação de recursos humanos; - Ele é tão crítico não só nos <i>Campi</i>; - Porque o nosso fim é o aluno; - Gestão patrimonial. Crítico total; - Justamente pregão eletrônico; - Aulas não sejam impactadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de processos críticos. (VALLE, OLIVEIRA e BRACONI, 2009); - Os processos críticos terão preferência de abordagem. (CAETANI <i>ET AL.</i>, 2013); - Utilização de técnicas de perguntas semiestruturadas para descrição dos processos críticos (SALGADO <i>ET AL.</i>, 2013); - Organização deve mudar a forma de pensar, e convergir a esforços nos processos, mais críticos (PRADELLA, FURTADO E KIPPER, 2012); - Os processos críticos são aqueles que impactam mais fortemente o negócio, apresentam grande potencial para agregação de valor. (BARBARÁ, 2006). 	<ul style="list-style-type: none"> - Regimento interno de 8 de fevereiro de 2012 – Doc11;
<p>Unidades de registro das verbalizações: E1 – Com o objeto para que as aulas não sejam impactadas ou que a benfeitoria do prédio seja realizada. E1 – O trabalho que nós temos mais dificuldade de mapear é justamente pregão eletrônico por sistema de registro de preços</p>		

- E1 – A gente **não conseguiu mapear**, estruturar porque não tem como **segregar as funções** uma vez que não tem quantitativo de servidores ideal.
- E2 – **Gestão patrimonial. Crítico total**, e é o que impacta em tudo, assim.
- E2 – **Então para mim o processo mais crítico é o meu processo de gestão patrimonial** do *Campus* como um todo que para mim é o pior de todos.
- E2 – **Porque o nosso fim é o aluno**, se o aluno fica prejudicado a culpa foi sua.
- E3 – **Esse processo ele é tão crítico não só nos *Campi*** como também na diretoria de gestão de pessoas.
- E3 – **Solicitação de recursos humanos, solicitação de capacitação.**
- E4 – Quando eu libero um ônibus para um professor eu estou atendendo uma demanda que veio lá de um aluno.
- E5 – Para mim é hoje mais crítico, **é conformidade sem dúvidas.**
- E5 – A CDPO possui quatro áreas, **planejamento, execução orçamentária, execução financeira e contabilidade** do *Campus*.
- E5 – Tem **processo de pagamento de nota fiscal**, pagamentos em geral, nota fiscal, **fatura, são processos chaves, processo de empenho**, de execução.
- E5 – Empenho **liquidação e pagamento**, que o empenho é a execução **orçamentária** e a liquidação e o pagamento são **execução** do financeiro.
- E5 – **Análise, parte da contabilidade, identificação de algum erro no sistema**, isso daí também é um processo bastante crítico lá.
- E5 – A **conformidade contábil.**
- E5 – **A conformidade ela vai evitar qualquer erro, qualquer problema, aliás, o objetivo da conformidade é isso**, evitar que o problema se agrave.
- E5 – **Pode ser para mim de conformidade, é o mais crítico, por que, se você não faz a conformidade bem-feita, evita erros.**
- E5 – **Conformidade, até porque os outros já vem sendo executados, agora conformidade a gente não tem um mapeamento, não tem nada.**
- E6 – **Eu acho que é esse programa de permanência.**
- E6 – Os programas de permanência porque eles são, o objetivo deles **é a permanência do aluno** para que ele não desista, para que ele não evada.
- E6 – **Se deixar de ter o aluno pode evadir**, que normalmente os alunos do programa de permanência dificilmente evadem, eles finalizam o semestre.
- E6 – Seria questão de **gestão de pessoas mesmo.**
- E6 – Poderia ser, a parte de **marketing, parte de trabalho de imagem do Instituto.**
- E6 – **A licitação, impacta nos cursos.**
- E7 – O primeiro para mim é exatamente **a compra de materiais, porque é daí que vai sair toda biblioteca** e todo o acervo.
- E7 – **Então o processo mais crítico e de aquisição mesmo.**
- E7 – **De como que a biblioteca poderia melhorar**, como que a biblioteca poderia contribuir para essa formação.
- E7 – Então eu acho que esse é **um outro processo que também deveria ser mais bem pensado, mas bem estudado.**
- E8 – **É o aluno, esse é o cliente número 1.**
- E9 – **Não tem nenhum crítico.**
- E9 – **Então eu acho que eles não são processos críticos.**
- E9 – **Primeiro compras, na verdade, para mim é o primeiro de todo**, às vezes faz todo o processo, já pediram e não vai para frente.
- E9 – Compras, você tem todo trabalho, toda expectativa, todo planejamento que fica perdido porque o processo **não andou, para mim o mais crítico.**
- E10 – **Qualquer coisa feita de forma incorreta dentro do setor impacta negativamente na vida do aluno**, a situação acadêmica dele na instituição.
- E10 – **Então são muitos procedimentos em nível de registro acadêmico que a gente toca, e qualquer erro ali dentro prejudica a vida de um aluno.**
- E10 – **É a matrícula, porque é o ingresso, a matrícula e a conclusão dos alunos**, se tiver qualquer erro no processo anterior prejudica essa saída dele.
- E10 – **Dos diários que gera todo o impacto.**

- E10** – Dos diários, se fosse dois **seria os diários e a questão dos diplomas**, que é muito detalhado a emissão de diplomas.
- E11** – O que a gente tem mais problema em relação a isso e não é jogando a responsabilidade ao setor, mas a parte de **manutenção e tecnologia**.
- E11** – Seria, gerenciar o plano de trabalho e o **plano de ensino**, o **plano de trabalho** desse docente, saber se ele está aqui.
- E11** – **O contato que a gente tem com registro acadêmico**, porque as informações todas vêm do registro acadêmico.
- E11** – Eu acho que é mais crítica nossa aqui, é manutenção, em todos os setores, entendeu, **eu acho que a mais crítica que a manutenção e área de TI**.
- E12** – **O que impacta mais é o conselho de classe**.
- E12** – **Implementação de novos cursos**. Eu participei de reunião que definiu os cursos de 2016, a implementação de novos cursos para, por exemplo, 2016
- E13** – Aqui é mais **da gestão financeira e orçamentária**.
- E13** – Parte orçamentária também, porque ela é descentralizada, mas numa totalidade, então a gente tem uma autonomia controlada pela reitoria.
- E13** – O orçamento ainda está lá, a reitoria, por exemplo, **ela prioriza os contratos que estão lá**.
- E13** – **Crítico seria na parte de aquisição**, que tem mais impacto, porque, se a gente não comprar vai impactar lá na aula prática com o professor.
- E14** – **Eu considero a questão dos planos de curso, de abertura de vagas**.
- E14** – Questão de plano de **contratação de professor temporário, substituto também**, que isso nem colocamos.
- E14** – Planos de curso. **Eu considero isso aí os mais críticos, a gente não tem aprovação para abertura de uma nova turma**.
- E14** – **E isso vai impactar muito na ponta, com certeza**.
- E15** – Grau de importância, eu acho que dá para a gente diferenciar **é o grau de urgência ou não de cada um dos processos**.
- E15** – **O processo de oferta para o semestre que vem**.
- E15** – **Agora a importância de quantos alunos, de quais alunos vão entrar no próximo semestre é tão importante quanto um processo de compras**.
- E15** – O processo mais crítico que eu vejo hoje no *Campus* é uma **reorganização da nossa oferta de cursos**.
- E15** – Exatamente, e pelas **questões financeiras os processos de compras, tanto de investimento quanto de custeio**.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Identificar processos críticos

Nesta seção são relacionados os processos críticos do CSAM. Para identificação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores-gerais e demais coordenações, ademais, Caetani *et al.* (2013), afirmam que todos processos devem ser mapeados, e documentados, mas, os críticos terão preferência. Nesse sentido, é relevante que se levante a listagem desses processos. Para identificação, também foi considerado o Regimento Interno, Doc11, a partir de uma análise inicial para identificação de atribuições das unidades organizações, fazendo o *link* com a Missão Institucional para correlação com estratégia organizacional. No quadro 33 é possível visualizar os processos críticos do CSAM.

Quadro 33 – Lista de processos críticos do *Campus*

PROCESSOS CRÍTICOS		
MACROPROCESSO	PROCESSO/SUB PROCESSOS CRÍTICOS	UNIDADE ORGANIZACIONAL
Gestão de contabilidade	Gerenciar conformidade	CDPO
Gestão de execução orçamentária	Gerenciar liquidação	CDPO
Gestão de compras e contratações	Gerenciar aquisições	CDAC
Gestão de concessão de auxílios promoção a permanência	Gerenciar viabilização de auxílios	CDAE
Gestão de diários de classe	Gerenciar diários de classe	CDRA
Gestão de matrículas	Gerenciar matrículas de discentes	CDRA
Gestão de inserção de dados para MEC/SETEC	Gerenciar inserção de dados a sistemas	CDRA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta fase, identificação de processos críticos, elenca, conforme o quadro 33, os macroprocessos, processos e os processos críticos do CSAM, a qual unidade organizacional esse processo pertence. A metodologia para identificação dos processos utilizada foi entrevista semiestruturada, no qual havia um roteiro a ser seguido, conforme Apêndice A. Vale ressaltar que, além da pergunta: “qual processo mais crítico que identifica em sua unidade?”, foi considerado a definição adotada por Barbará (2006, p. 32), que “os processos críticos são aqueles que impactam mais fortemente o negócio, ou seja, que apresentam grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio da organização”. Para Valle, Oliveira e Braconi, (2009, p. 26) “os críticos são aqueles que estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio”.

Conforme Salgado *et al.*, (2013), para identificação e descrição dos processos críticos, recomenda-se a utilização de técnicas e perguntas semiestruturadas. Observou-se que em determinadas entrevistas sempre apontavam alguns de seus processos como críticos, mas, nem todos são, esses estão ligados à estratégia e o negócio da organização, ou seja, processos finalísticos. Conforme observa-se na entrevista E5 – “De conformidade, com certeza, porque a conformidade ela vai evitar qualquer erro, qualquer problema, aliás, o objetivo da conformidade é isso, evitar que o problema se agrave, por exemplo”.

O entrevistado possui o entendimento que o impactado será o aluno, conforme destaca E1 – “Com o objeto para que as aulas não sejam impactadas ou que a benfeitoria do prédio seja realizada”. Ou seja, caso o processo de compra não ocorra como planejado, o cliente pode perceber essa falha. E2 – “(...) porque o nosso fim é o aluno, se o aluno fica prejudicado a culpa foi sua”. Corroboram com esse pensamento da importância dos processos críticos, que a Organização deve mudar a forma de pensar, e convergir a esforços nos processos, mais críticos (PRADELLA, FURTADO E KIPPER, 2012).

Conforme quadro 33, observa-se nessa categoria, que os processos críticos do CSAM, estão vinculados à gestão de conformidades de gestão, gestão de compras gerenciar informações repassadas ao MEC/SETEC, (pois é com base nessas informações e de alunos matriculados que os repasses financeiros são calculados), e os processos de pagamento de bolsas auxílios, como permanência, monitoria e tantos outros correlatos, pois, estão ligados diretamente à missão final da Instituição. Dessa forma, observa-se que seriam esses os processos a serem mapeados e melhorados com intuito de melhor alcance da Missão da Organização.

