

Rosangela Alves

**GESTÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PESSOAS E
TECNOLOGIAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Maurício Rissi,
Dr.

Florianópolis
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Alves, Rosangela

Gestão de processos em Instituições de Ensino Superior :
caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e
tecnologias / Rosangela Alves; orientador, Maurício Rissi. -
Florianópolis, SC, 2019.
207 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Processos. 3. Gestão de Processos.
4. Gestão Universitária. 5. BPM. I. Rissi, Maurício. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Rosângela Alves

**GESTÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PESSOAS E
TECNOLOGIAS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de fevereiro de 2019.

Prof. Claudio José Amante, Dr.
Coordenador em exercício
Universidade Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora:

Prof. Mauricio Rissi, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dante Luiz Juliatto, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Humberto Pereira Vecchio, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico esta dissertação à minha família, em especial a minha mãe D. Delicia Campos Alves que aos 82 anos soube pacientemente entender muitas ausências, e ao mesmo tempo, compartilhou seu carinho nos momentos em que tudo parecia trevas. Ao orientador Prof. Dr. Maurício Rissi que me acolheu num momento de profunda tristeza para a comunidade catarinense, tendo em vista a perda irreparável do Prof. Dr. Luis Carlos Cancellier de Olivo, ex- orientador, a quem tenho a mais distinta consideração.

AGRADECIMENTOS

Estou certa que muitos outros agradecimentos são necessários, afinal ninguém faz um trabalho sem uma participação coletiva. Por isso, sou imensamente agradecida, por todos àqueles que participaram deste processo. Gratidão é a palavra que neste momento expresso a todos os docentes, desde as primeiras letras até à formação superior. Para os familiares, amigos, colegas de trabalho, de curso, para os que efetivamente fizeram parte do percurso acadêmico, profissional, pessoal. Enfim, os agradecimentos aqui registrados são guiados pelo coração.

À Deus, pelo dom da vida, por escutar minhas angústias mostrando sempre um caminho;

Aos familiares, meus pais Nascimento Leonel Alves (*in memoriam*) e Delicia Campos Alves, pela impecabilidade da educação de seus filhos sempre na direção do saber perdoar, escutar, respeitar, compartilhar. Aos irmãos pela constante parceria e aos filhos do coração Rodrigo Thallis Alves Pudell e Priscilla C. Alves, pelo amor e carinho;

À Universidade Federal de Santa Catarina, identidade profissional, orgulho em fazer parte há mais de três décadas, razão pela qual dedico o presente trabalho e demais conquistas acadêmicas;

Ao orientador, Prof. Dr. Mauricio Rissi, pelo acolhimento em um momento tão difícil, ocasião em que com sabedoria deu o norte para que meu sonho fosse realizado. Agradeço imensamente sua disponibilidade, objetividade e principalmente sua dedicação, competência à pesquisa;

Aos professores Dr. Dante Luiz Juliatto e Dr.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, membros da banca examinadora do projeto de qualificação, que com suas contribuições, tornaram esta pesquisa factível;

Ao Prof. Dr. Luiz Carlos Cancellier de Olivo (*in memoriam*) pelo exemplo de vida, de conciliação, de amor ao próximo, de gentilezas infinitas. Sua partida deixou um vácuo profundo e infundo. Obrigada querido amigo, onde estiveres, tenho certeza do teu sorriso pela conquista ora consolidada;

À Prof.^a Dr.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Coordenadora do PPGAU, por sua infinita bondade, principalmente, em relação aos discentes, sempre acolhendo-os com muito carinho;

Aos professores do PPGAU, cujos ensinamentos proporcionaram uma visão mais ampla do campo da gestão universitária. Agradeço pela gentileza, dedicação e competência, em especial aos professores: Alessandra de Linhares Jacobsen, Andressa Pacheco, Carla Cristina Búrigo, Gilberto de Oliviera Moritz, Irineu Manoel de Souza, Pedro Antônio de Melo, Rogério Nunes. O aprendizado em cada disciplina foi essencial para a construção do conhecimento que agora se consolida nesta dissertação, por isso, minha eterna gratidão.

À equipe da Secretaria administrativa do PPGAU, permanentemente, disponíveis para atendimento aos mestrandos;

Ao Prof. Dr. Humberto Pereira Vecchio, do Departamento de Direito, docente a qual tive a honra poder compartilhar experiências administrativas, enquanto chefe daquele setor e posteriormente como coordenador do Curso. Reconheço que seus ensinamentos e conselhos foram precisos e valorosos, por isso, agradeço sua interminavelmente disponibilidade, e principalmente, por acreditar, assim expresso minha admiração.

Aos parceiros dos seminários - equipe número cinco, Filipe, Luísa, Thais e Vanessa. Tenham certeza que serão sempre lembrados, pelo carinho, acolhimento, e principalmente pelas palavras de encorajamento.

Aos colegas da turma – PPGAU/2017, obrigada pelos momentos de descontração, pelas críticas e por tudo o que era ou não acadêmico. Apoiadores uns dos outros, o incentivo de todos (as) foi fundamental para esta conquista. Seria injusto não nominá-los: Assim, para Adriano, André, Adélia, Ana Carla, Anelise, Berna, Carla, Cristiele, Cristina, Fabiana, Fernanda, Fabio, Heliete, Jake, Mabel, Maryellem, Mariany, Monique, Rodolfo, Sabrina, Vanessa, meu muito obrigada;

Para as queridas Mariana, Taiza, companheiras da equipe de orientação, o desenvolvimento deste trabalho resultou na convivência de muitos momentos alegres e outros de profunda angústia, e a permanente troca de informações fizeram nossa amizade florescer, deixando marcas em minhas melhores lembranças.

Ao professor Dr. Ubaldo Cesar Balthazar, atual Reitor da UFSC, pelas palavras de incentivo;

Ao Prof. José Isaac Pilati, Diretor do Centro de Ciências Jurídicas, pela concessão do afastamento para cursar o mestrado;

A todos os técnicos-administrativos do Centro de Ciências Jurídicas, especialmente aos colegas da CAA/CCJ, aos quais tive a oportunidade de dividir as rotinas administrativas: Fernando, Mirela, Patrícia, Rosimeri, Thais e Pedrinho.

Às parceiras Geovana Fritzen Kincheski, do DIR/CCJ, Patricia Zimmermann de Farias Benitez da CAA/CCJ, sempre dispostas a ajudar, muito grata pela disponibilidade em dividir as angústias acadêmicas, e principalmente, pelo suporte emocional.

Aos especialistas que participaram da pesquisa, cedendo parte de seu precioso tempo para que eu pudesse realizar as entrevistas, agradeço indistintamente, a todos (as).

À todos aqueles que me apoiaram e contribuíram de alguma forma para que esse trabalho fosse realizado, meus sinceros agradecimentos.

“Uma mente que se abre para várias ideias Jamais voltará ao seu estado inicial”.

Albert E.

RESUMO

Este trabalho buscou evidenciar características dos seguintes elementos: estrutura organizacional, pessoas e tecnologias necessárias à gestão de processos em Instituições de Ensino Superior (IES). Trata-se de uma pesquisa de campo, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações, inicialmente, envolveu a pesquisa bibliográfica por meio de um estudo bibliométrico. A pesquisa partiu de uma revisão sistemática da literatura – RSL, tendo como constructos os termos ‘Gestão Universitária’ e ‘Gestão de Processos’, nas seguintes bases de dados: Redalyc, Oasis, Scielo, EbscoHost, Scopus, Web of Science e o Catálogo de Dissertações e Teses da Capes. Como resultado da primeira etapa, apresentam-se dois portfólios contendo os achados, sendo o primeiro composto de dez artigos, e o segundo, de trinta dissertações. Da RSL, identificou-se que existem poucos estudos sobre a gestão de processos nas Instituições de Ensino Superior, sendo encontrada somente em algumas situações pontuais. Considerando a extensão conceitual que envolve a gestão de processos em Instituições de Ensino Superior, a presente dissertação, com base em Paim *et al.* (2009), limitou-se a caracterizar os elementos de estrutura organizacional, pessoas e tecnologias. A técnica de pesquisa utilizada foi *snowball* ou ‘bola de neve’, uma espécie de cadeia em rede, em que os primeiros participantes indicam os demais até o ponto de saturação, ou seja, sem novas contribuições significativas para o estudo. A coleta de dados foi efetuada por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com onze especialistas detentores de conhecimento teórico e prático do objeto de estudo. O diagnóstico das informações foi realizado por meio da análise interpretativa. Os resultados da pesquisa demonstraram que, independentemente da estrutura organizacional, é possível implementar a gestão de processos nas IES e que, também, não há necessidade de contratação de mais pessoas para a continuação das rotinas administrativas, sendo a capacitação continuada a alternativa mais adequada para aquisição de novas habilidades para atuação na gestão de processos. E, em relação às tecnologias, constatou-se que a melhor tecnologia é o conhecimento dos processos para posteriormente encontrar sistemas compatíveis, ou seja, independentemente de sistemas ou *softwares*, a gestão de processos pode ser implementada, desde que exista comprometimento da alta administração, e das pessoas atuantes nos processos.

