



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP UFPG

TATIANA ALVES TITO

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES
ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

SOUSA, PB
2019

TATIANA ALVES TITO

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES
ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para a obtenção do título de Mestre – Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

SOUSA, PB

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA NA FONTE
Biblioteca Setorial de Sousa UFCG/CCJS
Bibliotecária – Documentalista: MARLY FELIX DA SILVA – CRB 15/855

T621g Tito, Tatiana Alves.
Gestão de processos: um estudo de caso nas unidades acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Campina Grande / Tatiana Alves Tito. - Sousa: [s.n], 2019.

125 fl.: Il. Col.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública - PROFIAP) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS/UFCG, 2019.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

1. Administração Pública. 2. Desempenho Organizacional. 3. Melhoria dos Processos. I. Título

Biblioteca do CCJS - UFCG

CDU 35:378

TATIANA ALVES TITO

**GESTÃO DE PROCESSOS UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES
ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para a obtenção do título de Mestre – Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Aprovado em: ____ de _____ de 2019

Banca Examinadora:

Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia Filho
Membro Interno – PROFIAP/UFRPE

Dra. Edjane Esmerina Dias da Silva
Membro Interno – PROFIAP/UFCG

Dra. Soahd Arruda Rached Farias
Membro Externo –UFCG

*Aos meus pais, Amauri e Socorro;
Aos três homens de minha vida:
Paulo, João Paulo e Lucas,
Razões do meu viver.
Dedico.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha fortaleza e meu refúgio, por guiar meus passos.

Aos meus pais, Amauri e Socorro, meus exemplos de vida, pela dedicação e carinho e por me proporcionarem os meios para chegar até aqui.

Ao meu esposo, Paulo, por todo apoio e compreensão; por me fazer uma pessoa realizada e feliz.

Aos meus filhos muito amados, João Paulo e Lucas, por encherem minha vida de alegria e encantamento e serem inspiração para minhas conquistas.

Aos meus irmãos: Filipe, Fabrício e Fabiano (*in memoriam*), pelas expressões de carinho e presença constante.

A todos os meus familiares e amigos pela torcida.

À minha orientadora, professora Dra. Maria de Fátima Barbosa, pela confiança depositada ao eleger-me sua orientanda e pelo apoio e compreensão dispensados.

À toda a equipe do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFCG, pela dedicação e trabalho.

Aos meus colegas da Turma 2017, pela troca de conhecimento, compartilhamento das dificuldades e momentos de descontração e alegria; em especial aos meus colegas da van das viagens de Campina Grande para Sousa.

À UFCG, por oportunizar meios para que os servidores possam se desenvolver através da aquisição de conhecimento.

Ao Diretor do CCT, Ricardo Cabral de Vasconcelos, e ao Vice-Diretor, José de Arimatéia Fernandes, além meus colegas de trabalho pela compreensão e apoio fundamental para que eu pudesse aliar os estudos ao cotidiano profissional.

A todos os coordenadores e secretários das Unidades Acadêmicas do CCT que participaram da pesquisa, por fornecerem as informações necessárias para que ela pudesse ser desenvolvida.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Os profissionais da Administração Pública Brasileira vêm procurando desenvolver cada vez mais práticas que melhorem os seus serviços. A gestão de processos é uma destas melhorias, cujo foco compreende os processos mais críticos que influenciarão no desempenho organizacional. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar como são desenvolvidas as atividades burocráticas das Unidades Acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Por meio de questionário e entrevista aplicados aos secretários e coordenadores administrativos do CCT identificaram-se pontos fortes e fracos, sugestões de melhorias, fatores facilitadores e entraves dos processos; podendo assim, com estas informações, sugerir um plano de ação para a implantação da gestão de processos visando à melhoria destes nas Unidades Acadêmicas. Os resultados da pesquisa demonstram que a gestão de processos ainda não é efetivamente utilizada nas instituições públicas, e as que já a desenvolvem estão em fase de implantação ou de ajustes. Entretanto, compreendeu-se que é totalmente viável para a Administração Pública a implementação efetiva deste tipo de gestão, desde que sejam feitos os ajustes necessários para cada instituição. A gestão de processos, quando aplicada, pode trazer como resultados a melhora nos trâmites processuais, padronização das rotinas de trabalho, maior transparência e satisfação dos clientes internos e externos.

Palavras-chave: Administração pública. Desempenho organizacional. Melhoria dos processos.

ABSTRACT

Professionals of the Brazilian Public Administration are seeking to develop more and more practices that improve their services. Process management is one of these improvements, which focuses on the most critical processes that will influence organizational performance. In this context, the objective of this research is to analyze how the bureaucratic activities of the Academic Units of the Center of Sciences and Technology (CCT) of the Federal University of Campina Grande (UFCG) are developed. Through a questionnaire and interview applied to CCT secretaries and administrative coordinators, strengths and weaknesses, suggestions for improvements, facilitating factors and process obstacles were identified; Thus, with this information, we can suggest an action plan for the implementation of process management aiming at their improvement in the Academic Units. The research results show that process management is not yet effectively used in public institutions, and those that already develop it are in the implementation or adjustment phase. However, it was understood that it is totally feasible for the Public Administration to effectively implement this type of management, provided that the necessary adjustments are made for each institution. Process management, when applied, can result in improved procedural procedures, standardization of work routines, greater transparency and satisfaction of internal and external customers.

Keywords: Public administration. Organizational performance. Process improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Representação de processo	28
Figura 2 –	Organograma da Universidade Federal de Campina Grande	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Visão dos Processos como Categorias.....	29
Quadro 2	–	Subdivisão da Categoria de Processos	30
Quadro 3	–	Características do setor Público que exercem influência nos programas de gestão (melhorias ou mudanças).....	34
Quadro 4	–	Principais modelos de aperfeiçoamento de processos na literatura ...	35
Quadro 5	–	Fatores facilitadores ou barreiras para a GP	38
Quadro 6	–	Análise de Abordagem e da Sequência de Etapas.....	44
Quadro 7	–	Dimensões da Pesquisa	57
Quadro 8	–	Descrição dos Macroprocessos Finalísticos da UFCG	73
Quadro 9	–	Tarefas dos Coordenadores Administrativos	78
Quadro 10	–	Tarefas dos Secretários das Unidades	80
Quadro 11	–	Principais resultados da pesquisa.....	97
Quadro 12	–	Fatores que são barreiras ou facilitadores para GP nas Unidades ...	100
Quadro 13	–	Processos críticos das Unidades Acadêmicas.....	100
Quadro 14	–	Etapas e resultados da abordagem de Melhoria Contínua	102
Quadro 15	–	Plano de Ação: Planejamento para implantação da Gestão de Processos nas Unidades Acadêmicas do CCT.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** – Distribuição percentual dos entrevistados segundo a escolaridade....76
- Gráfico 2** – Distribuição percentual dos entrevistados segundo a faixa etária76
- Gráfico 3** – Distribuição percentual dos entrevistados segundo o tempo de serviço.....77
- Gráfico 4** – Distribuição percentual dos entrevistados segundo o tempo na função77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	Business Process Management
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
CCT	Centro de Ciência e Tecnologia
CCTA	Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar
CDSA	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido
CEET	Centro de Engenharia Elétrica e Informática
CEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CES	Centro de Educação e Saúde
CGDP	Comissão de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
CH	Centro de Humanidades
CNPQ	Conselho Nacional de Pesquisa
CONSAD	Conselho Administrativo
CSTR	Centro de Saúde e Tecnologia Rural
CTRN	Centro de Tecnologia e Recursos Naturais
DAP	Diretoria de Administração de Pessoas
GP	Gestão de Processos
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NPM	New Public Management
OS	Ordem de Serviço
PDI	Planejamento de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PPGMAT	Programa de Pós-Graduação em Matemática
PRE	Pró-Reitora de Ensino
PROPEX	Pró-Reitora de Pesquisa e Extensão
PRPG	Pró-Reitora de Pós-Graduação
PSI	Portal de Sistemas Integrados
RADOCS	Relatório de Atividades Docentes

REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades
SEGES	Secretaria de Gestão
SEI	Sistema Eletrônico Integrado
SODS	Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
UADesign	Unidade Acadêmica de Design
UAEM	Unidade Acadêmica de Engenharia Mecânica
UAEMA	Unidade Acadêmica de Engenharia de Materiais
UAEP	Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção
UAEQ	Unidade Acadêmica de Engenharia Química
UAEst	Unidade Acadêmica de Estatística
UAF	Unidade Acadêmica de Física
UAMat	Unidade Acadêmica de Matemática
UAME	Unidade Acadêmica de Matemática e Estatística
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNB	Universidade de Brasília
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo Geral	21
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA	22
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR	24
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	26
2.4 PROCESSO	27
2.5 GESTÃO DE PROCESSOS	30
2.6 GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
2.7 MODELOS PARA APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS	34
2.8 FATORES FACILITADORES E ENTRAVES PARA A GESTÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	38
2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	40
2.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PROCESSOS	41
2.11 ESTUDOS CORRELATOS	43
2.11.1 Análise do Aperfeiçoamento de Processos em Instituições Públicas Brasileiras	43
2.11.2 Metodologia de Gestão de Processos em uma Universidade Federal	45
2.11.3 Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais em uma Unidade da Universidade Federal da Paraíba	46
2.11.4 Modelo de Gestão de Processos para a Diretoria do Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE	47
2.11.5 Gestão por Processos Organizacionais na UNB	48
2.11.6 Gerenciamento de Processos no IFB Campus Samambaia	49
2.11.7 Gestão e Mapeamento de Processos na Diretoria de Administração de Pessoal da UFRN	50

2.11.8 Gerenciamento de Processos no UTFPR.....	51
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA	52
3.1 MÉTODO.....	52
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	52
3.3 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA E O SUJEITO DA PESQUISA	54
3.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	54
3.5 SUBMISSÃO DO PROJETO AO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)...	55
3.6 COLETA DOS DADOS.....	56
3.7 ANÁLISE DOS DADOS	56
3.8 DIMENSÕES DA PESQUISA	57
CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	58
4.1 O CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA	62
4.2 AS UNIDADES ACADÊMICAS DO CCT.....	64
4.2.1 Unidade Acadêmica de Design (UADesign).....	64
4.2.2 Unidade Acadêmica de Engenharia de Materiais (UAEMa)	65
4.2.3 Unidade Acadêmica de Engenharia de Petróleo (UAPetro).....	66
4.2.4 Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção (UAEP).....	66
4.2.5 Unidade Acadêmica de Engenharia Mecânica (UAEM).....	67
4.2.6 Unidade Acadêmica de Engenharia Química (UAEQ)	68
4.2.7 Unidade Acadêmica de Estatística (UAEst)	68
4.2.8 Unidade Acadêmica de Física (UAF)	69
4.2.9 Unidade Acadêmica de Matemática (UAMat)	70
4.3 PDI DA UFCG	71
4.4 MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS DA UFCG	73
4.5 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)	74
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	
 PRIMÁRIOS	76
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	76
5.2 TAREFAS	78
5.3 DIFICULDADES.....	81
5.4 PLANEJAMENTO.....	84
5.5 PROCESSOS.....	86
5.6 SUGESTÕES DE MUDANÇAS	90
5.7 PONTOS FRACOS NOS TRÂMITES PROCESSUAIS	94

5.8 MELHORIA DOS TRÂMITES	96
5.9 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA.....	96
CAPÍTULO 6 – DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADO COM OS COORDENADORES ADMINISTRATIVOS E SECRETÁRIOS DAS UNIDADES ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE.....	117
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	119
APÊNDICE C – TERMO DE ANUÊNCIA.....	120
APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS	121
APÊNDICE E – TERMO DE COMPROMISSO DOS PESQUISADOR(ES).....	122
APÊNDICE F – PLANO DE TRABALHO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UFCG 2019-2020.....	123

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo trata da introdução da pesquisa com a apresentação da contextualização, da delimitação do tema, da justificativa, além das contribuições geradas pelo estudo, da problematização, dos objetivos e da estrutura do trabalho.

As organizações brasileiras vêm cada vez mais tentando deixar de lado o sistema burocrático, buscando adotar uma administração gerencial (voltada para os resultados). Para Padrella, Furtado e Kipper (2012), a partir da década de 1980 os processos passaram a ser o foco da administração. Para os autores, este tipo de gestão voltada para os processos mostra que a organização deve focar seus esforços na otimização dos procedimentos, principalmente dos mais críticos e ligados à missão final da organização.

Neste sentido Leite e Rezende (2007) afirmam que algumas das alternativas para a evolução da administração pública são a adoção de modelos da gestão privada e a utilização das novas tecnologias na transformação e na modernização da gestão pública. A esta nova “doutrina” foi atribuído o nome de *New Public Management* (NPM) ou Nova Administração Pública.

De acordo com Brodbeck, Bobsin e Hoppen (2011) as organizações estão inseridas em um ambiente complexo, vivenciando pressões para alcançarem resultados e soluções que as conduzam a novas alternativas de gestão. Para os autores a Gestão de Processos (GP) surge como uma solução que busca integrar processos, pessoas e tecnologia. A GP vem para apresentar as conexões entre estes três elementos, possibilitando que o compartilhamento de recursos apresente soluções para os problemas organizacionais contemporâneos.

As empresas orientadas por processos priorizam o cliente final por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual (MORENO JR; FELIPPIO, 2013).

Mas para que a Gestão de Processos possa surtir efeitos positivos e ajude a organização a alcançar eficiência e efetividade, é preciso que a mesma funcione em conjunto com o Planejamento Estratégico (PE), pois sabendo quais são os objetivos da organização, os gestores podem organizar a estrutura dos seus processos alcançando assim os resultados esperados.

Para Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), os processos de trabalho são tradicionalmente baseados em modelos burocráticos, ocorrendo muitas vezes um

apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas. Este modelo busca combater as disfunções estruturais da Administração Pública Burocrática, e alcançar índices maiores de eficiência, pois esta passou a ser de fundamental importância sendo incluída na Constituição Federal, através de emenda constitucional em 1998, tornando-se um princípio a ser seguido pelas organizações públicas.

Cabe ao gestor público implementar práticas que melhorem cada vez mais os serviços prestados aos cidadãos e, para isso, precisa utilizar ferramentas e tecnologias que direcionem para o objetivo principal dos serviços públicos a satisfação do cidadão, seja ele seu cliente interno ou externo. Para tanto, o gestor precisa agir de forma empreendedora colocando em prática tudo que foi planejado.

Planejar, por sua vez, é uma palavra muito usada em nosso vocabulário, estamos sempre planejando alguma ação, seja no trabalho, seja na vida pessoal, e com as organizações não é diferente, já que estas constantemente se valem do planejamento para definir suas metas e alcançar seus objetivos. Mas nas organizações é muito mais complicado planejar, pois é preciso levar em consideração muitos fatores - dos externos aos internos - que articulados levarão ao alcance de um objetivo comum.

Alguns estudiosos criticam o Planejamento Estratégico por identificarem problemas como a falta de flexibilidade e a desconexão entre planejamento, ação e a incapacidade de transformar pensamentos em planos. Entretanto, as organizações públicas, em especial as organizações de ensino, tendem a ser altamente burocratizadas, mas o Planejamento Estratégico formal tende a ser bem aceito e muito utilizado nestas instituições visando aos resultados propostos pela Administração Pública. Um tipo de Planejamento utilizado pelas Instituições Públicas de Ensino Superior é o Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) que destaca a missão, a visão, os indicadores de efetividade, eficiência e eficácia a serem adotados pela instituição.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A Gestão de Processos (GP) visa a melhoria destes últimos nas organizações, tornando-as mais eficientes e mais satisfatórias para os clientes internos e externos. A GP foi criada para atender as demandas do setor privado,

mas vem sofrendo alterações para ser adaptada às organizações do setor público; e quando se trata de Instituições de Ensino Superior, as especificidades existentes são ainda mais peculiares devido às suas características e cultura organizacionais próprias.

A Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) tinha como uma de suas competências coordenar as ações do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, cuja a finalidade era contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país. Dentre os métodos e soluções ofertados pelo Programa GesPública encontra-se a Gestão de Processos. Com o intuito de ajudar na implementação deste tipo de gestão o governo federal criou em 2011 um Guia de Gestão de Processos de Governo, o qual faz parte do Programa GesPública (BRASIL, 2011).

Segundo Biazzzi, Muscat e Biazzzi (2011) a gestão por processos fornece uma visão estática e fragmentada, auxiliando a organização a encontrar a melhor alternativa e conseguir as melhorias necessárias para sua sobrevivência.

Buscando a melhoria dos serviços, o presente trabalho visa analisar as atividades burocráticas desenvolvidas nas Unidades Acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

A UFCG atualmente detém 11 Centros e oferece 95 cursos distribuídos em sete *campi* que recebem a denominação do Município onde estão localizados: Campus Campina Grande (ou Central), Campus Cajazeiras, Campus Cuité, Campus Pombal, Campus Sumé, Campus Sousa, Campus Patos. O Campus de Campina Grande é composto por cinco Centros: Centro de Ciências e Tecnologia (CCT), Centro de Humanidades (CH), Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI) e o Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN). O objetivo principal da UFCG é fomentar o desenvolvimento regional do interior da Paraíba a partir da sua atuação nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFCG, 2019).

Já o Centro em estudo - o CCT - conta atualmente com 9 Unidades Acadêmicas, somando 12 cursos de graduação; são eles: Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção, Engenharia de Petróleo, Engenharia Química, Engenharia de Materiais, Física (bacharelado e licenciatura), Matemática (licenciatura no turno

da manhã e bacharelado à noite), Estatística e Design. As Unidades Acadêmicas do CCT fornecem vagas para diversos cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. Destacam-se os ofertados em Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Engenharia de Materiais, Engenharia de Processos, Matemática, Design e Física.

A gestão de processos ainda é pouco utilizada nas instituições públicas, mas todas que fizeram uso da mesma notaram uma melhora em seus processos. Entretanto se registram poucas Instituições de Ensino Superior que utilizaram a GP como ferramenta de gestão, portanto o estudo aqui proposto mostra-se relevante.

A adoção de novas formas de gestão que redesenhem os processos nas suas várias dimensões pode se constituir como soluções viáveis que se dariam nas dimensões: tecnológica, humana e organizacional, alinhando-os a um planejamento estratégico; permite ainda que os processos sejam melhor geridos, possibilitando maior transparência, pois os mesmos estariam mapeados, definidos e monitorados (LEITE; REZENDE, 2007).

Diante desse contexto, esse estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: **Como a Gestão de Processos pode contribuir com a melhoria do desempenho organizacional das Unidades Acadêmicas do CCT?**

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O tema orientador da realização desta pesquisa é a gestão de processos como um instrumento para melhorar o desempenho organizacional. Com o intuito de ampliar a publicação de conhecimento acerca deste tema, elegeu-se analisar as atividades burocráticas nas Unidades Acadêmicas do CCT e sugerir um plano de ação para implementação da gestão de processos neste Centro da UFCG.

A escolha deste tema se sucedeu porque cada vez mais o setor público busca práticas que melhorem o seu desempenho, fazendo com que seus produtos e serviços alcance altos índices de qualidade e conseqüentemente tragam a satisfação de seus clientes.

As Instituições Públicas de Ensino Superior apesar de serem estruturas altamente burocráticas, estão tentando se adaptar aos novos métodos de gestão para que possam ser mais transparentes e eficientes em seus processos administrativos. De acordo com estas características, uma metodologia que pode vir

a trazer resultados benéficos para este tipo de organização é a gestão de processos, pois através dela a organização poderá identificar possíveis deficiências existentes na execução de suas atividades.

A escolha deste tema sucedeu-se pela necessidade de padronização e melhorias dos processos desenvolvidos nas 9 (nove) Unidades Acadêmicas. Cada Unidade realiza os mesmos processos, mas cada uma de sua forma, sem haver um modelo padrão que ajude os servidores a desenvolverem de uma forma mais rápida e eficiente as suas atividades diárias. Daí surgiu a necessidade da pesquisa para um melhor aperfeiçoamento dos processos, visando assim contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo CCT e suas Unidades Acadêmicas.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos. Neste aspecto é imprescindível que as instituições repensem suas práticas operacionais e estratégicas, visando assim a satisfação do seu cliente.

Para Brodbeck, Bobsin e Hoppen (2011) a relevância do desenvolvimento de pesquisas em Gestão de Processos é unânime tanto na área de Administração, como em Computação, pois há ainda muito que se estudar para poder aperfeiçoar a aplicação de conceitos e da metodologia nas organizações. Pois muitas vezes a falta de um entendimento claro sobre a GP pode levar a aplicações pontuais da metodologia, conduzindo a obtenção de resultados limitados.

Com a aplicação da gestão de processos, espera-se obter um aumento na avaliação de resultados, maior transparência e maior eficiência na organização em estudo.

O presente trabalho se justifica pela constante busca das organizações em procurar melhorar a qualidade dos serviços prestados. No contexto educacional, a qualidade nos serviços passou a ser um diferencial de grande importância, afinal é crescente a percepção de que os serviços públicos devem atender às necessidades dos cidadãos que contribuem com seus impostos para usufruir destes serviços.

Segundo Biazzzi, Muscat e Biazzzi (2011) são raros os autores que apresentam modelos para aperfeiçoamento de processos no setor público. Portanto o presente estudo se justifica pela necessidade que há do uso de novas ferramentas

que auxiliem as instituições públicas no processo de melhoria contínua, pois a gestão de processos se apresenta como um meio valioso de qualificação e melhoria destas instituições.

Para Oliveira (2006), é uma necessidade das organizações interligar os processos com outros instrumentos administrativos da empresa, visando consolidar uma administração mais ágil e flexível, assim como auxiliar na alavancagem dos resultados da empresa, mesmo que esta esteja em uma fase problemática. Para o autor, uma constante e evolutiva melhoria dos processos através do desenvolvimento e aplicação contínua de sua administração pode gerar os seguintes resultados: otimização do negócio, melhoria na estrutura organizacional e resultados positivos para empresa.

A justificativa para o tema deve-se ao fato de que nas organizações públicas em que este tipo de gestão foi implementado trouxe benefícios para a organização, melhorando o trâmite dos processos e agilizando os mesmos, trazendo uma maior satisfação para os clientes.

O tema gestão de processos não é recente na literatura, mas levando em consideração seu grau de implementação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ainda é um tema pouco explorado, portanto o presente trabalho poderá acrescentar mais informações ao tema em estudo.

O presente trabalho mostra-se relevante para autora, tanto em sua vida acadêmica, como na vida profissional, pois que contribui para a sua formação profissional e a ajudará nas atividades que executa na instituição em que trabalha.

Diante do exposto e da literatura estudada, verificou-se a necessidade de estudar o tema e analisar as atividades burocráticas das Unidades Acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), pois o ambiente é propício à aplicação da abordagem de Gestão de Processos, uma vez que precisa de resultados que proporcionem melhor desempenho de suas atividades e que atendam aos interesses de seu *stakeholders*.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como são desenvolvidas as atividades burocráticas nas Unidades Acadêmicas do CCT.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a gestão de processos com seus conceitos, modelos e peculiaridades;
- b) Apresentar experiências de aplicabilidade da gestão de processos ao setor público, em particular nas Instituições de Ensino Superior;
- c) Consultar os atores chaves das Unidades sobre a condução de atividades de planejamento e seus impactos sobre a execução dos processos;
- d) Identificar quais os fatores facilitadores ou entraves para a Gestão de Processos nas Unidades Acadêmicas;
- e) Iniciar a etapa de identificação dos processos críticos das Unidades, a partir da vivência dos atores chaves;
- f) Sugerir um plano de ação para implantação da Gestão de Processos.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

O trabalho se encontra estruturado em seis capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada a problematização, a delimitação do tema, a justificativa com as contribuições do estudo e os objetivos (geral e específicos).

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que apresenta o estado da arte e subsidia a análise dos resultados. Assim, traz explicação sobre a Gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior; em seguida aborda os temas da cultura organizacional e do desempenho organizacional, e seus processos; introduz ainda sobre a gestão de processos com seus conceitos e aplicação no setor público; discute quais os modelos para aperfeiçoá-los e quais são os fatores facilitadores ou entraves para implantação da GP; em seguida apresenta-se uma análise acerca de como é aplicado o planejamento em instituições públicas e estabelece a relação entre o planejamento estratégico e a gestão de processos, por fim, apresenta os estudos correlatos.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa abordando o método adotado, a classificação, o universo/amostra, o procedimento de coleta de dados, a análise dos dados, dimensões da pesquisa e as considerações éticas da pesquisa e o quarto capítulo dedica-se a relatar o diagnóstico organizacional, caracterizando o ambiente a ser estudado.

O quinto capítulo aborda a apresentação, análise e discussão dos dados primários. O sexto capítulo expõe a proposição do plano de ação para aplicação nas Unidades Acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia; e por fim as considerações finais, limitações da pesquisa, proposta de estudos futuros e os apêndices.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discorre sobre: (i) a gestão das Instituições Públicas de Ensino Superior; (ii) conceitos de cultura, desempenho organizacional e processos; (iii) conceito e fundamentos da gestão de processos, sua aplicação na Administração Pública, os modelos para aperfeiçoamento dos processos e quais são os fatores facilitadores ou entraves para a implantação da GP; (iv) planejamento estratégico e sua relação com a gestão de processos e sua aplicação em instituições públicas; e (v) os estudos correlatos, as experiências no setor público da gestão de processos.

2.1 GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

As universidades públicas são organizações complexas, principalmente no que diz respeito à gestão de recursos e processos envolvidos, e que necessitam de um gerenciamento que possa proporcionar eficiência à realização dos seus serviços, atendendo aos anseios e às exigências da sociedade pela prestação de um serviço com qualidade (SALGADO et al., 2013). Segundo os autores essas instituições vêm enfrentando vários desafios como: a equidade de acesso ao ensino superior; o processo de avaliação institucional; a qualidade como objetivo da gestão universitária; o compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão; a formação profissional e a autonomia universitária. Por isso é tão importante a busca por excelência, sendo este um dos caminhos para alcançar a melhoria nos processos acadêmicos e administrativos.

Como geradoras de conhecimento e saberes, as instituições de educação superior brasileiras, em particular as universidades, tem enfrentado constantes desafios de gestão, e de busca por formas mais eficientes e eficazes de atuação provocadas por mudanças no ambiente. Entre os motivadores da mudança estão aspectos relacionados à política educacional, às demandas do setor produtivo, às flutuações na demanda por cursos e às renovadas necessidades e expectativas dos alunos (MEYER JR; PASCUCI; MANGOLIN, 2012).

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

Um dos fatores que deveriam influenciar as universidades na busca por melhorias nos seus serviços deveria ser a própria exigência da sociedade, que está em constante questionamento sobre como são gastos os recursos públicos, e que também cobra dos órgãos públicos que os mesmos ofereçam serviços de qualidade.

Apesar disto, segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), são raros os autores que apresentam modelos para o aperfeiçoamento de processos no setor público. Para Salgado, Aires e Araújo (2013), o uso de ferramentas que auxiliem as instituições públicas no processo de melhoria contínua é um meio valioso de qualificação de processos destas.

Para a sobrevivência da educação e prestação de um serviço de qualidade é necessário um relacionamento adequado entre sociedade e instituições de ensino superior, permitindo que a organização se adapte às mudanças e se ajuste às necessidades sociais (CARVALHO; SOUSA, 2017).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Entendem-se como cultura organizacional todos os costumes, crenças e influências que a organização exerce sobre seus clientes internos e externos, seus colaboradores e fornecedores. Para Biazzi (2007) o conceito de cultura organizacional refere-se ao sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização. A autora afirma que a cultura organizacional influencia o clima organizacional, que consiste na atmosfera psicológica, no ambiente humano e em comportamentos observáveis existentes em uma organização.