5 METODOLOGIA PILOTO DE GESTÃO DE PROCESSOS

Neste capítulo é apresentado o modelo piloto proposto nesta pesquisa, que consiste de uma metodologia de gerenciamento de processos para o IFB *Campus* Samambaia, apresentado neste capítulo. A proposição, dar-se-á pela natureza da organização, Instituição Federal de Ensino Superior, e pelos conceitos existentes na literatura e a partir dos resultados da pesquisa empírica. Desse modo, a metodologia proposta para o *Campus* é composta por oito fases e apresentadas a seguir: 1. Análise do ambiente; 2. Identificação de processo; 3. Mapeamento de processo; 4. Análise e diagnóstico de processo; 5. Desenho da proposta de processo padrão; 6. Disseminação do processo padrão (pactuação); 7. Monitoramento e controle e, por fim; 8. Melhoria contínua.

Cada organização possui natureza própria, e o piloto destina-se a esse *Campus*, onde o pesquisador atua como servidor e que foi o *locus* da pesquisa. Ademais, ao aplicar modelos genéricos de metodologia de gerenciamento de processos pode acarretar em não adequação ao ambiente em que a organização está inserida que, após o piloto testado, pode ser utilizado pelos demais *Campi*, visto tratar-se de estruturas semelhantes.

A pesquisa culminou na elaboração de três dimensões e treze categorias: 1ª dimensão - Ausência da gestão de processos. Categorias: Ausência de procedimentos; Lacunas na comunicação intersetorial; Conhecimento tácito; Execução em contingenciamento; Dificuldades na execução de rotinas; Escassez de recursos (humanos, financeiros, normas) e, Falta de disseminação de processos de trabalho. 2ª dimensão - Percepção da necessidade de gerenciamento de processos. Categorias: Consciência dos benefícios da gestão de processos; Percepção da necessidade do gerenciamento de processos; Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos; e, Necessidade de disseminação de processos de trabalho. 3ª dimensão - Identificação de processos. Categorias: Identificar processos dos setores do *Campus* e Identificar processos críticos do *Campus*. Respeitando as especificidades da Instituição, utilizando-se de um arcabouço teórico sobre o tema. Conforme relacionados no quadro 34, esses, distribuídos nas oito fases do modelo.

Quadro 34 – Sustentação do modelo pela literatura

AUTOR	LINHA DE SUSTENTAÇÃO
Paim <i>et. al.</i> (2009)	Os processos são objetos e ferramentas de controle e melhoria.
Milan e Versetti (2012)	Diagnóstico dos processos com intuito de propiciar um entendimento amplo.
Baldam, Valle e Rozenfeld (2007)	Monitoramento e controle, caracterizam essa etapa como crítica e decisiva; importância do desenho da proposta de processo padrão.
Cruz (2005)	Identificar e mapear os processos é uma maneira que permite alcançar melhores resultados, por meio de otimização do tempo.
Laurindo e Rotondaro (2006)	Apontam que a disseminação dos processos precisa também do apoio da alta administração.
Valle e Oliveira (2009)	A notação <i>BPMN</i> possui diversos elementos, e de fácil entendimento e aplicação.
Cbok (2009)	O <i>BPMN</i> é um padrão utilizado em todo o mundo para diagramação de processos.
Rother e Shook (2003)	O mapeamento é ferramenta que fornece uma visão geral do processo.
Scholtes (1998)	O uso do <i>SIPOC</i> para identificação de processos nas unidades organizacionais.
Davenport (1994)	As organizações ao identificarem seus processos, obtém visibilidade do negócio. Apontam ainda, falta de metodologia, sendo uma das falhas mais comuns em gestão de processos.
Bertalanffy (1975)	Relações entre os sistemas, interação entre os departamentos, sistemas abertos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como observa-se no quadro 34, a fundamentação teórica do modelo tem por base os principais autores. Além da sustentação teórica para construção, outro ponto de relevância foi a elaboração das dimensões e das categorias.

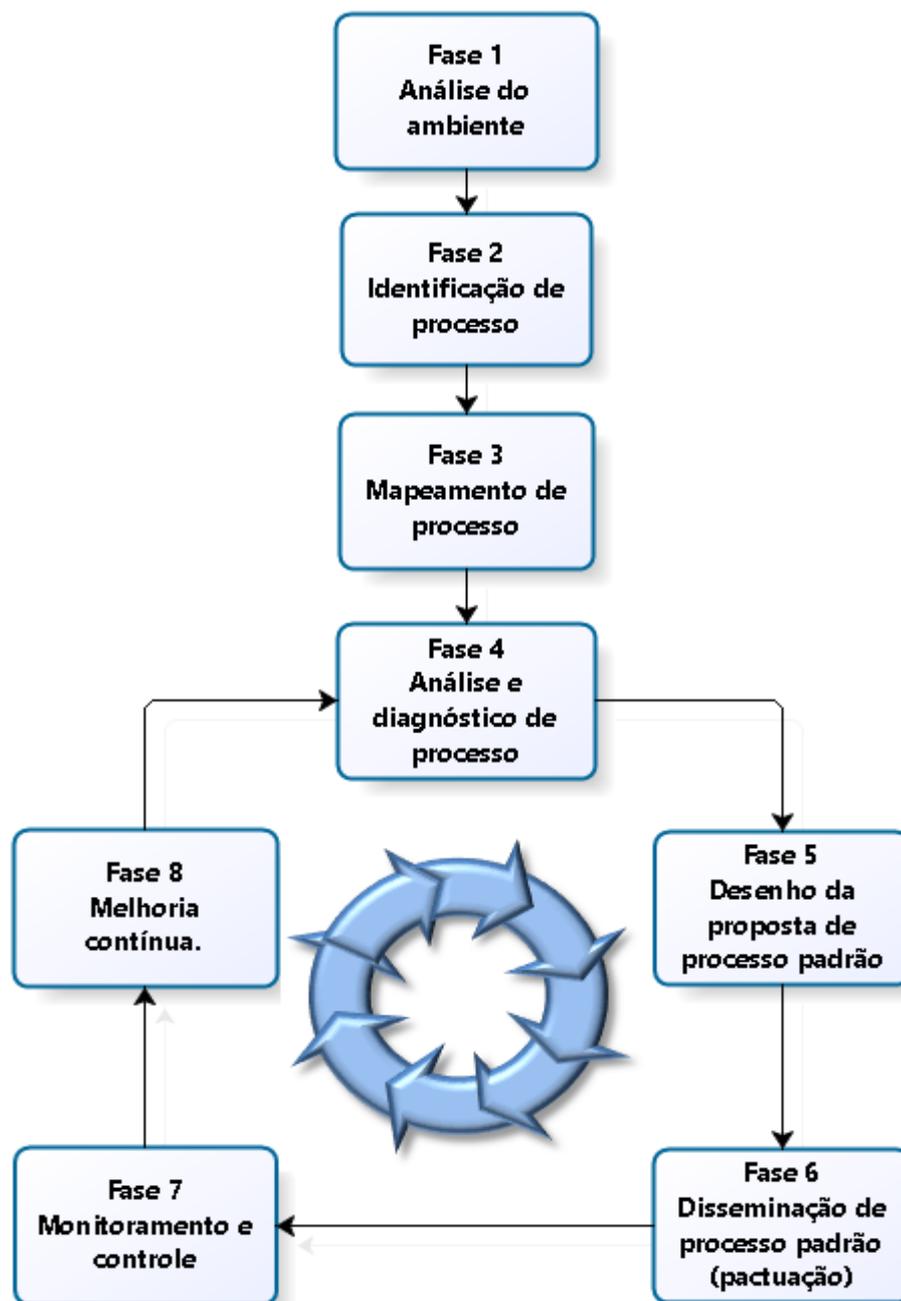
De acordo com Carvalho (2016), em pesquisa na Universidade de Brasília – UnB, dissertação de Mestrado, conduziu-se estudo de caso em relação à aplicação de metodologia, a qual questionava-se como a Diretoria de Processos Organizacionais implantou a gestão por processos na UnB entre o período de 2011 a 2015. Carvalho (2016, p. 17), afirma que “não houve uma metodologia para a implementação da gestão por processos e nem padronização de procedimentos para o mapeamento dos processos, de modo que esses eram feitos de maneira isolada e sem o devido alinhamento com o planejamento estratégico”. Observou-se que a origem da gestão por processos na UnB, ocorreu da necessidade de se adotar um novo modelo de gestão que proporcione à Instituição ter uma gestão mais flexível e eficiente que se adequasse às especificidades da organização.

Desse modo, ocorreu uma adequação temporal da metodologia proposta, para isso, várias medidas foram necessárias como: sensibilização da alta administração e demais áreas; disseminação da cultura de gestão por processos; dentre outros, e, efetivamente, a remodelagem da metodologia atual utilizada.

Faz-se necessário que o *Campus* Samambaia, possua uma metodologia adequada para gerenciamento de processos, que deve ser ajustada às suas especificidades. Tal medida, permite que passos desnecessários sejam eliminados e, assim, seja bem-sucedida. Não é recomendado que as organizações exerçam o mapeamento de processos de forma isolada, ou seja, sem um método a ser seguido ou sem os procedimentos necessários, conforme evidenciado na dimensão 2, categoria, 1.3 - iniciativas do setor em mapear ou documentar processos, ao qual servidores com ações isoladas na tentativa de mapear processos sem ferramenta norteadora se engajaram na tentativa de melhorar suas rotinas de trabalho, diante disso, reforçam a necessidade de gerenciamento de processos que desencadeou na necessidade de metodologia de gestão de processos para nortear a Instituição na sua gestão.

Para melhor fundamentação do modelo proposto, foi conveniente assimilar as necessidades da instituição, ou seja, no *locus* da pesquisa. Essa compreensão está vinculada ao contexto particular em que se encontra o *Campus* e respeitando suas especificidades e experiências vivenciadas que ao se adotar o modelo, os servidores passem a executar suas rotinas de forma ordenada e com foco nos processos, sendo reconhecidos pelas melhorias ofertadas na prestação dos serviços. Conforme figura 10, observa-se todo o ciclo proposto da metodologia de processos.

Figura 10 – Ciclo e fases da metodologia proposta



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme figura 10, observa-se a metodologia e as oito fases que a compõe. Um método que proporciona à organização melhoraria de seus processos de forma gradativa. Na medida em que se aproxima o final do ciclo, fase 8, direciona-se esforços para iniciá-lo novamente, retomando a fase 4, quando da identificação de melhorias, com intuito da melhoria contínua. A justificativa pela proposição de uma metodologia, dá-se pelas evidências por meio das categorias pertencentes à dimensão 1, que o *Campus Samambaia* não gerencia

os processos existentes, com uso de ferramenta adequada. Davenport (1994) relata que a falta de uma metodologia adequada como sendo uma das razões para o fracasso das iniciativas de melhorias de processos em diversas organizações.

5.1 Fase 1 – Análise do ambiente

A fase 1, representada na figura 11, demonstra a necessidade de identificar qual unidade organizacional terá atuação de processos, e como essa está inserida na organização e sua interação com o ambiente interno e externo. Para Bertalanffy (1975), a Teoria Geral dos Sistemas tem por premissa básica identificar as propriedades, princípios e leis características dos sistemas em geral, independentemente do tipo de cada um, da natureza de seus elementos componentes e das relações entre os sistemas. A análise do ambiente surge da necessidade de se identificar qual unidade organizacional terá intervenção nos processos.