Palavras-chave: Processos. Gestão de Processos. Gestão Universitária. BPM.

ABSTRACT

This work aims to highlight characteristics of the following elements: organizational structure and people and technologies required for process management in Higher Education Institutions. It is a field research with a qualitative nature, whose information collection involved initially the bibliographic research through a bibliometric study. This research was based on a systematic review of the literature and has as constructs the terms 'University Management' and 'Process Management' in the following databases: Redalyc, Oasis, Scielo, EbscoHost, Scopus, Web of Science, and the Catalog of Dissertations and Thesis of Capes. As a result of the first step, two portfolios containing the findings are presented. The first is composed of ten articles and the second is composed of thirty dissertations. From the systematic review of the literature, it was identified that there are few studies on the process management in Higher Education Institutions, being found only in some specific situations. Considering the conceptual extension that involves the process management in Higher Education Institutions, the present dissertation, based on Paim and others (2009), was limited to characterize the elements of organizational structure, people, and technologies. The research technique used was the 'snowball', a kind of network chain, in which the first participants indicate the others to the saturation point, that is, without any significant new contributions to the study. The data collection was performed through a semi-structured interview conducted with eleven specialists with theoretical and practical knowledge of the object of study. The diagnosis of the information was performed through the interpretative analysis. The results of this research showed that, independently of the organizational structure, it is possible to implement the process management in Higher Education Institutions and that, also, there is no need to hire more people to the continuation of administrative routines, being the continuing training the most adequate alternative for the acquisition of new skills to act in the process management. In relation to technologies, it was verified that the best technology is the knowledge of the processes to find later compatible systems, that is, regardless of systems or software, the process management can be implemented, as long as there is commitment of the top management and of the people acting in the processes.

Keywords: Processes. Processes Management. University Management. BPM – Business Process Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia dos Processos.....	66
Figura 2 - Tipos de símbolos.....	75
Figura 3 - Interação entre processos.....	77
Figura 4 - Elementos conceituais integrados por processos	80
Figura 5 - Método.....	109
Figura 6 - Seleção de Especialistas para a pesquisa	110
Figura 7 - Apresentação da análise.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descritores da base Redalyc	37
Quadro 2 - Portfólio Bibliográfico /Artigos	39
Quadro 3 - Caracterização dos filtros.....	41
Quadro 4 - Catálogos de Teses e Dissertações.....	41
Quadro 5 - Nome do Periódico/ Instituição/Classificação Qualis e Quantidade artigos.....	47
Quadro 6 - Autores e respectivas obras.....	48
Quadro 7 - Palavras-chave	52
Quadro 8 - Autores com maior representatividade/ Portfólio 2	53
Quadro 9 - Classificação acadêmico-administrativas das IES	56
Quadro 10 - Identificação do nº de IES, por organização acadêmica....	57
Quadro 11 - Descrição das categorias dos processos organizacionais ..	66
Quadro 12 - Conceitos de BPM.	71
Quadro 13 - Áreas de conhecimento para aplicação BPM.....	75
Quadro 14 - Tecnologias de Informação para uso de BPM	79
Quadro 15 - Teorias Administrativas e seus enfoques	85
Quadro 16 - Tipos de Estruturas Organizacionais.....	88
Quadro 17 - Papéis das pessoas e suas responsabilidades.....	97
Quadro 18 - Principais tecnologias de BPM e usos	101
Quadro 19 - Elementos organizacionais e autores	103
Quadro 20 - Entrevista/Vantagens e Limitações	107
Quadro 21 - Categorias e fatores de análises.....	112
Quadro 22 - Caracterização da Metodologia.....	114
Quadro 23 - Objetivo específico da Categoria Estrutura Organizacional	117
Quadro 24 - Síntese das respostas – Pergunta 01.	126
Quadro 25 - Síntese das respostas – Pergunta 02.	135
Quadro 26 - Segundo objetivo específico	139
Quadro 27 - Síntese das respostas às questões 3,4 e 5.	154
Quadro 28 - Terceiro objetivo específico.....	160
Quadro 29 - Síntese das respostas	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Representatividade das Instituições dos Autores	44
Tabela 2 - Palavras-chave – Portfólio 1	45
Tabela 3 - Quantidade de Referências.....	48
Tabela 4 - Instituições dos autores – Catálogo CAPES	51
Tabela 5 - Ano de Publicação/Portfólio - 2.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira Normas Técnicas
ABPMP - *Association of Business Management Professionals*
BAM - *Business actuvuty Ninitoring*
BBR - *Brazilian Business Review*
BPA - Business Process Analysis
BPM - *Business Process Management*
BPMS - *Sistema de Gestão de Negócios*
BPMS - *Process Management System*
BRMS - *Business Rules Management Systems*
CAAE - Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBOK - Guia de Gerenciamento de Processos
CEFET - Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica
CEFET/RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CHA - Conhecimento, Habilidade, Atitude
CTIC - Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
COPERVE - Comissão Permanente Vestibular da UFSC
CTC - Centro Tecnológico
EA - *Enterprise Architecture*
EP - Escritório de Processos
EPM - Enterprise Process Management
FDC - Fundação Dom Cabral
GC - Gestão do Conhecimento
GP - Gestão de Processos
GR – Gabinete do Reitor
GUAL - Revista Gestão Universitária na América Latina
IBMEC/RJ - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IES - Instituição de Ensino Superior
IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina
ISI - *Institute for Scientific Information*
MEC - Ministério da Educação
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PUC/MG - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
QVT - Qualidade Vida Trabalho
RAI - Revista de Administração e Inovação
RSL - Revisão sistemática da Literatura
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SEPLAN - Secretaria de Planejamento
SCIELO - *Scientific Eletronic Library*
SOA/EAI - Servic Oriented Architecture e Enterprise Application
Integracion
SUDEP - Secretaria unificada dos departamentos
TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido
TI - Tecnologia da Informação
UDESC - Universidade Estadual de Santa Catarina
UFAM - Universidade Federal do Amazonas
UFES - Universidade Federal do Espírito Santo
UFF - Universidade Federal Fluminense
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
UFMT - Universidade Federal do Mato Grosso
UFPA - Universidade Federal do Pará
UFPE - Univesidade Federal de Pernambuco
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
UNAMA - Universidade da Amazônia
UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas/MG
UNIFAP - Universidade Federal do Amapá
UnB - Universidade de Brasilia
UNESP - Universidade Estadual Paulista
UNIFACCAMP - Centro Universitário Campo Limpo Paulista
UNIFENAS/MG - Universidade José Rosário do Vellano
UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo
UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISINOS - Universidade de São Leopoldo
USJ - Centro Universitário Municipal de São José
USP - Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	OBJETIVOS	30
1.1.1	Objetivo Geral	30
1.1.2	Objetivos Específicos	30
1.2	JUSTIFICATIVA	31
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	35
2.1	BIBLIOMETRIA.....	35
2.2	BASES CONSULTADAS.....	36
2.3	CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES/CAPES	40
2.4	ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PORTFÓLIO 1	44
2.5	BIBLIOMETRIA DO CATÁLOGO DAS DISSERTAÇÕES DA CAPES/ PORTFÓLIO 2	50
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	55
3.1	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR – IES	55
3.1.1	Histórico da instituição universidade	57
3.1.2	Gestão universitária	61
3.2	GESTÃO DE PROCESSOS	64
3.2.1	Definições e conceituações	64
3.2.2	Áreas de conhecimento em gestão de processos	75
3.2.3	Elementos organizacionais para a gestão de processos	79
3.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	81
3.3.1	Estrutura e os processos organizacionais	89
3.3.2	Escritório de Processos	92
3.4	DIMENSÃO PESSOAL	94
3.4.1	Papéis das pessoas para orientação por processos	97
3.5	DIMENSÃO TECNOLOGIAS	98
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	105
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	115
5.1	SUJEITOS DA PESQUISA (ENTREVISTADOS)	115
5.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	116
5.2.1	Análise da Categoria Estrutura Organizacional	117
5.2.1.1	Síntese da análise da Categoria Estrutura Organizacional.....	136
5.2.2	Análise da Categoria Pessoas	139
5.2.2.1	Síntese da Análise da Categoria Pessoas	156
5.2.3	Análise da Categoria Tecnologias	159
5.2.3.1	Síntese da Análise da Categoria Tecnologias	174
5.2.4	Apresentação dos fatores complementares	177