No setor público apesar de as pessoas quererem trabalhar e resolver os problemas de forma rápida, por conta da burocracia os processos acabam sendo desenvolvidos de forma muito lenta, pois dependem de reuniões, editais, licitações, etc. São muitos requisitos para atender às demandas e tudo isso já faz parte da cultura organizacional, influenciando os resultados do desempenho organizacional.

Para Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) a cultura organizacional do setor público enfatiza a estabilidade e a burocratização do trabalho, aspectos que dificultam a implantação de processos orientados para resultados e para os clientes.

A cultura organizacional exerce influência crítica sobre os resultados da organização, portanto se configura como um fator crítico sobre o desempenho organizacional. De acordo com Santos, Santana e Alves (2012), a cultura

organizacional no setor público é bem forte, tendendo a ser resistente a mudanças e favorável à burocracia, ao apego às normas e à legislação. Sendo então a cultura e a burocracia fatores críticos para a implementação da gestão de processos.

Para que haja uma mudança da forma de gestão atual para a gestão de processos, é preciso primeiro uma mudança na cultura organizacional: esta deve passar de uma visão funcional, para a visão orientada por processos, devendo ainda ser aceita pelos participantes para que haja o comprometimento de todos da organização.

Para Domingues, Xavier e Birochi (2015), a cultura orientada para processos estimula o trabalho em equipe, o comprometimento com a melhoria contínua e o pensamento interfuncional voltado para resultados. Segundo os autores, a orientação para processos deve fazer parte da cultura organizacional, levando assim a desenvolver uma cultura de equipe, inovadora, de comprometimento com a melhoria dos processos, pensamento interfuncional e orientado para os resultados dos processos.

Para Vieira e Vieira (2004) a mobilização das comunidades universitárias, as mudanças estruturais, organizacionais, acadêmicas e, principalmente, de comportamento – passando de uma cultura burocrática à pós-burocrática - é o grande passo a caminho da reestruturação. O alinhamento das organizações a uma gestão por processos não é imediato, pois envolve pessoas, cultura, comunicações de vários tipos e mudanças.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desempenho organizacional se trata dos resultados que a organização alcança através de seus processos. A todo o momento as organizações estão em busca de técnicas que possam melhorar seus serviços ou produtos, cortar gastos e produzir em menos tempo possível; conseqüentemente, tudo isso levará a mesma a melhorar o seu desempenho organizacional. Para isso deve estar sempre em busca de níveis satisfatórios de qualidade para seus produtos e serviços prestados. Com as organizações públicas não é diferente, estas devem sempre melhorar seu desempenho, pois são mantidas com recursos públicos, devendo por isso satisfação à sociedade. Mas para que ofereçam serviços de qualidade, necessitam de modelos eficientes e eficazes como a gestão de processos aliada ao planejamento.

Para Vieira e Vieira (2003), nas organizações privadas o desempenho se traduz em resultados, promovendo a eficiência e a lucratividade, e para corresponder aos objetivos da organização é necessário criar um ambiente de trabalho adequado, com treinamento específico, disciplina e comando. Ainda de acordo com o autor, na área pública o desempenho tem outras características: os atores responsáveis por ele estão fortemente vinculados à condição jurídica que assegura estabilidade independente da produtividade, à isonomia salarial, aos planos de carreiras longitudinais e ao enquadramento psicológico da condição de órgão público.

De acordo com Vieira e Vieira (2004), as estruturas organizacionais altamente complexas das universidades federais, lentas na movimentação das demandas pelo excesso de normas e pouco eficiente pela hierarquização burocrática, acabam resultando em perda de eficiência e conseqüentemente prejudicando a qualidade do desempenho.

Aperfeiçoando seus processos as organizações podem conseqüentemente melhorar seu desempenho. Para Biazzi (2007), são vários os modelos de aperfeiçoamento de processos, e estes podem estar associados a grandes mudanças, gerando vantagens competitivas ou melhorias, culminando em ganhos contínuos no que se refere ao desempenho.

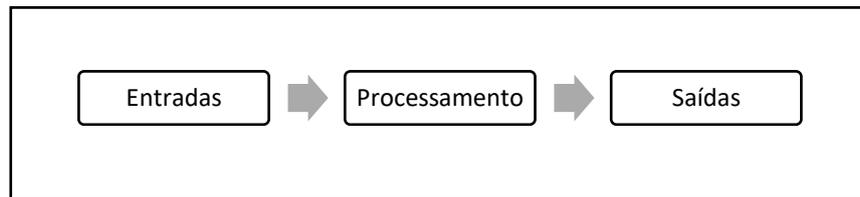
2.4 PROCESSO

Embora o conceito de processo seja bastante difundido no setor privado, nota-se uma lacuna no setor público brasileiro a esse respeito. Ao introduzir o conceito de processo, Davenport (1994) afirma que este é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um fim, entradas e saídas, claramente identificados.

Ainda segundo Davenport (1994), um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado.

Para Biazzi, Biazzi e Muscat (2006), de uma forma geral processos podem ser definidos como um conjunto de atividades que transformam recursos (entradas) em resultados (saídas), conforme a Figura 1.

Figura 1 – Representação de Processo



Fonte: Biazzzi, Biazzzi e Muscat (2006).

Para Paim (2002), processos são uma estruturação-coordenação-disposição lógico temporal de ações e recursos, que tem por objetivo gerar produtos e serviços para os clientes da organização. Esses podem estar relacionados a qualquer atividade finalística ou de apoio, possuindo um responsável pelo desempenho global além de outros locais direcionados ao andamento de suas partes constituintes.

Segundo Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Para o autor, todo trabalho importante realizado em uma empresa faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo.

De acordo com Barbará (2006), processo é um conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações. Para o autor, processos ainda podem ser expressos como resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou eventos.

Segundo Oliveira (2006), processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que representam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Para Jesus e Macieira (2014), um processo é o modo como uma empresa distribui e executa o trabalho ao longo de suas unidades funcionais, gerando produtos e serviços para seus clientes e partes interessadas. Ainda segundo os autores supracitados, os processos são ativos e devem ser concebidos, implantados, controlados e aprimorados continuamente, em outras palavras, os processos devem ser geridos.

De acordo com Palvarini e Quezado (2017), processos são sincronias de entradas (insumos, referências e infraestruturas) que geram resultados com valor/impacto positivo às pessoas. Os autores acham que este conceito é mais amplo do que os comumente usados, pois considera processo não apenas como uma mera sequência de atividades, mas se preocupa com a qualidade do serviço ou produto que será entregue.

Adota-se neste trabalho o conceito de Barbará (2006), pois esta definição é a que mais se assemelha aos processos do serviço público, que está direcionado a fornecer serviços ou informações, e tem como cliente específico o cidadão.

Os processos apresentam duas características importantes. Segundo Gonçalves (2000), a primeira é a interfuncionalidade, pois a maioria dos processos atravessa as fronteiras das áreas funcionais - são transversais, são transorganizacionais, interfuncionais ou interfuncionais e interdepartamentais; mas também podem ser chamados de processos horizontais, pois se desenvolvem de maneira perpendicular à estrutura vertical típica das organizações funcionais. Sendo a segunda referente ao fato de que as organizações são uma coleção dos fluxos de valor voltados para a satisfação de clientes internos e externos.

Segundo Gonçalves (2000), os processos podem ser classificados como categorias. Dentre outras, é possível identificar numa organização as categorias básicas de processos de negócios ou de clientes, organizacionais ou de integração, e gerenciais. O Quadro 1 as descreve, exibindo uma visão dos processos como categorias.

Quadro 1 – Visão dos Processos como Categorias

Categoria	Características ou Aplicação
De negócios ou de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizam a atuação da empresa; • Não são suportados por outros processos internos; • Resultam em produtos e serviços recebidos por clientes externos.
Organizacionais ou de integração	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizam a função de organização; • Apoiam os processos de negócio; • Viabilizam o funcionamento e a coordenação dos vários sistemas da organização; • Buscam a garantia do desempenho.
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • São focados nos gerentes, e suas relações incluem as ações de medição e ajuste de desempenho.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000).

Para Biazzi (2007) os processos organizacionais podem ser agrupados em três categorias:

- 1) Processos operacionais – processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades-fim;
- 2) Processos de decisão – processos cujos resultados são decisões que se referem à parte operacional, visando comandá-la;
- 3) Processos administrativos – aqueles que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão.

Além das categorias Básicas os processos podem ser agrupados em primários e de apoio ou suporte, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Subdivisão da Categoria de Processos

Categoria	Exemplos
De negócios ou de clientes	Processos Primários
	Desenvolvimento de produtos; Atendimento de pedidos-vendas; Distribuição; Cobrança; Atendimento de garantia.
Organizacionais ou integração	Processos de Apoio ou Suporte
	Planejamento estratégico; Orçamento empresarial; Recrutamento e seleção; Compras; Treinamento operacional.
Gerenciais	Fixação de metas; Avaliação do desempenho empresarial; Alocação de Recursos.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000).

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Sordi (2014), a gestão por processos e a gestão de processos são falsos sinônimos. Embora haja alguns pontos em comum, se caracterizam como objetos distintos: a gestão por processos se apresenta como uma abordagem administrativa, um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas, que muda a estrutura da organizacional ao desconsiderar a hierarquia e

organogramas; a gestão de processos, por sua vez, apresenta uma abrangência mais reduzida. No caso deste estudo, será aplicada a gestão de processos, pois não envolve grandes mudanças nas estruturas, e ainda assim visa melhorar a execução das tarefas buscando aperfeiçoar os processos executados na organização em estudo.

Jesus e Macieira (2014) afirmam que tanto a gestão de processos, como a gestão por processos, têm por interesse entender e contribuir com as necessidades dos clientes, ou seja, objetivam a melhoria de processos. Enquanto a gestão de processos busca definir esforços ao longo de um determinado processo, a gestão por processos tem como característica básica a alteração organizacional - uma forma de pensar e agir -, e exige maior maturidade para sua implantação. Araújo, Garcia e Martines (2011) confirmam que a gestão de processos representa um tipo de gestão específica onde se procura entender os processos da organização; já a gestão por processo compreende gerir a organização de acordo com seus processos críticos - em resumo, a organização passa a ser gerida por seus processos.

De acordo com Moreira e Costa (2017), a gestão de processos pode ser definida como a organização e estruturação de todas as etapas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, de forma a garantir a correta execução destas.

O Manual ABPMP (2013) afirma que a adoção do gerenciamento de processos de negócios apresenta vantagens para quatro grupos: organização, clientes, gerências e ator do processo. Quando a organização está voltada para este tipo de gestão, os responsáveis pelos processos são identificados de forma rápida e, quando o cliente está insatisfeito, a tomada de decisão passa a ser mais rápida.

À medida que identifica, gerencia e controla os processos, a organização está preparada para as transformações e desafios da atualidade, pois com a efetiva medição do desempenho dos processos há a possibilidade de se cortar gastos e controlar a qualidade dos serviços prestados, garantindo assim a satisfação do cliente e assegurando a sustentabilidade da organização.

Segundo o Manual de ABPMP (2013), os benefícios para os clientes envolvem a prestação de um serviço de melhor qualidade, por meio da transformação de processos, que atenda às expectativas e gere satisfação. Além

disso, a prática de medição de desempenho do processo permite a correção de desvios, quando necessário, maximizando as vantagens voltadas para os clientes.

Para Gonçalves (2000), algumas empresas não estão certas de que decisão tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem se beneficiar de um raciocínio que as ajude a decidir. Por outro lado, existem aquelas empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos, e ainda as que não têm certeza se sua estrutura organizacional é adequada para a gestão de processos. Mas à medida que grandes empresas adotam a gestão de processos, o modelo BPM ganha força trazendo bons resultados para as mesmas.

A técnica de BPM, do inglês, *Business Process Management*, ou gerenciamento de processos de negócio, tem sido cada vez mais utilizada no mundo todo. De acordo com o Manual de ABPMP (2013), a gestão de processos de negócio ou BPM é definida como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar os processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização; envolve ainda, com a ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho e resultados organizacionais.

Pradella, Furtado e Kipper (2012) afirmam que a gestão de processos visa à melhoria contínua destes, com o intuito de agregar valor ao cliente. Para sua implantação com sucesso, é fundamental entender os fundamentos e a tipologia de processos.

Para Carvalho e Sousa (2017), o alinhamento das organizações, tanto privadas como públicas, com a metodologia da gestão de processos não é imediata, pois envolvem pessoas, comunicações de vários tipos e mudanças. Segundo Müller (2003), a quebra de paradigmas há muito tempo enraizados na cultura executiva pode ser encarada como um dos principais desafios das organizações modernas no que se refere à adoção da gestão de processos.

Na visão de Pradella, Furtado e Kipper (2012), o cenário em que as organizações estão inseridas lhes forçam a buscar cada vez mais agilidade e eficiência, com atitudes responsivas frente à sociedade contemporânea - esta cada vez mais complexa, diversificada e dinâmica.

A gestão de processos tem como objetivo conectar tudo que se faz em uma organização, facilitando a comunicação e a cooperação entre os membros e departamentos da empresa, de modo que as atividades realizadas diariamente possam ser executadas de forma mais rápida e eficiente, entregando serviços/produtos de qualidade.

2.6 GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública gerencial, conhecida também como nova Administração Pública, veio como resposta à crise de Estado que surgiu na década de 1980 em diversos países do mundo. Devido à crise, os países adotaram um conjunto de medidas que visavam controlar as contas públicas e prestar serviços de forma mais eficiente para os cidadãos. Em consonância com esta mudança na Constituição de 1988, através de Emenda Constitucional de 1998, foi incluído o princípio da eficiência ao rol dos que já existiam.

A partir do ano de 2005 foi criado o programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que tem como finalidade contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos, aumentar a competitividade do país através da formulação e implementação de medidas integradas para a transformação da gestão. O GesPública prioriza o foco nos resultados pretendidos no planejamento plurianual, a consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e a aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (BARBARÁ, 2006).

Corroborando com esse pensamento, Oliveira e Grohmann (2016) afirmam que, em consonância com os preceitos da administração pública gerencial e o princípio da eficiência, o atendimento das necessidades dos usuários finais dos serviços públicos tornou-se alvo de consciência estratégica por parte dos gestores. Segundo os autores, os serviços públicos passaram a depender de procedimentos estrategicamente definidos, e a obedecerem ao princípio da eficiência de modo a promover a satisfação do cidadão.

Ainda de acordo com Oliveira e Grohmann (2016), nesse contexto a compreensão dos processos de trabalho é essencial para os gestores públicos, na medida em que proporciona a análise da atuação das pessoas no ambiente organizacional. Para os autores, sob o ponto de vista estratégico, a análise dos

processos organizacionais tende a identificar os esforços que agregam valor ao serviço, bem como aqueles que geram perdas e devem ser alvos de mudança.

Segundo Biazzi, Biazzi e Muscat (2006), ao longo das últimas duas décadas, o setor público vem sofrendo com a pressão para melhorar o desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados (*accountability*). Essa maior pressão resultou na busca por melhores práticas operacionais no setor público. De acordo com os autores, devem-se levar em conta as características específicas do setor público que podem influenciar sobre os programas de melhorias ou de mudanças. Entre elas os autores citam as que estão no Quadro 3.

Quadro 3 – Características do setor Público que exercem influência nos programas de gestão (melhorias ou mudanças).

Características do Setor Público
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia rígida; • Cultura do setor; • Estabilidade dos funcionários; • Múltiplos stakeholders para muitos processos; • Mudanças de direção política periódica, sendo que podem ser drásticas; • Interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo; • Amplo escopo de atividades; • Sobreposição de iniciativas.

Fonte: Adaptado de Biazzi, Biazzi e Muscat (2006).

Segundo Oliveira e Grohmann (2016), a gestão por processos tem um caráter universal, tornando-se uma metodologia aplicável à gestão pública. Para os autores, um fator relevante é que a adoção de novas práticas de gestão pode trazer um melhor atendimento aos usuários finais dos serviços públicos, desmistificando a imagem de que este seja ineficiente com disfunções no setor.

Então visando alcançar o princípio da eficiência, as organizações públicas buscam técnicas de gestão que já são sucesso no setor privado. A gestão de processo é uma destas técnicas já utilizadas há muitos anos na iniciativa privada com grande êxito, e que agora surge nas organizações públicas como uma metodologia aplicável, uma vez que a mesma pode através do aperfeiçoamento de processos melhorar o desempenho das organizações.

2.7 MODELOS PARA APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Segundo Biazzi, Biazzi e Muscat (2006), o conceito de aperfeiçoamento de processo tem sido amplamente estudado nas últimas décadas e envolve desde as abordagens de *breakthrough*, que geralmente está associada a grandes mudanças para conseguir grandes vantagens competitivas, até a abordagem de pequenas melhorias, para alcançar ganhos gradativos e contínuos de desempenho.

Vários são os termos utilizados na literatura, quando se fala em gestão através de processos. Entre eles pode-se destacar: melhoria contínua, reengenharia, inovação, reestruturação, redesenho de processos, aperfeiçoamento de processos e gerenciamento de processos.

Com o aumento do interesse das organizações em aperfeiçoarem seus processos, vários modelos foram sendo criados, tanto por acadêmicos como por consultores. O Quadro 4 apresenta alguns modelos de aperfeiçoamento e suas principais características.

Quadro 4 – Principais modelos de aperfeiçoamento de processos na literatura

Modelo (autores) (Ano)	Abordagem	Etapas	Observações
Harrington (1991)	Melhoria Contínua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar-se para as melhorias 2. Compreender o processo 3. Sugerir e implantar melhorias (<i>Streamlining</i>) 4. Desenvolver sistemas de medição e controle 5. Implantar programa de melhoria contínua 	
Davenport (1993)	Reengenharia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação de processos para reengenharia 2. Identificação dos instrumentos de mudança 3. Desenvolvimento de uma visão das atividades e dos objetivos do processo 4. Entendimento e medição dos processos existentes 5. Planejamento e construção de um protótipo do novo processo e organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no uso da Tecnologia da Informação
Hammer e Champy (1993)	Reengenharia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reestruturação radical dos processos empresariais (“começar de novo”, abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar produtos e serviços, e proporcionar valor aos clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Visa alcançar drásticas melhorias • Modelo radical • Processos devem ser totalmente redefinidos
Archer e Bowker	Melhoria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparo do estudo 	<ul style="list-style-type: none"> • Survey com 48 empresas de

Quadro 4 – Principais modelos de aperfeiçoamento de processos na literatura

Modelo (autores) (Ano)	Abordagem	Etapas	Observações
(1995)	contínua	<ol style="list-style-type: none"> 2. Análise de processos correntes 3. Redesenho de processos 4. Implantação de processos redesenhados 5. Melhoria contínua 	<p>consultoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associar com aprendizagem organizacional
McAdam (1996)	Melhoria contínua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar processos críticos para melhoria 2. Analisar o processo corrente 3. Melhorar o processo 4. Implantar o processo melhorado 	<ul style="list-style-type: none"> • Criado em programa de qualidade total • Ênfase na adequação às características de cada organização
Kettinger, Teng e Guha (1997)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Visão 2. Iniciação 3. Diagnóstico 4. Redesenho 5. Reconstrução 6. Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla revisão da literatura, entrevistas com consultores e vendedores de TI • Levantamento de 25 metodologias, 73 técnicas e 102 ferramentas
Valiris e Glycas (1999)	Melhoria contínua e Reengenharia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento de visão e objetivos, de escopo e abordagem de aperfeiçoamento 2. Modelagem do negócio 3. Análise do negócio 4. Redesenho 5. Melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem holística, integrando três perspectivas: processo, sistemas de informação e teoria das organizações
Vakola e Rezgui (2000)	Melhoria contínua e Reengenharia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver visão do negócio e objetivos do processo 2. Entender os processos existentes 3. Identificar processo para redesenho 4. Identificar alavancas de mudança 5. Implantar novo processo 6. Operacionalizar novo processo 7. Avaliar novo processo 8. Melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos aspectos e necessidades únicos de cada organização • Integração da mudança a aspectos humanos e organizacionais
Lee e Chuah (2001)	Melhoria contínua e Reengenharia e Benchmarking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleção do processo 2. Compreensão do processo 3. Medição do processo 4. Execução de melhorias 5. Revisão dos processos melhorados 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinação das três abordagens, varia entre diferentes organizações e de acordo com processo
Adesola e Baines (2005)	Melhoria contínua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreender necessidades do negócio 2. Compreender o processo 3. Modelar e analisar o processo 4. Redesenhar o processo 5. Implantar novo processo 6. Avaliar novo processo e metodologia 7. Revisar processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas cíclicas • Modelo foi desenvolvido de forma interativa, alternando estudo da teoria, prática e estudos de caso • Avaliação da metodologia é ponto crítico e pouco estudado na literatura

Fonte: Biazzini, Biazzini e Muscat (2006, p. 3).

Todos os modelos apresentados no Quadro 4 são de autores estrangeiros, mas cada vez mais os pesquisadores brasileiros procuram adaptar modelos que se adequem melhor às realidades das organizações do Brasil, em especial às organizações públicas que já estão se beneficiando deste tipo de gestão voltada para os processos, conforme será demonstrado nos estudos correlatos.

2.8 FATORES FACILITADORES E ENTRAVES PARA A GESTÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Em toda implantação de um novo tipo de gestão há sempre fatores que podem contribuir para uma melhor adaptação à nova metodologia, como também existem os fatores que podem dificultar esta mudança. Com a gestão de processo não é diferente, e alguns trabalhos acadêmicos já apresentam os fatores facilitadores e os entraves para a implantação de uma gestão de processos.

Para Moreira e Costa (2017) as dificuldades apontadas pelos participantes de um projeto de implantação de processos foram: a falta de qualificação de pessoal, a insuficiência do quadro de pessoal, a sobreposição de atividades dos participantes do projeto e a limitação dos indicadores para avaliação dos processos - atualmente limitado ao tempo de processamento. Para os autores, os fatores que facilitaram a implantação foram: o interesse da alta administração e o envolvimento das pessoas; ambos considerados essenciais para o desenvolvimento das ações do projeto de implantação.

De acordo com os estudos encontrados, existem mais entraves/barreiras para a gestão de processos do que fatores facilitadores, principalmente quando se trata do setor público cuja cultura é de resistência a mudanças e devido à sua estrutura altamente burocrática.

Para Santos, Santana e Alves (2012), é evidente que desde a fase de planejamento da iniciativa de BPM, é preciso maior ênfase na identificação dos fatores críticos de sucesso, que podem ser barreiras ou facilitadores para a gestão de processos, e posteriormente quando o projeto já estiver em andamento, focar no gerenciamento desses fatores, o que envolve atividades de monitoramento e controle visando alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Santos, Santana e Alves (2012), um mesmo fator pode ser considerado barreira e facilitador. Ainda de acordo com os autores há poucos trabalhos com rigor acadêmico que abordam estes fatores na gestão de processos. O Quadro 5 mostra quais fatores são facilitadores ou barreiras para os autores.

Quadro 5 – Fatores facilitadores ou barreiras para a GP

Fator	Justificativa	Barreira ou facilitador
Burocracia e cultura	Foi apontada por todas as organizações como sendo uma	Barreira

Quadro 5 – Fatores facilitadores ou barreiras para a GP

Fator	Justificativa	Barreira ou facilitador
do setor público	barreira. Pois não adianta as pessoas trabalharem de forma efetiva, quando existem diversos passos que transcendem a iniciativa, tais como editais, licitações e regimentos internos.	
Histórico de falhas em projetos realizados por consultorias	Foi detectado em mais de uma organização que projetos de melhorias já foram iniciados e muitos não foram concluídos ou tiveram atrasos, gerando frustração e desconfiança nas pessoas.	Barreira
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno	Evidenciou-se em todas as organizações que quando a equipe responsável pelo projeto é composta por servidores públicos, a receptividade e a colaboração dos clientes são mais dinâmicas.	Facilitador
Legislação atual	As iniciativas em instituições públicas pesquisadas têm como barreiras as legislações que devem ser seguidas obrigatoriamente, o que muitas vezes impede as melhorias.	Barreira
Clientes BPM com experiência baixa em TI	Este fator em algumas organizações foi apontado como causa principal para atrasos e retrabalho.	Barreira
Integração entre organizações do Setor Público	Pode ser barreira ou facilitador para organizações distintas. Essa integração representa uma troca de experiências a fim de transmitir conhecimentos; lições aprendidas para não cometer as mesmas falhas de outras organizações.	Barreira/ Facilitador
Rotatividade de pessoal	Apesar dos servidores públicos serem estáveis, grande parte dos trabalhadores das organizações pesquisadas é terceirizado; assim, ao sair da organização levará o conhecimento adquirido, sendo necessário treinar o próximo funcionário que entrar.	Barreira
Descontinuidade dos projetos por troca de Governo nas Eleições	As eleições acontecem periodicamente e, dependendo de interesses políticos, os projetos que vinham sendo realizados podem ser interrompidos e novos projetos iniciados.	Barreira

Fonte: Adaptado de Santos, Santana e Alves (2012).

De acordo com Andrade, Rasoto e Carvalho (2018), que realizaram uma pesquisa com 63 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os fatores críticos de sucesso indicam aquilo que deve ser observado com mais atenção e cautela, podendo ser facilitadores ou obstrutores conforme a abordagem dado ao fator, cabendo ainda aos gestores a análise e o planejamento para alcançar os resultados esperados. Os autores destacam como sendo as principais dificuldades ou entraves para a implantação da gestão de processos: a resistência à mudanças, entraves com capacitação, problemas de comunicação, falta de pessoal, não existência do escritório de processos, capacidade de mobilização, entre outras.

Então, de acordo com a literatura encontrada, existem mais entraves do que facilitadores, cabendo à equipe que implantará a gestão de processos contornar

estes obstáculos para que o projeto de implantação desta metodologia seja um sucesso.

2.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Ainda que o planejamento estratégico seja adotado por organizações públicas há mais de uma década, ainda permanecem muitas barreiras quando da sua efetiva implementação e adoção como instrumento de gestão (GIACOBBO, 1997, p. 73).

No setor privado a qualidade nos serviços prestados é essencial para sua existência e competitividade; já no serviço público os parâmetros para medir a eficiência são outros. Segundo Abreu (2016), no setor público fatores como eficácia das políticas públicas, qualidade no atendimento ao cidadão, e o cumprimento dos princípios constitucionais são critérios que permitem avaliar a eficiência da gestão.

Giacobbo (1997) apresenta como limitações para o sucesso do planejamento no setor público a análise ambiental inadequada, pois uma interpretação malfeita resultaria em estratégias erradas. Outros fatores que chamam a atenção do autor são a resistência interna, os custos e a dificuldade na elaboração de um planejamento.

Então visando colocar em prática o GesPública, é coerente que se aplique nas instituições públicas o Planejamento Estratégico, pois o mesmo está relacionado a todos os resultados priorizados pelo programa, como a gestão de órgão e entidades públicas deve ser excelente. Entretanto, um dos grandes entraves do Planejamento Estratégico do setor público é a falta da cultura do planejamento: as decisões vão sendo tomadas e as ações executadas sem o prévio planejamento, por isso muitos projetos e programas do setor público ficam pela metade, incompletos, tudo isso gerando um mau uso do dinheiro público.