Figura 11 – Diagrama da fase 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa fase, busca-se entender em que contexto o departamento está inserido na organização: atribuições, papel estratégico e finalidades. De modo a direcionar esforços para otimização dos processos da unidade organizacional, passar enxergá-la como parte que interage com o todo levando em consideração os aspectos que impactam na execução dos processos, isto é, entender as atribuições que formalizam as atividades que devem ser

executadas por cada parte que compõe a unidade organizacional. Para tanto, deve-se verificar: estrutura organizacional da unidade; finalidade; vinculação com a estratégia e, outros elementos que venham contribuir com o entendimento da unidade, como um sistema.

Como processamento dessa fase, é efetuada análise na documentação que compõe essa unidade, bem como, regimento interno, legislações, e verificação de atribuições, com o intuito de construir um entendimento de como opera essa unidade organizacional.

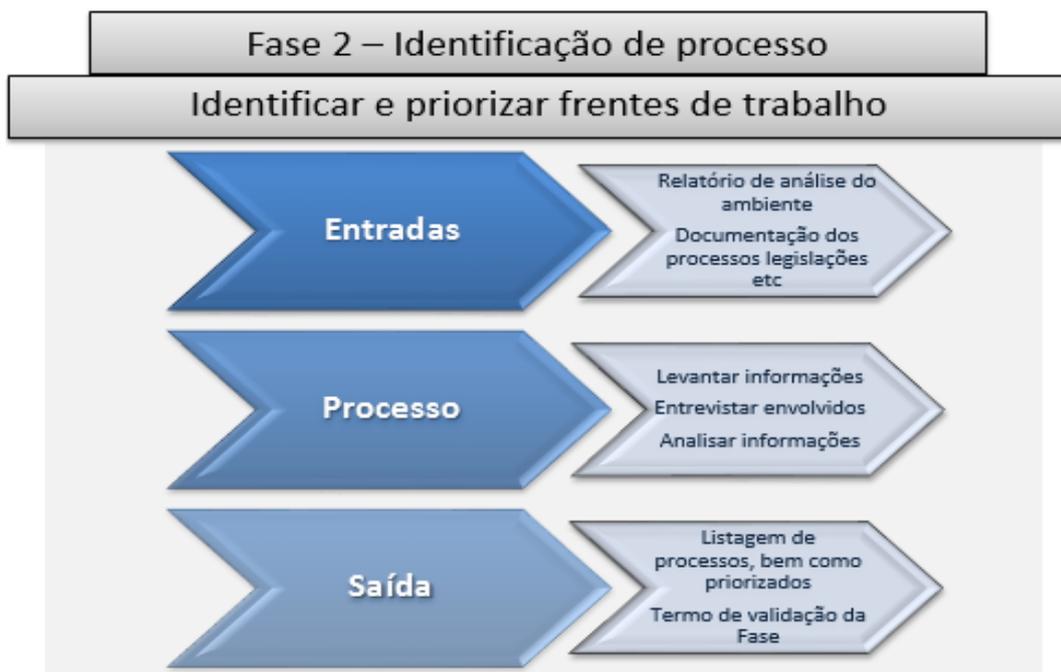
Como resultado dessa fase é produzido o relatório da análise do ambiente, que tem por objetivo verificar em qual contexto organizacional a unidade se encontra. Deve ser o fator orientador para o início dos trabalhos de gerenciamento de processos, com proposta e prioridade de ação, bem como, o termo de homologação da fase.

5.2 Fase 2 – Identificação de processo

Esta fase está relacionada à dimensão 1, categorias 1.1 - ausência de procedimentos e 1.5 - dificuldades na execução de rotinas, pois, esses fatores impactam na gestão organizacional do *Campus*, tais como: morosidade; falta de visibilidade dos processos de trabalho; elevação de custo; excesso de pessoalidade; gargalos; falta de interação e falta de envolvimento das equipes que prejudicam na difusão de conhecimento. Acarretando, assim, problemas que prejudicam na eficiência organizacional. Desta forma, é necessária a identificação de processos da unidade e posterior priorização das frentes de trabalho.

A identificação de processos é uma das fases mais importantes deste modelo, que versa no reconhecimento e identificação das rotinas de trabalho da organização por meio de evidências e verificação das interfaces, clientes internos, externos e envolvidos de modo geral, ou seja, todos os atores. Para Davenport (1994), as organizações, ao identificarem seus processos, passam a ter noção do que compõe a natureza de seu negócio, oferecendo clareza e contribuindo para a visão sistêmica da organização.

Figura 12 – Diagrama da fase 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

O andamento desta fase, corresponde na identificação dos processos por meio de entrevistas com os executores dos processos do setor ou unidade ao qual se pretende trabalhar com a gestão de processos. É iniciada com o relatório da fase 1, análise do ambiente e toda documentação que pertence a essa unidade, legislações, manuais e documentos correlatos.

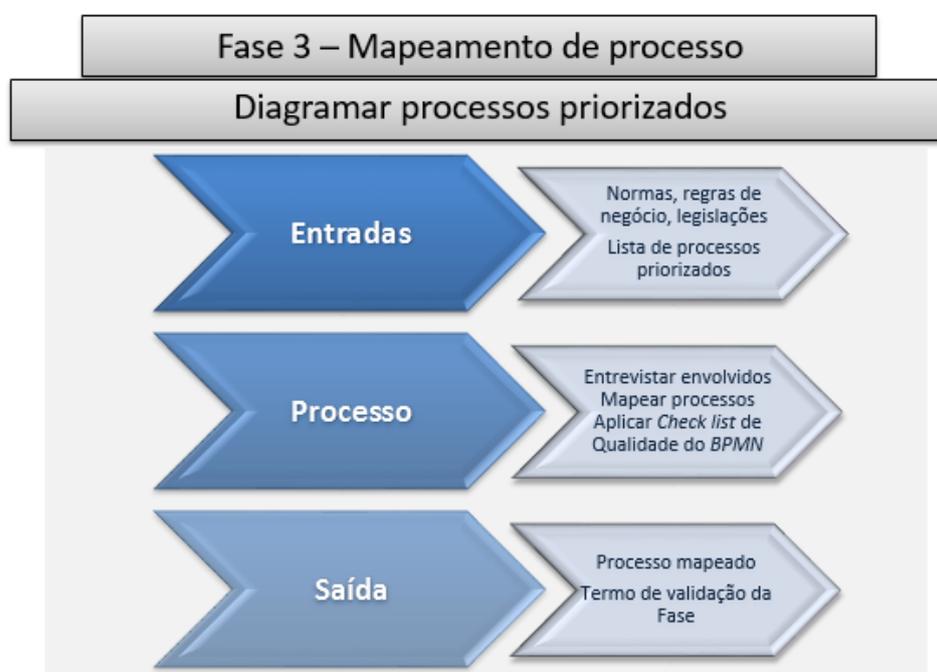
Para o processamento desta fase, a ferramenta utilizada, o *SIPOC – Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*, consta uma representação visual para identificação da complexidade de um determinado sistema, consegue-se de forma descritiva identificar: fornecedores; entradas; processamentos; saídas e clientes, contribuindo para identificação dos processos de trabalho de determinada unidade. O encadeamento se dá na operacionalização de entradas, processamentos e saídas. Nesta etapa, é relevante o envolvimento do gestor e servidores da unidade, e, principalmente, o executor do processo.

O produto final esperado pela identificação dos processos é uma listagem dos processos do setor, e, posteriormente, um refinamento para extração dos priorizados ou críticos. Desse modo, obtém-se a lista de processos priorizados, esses devem ser mapeados, melhorados e documentados, tratados nas fases seguintes. Após essa etapa, inicia-se o mapeamento dos processos que foram identificados e priorizados, conforme figura 13.

5.3 Fase 3 – Mapeamento de processo

Após obter-se a listagem dos processos, bem como, a definição dos priorizados, é necessário que ocorra o mapeamento para que se tenha a identificação, compreensão e documentação. Para Rother e Shook (2003), o mapeamento é ferramenta que fornece uma visão geral do processo evidenciando, atividades de valor e não agregadoras de valor

Figura 13 – Diagrama da fase 3

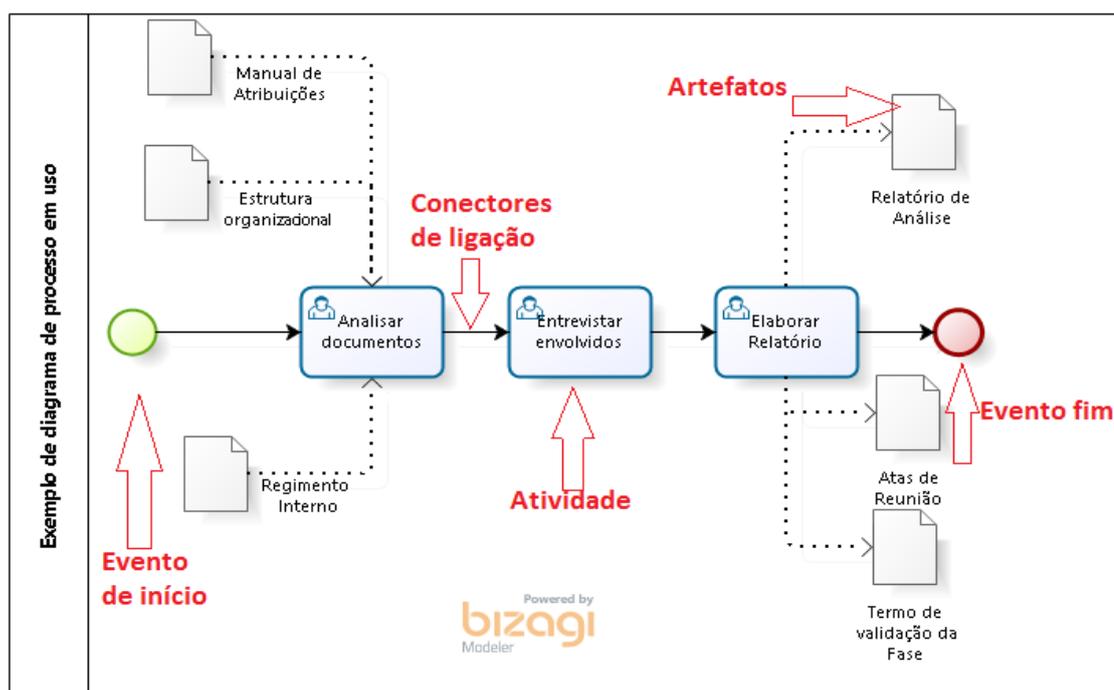


Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa fase está relacionada à dimensão 1, categorias: 1.3 - conhecimento tácito, que aborda o conhecimento que fica com o servidor ao qual existe a necessidade de documentá-lo para que permaneça na instituição. Outra categoria que contribui para elaboração desta fase, é: 1.2 - lacunas na comunicação intersetorial, essa categoria aborda as dificuldades encontradas na instituição em relação às fragilidades do modo de trabalho único e individualista, trazendo morosidade às demandas e no atendimento. Faz-se necessário, por intermédio do mapeamento, para que haja integração intraorganizacional com foco nos fluxos e atividades, sendo imprescindível a modelagem de processos. Corroborando com esse pensamento Cruz (2005), a questão de mapear os processos é uma forma que permite alcançar melhores resultados por meio de otimização do tempo, com isso, é possível eliminar etapas desnecessárias nos processos.