6	CONCLUSÃO.....	179
	REFERÊNCIAS	185
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com Especialista ..	203
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e	
	Esclarecido (TCLE).....	205

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção é realizada a introdução da pesquisa, contendo a sua contextualização, seguido do problema, objetivos e justificativa.

O sucesso de uma organização depende de diversos fatores, entre eles, a capacidade de planejamento e a habilidade de responder aos desafios e exigências da sociedade deve ser uma busca contínua. Com as constantes mudanças, planejar e tomar decisões nas organizações é uma tarefa eminentemente complexa, razão pela qual, a compreensão dos processos de trabalho revela-se essencial para o gestor.

De acordo com Belfort (2007), no âmbito organizacional, a incerteza é um dos grandes desafios, pois antecipar e se preparar para o futuro, significa lidar com o novo, reagir ao inesperado, adaptar-se ou mesmo provocar uma mudança.

O papel do gestor na implantação e estruturação de novas ideias é fundamental para empreender melhorias nas organizações, pois é ele quem motiva a equipe, demanda e incentiva a capacitação, para que os processos possam estar bem definidos por serem de grande relevância, pois orientam os usuários do sistema, tanto internos como externos, permitindo que a organização tenha uma formalização e procedimentos a serem seguidos (KOCH, 2016).

Segundo Rosa (2016), as rotinas administrativas padronizadas no ambiente profissional proporcionam eficiência, economicidade, legalidade, transparência, otimizando tempo, proporcionando uma melhoria na qualidade dos serviços prestados. Por isso, a identificação das rotinas, no caso, entendido como mapeamento dos processos, em um ambiente organizacional é de suma importância pois padroniza as atividades, facilitando o trabalho até chegar ao resultado pretendido.

No dia a dia, as pessoas realizam atividades, porém, em muitas ocasiões, não conseguem visualizar o processo global no qual seu trabalho está inserido. É fundamental ter a visão do todo para o alcance do padrão desejado. Desta forma, é necessário que todo gestor conheça os processos da sua organização para gerenciar melhor e de forma sistêmica as atividades, numa lógica que proporcione a busca contínua da eficiência do serviço oferecido aos usuários.

A questão da eficiência e eficácia organizacionais está atrelada aos resultados. Silva (2008, p. 17) aponta que a eficiência refere-se a ação do fazer “de modo que os recursos sejam utilizados de maneira adequada”, enquanto a eficácia significa “fazer as coisas certas do modo certo, no tempo certo”.

É possível dizer, que na trajetória da espécie humana, o processo fazia parte da vida diária dos nossos ancestrais, pois o ato de caçar ou de plantar representava uma iniciativa com determinadas etapas sistemáticas (CRUZ, 2000). No campo empresarial, é difícil encontrar uma empresa que não ambicione por uma organização suficientemente flexível, inovadora, tecnologicamente atualizada, para se adaptar às condições variantes do mercado, no sentido do fornecimento de melhores produtos com qualidade e, principalmente, no atendimento aos seus clientes.

De acordo com Gonçalves (2000a), o conceito de processo apresenta diversas interpretações, e essa diversidade de significados ocasiona discordâncias. O estudo dos processos de uma organização pode direcioná-la para a inovação no sentido da busca por novos modelos mais flexíveis, tornando a organização mais competitiva, sendo uma característica elementar para enfrentar as complexidades do ambiente, em especial, nas Instituições de Ensino superior, já que seu contexto de existência e atuação é por natureza um cenário de constantes transformações (GARCIA, 2015).

Os processos estão intimamente relacionados aos fluxos de objetos na organização, sejam materiais, informações, capital, conhecimento ou ideias, e tudo isso representa movimento para controle e melhoria. Os processos, por sua natureza sistêmica, possuem uma conexão com outros elementos conceituais, a saber: estratégia; estrutura organizacional; desempenho; conhecimentos e informações; competências individuais; tecnologia e cultura organizacional (PAIM *et al.*, 2009).

A adoção da prática de gestão de processos vem sendo utilizada como uma forma de progresso gerencial na busca por melhores resultados, despertando interesse em diversas empresas, influenciando empresários, gestores e funcionários. Na base desse movimento reside a percepção de que a competitividade da atualidade exige que as organizações sejam eminentemente eficientes e eficazes na prestação do seu serviço (SORDI, 2008; ARAÚJO, GARCIA, MARTINES, 2011; LINHARES, 2012).

Oliveira e Freitas (2007) apontam que a gestão de processos (GP) é um requisito indispensável para os Sistemas de Gestão Organizacional, pois a adoção de um Sistema de Gestão de Negócios (BPMS) contribui no sentido da facilitação da comunicação e, principalmente, da integração das pessoas em todos os setores, bem como, no planejamento e liderança.

Sobre a relevância do gerenciamento de processos, Müller (2003) aponta que, na gestão moderna, a organização é um agregado de processos inter-relacionados e o entendimento da organização, sob este aspecto, é um requisito conceitual necessário para o aperfeiçoamento

gerencial. Observa o autor que o trabalho flui entre diversos departamentos, e, por isso, somente quando visualizado em sua totalidade é possível identificarem-se os pontos de alavancagem para simplificá-los e, assim, a ótica de processos oportuniza uma forma poderosa de analisar uma organização, porque essa é a forma pela qual o cliente a enxerga.

No âmbito da gestão de processos, o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (VILLELA, 2000). Trata-se, portanto, de uma ferramenta que permite conhecer a realidade da organização quanto aos seus processos.

O interesse e a curiosidade do ser humano o levam a conhecer a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões. Nas palavras de Garcia (1988), conhecer significa descrever um fenômeno, sejam em suas particularidades estruturais ou em seus aspectos funcionais. É por meio do conhecimento que o “homem penetra nas diversas áreas da realidade para dela tomar posse” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 5). Corroborando, nesta perspectiva, Severino (2007) reforça que o conhecimento é a grande estratégia da espécie humana, essencial na construção e no rumo da humanidade.

O interesse das organizações pela gestão de processos ou BPM (*Business Process Management*) vem crescendo nos últimos anos em todo o mundo. Oliveira (2007) observa que o elemento predominante é a redução de custos por meio de processos mais eficientes. Desta forma, as organizações, incluídas as Instituições de Ensino Superior (IES), também buscam melhorar sua gestão de processos, considerando que pesquisas com foco na melhoria da gestão contribuem para o desenvolvimento econômico e social do País (GARCIA, 2015).