Giacobbo (1997) aponta que a cobrança e controle da sociedade vem mudando esta visão dos administradores públicos para a necessidade de evolução, de adaptação às novas regras, de promoção de rearranjos institucionais com intuito de diminuir as ameaças, de identificar oportunidades e de dar respostas à sociedade, das transformações ambientais e dos desafios à racionalidade das organizações.

Segundo Cândido (2016), o planejamento estratégico pode surgir nas organizações públicas como elemento institucionalizador das políticas, que muitas vezes são descontínuas devido às mudanças periódicas de gestão. Poderiam deixar de ser planos de cada gestão para serem planos da organização, promovendo maior continuidade às ações executadas. Para o autor, as organizações públicas iniciam uma atividade pela percepção da necessidade dos gestores atuais, entretanto, sem um estudo prévio de tal necessidade ou de tal realização.

Através da elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, pretende-se sanar fraquezas e pontos fracos da instituição visando à melhoria e qualidade dos serviços prestados, buscando um padrão de excelência na gestão pública. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) o modelo de planejamento utilizado é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o mesmo é uma exigência do Ministério da Educação MEC (2006) para que possam ser credenciados novos cursos superiores. Para Abreu (2016), muitas instituições fazem apenas para cumprir com a formalidade institucional, ficando prejudicada sua característica gerencial.

2.10 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PROCESSOS

O planejamento estratégico surgiu nos anos 60 como uma resposta a uma nova realidade que surgia. As organizações públicas e privadas começaram a se preocupar com o grau de satisfação do consumidor ou usuário do bem/serviço, passando assim a ser medido em virtude do atendimento de sua demanda (GIACOBBO, 1997).

Giacobbo (1997) apresenta o planejamento como um processo de autoconhecimento da organização, enfatizando constantemente a necessidade da compreensão do ambiente externo e da definição clara do posicionamento institucional frente a tal realidade, sem se esquecer de que o resultado do processo de planejamento é apenas plano, que só cumprirá sua finalidade quando implementado.

O Planejamento Estratégico foi criado para atender as demandas do setor privado, mas vem sofrendo alteração para ser aplicado nas organizações do setor público; e quando se trata de Instituições de Ensino Superior, as especificidades

existentes são ainda maiores pelas peculiaridades de suas características e cultura organizacional.

Mintzberg (1994) distingue o planejamento estratégico do pensamento estratégico. Enquanto o primeiro se refere a uma programação caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o segundo se refere à uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando em uma perspectiva integrada ou uma visão de direção não necessariamente articulada. O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por *insights* ou experiências pessoais, ou mesmo à capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2012), regularmente muitas organizações revisam e atualizam seus planos estratégicos. Elas fazem uma análise do mercado, do cenário da concorrência para novas oportunidades e estabelecem novas metas. Para os autores, a análise dos processos precisa acontecer seguindo uma atualização do plano estratégico para realinhar os processos de forma a atingirem os novos objetivos da organização. Esta visão dos autores corrobora com a ideia de que a gestão de processos deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, e em consonância com o planejamento estratégico.

Müller (2003) propõe a integração entre planejamento estratégico, gerenciamento, processos e avaliação de desempenho, visando preencher uma lacuna identificada na gestão empresarial: a falta de integração entre as diretrizes estratégicas e a operação das empresas. O autor considera os processos muito importantes, pois as estratégias são colocadas em prática através dos processos organizacionais. Corroborando com este pensamento, Cândido (2016) afirma que os processos são merecedores de atenção quando se tratam de planejamento estratégico, pois estão intrinsecamente ligados às ações que serão necessárias para sua implementação.

Segundo Moreira e Costa (2017), o planejamento estratégico é um ponto crucial na implantação da gestão de processos. Além da importância para a organização de se realizar um planejamento adequado, este deve estar de acordo com o tipo de gestão que ela decidiu implementar.

2.11 ESTUDOS CORRELATOS

Têm sido realizados estudos sobre a implantação da Gestão de Processos em instituições públicas, entre estes alguns foram realizados em universidades públicas.

O alinhamento entre um sistema de gestão, a exemplo da gestão de processos, e o planejamento estratégico se configura como importante instrumento no que diz respeito à administração eficiente de uma organização.

Todos os estudos aqui apresentados relatam que novas formas de gestão que redesenhem os processos são soluções viáveis que auxiliam na tomada de decisão e possibilitam uma maior transparência à administração pública, pois independente do modelo, os processos foram mapeados, definidos, monitorados e avaliados através de indicadores de desempenho. O aperfeiçoamento dos processos gera uma maior sincronia entre os departamentos das organizações, de forma que todos trabalham integrados, contribuindo para um melhor desempenho da organização.

2.11.1 Análise do Aperfeiçoamento de Processos em Instituições Públicas Brasileiras

Biazzi, Biazi e Muscat (2006), analisaram duas instituições públicas brasileiras que implementaram o aperfeiçoamento de processos. Os autores analisaram a metodologia utilizada e os impactos de cada intervenção. Analisando a abordagem de aperfeiçoamento de processos utilizada nas duas instituições, percebe-se que em ambas optou-se por uma abordagem de pequenas melhorias, que se mostrou adequada aos dois casos e cujos resultados foram positivos. Com relação à metodologia utilizada, analisando de forma geral, nota-se que se assemelha aos modelos de melhoria contínua encontrados na literatura.

O Quadro 6 explica: quais foram os processos selecionados como críticos em cada caso, a análise da abordagem, a sequência de Etapas em cada caso e os resultados obtidos com as melhorias nos processos.

Quadro 6 – Análise de Abordagem e da Sequência de Etapas

Casos	Abordagem	Sequência de Etapas	Resultante
Caso A: Expedição de Diplomas de Graduação	Melhoria Contínua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação dos processos 2. Avaliação dos processos e seleção de processos críticos 3. Levantamento detalhado 4. Elaboração de sugestões de melhoria 5. Implantação de melhorias 6. Medição do desempenho do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento do processo • Implantação de melhorias • Resultados Positivos
Caso B: Registro de Diplomas de Graduação	Melhoria Contínua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtenção de métrica e análises para focalização de soluções 2. Aplicação do Processo Geral de Solução de Problemas 3. Busca e posição de alternativas (curto, médio e longo prazo) 4. Avaliação de alternativas e escolha 5. Implantação e avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento do processo • “Bypass” de mudança • Mudança de clima • Implantação de melhorias • Resultados positivos

Fonte: Biazzzi, Biazzzi e Muscat (2006).

Nota-se que, em ambos os casos, os processos encontravam-se, no início, razoavelmente definidos, o que pode ter incentivado a busca de pequenas melhorias, pois um processo de reengenharia poderia ser impraticável por ser muito radical e devido à resistência às mudanças. Desta forma, a abordagem de pequenas melhorias pode ter impactado positivamente no resultado de cada caso.

Observou-se que a existência de uma cultura organizacional favorável, pelo menos para a mudança de pequena escala, é fator crucial para o sucesso de uma intervenção de melhoria. No caso B, observou-se que um dos aspectos que mais apresentou melhoria foi o clima organizacional: os funcionários encontravam-se inicialmente desmotivados, em parte devido à pressão e cobrança por aumento da produtividade. Durante a intervenção, os funcionários passaram a se sentir valorizados, uma vez que os mesmos participaram inclusive da etapa de sugestões de melhorias. Desta forma, observou-se que a concessão de autonomia aos funcionários para sugerirem implantação de melhorias, impacta positivamente no sucesso da intervenção.

Os resultados obtidos neste trabalho são bastante úteis para estudos do setor público, uma vez que na época em que foi desenvolvido existiam poucas produções acadêmicas nesta área, caracterizando-se como um dos pioneiros no assunto. Além disso, diante da grande necessidade de melhoria dos processos do setor, a descrição dos casos e a análise dos resultados das intervenções apresenta evidente aplicação prática e pode servir de modelo para outras instituições.

2.11.2 Metodologia de Gestão de Processos em uma Universidade Federal

Brodbeck, Bobsin e Hoppen (2011), buscaram configurar uma metodologia de gestão de processos em organizações tradicionais estruturadas de forma verticalizada, com gestão e operação descentralizadas. Os pesquisadores utilizaram a *grounde theory* para acompanhar um projeto de estruturação (desenho, automação e implementação) de seis macroprocessos acadêmicos em uma universidade federal do Brasil, com uma estrutura formalmente descentralizada (por regimento), constituída por 10 (dez) campi.

Cada macroprocesso foi tratado como sendo um caso, com isto, o método adotado permitiu observar passos sequenciais em cada um dos casos, bem como a interação entre situações similares, até a exaustão teórica propiciando que categorias (passos metodológicos) e propriedades (elementos habilitadores) emergissem.

Os principais resultados revelaram uma metodologia composta por dois eixos temáticos: o eixo conceitual compreendendo os temas BPM (*Business Process Management*) e alinhamento entre os Macroprocessos; e o sistema integrado de gestão acadêmica. A metodologia de implementação resultante mostra passos dentro de cada tema, os quais tem atividades realizadas de forma presencial e à distância, e ainda ferramentas de mapas conceituais (de desenho de processo), além de ferramentas virtuais utilizadas tanto para reuniões quanto para aprendizado, para geração e disseminação do conhecimento ao longo do projeto e em sua fase de perpetuação.

Como resultado de uma análise comparativa entre os pressupostos teóricos, emergiram elementos habilitadores, chamados pela literatura como viabilizadores (desenho, responsáveis, infraestrutura) e capacitores (cultura, conhecimento, governança) para a adoção desta metodologia neste tipo de organização.

Como principal contribuição desta pesquisa, pode-se citar a apresentação de uma metodologia que mostra todas as fases e passos para implementação efetiva de uma visão por processos nas organizações, a qual não foi encontrada na literatura de base. Em nenhum dos estudos encontrados pelos pesquisadores foi possível constatar como implementar a visão por processos para o gerenciamento do negócio em instituições públicas tradicionais, hierárquicas, verticalizadas e

descentralizadas. A contribuição para a organização é óbvia, uma vez que houve a implementação dos processos acadêmicos.

2.11.3 Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais em uma Unidade da Universidade Federal da Paraíba

Salgado et al. (2013) realizaram um mapeamento dos processos críticos, e a partir desse levantamento identificaram as possíveis melhorias para a gestão da Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba. Desenvolveram um estudo de caráter exploratório, descritivo e aplicado que descreveu os processos críticos e analisaram visando a sua melhoria.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas; questionário; matriz GUT (Gravidade/Urgência/Tendência); e observação simples. O primeiro passo realizado pelos autores para alcançar os objetivos da pesquisa foi a realização do levantamento dos processos da Coordenação do Curso de Administração. Após a identificação de todos os processos foram feitas entrevistas para identificar quais eram os processos críticos, utilizando a matriz GUT.

Identificaram que os processos de Matrícula e de Montagem das Blocagens eram os mais críticos, e que os principais problemas eram a falha na comunicação entre a Coordenação do curso de Administração e os outros departamentos acadêmicos, além da ausência de planejamento da oferta de disciplinas previstas. Após a análise dos processos foram sugeridas melhorias.

Para os dois processos críticos foram criados fluxogramas. A partir destes foi possível inferir que os processos críticos eleitos têm uma forte relação, seus mapeamentos proporcionaram uma visão ampla de como as atividades acontecem. Identificou-se que o processo de Matrícula, alvo de tantas reclamações, na verdade tem a origem de seu problema na etapa que o antecede, que seria o processo de Montagem das Blocagens. Essa montagem é dificultada devido à comunicação falha entre a Coordenação do Curso de Administração e os departamentos, o que traz consequências para a realização do processo de Matrícula, tais como: o desencontro de informações, grandes filas no período de ajustes e atraso no início das atividades. Além disso, os pesquisadores destacaram a presença dos atores de

cada atividade dentro do processo no mapeamento, o que foi de grande valor, já que eles conhecem com detalhes como o trabalho é realmente executado.

Através da proposta apresentada à Coordenação, as melhorias poderão agilizar o andamento dos dois processos críticos, gerando resultados positivos tanto para os servidores desta coordenação, quanto para os alunos assistidos por ela, trazendo benefícios para organização como um todo.

2.11.4 Modelo de Gestão de Processos para a Diretoria do Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE

Nesse estudo Lorena (2015) teve por objetivo propor um modelo de gestão organizacional baseado no BPM. A pesquisadora escolheu esta abordagem por já existir comprovações de sucesso em sua aplicação no mercado de trabalho, não só no ambiente privado, como também no público. A pesquisadora acredita que com este modelo é capaz de incentivar uma cultura de melhoria contínua do gerenciamento dos processos internos, como também o fornecimento de maior efetividade na entrega dos resultados, além do desenvolvimento de capacidade de resposta mais rápida.

A pesquisa foi desenvolvida a partir da busca por referências teórico-conceituais adquiridas com estudo exploratório; posteriormente, este trabalho serviu de base para criar e apresentar o modelo, destacando suas características principais, bem como uma forma sugestiva para sua implantação na Diretoria do Centro.

A proposição do modelo foi baseada nas seguintes etapas:

- a) Planejamento de BPM – composta por cinco fases: análise, definição de diretrizes estratégicas, mapeamento dos processos e, por fim, o alinhamento destes últimos;
- b) Modelagem e Melhoria dos processos – composta por três subfases: a modelagem dos processos em si, o estudo para a implantação de BPMS com o uso de mídias sociais e o treinamento do pessoal;
- c) Execução e controle – trata-se da fase de implantação dos processos devidamente modelados, ao passo que também deverão ser monitorados sempre que necessário;

- d) Análise e refinamento – esta etapa reflete a necessidade de, através dos dados obtidos com o controle da etapa anterior, possibilitar a realização da análise destes e gerar estatísticas para o Comitê Gestor de Processos.

Segundo Lorena (2015), o modelo pode trazer as seguintes vantagens para a organização em estudo: transparência nas ações, maior visibilidade do papel de cada servidor, fortalecimento dos laços fracos, gestão mais participativa, alinhamento estratégico, priorização estratégica dos processos, maior adaptação às mudanças organizacionais, maior agilidade, quebra de barreiras, *empowerment* (ofertar potencialização aos servidores para resolução de problemas referente ao andamento dos processos) e aderência ao ambiente universitário. Para a pesquisadora, as possíveis dificuldades seriam: cultura de aversão ao uso social das tecnologias, grande resistência a mudanças, falta de comprometimento com a gestão e perda de conhecimento com a evasão de servidores.

2.11.5 Gestão por Processos Organizacionais na UNB

Neste estudo de caso Carvalho (2015) investiga o processo da Universidade de Brasília (UNB), em termos de uma instituição orientada para processos, como consequência da necessidade de se adotar uma gestão focada em resultados no desempenho, nos clientes e na substituição de uma estrutura hierárquica e centralizada para uma menos centralizada.

De acordo com a pesquisadora, com base na literatura pertinente ao tema foi possível focalizar a metodologia utilizada para a implantação, bem como os fatores críticos de sucesso decorrentes desta implementação. Os resultados apresentados nesta pesquisa foram a identificação dos elementos relacionados à capacidade organizacional da Universidade como: a cultura que está sendo gradualmente modificada - de uma visão funcional, para a visão orientada por processos -; conhecimento, pois a metodologia de implantação permite o conhecimento amplo do modelo de gestão por processos que está sendo adotado; liderança dos membros das equipes que estão tendo seus processos mapeados e pela alta administração que os apoia integralmente.

Ainda de acordo com Carvalho (2015), com a adoção da gestão por processos a Universidade passou a apresentar vantagens na prestação dos seus serviços. Para a pesquisadora, a cada processo mapeado e redesenhado apresentam-se melhorias que impactam na eficiência, eficácia e efetividade da administração. Além do que, foi possível identificar a integração entre as unidades organizacionais por onde esses tramitam.

Carvalho (2015) identificou ainda os seguintes fatores dificultadores para a implantação da gestão por processos nesta Instituição: resistência dos servidores às mudanças; existência da cultura organizacional burocrática; infraestrutura precária para mapeamento e modelagem dos processos; falta de comprometimento e alta rotatividade dos servidores; falta de recursos para colocar em prática o programa de capacitação elaborado pela DPR.

A Gestão por processos proporcionou à Instituição a capacidade de se adequar às mudanças sociais, políticas e tecnológicas, de modo a possibilitar flexibilidade e eficiência, proporcionando a melhoria contínua dos processos administrativos e organizacionais, resultando ainda em serviços de qualidade e que atendam satisfatoriamente às necessidades do cidadão.

2.11.6 Gerenciamento de Processos no IFB Campus Samambaia

O pesquisador Souza (2016) teve como objetivos no seu estudo no Instituto Federal de Brasília Campus Samambaia, identificar os processos, em especial os críticos, evidenciar a ausência da gestão de processos, caracterizando as deficiências nas execuções e identificando as necessidades que o Campus tem no que se refere a este tipo de gerenciamento; por fim, apresenta uma metodologia de gerenciamento de processos.

O estudo foi desenvolvido através da realização de pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, com a utilização de técnicas de análise bibliográficas, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Dentre as contribuições da pesquisa pode se destacar a possibilidade do IFB de se estruturar na gestão de processos, e o desenvolvimento e aplicação de novas práticas ligadas à maneira da organização enxergar a interface entre eles. A pesquisa elucidou o modo mecanicista de condução dos processos; a 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.

Para o pesquisador, as organizações fazem uso cada vez mais de metodologias para execução e gestão dessas rotinas, porém a verificação de aderência desses modelos é fator relevante para o sucesso da implementação. Para finalizar, Souza (2016) propôs um modelo piloto de gerenciamento de processos que tem por finalidade contribuir com a eficácia organizacional.

2.11.7 Gestão e Mapeamento de Processos na Diretoria de Administração de Pessoal da UFRN

A pesquisa de Moreira (2016) teve como objetivo analisar a gestão e mapeamento de processos na Diretoria de Administração de Pessoa (DAP) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A instituição fortaleceu-se com a adesão ao Programa Gespública, cujo foco é a modernização gerencial levando as instituições a procurarem meios de se adequarem para fazer frente às demandas propostas pelo Programa. Diante disso, a DAP estruturou seus processos e procedimentos utilizando a ferramenta de mapeamento.

Durante o trabalho, a pesquisadora analisou os benefícios advindos da implantação da gestão e mapeamento de processos, as inovações que surgiram durante o projeto e a possibilidade de expansão para outros setores da instituição. Também foram considerados os aspectos positivos e negativos da implantação dessa nova metodologia. O interesse da alta administração foi fundamental para que a implantação fosse desenvolvida, tanto no processo inicial, quanto no decorrer de todas as etapas.

De acordo com Moreira (2016), os benefícios advindos da gestão e mapeamento de processos para DAP foram os seguintes: agilidade dos processos, padronização dos procedimentos, melhoria da comunicação e capacitação contínua. Entre as dificuldades, as mais citadas nas entrevistas foram: o tempo, a falta de pessoal, avaliação, resistência a mudanças e demora no retorno dos resultados.

De acordo com o relato dos entrevistados e as situações que a pesquisadora observou durante a pesquisa, foi visível a evolução do setor com as medidas adotadas, e o resultado obtido com a implantação da ferramenta de mapeamento demonstra que, apesar de algumas dificuldades iniciais, os benefícios gerados pela

implantação da gestão e mapeamento de processos foram considerados relevantes para a instituição.

2.11.8 Gerenciamento de Processos no UTFPR

Andrade (2017) teve como objetivo principal em sua pesquisa propor uma Estrutura de Referência para a implementação do Gerenciamento de Negócio (*Business Process Management-BPM*) adequada às particularidades de uma instituição pública de ensino superior, com as características da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Para Andrade (2017), o BPM está sendo utilizado cada vez mais no setor público para a obtenção de processos menos burocráticos, mais ágeis e com utilização de menos recursos. Mas o setor público possui características diferentes do setor privado, por isso para a implementação de abordagens que já são validadas no setor empresarial é preciso maior cautela e atenção para sua aplicação em organizações do governo.

A primeira etapa da pesquisa teve como alvo 62 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), de modo a conhecer o panorama do gerenciamento de processos nestas instituições; a segunda etapa teve como alvo a UTFPR, de modo a identificar os fatores indutores e restritivos à implementação do BPM e as características da instituição. Além destas etapas, também foi realizada a pesquisa bibliométrica para identificar publicações sobre BPM no setor público como referencial. Da visão resultante das etapas da pesquisa foi estabelecida a estrutura de referência para a implementação do BPM na UTFPR, considerando suas especificidades, os recursos disponíveis, estrutura de Tecnologia de Informação (TI), cultura organizacional, pessoas, entre outros.

O pesquisador pôde concluir que, apesar das restrições, o BPM é uma forma de gerenciamento de processos aplicável a uma organização com as características da UTFPR. Quanto à pesquisa nas IFES, não foi capaz de obter dados sobre o impacto, pois a extensa maioria das instituições está na fase de implementação, não podendo assim avaliar os resultados na performance das mesmas.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Para um melhor desenvolvimento desta pesquisa, a mesma foi desenvolvida seguindo os critérios relacionados ao método, ao tipo, ao universo e amostra, assim como à coleta, à análise dos dados e às dimensões. Por fim, apresentam-se as considerações éticas da pesquisa.

3.1 MÉTODO

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso que, segundo Gil (2002, p. 54), “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, e consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” O autor também afirma que no estudo de caso a pesquisa é desenvolvida através da observação direta do objeto a ser estudado.

Essa metodologia pode ser utilizada em várias situações, sendo adequada para este tipo de pesquisa conforme apontam os autores. Gil (2008) afirma que as pesquisas desta natureza estão voltadas mais para aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, revelando o desenvolvimento de teorias. Para Yin (2001), o estudo de caso é adequado em pesquisas em administração pública e estudos organizacionais e gerenciais.

A proposição deste estudo sobre a gestão de processos nas Unidades Acadêmicas foi pautada no procedimento técnico de estudo de caso único, focando em problema existente nas Unidades Acadêmicas do CCT. Prodanov e Freitas (2013) explicam que o estudo de caso é normalmente utilizado quando se pretende trabalhar com condições textuais.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O desenvolvimento deste estudo iniciou-se com a realização de uma vasta revisão da literatura a respeito dos temas centrais, o que caracteriza a pesquisa como exploratória. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa exploratória é aquela que se encontra em fase preliminar com a finalidade de proporcionar maiores informações acerca de um determinado assunto, além de fixar objetivos e a

formulação de hipóteses, ou até mesmo de descobrir um novo tipo de enfoque para o tema abordado.

Para Gil (2008, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”. Neste sentido, permitiu entender melhor o problema aqui formulado de como a gestão de processos pode contribuir para melhorar o desempenho organizacional das Unidades Acadêmicas do CCT. A pesquisa exploratória, portanto, foi o meio de formação da base teórica tão importante para a realização desta pesquisa.

A presente pesquisa tem ainda caráter bibliográfico, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é assim denominada quando elaborada a partir de material já publicado. Toda pesquisa necessita de um referencial teórico que configure um embasamento, sendo importante o pesquisador verificar a veracidade dos dados obtidos.

O presente trabalho realizou não só uma revisão da literatura pautada em artigos e periódicos, como também em artigos publicados na Internet, além de livros, e na busca de dissertações sobre o tema.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, por se preocupar com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, buscando a compreensão e explicação das relações sociais. Segundo Creswel (2010), a pesquisa qualitativa possui características próprias, tais como: ocorre num cenário natural; utiliza métodos múltiplos para a coleta de dados; participação ativa dos participantes; dados coletados envolvem dados em texto; as questões da pesquisa e métodos de coleta de dados podem mudar durante a pesquisa, caso seja necessário; e é fundamentalmente interpretativa.

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória por ter como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vai ser investigado, envolvendo: levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, visto que objetivou descrever características de determinada população ou fenômeno, tais como as atividades burocráticas são desenvolvidas pelos coordenadores e secretários no seu dia a dia. A pesquisa descritiva se desenvolve principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo

registro não consta em documentos; em síntese a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos na própria realidade (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A presente pesquisa se caracteriza ainda como um estudo teórico-empírico, realizado através da abordagem de pesquisa qualitativa descritiva, por meio do método estudo de caso único.

3.3 UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA E O SUJEITO DA PESQUISA

O universo da pesquisa foram as 9 Unidades Acadêmicas que compõe o Centro de Ciências e Tecnologia da UFCG são elas: Design, Engenharia de Materiais, Engenharia de Petróleo, Engenharia de Produção, Engenharia Mecânica; Engenharia Química, Estatística, Física (bacharelado e licenciatura) e Matemática (licenciatura e bacharelado).

Os sujeitos da pesquisa foram os 9 (nove) coordenadores administrativos e 9 (nove) secretários das Unidades Acadêmicas, pois estes no seu cotidiano são quem mais lidam com os processos e atividades burocráticas no ambiente de amostra da pesquisa. Todos são servidores ativos do quadro permanente da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), ingressantes por meio de concurso público. Os nomes dos entrevistados da pesquisa não serão revelados. Nos resultados da pesquisa os coordenadores são identificados como C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 e os secretários como S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9.

Toda pesquisa, em especial a descritiva deve ser bem planejada se quiser efetuar resultados úteis e fidedignos. Esse planejamento envolve também a tarefa de coleta de dados, que corresponde a uma fase intermediária da pesquisa descritiva (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

3.4 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Como instrumento para coleta de dados foi realizada uma entrevista por meio de questionário com questões fechadas para identificar o perfil do entrevistado, e com questões abertas no que diz respeito aos processos das Unidades - tema desta pesquisa. O questionário foi desenvolvido com base na literatura e os fatores

de análise da pesquisa; foi aplicado ainda pela pesquisadora nos locais de trabalho dos entrevistados. O roteiro para entrevista encontra-se em anexo (Apêndice A).

Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência da investigação social. Por sua flexibilidade, é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos. A entrevista é, seguramente, a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados (GIL, 2008).

A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2019, através da aplicação dos questionários com questões abertas e fechadas, que foram respondidos por meio de entrevista pelos 09 (nove) Coordenadores Administrativos e pelos 09 (nove) Secretários das Unidades Acadêmicas do CCT.

Além da entrevista, também foram utilizados como instrumentos de coleta a observação não participante e a pesquisa documental. Entre os documentos analisados estão: o Regimento Geral da UFCG, o Regimento da Reitoria, o Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório de Gestão do Exercício de 2017, entre outros.

Gil (2008, p. 100) declara que “a observação nada mais é do que o uso dos sentidos para adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano e que pode ser utilizado como procedimento científico”. A vantagem em relação a outras técnicas é de que os fatos são percebidos pelo próprio pesquisador.

3.5 SUBMISSÃO DO PROJETO AO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)

As pesquisas científicas com seres humanos, e nesta em particular, em Ciências Sociais, exigem respeito e garantia do pleno exercício dos participantes, devendo ser realizada de modo a assegurar a preservação das informações prestadas em confiança, além de garantir a proteção contra a sua revelação não autorizada. Essas pesquisas apresentam “possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer etapa da pesquisa e dela decorrente” (BRASIL, 2016).

Portanto, conforme as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) n. 466/2012 (BRASIL, 2012) e n 510/2016 (BRASIL, 2016), o projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Campina Grande, com funcionamento no Hospital Universitário Alcides Carneiro (HU), com parecer de número 3.242.765.

Após a aprovação do CEP, foi firmado com os participantes das entrevistas um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com esclarecimento prévio

acerca do assunto e das questões abordadas. Foi garantido também aos participantes o acesso aos resultados da pesquisa com divulgação de maneira que não permita a identificação de nenhum deles, fazendo-se referência a qualquer fala da entrevista apenas por código e firmando-se o compromisso de utilizar as informações prestadas unicamente para fim desta pesquisa.