Como insumos para essa etapa serão utilizadas as normas que regem o setor, legislações e lista de processos que foram priorizados na fase 2. É nesta fase que ocorre o mapeamento dos processos, por meio de coleta de informações com entrevistas com responsáveis referentes à execução, objetivando a construção do mapa atual, da forma que são executados, não importando se a execução está correta. O mapa deve refletir a situação atual. Para aplicação do modelo e modelagem dos processos, recomenda-se utilização da notação *BPMN*³, *Business Process Modeling Notation*: Notação de Modelagem de Processos de Negócios. Conforme o Cbok (2009), o *BPMN* é um padrão criado pelo *Business Process Management Initiative – BPMI*, utilizado para mapeamento de processos, trata-se de uma série de ícones padrões para o desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário. Na figura 14, diagrama para exemplificar.

Figura 14 – Elementos básicos de *BPMN* em uso



Fonte: Elaborado pelo autor utilizando a ferramenta *Bizagi modeler*

Conforme figura 14, observa-se os quatro elementos básicos de notação para modelagem de processos com esses, pode-se desenhar praticamente todos tipos de processos. O primeiro elemento é o evento de início, indica o início do processo: atividades, responsável por receber as informações de ação dos processos, sempre acompanhadas do verbo no

³ Business Process Modeling Notation: Notação de Modelagem de Processos de Negócios – é uma notação gráfica para representação de processos, padronizada mundialmente pela OMG (Object Management Group).

infinitivo e complemento. Os conectores de ligação, que demonstram o sentido do fluxo e suas conexões. Os *gateways*, que são conectores de decisão e, por último, os artefatos, que indica entradas e saídas do processo. Esses elementos são os básicos para a realização do desenho de processo por meio do mapeamento.

O mapeamento de processos, fase 3, é realizado mediante entrevistas diretas com os envolvidos na execução das rotinas, com intuito de obter informações do modo de execução atual dos processos do setor. Essas entrevistas devem ser anotadas ou gravadas, pois, fornecerá insumo para o desenho do mapa atual.

O processo mapeado é representado em forma de diagrama, utilizando a ferramenta *bizagi*, coletando todas as informações necessárias para o entendimento e desenho, descrevendo em detalhes a execução de cada atividade. Para que a organização esteja alinhada à padronização dos processos é sugerido, conforme abordado por essa proposta, a utilização dos elementos da notação *BPMN*. O resultado acreditado desta fase 3, é o mapa do processo. Vale ressaltar que os mapas de processos devem ser armazenados na rede de arquivos internos de cada setor.

Nesta fase, é necessário a validação desse mapa de processo, a qual deve ser feita com a participação dos envolvidos. Com o mapa de processos finalizado, deve ser submetido à validação do gestor da unidade organizacional ou área. No caso de ajustes, deverão ser registrados. A validação da modelagem do processo será oficializada mediante preenchimento de termo de validação da fase, conforme modelo constante no anexo A – Modelos de documentos e formulários.

5.4 Fase 4 – Análise e diagnóstico de processo

Com o processo mapeado e validado, conforme resultado da fase 3, surge a necessidade de verificação de pontos de melhoria nos processos mapeados, ou seja, verificar: atividades desnecessárias; tempo de permanência nas unidades; oportunidades de melhorias; e, ajustes sugeridos pelos executores.

Figura 15 – Diagrama da fase 4



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para elaboração desta fase foi considerado a dimensão 1 – Ausência da gestão de processo e, a categoria: 1.7 - falta de disseminação de processo de trabalho, que corresponde ao não conhecimento das rotinas de trabalho de uma unidade pelas demais unidades organizacionais, fazendo que trabalhem de forma isolada. Essa categoria sugere a necessidade de informar para toda organização como o processo é executado.

Ademais, outra categoria apontada foi a 1.4 - execução em contingenciamento, que aborda a operacionalização dos trabalhos de forma não sequencial, ou seja, sem rotina estabelecida, adaptando-se às necessidades de cada demanda, que, apesar de esforços dos servidores para essa adequação, as rotinas são prejudicadas, visto não haver regra clara de execução.

Esta fase 4, de análise e diagnóstico de processos, tem como insumos: o diagrama da fase 3, o mapa atual que foi validado para que se analise as informações comparativas; identificação; sugestão de melhorias por parte dos executores; identificação de ajustes; e, por fim, o registro dessas informações. Nessa fase pode-se incluir tanto o departamento local quanto os demais que possuem interação com os processos.

Nessa etapa, analisa-se o diagrama de processo atual, que foi mapeado na fase 3, verificando a existência de etapas desnecessárias por meio de avaliação da situação atual do

processo e dos aspectos que precisam ser melhorados de acordo com as metas desejadas, por fim, é feita a sugestão de melhorias que conduzirão aos resultados esperados.

Esta é a etapa em que se inicia o ciclo de melhoria contínua, nos quais são analisados os mapas do processo atual. Também é importante realizar a análise e diagnóstico com base na visão dos diversos usuários que participam do referido processo, dessa forma, busca-se eliminar etapas desnecessárias e otimizar o processo, entregando aquilo que o cliente requer.

Os resultados dessa fase são: sugestões de melhorias apontadas; o relatório que valida a fase e o termo de validação do processo que culmina na próxima etapa, ao qual propõe-se novo desenho para o processo que servirá de insumo para o desenho proposto.

5.5 Fase 5 – Desenho da proposta de processo padrão

Esta etapa 5, envolve a elaboração da proposta de processo aprimorada, ou seja, considera as melhores práticas observadas nos processos atuais mapeados e analisados, fase 4, devendo ser adicionadas as melhorias. Foi considerado para elaboração, as necessidades abordadas na dimensão 2, pelas categorias de: 2.2 - percepção da necessidade do gerenciamento de processos e 2.3 - iniciativas do setor em mapear ou documentar processos.

Figura 16 – Diagrama da fase 5



Fonte: Elaborado pelo autor.

Corresponde a esta fase, as categorias da segunda dimensão, 2.3 - iniciativas do setor em mapear ou documentar processos, que evidenciou que algumas unidades organizacionais reconhecem a necessidade de melhor adequação do fluxo de trabalho, portanto, decidiram por conta própria e sem metodologia mapear alguns processos que, embora, feito de maneira isolada, foi possível captar algumas inconsistências nas rotinas. No que tange 2.2 - percepção da necessidade do gerenciamento de processos, pôde-se verificar que são poucos os processos documentados e formalizados existentes. De acordo com os achados da pesquisa, observou-se que o *Campus Samambaia*, por intermédio dos servidores, expressava essa necessidade de gerenciar seus processos, mas, devido à falta de metodologia adequada, as iniciativas não chegaram a ser implementadas na instituição, executadas apenas como ações isoladas.

Os insumos para esta fase são: o relatório de diagnóstico do processo (fase anterior) e da análise do ambiente, fase 1. O objetivo é verificar aderência dos processos à vinculação de atribuições regimentais e legislações. A proposta de processo padrão representa o processo consolidado e padronizado contemplando as atividades e respectivas boas práticas consolidadas. É como o processo ficará após a melhoria.

A etapa consiste em desenhar a proposta de processo aprimorado com base no relatório de análise e diagnóstico, utilizando a ferramenta de modelagem de processos *Bizagi* e notação *BPMN*, gerando o mapa da proposta do processo que contém informações sobre o processo e atividades – manual de procedimentos do processo que é a forma detalhada de execução e o diagrama, esses, serão submetidos à aprovação do gestor da unidade juntamente com os executantes do processo.

A construção coletiva do processo oferece oportunidade para que as opiniões possam ser discutidas de forma clara, de modo que a equipe chegue a um consenso. Diante disso, é relevante nesta fase que os envolvidos com o processo participem, para que todos sejam inseridos no “novo” processo. Do contrário, pode gerar “resistências” futuras na implementação. Também, espera-se que os membros da equipe tenham opiniões divergentes a respeito de como definir o novo processo corresponde um crescimento e definição do novo método.

Os participantes podem perceber o mesmo processo de modos diferentes, contudo, processo deve ter uma padronização que garanta sua execução. É importante, após a implementação, insistir na permanência das mudanças. Não as abandonar devido a um fato esporádico indesejável ocorrido. As lideranças do processo devem estar atentas às rotinas de

redesenho do processo, pois, estão criando uma nova padronização, que depois de implementadas, dever permanecer até que um novo ciclo de análise seja iniciado.

Como resultado, gera a proposta do processo, a validação da fase, bem como, manual de procedimentos que devem ser aprovados pelo coordenador de área e diretores que cada caso julgar necessário, passando a ser considerado processo padrão, formalizado em termo de validação e aceite da fase. De acordo com o guia O BPM CBOK (2009), é durante essa fase que o plano para o estado desejado é desenvolvido, seja para um redesenho ou desenvolvimento de um novo processo.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2007), apontam que nesta fase, pretende-se criar um ambiente de discussão entre as partes envolvidas de forma a melhorar o processo em questão, inová-lo, ou mesmo, questioná-lo se, de fato, agregar valor à organização. Destacam alguns benefícios do redesenho: eliminar a burocracia e tarefas duplicadas; simplificar métodos; usar linguagem simples; e, por fim, padronizar. Após a fase 5, é necessário que os setores conheçam o novo processo, então, disseminá-lo. Passo seguinte da metodologia.

5.6 Fase 6 – Disseminação do processo padrão (pactuação)

Esta fase está relacionada à dimensão 2, categoria 2.4 - necessidade de disseminação do processo padrão, ou seja, o processo visível para toda instituição, ao passo que demais unidades organizacionais conheçam os procedimentos umas das outras, observando os trâmites e normativas que os regem, de forma a trabalhar na perspectiva da necessidade do cliente.

Figura 17 – Diagrama da fase 6



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como insumo dessa fase, é utilizado o mapa de processo, ora otimizado na fase 5, pois, serve de base para disseminação do novo modo de execução, como também, o manual de procedimentos, documento ao qual consta detalhadamente os trâmites desse processo e descrição das atividades e tratamento das exceções.

Após o processo mapeado e melhorado, pode-se observar mudanças significativas no diagrama, então, faz-se necessário a disseminação que se refere ao acordo das partes envolvidas para a aceitação do processo padrão, assim, como ao apoio para a realização das mudanças necessárias para a implantação. É uma forma de fornecer visibilidade e apresentar o novo processo aos demais colaboradores, nessa fase, pode incorrer alguns ajustes que serão avaliados pelos envolvidos. Essa pactuação é realizada por meio de apresentação do processo padrão com o respectivo manual de procedimentos para as demais unidades organizacionais.

Laurindo e Rotondaro (2006) apontam que a disseminação dos processos precisa também do apoio da alta administração, ou seja, promover a adoção do processo padrão, assegurando que todos estejam convergindo para mesma maneira de trabalhar. Desse modo, devem acontecer reuniões onde os participantes do processo terão conhecimento de como deve ocorrer e quais mudanças foram implementadas. A criação de identidade única para os processos de trabalho é passo fundamental para uniformização dos procedimentos voltados a execução de rotinas.