No Brasil, as IES particulares representam 87,9% (BRASIL, 2017a), do total das instituições de ensino e, com base no estudo de Garcia (2015) estas Instituições enfrentam o desafio da formação de grupos educacionais aumentando, assim, a necessidade de reestruturação alicerçada na redução de custos. No caso das Instituições públicas, o aprimoramento da gestão é promovido por programas, a exemplo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública que, quando de sua publicação, no ano de 2005, por meio do Decreto nº 5378/2005 (BRASIL, 2005), tinha como objetivo principal melhorar e desburocratizar o serviço público, incluindo a gestão de processos de negócios em seus fundamentos. Em substituição ao Gespública, foi criado o Simplifique, por meio do Decreto nº 9.094/17 (BRASIL, 2017b), que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos

serviços públicos, sendo que a gestão de processos, permanece entre suas diretrizes. O Simplifique é “uma proposta inovadora de gerenciamento que precisa ser compreendido pelas pessoas [...] e os procedimentos e fases envolvidas precisam seguir uma lógica que, ao mesmo tempo, traga eficiência e confiança às pessoas que precisam do serviço” (BRASIL, 2017b, p. 4).

Para que as organizações, em especial, as Instituições de Ensino superior, possam atuar de maneira eficaz é essencial aperfeiçoar seus sistemas de gestão, razão pela qual, o tema gestão de processos torna-se indispensável, precisando ser eminentemente praticado.

Especificamente, sobre a gestão de processos nas IES, existem poucos estudos empíricos identificando a adoção dessa abordagem de gestão. Neste sentido, o problema de pesquisa a ser investigado na presente proposta conduz à formulação da seguinte pergunta: Quais as características dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias à gestão de processos em IES?

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Evidenciar características dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias necessárias à implementação da gestão de processos em IES.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para a resolução da questão de pesquisa, e alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar estruturas organizacionais adequadas à gestão de processos em IES;
- b) Verificar quais as necessidades de recursos humanos para gestão de processos em IES;
- c) Descrever aspectos tecnológicos para gestão de processos em IES.

1.2 JUSTIFICATIVA

Pode-se se justificar uma pesquisa pela sua importância, oportunidade e viabilidade em realizá-la (ROESCH, 1999). Assim, a importância, reside no fato, principalmente, pelos estudos encontrados na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), evidenciados no capítulo 2, por meio de uma pesquisa bibliométrica, percebeu-se que existe apenas iniciativas pontuais detalhando a adoção da abordagem gestão de processos nas Instituições de Ensino Superior, a exemplo dos casos apontados nos dez artigos do Portfólio 1, constante na página 39 da presente pesquisa, muito embora, seja cada vez mais relevante a busca por instrumentos aptos a produzirem melhores resultados quanto a produtos e serviços entregues aos cidadãos. Na instituição a qual a pesquisadora pertence, consta que o Centro Tecnológico (CTC) realizou o mapeamento de processos, cujos dados estão disponíveis no site daquele Centro, além de iniciativas dentro da Prodegesp. Em razão dessa carência de subsídios científicos, considera-se importante a produção acadêmica deste estudo que poderá servir de base para instigar futuras pesquisas.

O uso de técnicas e instrumentos para a compreensão e melhoramento dos processos é uma ação básica para que as organizações possam responder às mudanças no âmbito interno e externo, considerando sua importância para a competitividade. Observa-se, igualmente, que a gestão de processos, para as Instituições de maneira geral, resulta em celeridade e eficiência das informações. Paim *et al.* (2009) afirmam que uma das justificativas para a implementação da gestão de processos diz respeito à capacidade de auxiliar na superação das limitações do modelo funcional de organização do trabalho, haja vista que este modelo revela-se restritivo para enfrentar a realidade atual, em que as organizações estão preparadas para o mercado competitivo, no qual agilidade, flexibilidade e integração são condições fundamentais para o desempenho organizacional.

Em relação à **oportunidade**, a pesquisadora, a partir dos conhecimentos teóricos adquiridos enquanto acadêmica do Curso de Mestrado profissional em Administração Universitária, percebeu que cada organização, seja pública ou não, possui práticas para gerir seus processos que não convergem entre si, aliado ao fato de que, para as ciências da administração, o estudo de processos é uma demanda das organizações, em especial do setor público, haja vista que nas últimas duas décadas viu-se sob pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar mais transparência e avaliação de resultados. Assim, como discente do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

- PPGAU, viu a oportunidade de conhecer a gestão de processos, uma vez que no referido Programa, dentro da linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária, contempla o tema Gestão de Processos. Considerando a extensão conceitual que envolve a gestão de processos em instituições de ensino superior, a presente dissertação, limitou-se a caracterizar três elementos conceituais integrados aos processos: estrutura organizacional, pessoas e tecnologias, visto que o estudo, também, é motivado por incluir-se no âmbito de uma pesquisa mais ampla coordenada pelo orientador intitulada “Gestão Estratégica por meio de processos e projetos: diretrizes para o contexto Universitário”, envolvendo, outros pesquisadores do Programa, cujo objetivo é estabelecer diretrizes de gestão estratégica, por meio de processos e projetos no contexto da gestão universitária.

Quanto à **viabilidade**, o estudo foi factível considerando que o acesso aos sujeitos da Pesquisa foram realizados na região de Florianópolis e São José ou *on line* portanto, não implicando em despesas financeiras significativas.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa foi organizada em seis capítulos, sendo que o primeiro busca contextualizar o tema, problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, e a justificativa da escolha do assunto.

No segundo capítulo, apresenta-se a Revisão sistemática da Literatura (RSL), cuja finalidade foi apontar os estudos mais recentes (2010-2017) sobre o panorama da gestão de processos em Instituições de Ensino Superior – IES, evidenciando a lacuna de pesquisa, bem como, permitiu conhecer as principais referências. Destaca-se que para a elaboração desta seção foi realizada uma pesquisa em sete bases de dados: Redalyc, Oasis, Scielo, EbscoHost, Scopus, Web of Science e o Catálogo de Dissertações e Teses da Capes, cujos passos seguintes representaram as etapas do processo de pesquisa a) Definição dos termos; b) Escolha das Bases de dados científicas; c) Exportação dos resultados para tabela excel; d) Seleção dos trabalhos; e) Leitura e análise dos trabalhos; f) Compilação dos dados.

O terceiro capítulo apresenta as diversas contribuições teóricas, propiciando as conexões pertinentes ao estudo, tratando-se portanto, de Gestão Universitária, Gestão de Processos, e demais temas correlatos à pesquisa os quais deram suporte aos objetivos propostos, quais sejam: estrutura organizacional; pessoal e tecnologia. No tocante a gestão de processos em Instituições de Ensino Superior, registra-se que as bases

teóricas utilizadas são em grande parte frutos do levantamento bibliométrico disposto no capítulo seguinte.

No quarto capítulo, é descrito o caminho metodológico percorrido para o alcance do objetivo do estudo, incluindo a caracterização da pesquisa, sua classificação, as técnicas e instrumentos de coleta de dados.

E no capítulo quinto evidencia-se os dados coletados na pesquisa, fazendo-se, portanto, a análise e discussão dos resultados consoantes aos objetivos propostos. E na sequência são apresentadas as conclusões de acordo com os objetivos previamente estabelecidos. E por fim, apresentam-se as referências e os apêndices.

2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão da literatura compreende a identificação do conhecimento científico por meio de técnicas. Devido ao volume textual disponível sobre o tema gestão de processos, para o estudo, procedeu-se uma revisão sistemática, “método de investigação científica com um processo rigoroso e explícito para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes a pesquisa” (FERENHOF; FERNANDES, 2016, p. 551). Considerando que a pesquisa utilizou-se de um levantamento bibliométrico, apresenta-se o que é a bibliometria.

2.1 BIBLIOMETRIA

Destarte, o termo pode ser definido como um conjunto de leis e princípios aplicados a métodos estatísticos e matemáticos que objetivam o mapeamento da produtividade científica de periódicos, autores e representação da informação (CAFÉ; BRASCHER, 2008). Nos estudos de Braga (1973), ao comentar sobre a bibliometria, ratifica que esta técnica quantifica os processos da comunicação escrita.

De acordo com Fonseca (1986, p. 10), é de autoria do belga Paul Otlet a criação da palavra bibliometria, sendo esta uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e propagação do conhecimento científico, “[...] tal como procede à demografia ao recensear a população”. A bibliometria surgiu no início do século passado, entretanto, no Brasil, prosperou na década de 70, tendo seu ápice a partir da década de 90 por força do uso do computador.