Os riscos envolvidos para os participantes desta pesquisa eram a quebra de sigilo e quebra de anonimato. As medidas de prevenção e precaução para minimizar esses riscos foram as seguintes: a garantia da confidencialidade e do sigilo, e a possibilidade de cancelar a participação na pesquisa a qualquer momento.

O voluntário que participou desta pesquisa não recebeu nenhum benefício direto. Entretanto, o estudo apresenta a contribuição acadêmica, teórica e prática como benefícios para a instituição na qual foi realizada; por se tratar de pesquisa desenvolvida em mestrado profissional, há a proposição de um plano de ação para a melhoria da área de gestão de processos no CCT com a aplicação dos conceitos de gestão de processos.

3.6 COLETA DOS DADOS

Após a aprovação da pesquisa pelo CEP, foi iniciada a preparação para a realização das entrevistas para coleta dos dados. Primeiramente foi realizado contato telefônico para o agendamento das entrevistas e devidos esclarecimentos sobre o objetivo da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas, individualmente, de forma presencial, em espaço realizado no próprio local de trabalho. Algumas foram gravadas, outras já foram transcritas no momento da entrevista, com duração média de trinta a quarenta minutos. Todas foram conduzidas pelo roteiro semiestruturado concebido de acordo com os objetivos pretendidos. Por motivos de manutenção do sigilo e da ética houve o recolhimento das assinaturas no Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE) dos participantes, conforme o modelo em anexo (Apêndice B).

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à forma de abordagem da pesquisa o método a ser aplicado na mesma foi o método qualitativo. Segundo Prodanov e Freitas (2013) a abordagem qualitativa tem o ambiente como fonte direta dos dados. Neste tipo de pesquisa, o

pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

Conforme apontado por Creswell (2010), o trabalho foi fundamentalmente interpretativo e coube à pesquisadora a descrição, análise e posterior interpretação dos dados coletados.

Após a coleta dos dados a pesquisadora fez a interpretação dos mesmos a partir da fundamentação teórica e dos documentos examinados. Todo este procedimento resultou em um novo texto que articulou as falas dos dezoito entrevistados, aproximando respostas semelhante, divergentes ou complementares. Dessa forma foi possível compreender como a gestão de processos pode contribuir para a melhora do desempenho organizacional das Unidades Acadêmicas do CCT.

No quarto capítulo são apresentados o Diagnóstico Organizacional, com a caracterização da instituição e das unidades em estudo, assim como os resultados descritos e discutidos a partir dos procedimentos metodológicos aqui descritos.

3.8 DIMENSÕES DA PESQUISA

A partir da literatura visitada, do referencial teórico e das respostas dadas pelos participantes nas entrevistas, foram consideradas as seguintes dimensões a serem analisadas (representadas no Quadro 7), as quais orientaram a elaboração dos roteiros para as entrevistas:

Quadro 7 – Dimensões da Pesquisa

Dimensões	O que representa para a pesquisa
Tarefas	Sendo consideradas como tarefas todas as atividades desenvolvidas pelo participante da entrevista.
Dificuldades	Toda e qualquer barreira ou empecilho que prejudiquem o bom andamento das atividades na Unidade Acadêmica.
Planejamento	Se o entrevistado exerce algum tipo de planejamento para a execução de suas tarefas, visando resultados positivos.
Processos	Conjunto de tarefas estruturadas que, quando executadas, geram um produto ou serviço para os clientes da organização.
Sugestões de mudança	Se os participantes têm alguma sugestão de mudança que possa gerar melhoria nos trâmites processuais.
Melhoria nos trâmites	O que pode ser feito para melhorar os trâmites processuais, gerando uma melhora no serviço oferecido aos clientes da organização.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata do Diagnóstico Organizacional apresentando a caracterização da instituição em estudo e os resultados e discussões gerados pela pesquisa de campo e pesquisa documental.

A Universidade Federal de Campina Grande foi criada pela Lei nº 10.419 de 09 e abril de 2002. Sua criação se deu a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba. A partir deste momento a UFCG passou por uma fase de transição através de ações planejadas para respeitar a estrutura já existente, mas que pudesse assumir sua própria identidade (UFCG, 2014).

Devido à data de criação não teve como receber destinação orçamentária para essa nova estrutura administrativa, assim passou seu primeiro ano dependendo financeiramente da Universidade Federal da Paraíba para dar continuidade às suas atividades acadêmicas. A UFCG continuou também utilizando o arcabouço normativo da universidade da qual se originou, até elaborar os seus próprios Estatuto, Regimento Geral e demais documentos normativos (UFCG, 2014).

Embora tenha sido criada em 2002 com a nomenclatura de Universidade Federal de Campina Grande, teve sua origem na década de 1950 quando foram criadas na cidade a Escola Politécnica de Campina Grande (1952) e a Faculdade de Ciências Econômicas (1955), momento em que a educação superior dava os primeiros passos na Paraíba (UFCG, 2014).

No ano de sua criação, a UFCG já contava com uma estrutura multicampi, com unidades acadêmicas e estruturas administrativas. Na cidade de Campina Grande o prédio da Reitoria abrigava o Centro de Humanidades (CH), o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), o Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) e, logo em seguida, foram criados o Centro de Engenharia e Elétrica e Informática (CEEI) e o Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN); em Patos já existia o Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR); em Sousa já existia o Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS); e na cidade de Cajazeiras o Centro de Formação de Professores (CFP). No total, já eram oferecidos 29 cursos de graduação, 8 programas de pós-graduação, com 13 mestrados e 9 doutorados, e ofertava 1.570 vagas para ingresso através de seu vestibular (UFCG, 2014).

Em 2006 a UFCG aderiu ao programa de expansão do MEC, surgindo desta adesão o Campus da cidade de Cuité, o Centro de Educação e Saúde (CES). No

ano de 2008 na cidade de Pombal foi criado o Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA). Em 2009 dando continuidade ao processo de expansão foi criado o campus na cidade de Sumé, o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) (UFCG, 2014).

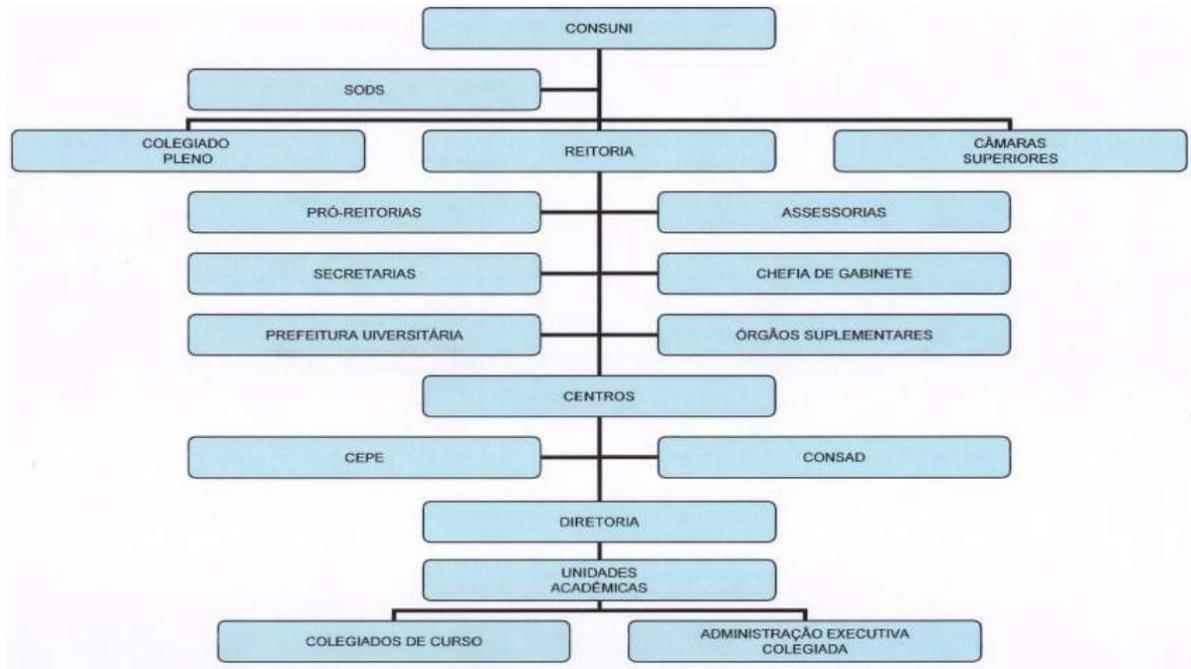
Em decorrência da adesão da UFCG ao Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, foram criados novos campus e novos cursos de graduação, ficando com o formato que tem hoje: sete campus universitários, 11 centros de ensino, 77 cursos de graduação, 47 programas de pós-graduação, com 34 mestrados e 13 doutorados, 16.971 alunos de graduação e 3.288 alunos na pós graduação (sendo 2.423 mestrados e 865 doutorandos), e com oferta de 4.685 vagas de ingresso na graduação por meio do Sistema de Seleção Unificado (SISU) – segundo registros atualizados no portal oficial da UFCG (UFCG, 2019a).

A UFCG tem por **missão** a sua inserção no desenvolvimento regional socialmente comprometido, sem perder de vista o contato com o mundo contemporâneo, em seu contexto global, preservando fundamentos e princípios como a manutenção do espaço onde a ética, a coerência e a democracia são os balizamentos para as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão (UFCG, 2014, p. 17-18).

Para concretizar sua missão e seus objetivos, a UFCG atua nas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços, consolidando-se como instituição capaz de interagir na busca de soluções para o desenvolvimento da região e da sociedade brasileira, com atuação nas seguintes áreas de conhecimento: Ciências Exatas e Tecnologia, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Engenharias, Linguísticas, Letras e Artes (UFCG, 2014, p. 19). A Universidade possui quatro **políticas institucionais**, a saber: políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão (UFCG, 2014).

A **estrutura acadêmica e administrativa** da UFCG constitui-se por: Conselho Social Consultivo, Órgãos da Administração Superior, Centro e Unidade Acadêmica (UFCG, 2014, p. 104). A Figura 2 representa o organograma da instituição.

Figura 2 – Organograma da Universidade Federal de Campina Grande



Legenda: Conselho Universitário (CONSUNI); Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores (SODS); Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE); Conselho Administrativo (CONSAD).

Fonte: UFCG (2017, p. 14).

Nos diversos níveis da estrutura organizacional da UFCG, a administração universitária efetiva-se mediante a atuação integrada de órgãos colegiados deliberativos e órgãos executivos (UFCG, 2005a).

Os Órgãos Deliberativos da Administração Superior da UFCG são: Colegiado Pleno, Câmaras Deliberativas Superiores (Câmara Superior de Ensino, Câmara Superior de Pós-Graduação, Câmara Superior de Pesquisa e Extensão, Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira) e Conselho Curador (UFCG, 2005a).

O Conselho Universitário (CONSUNI) é o órgão máximo de funções normativa, deliberativa, de planejamento e de fiscalização da UFCG, composto de um Colegiado Pleno e de Câmaras Deliberativas Superiores (UFCG, 2014, p. 104).

Os Órgãos Executivos da Administração Superior da UFCG são: a Reitoria, os Órgãos Suplementares e os Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo (UFCG, 2005a). A Reitoria é um órgão executivo da Administração Superior que coordena, fiscaliza e superintende as atividades da Universidade (UFCG, 2004).

De modo geral, a UFCG é gerida pela Reitoria constituída, além da Vice-Reitoria, pelos seguintes órgãos: Gabinete do Reitor, composto por Chefia de Gabinete e Secretaria; Pró-Reitorias; Secretarias; Assessorias Especiais; Órgãos Suplementares e Comissões Permanentes (UFCG, 2005b).

De acordo com os princípios estabelecidos em seu Estatuto, aprovado pela Portaria nº 2.587 - MEC, de 17 de setembro de 2003, publicada no DOU nº 181, Seção 1, em 18 de setembro de 2003, a UFCG tem por **finalidade e competências** (UFCG, 2017):

- a) promover a educação continuada, crítica e profissional do Homem;
- b) manter interação com a sociedade, com suas diversas organizações e com o mundo do trabalho;
- c) estabelecer formas de cooperação com os Poderes Públicos, Instituições Federais de Ensino – IFE, órgãos científicos, culturais e educacionais brasileiros ou estrangeiros;
- d) promover a paz, a solidariedade, a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente;
- e) ministrar o ensino, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da investigação, do magistério e demais campos do trabalho, incluindo-se as áreas políticas e sociais;
- f) desenvolver e difundir, de modo teórico e prático, o conhecimento resultante do ensino, da pesquisa e da extensão, nas suas múltiplas áreas;
- g) gerar, transmitir e disseminar o conhecimento em padrões elevados de qualidade;
- h) ampliar o acesso da população à Educação Superior e formar profissionais nas diversas áreas do conhecimento;
- i) prestar assistência acadêmica através da extensão e desempenhar outras atividades na área de sua competência;
- j) envidar esforços para que o conhecimento produzido na Instituição seja capaz de se transformar em políticas públicas de superação das desigualdades (UFCG, 2017).

A UFCG tem como **visão** ser reconhecida como instituição pública multicampi, de excelência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, consolidando a sua atuação de forma integrada com a sociedade, e sempre comprometida com o desenvolvimento sustentável, com a promoção da democracia, da cidadania, dos direitos humanos, da justiça social e da ética ambiental e profissional (UFCG, 2014, p. 20).

Para tanto, seguem, conforme Estatuto, os seguintes **princípios** (UFCG, 2014, p. 34):

- a) a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- b) a ética como norteadora da prática institucional, em todas as suas relações internas e com a sociedade;

- c) a natureza pública, gratuita, democrática, laica e de qualidade socialmente referenciada, sendo de responsabilidade da União a garantia de recursos para a manutenção da Instituição;
- d) a transparência, a publicidade, a probidade, a racionalidade, a impessoalidade a eficiência e a regularidade nos atos e na gestão de recursos da Instituição, com direito ao contraditório;
- e) a promoção do caráter multicampi com gestão democrática e colegiada, mantendo a equidade no tratamento dos recursos humanos, materiais e orçamentários em todas as suas unidades acadêmicas;
- f) a garantia da transdisciplinaridade do conhecimento e de suas concepções pedagógicas, no exercício da liberdade de ensino, pesquisa e extensão, difundido e socializando o saber;
- g) a igualdade de acesso e de permanência na Instituição;
- h) a contribuição para o desenvolvimento socioeconômico, técnico-científico, político, cultural, artístico e ambiental do Estado, da região, do país e do mundo;
- i) o compromisso com ampliação do ensino público e gratuito, com padrão unitário de qualidade em todos os níveis;
- j) o planejamento democrático da Instituição;
- k) a educação propedêutica, voltada para a valorização do trabalho e da vida social.

Ao longo de sua história, a UFCG vem consolidando uma tradição em excelência acadêmica no ensino, na pesquisa e na extensão, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento econômico da região, sempre a serviço do progresso científico e tecnológico, do equacionamento dos problemas sociais e da promoção do desenvolvimento humano.

4.1 O CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

O Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) tem sua origem na antiga Escola Politécnica (POLI) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), criada em 06 de outubro de 1952. Na reestrutura multicampi da UFPB, concluída em 1978, passou a integrar o Campus II. A partir daí o CCT vem se transformando em referência

nacional na área de ciência e tecnologia, em especial nas regiões Norte e Nordeste do país, atuando de forma significativa na formação de pessoal e no desenvolvimento de pesquisa de interesse regional (CCT, 2019).

O CCT tem como **visão**: desenvolver atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão em Ciência e Tecnologia, objetivando a formação profissional de excelência na perspectiva de um desenvolvimento sustentável, de integração com a sociedade e do exercício da cidadania. E como **missão**: O CCT deverá ser um Centro de Excelência e de Referência nacional, composto por docentes com formação acadêmica completa e corpo técnico-administrativo eficiente, formando profissionais bem qualificados e capacitados, objetivando o progresso científico e tecnológico como instrumento para o desenvolvimento social e econômico da Região e do País (CCT, 2019).

Em 2005, a partir do CCT, foram criados o Centro de Engenharia Elétrica e Informática (CEEI) e o Centro de Tecnologia e Recursos Naturais (CTRN), ficando o CCT na ocasião com seis Unidades Acadêmicas, para, logo em seguida, criar a Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção (UAEP). O CCT além da UAEP é constituído também pela Unidade Acadêmica de Física (UAF), Unidade Acadêmica de Engenharia Mecânica (UAEM), Unidade Acadêmica de Engenharia de Materiais (UAEMA), Unidade Acadêmica de Matemática (UAMat), Unidade Acadêmica de Design (UADesign), Unidade Acadêmica de Engenharia Química (UAEQ), Unidade Acadêmica de Estatística (UAEst) e a última unidade a ser criada foi a Unidade Acadêmica de Engenharia de Petróleo (UAPetro).

Ao longo dos anos, o CCT tem desenvolvido ações voltadas para a qualificação do seu corpo docente e para o fortalecimento e melhoria da qualidade dos seus cursos de graduação e pós-graduação, objetivando a formação de profissionais empenhados na busca de soluções para os problemas relacionados ao desenvolvimento social e econômico da região e do país.

O Centro de Ciências e Tecnologia conta atualmente com 09 unidades acadêmicas, somando 12 cursos de graduação. São eles: Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Engenharia de Produção, Engenharia de Materiais, Engenharia de Petróleo, Física (bacharelado e licenciatura), Matemática (bacharelado e licenciatura), Estatística e Design.

Suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, de forma indissociável, mostram seu papel de instituição geradora de conhecimento e consciente de sua

responsabilidade de apropriação deste para atendimento às demandas da sociedade, através da formação de recursos humanos, da prestação de serviço, de consultoria e da transferência e difusão de tecnologia. Para atingir seus objetivos, realiza atividades de pesquisa e extensão nas mais diversas áreas envolvendo os alunos em atividades em seus laboratórios (CCT, 2019).

De acordo com o Relatório de Gestão 2017, o CCT contava com 190 professores e 87 técnicos administrativos (Relatório de Gestão 2017). No semestre 2018.1 tinha 1.490 alunos matriculados (CCT, 2019).

As Unidades Acadêmicas do CCT fornecem diversas vagas para vários cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. Destacam-se os ofertados em Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Engenharia de Materiais, Engenharia de Processos, Matemática, Design e Física.

4.2 AS UNIDADES ACADÊMICAS DO CCT

Todas as informações sobre as unidades acadêmicas foram retiradas de suas páginas na internet; algumas informações também foram pesquisadas na página do Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) e na da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), além das informações que foram coletadas no momento da entrevista com os secretários e coordenadores.

4.2.1 Unidade Acadêmica de Design (UADesign)

A Unidade Acadêmica de Design (UADesign) dispõe do curso de Design, cuja autorização de funcionamento foi emitida em 25 de setembro de 1978, com a denominação de Bacharelado em Desenho Industrial, através da Resolução N°24/78 do CONSEPE/UFPB que estabeleceu sua estrutura curricular, graças ao esforço do reitor Linaldo Cavalcante de Albuquerque em interiorizar a Universidade Federal da Paraíba com a criação de novas áreas do conhecimento e contratação de professores (UADesign, 2019).

O curso de Desenho Industrial teve sua origem no Laboratório de Desenho Industrial, sendo este um dos cinco implantados no Brasil pelo CNPq (Conselho Nacional de Pesquisa), localizado dentro do Departamento de Engenharia Mecânica. A partir de 1990, o Laboratório de Desenho Industrial foi tomando formato de

Departamento quando os professores da área se transferiram para sua sede e passaram a desenvolver as atividades fins no âmbito da UFPB. Até que, em 1993, foi definitivamente desmembrado do departamento de origem e transformado no Departamento de Desenho Industrial (UADesing, 2019).

Vale salientar que o Laboratório de Desenho Industrial foi um instrumento de grande importância para o design da Paraíba e para o cenário do design nacional através de diversos eventos e ações (UADesing, 2019).

No ano de 2013, o então Curso de Desenho Industrial passou a se chamar Curso de Design através da Resolução nº 09/2013 da Câmara Superior de Ensino da UFCG e da Portaria do MEC/SERES nº 706 de 18 de dezembro de 2013. Em 2014 o curso obteve a aprovação do Mestrado em Design do Produto, abrindo assim nova porta para a inserção acadêmica da pesquisa em design (UADesign, 2019).

O curso tem como principal objetivo formar profissionais habilitados a desenvolver produtos de diversas áreas dos sistemas produtivos, passíveis de exploração no universo do design do produto, consonante com o perfil industrial e de produção diversificado da Paraíba e do Brasil (UADesign, 2019). No semestre 2018.1 a UADesign tinha 174 alunos matriculados, 24 professores, 46 disciplinas e carga horária de 782 (CCT, 2019).

4.2.2 Unidade Acadêmica de Engenharia de Materiais (UAEMa)

A Unidade Acadêmica de Engenharia de Materiais (UAEMa) foi criada em 2002 a partir do então Departamento de Engenharia de Materiais, passando a englobar os cursos de graduação e pós-graduação e visando integrar o ensino de graduação, de pós-graduação, a pesquisa e a extensão de forma mais efetiva e didática. Engenharia de Materiais foi o primeiro curso a ser criado nas regiões norte e nordeste, e o segundo no País. Destinava-se a formar Engenheiros de Materiais de forma geral, com habilitação para desempenhar suas funções em todas as áreas da Ciência e Engenharia de Materiais, e o seu reconhecimento pelo Ministério da Educação se deu em novembro de 1983 (CCT, 2019).

Na UAEMa é oferecido o curso de graduação em Engenharia de Materiais e os cursos de Pós-Graduação em nível de Mestrado e Doutorado em Ciências e Engenharia de Materiais. Tem como missão formar profissionais competentes, com visão crítica e sistêmica, humanística, ética e capaz de se ajustarem às demandas

geradas pelo progresso científico e tecnológico, sem deixar de vislumbrar a importância dos aspectos políticos, econômicos, sociais e ambientais, em atendimento às demandas da sociedade (UAEMA, 2019).

A infraestrutura da UAEMA é composta por diversos laboratórios, nas áreas de síntese, processamento e caracterização de materiais, que possibilitam sedimentar os conhecimentos teóricos adquiridos por seus discentes, garantindo a formação de um profissional capacitado e com vivência prática no desenvolvimento científico e tecnológico (UAEMA, 2019).

No semestre 2018.1 a UAEMA tinha um total de 181 alunos matriculados, 18 professores, 57 disciplinas e carga horária de 1890 (CCT, 2019).

4.2.3 Unidade Acadêmica de Engenharia de Petróleo (UAPetro)

A Unidade Acadêmica de Engenharia de Petróleo (UAPetro) foi a unidade mais recente a ser criada no CCT pela Resolução nº 12 de setembro de 2008. A mesma foi desmembrada da Unidade Acadêmica de Engenharia Mecânica em 05 de dezembro de 2016, tornando-se uma Unidade Acadêmica, mas ainda funcionando nas instalações da Unidade de Engenharia Mecânica.

O primeiro período do curso de Engenharia de Petróleo foi no semestre 2009.1. Apenas agora no ano de 2019 a UAPetro se instalou em um prédio próprio, ganhando novas instalações que ainda estão sendo aperfeiçoadas para o pleno funcionamento da unidade. A UAPetro conta com o curso de Graduação em Engenharia de Petróleo e não possui Programa de Pós-Graduação. No semestre 2018.1 tinha 159 alunos matriculados, 8 professores, 49 disciplinas ofertadas e uma carga horária de 1.350 (CCT, 2019).

4.2.4 Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção (UAEP)

A Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção (UAEP) é formada pelo curso de Graduação em Engenharia de Produção. O curso de Engenharia de Produção foi criado no ano de 2004 com o apoio das unidades acadêmicas de Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Matemática e Estatística, pela Resolução Nº 12/2004 da Câmara Superior de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande, no dia 14 de setembro de 2004 (CCT, 2019).

O curso tem como objetivo formar profissionais com formação científica e profissional, com capacidade de identificar, formular e solucionar problemas ligados às atividades de projetos, operação e gerenciamento do trabalho, e de sistemas de produção de bens e/ou serviços. Em geral, forma profissionais que desempenhem funções gerenciais e de liderança administrativa em todos os níveis das organizações, atuando nos processos produtivos de forma sistêmica (UAEP, 2019). A UAEP não possui Programa de Pós-graduação.

No semestre 2018.1 a UAEP tinha um total de 167 alunos matriculados, 19 professores, 54 disciplinas ofertadas e uma carga horária de 2.550 (CCT, 2019).

4.2.5 Unidade Acadêmica de Engenharia Mecânica (UAEM)

A Unidade Acadêmica de Engenharia Mecânica (UAEM) existe desde a época em que existia apenas a UFPB, e era chamada de Departamento de Engenharia Mecânica.

O curso de Graduação em Engenharia Mecânica é reconhecido pelo Decreto Lei nº 83390 de 02 de maio de 1979 e está em funcionamento desde o segundo semestre de 1977 (CCT, 2019).

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica (PPGEM) da UFCG, em nível de Mestrado, foi aprovado pela CAPES no ano de 2009 e iniciou suas atividades em março de 2010. O PPGEM se caracteriza por ser o único programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Engenharia Mecânica das regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste, funcionando em uma cidade do interior, fora das capitais dos estados. Esta constatação, por si só, revela o seu caráter estratégico nesse momento atual de expansão das Engenharias para as cidades do interior dessas regiões, visando reduzir as assimetrias e desigualdades regionais (UAEM, 2019).

As áreas acadêmicas da UAEM são: Gestão Industrial, Metalurgia e Fabricação, Petróleo e Gás, Projetos Mecânicos e Termofluidos (UAEM, 2019).

No semestre 2018.1 a UAEM tinha um total de 286 alunos matriculados, 24 professores, 87 disciplinas ofertadas e carga horária de 4.680 (CCT, 2019).

4.2.6 Unidade Acadêmica de Engenharia Química (UAEQ)

A Unidade Acadêmica de Engenharia Química (UAEQ), conta com o curso de Engenharia Química que já existia na época do antigo Campus II da UFPB e foi criado pela Resolução nº 51/77 do Conselho Universitário na data de 05 de maio de 1977, e foi um dos primeiros cursos do setor a ser criado no Norte-Nordeste. O reconhecimento pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) se deu pelo Decreto Nº83.390 de 02 de maio de 1979 (CCT, 2019).

O curso de graduação em Engenharia Química da UFCG busca uma compreensão global do conhecimento técnico e científico. Sob este ponto de vista, o curso se propõe a oferecer um ensino da engenharia que desperte o interesse científico e a aplicação na solução de problemas reais (UAEQ, 2019).

Além da graduação, a UAEQ conta também com cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. O Programa de Pós-Graduação em Engenharia Química da UFCG tem como objetivo formar mestres e doutores em Engenharia Química para atuação responsável nas áreas de ciência, educação e tecnologia, visando atender às necessidades da sociedade (instituição pública ou privada), sem perder de vista seu papel de componente desta sociedade, e como tal deve agir com consciência e obedecendo a princípios éticos (UAEQ, 2019).

No semestre 2018.1, a UAEQ tinha um total de 246 alunos matriculados, 26 professores, 62 disciplinas ofertadas e uma carga horária ofertada de 4.410 (CCT, 2019).

4.2.7 Unidade Acadêmica de Estatística (UAEst)

A Unidade Acadêmica de Estatística (UAEst) foi criada em 26 de dezembro de 2012, a partir do desmembramento da Unidade Acadêmica de Matemática e Estatística - decisão que consta na Resolução Nº 05/2012 do Colegiado Pleno do Conselho Universitário da UFCG, aprovada em reunião realizada em 19 de dezembro de 2012 (UAEst, 2019).