Como saída, obtém-se o mapa do processo validado pelas partes que o compõe e o termo de validação, documento que ratifica que estão cientes das novas mudanças e que devem convergir esforços para que procedam de maneira acordada. Após a fase 6, é necessário o monitoramento e controle do novo processo.

5.7 Fase 7 – Monitoramento e controle

Baldam, Valle e Rozenfeld (2007), caracterizam esta etapa como crítica e decisiva, pois, o processo passa de fato às mãos dos usuários e serão percebidos os efeitos da gestão de mudanças com os envolvidos. Segundo o BPM CBOK (2009), a implementação dos processos é a realização do desenho aprovado de processo documentado e operacional, inclui a implementação de políticas e procedimentos novos ou revisados. Envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.

Figura 18 – Diagrama da fase 7



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta fase está relacionada com a dimensão 2, categoria 2.1 - consciência de benefício da gestão de processos, que buscou identificar se os servidores possuem entendimento dos benefícios ao gerenciar processos, de modo a ter controle e visibilidade das

rotinas de trabalho. E também a dimensão 1 categoria 1.6 - escassez de recursos. A falta desses é entendida como um dos fatores mais impactantes na implementação da gestão de processos, fatores humanos, os financeiros e normas gerais quando escassos prejudicam no andamento da organização.

Segundo Milan e Versetti (2012), o monitoramento possui intuito de propiciar um entendimento amplo dos problemas existentes. É a garantia da melhoria do processo. O sucesso do esforço de implementação depende da aceitação e contínuo suporte de patrocinadores e atores envolvidos na realização das tarefas do processo. A escala de implementação pode variar de mudanças simples em processos, regras de gerenciamento e, até, mudanças internas na estrutura organizacional.

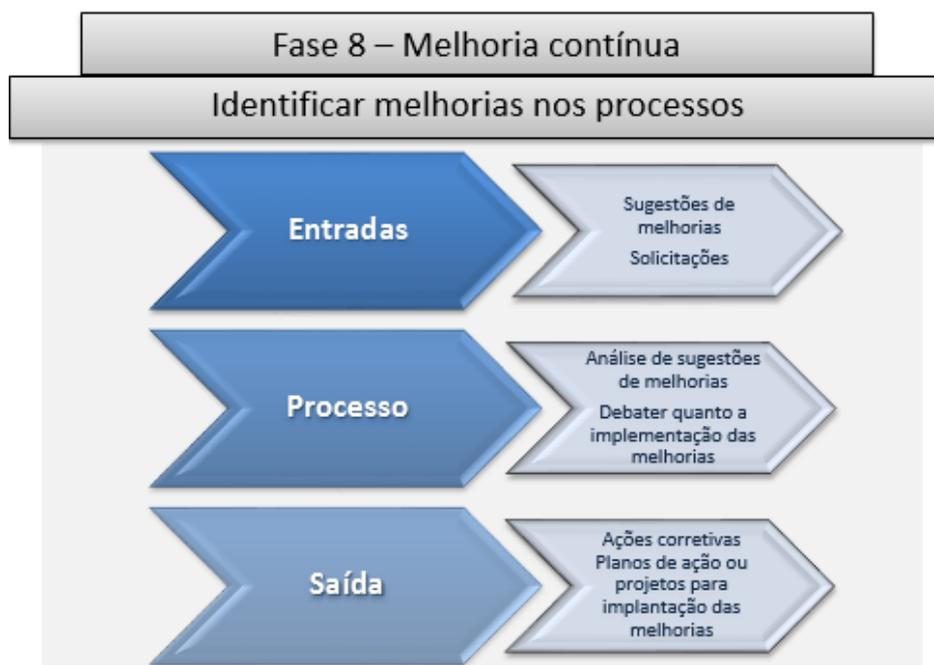
Para insumo dessa fase, verifica-se o manual de procedimentos e o mapa de processos validado na fase anterior, com propósito de monitorar se as definições acordadas estão sendo seguidas e se o processo caminha de acordo com as mudanças. Nessa etapa, deve ser feito o monitoramento e controle do processo com a finalidade de aferir se estão cumprindo o que foi celebrado. Pode-se também efetuar a verificação se as mudanças são viáveis, caso verifique algumas melhorias, essas serão documentadas e numa próxima medição devem ser implementadas.

É relevante que ocorra reuniões de pontos de controle de monitoramento do processo, as quais podem ser feitas por uma equipe de processos no órgão, caso não seja possível, até mesmo por limitação de pessoal, utilizar-se dos envolvidos na execução do fluxo desse processo para assim acompanhar a implantação e monitoramento do mesmo. Como produto, obtém-se as ações corretivas ao processo para verificação de necessidades de alteração de normas e procedimentos para implantação do processo. Após o monitoramento, inicia-se a verificação de melhoria contínua.

5.8 Fase 8 – Melhoria contínua

Para Paim *et. al.* (2009), os processos são objetos de controle e melhoria, também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atuar futuramente no contexto organizacional. Estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetivos da organização independente de sua natureza, mas, que demandem coordenação destes.

Figura 19 – Diagrama da fase 8



Fonte: Elaborado pelo autor.

Compreende-se como fase de refinamento que aborda aspectos de ajustes e melhorias pós-implantação de processos, com base nas informações-chave de desempenho ou sugestões de melhorias. Está relacionada à dimensão 2, categoria de 2.1 - consciência dos benefícios da gestão de processos, pois, ao se chegar ao final do ciclo, os servidores percebem os benefícios alcançados ao longo da metodologia, tais como: melhor adequação de rotinas; otimização do tempo de execução; redução de custos; visibilidade do processo; documentação de rotinas; dentre outros, que fornecem credibilidade ao modelo e, assim, servidores engajados por busca de melhorias.

O processamento dessa fase prevê o levantamento de lições aprendidas em todas as ações decorrentes do ciclo de processamento desta metodologia, bem como seu armazenamento e difusão. No pensamento de Paim *et. al.* (2009), essas ações podem servir de base até mesmo para refinamento, não só dos processos, mas, também, da gestão organizacional. É após essa fase que se pode iniciar novamente o ciclo de melhorias proposta por essa metodologia, partindo-se da fase 4, análise e diagnóstico de processo.

Periodicamente, os envolvidos consolidam as sugestões de melhorias apresentadas e avaliam a sua implementação. Caso a mudança seja em tarefas ou atividades que não implicassem em impacto nas interfaces, deve ser feito um plano de ação para adequação do processo. Se houver necessidade de ajuste entre as interfaces, é importante a elaboração de

projeto, cabendo ao gestor, a sua proposição, nessa fase são buscadas as melhorias que podem ser implantadas até o processo ficar executável de forma clara aos envolvidos.

Como produto, obtém-se relatório das ações corretivas e propostas para aplicação das melhorias que devem ser iniciadas na fase 4, análise e diagnóstico de processos, e não mais na fase 1, devido o processo ter completado o fluxo. Essas três fases iniciais não mais se aplicam aos ciclos posteriores.

5.9 Atribuições e responsabilidades

Para que o projeto tenha sustentação, faz-se necessário a definição de papéis e responsabilidades para implementação e acompanhamento. Sugere-se que, para implantação, defina-se, no mínimo, três servidores com os papéis de consultor em processo, oferecendo apoio na condução dos trabalhos e aplicação da metodologia. Dois analistas de processos, para contribuir no mapeamento juntamente com as unidades organizacionais.

O gestor máximo da organização ficará responsável pelo acompanhamento e disseminação da visão de processos, contribuindo para o fortalecimento dessa modelo. Os envolvidos serão, pontualmente, todos os servidores do *Campus* Samambaia, sendo trabalhados os processos de cada unidade e posterior efetuando o *link* das conexões entre os demais. Esse modelo deve ser mantido no *Campus* Samambaia, no entanto, os demais *Campi*, caso queiram, podem efetuar os ajustes necessários para melhor adequação e aplicabilidade às suas necessidades.

Sugere-se que o modelo fique sob a responsabilidade da Diretoria de Administração - DRAP, mais precisamente na Coordenação de Planejamento Orçamento – CDPO, por se tratar da coordenação que mais se adequa às atribuições de gestão de processos.

No entanto, sugere-se que antes de aplicação do piloto, o pesquisador busque o contato com a UnB, por meio da Diretoria de Processos, com objetivo de apresentação e verificação de aderência da proposta de metodologia de gestão de processos. Tal validação se dá ao fato que a universidade possui um escritório de processos, como também, experiências nessa frente de trabalho e que pode contribuir com intuito de ratificação do piloto ou, até mesmo, para aperfeiçoamento.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo finaliza o estudo e apresenta os resultados da pesquisa. É oportuno resgatar o problema de pesquisa: como a gestão de processos pode contribuir com o desempenho organizacional do IFB *Campus* Samambaia, tendo por base a proposição de um modelo piloto de gerenciamento de processos? Ao qual foi respondido por intermédio dos objetivos, e conseqüentemente, objetivo geral, pois, a execução dos desses sustentam a proposição do modelo de modo que respondem ao problema de pesquisa.

Com o delineamento da pesquisa foi possível a elaboração de treze categorias distribuídas em três dimensões, e um modelo piloto para gerenciamento de processos. Desse modo, os objetivos específicos foram respondidos, pois, por meio deles, foi possível a criação dessas categorias que compõem o trabalho. Identificar os processos dos setores do IFB *Campus* Samambaia. Conforme observa-se na terceira dimensão, ao todo foram trinta macroprocessos e 159 processos que compõem a estrutura organizacional do IFB, *Campus* Samambaia. Com essa identificação tem-se visão sistêmica da organização, de modo os servidores passam a ter o conhecimento desses processos, enxergando a Instituição como um todo.

Identificação dos processos críticos do IFB *Campus* Samambaia. Conforme observa-se também na terceira dimensão, ao todo foram sete macroprocessos e sete processos críticos identificados: gerenciar conformidade; liquidação; aquisições; viabilização de auxílios; diários de classe; matrículas de discentes; e gerenciar inserção de dados em sistemas. Esses estão vinculados à missão da organização e permite à Instituição visualização de pontos críticos e, por conseguinte, direcionamento de esforços para mapeamento e aplicação de melhorias.

Por intermédio deste objetivo, evidenciar ausência de gestão de processos do IFB *Campus* Samambaia. Foi possível identificar que existe carência de determinados procedimentos, gerando morosidade e, por conseguinte, algumas lacunas na comunicação entre os setores. Acarretando, por parte de alguns servidores, a execução dos processos de maneira não sequencial, fragilizando a execução de tarefas e sem sustentação procedimental, ocasionando fragilidade na difusão do conhecimento. Ademais, dificulta a instituição na documentação do conhecimento tácito, aquele que o servidor acumula ao longo de sua trajetória profissional, que uma vez não documentado se perde, à medida que servidores

deixam a Instituição. Conclui-se que é necessário a documentação desse conhecimento por intermédio do gerenciamento de processos.

Com a operacionalização do objetivo, caracterizar deficiências na execução dos processos de trabalho do IFB *Campus* Samambaia. Foram elencados escassez de recursos, bem como normatização, humanos e financeiros, também foram evidenciados, fatores que geram entraves na implementação da gestão de processos, e, por fim, a falta de disseminação do processo, ou seja, oferecer visibilidade às demais unidades organizacionais da forma que é executado. Essas informações, referem-se à primeira dimensão: ausência da gestão de processos, esse objetivo foi respondido tendo em vista as evidências por meios dessas categorias que o *Campus* não executa o gerenciamento de seus processos.