A diferença fundamental entre a bibliografia e a bibliometria é que esta última emprega mais métodos quantitativos do que discursivos. A “utilização de métodos quantitativos na busca por uma avaliação objetiva da produção científica é o ponto central da bibliometria” (ARAÚJO, 2006, p. 12).

A bibliometria como área de estudo da Ciência da Informação, tem uma atribuição considerável na análise da produção científica, haja vista que seus indicadores apontam o grau de desenvolvimento de uma determinada área de conhecimento. Para Drumond e Mexas (2014, p. 2), diversos estudiosos utilizam-se dos embasamentos teóricos e práticos em fontes de pesquisas confiáveis e significativas para tornar suas pesquisas igualmente reconhecidas. Ao reportarem sobre o estudo bibliométrico, afirmam que “o acesso às fontes de informação nas bases de dados tem contribuído para a produção nas áreas do conhecimento, gerando, com

isso, ciclos de produção científica”. E é neste sentido da busca pelas pesquisas atuais que, a seguir, apresentam-se as bases consultadas.

2.2 BASES CONSULTADAS

Foram realizadas pesquisas com a finalidade de encontrar material produzido sobre o objeto de pesquisa, com base nos seguintes constructos teóricos: Gestão Universitária e Gestão de Processos. As pesquisas contemplaram as seguintes bases de dados: Redalyc, Oasis, Scielo, EbscoHost, Scopus, Web of Science e o Catálogo de Dissertações e Teses da Capes.

A base **Redalyc** compreende uma rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal. Plataforma desenvolvida no ano de 2003 pela Universidade Autônoma do Estado do México, em colaboração com outras Instituições Superiores, Centros de Investigação, Associações profissionais e editoriais. O intuito das Instituições envolvidas é a de promover visibilidade ao conhecimento científico, por isso, é uma base de acesso livre, tendo como objetivo o fortalecimento de um sistema global que garante alcance ao conhecimento científico, contribuindo sobretudo para o desenvolvimento científico da sociedade. Possui 1.258 revistas cadastradas, contendo 589.743 artigos completos, além de aproximadamente 46.000 mil fascículos. A área de ciências Sociais concentra o maior número de revistas (738), seguido da área de ciências naturais e exatas (360), Artes e Humanidades (159) e multidisciplinares (01). Observou-se que dentre, as Instituições Brasileiras participantes, a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, a integra com as seguintes Revistas: Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação ; Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL; Texto & Contexto Enfermagem (REDALYC, 2017).

A pesquisa na base Redalyc iniciou-se no dia 12/11/2017 e, mediante os descritores indicados no Quadro 1, localizaram-se 5.138 (cinco mil, cento e trinta e oito) publicações. Considerando um número expressivo, aplicaram-se os filtros:

- a) período: 2010 a 2017;
- b) idiomas: português e espanhol;
- c) para as disciplinas Administração e Contabilidade, Educação e Multidisciplinar (Ciências Sociais). Após a aplicação dos filtros, restaram 1.154 (mil cento e cinquenta e quatro) artigos, cuja transposição dos dados foi repassada para uma

tabela Excel®, afim de estruturar e organizar as informações da seguinte forma:

- a) Na primeira coluna da tabela, colocou-se o título do artigo;
- b) Nas demais colunas, no total de 08 (oito), inseriram-se os dados na seguinte ordem: autores; Revista; ano da publicação; Resumo (Português/Inglês/Espanhol); PDF (link para acesso ao artigo); seleção por título (sim ou não) e por fim, incluiu-se a seleção por resumo.

Quadro 1 - Descritores da base Redalyc

Grupos	Descritores
Grupo 1	gestão universitária OU gestión universitária OU universidades OU instituições de ensino superior OU instituições de educação superior OU instituciones de enseñanza superior OU instituição de ensino superior OU institución de enseñanza superior.
Grupo 2	mapeamento de processos OU mapeo de processos OU gestión de procesos OU gestão de processos OU BPM OU CBOK

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Na continuidade da pesquisa, procedeu-se a seleção pelo título do artigo, sendo descartados àqueles não relacionados com o tem da pesquisa. Os títulos vagos ou não expressivos foram mantidos para posterior análise pelo resumo, restando, assim, 30 publicações. Posteriormente, passou-se a leitura do resumo dos artigos selecionados, tendo como resultado seis artigos, cuja conclusão desta etapa ocorreu no dia 20/11/2017.

A base **Oasisbr**, portal brasileiro, multidisciplinar, plataforma que oportuniza à comunidade acesso à produção científica vinculada às universidades e demais institutos do País e em fontes de informação portuguesas. Agrega 721 revistas científicas, 70 repositórios Institucionais e 53 Bibliotecas de Teses e Dissertações (OASISBR, 2017).

Utilizando os descritores pesquisados na base Redalyc, apresentado no quadro 1, procedeu-se a busca em 22/11/2017, obtendo-se um total de 41 (quarenta e uma) publicações. Aplicou-se o filtro para o período 2010 a 2017, restando 23 publicações (dissertações, teses, artigos, conferências). Observou-se a ocorrência de artigos duplicados. Considerando que a pesquisa prevê a consulta em base específica de Dissertações e Teses, optou-se pela exclusão destas, totalizando, assim somente 09 (nove) artigos. Após a análise dos títulos, com descarte para

àqueles que não possuíam relação, e a manutenção dos títulos vagos para posterior análise pelo resumo, não houve classificação para o *portfólio*.

A base - *Scientific Electronic Library (SciELO)* é decorrente de um programa com acesso aberto, de cooperação internacional, em comunicação acadêmica denominado programa SciELO, criada em 1998, cujas coleções são multidisciplinares, envolvendo 14 países, e em diversos idiomas. Segundo dados do ano de 2007, o total de periódicos no portal, nos últimos dez anos (2007 a 2017) corresponde a 9.866, sendo o Brasil, responsável por 2.726 periódicos. A distribuição de artigos do Brasil, por afiliação de autor, relativo aos anos de 2007 a 2017 corresponde a 158.271 publicações (SCIELO, 2017).

A busca ocorreu, em 22/11/2017, a partir dos descritores identificados no Quadro 1. Utilizou-se somente o filtro para tipo de literatura artigo. Registra-se que não ocorreu a filtragem por ano, considerando, que os anos disponíveis eram 2000, 2011, 2013, 2014, 2016. Dos 7 títulos encontrados, foi realizada a leitura pelo título e resumo, sendo que nenhum possuía aderência com a pesquisa.

A base **EBSCOhost**, Plataforma de pesquisa, fundada no ano de 1984, que integra uma coleção de base de dados com conteúdo de texto completo, é usada por instituições e usuários em todo o mundo. Proporciona acesso a conteúdo científico e à pesquisa por meio de recursos gratuitos disponíveis a qualquer momento.

Com idênticos descritores da base Redalyc, a busca foi realizada em 23/11/2017, resultando em quatro artigos. Da leitura dos títulos, selecionaram-se dois para compor o *portfólio*.

A **Scopus** é uma base de dados multidisciplinares direcionada para todos as de área de conhecimento, possuindo mais de 21.000 títulos, incluindo 2.600 periódicos de acesso aberto, acima de 5,5 milhões de textos de eventos e mais de 370 séries de livros (SEABD, 2017).

Nesta base, procedeu-se a consulta pelos descritores identificados no Quadro 1, com resultado nulo. Assim procurou-se como alternativa fazer a consulta pelos seguintes termos: ("gestão universitária") ou ("gestão de processos") e ("BPM"). Do total de dois artigos encontrados, nenhum tinha relação com a proposta.

A **Web of Science** compõe-se de um Banco de dados de referências bibliográficas do *Institute for Scientific Information (ISI)*. Plataforma que abarca informações sobre a produção científica em todas as áreas de conhecimento cuja fundação ocorreu em 1960.

A pesquisa foi realizada pelos descritores no Quadro 1, sendo refinado por ano de publicação de 2010 a 2017, e tipos de documento: Artigos; Idiomas: (português e Espanhol); Categorias do *Web of Science*:

ciência da informação ou gestão ou ciências multidisciplinares ou pesquisa educacional ou negócios), restando seis publicações acessíveis, sendo duas classificadas pelo título e resumo.