O curso de bacharelado em Estatística da UFCG foi criado em 27 de julho de 2009, através da Resolução nº 26/2009, da Câmara Superior de Ensino Universitário da UFCG. O mesmo foi reconhecido pelo MEC através da Portaria

MEC N° 297 de 9 de julho de 2013. A UAEst ainda não possui Programa de Pós-Graduação (UAEst, 2019).

A primeira turma do seu curso de graduação foi composta por 26 alunos ingressantes no primeiro semestre de 2010. O Bacharelado em Estatística da UFCG tem duração regular de 4 anos em período noturno e tem por objetivo a formação de profissionais capazes de interagir e fazer tratamento de dados, transformando-os em informações legíveis e úteis a serem empregadas nas mais diversas áreas de atuação (UAEst, 2019).

No semestre 2018.1 a UAEst tinha um total de 48 alunos matriculados, 15 professores, 25 disciplinas e carga horária ofertada de 2.220h (CCT, 2019).

4.2.8 Unidade Acadêmica de Física (UAF)

A Unidade Acadêmica de Física (UAF) dispõe dos cursos Bacharelado em Física e Licenciatura em Física e o Programa de Pós-Graduação em nível de Mestrado. O curso de Bacharelado em Física foi criado em agosto de 1995, através da Resolução N° 06/95 do Conselho Universitário. Já o curso de Licenciatura em Física foi criado em 16 de julho de 2009, segundo a proposta da instituição para o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais do Ministério da Educação – REUNI/MEC realizado em 24 de outubro de 2007 (UAF, 2019).

Os cursos têm como objetivo a formação de profissionais em Física, qualificados para o exercício de suas atividades com competência, ética e, conseqüentemente, com responsabilidade social, compreendendo a ciência como conhecimento histórico desenvolvido em diferentes contextos sócio-políticos, culturais e econômicos (UAF, 2019).

O curso de Física no nível de mestrado foi aprovado em março de 2006, tendo sido recomendado pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) em novembro do mesmo ano. É um curso voltado para graduados em Física ou áreas afins, e possui o objetivo de formar profissionais com uma sólida formação em Física no nível de Mestrado, com ênfase em Física de Partículas, Cosmologia e Gravitação, Física de Matéria Condensada e Física da Alta Atmosfera (UAF, 2019).

No semestre 2018.1 a UAF tinha um total de 76 alunos matriculados (bacharelado e licenciatura), 30 professores, 96 disciplinas divididas entre os dois cursos e carga horária de 5.145 (CCT, 2019).

4.2.9 Unidade Acadêmica de Matemática (UAMat)

A Unidade Acadêmica de Matemática (UAMat) foi criada a partir do desmembramento da Unidade Acadêmica de Matemática e Estatística (UAME) em 26 de dezembro de 2012, que deu origem ainda a Unidade Acadêmica de Estatística (UAMat, 2019).

Por sua vez, a UAME teve origem no Departamento de Matemática e Estatística (DME) do Campus II da Universidade Federal da Paraíba. Esse departamento foi criado em 1979 a partir da divisão do Departamento de Matemática e Física que, por sua vez, se originou do Departamento de Ciências Básicas. O objetivo deste era ministrar disciplinas básicas para os diversos cursos da então Escola Politécnica (UAMat, 2019).

Em março de 2003 a UAME iniciou o seu Programa de Pós-Graduação em Matemática PPGMat em nível de Mestrado, atuante em cinco linhas de pesquisa: Álgebra, Análise, Estatística, Geometria e Matemática Aplicada - curso reconhecido pelo MEC, com conceito 4. Em março de 2010 a UAME iniciou seu Programa de Doutorado, em associação com a UFPB, e com o apoio da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e da Universidade Federal do Ceará (UFC) – o Doutorado também foi reconhecido pela CAPES e classificado com conceito 4 (UAMat, 2019).

Nos últimos anos, a UAMat tem desenvolvido uma multiplicidade de trabalhos que envolvem o ensino de várias disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação do CCT e do CH, assim como também pesquisas em diversas áreas relacionadas a Matemática e Estatística. Conta com publicações relevantes em periódicos internacionais especializados e apresentação de trabalhos em Congressos Nacionais e Internacionais (UAMat, 2019).

No semestre 2018.1 a UAMat tinha um total de 65 alunos matriculados, 37 professores, 76 disciplinas (licenciatura e bacharelado) e carga horária 5.235 (CCT, 2019).

4.3 PDI DA UFCG

Na maioria das Instituições de Ensino Superior, o instrumento modelo de Planejamento Estratégico mais utilizado é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). De acordo com o Decreto nº 5773 de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos sequenciais no sistema federal de ensino, uma das exigências para que uma Instituição de Ensino Superior seja criada ou cadastre novos cursos é a implantação do PDI (BRASIL, 2006).

De acordo com o artigo 16 do Decreto nº 5773 (BRASIL, 2006) o PDI deve conter: missão, objetivos e metas da instituição, assim como seu histórico de implantação e desenvolvimento; projeto pedagógico; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos; organização didático-pedagógica; perfil do corpo docente, assim tudo que envolva seleção, plano de carreira e regime de trabalho; organização administrativa da instituição; infraestrutura física e instalações acadêmicas; oferta de educação à distância; oferta de cursos de mestrado e doutorado; demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira. Esses elementos do PDI fazem com que o leitor conheça o ambiente organizacional, ajudando na compreensão das pretensões, dos princípios institucionais, do seu funcionamento e proporcionando uma visão dos objetivos a serem alcançados pela instituição.

O PDI não pode ser visto apenas como uma exigência do Ministério da Educação (MEC) para credenciamento de novos cursos superiores, mas sim como uma ferramenta que ajudará os gestores destas instituições a alcançarem os resultados tão almejados. Ressalta-se que a maior dificuldade não está em sua elaboração, mas sim na sua implementação. O mesmo deve estar baseado em valores e compromissos democráticos, visando a construção de um ambiente verdadeiramente acadêmico, voltado para a formação de cidadãos e profissionais éticos e comprometidos com a sociedade.

Para a elaboração de um PDI, toda a comunidade acadêmica deve estar envolvida neste processo, pois só por intermédio de todos que fazem parte da instituição se poderá conhecer e traçar os objetivos e metas a serem alcançados. É um momento de exercer a democracia e a autonomia administrativa, em que serão identificadas as demandas atuais e futuras com a mobilização de professores,

técnico-administrativos e alunos, em um esforço conjunto para identificar as demandas que levarão a instituição a alcançar as expectativas da sociedade em que está inserida.

O PDI da UFCG foi elaborado em 2014, tendo como prazo de execução o período 2015-2019. O mesmo teve como objetivos identificar a missão da UFCG e propor tópicos estratégicos de acordo com ela, além também de explicitar os objetivos e finalidades institucionais, traçando as metas e descrevendo as ações voltadas para a realização dos fins, o suporte necessário de recursos, prevendo ainda o delineamento do processo de execução (UFCG, 2014).

Esse tipo de planejamento nos faz crer que a concepção e execução de um projeto acadêmico só serão possíveis a partir de uma discussão dos indicadores internos e externos de qualidade, avaliando a presença institucional na comunidade na qual interage. Uma instituição que tem como razão de ser a prestação de serviços de qualidade à sociedade e busca a excelência na produção, sistematização e democratização do saber, deve considerar em seu planejamento institucional os aspectos ideológicos, pedagógicos, políticos e culturais, que se configurarão como aspectos da própria instituição (UFCG, 2014).

A participação de todos os segmentos constitutivos da realidade institucional na elaboração do PDI de forma democrática, com discussões participativas acerca do mesmo, refletindo sobre as práticas institucionais e viabilizando planos de ação, são etapas de suma importância para a implantação e o sucesso do mesmo.

Na fase de elaboração do PDI foi elaborada uma minuta, coordenada pelos setores da Administração Superior, e submetida à comunidade acadêmica através de discussões nas Unidades Acadêmicas e Conselhos de Centro. Após esta fase de definição de metas, cabe à Administração Superior adaptar o texto que deverá passar no Colegiado Pleno do Conselho Universitário, onde o mesmo foi aprovado em reunião. Cabe lembrar que, as metas nele estabelecidas, serão implementadas de acordo com a disponibilidade orçamentário-financeira, e respeitando as limitações do serviço público; algumas vezes são necessários alguns ajustes de metas e ações propostas, mas sempre dando a devida importância ao que foi determinado no Plano de Desenvolvimento Institucional (UFCG, 2014).

De acordo com o Relatório de Gestão UFCG de 2017, o PDI vem sendo implementado desde a sua aprovação, com adequações periódicas: revisão de seus desafios estratégicos e alinhamento de suas ações; adequações de escopo em

função da identificação da necessidade de simplificação da carteira de projetos, com reclassificação e exclusão de ações, finalização de entregas ou fusão/incorporação de projetos complementares a um mesmo objetivo (UFCG, 2017).

4.4 MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS DA UFCG

Nesta seção estão identificados os macroprocessos finalísticos da UFCG, os quais respondem às suas grandes funções e para as quais estão voltadas suas unidades internas e descentralizadas. Os macroprocessos podem ser identificados como agrupamento de processos necessários para a produção de uma ação ou desempenho de uma atribuição da organização, ou ainda, como conjunto de atividades pelos quais a organização cumpre sua missão, gerando valor para o cliente-usuário (UFCG, 2017, p. 27) (Quadro 8).

Quadro 8 – Descrição dos Macroprocessos Finalísticos da UFCG

Macroprocesso	Unidade Responsável	Processo
1. Graduação e Programas de Apoio	Pró-Reitoria de Ensino (PRE)	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino de Graduação, tendo como produto principal o aluno diplomado; • Apoio à Graduação por meio de Programas e Projetos.
2. Pós-Graduação	Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG)	<ul style="list-style-type: none"> • Credenciamento de Orientadores; • Acompanhamento de Bolsas de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado; • Revalidação de Diploma de Pós-graduação no exterior; • Aprovação do Edital para Publicação; • Retificação de Edital; • Aprovação de Bancas de Defesa de Dissertação/Tese; • Desligamento do Programa; • Trancamento Geral de Matrícula; • Prorrogação de Prazos de Permanência.
3. Pesquisa Científica e Inovação	Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PROPEX)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de Editais Internos de Apoio à Pesquisa; • Certificação de Grupos de Pesquisa; • Participação em Editais Externos com Proposta Institucional; • Auditoria da Aplicação dos Recursos Concedidos por meio de Editais de Apoio à Pesquisa.
4. Extensão de Ações à Comunidade	Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PROPEX)	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização das Ações de Extensão; • Seleção de Programas e Projetos de Extensão; • Concessão de Bolsas de Extensão; • Avaliação das Ações de Extensão.

Fonte: UFCG (2017).

Então, neste contexto, pode-se dizer que os macroprocessos finalísticos referem-se à essência da organização e estão diretamente relacionados aos seus objetivos estratégicos e à geração de produto ou serviço (para cliente interno e externo). De acordo com o relatório de Gestão de 2017, esses macroprocessos foram conduzidos de forma satisfatória (UFCEG, 2017. p. 27).

4.5 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)

A Universidade Federal de Campina Grande iniciou no dia 03 de setembro de 2015 o projeto voltado à implementação do Sistema Eletrônico Integrado (SEI), um *software* que visa gerenciar toda a documentação administrativa em ambiente virtual. A UFCEG tinha como meta implantar integralmente até dezembro de 2016, com o objetivo de eliminar ou reduzir o uso do papel, de forma simples e intuitiva, eliminando o retrabalho e aperfeiçoando as rotinas, de modo a favorecer o trabalho colaborativo (UFCEG, 2019b).

A UFCEG escolheu o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), e escolhido pelo Ministério do Planejamento, para ser a ferramenta de trabalho que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que ajudaram a promover a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, que tem como principal característica a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento de conhecimento, com atualização e comunicação de eventos em tempo real. É uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, de forma online (UFCEG, 2019b).

A implantação do SEI na UFCEG é uma decisão institucional que tem o apoio da alta administração e está alinhada aos instrumentos estratégicos do órgão. O sistema facilita o trâmite de expedientes como: memorandos, informações, processos administrativos, ofícios, tudo de forma online. Além de reduzir o uso de papel, de aperfeiçoar rotinas de trabalho, favorecer o trabalho colaborativo e a redução de gastos, o SEI também contempla os procedimentos arquivísticos relacionados à Gestão de Documentos (UFCEG, 2019b).

O Projeto SEI UFCEG contribuirá para uma atuação mais eficiente da autarquia, na medida em que visa aperfeiçoar rotinas de trabalho, disponibilizar instrumentos de gestão de casos e de equipe, além de possibilitar a organização do conhecimento gerado pela Universidade. A eliminação do papel com a adoção do

processo eletrônico promove a sustentabilidade econômica e ambiental (UFCG, 2019b).

A implantação de um projeto do tipo do SEI na UFCG foi um grande passo para a melhora dos processos administrativos, gerando economia e buscando cada vez mais práticas que tragam agilidade e eficiência aos seus procedimentos, sem esquecer a sustentabilidade ambiental, tão importante nos dias de hoje.

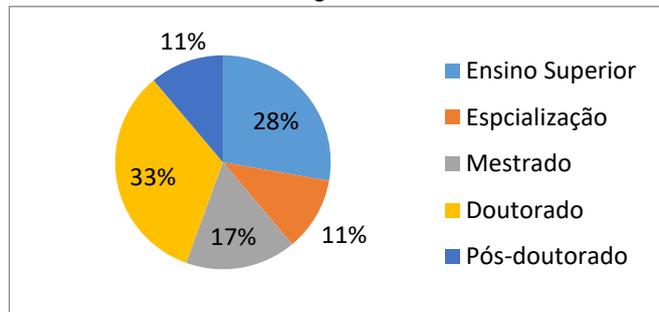
A implantação do SEI além de contribuir para a questão da sustentabilidade, também excluiu vários passos burocráticos, como por exemplo: diminuiu o serviço do setor de protocolo, a compra e utilização de carimbos, contratação de *office boy*, cópias de processos para repassar para vários destinatários, impressão de capas de processos personalizadas, a compra de móveis para arquivamento de processos (fichários). Todas essas melhorias apontaram benefícios tanto financeiros, como também no que se refere à agilidade dos processos administrativos.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Dentre os entrevistados, 09 (nove) eram Coordenadores Administrativos e 09 (nove) eram Secretários das Unidades. Quanto ao grau de escolaridade, a amostra foi composta por: 05 (cinco) servidores com nível superior completo; 02 (dois) com especialização; 03 (três) mestres; 06 (seis) doutores e 02 (dois) pós-doutores, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

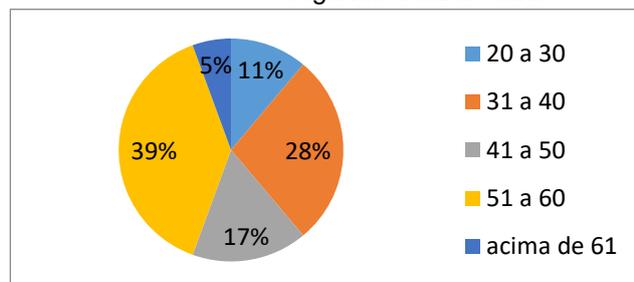
Gráfico 1 – Distribuição percentual dos entrevistados segundo a escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto à faixa etária a amostra foi composta por: 02 (dois) servidores entre 20 e 30 anos; 05 (cinco) servidores entre 31 e 40 anos; 03 (três) servidores entre 41 e 50 anos; 07 (sete) servidores entre 51 e 60 anos; e 01 (um) servidor acima de 61 anos. Dados representados no Gráfico 2.

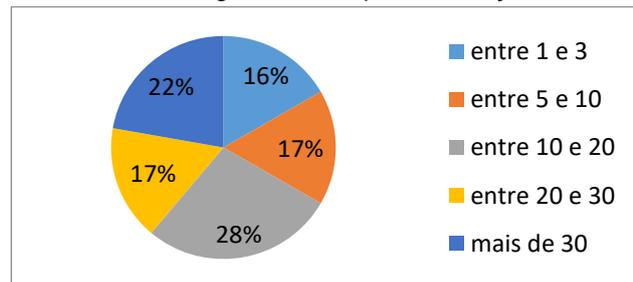
Gráfico 2 – Distribuição percentual dos entrevistados segundo a faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao tempo de serviço na UFCG a amostra foi composta por: 3 (três) servidores entre 1 e 3 anos; 3 (três) servidores entre 5 e 10 anos; 5 (cinco) servidores entre 10 e 20 anos; 3 (três) servidores entre 20 e 30 anos; e 4 (quatro) servidores com mais de 30 anos de serviço, conforme pode ser observado no Gráfico 3:

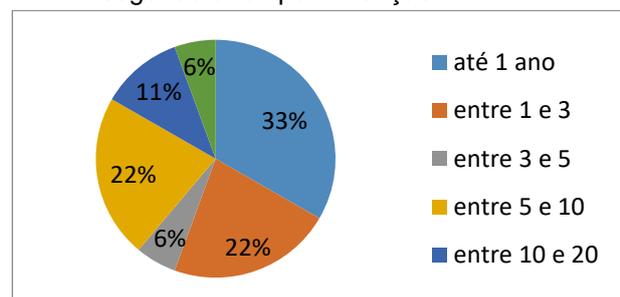
Gráfico 3 – Distribuição percentual dos entrevistados segundo o tempo de serviço na UFCG



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto ao tempo na função (coordenador e secretário) a amostra foi composta por: 6 (seis) servidores com até 1 ano na função; 4 (quatro) servidores entre 1 e 3 anos; 1 (um) servidor entre 3 e 5 anos; 4 (quatro) servidores entre 5 e 10 anos; 2 (dois) servidores entre 10 e 20 anos; e 1 (um) servidor entre 20 e 30 anos de tempo de serviço na função, conforme pode ser observado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição percentual dos entrevistados segundo o tempo na função



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O tempo médio na função varia de acordo com a função: entre os Coordenadores a maioria tem menos de um ano no cargo, o que atrapalhou um pouco em algumas questões da pesquisa. Vale ressaltar, que os mesmos são escolhidos por eleição e têm um mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reeleitos por mais um mandato de 2 (anos) anos, o que justifica o pouco tempo na função de

coordenador, pois os mesmos só podem exercer o cargo por, no máximo, 4 (quatro) anos. Já entre os secretários, apenas dois tem entre 1 e 3 anos, o restante tem mais de 10 anos na função, o que foi bom para a pesquisa, pois conhecem bem as atividades e os processos das Unidades.

5.2 TAREFAS

De acordo com a coleta de dados, as tarefas executadas pelos Coordenadores Administrativos das Unidades Acadêmicas estão representadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Tarefas dos Coordenadores Administrativos

Coordenadores Administrativos	Tarefas
C1	Gerenciar o patrimônio material e humano da Unidade.
C2	Orientar o pessoal da parte administrativa, organização da carga horária dos professores, verificar a situação do ponto dos técnicos administrativos e a frequência dos professores, distribuição das salas de aulas, fiscalização dos setores (laboratórios) da Unidade.
C3	Elaboração de Relatório de Atividade, mudança para o novo prédio (questões administrativas), apoio na reestruturação pedagógica do curso, presidir assembleia, gestão financeira da Unidade.
C4	Coordenar reuniões, estabelecer a distribuição das disciplinas (horário), atender as demandas dos docentes (materiais didáticos e consumo), manter contato com a Diretoria do Centro e com a Reitoria para atender as demandas da Unidade.
C5	Atividades burocráticas e administrativas, participação em reuniões na Unidade e no Conselho Administrativo (CONSAD), busca de recursos junto à Direção do Centro e à Reitoria, buscar melhorias para a Unidade.
C6	Coordenar o ensino em termos de qualidade e produtividade, com perspectiva de mudanças tanto no ensino, como na oferta de disciplinas em função da procura do alunado.
C7	Distribuição de turmas, fiscalização das atividades dos professores, convocação para reuniões, emissão de documentos, elaboração do plano de capacitação (técnicos e professores), controle de material (expediente e limpeza), fiscalizar o serviço de limpeza, incentivar os professores à capacitação.
C8	Processo burocrático sobre o ponto dos servidores, distribuição de processos, responsável pelo patrimônio da Unidade, distribuição das disciplinas, presidir reuniões da Unidade, gerenciamento dos recursos da Unidade.
C9	Atividades administrativas, dirigir as reuniões da Unidade, distribuição de turmas entre os professores, abertura de turmas para os outros cursos que necessitam de disciplinas da Unidade, participar das reuniões do CONSAD, relatoria de processos, responsável pelo ponto dos técnicos administrativos, homologar as férias dos servidores, acompanhar a frequência dos professores, abertura de concurso para professores, avaliação dos professores em estágio probatório, avaliação dos técnicos administrativos.

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

As tarefas dos coordenadores administrativos das Unidades Acadêmicas são bastante parecidas e envolvem todos os processos administrativos da Unidade. Alguns com mais atribuições, como por exemplo, a coordenadora C3 que além das atividades de rotina, acumulou outras funções, pois a coordenação não tinha prédio e funcionava junto com outra unidade; agora com a finalização da construção do prédio, a coordenadora está encarregada da mudança para a nova estrutura e de toda preparação das salas para que a coordenação funcione adequadamente. Além disso, a servidora deixou claro que está sobrecarregada, pois às vezes faz o trabalho de secretário, já que a unidade tem apenas secretário da graduação, deixando a lacuna de secretário da unidade.

Em resumo, as tarefas dos coordenadores são: distribuir turmas e disciplinas, acompanhar a frequências dos servidores (técnicos e professores), homologar férias dos servidores, gerenciar o patrimônio material, administrar os recursos financeiros, coordenar o ensino em termos de qualidade e produtividade, convocar e presidir reuniões na unidade, como também participar das reuniões do CONSAD na Direção de Centro e na Reitoria, sempre buscando recursos para a unidade atender as demandas; também são responsáveis por distribuir processos para os professores emitirem os pareceres.

Além destas atividades, os coordenadores ainda têm que cumprir com suas obrigações em sala de aula, pois todos têm uma carga horária para cumprir, além de realizarem o atendimento ao público na coordenação.

A maioria dos coordenadores acha que as tarefas que executam são todas da coordenação - 5 (cinco) entre os 9 (nove) têm este pensamento -, já entre os 4 (quatro) que não concordam com esta opinião, 2 (dois) afirmaram que exercem sem problemas, mesmo não fazendo parte de suas atribuições. Entre os 2 (dois) últimos, um afirmou exercer funções de secretário por falta de técnico administrativo, quanto o outro disse que as atribuições relacionadas a frequência e férias deveriam ser feitas pelo Secretaria de Recursos Humanos (SRH).

Sobre a possibilidade de assumir novas tarefas tendo em vista a melhoria dos trâmites processuais, a maioria dos coordenadores afirmou que não assumiriam, pois já estão sobrecarregados: 5 (cinco) dos 9 (nove) afirmaram que não fariam e que cada setor deve assumir suas tarefas, enquanto os outros 4 (quatro) disseram que assumiriam as tarefas, desde que isto ajudasse nas atividades administrativas da Unidade.

De acordo com a coleta de dados, as tarefas executadas pelos Secretários das Unidades Acadêmicas estão representadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Tarefas dos Secretários das Unidades

Secretários (S)	Tarefas
S1	Auxiliar os professores, funcionários e alunos; auxiliar na pesquisa e extensão (preenchendo formulários); emissão de documentos, etc.
S2	Redigir e distribuir documentos, participar das reuniões, responsável por todos os procedimentos administrativos relacionados aos professores.
S3	Recebimento e emissão de documentos, atendimento ao público (alunos e professores).
S4	Lidar com tramitação de processos destinados à Unidade, encaminhamento de pedidos internos e externos, emissão de documentos, auxilia na confecção de documentos, secretariar reuniões, entrega de documentos em outros setores.
S5	Assessoria aos professores nas tarefas administrativas, emissão e controle de processos, controle das frequências, executa e coordena avaliações de desempenho, controle de férias, controle de entrada e saída de processos físicos, atendimento ao público, elabora pauta, ata e certidões das reuniões.
S6	Atendimento ao público, emissão de documentos, organização de tarefas no ambiente de trabalho, assessoria nas reuniões da unidade.
S7	Faz as atas das reuniões, demandas da graduação, solicitação de materiais, assessora o coordenador administrativo e o coordenador de graduação nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
S8	Secretariar reuniões, fazer atas, confecção de documentos da unidade (ofício, memorando), todos os serviços da secretaria, redigir documentos e elaboração de relatórios.
S9	Atividades de apoio a Coordenação Administrativa.

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A principal tarefa dos secretários é auxiliar os coordenadores nos processos administrativos da Unidade, cumprindo também toda a parte burocrática de emissão de documentos, redação de atas, encaminhamento de solicitações internas e externas, elaboração de relatórios, solicitação de materiais, além do atendimento ao público. Os secretários controlam ainda os processos que chegam e que saem da Unidade, e alguns ainda fazem a entrega de documentos e processos físicos em outros setores, devido à falta de servidores para estas tarefas.

Quando perguntado aos secretários se eles exerciam alguma tarefa que não era de sua responsabilidade, 5 (cinco) dos 9 (nove) secretários afirmaram que todas as atividades que exerciam eram de responsabilidade da secretaria, 4 (quatro) indicaram exercer sim algumas tarefas que não seriam de responsabilidade da secretaria, como: a solicitação para compra de materiais e a cotação de preços, que segundo 2 (dois) dos secretários deveriam ser realizadas pela divisão de materiais; 1 (um) outro secretário afirmou que as solicitações de afastamentos, diárias e

passagens devem ser feitas pelo próprio interessado e não pelo servidor; enquanto um último um secretário indicou recorrentemente em sua fala que algumas vezes cumpre o serviço da Coordenação de Graduação, entendendo isto como um desvio de função.

Já no caso de assumir outras tarefas para melhorar os trâmites processuais, a maioria dos secretários afirmaram que, se fosse para melhorar, eles assumiriam: 6 (seis) dos 9 (nove) falaram que sim, desde que não lhe sobrecarregassem; no caso de precisar substituir um colega, indicaram não haver problemas e que é algo que já acontece, desde que com o propósito de melhorar os trâmites processuais.

5.3 DIFICULDADES

A principal dificuldade relatada pelos coordenadores na condução de suas tarefas é a falta de recursos financeiros para material permanente. Entre estes, os principais equipamentos citados foram computadores e ar-condicionado, além de materiais de consumo, como os de limpeza, expediente e de manutenção predial. Relataram ainda que falta manutenção dos equipamentos e reposição dos que estão quebrados. Dos 9 (nove) entrevistados, 6 (seis) apontaram esta como sendo a principal dificuldade na condução de suas tarefas como coordenador administrativo.

De acordo com o Relatório de Gestão do exercício 2017 (UFCG, 2017), a UFCG sofre restrições orçamentárias desde o ano de 2013; uma restrição de tal modo crescente, que o orçamento de 2016 não foi maior que o de 2012, o que faz com que a UFCG não cumpra com sua missão acadêmica e social plenamente. Estes dados corroboram com o que foi dito pelos coordenadores, pois se a UFCG passa por dificuldades financeiras, as Unidades Acadêmicas também são penalizadas com cortes nos seus orçamentos, dificultando que o exercício de suas atividades.

Mas além destas, também foram apontadas: a falta de servidores, tanto técnicos-administrativos, como professores; e a dificuldade de lidar com o capital humano, pois alguns coordenadores relatam a falta de compromisso de alguns colegas, apontando como problema a falta de comunicação e colaboração de alguns servidores.