Identificar necessidade de gerenciamento de processos. Esse objetivo possibilitou extrair a consciência que os servidores possuem ao se adotar a gestão de processos, percebeu-se, também, iniciativas próprias no intuito de melhorar a gestão local iniciativas que reforçam a necessidade desse gerenciamento. Foi elencado, a consciência dos benefícios, sendo que os envolvidos possuem conhecimento destas vantagens: eliminação de redundância; atividades duplicadas; limitação de desperdícios; melhor utilização dos recursos disponíveis e clareza aos procedimentos.

Conforme evidenciado nesta pesquisa, o *Campus* Samambaia não gerencia seus processos, fazendo uso de metodologia, as ações são isoladas e não foi possível a identificação de ganhos com esse padrão de trabalho, desse modo, a proposta de um piloto para a gestão de processos, composta por oito fases foi atendida, conforme item cinco, que têm por objetivos macro, identificar, mapear, diagnosticar; desenhar, disseminar, monitorar e melhorar continuamente os processos do *Campus*. Desse modo, com a aplicação e acompanhamento da metodologia, o *Campus* tem melhorias na execução de suas rotinas, documentação de processos, difusão de conhecimento e melhor forma de conduzir os trabalhos.

As contribuições deste trabalho estão na elucidação do modo mecanicista de execução das tarefas. Percebeu-se que existe deficiência de normatização que sustentem a execução de determinadas rotinas, fato que leva algumas vezes à morosidade e execução de forma não satisfatória para o alcance de objetivos. A contribuição gerencial, uma vez que caracterizados as lacunas em relação à gestão de processos e com proposição de um modelo para se trabalhar com esse gerenciamento no *Campus* Samambaia, com ganhos de efetividade na gestão, que por meio dele pode-se sanar falhas e retrabalhos que foram apontados ao longo deste estudo, desse modo, ao oferecer visibilidade aos processos às demais áreas, obter-se o

controle e fluxo de informações referente aos processos, com uma ferramenta que direciona a gestão na tomada de decisão.

Como limitações desse trabalho pode se elencar: os fatores humanos da pesquisa, uma vez que foi abordado os servidores de um determinado *Campus* a extraída a percepção dos envolvidos. Também de tempo, não foi possível a aplicação da pesquisa a observação, técnica que poderia evidenciar fatores da execução das rotinas no dia a dia e agregar novas informações. Também em relação às reuniões com entrevistados, quinze no total, e por se tratar de coordenadores e diretores com tempo escasso para se dedicarem às respostas da pesquisa e parte deles, em período de férias ou por licenças legais, não foram encontrados com facilidade, gerando a necessidade de remarcação de novos encontros. Outro ponto percebido nesta dissertação foi a identificação dos processos críticos, uma vez que para essa listagem, caberia um estudo mais detalhado a respeito da elaboração dessa listagem, até mesmo com mais servidores envolvidos, fato que pode ocorrer na implementação do modelo.

Como pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação do modelo proposto e verificação de aderência para gestão de processos no *Campus* Samambaia. De todo modo, vale ressaltar que após aplicação do modelo piloto, esta pesquisa pode ser replicada aos demais *Campi* e outras Instituições de Ensino Superior, de modo a oferecer uma visão de processos, contribuindo para documentação e melhorias de processo. Estudos comparativos entre a metodologia proposta para a Instituição e de outras instituições públicas de ensino superior, com objetivo de verificar possíveis melhorias, disfunções e comparar modelos e resultados alcançados das lições aprendidas.

Por fim, o pesquisador sugere que a Instituição defina responsáveis para implementação do modelo proposto, criando uma comissão ou equipe que será responsável pela parte de execução e acompanhamento. Recomenda-se ainda, que a o *Campus* seja o responsável por tais execuções sobre o desenvolvimento de uma gestão de processos integrada que possa culminar em ganhos de efetividade para Instituição, como: registro das lições aprendidas; documentação histórica da organização; e, por consequência, fluidez dos processos organizacionais, com visão sistêmica e integradora, contribuindo para missão institucional.

7 REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2000**. Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. São Paulo: ABNT, 2000.

ABPMP *et al.* (Org.). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento CBOK**. 3. ed. Chicago: ABPMP, 2009. 326 p. Disponível em: <www.abpmp.org>. Acesso em: 31 mai. 2015.

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução Total dos Processos: Estratégias para Maximizar o Valor do Cliente**. São Paulo: Nobel, 1996. 248 p.

ALMEIDA, L. G. **Gestão de processos e a gestão estratégica**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

BALDAM, R. L.; VALLE, R. A. B.; PEREIRA, H. R. M.; HILST, S. M.; ABREU, M. P.; SOBRAL, V. S. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. São Paulo: Qualitymark, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1985.

_____. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Ed. Vozes, 1975.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

_____. Decreto 6.095 de 24 de abril de 2007. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 de abril de 2007.

_____. Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 de dezembro de 2008.

_____. Ministério da Educação. **Concepção e Diretrizes – Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnológica**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br>>. Acesso em: 02 mai. 2014.

_____. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional** – PDI. 2011. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/attachments/article/3933/Plano_de_Developvimento_Institucional_2014_2018_IFB.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instruções para Candidatura ao Prêmio Qualidade do Governo Federal Ciclo 2000**. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.planlato.gov.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília: MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009. 42 p.

_____. 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 Avaliação da Gestão Pública**. Brasília, 2008. Versão 1/2008.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovations**. Londres: Tavistock, 1960.

CAETANI, A. P. *et al.* Gestão orientada a processos de negócio: oportunidades para melhoria da execução estratégica em uma refinaria de petróleo. **Revista de Negócios**, Blumenau – SC, v. 12, n. 4, p.33-53, mar. 2013. Trimestral.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, Kelli. A. de. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília**: estudo de caso 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão Pública, Faculdade de Planaltina. Universidade de Brasília UnB, Brasília, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos e Processos**: administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Reengenharia de Processos**: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus 1994.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva, 1990.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. Trad. Francisco G. Heidmann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FERNANDES, F. das C. de M. **Gestão dos Institutos Federais: O Desafio do Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Hologos, ano 25, V. 2. Rio Grande do Norte, p. 3-10, out. 2019.

FERREIRA, Victor C. P. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

FNQ. **Pessoas são a chave do sucesso**. Classe mundial, case da Petroquímica da União. Fundação Nacional da Qualidade, 2005.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Críticos de Excelência 2010: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, 2010.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, cap. 3.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, p. 6-19, jan./mar, 2000a.

_____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

_____. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da economia**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HARMON, P. **Service orientated architectures and BPM**. Business Process Trends, 22 Feb. 2005.

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

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management, practical guidelines to successful implementations**. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo**. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

JURAN, J. M. **Controle da Qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991. Vol. 1

LACERDA, R. T. de O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Metodologia de Gestão de Processos e Dynamic Capabilities. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte – MG, v. 2, n. 3, p.111-134, jun. 2012.

LAURINDO, J. B. F; ROTONDARO, R. G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Harvard: Harvard Business School, 1967. 295 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: EPU, 2001.

_____. **Pesquisa em Educação – abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, C. H. P.; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **ISSO 9001:2000 – sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

MILAN, G. S.; VERSETTI, R. Melhorias em processos com impacto na eficiência operacional: um estudo ambientado em um laboratório de análises clínicas. **Revista Produção Online**, Florianópolis – SC, v.12, n. 4, p. 1031-1056, out./dez. 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Edição executiva Gareth Morgan. Tradução Geni G. Goldshimidt. 2. Ed. 4ª impressão. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark. 1999, 225 p.

MÜLLER, G. Luiz; DIESEL, Letícia; SELLITTO, M. Afonso. Análise de processos e oportunidades de melhorias em uma empresa de serviços. **Revista Produção Online**, Santa Catarina, v. 10, n. 3, p.524-550, nov. 2010.

NETTO, C. Definindo gestão por processos: características, vantagens e desvantagens. *In*: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. (Orgs.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. Barbará de. **A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio**. XIII SIMPEP, Anais, Bauru – SP, 6 a 9 nov. 2006.

OLIVEIRA, S. Barbará de; MOTTA, R. Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Altamar Sales de. Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p.172-194, 20 abr. 2012.

PAIM, R.; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.

PAULK, M. C. **What Does 'Institutionalization' Means?** *Software Quality*, p. 13–14, 2002.

PAVANI, J. O.; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos da Teoria à Prática: aplicando a metodologia de Simulação para Otimização do Redesenho de Processos**. São Paulo: Atlas, 2012. 141 p.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SALGADO, C. C. R. *et al.* Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, Rio Grande do Norte, v. 1, n. 29, p.151-168, mar. 2013. Bimensal.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SANTOS, N. de M.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V. de. RESENDE, P. T. V. de. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **BBR: Brazilian Business Review**, Vitória – ES, v. 11, n. 3, p.106-129, 1 maio 2014. Mensal.

SCHOLTES, Peter R. **O Manual do Líder: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

SCHWAAB, B. G. *et al.* Mudanças a partir do mapeamento e gestão por processos. **Uniabeu**, Belford Roxo, v. 6, n. 12, p.97-112, abr. 2012.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/2009.07.003>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN Business Process Modeling Notation**. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WARRAK, Aziz K. El. **Uma proposta de modelo conceitual de desdobramento de processos e de governança de indicadores**: um estudo de caso em uma área de uma empresa integrada de energia. 2012. 206 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Sistemas de Gestão, Sistema de Gestão Pela Qualidade Total / Gestão de Processos, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

WARRAK, Aziz K. El; FARIAS FILHO, J. R. de. **Uma proposta de modelo conceitual de desdobramento de processos**: um estudo de caso em uma área de uma empresa integrada de energia. *In*: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Encontro. Salvador – BA, 2013. p. 1 – 20.

WOODWARD, J. **Management and Technology**. London: H.M.S.O., 1958.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64 – 80, 1997.

ZATTI, V.; DONNER, S. C.; JESUS, E. R. Fundamentos filosófico-históricos da proposta dos Institutos Federais de Educação/philosophical-historical background of the proposal of Federal Education Institutes. **HOLOS**, v. 30, n. 2, p. 57-64, 2014. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1988/803>>. Acesso em: 31 mai. 2015.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Boa tarde, bem-vindo à pesquisa! Obrigado por seu interesse em participar. Sou Luidson Saraiva Souza, servidor de carreira do IFB, Administrador, Mestrando em Gestão Pública da Universidade de Brasília – UNB. Junto ao programa de Pós-graduação em Gestão Pública – PPGP. A pesquisa refere-se ao nível de maturidade em processos organizacionais do IFB. Investigo **Como o IFB *Campus* Samambaia, pode melhorar a sua gestão, tendo por base a proposição de um modelo piloto de gestão de processos?** As respostas são confidenciais e o formulário não identifica o respondente. São ao todo 10 perguntas. Suas respostas devem refletir o mais fielmente possível a sua situação ou percepção sobre o que está sendo perguntado. Duração prevista de 40 minutos.

Ao continuar, você concorda que sua resposta subsidiará elaboração de um trabalho sobre proposição de um modelo piloto de gerenciamento de processos para o IFB *Campus* Samambaia.