O processo de filtragem dos artigos, e respectivas bases com aderência ao tema gestão de processos e gestão universitária, é apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Portfólio Bibliográfico /Artigos

(continua)

Autores	Título	Ano	Periódico	Base
Angela Freitag Brodbeck, Norberto Hoppen, Debora Bobsin	Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas	2016	Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria	REDALYC
Novoa, Viviana Duro; Iglesias Gilart, Virgilio	La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM).	2016	Economía y Desarrollo.	EBSCOHOST
Milton Cordeiro Farias Filho, Maria das Graças Vilhena, Durbens Martins Nascimento	Gestão de processo na implantação de um sistema de informação acadêmica: a experiência da UFPA.	2014	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	REDALYC
Nathália de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Paulo Tarso Vilela de Resende	Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional	2014	BBR - Brazilian Business Review	REDALYC
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 em uma unidade da universidade federal da Paraíba.	2013	HOLOS.	EBSCOHOST

Quadro 2 - Portfólio Bibliográfico /Artigos

(conclusão)

Autores	Título	Ano	Periódico	Base
Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Leonardo Ensslin, Sandra Rolim Ensslin	Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities	2012	Revista de Administração FACES Journal	REDALYC
Valter Moreno; Lucia Helena Andrade dos Santos	Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada	2012	Perspectivas em Ciência da Informação	Web of Science.
Raquel Sá Brito Rojas, Dante Luiz Juliatto, Édio Facchini, Rafael Pintus Pereira	Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior	2011	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	REDALYC
Maurício Fernandes Pereira	Modelo de produção de material didático: o uso da notação bpmn em curso a distância	2011	RAI - Revista de Administração e Inovação	REDALYC
Alessandro Marcus Afonso de Oliveira; Rodrigo Baroni de Carvalho; George Leal Jamil; Juliana Amaral Baroni Carvalho	Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento	2010	Perspectivas em Ciência da Informação	Web of Science.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

2.3 CATÁLOGO DE TESES E DISSERTAÇÕES/CAPES

O **Catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)**. Sistema que abrange registros, desde 1987, fornecidos diretamente pelos programas de Pós-Graduação do País (CAPES, 2017). A consulta foi realizada no período de 29/11/2017 a 08/12/2017, a partir dos descritores identificados no Quadro 1, a busca obteve como resultado 1.587 publicações. Na sequência, com o intuito de reduzir o número de publicações foi aplicado filtros e para cada filtro constatou-se os resultados evidenciados no Quadro 3.

Quadro 3 - Caracterização dos filtros

Caracterização do filtro	Resultado
a) tipos de trabalho (Teses, Dissertações de Mestrado acadêmico e Profissional)	1.434
b) Ano (2010 a 2017)	932
c) Grande Área: ciências sociais Aplicadas; Engenharias; Mutidisciplinar	473
d) Área de conhecimento: administração; administração de empresas; administração pública; ciência da informação; engenharia de produção; engenharia/tecnologia/gestão; ensino; interdisciplinar .	331

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Após a leitura dos títulos, foram descartados aqueles que não possuíam aderência ao tema. Para detalhar ainda mais, consideraram-se os títulos vagos para a leitura do resumo, restando 120 (cento e vinte) registros, sendo uma tese e cento e dezenove dissertações, que apresentaram alinhamento com o tema. Seguiu-se a triagem pela leitura do resumo, alcançando-se 30 Dissertações para a leitura do texto integral, conforme pode ser visualizado no seguinte quadro.

Quadro 4 - Catálogos de Teses e Dissertações

(continua)

Título	Autor	Ano/Programa	Instituição
A movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina: uma análise sob a perspectiva do mapeamento de processos	Lilian Cristiane Silva de Oliveira	2015/Administração	UDESC
Adoção de BPM pelas IES brasileiras: características e oportunidades de melhoria	Marcos Jose Garcia	2015/Administração de Organiz.	USP (Ribeirão Preto)
Aplicação da Gestão de Processos em uma Universidade Pública do Estado de São Paulo	Gustavo de Oliveira Rodrigues	2016/Eng. de Produção	UNESP (Bauru)
Aplicação da metodologia BPM em uma IFES: proposição de um modelo estendido	Isaac da Silva Torres	2015/Eng. de Produção	UFRGS
Aplicação da reengenharia de processos para melhoria da qualidade em prestação de serviços na prefeitura da cidade universitária da UFPE	Jesse Jackson Sena da Silva	2013/ Eng. de Produção	UFPE
<i>Business Process Management (BPM) Em Instituições Federais de Ensino Superior</i>	Giovani Valar Koch	2016/Eng. de Produção	URGS

Quadro 4 - Catálogos de Teses e Dissertações

(continua)

Título	Autor	Ano/Programa	Instituição
Estudo exploratório da integração de processos em uma instituição pública de ensino superior a partir das funcionalidades de um sistema de gestão de processos de negócio	Debora Barbosa Aires	2015/Eng. de Produção	UNESP (Bauru)
Fatores que caracterizam a adoção do <i>Business Process Management</i> (BPM) pelas organizações	Francis Andre Soso	2016/Administração	UNISINOS
Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB <i>campus</i> Samambaia	Luidson Saraiva Souza	2016/Gestão Pública	UnB
Gestão de processos: o uso da modelagem como ferramenta de melhoria no exame do Índice Constitucional de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE)	Adriana Oyera Bonilha	2016/Administr. Pública Em Rede Nacional	UFMT
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	Elzeni Alves Moreira	2015/Gestão Pública	UFRN
Implantação de mapeamento de processos de trabalho no setor de transporte de uma Instituição Federal de Ensino	Luiz Ricardo de Moura Gissoni	2016/Administr. Pública em Rede	UNIFENAS/MG
Mapeamento de processos na COPERVE/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos	Felipe Shigunov	2016/ Ppgau	UFSC
Mapeamento de Processos no Ecossistema de Tecnologia da Informação da Unifesp: uma visão acerca do sistema VoIP e Comunicação Digital	Marcelo Augusto Moraes Leonardeli	2015/Gestão de Políticas e Organiz. Públicas	UNIFESP
Mapeamento e gestão de processos aplicados na Pró-Reitoria de infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria	Andreia Lucila da Costa Schlosser	2014/Administração.	UFSM
Melhoria nos processos de negócios do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) da Universidade Federal do Amazonas	Maria das Gracas da Silva Souza	2016/Eng. de Produção.	UFAM
Método de diagnóstico de processos para viabilizar a promoção de <i>Business Process Management</i> em uma Instituição de Ensino Superior	Melchior Aparecido de Souza Junior	2013/Administração de Organiz.	USP(Ribeirão Preto)
Método de elaboração de Arquitetura de Processos para a promoção de Gestão por Processos em Instituições de Ensino Superior públicas	Emerson Lima Aredes	2013/Administração	USP (Ribeirão Preto)

Quadro 4 - Catálogos de Teses e Dissertações

(conclusão)

Título	Autor	Ano/Programa	Instituição
Modelagem de Processos orientada para o mapeamento de competências funcionais: construção de um modelo para a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Natalia Daher Jaques	2015/Gestão e Estratégia	UFRRJ
Modelagem de processos para melhoria em unidades de informação: o caso do CEFET/RJ	Samantha Andrade da Rosa	2014/Sistemas de gestão	UFF
Modelo de gestão de processos de negócios para a diretoria do Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE	Ana Luiza Freire de Lorena	2015/Eng. de Produção	UFPE
Novo Olhar: uma metodologia de gestão e processos redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional	Simone Pradella,	2011/Sistemas e Processos	UNISC
O apoio técnico administrativo aos departamentos didáticos em uma Universidade: o caso da secretaria unificada dos departamentos – SUDEP/UFSM – <i>campus</i> Frederico Westphalen	Marcio Luis Piovesan	2016/ Gestão de Organizações Públicas.	UFSM
O <i>Business Process Management</i> (Bpm) Como Apoio Ao Desenvolvimento Do Conhecimento Organizacional	Siena Alves Costa	2015/Sistemas de gestão	UFF
Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior	Sarah de Oliveira Silva	2014/Administração de Organiz.	USP (Ribeirão Preto)
Proposição de uma metodologia para implantação de BPM na universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	Luciana Lamkowski Miguel	2015/Eng. de Produção	UFPE
Proposta da cadeia de valor e mapeamento dos processos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da Universidade Federal de Pernambuco	Maria Carolina Barbosa de Albuquerque	2015/Eng. de Produção	UFPE
Proposta de <i>framework</i> para construção da arquitetura de processos: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior	Gabriela Musse Branco	2016/Eng. de Produção	UFRGS
Redesenho da estrutura organizacional na perspectiva do mapeamento de processos: análise e proposição para a área de comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	Felipe Ferreira Bem Silva	2014/Administração	UDESC
Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma Instituição de Ensino Superior	Magali Carolina Ellwanger	2011/Sistemas e Processos Industriais	UNISC