De acordo com Santos, Santana e Alves (2012), o fator “pessoas” tanto pode ser um facilitador como pode ser uma barreira para a gestão de processos, variando

de uma organização para outra, a depender de sua cultura e da capacitação dos envolvidos. Numa organização pública, por exemplo, existem servidores com mais de 20 anos no cargo que acabam por serem bastante resistentes a mudanças. De acordo com os autores, cabe à diretoria motivar essas pessoas a desempenharem seus papéis e responsabilidades com eficiência.

Então, de acordo com o que os coordenadores relataram, lidar com as pessoas e ter a colaboração dos técnicos-administrativos e professores é uma dificuldade encontrada pra exercer suas atividades. De acordo com Moreno JR e Felippio (2013), a gestão por processo poderia ajudar nesta dificuldade, pois a mesma requer que os membros da equipe tenham iniciativa, estabeleçam padrões de desempenho, encorajem e reconheçam os esforços dos demais membros.

Também foi apontada a demora no atendimento das ordens de serviço (O.S) feitas para a prefeitura, além da demora dos trâmites de documentos na Secretaria de Recursos Humanos.

Para os secretários as principais dificuldades na condução de suas tarefas são as condições de trabalho e as limitações físicas, pois segundo eles falta material de expediente, faltam equipamentos (computadores, impressoras), falta mobiliário adequado para arquivos (estantes). Problemas também gerados pelas restrições orçamentárias que a UFCG vem sofrendo.

De acordo com Mascarenhas et al. (2005), a falta de estrutura física é um obstáculo à implantação de uma gestão mais moderna, como a gestão através dos processos, pois de acordo com os autores, espaços inadequados com falta de equipamento e móveis podem dificultar a melhora nos processos organizacionais.

Também foi apresentada como dificuldade pelos secretários a falta de treinamento para a função e de comunicação, porque às vezes é necessário que se fale com mais de uma pessoa até que um problema seja resolvido, quando na verdade uma pessoa apenas já o resolveria certo tipo de problema. Além do mais, quando algum servidor é afastado ou tira férias, a sua tarefa fica parada por falta de substituto.

Para Mascarenhas et al. (2005), os servidores desmotivados, com baixa estima, sem treinamento, não participantes do processo e resistentes a mudanças podem ser obstáculos à implantação de uma gestão de processos. Os autores ainda afirmam que os servidores não comprometidos com a mudança, que agem

indiferentes ao desejado pela alta administração, são obstáculos às novas metodologias de gestão, como a gestão por processos.

A falta de cooperação por parte dos colegas foi mais uma das problemáticas apontadas. Os entrevistados afirmaram que, muitas vezes, os secretários são sobrecarregados além do necessário por precisarem lidar com/relevar práticas inadequadas cometidas por outros servidores de modo a não comprometer o bom relacionamento no setor de trabalho.

Outro grande problema é a falta de padronização nos processos, pois cada solicitação acaba sendo realizada da maneira que o interessado desejar, visto que não há um modelo a seguir. A falta de acesso aos dados dos servidores para poder fazer a emissão de documentos também foi apresentada como obstáculo, pois atrapalha o trabalho dos secretários.

De acordo com Moreira e Costa (2017) que realizaram um estudo sobre a gestão e mapeamento de processos em uma Diretoria da UFRN, entre os benefícios identificados estão a padronização, a organização e a orientação para os servidores que chegam à instituição. A gestão de processos facilita, portanto, a execução das tarefas, trazendo uma padronização que evita o retrabalho e a perda de tempo, pois o processo não precisa ficar indo e vindo, sofrendo ajustes.

Já a falta de comunicação nas ordens de serviço que são encaminhadas para a prefeitura, dificulta o trabalho, pois os secretários encaminham a solicitação, mas não têm um retorno do órgão, precisando insistir com ligações para checar os trâmites e ainda assim as ordens de serviço às vezes nem são atendidas. Este é apenas um exemplo, mas existem outros setores da universidade que também dificultam a conclusão das demandas das unidades acadêmicas.

Para Moreira e Costa (2017), a melhora na comunicação foi apontada como um grande benefício conquistado com a gestão e mapeamento dos processos. Segundo os autores, o uso deste tipo de gestão pode reforçar a comunicação e também a união da equipe em favor de um objetivo maior, que é o atendimento ao usuário.

Apenas 3 (três) secretários afirmaram não haver dificuldades para a execução de suas tarefas, dentre os 9 (nove), representando 33,3% do total dos secretários das Unidades Acadêmicas do CCT.

5.4 PLANEJAMENTO

Com relação a planejar a execução de suas tarefas, a maioria dos Coordenadores afirmou fazer; pelo menos não um planejamento formal, mas sim de acordo com as demandas, com as tarefas que consideram prioritárias e com as tarefas de rotina. Dentre os entrevistados, 6 (seis) afirmaram planejar atividades como reuniões, atendimento na coordenação e controle e atendimento das demandas.

De acordo com Araújo (1996), o planejamento deve fazer parte das atividades normais de gestão e não ser algo que se faz de vez em quando. Deve se constituir como um processo vivo que ocorre em todos os níveis hierárquicos.

Por sua vez, 1 (um) dos coordenadores entrevistados afirmou que faz o planejamento de forma corretiva: quando o problema aparece, ele procura resolver. Nota-se que isso acontece com quase todos os coordenadores, ou seja, não há a prática de planejar, traçar metas e objetivos para suas Unidades, apenas atendem as demandas ou resolvem os problemas na medida em que surgem. Isso não é planejar, pois quando há um planejamento efetivo é possível prever ações para uma situação do futuro.

O papel do planejamento de uma universidade é primordial para garantir sua governança e, conseqüentemente, a execução eficiente de suas políticas de ensino, pesquisa e extensão, de modo a aumentar as chances de sucesso, identificar e explorar as melhores oportunidades. Busca-se ainda agilizar a tomada de decisões, assegurando a manutenção de mecanismos de avaliação e *accountability*, condições indispensáveis para a construção de uma universidade que cumpra realmente seu papel no mundo atual e opere mudanças positivas na realidade na qual se insere (UFCG, 2014).

Destaca-se que apenas 1 (um) entrevistado afirmou que desenvolve um plano de capacitação válido por 5 (cinco) anos e todo semestre faz um formulário de atividades docentes. Outros 2 (dois) coordenadores afirmaram que não fazem planejamento, executando apenas suas atividades de acordo com a demanda e a rotina do dia a dia.

Para Abreu (2006), embora o planejamento seja algo “essencial” e “fundamental” para o andamento do serviço, o ato de planejar ainda aparece como algo incipiente ou de difícil operacionalização entre as unidades. A autora relata que

em algumas unidades o planejamento se resume ao gerenciamento do cotidiano ou solução de problemas, afirmando que a concepção idealizadora do planejamento (conceito) aparece distante do cotidiano (prática). É o que se constata nas Unidades Acadêmicas do CCT, onde não se identificou um planejamento formal e as atividades são feitas de acordo com a demanda e a resolução dos problemas é apenas corretiva.

A situação não é muito diferente no caso dos secretários: do total de 9 (nove) secretários, 6 (seis) afirmaram fazer o planejamento de suas atividades, mas também de maneira informal. Alguns secretários afirmaram que há um planejamento para as reuniões, pois precisam preparar junto ao Coordenador a pauta, local, data e horário. As tarefas restantes são realizadas de acordo com a demanda do público (alunos, técnicos administrativos e professores).

Os secretários afirmaram que muitas de suas tarefas acompanham o calendário acadêmico, sendo necessário segui-lo; outras seguem as demandas. Estes entrevistados afirmaram faltar um planejamento que envolva a Unidade toda e a Direção do CCT.

Segundo Cândido (2016), o planejamento deve ser flexível e se adequar à mudança da realidade. Todavia, deve manter-se como norte principal, não sendo esquecido, ao ponto de não se perceber mais a existência de um planejamento. Daí vem a importância de se realizar o planejamento, pois é o que vai nortear as atividades e levar ao alcance de resultados positivos.

Um secretário afirmou ainda fazer o planejamento de vagas para outros cursos que necessitem de disciplinas de sua unidade, realizando uma pré-matrícula que facilita o planejamento das vagas, otimizando o processo.

Três secretários afirmaram não fazer planejamento algum de suas atividades. Como estes executam atividades rotineiras, de certa forma estas não requerem um planejamento mais elaborado, necessitando apenas de organização para que sejam mantidas em dia, e não ocorra acúmulo de serviço. Em sua fala, apontaram priorizar as tarefas urgentes e as demandas prioritárias.

De acordo com Araújo (1996), a utilização de um planejamento estratégico em instituições de ensino superior não é uma tarefa fácil, no entanto, as dificuldades encontradas não indicam inviabilidade de adoção de um planejamento estratégico, mas sim a necessidade de se repensar a própria atividade de planejar e ajustar os instrumentos existentes à dinâmica organizacional. Diante das respostas dos

entrevistados, entendeu-se que apesar das dificuldades e hábitos, o planejamento não é inviável para as Unidades Acadêmicas. É possível sim planejar, desde que se façam adaptações e se procure o tipo de planejamento que mais se adapte à realidade delas.

5.5 PROCESSOS

Alguns processos estão defasados ou geram retrabalho. Quando perguntado aos coordenadores quais são os processos que exigem retrabalho, 2 (dois) entrevistados afirmaram que a solicitação de Ordem de Serviço é um deles, pois precisam ficar ligando e cobrando, além de não ter um prazo previsto para serem atendidas.

Foram citados também como processos que demandam retrabalho, os que necessitam de recursos financeiros, pois muitas vezes o processo fica parado por falta de verba, além de não existir transparência na distribuição financeira.

Também foi relatado pelos coordenadores que a falta de colaboração de alguns colegas para dar o parecer nos processos gera retrabalho, pois muitas vezes recai-se na mesma necessidade de ficar ligando e cobrando retorno, além de precisarem atribuir o processo para outra pessoa.

Segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), para o alcance do êxito na gestão por processos, em especial nas instituições públicas de ensino superior, é importante preparar a organização para a intervenção, com uma compreensão correta de objetivos a serem alcançados e com o comprometimento de todos. O que se constata nas Unidades Acadêmicas do CCT, é que faltam colaboração e comprometimento de alguns servidores, o que dificulta o bom andamento dos processos, gerando retrabalho e atrasando os trâmites processuais.

Quando perguntado aos coordenadores se existia alguma tarefa ou etapa do processo que poderia ser racionalizada, entre os elementos citados destaca-se a burocracia como sendo a que mais atrapalha os processos, pois muitas vezes torna-se um empecilho que gera um custo alto para a universidade. Como pontos positivos, a informatização de todos os processos pelo SEI foi bastante citado pelos coordenadores, assim como também o cumprimento dos prazos. Ambos os fatores ajudariam bastante na otimização dos trâmites.

De acordo com Vieira e Vieira (2004), as universidades brasileiras primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas, tanto no campo administrativo como no campo acadêmico, tornando as três dimensões de atividades – ensino, pesquisa e extensão – reféns da burocracia, dependentes de normas muitas vezes desnecessárias, produzidas pelas estruturas piramidais de apoio. Conforme constatado e citado ao longo deste trabalho, nas Unidades Acadêmicas a burocracia atrapalha bastante os processos, muitas vezes o mesmo poderia ser simplificado ou racionalizado com a diminuição de algumas exigências desnecessárias.

Para Oliveira e Grohmann (2016), a gestão por processos pode contribuir com a desburocratização, rompendo com o paradigma de resistência a mudanças e tornando-se um sistema integrado e contínuo com foco no cidadão.

Um coordenador disse que, se existisse uma instrução processual adequada, isso ajudaria nos processos, pois as resoluções da UFCG são bem complicadas. Outro coordenador até sugeriu que deveria haver um manual com orientações de fácil entendimento. Já um terceiro entrevistado afirmou que o processo poderia se racionalizado caso fosse realizado um planejamento adequado, e o mesmo pudesse ser cumprido dentro de um cronograma.

Outro entrevistado sugeriu ainda a simplificação dos processos de progressão. Todas as atividades exercidas pelos professores ficariam cadastradas no sistema e assim, quando ele fosse progredir, não precisaria ficar anexando uma grande quantidade de documentos ao sistema, seria necessário apenas acessar seu cadastro completo. Dois coordenadores afirmaram não ter conhecimento de processos que precisem ser racionalizados.

Para Biazzi (2007), ao se melhorar os processos são muitos os beneficiários: clientes, funcionários, fornecedores e governo, dentre outros. A organização passa a ter melhor inserção em seu ambiente, através de melhorias no relacionamento com os *stakeholders* (cidadão-servidores-governo-sociedade). A sociedade onde a mesma está inserida é beneficiada, pois isto trará uma melhor alocação de recursos escassos, tanto de materiais como de pessoal, aumentando a eficácia e eficiência dos processos. A autora afirma ainda que o cidadão e a sociedade são beneficiados pela gestão por processos, pois com a mesma o cidadão terá uma resposta mais rápida para suas demandas.

Entre os coordenadores, a grande maioria afirmou que os processos em suas Unidades são avaliados, e apenas dois disseram que não são avaliados. Os tipos de avaliação variam de acordo com a Unidade, mas todos afirmaram que um dos tipos é a avaliação dos professores para progressão funcional, outro seria a avaliação de desempenho para os técnicos administrativos e há, ainda, a avaliação de estágio probatório.

Há também as avaliações através de comissões que são designadas por portaria, as avaliações de processos em assembleias dos docentes, os processos que são avaliados pela coordenação colegiada e nas reuniões da unidade, e por fim a avaliação de projetos que é realizada através de relatório elaborado pelo responsável.

Quando questionados como era realizado o controle dos processos em suas unidades e se existia um plano de ação, a grande maioria dos Coordenadores afirmou que os processos chegam à Unidade através do SEI ou do protocolo, e que quem recebe são os secretários, repassando-lhes, para que de acordo com as solicitações sejam encaminhados para os professores, setores ou comissões.

Este controle é feito através de planilha, caderno de protocolo ou, no caso dos processos do SEI, pelo próprio sistema. A maioria disse que verifica diariamente o sistema para acompanhar os processos que chegam à Unidade.

O plano de ação que alguns Coordenadores afirmaram fazer é a verificação diária das demandas, atendimento das que chegam primeiro e para as quais haja recursos financeiros suficientes; outro afirmou que existe o plano de ação, mas não tem como executar por falta de verbas. Um terceiro disse que o plano de ação é formar comissões que assumam a responsabilidade de determinadas demandas, ou seja, delegar atribuições para que não haja sobrecarga do servidor.

Já para os secretários, entre os processos que estão defasados e geram retrabalho estão os processos físicos. Dentre estes, tem-se os processos de progressão de professores, pois necessitam de parecer de outras pessoas e de retificação de documentos, o que pode acarretar uma demora gerada pelo tempo de emissão do parecer, causando defasagem ao processo. Outro processo que gera retrabalho é o de emissão de portarias de banca de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), pois depois que acontece a defesa do TCC, muitas das vezes a banca muda o título do trabalho, precisando fazer alteração na portaria que já tinha sido emitida.

Segundo os secretários, no caso dos processos que são encaminhados para outros setores às vezes a documentação está incompleta e por isso acaba voltando, gerando retrabalho. Alguns desses processos são os de solicitação de diárias e insalubridade de servidores. Por sua vez, o processo de controle de frequência dos técnicos administrativos no sistema também gera retrabalho, pois há a necessidade de cobrança das justificativas dos servidores para as faltas, exigidas pelo Portal de Sistemas Integrados (PSI); são os Coordenadores que homologam o ponto, mas eles solicitam aos secretários este trabalho de cobrar as justificativas.

A emissão de ementa também gera retrabalho para os secretários, pois às vezes precisa ser modificada. Este documento segue um modelo padrão, mas quando é encaminhado para outras universidades, são solicitadas modificações para que fiquem de acordo com suas próprias exigências.

Como apontado por Oliveira e Grohmann (2016), a gestão por processos é uma metodologia que visa à melhoria do desempenho das tarefas críticas, a redução de custos pela simplificação dos processos e a diminuição da necessidade de retrabalho.

Outro processo defasado é o RADOCS (Relatório Departamental de Atividades Docentes), relatório no qual são descritas as atividades desempenhadas pelos professores em um período letivo. Este documento geralmente é deixado de lado para que outras atividades prioritárias sejam feitas. De acordo com alguns secretários, este relatório já devia estar informatizado e nem precisaria ser feito. Apenas um dos entrevistados afirmou não haver processos defasados.

Quando perguntado aos secretários se existia alguma tarefa ou etapa do processo que poderia ser racionalizada, 4 (quatro) deles afirmaram que não havia nenhuma tarefa com esta possibilidade. Os 5 (cinco) restantes afirmaram que, mesmo com a implantação do SEI, os processos continuam com os mesmos defeitos, tais como a demora, e que só haverá melhora quando houver uma mudança na mentalidade das pessoas. Também foi relatado que deveria haver uma maior interação entre os sistemas SEI, PSI e o Controle Acadêmico, ou unificação dos sistemas, para que as informações sejam compartilhadas entre eles.

Um dos secretários afirmou ter problemas com o controle de chaves para acesso aos laboratórios e auditórios, indicando que mais pessoas deveriam ter cópias em vez de existir apenas uma na secretaria. Foi dito ainda por outro secretário, que o reparo de material permanente deveria ser facilitado (menos

burocrático), para que se evite o gasto com material novo, principalmente com computadores e ar-condicionado.

No caso do questionamento com relação aos processos, se os mesmos são avaliados, a maioria dos secretários afirmou que sim, e que suas próprias atividades são avaliadas através da Avaliação de Desempenho realizada uma vez ao ano pelo Coordenador Administrativo, três colegas, além de sua autoavaliação. Três afirmaram que não tem avaliação dos processos em suas Unidades.

Quanto ao controle dos processos e à existência de um plano de ação, os secretários responderam que com a implantação do SEI o controle dos processos é realizado no próprio sistema. Quando o processo é físico, o controle é feito através do caderno de protocolo e de planilhas para o acompanhamento da entrada, saída e tramitação. Também foi relatado que há o controle do material de expediente e de limpeza. E em relação ao plano de ação, a maioria afirmou que as atividades são realizadas de acordo com a demanda, não existindo nenhum plano de ação.

Conforme foi dito pelos Coordenadores e Secretários das unidades do CCT, existem muitos processos defasados ou que exigem retrabalho, além dos processos ou etapas que poderiam ser racionalizados ou aperfeiçoados. Tudo isso está alinhado ao que aponta Souza (2016), já que o autor afirma que a administração pública deve buscar o aperfeiçoamento dos serviços, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços. Souza (2016) cita ainda práticas que podem gerar qualidade e racionalidade dos gastos. Dentre as práticas estão: corte de fluxos desnecessários, criação de formulários padrão, medição dos processos, definição de prazos de envio e recebimento de documentos intersetor. Todas estas práticas, se colocadas em ação, melhorariam os processos das Unidades Acadêmicas e poderiam, assim, gerar a melhora no desempenho organizacional tanto do CCT como um todo.

5.6 SUGESTÕES DE MUDANÇAS

Algumas sugestões para a melhoria dos processos foram relatadas pelos Coordenadores Administrativos e, entre elas, destacam-se a transparência nos processos que envolvam a administração de recursos financeiros; e a liberação de mais recursos para atender as demandas. Também foi sugerido que as Ordens de Serviço sejam mais bem atendidas, com estipulação de prazo para retorno e

cumprimento do mesmo. Também foi sugerida uma melhor distribuição dos técnicos administrativos, como também a abertura de mais vagas para professores.

Não é fácil implementar mudanças no setor público. Muitas vezes as modificações são sugeridas, mas não implementadas, pois algumas pessoas se mostram resistentes ao novo, conforme mostra a pesquisa. Vieira e Vieira (2004), afirma que o grande impasse no processo de mudanças nas universidades públicas está na resistência, explícita e velada, a qualquer possibilidade de transformação das realidades arcaicas que dominam as instituições públicas de ensino superior. O autor aponta três razões para esse comportamento: o medo das mudanças, os interesses pessoais e a proteção corporativa.

Mais uma sugestão dada pelos coordenadores, foi que todos os processos sejam informatizados, ou seja, que sejam inseridos no SEI, pois agiliza os mesmos e geraria economia de recursos. Além disso, foi sugerido que os dados dos professores ficassem em um cadastro online, com todas as atividades exercidas por eles registradas, o que facilitaria nos processos de progressão funcional.

Corroborando com o que foi dito, Oliveira e Grohmann (2016) afirmam que a metodologia da gestão por processos dedica-se a propor adequações para as organizações, com intuito de melhor atender seus clientes e usuários de serviços. Nesse sentido, os autores afirmam que a tecnologia da informação apresenta-se como um poderoso instrumento para a padronização, a racionalização e a sistematização de rotinas de trabalho na organização. É o que podemos detectar com a implantação do SEI; as rotinas de trabalho melhoraram, facilitando assim os trabalhos burocráticos das Unidades Acadêmicas.

Também foi apontada como sugestão uma maior interação entre a universidade e a indústrias, pois isso poderia trazer recursos para a universidade e gerar estágios para os estudantes. Já a criação de uma comissão estratégica foi sugerida para que seja realizada uma avaliação da Unidade, de modo a identificar o que precisa ser melhorado, colher sugestões apresentadas em reunião e, caso estas sejam aprovadas pela maioria, seriam colocadas em prática.

Para Carvalho e Sousa (2017), as instituições públicas de ensino superior passam por um período que exige mudanças, capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis para cumprir sua função social com eficiência. Mas para isso, se faz necessário que as mesmas estejam ajustadas às novas formas de gestão e práticas administrativas, como a gestão por processos. Daí surgiu a justificativa da pesquisa: a organização em estudo pode se tornar mais eficiente ao se utilizar de uma

ferramenta de gestão que pode lhe trazer resultados favoráveis, gerando ainda satisfação ao cliente.

Com relação à Secretaria de Recursos Humanos, os coordenadores sugeriram o cumprimento de prazos pela mesma, além de ter pessoas que substituam os titulares quando estes se afastarem de suas funções, evitando que o serviço fique parado durante sua ausência.

Para Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), modelos de gestão rígidos e burocráticos tendem a refrear a inovação e o aperfeiçoamento de processo, mas a mudança deve ser encarada como algo permanente, contínua e necessária. Os Coordenadores Administrativos se mostram favoráveis às mudanças, visto suas sugestões de mudanças nos processos, e este é o primeiro passo.

Quando perguntado aos Coordenadores se já fizeram sugestões e se houve implementação, dentre os 9 (nove) coordenadores, 6 (seis) afirmaram não terem sugerido mudanças e 3 (três) disseram que sugeriram, e duas destas sugestões foram implementadas. Entre elas estão a alteração na resolução do curso e a criação de uma comissão estratégica; já a sugestão que não foi implementada devido à alegada falta de recursos, seria a criação de uma central de manutenção de equipamentos. Entre os entraves de não terem sugerido mudanças foi apontada a burocracia do serviço público, no qual não são permitidas muitas coisas, e também devido à dificuldade de a UFCG não ter canais para sugestões.

Para Gonçalves (2000), as organizações estão preocupadas em agregar valor, construir um ambiente colaborativo, estimular os funcionários e implementar ideias de melhorias e inovação. É de grande importância, portanto, que a organização ouça sugestões e tente colocá-las em prática, demonstrando efetivamente sua preocupação em melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Para os secretários, precisa haver uma mudança no comportamento, pois o individualismo em todos os setores atrapalha o bom andamento do serviço. Além disso, é preciso que haja uma melhor distribuição das atividades, pois o acúmulo destas sobrecarrega uma pessoa desnecessariamente, algo que pode ser evitado pela colaboração. São necessários ainda substitutos nas funções, pois quando o servidor se afasta não tem quem o substitua e o serviço fica estagnado; outra opção seria que mais de uma pessoa fosse capacitada a exercer determinados serviços.

De acordo com Mascarenhas et al. (2005), um fator de grande importância para o processo de mudança é a sensibilização das pessoas, tornando-as agentes de criação do conhecimento. Corroborando com este pensamento, Oliveira e Grohmann (2016) afirmam que é necessário considerar o fator humano no processo

de adoção de novas metodologias, sob o risco de distanciar-se da realidade da organização. Então se faz necessária, para que haja uma melhor prestação dos serviços por parte das Unidades Acadêmicas, a participação de todos servidores técnicos administrativos, docentes e funcionários terceirizados.

Outra sugestão de mudança feita pelos secretários foi a implantação no SEI (Sistema Eletrônico de Informações) dos processos de progressão funcional dos professores, e que dentro do SEI exista uma forma de arquivamento dos documentos que forem gerados no sistema. Há também a sugestão de que um mesmo processo seja atribuído a mais de uma pessoa ao mesmo tempo, pois facilitaria o trabalho dos secretários.

Também foi sugerido que o Relatório Departamental de Atividades Docentes já deveria estar informatizado, o que agilizaria o trabalho. Estabelecer prazo para atendimento das solicitações foi outra sugestão dada pelos secretários. Três secretários não deram nenhuma sugestão.

De acordo com Oliveira e Grohmann (2016), a aceitação das ideias sugeridas pelos funcionários torna-se fundamental para que os processos sejam redesenhados na organização, mas para isso é necessário o apoio por parte das instituições, no sentido de propiciar uma estrutura organizacional flexível na qual haja a efetiva participação dos colaboradores. Dessa forma, os autores afirmam que se percebe que a análise e o aperfeiçoamento de processos demandam que a organização seja mais flexível, na medida em que necessita adotar uma postura de envolvimento com /entre as pessoas.

Segundo Biazzi, Musca e Biazzi (2011), mesmo quando a alta direção apoia as mudanças, é preciso haver uma motivação tanto da média gerência, como dos funcionários envolvidos, sendo isto um fator essencial para o sucesso de uma intervenção no setor público. Os autores afirmam que como as instituições públicas brasileiras apresentam um sistema de remuneração salarial baseado em uma tabela fixa, com base em mérito e tempo de serviço, a participação em um projeto de melhoria pode exigir mais tempo, dedicação e trabalho, não havendo uma compensação extra, isto desmotiva a participação.

Dos secretários, apenas 2 (dois) afirmaram não terem feito sugestões, e 1 (um) afirmou que o que sugeriu não foi implementado. Entre as sugestões implementadas, estão a emissão de alguns documentos e a possibilidade de arquivos do SEI ficarem disponíveis para quem precisar ter acesso, bastando apenas ter o link. Foi implementada também a digitalização das ementas de papel, facilitando e agilizando o trabalho. Outro secretário sugeriu a implantação de um

Manual de Processos Administrativos e de Graduação, a sugestão foi acatada e ainda não foi implementada, mas o manual está em elaboração.

Para Vieira e Vieira (2004), as universidades públicas são instituições recalcitrantes às mudanças e muito rarefeitas à inovação, embora representem o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação. Os resultados da pesquisa alinham-se ao que os autores apontaram: muitos secretários e coordenadores não sugerem mudanças porque o ambiente não é favorável às mesmas, dificilmente havendo implementação do que é sugerido.

5.7 PONTOS FRACOS NOS TRÂMITES PROCESSUAIS

Entre os coordenadores, o principal ponto fraco identificado nos trâmites processuais são as pessoas, pois quando se precisa de informações, muitas vezes não as repassam como deveriam, ou se depender apenas de um indivíduo e ele estiver afastado, o processo só avançará quando este retornar ao trabalho.

O SEI melhorou bastante os trâmites processuais, mas as pessoas colocam dificuldades para se adaptarem ao sistema. A falta de cumprimento de prazos é outro problema nos trâmites processuais. Na administração superior, a Comissão de Gestão Administrativa Financeira e a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) demoram muito para emitir pareceres, então esta demora em determinadas instâncias acaba prejudicando os interessados, dificultando os trâmites dos processos.