O responsável pela pesquisa é o discente Luidson Saraiva Souza, orientado pelo Prof. Dr. **Jonilto Costa Souza**, da Universidade de Brasília – UnB.

O objetivo do trabalho é analisar informações sobre o atual modelo ou forma que o IFB utiliza para gerenciar os seus processos e levantar a listagem de processos, bem como a listagem dos processos críticos da instituição. Antes de iniciar solicito sua permissão para que eu grave essa conversa para facilitar na análise posterior.

No caso de concordância da gravação prossegue-se com a entrevista, em caso de negativa, o gravador será desligado e todas as respostas serão minuciosamente anotadas. Informo ainda que a pesquisa não há tempo máximo e mínimo fique à vontade como se fosse uma conversa. A pesquisa tem aproximadamente 15 perguntas. Para continuar com este trabalho, é importante alinhar alguns conceitos como definição de processos:

Caso tenha dúvida nas perguntas, interrompa e peça mais informações. E fique à vontade para voltar a qualquer questão ou modificar respostas.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (CONTINUAÇÃO)

Definição de processos

Davenport (1994), Processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Definição de processos críticos

Para Barbará (2006), os processos críticos são aqueles que impactam mais fortemente o negócio, ou seja, que apresentam grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio da organização.

1. Informações do setor ou área de atuação, fale de sua unidade.
Objetivo: Verificar de um modo geral como é a unidade em que trabalha quantitativos de servidores, horários de trabalho.
2. Quais os processos que identifica na sua unidade;
Objetivo: Extrair do entrevistado a noção de processo, se ele detém conhecimentos mínimos de distinção entre processos e atividades.
3. Quais são os fluxos de trabalhos mais importantes do seu setor, por quê?
Objetivo: Verificar as entradas e saídas mais relevantes com intuito de identificar quais processos o setor possui.
4. Quem são seus clientes (internos e externos; descreva-os).
Objetivo com essa, busca-se identificar quais são os processos do setor.
5. Qual (is) o (s) mais crítico (s), por quê? (críticos são aqueles que impactam mais fortemente o negócio da organização, comprometendo o cumprimento de sua missão).
Objetivo: com essa pergunta busca-se identificar quais os processos críticos do setor.
6. Quais os processos mais críticos que visualiza no *Campus Samambaia*?
Objetivo: Verificar as entradas e saídas mais relevantes com intuito de identificar os processos críticos que visualiza na organização como um todo.

ROTEIRO DE ENTREVISTA (CONTINUAÇÃO)

7. Principais problemas enfrentados por não se ter o gerenciamento de processos;
Objetivo: Busca-se identificar a importância do gerenciamento de processos na organização.
8. Há algum fluxo e ou rotinas de trabalho preestabelecidos?
Objetivo: Busca-se identificar se houve algum esforço em mapear ou melhorar algum processo.
9. O que mais dificulta o seu trabalho? Explique.
Objetivo: verifica-se a interação com demais áreas e possíveis melhorias começam a ser identificadas.
10. Com os processos mapeados acredita que a gestão da unidade ficará mais eficiente?
Justifique.
Objetivo: Entender se a gestão dos processos é relevante para o setor.
11. Sente falta de clareza nos procedimentos em relação aos procedimentos da unidade?
Objetivo: verificar se a unidade possui algum procedimento preestabelecido.
12. Dados profissiográficos/biográficos:

Cargo do concurso: _____

Setor de lotação: _____

Função: _____

() **Docente - Formação acadêmica** _____

() **Técnico - Formação acadêmica** _____

Tempo de trabalho no IFB:

() **Até 1 ano.** () **Entre 1 e 3 anos.** () **Entre 3 e 5 anos.** () **Entre 5 e 10 anos**

Faixa etária: () **20 a 30 anos** () **31 a 40 anos** () **41 a 50 anos** () **51 a 60 anos.**

APÊNDICE B

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS COM AS ÁREAS

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS COM AS ÁREAS – DISSERTAÇÃO DE MESTRADO – LUIDSON SARAIVA SOUZA						
Dias da semana disponível						
Escreva nos dias da semana os horários disponíveis para realização das entrevistas						
Quantitativo	Coordenação/Direção	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
1	DIREÇÃO GERAL					
2	DRAP					
3	CDGP					
4	CDPO					
5	CDAP					
6	CDMS					
7	CDAC					
8	DREP					
9	CDPD					
10	CDBI					
11	CDPE					
12	CGEN					
13	CDES					
14	CDAE					
15	CDRA					
As entrevistas terão duração prevista de 50 minutos e caso necessário em mais de um encontro.						

APÊNDICE C

RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS UTILIZADOS NA ANÁLISE DOCUMENTAL

Identificação do documento	Documento	Data da publicação	Finalidade	Principais Informações	Categorias aplicada	Origem	Abrangência
Doc1	Lei 11.892	29 de dezembro de 2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.	Instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação.	Cat. 1.2 Cat. 1.3 Cat. 2.2	Governo Federal	IFB
Doc2	PDI 2009-2013	Janeiro de 2009	Dirigir as ações da instituição na construção de um plano estratégico com prazo de 5 anos.	Acompanhar o desenvolvimento do planejamento Necessidade de orientação e padronização de processos relativos ao Instituto Federal de Brasília.	Cat. 1.3	IFB/ Reitoria	IFB
Doc3	Portaria nº. 25	20 de fevereiro de 2009	Constituir comissão para Elaborar Relatório Situacional objetivando subsidiar a definição de normas e procedimentos de ações corretivas e o planejamento das ações de	Considerando o período de transição da ETF/BSB para o Instituto Federal de Brasília – IFB; Considerando ausência ou precariedade de fluxos de processos e de normas formais nos setores da Reitoria.	Cat. 1.7 Cat. 2.2	IFB/ Reitoria	IFB

Identificação do documento	Documento	Data da publicação	Finalidade	Principais Informações	Categorias aplicada	Origem	Abrangência
			2009.				
Doc4	Portaria nº. 699	24 de novembro de 2010	Constituir Comissão realizar o mapeamento dos processos de trabalho no âmbito do IFB.	Identificar os cinco processos mais críticos de cada unidade, documentar e analisar a sequência de atividades inter-relacionadas realizadas no alcance dos objetivos das diversas pró-reitorias e dos <i>Campi</i> .	Cat. 2.2	IFB/ Reitoria	IFB
Doc5	Termo de Acordo de Metas	10 de Junho de 2010	Estruturação, organização e definição da atuação do Instituto Federal Brasília.	Compromisso e responsabilidades mutuas entre Ministério da Educação MEC com o IFB, pactuação de indicadores, metas e resultados.	Cat. 1.3 Cat. 2.1	MEC/ SETEC	IFB
Doc6	Portaria nº. 383	21 de julho de 2010	Constituir a Comissão Local de Implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA-ADM no âmbito do IFB.	O SIGA-ADM faz parte do planejamento integrado entre a SETEC/MEC e o CONIF e tem como objetivo automatizar a gestão dos processos institucionais administrativos.	Cat. 1.3 Cat. 2.2	IFB/ Reitoria	IFB

Identificação do documento	Documento	Data da publicação	Finalidade	Principais Informações	Categorias aplicada	Origem	Abrangência
Doc7	Portaria nº. 559	28 de setembro de 2010	Criar Grupo de Trabalho para promover estudos destinados à implementação de um sistema de gestão.	Atribuições: – mapear os processos e definir os fluxos administrativos relativos à gestão e comercialização de produtos agropecuários e agroindustriais, bem como de prestação de contas.	Cat. 1.7 Cat. 2.4	IFB/ Reitoria	<i>Campus</i> Planaltina
Doc8	Relatório de gestão do exercício de 2010	2011	Prestação de contas anual a que o IFB está obrigado nos termos do art. 70 da Constituição Federal, apresentado aos órgãos de controle interno e externo.	Elaborado de acordo com as disposições do TCU e demonstrando uma visão sistêmica da instituição, é instrumento de materialização da transparência e do controle social.	Cat. 1.6	IFB/ Reitoria	Nacional
Doc9	Portaria nº. 08	5 de janeiro de 2012	Tornar oficial os fluxos de processos do IFB.	Disciplinar os fluxos de processos em caráter provisório do IFB.	Cat. 2.3 Cat. 2.4	Reitoria	IFB
Doc10	Fórum de Pró-reitores de desenvolvimento institucional	Novembro de 2012	Reflexões sobre o planejamento Institucional e relatório de gestão.	Discutir e alinhar as demandas do Relatório de gestão de 2012 apontadas pelo TCU.	Cat. 1.2	IFB/ Reitoria	IFB
Doc11	Regimento Interno	8 de fevereiro de 2012	Regimento Interno do <i>Campus</i> Samambaia é o documento que orienta os objetivos, a estrutura e as atribuições da organização	Documento que norteia as ações do Instituto além de um conjunto de normas que orientam o funcionamento e organização do Instituto	Cat. 3.1 Cat. 3.2	IFB/ CSAM	IFB

Identificação do documento	Documento	Data da publicação	Finalidade	Principais Informações	Categorias aplicada	Origem	Abrangência
			administrativa e de ensino, pesquisa e extensão do <i>Campus</i> , Samambaia.	Federal de Brasília <i>Campus</i> Samambaia.			
Doc12	Relatório de gestão do exercício de 2011	2012	Prestação de contas anual a que o IFB está obrigado nos termos do art. 70 da Constituição Federal, apresentado aos órgãos de controle interno e externo.	Elaborado de acordo com as disposições do TCU e demonstrando uma visão sistêmica da instituição, materialização da transparência e do controle social.	Cat. 1.6	IFB/ Reitoria	Nacional
Doc13	Relatório de gestão do exercício de 2012	2013	Prestação de contas anual a que o IFB está obrigado nos termos do art. 70 da Constituição Federal, apresentado aos órgãos de controle interno e externo.	Elaborado de acordo com as disposições do TCU e demonstrando uma visão sistêmica da instituição, é instrumento de materialização da transparência e do controle social.	Cat. 1.1	IFB/ Reitoria	Nacional
Doc14	PDI 2014-2018	Janeiro de 2014	Dirigir as ações da instituição na construção de um plano estratégico com prazo de 5 anos.	Acompanhar o desenvolvimento deste planejamento. Necessidade de orientação e padronização de processos relativos ao Instituto Federal de Brasília.	Cat. 2.1	Reitoria	IFB
Doc15	Memorando Circular nº. 01/2014 – CDNP/CGPL/PRDI/IFB	09 de maio de 2014	Necessidade de orientação e padronização de processos.	Necessidade de orientação e padronização de processos relativos IFB. Publicar o texto da Portaria com seus anexos, deixar os fluxos na intranet de forma amigável, usuário pode clicar nos espaços e obter	Cat. 2.1	CDNP/ CGPL/ PRDI/ IFB	IFB