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

2.4 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DO PORTFÓLIO 1

Nesta seção, apresentar-se a análise bibliométrica, contudo, é necessário informar que esta foi realizada em duas partes. A primeira referente ao Portfólio1 composto dos artigos, e a segunda do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes – Portfólio 2. Após a leitura das publicações, procurou-se analisar alguns aspectos bibliográficos.

a) Quanto aos autores e respectivas Instituições - **Portfólio 1.**

O portfólio bibliográfico é composto por 30 autores diferentes, conforme pode ser visualizado no Quadro 2. Observou-se que 90% dos artigos foi escrito por um conjunto de dois até quatro autores, e um único artigo teve autoria singular. De forma detalhada, constata-se que 40% dos artigos foram escritos por quatro autores; 30% dos artigos por três autores; 20% por dois autores, e somente um artigo foi escrito por um autor. Os autores são representados por quatorze Instituições, sendo a UFSC a detentora do maior percentual, seguido das demais Instituições identificadas na tabela 1. Observa-se, dentre as Instituições brasileiras, as federais estão representadas por sete instituições, seguidas das particulares. Identificou-se a participação de duas Instituições estrangeiras conforme consta na Tabela 1.

Tabela 1 - Representatividade das Instituições dos Autores

IES	Frequência	(continua) %
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	08	26,67%
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	04	13,33%
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	03	10%
Universidade Federal do Pará – UFPA	02	6,67%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	02	6,67%
Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - Ibmecc/RJ	02	6,67%
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG	02	6,67%
Universidade da Amazônia – UNAMA	01	3,33%
Universidade de São Leopoldo – UNISINOS	01	3,33%

Tabela 1 - Representatividade das Instituições dos Autores
(conclusão)

IES	Frequência	%
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES	01	3,33%
Fundação Dom Cabral – FDC	01	3,33%
Universidade de La Habana/Cuba	01	3,33%
Universidade de Alicante/Espanha	01	3,33%
Universidade Federal Rural Pernambuco -UFRPE	01	3,33%

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

b) Em relação às palavras-chave:

No contexto dos artigos científicos, as palavras-chave indicam a abrangência de um assunto e seus conceitos principais. Nos dez artigos selecionados para o portfólio 1, a pesquisa revelou quarenta e uma palavras-chave. Observou-se que o número de palavras-chave adotadas foi variável, entre três e seis, mas, em nenhum artigo, foi constatado um número inferior a três. Apurou-se uma única ocorrência em que constaram seis palavras chave. Na Tabela 2, identificaram-se aqueles cuja ocorrência foi igual ou superior a três vezes.

Tabela 2- Palavras-chave – Portfólio 1

Palavras-chave	Ocorrência
BPM ou BPMN ou Business Process Management (PBM) ou Gerenciamento por processos do negócio (BPM)	05
Outras ocorrências de palavras-chave da área de gestão de processos: (Mapeamento de Processos; Melhoria de processos; Process Management System (BPMS); Processos; Processos de Negócio.)	05
Gestão por Processos ou Gestão de Processos	04
Gestão do Conhecimento	03

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

c) Métodos utilizados

Nesta etapa, buscou-se analisar os procedimentos metodológicos informados nos respectivos artigos. Observou-se que 90% dos artigos apresentam uma seção destinada à metodologia utilizada. Constataram-se diversas taxionomias, por vezes, até mais de uma no mesmo artigo, o que dificulta fazer uma análise precisa. Apurou-se que o artigo “cultura

Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas [...] e seus Impactos no Desempenho Organizacional”, apesar de apresentar uma seção de metodologia, informou apenas que os dados utilizados no trabalho foram coletadas por meio de um *survey* eletrônico, por meio de questionário. No artigo “uma Metodologia para implementação [...] em organizações Públicas”, apresenta o *desgin research* como metodologia adotada. Quanto aos fins, três artigos caracterizaram-se como pesquisas descritivas, ou seja, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (NASCIMENTO, 2002, p. 124). Simultaneamente, duas pesquisas além de serem descritivas, caracterizaram-se de natureza exploratória, o que significa dizer que não objetivaram a elaboração de hipóteses a serem testadas na pesquisa (VERGARA, 2010). Em relação à abordagem, verificou-se que dois artigos apresentaram a qualitativa, ou seja, é aquela que retrata como pressuposto uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, objetivando descrever a complexidade dos fenômenos sociais, históricos, antropológicos não absorvidos por abordagens quantitativas (NASCIMENTO, 2002). Quanto aos meios, o estudo de caso também foi evidenciado em dois artigos.

d) Quanto aos periódicos

No universo acadêmico, uma das principais fontes de informação consideradas confiáveis são os periódicos científicos. A pesquisa revelou que os artigos selecionados para a composição do Portfólio 1, identificados no Quadro 2, foram publicados em oito periódicos diferentes, conforme Quadro 5. Além da identificação da Instituição, as quais pertencem os respectivos periódicos, menciona-se o estrato Qualis para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, cuja consulta foi realizada meio da plataforma Sucupira. O estrato Qualis representa uma classificação praticada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), para identificar a qualidade dos periódicos. O **Qualis** Periódicos está dividido em oito estratos, em ordem decrescente de valor: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C (CAPES, 2017). A Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, e a Revista Perspectivas em Ciência da Informação/UFMG, Periódico da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, concentram a maior parte da publicação, 40% dos artigos do portfólio-1.

Quadro 5 - Nome do Periódico/ Instituição/Classificação Qualis e Quantidade artigos

Periódico	Instituição	Estrato/Qualis	Nº Artigos
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	UFSC	B2	02
Perspectivas em Ciência da Informação	UFMG	B1	02
ReA – UFSM	UFSM	B1	01
RAI - Revista de Administração e Inovação	USP	B1	01
Rev. de Adm. FACES Journal	UNIV. FUMEC/MG	B2	01
BBR - Brazilian Business Review	FUCAPE, Business School, Vitória/Brasil	A2	01
Economia e Desarrollo	Faculdade de Economia/Universidad de La Habana/Cuba	A2	01
Hollos	UFRN	B2	01

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

e) Quanto às referências

Os artigos selecionados, conforme demonstrado no Quadro 2, para a construção do estudo é composto por 351 referências bibliográficas, incluindo-se os autores com referências duplicadas, sites e manuais. Constatou-se que o idioma inglês contempla 55,27% das referências, seguido do português com representatividade de 37,89% e Espanhol com 6,84%. A Tabela 3 ilustra a quantidade de referências e o idioma utilizado em cada artigo. A ordem numérica dos artigos representa a base consultada na seguinte sequência:

- a) 1º ao 6º, Redalyc;
- b) 7º e 8º, Ebscohst;
- c) 9º e 10º, Web of Science.