A burocracia é quase sempre um entrave para os processos. Somado a isto, a falta de pessoas capacitadas e sem o devido treinamento atrapalha os trâmites, além da lentidão do SRH para despachar os processos. De acordo com Vieira e Vieira (2004), as universidades federais brasileiras primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas, tanto no campo administrativo como no campo acadêmico, mas a perenidade nas estruturas universitárias não é uma realidade apenas nacional, mesmo em países desenvolvidos ela também existe.

Para Oliveira e Grohmann (2016), as organizações públicas são dotadas de características singulares, mas a gestão por processos pode contribuir para sua desburocratização, rompendo com o paradigma de resistência a mudanças e tornando-o um sistema integrado e contínuo com foco no cidadão.

Já para os Coordenadores, a falta de respeito à hierarquia também atrapalha os trâmites processuais, pois muitos servidores “atropelam” a ordem das demandas,

que deveriam ter início na Unidade, depois seguiriam para o Centro e, por fim, para os órgãos superiores.

No que se refere à prestação de serviço, os entrevistados indicaram que há muitas falhas, “deixando a desejar”, além de não serem cumpridos os prazos. Além disso, mais uma vez a falta de recursos financeiros e materiais é colocada como um obstáculo para o bom desenvolvimento dos processos.

Para os secretários, os pontos fracos nos trâmites processuais são a demora em alguns setores para responder ou despachar o processo, gerando atrasos. Alguns professores recebem o processo e como não há um prazo estabelecido, acabam por demorar a dar andamento ou o parecer necessário, o que reforça a necessidade de estabelecimento de prazos definidos.

Outro ponto fraco é o fato de o usuário externo (aluno) não conseguir visualizar os documentos do seu processo no SEI, exigindo que um usuário interno (servidor) realize as consultas para ele, pois o mesmo só visualiza os trâmites e não os documentos. Também não é permitido atribuir um processo do SEI a mais de uma pessoa ao mesmo tempo, entretanto, se fosse possível isto agilizaria os trâmites processuais.

A grande maioria dos secretários afirmou que o SEI facilitou sua rotina e, apesar de precisar de alguns ajustes, já foram diminuídas diversas falhas de trâmites processuais, como por exemplo: facilitou o atendimento de prazos, pois agora é requerido menos deslocamento de um setor para outro, agilizando assim os processos e gerando economia de material de expediente. Com o SEI não existem mais as falhas que existiam na situação de entrega do processo físico.

Corroborando com o que foi dito pelos entrevistados, Andrade, Rasoto e Carvalho (2018), afirmam que o SEI é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, de forma a eliminar os papéis e a tramitação física de documentos. Segundo os autores, são crescentes as iniciativas como esta de implantação de sistemas que impulsionam as IFES a reverem seus processos, passando assim da forma física, para um novo paradigma: a documentação em meio eletrônico e a tramitação virtual. Esta quebra de paradigma pode ser caracterizada como um catalizador de mudanças orgânico-estruturais, fazendo com que as instituições busquem cada vez mais a metodologia de gerenciamento de processos BPM, para lhes auxiliarem a estabelecer seus processos em novas bases.

5.8 MELHORIA DOS TRÂMITES

De acordo com Coordenadores e Secretários, o principal ponto que pode levar a melhoria dos trâmites processuais é a determinação e cumprimento de prazos para dar o parecer ou despachar os processos. Com a determinação e cumprimento de prazos, não haverá tanta demora no atendimento às Ordens de Serviço, para as solicitações que vão para a Secretaria de Recursos Humanos - estes foram os processos mais citados por todos como sendo os que mais possuem problemas nos trâmites.

Outro fator que poderia melhorar o desenrolar dos processos, seria a implantação no SEI dos processos de progressão funcional dos professores, pois os mesmos ainda são processos físicos que costumam gerar retrabalho devido à necessidade de anexar documentos e de exigir parecer de outras pessoas.

5.9 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

O Quadro 11 proporciona uma visão geral das principais inferências acerca de cada dimensão da pesquisa, conforme a análise da percepção dos entrevistados.

Quadro 11 – Principais resultados da pesquisa

Dimensões	Entrevistados	Principais inferências da pesquisa
Tarefas	Coordenadores Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • As tarefas desenvolvidas pelos Coordenadores Administrativos são todas tarefas administrativas que dizem respeito às atividades burocráticas da Unidade Acadêmica, como distribuir turmas e disciplinas, acompanhar a frequências dos servidores (técnicos e professores), homologar férias dos servidores, gerenciar o patrimônio material, administrar os recursos financeiros, coordenar o ensino em termos de qualidade e produtividade, convocar e presidir reuniões na Unidade, como também participar das reuniões do CONSAD na Direção de Centro e na Reitoria, sempre buscando recursos para a unidade para atender as demandas. Também distribui processos para os professores emitirem os pareceres. • Quanto às tarefas, a maioria dos coordenadores afirmou que todas as que exercem são da coordenação, e quanto a assumir novas atribuições para melhorar os trâmites processuais, a maioria afirmou que não assumiria, pois já estão sobrecarregados.
	Secretários	<ul style="list-style-type: none"> • Já as atividades dos secretários são dar apoio administrativo aos Coordenadores, cumprindo toda a parte burocrática de emissão de documentos, redação de atas, encaminhamento de solicitações internas e externas, elaboração de relatórios, solicitação de materiais, além também do atendimento ao público e do acompanhamento dos processos. • Quanto às tarefas, a maioria afirmou que todas as que exercem são da secretaria da Coordenação. Em relação a assumir outras atribuições para melhorar os trâmites processuais, a maioria afirmou que assumiria desde que melhorassem os trâmites efetivamente.
Dificuldades	Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos financeiros para atender as demandas da Unidade. • Falta de servidores (técnicos administrativos e docentes). • Lidar com o capital humano, pois os entrevistados relataram que muitas vezes falta colaboração por parte dos colegas. • A demora nos processos encaminhados para a SRH e o atendimento das Ordens de Serviço pela Prefeitura.
	Secretários	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrutura física com condições adequadas para o trabalho; falta de material de expediente e material permanente (computadores, móveis, impressoras, etc.). • Falta de colaboração dos servidores, o que acaba sobrecarregando os secretários. • Falta de comunicação e atendimento pela Prefeitura das ordens de serviço. • Falta de treinamento para exercer a função de secretário. • Falta de padronização nos processos.
Planejamento	Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos coordenadores afirmou fazer planejamento, mas não o formal, disseram que planejam de acordo com as demandas, com as tarefas prioritárias e com as de rotina.
	Secretários	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos secretários afirmou fazer o planejamento de maneira informal, levando em consideração as demandas da Unidade, as tarefas que seguem o calendário acadêmico, as reuniões que são previamente agendadas e as solicitações que aparecem no atendimento ao público.

Quadro 11 – Principais resultados da pesquisa

Dimensões	Entrevistados	Principais inferências da pesquisa
	Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Para os coordenadores, os processos que mais geram retrabalho são as ordens de serviço, pois precisam ficar ligando e cobrando da prefeitura. Outro fator que gera retrabalho é a falta de recursos financeiros, pois os processos que dependem destes ficam parados aguardando a liberação financeira. • Quanto à racionalização dos processos, a questão mais citada pelos coordenadores foi a burocracia que os atrapalha. A falta de planejamento também foi citada, pois não podem fazer um planejamento sem saber quais recursos financeiros terão. A inclusão de todos os processos no SEI também ajudaria a racionalizá-los. A simplificação processual da progressão dos professores e uma instrução de fácil compreensão ajudariam a racionalizar os processos. • Quanto à avaliação dos processos, a grande maioria dos coordenadores afirmou que os processos em suas Unidades são avaliados. As avaliações de progressão funcional dos docentes, avaliação de desempenho dos técnicos administrativos, avaliação de estágio probatório, e ainda comissões que avaliam algumas atividades e projetos das unidades. • Na questão do controle dos processos os coordenadores afirmaram que fazem o controle diário através de planilha, caderno ou no próprio SEI; os secretários recebem os processos e repassam para eles. Os processos são encaminhados para setores/pessoas de acordo com as solicitações. • O plano de ação que a maioria dos coordenadores afirmou fazer é a verificação das demandas e atendimento das mesmas, de acordo com os recursos financeiros disponíveis.
Processos	Secretários	<ul style="list-style-type: none"> • De acordo com os secretários os processos que demandam retrabalho são os físicos; entre eles está o processo de Progressão Funcional dos Docentes, pois o mesmo precisa de retificação de documentos e de parecer, e muitas vezes as pessoas demoram a emití-lo. Outro processo que gera retrabalho é o de emissão de portaria de banca de TCC, pois depois de emitida, às vezes a banca altera o título e o documento precisa ser refeito. Processos como os de solicitação de diárias, de passagens e de insalubridade que vão para outros setores geram retrabalho, pois às vezes voltam por falta de documentos. Existe ainda o processo de abono de faltas dos técnicos administrativos, que muitas vezes exige que os secretários fiquem cobrando as justificativas. Outro processo que está defasado é o RADOCS (Relatório de Atividades Docentes) que, segundo vários secretários, já devia estar informatizado. A emissão de ementas também gera retrabalho. • Para os secretários, mesmo com o SEI, os processos continuam com os mesmos defeitos, como por exemplo, a demora, pois como não tem prazo estipulado para o despacho, os servidores demoram a fazê-lo. Outro fator que poderia ser racionalizado é o conserto do material permanente, podendo ser menos burocrático, o que o facilitaria e geraria economia para a universidade. Também foi citado como um fator que poderia ser racionalizado a questão dos sistemas SEI, PSI e Controle Acadêmico serem interligados, passando a compartilhar informações entre si. • Quanto à avaliação dos processos, a maioria dos secretários afirmou que é feito através da Avaliação anual de desempenho. • Quando questionados se fazem um plano de ação, os secretários afirmaram que o controle dos processos é feito no próprio sistema SEI; no caso dos processos físicos é realizado através do caderno de protocolo. Também fazem o controle dos materiais de limpeza e de expediente. • Sobre plano de ação, a maioria afirmou não fazer; as atividades são feitas de acordo com as demandas.

Quadro 11 – Principais resultados da pesquisa

Dimensões	Entrevistados	Principais inferências da pesquisa
Sugestões de mudança	Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência nos processos que envolvam a administração de recursos financeiros, assim como mais recursos para atender às demandas. • Melhora no atendimento das ordens de serviço, com estipulação de prazo e cumprimento do mesmo, também para os processos da SRH. • Também foi sugerida uma melhor distribuição dos técnicos administrativos e abertura de mais vagas para professores. • Que todos os processos sejam implantados no SEI. • Uma maior interação entre a universidade e a indústria.
	Secretários	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de comportamento, pois o individualismo atrapalha os processos. • Melhor distribuição das atividades • Servidores que possam substituir os técnicos administrativos quando estes precisarem se ausentar. • Incluir no SEI o processo de progressão dos docentes. • O Relatório de Atividades Docente ser informatizado. • Estabelecer prazo para atendimento das solicitações. • No SEI um local para armazenamento de documentos e atribuição de um processo, ao mesmo tempo, a mais de uma pessoa no SEI.
Trâmites Processuais (pontos fracos e melhorias)	Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Para os coordenadores, o principal entrave nos processos são as pessoas, que muitas vezes demoram para despachá-lo; quando se precisa de informações elas dificultam; muitos servidores não querem se adaptar ao SEI. • A falta de cumprimento de prazos, a burocracia e falta de respeito à hierarquia atrapalham os trâmites processuais. A prestação de serviço deixa muito a desejar, além da falta de recursos financeiros. • Para os coordenadores, para que haja a melhoria nos trâmites é preciso a determinação e cumprimento de prazos.
	Secretários	<ul style="list-style-type: none"> • O principal ponto fraco dos trâmites processuais é a demora de algumas pessoas ou setores para despachá-los, pois como não tem prazo eles demoram muito para dar uma resposta. O usuário externo (aluno) não poder visualizar os documentos do SEI e a falta de substituto para os titulares também são pontos fracos no desenrolar dos trâmites. • O principal ponto para que haja melhoria nos trâmites processuais é a determinação e cumprimento de prazos por parte das pessoas e setores.

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Com base nos estudos correlatos, na literatura e nas respostas dadas pelos entrevistados, foi elaborado o Quadro 12 que demonstra quais os facilitadores e quais as barreiras para a implantação da gestão por processos nas Unidades Acadêmicas do CCT.

Quadro 12 – Fatores que são barreiras ou facilitadores para GP nas Unidades

Fator	Justificativa	Entrave ou facilitador
Cultura Organizacional	Cultura voltada para a não implantação de mudanças.	Entrave
Treinamento	A falta de treinamento dos servidores.	Entrave
Planejamento	A não utilização do planejamento como um instrumento de gestão.	Entrave
Burocracia	A burocracia do setor público é um empecilho para os processos.	Entrave
Informatização dos Processos	A implantação de um sistema para informatizar os processos, tipo o sistema SEI, ajuda a melhorar os processos.	Facilitador
Servidores com baixo conhecimento em TI	Alguns servidores antigos da universidade não tem conhecimento em TI e não querem se adaptar aos sistemas.	Entrave
Apoio da Chefia imediata	É de grande importância o apoio da Chefia para qualquer mudança que venha a trazer benefícios para a gestão da organização.	Facilitador
Pessoas	As pessoas são fundamentais na implantação da gestão de processos.	Entrave/ Facilitador

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa de campo (2019).

Para Barbará (2006), os processos críticos são aqueles que impactam fortemente o negócio, ou seja, que apresentam grande potencial para agregação de valor e alavancagem do serviço prestado pela organização. De acordo com o Quadro 07 dos Macroprocessos da UFCG e as entrevistas realizadas pelos coordenadores e secretários, foram identificados os seguintes processos críticos das Unidades Acadêmicas representados no Quadro 13.

Quadro 13 – Processos críticos das Unidades Acadêmicas

Área	Processos
Ensino de graduação e pós-graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula dos discentes • Progressão funcional dos docentes
Apoio Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar concessões de diárias e passagens • Gerenciar frequências • Planejar aquisições (compras) • Receber e tramitar documentos e processos • Solicitar fornecimento de material expediente, limpeza, manutenção • Solicitar ordem de serviço • Gerir os recursos financeiros da Unidade

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa de campo (2019).

As inferências apresentadas podem ser utilizadas pela instituição para aperfeiçoar a gestão de processos nas Unidades Acadêmicas. Com base nestes aspectos, procedeu-se a elaboração de um plano de ação apresentado no próximo capítulo, cuja finalidade é propor melhorias nos trâmites processuais.

CAPÍTULO 6 – DESCRIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Este capítulo apresenta a descrição do plano de ação sugerido para melhoria dos processos das Unidades Acadêmicas, assim como também traz as considerações finais do estudo realizado junto aos secretários e coordenadores administrativos do Centro de Ciências e Tecnologia da UFCG.

O plano de ação é usado como uma ferramenta de gestão, voltado para planejar atividades que serão executadas e acompanhadas para avaliar se os resultados desejados foram alcançados. Esta descrição busca atender a proposta de intervenção da pesquisa, que é a proposição de um plano de ação para melhoria dos processos das Unidades Acadêmicas do CCT, aplicando os conceitos da gestão de processos.

O plano de ação foi construído levando em consideração a abordagem de Melhoria Contínua, que de acordo com Biazzi, Biazzi e Muscat (2006) é a mais recomendada quando os processos encontram-se no início razoavelmente definidos, buscando, com pequenas melhorias, apenas aperfeiçoá-los, não necessitando de uma abordagem de reengenharia, o que seria muito radical. A mesma abordagem foi utilizada pela autora em sua pesquisa junto a uma instituição pública, no setor de expedição de diplomas de graduação; a mesma seguiu as seguintes etapas e obteve os resultados apontados no Quadro 14.

Quadro 14 – Etapas e resultados da abordagem de Melhoria Contínua

Sequência de Etapas	Resultados
1. Identificação dos processos 2. Avaliação dos processos e seleção de processos críticos 3. Levantamento detalhado 4. Elaboração de sugestões de melhoria 5. Implantação de melhorias 6. Medição do desempenho do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento do processo • Implantação de melhorias • Resultados Positivos

Fonte: Adaptado Biazzi, Biazzi e Muscat (2006).

As ações sugeridas no plano de ação que poderão ser desenvolvidas ou não pelas Unidades – Acadêmicas, foram construídas com base nas informações levantadas pela pesquisadora por meio de observação ao longo do estudo de caso, da análise das entrevistas e da análise documental, fundamentados ainda na legislação e na literatura pertinente, incluindo o modelo aplicado por Biazzi, Biazzi e Muscat (2006) em sua pesquisa. O Quadro 15 sintetiza as ações necessárias para alcançar resultados favoráveis à implantação da gestão de processos.

Quadro 15 – Plano de Ação: Planejamento para implantação da Gestão de Processos nas Unidades Acadêmicas do CCT

Planejamento					Execução	Verificação
Item	O quê	Quem	Como	Quando (previsão)	Quando (real)	Resultados esperados
1	Levantamento das habilidades dos servidores	Direção do CCT e SRH do Centro	Solicitar às Unidades as funções que os servidores executam	Setembro 2019	A definir	Documentos formais das Unidades com funções dos servidores.
2	Definição de uma equipe para implantar a gestão de processos	Direção do CCT e SRH do Centro	Solicitar que as Unidades indiquem um ou dois servidores para integrar a equipe	Setembro 2019	A definir	Documento formal com a indicação dos servidores.
3	Nomeação da equipe de processos	Direção do CCT	Através de Portaria	Outubro 2019	A definir	Deve aguardar o resultado da ação “2”.
4	Treinamento da equipe de gestão de processos	Direção CCT e Comissão de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP)	A Direção do Centro solicitará a CGDP o treinamento para a equipe	Novembro 2019	A definir	Deve aguardar o resultado da ação “3”.
5	Disseminar o conhecimento da gestão de processos entre os servidores das Unidades	Direção do CCT, os coordenadores administrativos das Unidades e a equipe de gestão de processos.	As pessoas da equipe de gestão de processos repassarão o treinamento para os outros servidores da Unidade	Fevereiro 2020	A definir	Depois do treinamento os membros repassarão para os servidores das Unidades.
6	Análise do ambiente	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores) e equipe de gestão de processos	Identificar as necessidades e os objetivos	Março 2020	A definir	Relatório da análise do ambiente.
7	Identificar os processos	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores) e todos os atores envolvidos	Os servidores das Unidades descreverão todos os processos	Março 2020	A definir	Todos os processos identificados.
8	Avaliação dos processos e seleção de processos críticos	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores), equipe de gestão de processos e todos os atores envolvidos	Por meio de reunião selecionar os processos críticos das Unidades	Março 2020	A definir	Processos críticos selecionados.
9	Levantamento detalhado (Desenho do processo)	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores), equipe de gestão de processos e todos os atores envolvidos	Detalhar todas as etapas dos processos críticos	Abril 2020	A definir	Detalhamento de todas as etapas dos processos críticos.
10	Elaboração de sugestões de melhoria	Equipe de gestão de processos e todos os atores envolvidos	Estudar os processos e propor melhorias.	Abril 2020	A definir	Definição das melhorias dos processos.
11	Implantação de melhorias	Equipe de gestão de processos e todos os servidores	Criação de manuais e fluxogramas dos processos	Mai 2020	A definir	Melhores fluxos dos processos
12	Medição de desempenho	Equipe de gestão de processos	Comparar com o tempo de demora dos processos antes e depois da implantação das melhorias	Setembro 2020	A definir	Índices de desempenho satisfatório.
13	Monitoramento e controle do processo	Equipe de gestão de processos e todos os envolvidos	Monitorar e controlar o processo para saber se precisa de algum ajuste	Outubro de 2020	A definir	Após a ação “11” e basear-se no resultado da ação “12”.
14	Melhorar continuamente os processos	Equipe de gestão de processos e todos os envolvidos	Estar sempre em busca de fluxos melhores para os processos	A partir de novembro de 2020	A definir	Após as ações “12” e “13”. Sempre buscar o aperfeiçoamento dos processos.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2019)

A ação de número 1, diz respeito ao levantamento das habilidades dos servidores: o SRH solicitará de todos os setores do Centro as funções que cada um exerce, e o Diretor, juntamente com os coordenadores e o SRH, selecionará quem tem o perfil para compor a Equipe de Gestão de Processos – é importante que se tenha pelo menos um representante de cada Unidade.

As ações de número 2 e 3 se referem à montagem da equipe com as indicações das Unidades, e à nomeação dos componentes da equipe de gestão de processos. Esta será responsável pela implementação da gestão de processos e de repassar as informações para todos os servidores envolvidos na execução dos mesmos.

A próxima ação, de número 4, será a solicitação da Direção do Centro para a CGDP de um curso de formação de gestão de processos, para que a equipe responsável possa adquirir conhecimento e tenha condições de auxiliar na implantação em suas respectivas Unidades.

Após o treinamento, a próxima ação será a de número 5, que se propõe a disseminar o conhecimento entre todos os servidores através de reuniões que serão marcadas pela equipe, e na qual, através de apostilas e apresentação de slides, serão mostrados os conceitos importantes e a metodologia que a ser utilizada na implantação da gestão de processos.

A próxima ação será a de número 6, a análise do ambiente que busca compreender o contexto em que a Unidade Acadêmica está inserida na organização como um todo. Investigará suas atribuições, seu papel estratégico e suas finalidades. Nesta ação, busca-se fazer também a análise do regimento interno, das legislações vigentes e verificação de atribuições, com o intuito de entender como operam as Unidades Acadêmicas. Como resultado desta ação, será produzido o relatório da análise do ambiente que norteará os trabalhos da equipe de gestão de processos.

Concluída a ação de análise do ambiente, será a vez de implementar a ação número 7, que diz respeito a identificação dos processos, momento no qual os servidores das Unidades Acadêmicas realizarão esse trabalho de identificação. Esta fase é uma das mais importantes e consiste no reconhecimento das rotinas de trabalho, detalhando todas as etapas do processo e todos os atores envolvidos (clientes internos, externos e envolvidos de modo geral). A identificação dos processos será feita por meio de entrevistas com seus executores nos respectivos

setores. O produto final será uma listagem dos processos do setor, e na próxima ação será realizado um refinamento para a escolha dos processos priorizados ou críticos. 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.

Após identificarem os processos, será a vez de implementar a ação de número 8, selecionar os processos críticos ou priorizados das Unidades. Destaca-se que os processos críticos são aqueles que mais influenciam na atividade principal da organização. Através das ações de número 7 e 8 os servidores passaram a ter conhecimento de todos os processos, identificando os críticos, enxergando a instituição como um todo.

A próxima ação, de número 9, diz respeito ao mapeamento ou detalhamento do processo. Após conhecer todos os processos e selecionar os críticos, é necessário que ocorra o mapeamento para que se tenha a identificação, compreensão e documentação do processo. Nesta ação será desenvolvido o mapa do processo, através de imagens, gráficos, listas ou tabelas, descrevendo fornecedores, entradas (insumos), saída (produto ou serviço) e os clientes participantes. Para Pradella, Furtado e Kipper (2012), o mapeamento do processo fornece uma visão de entendimento para os componentes principais do mesmo, mostrando com maior precisão os dados sobre o processo e os fatores que afetam seu desempenho.

Com o processo mapeado, será implementada a ação de número 10, pois com o mapeamento pode-se sugerir melhorias, tais quais identificar atividades desnecessárias, visando solucioná-las; tempo de permanência nos setores; oportunidades de melhorias e ajustes sugeridos pelos executores do processo. Esta etapa consiste em desenhar o fluxo do processo eliminando barreiras, empecilhos ou entraves, fazendo com que o processo tenha etapas concluídas da melhor forma possível.

Após a proposta das melhorias e o desenho do processo, serão implantadas as mudanças, isto na ação de número 11. Nesta ação primeiramente se divulgará para todos os executores do processo a nova forma de execução do mesmo, já com as melhorias, depois será posto em prática o novo desenho do processo. Este deve ter uma padronização que garanta sua execução; após a implementação se faz

necessário insistir na permanência das mudanças, mesmo que ocorra um fato esporádico indesejável.

Após a implantação das melhorias, será feita avaliação do processo. Na ação de número 12 será realizada a medição do desempenho, ou seja, uma forma de avaliar a situação de como ele era e como está agora, medindo os índices de desempenho e verificando se são satisfatórios.

Com a implantação do novo desenho do processo, será colocada em prática a ação de número 13, que consiste em avaliar as alterações feitas no processo com intenção de melhorá-lo. Nesta etapa, todos os envolvidos na execução e a equipe de gestão de processos farão reuniões com o objetivo de acompanhar e monitorar o processo. Como resultado, obtêm-se as sugestões de ações corretivas, caso sejam necessárias.

Para Paim et. al. (2009), os processos são objetos de controle e melhoria, e também permitem que a organização os utilize como base de registros do aprendizado de como atuar futuramente no contexto organizacional. Corroborando com este pensamento do autor, vem a ideia de melhoria contínua - de sempre procurar aperfeiçoar os processos.

Ao chegar à ação de número 14, o processo já passou pelo redesenho de suas etapas, já foram implantadas as melhorias e já houve o monitoramento e o controle; então, ao final do ciclo de implantação da gestão de processos é importante sempre observar a execução do mesmo e, de acordo com a necessidade, voltar à ação de número 13. Nisto consiste a ação de número 14: na melhoria contínua do processo, sempre procurando aperfeiçoá-lo e manter as melhorias já efetuadas e que surtiram efeitos positivos. No processamento desta fase, está previsto o levantamento das lições aprendidas em todas as ações, bem como seu armazenamento e difusão. Segundo Paim et. al. (2009), essas ações podem servir de base até mesmo para o refinamento não só dos processos, mas também, da gestão organizacional.

Espera-se que, com a implantação deste plano de ação, sejam alcançados os seguintes benefícios: melhor adequação das rotinas; otimização do tempo de execução; redução de custos; visibilidade do processo; documentação de rotinas; maior interação entre setores e servidores (comunicação); planejamento das atividades a serem executadas no decorrer do processo.

Periodicamente, os envolvidos devem consolidar as sugestões de melhorias apresentadas e avaliar sua implementação. O Diretor do Centro, juntamente com os coordenadores, ficarão responsáveis pelo acompanhamento e disseminação da visão de processos, contribuindo assim para o fortalecimento desse modelo de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela eficiência é o grande desafio para os administradores e gestores públicos, que buscam cada vez mais usar os recursos disponíveis para a prestação de um serviço que atenda os interesses públicos com qualidade e transparência. As instituições públicas têm procurando adaptar-se a esta nova realidade, buscando transformar estruturas burocráticas em estruturas eficientes, adaptáveis e flexíveis.

Na Administração Pública brasileira a gestão de processos surgiu com o Gespública, que se apresenta como um esforço do Governo em implementar políticas públicas que priorizem a gestão de processos nestas instituições, tendo como foco os resultados. Como uma abordagem de gestão que incorpora diversas tecnologias de gestão, verifica-se que a gestão de processos pode contribuir para a melhoria da eficiência e do desempenho organizacional.

O presente trabalho foi sugerido devido à falta de padronização dos processos, e o objetivo geral deste estudo foi o de analisar as atividades burocráticas desenvolvidas nas Unidades Acadêmicas do CCT. A partir deste, foram sugeridos os objetivos específicos cujas respostas foram sendo encontradas ao longo da pesquisa.