Identificação do documento	Documento	Data da publicação	Finalidade	Principais Informações	Categorias aplicada	Origem	Abrangência
				informações extras.			
Doc16	Relatório de gestão do exercício de 2013	2014	Prestação de contas anual a que o IFB está obrigado nos termos do art. 70 da Constituição Federal, apresentado aos órgãos de controle interno e externo.	Elaborado de acordo com as disposições do TCU e demonstrando uma visão sistêmica da instituição, é instrumento de materialização da transparência e do controle social.	Cat. 1.5	IFB/ Reitoria	Nacional
Doc17	Portaria normativa nº. 004	31 de julho de 2014	Dispõe sobre a instrução dos autos para a celebração de Termo de Execução Descentralizada no âmbito do IFB.	Descentralização de crédito é uma operação que permite que o orçamento aprovado seja executado por outro órgão.	Cat. 1.1 Cat. 1.4 Cat. 1.5	IFB/ Reitoria	
Doc18	Portaria-TCU nº. 90	16 de abril de 2014	Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União quanto à elaboração de conteúdo dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014, com base na Decisão Normativa TCU nº. 134,	Elaboração de conteúdo dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014.	Cat. 1.5	TCU	Nacional

Identificação do documento	Documento	Data da publicação	Finalidade	Principais Informações	Categorias aplicada	Origem	Abrangência
			de 2013.				
Doc19	Relatório de gestão do exercício de 2014	29 de julho de 2015	Prestação de contas anual a que o IFB está obrigado nos termos do art. 70 da Constituição Federal, apresentado aos órgãos de controle interno e externo.	Elaborado de acordo com as disposições do TCU e demonstrando uma visão sistêmica da instituição, é instrumento de materialização da transparência e do controle social.	Cat. 1.5 Cat. 1.6	IFB Reitoria	Nacional
Doc20	Portaria nº. 2208	21 de outubro de 2015	Constituir comissão para elaborar manual de mapeamento de processos, a ser observado pelas unidades do Instituto Federal de Brasília – IFB.	Dispõe sobre os fluxos de processos de trabalho no âmbito do IFB.	Cat. 1.4	IFB Reitoria	IFB
Doc21	Portaria Normativa nº. 003	24 de setembro de 2015	Oficializar os fluxos dos processos do Instituto Federal de Brasília – IFB.	Torná-los disponíveis na intranet, na aba Publicações Processos de Trabalho.	Cat. 1.7	IFB Reitoria	IFB

Identificação do documento	Documento	Data da publicação	Finalidade	Principais Informações	Categorias aplicada	Origem	Abrangência
Doc22	Manual de Procedimentos do Registro Acadêmico	2015	Manual de procedimentos do registro Acadêmico e trata dos procedimentos e rotinas pertinentes a esse setor.	Orientar as atividades desenvolvidas rotineiramente e subsídio para orientar um trabalho eficaz, eficiente e dinâmico, tendo como objetivo principal prestar um atendimento de qualidade e em tempo hábil à comunidade acadêmica do Instituto.	Cat. 2.3	IFB Reitoria	IFB
Doc23	SGI – Sistema de Gestão Integrada	2012 a 2015	Gerenciar o Planejamento Estratégico do IFB, bem como demais execuções de atividades e demandas a servidores.	Sistema para Gerenciamento do Planejamento e demais atividades como demandas diárias.	Cat. 2.3	IFB Reitoria	IFB
Doc25	Ata reunião de Coordenações e Direções	De 22 de fevereiro de 2013	Discutir ações de melhorias entre as Coordenações e Direções.	Melhoria na comunicação entre as Coordenações e Direções.	Cat. 1.2	IFB/CSAM	CSAM
Doc26	Portaria 87 de 2013	De 22 de janeiro de 2013	Subdelega atribuições aos diretores gerais dos <i>Campi</i> .	Subdelegar atribuições aos diretores gerais de <i>Campus</i> e criar procedimentos para o controle e desempenho das atribuições.	Cat. 2.1	IFB/CSAM	IFB

APÊNDICE D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esta pesquisa versa sobre “como o IFB *Campus* Samambaia, pode melhorar a sua gestão, tendo por base a proposição de um modelo piloto de gerenciamento de processos” desenvolvida pelo pesquisador Luidson Saraiva Souza, aluno do programa de pós-graduação em gestão pública, e servidor, do quadro de pessoal Técnico-Administrativo, no cargo de Administrador do Instituto Federal de Brasília – *Campus* Samambaia, sob a orientação do Professor Dr. Jonilto Costa Sousa. Faz-se necessário a proposição de modelo piloto para que o IFB possa efetuar o levantamento, documentação e melhoria dos processos, especialmente nos *Campi* em implantação/expansão da Rede Federal de Educação Básica, Técnica e Tecnológica – EBTT.

As colaborações desse trabalho são: a possibilidade do IFB *Campus* Samambaia se estruturar na gestão de processos pois, diante de uma metodologia para gerenciamento de processos o desenvolvimento e aplicação de novas práticas ligadas e ao modo de organizar e melhorar seus fluxos de trabalho; verificar causa e efeito entre os processos e a efetividade organizacional; na forma de resultados, pois, com um modelo estruturado e novas técnicas de se pensar nos processos da organização, espera-se tendo conseqüentemente uma efetividade na gestão. Desse modo, alcançando os usuários finais – cidadãos. Podendo o IFB *Campus* Samambaia tomar decisões com menor risco, agregando valor aos serviços prestados aos usuários. Como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área e publicar em revista científica.

Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Ressaltamos que os resultados da pesquisa também serão utilizados pelo IFB, como suporte às ações de melhorias. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Ademais, o pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em relação à referida pesquisa.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
(CONTINUAÇÃO)**

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com o pesquisador Luidson Saraiva Souza – Telefone: (61) 8116-2838, ou pelo e-mail: luidson.souza@ifb.edu.br.

Atenciosamente,

Luidson Saraiva Souza
Pesquisador

Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor Orientador da Pesquisa

Entrevistado

Declaro que fui devidamente esclarecido e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.

APÊNDICE E

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - PPGP

Brasília, 08 de setembro de 2015.

A sua Excelência o senhor
Diretor Geral Luiz Diogo de Vasconcelos Junior
Instituto Federal de Brasília – Campus Samambaia
Brasília, Samambaia, DF

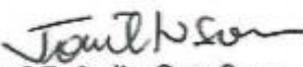
Senhor Diretor,

Tendo em vista a celebração do acordo de cooperação Setec/Mec e Unb vinculado ao programa de pós-graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília e o desenvolvimento da pesquisa empírica de título Melhoria da Gestão, com base no gerenciamento de processos do Campus Samambaia, sendo realizada pelo discente/servidor Luidson Saraiva Souza, coordenado e orientado pelo Professor Doutor Jonilto Costa Souza.

Apresentamos o aluno referido a qual pretende realizar pesquisa *in loco* por meio de entrevista semiestruturada e análise documental de forma a dar andamento na pesquisa. As entrevistas têm por objetivo identificar quais os processos do CSAM, dentre eles os críticos e propor uma metodologia de gerenciamento de processos. Desse modo solicitamos a vossa senhoria replicar, este comunicado as Diretorias e Coordenações.

Aliada as entrevistas, a pesquisa documental corresponderá por meio de fonte de coleta de documentos, escritos ou não, internos a organização como: manuais, relatório de gestão, atas de reuniões, bem como processos internos, organograma, fluxogramas e orientações em documentos internos.

Os pesquisadores acima se comprometem ainda: a) iniciarem a coleta de dados somente após o autorizado setor responsável do IFB, b) obedecerem às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, c) Assegurarem a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição.


Prof. Dr Jonilto Costa Sousa
Faculdade UnB de Planaltina – FUP
Programa de Pós Graduação em Gestão Pública

*Cion He
Pm de Ly*

APÊNDICE F

CARTA DE AGRADECIMENTO

Brasília, 25 de outubro de 2015.

Prezada senhor (a),

Por intermédio desta mensagem, expresso o meu agradecimento pela sua disposição em participar da pesquisa ao qual sou aluno de Gestão Pública da Universidade de Brasília – UNB. Junto ao programa de Pós-graduação em Gestão Pública – PPGP, ora conduzida, que buscou identificar fatores que influenciam na condução dos processos organizacionais do IFB-CSAM, e na elaboração de um modelo piloto de gestão de processos para o *Campus*. Agradeço imensamente a disponibilidade nas entrevistas.

Ademais, cada uma de suas contribuições é de grande importância, na elaboração dos trabalhos na medida em que os fatores percebidos por cada indivíduo, quando extrapolados para a esfera coletiva, possibilitará aprofundamento dos conhecimentos acerca da dinâmica que rege o fenômeno da gestão de Processos.

Também em nome do orientador da pesquisa, Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa, reforço o agradecimento pela riqueza de suas contribuições, bem como pela disposição de seu tempo, diante dos compromissos que temos diariamente. Por fim, reafirmo que, ao término da pesquisa, previsto para o primeiro semestre de 2016, um sumário com os resultados será prontamente enviado aos participantes que manifestem interesse em recebê-lo.

Luidson Saraiva Souza
Mestrando em Gestão Pública
Faculdade UnB de Planaltina – FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE G

EXEMPLO DE SIPOC EM USO PARA IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Fornecedor <i>Suppliers</i>	Entrada <i>Inputs</i>	Processo <i>Process</i>	Saída <i>Outputs</i>	Cliente <i>Customers</i>
Insumo necessário para realização de determinada tarefa. Fornecedores internos / externos para o processo.	Informação e ou documento, materiais necessário. Entradas para o processo. Informações, formas, ou até mesmo outros processos.	São os meios que transformam as entradas em saídas, a fim de responder as necessidades do seu cliente.	Pode ser informação material documentos, em suma é o resultado do trabalho.	Pessoas, departamentos, quem se destina o resultado. Aquele ou aquilo que receberá o que foi gerado.

Fonte: Adaptado de Scholtes (1998).

ANEXO A

VALIDAÇÃO DA FASE

FASE	
Data:	Elaboração:
Versão:	Aprovação:
DADOS DO PROCESSO	
Responsável do Processo:	
Finalidade do Processo:	

HISTÓRICO DE REGISTRO

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0			
1.1			

1 - Produtos entregues

2 - Documentos Relacionados ao aceite

3 - Classificação do aceite

() Produto/serviço considerados conforme

() Produto/serviço considerado conforme com restrição

() Produto/serviço considerado não conforme

4 - Considerações finais

5 - Declaração de aceite – aprovação

Os produtos acima listados foram entregues e aceitos, conforme descrito neste Termo de Aceite.

DATA E ASSINATURA	
Data:	Assinatura:

ANEXO B

CHECKLIST DE DA QUALIDADE DO PROCESSO MAPEADO

ETAPA	
DADOS DO PROCESSO	
Nome do processo:	Responsável do processo:
Finalidade do processo:	

ITENS DE VERIFICAÇÃO

Informe “sim”, “não” ou “NA” (não se aplica) para execução de cada item descrito abaixo, em seguida, faça suas recomendações, identifique-se e assine sua verificação.

Elementos <i>BPMN</i>	Analista de processos			
	Sim	Não	NA	Comentários
1. O processo possui subprocesso?				
2. O subprocesso possui Diagrama?				
3. Todos os elementos dos processos e subprocessos possuem entrada e saída?				
4. O nome da atividade foi informado de forma clara e objetiva?				
5. Foram utilizados elementos corretos no Diagrama?				
6. Todos os objetos de dados estão associados a pelo menos uma atividade?				
7. A interação dos processos foi representada corretamente?				
8. Existem linhas cortando o fluxo?				
9. Foram utilizados corretamente os <i>Gateways</i> ?				
10. A descrição da tarefa condiz com o tipo da atividade?				
Recomendações:				
Nome/Lotação:	Data:		Assinatura	