A pesquisa realizada para o desenvolvimento do referencial teórico foi o primeiro objetivo a ser alcançado, pois o mesmo trouxe o suporte para entender a gestão de processos, os conceitos importantes, os modelos de aperfeiçoamento, como o planejamento estratégico ajuda este tipo de gestão, e como as instituições públicas de ensino superior estão utilizando a gestão de processo para melhorar a prestação dos seus serviços.

Com a aplicação da pesquisa, foram alcançados os objetivos seguintes:

- a) Verificar se as Unidades realizam planejamento: foi verificado que tanto coordenadores, como secretários, realizam o planejamento de maneira informal; planejam de acordo com a demanda e algumas atividades que seguem o calendário acadêmico;
- b) Identificar quais são os fatores facilitadores ou entraves para a gestão de processos - através das entrevistas, foram identificados os seguintes entraves à cultura organizacional voltada para não implantação de mudanças: a falta de treinamento relatada por vários dos entrevistados

que não foram treinados para exercerem suas funções; a falta de planejamento; a burocracia, que torna todos os processos lentos devido ao excesso de normas e legislações; os servidores com baixo conhecimento em TI, que alegam pouco conhecimento de informática, dificultam muito a gestão de processos que acarreta o uso do SEI; as pessoas, que tanto podem ser um entrave como um facilitador, vai depender de sua disponibilidade e vontade de implementar a gestão de processos. Outros fatores que podem ser facilitadores, além das pessoas, são a informatização dos processos, pois os agiliza e os padroniza os processos, e o apoio da chefia, pois qualquer tipo de gestão a ser implementado precisa deste apoio direto;

- c) Outro objetivo alcançado pela presente pesquisa foi a identificação dos processos críticos das Unidades, entre eles foram identificados: matrícula dos discentes, progressão funcional dos docentes, gerenciar concessões de diárias e passagens, gerenciar frequências, planejar aquisições (compras), receber e tramitar documentos e processos, solicitar o fornecimento de material (expediente, limpeza e manutenção), solicitar ordem de serviço, gerir os recursos financeiros da Unidade. Existem vários outros processos, mas estes são os críticos, ou seja, estão diretamente ligados ao principal objetivo das unidades que é o ensino de qualidade, a pesquisa e extensão;
- d) O último objetivo foi propor um plano de ação para a implantação da gestão de processos. O mesmo foi descrito no Capítulo 6, Quadro 15, com todas as etapas previstas, sendo aplicável a qualquer processo. O modelo sugerido é o de pequenas melhorias, através de um novo desenho para o processo, eliminando barreiras, empecilhos ou entraves, e estipulando prazo para o seu despacho ou devolução, o que geraria ganho de tempo com um atendimento mais rápido das solicitações, proporcionando a satisfação dos clientes.

É complexo o desafio de administrar os recursos públicos com eficiência, mesmo utilizando métodos e técnicas de gestão, pois os resultados podem não ser os esperados devido ao arcabouço legal a que está sujeito o serviço público. Então, aplicar uma metodologia ou técnica no setor público requer, antes de tudo, verificar sua aplicabilidade, sua adequação às legislações e a burocracia do setor.

A gestão de processo é totalmente viável ao setor público, principalmente em instituições de ensino superior, tanto, que este tipo de gestão é recomendado pelo Gespública do Governo Federal, e várias instituições já aderiram, buscando tornar seus processos mais eficientes e transparentes, e oferecendo serviços de qualidade, gastando menos recursos.

Com a implementação da gestão de processos através do plano de ação, os seguintes problemas das Unidades Acadêmicas poderão ser sanados: a ausência de procedimentos, falha na comunicação entre os setores, escassez de recursos, dificuldade na execução de rotinas e a falta de disseminação de processos de trabalhos. A resolução destes problemas trará ganhos no desempenho das Unidades e, como consequência, gerará satisfação para clientes internos e externos.

Limitações da Pesquisa

Como limitação da pesquisa, a mesma não se propôs a desenhar um processo específico por não ter se aprofundado nas etapas dos processos. Entretanto, o plano de ação foi pensado para ser aplicado a qualquer tipo de processo, cabendo apenas algumas adaptações, de acordo com o seu tipo.

O pouco tempo na função de alguns coordenadores, também dificultou a pesquisa, pois os mesmos não tinham muita experiência na Coordenação Administrativa das Unidades Acadêmicas, já que a maioria tinha menos de um ano de exercício da função.

Propostas para estudos futuros

Como sugestão de estudos futuros, indica-se um estudo de caso para avaliar os impactos da implantação da gestão de processos sobre o desempenho das Unidades, buscando confirmar se houve melhora no que se refere à eficiência dos processos nas Unidades Acadêmicas do CCT.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK – Guide to the business process management common body of knowledge**. Versão 3. 1. ed. 2013.

ABREU, G. M. S. **Gestão de campus de uma instituição pública de ensino técnico e tecnológico na perspectiva do modelo de excelência da gestão pública**. 2016. 96f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR, 2016.

ABREU, M. P. **O Processo de Planejamento em Hospital Público Universitário: o discurso e a prática**. 2006. 64f. Dissertação (Mestrado em Medicina Veterinária). Escola de Veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ANDRADE, E. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR**. 2017. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; CARVALHO, H. A. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 171-201, maio/ago. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. Acesso em: 30 maio 2019.

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento Estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996.

BARBARÁ, S. **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 179f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2007.

BIAZZI, M. R.; BIAZZI, J. L.; MUSCAT, A. R. N. Metodologia de Aperfeiçoamento de processos - Estudo de Casos em Instituições Públicas Brasileiras. In: XXX Encontro da ANPAD – ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2006.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BOLZAN, C. I. M. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria. 2006.

BRASIL. **Resolução CNS n. 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 24 maio 2016. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 25 de junho de 2019.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução CNS n. 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 13 jun. 2013. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública – Guia de Gestão de Processos**. Brasília, 2011. Disponível em: <http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2019.

_____. **Decreto nº 5.773/06**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 10 maio 2006. <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

BRODBECK, A. F.; BOBSIN D.; HOPPEN, N. Configuração de uma metodologia de implementação de gestão por processos em estruturas organizacionais tradicionais verticalizadas. In: III Encontro de Administração da Informação – ENADI. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2011.

CÂNDIDO, J. L. **Elementos de integração do planejamento estratégico: um estudo no IFPE, com foco nas ações do campus Afogados da Ingazeira**. 2016. 159f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2016.

CARVALHO, K. A. **Gestão por processos organizacionais na universidade de Brasília**. 2015. 146f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade de Brasília, 2015.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CCT. Centro de Ciências e Tecnologia. 2019. Disponível em:
<<http://cct.ufcg.edu.br/>>. Acesso em: abr. 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Tradução de: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. São Paulo: Campus, 1994.

DOMINGUES, F. M. F. V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, R. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no Poder Judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 199-238, jan./abr. 2015.

GIACOBBO, M. O desafio da implantação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**, v. 28, n. 74, p. 73-105, Brasília, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. G. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000.

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

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A. Gestão corporativa por processos na administração pública municipal: estudo de caso da implantação de BPM no Instituto Curitiba de Informática. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO–ENADI, 1. 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2007.

LORENA, A. L. F. **Modelo de gestão de processos de negócios para a diretoria do centro de tecnologia e geociências da UFPE**. 2015. 150f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Recife, 2015.

MASCARENHAS, C. C.; CARVALHO, A. R.; MELO, F. C.; OLIVEIRA, E. A. Q. Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 14, p. 269-288, 2005.

MEC. Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. **Ministério da Educação(site)**, 2006. Disponível em:
<<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

MEYER JR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, (January-February), p. 107-114, 1994.

MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016. 100f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

MOREIRA, E. A.; COSTA, M. T. P. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. In: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. **Anais...** João Pessoa, PB, 2017.

MORENO JR., V. A.; FELIPPIO, C. K. Proposta e aplicação de um modelo de maturidade da gestão por processos. XXXVII EnANPAD – Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 7 a 11 de setembro, 2013.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por Processos: configurações em organizações públicas. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-81, 2016.

PAIM, R. **Engenharia de processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. 2002. Tese (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PALVARINI, B.; QUEZADO, C. **Gestão de processos voltada para resultados**. 2. ed. Brasília: Vertsys, 2017.

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.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Frevale, 2013.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos de uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Revista Holos**, v. 1, ano 29, p. 151-168, 2013.

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 Sistema da Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUZA, L. S. **Gerenciamento de processos**: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia. 2016. 200f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública), Universidade de Brasília, 2016.

UADesign. Unidade Acadêmica de Desing. 2019. Disponível em: <www.designufcg.net>. Acesso em: 12 abr. 2019.

UAEM. Unidade Acadêmica de Engenharia Mecânica. 2019. Disponível em: <www.dem.ufcg.edu.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UAEMA. Unidade Acadêmica de Engenharia de Materiais. 2019. Disponível em: <www.uaema.ufcg.edu.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UAEP. Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção. 2019. Disponível em: <www.uaep.ufcg.edu.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UAEQ. Unidade Acadêmica de Engenharia Química. 2019. Disponível em: <www.deq.ufcg.edu.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UAEst. Unidade Acadêmica de Estatística. 2019. Disponível em: <estatistica.ufcg.edu.br>. Acesso em: abr. 2019.

UAF. Unidade Acadêmica de Física. 2019. Disponível em: <www.uaf.ufcg.edu.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UAMat. Unidade Acadêmica de Matemática. 2019. Disponível em: <www.mat.ufcg.edu.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UAPetro. Unidade Acadêmica de Engenharia de Petróleo. 2019. Disponível em: <www.dem.ufcg.edu.br>. Acesso em: 15 abr. 2019.

UFCG. Universidade Federal de Campina Grande. **Conheça a UFCG**. Universidade Federal de Campina Grande. 2019a. Disponível em: <<https://portal.ufcg.edu.br/conheca-a-ufcg.html>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. Universidade Federal de Campina Grande. **SEI! UFCG**. 2019b. Disponível em: <https://www.sei.ufcg.edu.br/?page_id=567>. Acesso em: 25 jun. 2019.

UFCG. Universidade Federal de Campina Grande. **Relatório de Gestão do Exercício 2017**. 2017 Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/phocadownload/userupload/documentos/relatorios_gestao/UFCG_relatoriodegestao2017.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2019.

_____. Universidade Federal de Campina Grande. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019**. 2014. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/PDI%20da%20UFCG_ou_tubro%20de%202014.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2017.

_____. Universidade Federal de Campina Grande. Colegiado Pleno. **Regimento da Reitoria**. Resolução n. 06, de 16 de agosto de 2005a. Aprova o Regimento da Reitoria da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande: Colegiado Pleno, 16 ago. 2005b. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_12062005.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2019.

_____. Universidade Federal de Campina Grande. **Regimento Geral**. Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande: UFCG, 2005b. 85 p. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br/administracao/documentosOficiais/regimentoDaUfcg.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições burocráticas nas universidades federais: conflito em tempos de mudanças. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n. 2, p. 181-200, abr./jun. 2004.

_____. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 889-920, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADO COM OS
COORDENADORES ADMINISTRATIVOS E SECRETÁRIOS DAS UNIDADES
ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**

Bom dia,

Meu nome é Tatiana Alves Tito, sou aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Estou realizando uma pesquisa que tem por objetivo analisar as atividades burocráticas desenvolvidas pelas unidades acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologias da UFCG. Assim, este roteiro de entrevista é composto por duas partes, onde a primeira se caracteriza por perguntas relacionadas a dados pessoais dos entrevistados, e a segunda se refere a dados específicos que servirão de suporte para atingir os objetivos - geral e específicos - desta pesquisa. Assim, solicito autorização para gravar a entrevista com o escopo de facilitar a posterior transcrição e análise. Ainda, informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados e que os dados pessoais são importantes para a caracterização dos participantes do estudo. Desde já agradeço sua contribuição.

PRIMEIRA PARTE: dados pessoais

1) Cargo/Função: _____

2) Tempo de trabalho na função:

- 1 Até 1 ano, inclusive
- 2 Entre 1 e 3 anos, inclusive
- 3 Entre 3 e 5 anos, inclusive
- 4 Entre 5 e 10 anos, inclusive
- 5 Entre 10 e 20 anos, inclusive
- 6 Entre 20 e 30 anos, inclusive
- 7 Mais de 30 anos

3) Escolaridade:

- 1 Ensino Fundamental
- 2 Ensino Médio
- 3 Superior Incompleto
- 4 Superior Completo
- 5 Especialização
- 6 Mestrado
- 7 Doutorado
- 8 Outro: _____

4) Tempo de trabalho na UFCG:

- 1 Até 1 ano, inclusive
- 2 Entre 1 e 3 anos, inclusive
- 3 Entre 3 e 5 anos, inclusive
- 4 Entre 5 e 10 anos, inclusive
- 5 Entre 10 e 20 anos, inclusive
- 6 Entre 20 e 30 anos, inclusive
- 7 Mais de 30 anos

5) Faixa Etária:

- 1 20 a 30 anos
- 2 31 a 40 anos
- 3 41 a 50 anos
- 4 51 a 60 anos
- 5 Acima 61 anos

SEGUNDA PARTE: questões específicas sobre as atividades desenvolvidas

6) Quais tarefas você desempenha na Unidade?

7) Quais as dificuldades encontradas na condução de suas tarefas?

8) Existe algum planejamento para a execução das tarefas? Se sim, como é feito o planejamento?

9) Dos processos que você executa quais apresentam alguma defasagem ou demandam retrabalho ou "gargalos"?

10) Tem alguma sugestão de mudança ou ajuste nos processos?

11) Anteriormente, já sugeriu mudança nos processos? Em caso positivo, quais? Houve implementação?

12) Consegue identificar algum ponto fraco nos trâmites processuais?

13) Você acredita que alguma tarefa que você executa deveria ser executada por outro setor? Qual setor deveria executá-la?

14) Tendo em vista a melhoria dos trâmites processuais, estaria disposto a assumir tarefas desempenhadas por outros setores?

15) Você acredita que alguma tarefa ou etapa do processo (atividades) poderia ser racionalizada (simplificada ou aperfeiçoada)? Em caso positivo, qual (ais) etapa (s) seria (m) racionalizada (s)? De que maneira aconteceriam as melhorias?

16) Os processos desenvolvidos em sua unidade são avaliados? Se sim, de que forma?

17) Como é feito o controle dos processos na unidade acadêmica? Existe algum plano de ação para a condução das atividades?

Obrigada pelas informações!

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado a participar como voluntário (a) no estudo “**GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UFCG**”, coordenado pela Prof^ª. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa e executada pela pesquisadora Tatiana Alves Tito, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP.

Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade. Este estudo tem por objetivo: verificar se as unidades desenvolvem algum tipo de planejamento; mapear os processos que as unidades desenvolvem; selecionar os processos críticos de cada unidade acadêmica; propor indicadores de desempenho para a melhoria das atividades nas unidades; fazendo-se necessário pela necessidade de estudar o tema e analisar as atividades burocráticas das Unidades Acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), pois o ambiente é propício à aplicação da abordagem de Gestão de Processos, uma vez que precisa de resultados que proporcionem melhor desempenho de suas atividades e que atendam aos interesses de seus *stakeholders*.

Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade. Caso decida aceitar o convite, você será submetido aos seguintes procedimentos: assinatura deste TCLE, inclusive recebendo uma via do mesmo, e o preenchimento do formulário da pesquisa através de uma entrevista, composto por 17 (dezessete) perguntas, com duração média de 15min para o seu preenchimento. O único risco envolvendo a sua participação é o vazamento das informações, contra o qual o pesquisador se compromete a garantir a integridade dos questionários. Os benefícios da pesquisa serão: a melhoria nas atividades burocráticas desenvolvidas pelas unidades acadêmicas.

Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de maneira que não permita a identificação de nenhum voluntário.

Se você tiver algum gasto decorrente de sua participação na pesquisa, você será ressarcido, caso solicite. Em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você será indenizado.

A coleta dos dados será realizada pelo pesquisador e, em caso de dúvidas, você poderá contatá-lo pelo endereço de e-mail: tatyrito@hotmail.com ou pelo telefone (83) 99928-4252. Dúvidas a respeito dos princípios éticos da pesquisa poderão ser esclarecidas junto ao Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/HUAC/UFCG, situado à Rua Dr. Carlos Chagas, S/N, São José, CEP 58.401-490, Campina Grande - PB, através do e-mail cep@huac.ufcg.edu.br ou pelo telefone (83) 2101-5545.

Declaro que recebi uma via deste TCLE e que estou ciente dos objetivos e da importância desta pesquisa, bem como da forma como esta será conduzida, incluindo os riscos e benefícios relacionados com a minha participação, e concordo em participar voluntariamente deste estudo.

Campina Grande, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

APÊNDICE C – TERMO DE ANUÊNCIA

Eu, RICARDO CABRAL DE VASCONCELOS, DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UFCG, autorizo o desenvolvimento da pesquisa intitulada: GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UFCG, neste Centro, que será realizada no período de 01/02/2019 a 31/03/2019, tendo como pesquisador(a) responsável(a) o(a) Prof(a). Dr(a) MARIA DE FÁTIMA NÓBREGA BARRBOSA e orientando(a) TATIANA ALVES TITO.

Campina Grande, 18 de dezembro de 2018.

Prof. RICARDO CABRAL DE VASCONCELOS
Diretor do CCT/UFCG

APÊNDICE D – TERMO DE COMPROMISSO DE DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS

Por este termo de responsabilidade, nós, abaixo-assinados, respectivamente, autor(a) e orientando(a) da pesquisa intitulada “GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UFCG” assumimos o compromisso de:

- a) Preservar a privacidade dos participantes da pesquisa cujos dados serão coletados;
- b) Assegurar que as informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do projeto em questão;
- c) Assegurar que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;
- d) Assegurar que as informações somente serão divulgadas de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa;
- e) Assegurar que os resultados da pesquisa serão encaminhados para a publicação, com os devidos créditos aos autores.

Campina Grande, 18 dezembro de 2018

Prof^ª. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Tatiana Alves Tito
Orientanda

APÊNDICE E – TERMO DE COMPROMISSO DOS PESQUISADOR(ES)

Por este termo de responsabilidade, nós abaixo–assinados, Orientador(a) e Orientando(a) respectivamente, da pesquisa intitulada “ GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES ACADÊMICAS DO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UFCG”, assumimos cumprir fielmente as diretrizes regulamentadoras emanadas da Resolução nº 466, de 12 de Dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde/ MS e suas Complementares, homologada nos termos do Decreto de delegação de competências de 12 de novembro de 1991, visando assegurar os direitos e deveres que dizem respeito à comunidade científica, ao (s) sujeito (s) da pesquisa e ao Estado.

Reafirmamos, outrossim, nossa responsabilidade indelegável e intransferível, mantendo em arquivo todas as informações inerentes a presente pesquisa, respeitando a confidencialidade e sigilo das fichas correspondentes a cada sujeito incluído na pesquisa, por um período de 05 (cinco) anos após o término desta. Apresentaremos sempre que solicitado pelo CEP/CFP/UFCG (Comitê de Ética em Pesquisas/ Centro de Formações de Professores) ou CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) ou, ainda, as Curadorias envolvidas no presente estudo, relatório sobre o andamento da pesquisa, comunicando ainda ao CEP/CFP/UFCG, qualquer eventual modificação proposta no supracitado projeto.

Campina Grande, 18 de dezembro de 2018

Prof^a. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Tatiana Alves Tito
Orientanda

APÊNDICE F – PLANO DE TRABALHO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NO CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA UFCG 2019-2020

RESUMO EXECUTIVO

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar como são desenvolvidas as atividades burocráticas nas Unidades Acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Campina Grande. A partir desta análise responder a seguinte questão: Como a Gestão de Processos pode contribuir para melhorar o desempenho organizacional das Unidades Acadêmicas do CCT?

O estudo teve como base teórica vários escritores que estudaram o tema, sendo também levados em consideração alguns estudos correlatos em instituições públicas que relatam que novas formas de gestão que redesenhem os processos são soluções viáveis, auxiliando na tomada de decisão e possibilitando uma maior transparência à administração pública, pois independente do modelo, os processos foram mapeados, definidos, monitorados e avaliados através de indicadores de desempenho. O aperfeiçoamento dos processos gera uma maior sincronia entre os departamentos das organizações de forma que todos trabalham integrados, contribuindo de forma significativa para um melhor desempenho organizacional.

Assim como também foram analisados os seguintes documentos da UFCG: Relatório de Gestão do Exercício 2017, Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019, Regimento Geral e o Regimento da Reitoria, além também de consulta aos sites da UFCG, do CCT e de todas as Unidades Acadêmicas, para que assim se pudesse coletar o maior número de informações para auxiliar a pesquisa. Também foram realizadas entrevistas através de questionários com todos os coordenadores administrativos e secretários das Unidades Acadêmicas.

Os principais resultados das pesquisas foram os seguintes: as maiores dificuldades encontradas para desenvolver as atividades são recursos financeiros, estrutura física, condições de trabalho, treinamento, poucos servidores, falha na padronização dos processos. Quanto ao Planejamento, fazem de maneira informal de acordo com a demanda. Os processos que apresentam mais retrabalho ou gargalos são os das ordens de serviço encaminhadas para a Prefeitura: os processos de progressão funcional dos docentes, os processos de diárias, passagens e insalubridade. Todos os entrevistados alegaram que a burocracia é um entrave para os processos, mas além dela também foram identificados a cultura organizacional, a falta de treinamento, a falta de planejamento, servidores com baixo conhecimento em TI.

A UFCG implantou o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no ano de 2015 com o intuito de informatizar e melhorar os processos. A maioria dos entrevistados afirmou que com o SEI os processos melhoraram, pois foram corrigidas algumas falhas. Foi de grande importância a implantação deste sistema, precisando apenas de alguns aperfeiçoamentos e de que todos os servidores se adaptem, além também de que todos os processos sejam integrados ao sistema.

Os achados da pesquisa demonstram que a gestão de processos ainda não é efetivamente utilizada nas instituições públicas, e as que a utilizam estão em fase de implantação ou de ajustes, mas se percebeu como sendo totalmente viável para a Administração Pública, desde que sejam feitos adequados para cada instituição. A implantação da gestão de processos pode trazer melhoras nos trâmites processuais, padronização das rotinas de trabalho e ainda, maior transparência e satisfação dos clientes internos e externos.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA

Este trabalho buscou responder a seguinte pergunta: como a gestão de processos pode contribuir para melhorar o desempenho organizacional das Unidades Acadêmicas do CCT? Com o intuito de ampliar a publicação de conhecimento acerca deste tema, elegeram-se analisar as atividades burocráticas das Unidades Acadêmicas do CCT.

Apesar de as Instituições de Públicas de Ensino Superior serem estruturas altamente burocráticas, estão tentando se adaptar aos novos métodos de gestão para que possam ser mais transparentes e eficientes em seus processos administrativos. De acordo com estas características, uma metodologia que pode vir a trazer resultados benéficos para este tipo de organização é a gestão de processos, pois através dela a organização poderá identificar possíveis deficiências existentes na execução dos processos, e tentar saná-las através do melhoramento dos seus processos.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO – PROBLEMA

A partir do levantamento de documentos oficiais e da análise dos dados das entrevistas com os coordenadores e secretários, foi possível identificar que falta planejamento formal e padronização dos processos administrativos nas Unidades.

Para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos. Neste aspecto, é imprescindível que as instituições repensem suas práticas operacionais e estratégicas, visando assim a satisfação do seu cliente.

A escolha deste tema justifica-se pela razão da necessidade de padronização e melhorias dos processos desenvolvidos nas 09 (nove) Unidades Acadêmicas. Cada Unidade realiza os mesmos processos, mas cada uma à sua maneira, sem haver um modelo padrão que ajude os servidores a desenvolverem de uma forma mais rápida e eficiente suas atividades diárias. Deste modo se percebeu a necessidade de realização desta pesquisa visando o aperfeiçoamento dos processos, assim como a melhoria dos serviços prestados pelo CCT e suas Unidades Acadêmicas.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÕES

A descrição do plano de ação apresenta uma proposta de intervenção como resultado desta pesquisa; o mesmo visa à implantação da gestão de processos nas Unidades Acadêmicas do Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Campina Grande, com base nos resultados e informações levantados ao longo deste estudo de caso.

Planejamento					Execução	Verificação
Item	O quê	Quem	Como	Quando (previsão)	Quando (real)	Resultados esperados
1	Levantamento das habilidades dos servidores	Direção do CCT e SRH do Centro	Solicitar das Unidades as funções que os servidores executam	Setembro 2019	A definir	Documentos formais das Unidades com funções dos servidores.
2	Definição de uma equipe para implantar a gestão de processos	Direção do CTT e SRH do Centro	Solicitar que as Unidades indiquem um ou dois servidores que farão parte da equipe	Setembro 2019	A definir	Documento formal com a indicação dos servidores.
3	Nomeação da equipe de processos	Direção do CCT	Através de Portaria	Outubro 2019	A definir	Deve aguardar o resultado da ação "2".
4	Treinamento da equipe de gestão de processos	Direção CCT e Comissão de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (CGDP)	A Direção do Centro solicitará a CGDP o treinamento pra a equipe	Novembro 2019	A definir	Deve aguardar o resultado da ação "3".
5	Disseminar o	Direção do CCT,	As pessoas da	Fevereiro	A definir	Depois do

Planejamento					Execução	Verificação
Item	O quê	Quem	Como	Quando (previsão)	Quando (real)	Resultados esperados
	conhecimento da gestão de processos entre os servidores das Unidades	os coordenadores administrativos das Unidades e a equipe de gestão de processos.	equipe de gestão de processos repassarão o treinamento para os outros servidores da Unidade	2020		treinamento os membros repassarão para os servidores das Unidades.
6	Análise do ambiente	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores), equipe de gestão de processos	Identificar as necessidades e os objetivos	Março 2020	A definir	Relatório da análise do ambiente.
7	Identificar os processos	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores) e todos os atores envolvidos	Os servidores das Unidades descreverão todos os processos	Março 2020	A definir	Todos os processos identificados.
8	Avaliação dos processos e seleção de processos críticos	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores) equipe de gestão de processos e todos os atores envolvidos	Por meio de reunião selecionar os processos críticos das Unidades	Março 2020	A definir	Processos críticos selecionados.
9	Levantamento detalhado (Desenho do processo)	Chefias (Diretor do CCT e coordenadores), equipe de gestão de processos e todos os atores envolvidos	Detalhar todas as etapas dos processos críticos	Abril 2020	A definir	Detalhamento de todas as etapas dos processos críticos.
10	Elaboração de sugestões de melhoria	Equipe de gestão de processos e todos os atores envolvidos	Estudar os processos e propor melhorias.	Abril 2020	A definir	Definição das melhorias dos processos.
11	Implantação de melhorias	Equipe de gestão de processos e todos os servidores	Criação de manuais e fluxogramas dos processos	Maior 2020	A definir	Melhores fluxos dos processos
12	Medição de desempenho	Equipe de gestão de processos	Comparar com o tempo de demora dos processos antes e depois da implantação das melhorias	Setembro 2020	A definir	Índices de desempenho satisfatório.
13	Monitoramento e controle do processo	Equipe de gestão de processos e todos os envolvidos	Monitorar e controlar o processo para saber se precisa de algum ajuste	Outubro de 2020	A definir	Após a ação "11" e basear-se no resultado da ação "12".
14	Melhorar continuamente os processos	Equipe de gestão de processos e todos os envolvidos	Estar sempre em busca de fluxos melhores para os processos	A partir de novembro de 2020	A definir	Após as ações "12" e "13". Sempre buscar o aperfeiçoamento dos processos.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2019)