Tabela 3 - Quantidade de Referências

Ordem / Artigos	Quantidade / Referências	Idioma					
		Inglês		Português		Espanhol	
1º	20	11	55%	09	45%	00	00%
2º	29	15	51,72%	14	48,28%	00	00%
3º	24	09	37,5%	15	62,5%	00	00%
4º	22	00	00%	22	100%	00	00%
5º	42	34	80,95%	08	19,05%	00	00%
6º	51	41	80,40%	10	16,60%	00	00%
7º	57	33	57,90%	00	00%	24	42%
8º	39	15	38,46%	24	61,54%	00	00%
9º	37	23	62,16%	14	37,84%	00	00%
10º	30	13	43,33%	17	56,67%	00	00%

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

Em relação aos autores, optou-se em relacionar aqueles que foram referenciados duas ou mais vezes em diferentes artigos. O Quadro 6 ilustra autores e respectivas obras.

Quadro 6 - Autores e respectivas obras

(continua)

Autor	Obra	Ocorrência
DAVENPORT, T. H	Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1994.	04
	<i>Process innovation: reengineering work through information technology.</i> Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.	02
	<i>The coming commoditization of processes.</i> Harvard Business Review, v. 83, n. 6, p. 100-108, jun. 2005.	01
	Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School, 1998.	01
	<i>The new industrial engineering: information technology and business process redesign.</i> Sloan Management Review, Summer, p. 111-27, 1990.	01
	Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.	01
GONÇALVES, J. E. L.	As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.	04
	Processos, que processo? Revista de Administração de empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.	02

Quadro 6 - Autores e respectivas obras

(continua)

Autor	Obra	Ocorrência
HAMMER, M.;	Reengenharia: O caminho para a mudança. 29. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.	04
	Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro, Campus, 1994.	05
	<i>How Process Enterprises Really Work. Harvard Business Review</i> , v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.	02
HAVEY, M.	Essential Business Process Modeling, 1st ed., O'Reilly Media, Sebastopol, CA.	01
	<i>Mike. Essential Business Process Modeling. Disponível em: <http://oreilly.com/catalog/9780596008437>. Acesso em: 17 set. 2010.</i>	01
LEE, R. G.; DALE, B. G	<i>Business process management: a review and evaluation. Business Process Management Journal</i> , v. 4, n. 3, p. 214–225, 1998.	02
MINTZBERG, H.	Padrões na formação da estratégia. <i>Gestão de Ciência</i> , v. 29, n. 9, p.93448, 1978.	01
	Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.	01
MORGAN, G.	Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.	01
	Research notes and commentaries market orientation, marketing capabilities, and firm performance. <i>Strategic Management Journal</i> , [S. l.], v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.	01
NONAKA, I	The knowledge-creating company. <i>Harvard Business Review</i> , v. 69, n. 6, p. 96-104, 1991.	01
	A dynamic theory of organizational knowledge creation. <i>Organization Science</i> , v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.	01
	Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.	01
PORTER, M. E.	Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.	01
	A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.	01
	<i>Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.</i>	01
	<i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York.1985</i>	01
	Estrategia competitiva, 1era edición, Compañía Editorial Continental, México, D. F.1992	01
	Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.	01

Quadro 6 - Autores e respectivas obras

(conclusão)

Autor	Obra	Ocorrência
RECKER, J.	<i>Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN</i> , <i>Business Process Management Journal</i> , Vol. 16 No. 1, pp. 181-201.	01
	<i>BPMN Modeling: Who, Where, How and Why</i> . Disponível em: < http://www.sparxsystems.com/press/articles/pdf/bpmn-survey.pdf >. Acesso em: set. 2010	01
	Developments in practice: Knowledge- enabling business process. <i>Communications of the Association for Information Systems</i> , v. 13, p. 25-38, 2004.	02

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

Além dos autores encontrados no Quadro 6, constataram-se outras duas situações:

- a) autores do próprio portfólio, que auto referenciaram-se no mesmo artigo, quais sejam: Bronzo, M.L *et al* (02 vezes); Farias Filho *et al*. (uma vez); Enslin *et al*. (03 vezes); Lacerda (03 vezes);
- b) o artigo “Avaliação de ferramentas de *Bussiness Process Management* (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento” (2010), parte integrante do Portfólio, foi referenciado em outro artigo do Portfólio, em 2012.

2.5 BIBIOMETRIA DO CATÁLOGO DAS DISSERTAÇÕES DA CAPES/ PORTFÓLIO 2

O Portfólio-2, referente ao Catálogo da Capes, é composto por 30 (trinta) Dissertações de Mestrado, cujos pesquisadores são oriundos de diferentes Instituições. A Tabela 4 apresenta a Instituição na qual os (as) autores (as) obtiveram respectiva titulação.

Tabela 4 - Instituições dos autores – Catálogo CAPES

Instituição	Quantidade de autores/Dissertação	Representatividade
Univ. São Paulo/USP (Ribeirão Preto)	04	13,34%
Univ. Federal de Pernambuco/UFPE	04	13,34%
Univ. Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS	03	10%
Univ. Federal Fluminense/UFF	02	6,67%
Univ. Estadual Julio de Mesquita (Bauru)	02	6,67%
Univ. Federal de Santa Maria/UFSM	02	6,67%
Univ. de Santa Cruz do Sul/UNISC	02	6,67%
Univ. Federal de Santa Catarina/UFSC	02	3,33%
Univ. do Estado de Santa Catarina/UDESC	01	3,33%
Univ. Federal Rural do Rio Janeiro/UFRRJ	01	3,33%
Fundação Univer. Federal do Mato Grosso do Sul	01	3,33%
Univ. do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS	01	3,33%
Universidade de Brasília/UnB	01	3,33%
Univ. Federal Alfenas - UNIFAL/MG	01	3,33%
Universidade Federal Amazonas/ UFAM	01	3,33%
Univ. Federal do Rio Grande do Norte/ UFRN	01	3,33%
Univ. Federal de São Paulo/UNIFESP	01	3,33%

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que vinte e sete Dissertações são procedentes de Instituições mantidas pelo poder público. Identificaram-se, onze programas diferentes, sendo Engenharia de Produção o de maior representatividade com 33,33%, seguido de Administração, com 16,66%;

Administração das Organizações, com 10%. Foram identificados, com 6,66% os programas de Gestão Pública, Sistema de Gestão, Administração Pública em rede nacional e Sistema de processos. Representando 3,33%, aparecem os programas de Administração Universitária, Gestão de Políticas e Organizações públicas, Gestão Estratégia, e Gestão de Organizações Públicas.

Em relação às palavras-chave, identificou-se um total de cento e vinte e uma, assim, estabeleceu-se a relação com aquelas cuja incidência ocorreu quatro vezes ou mais (Quadro 7).

Quadro 7 - Palavras-chave

Palavras-chave	Ocorrência
Gestão de Processos	15
BPM ou Business Process Management	14
Mapeamento de Processos	06
Instituição de Ensino Superior	05
Administração Pública	04

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

As pesquisas envolvendo o tema gestão de processos vem se destacando nos últimos anos, conforme pode ser verificado no Portfólio 2, cujos dados (ano de publicação versus quantidade) constam na Tabela 5.

Tabela 5 - Ano de Publicação/Portfólio - 2

Ano	Nº Dissertação	%
2015	11	36,67%
2016	10	33,33%
2014	04	13,33%
2013	03	10%
2011	02	6,67%

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

Dentre as referências utilizadas, incluindo-se Leis, Decretos, Resoluções, Manuais, Guias, Orientações Normativas, Portarias, verificou-se um total de 2.204 (dois mil, duzentos e quatro), sendo que o idioma Português foi evidenciado em 1.567 (71,10%), seguido do inglês, com 634 (28,77%), e, por último, o espanhol com 03, correspondente a (0,13%). Tendo em vista, uma diversidade de estudiosos, que de forma

singular ou em conjunto, discutem o tema gestão de processos, optou-se em relacionar, no Quadro 8, as referências bibliográficas cujo autores foram citados a partir de dez vezes, incluindo-se referências com diversas versões (ano). A pesquisa evidenciou um número expressivo de Leis, Decretos, sites do Governo Federal e de Instituições Universitárias, e normas da ABNT, que não estão inseridos no Quadro 8.

Quadro 8 - Autores com maior representatividade/ Portfólio 2

Autor	Nº de obras referenciadas	Ocorrência
HAMMER M	19	38
GONÇALVES, J.E. L	04	30
DAVENPORT, T. H	09	25
PAIM, R.	06	23
ABPM - GUIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. (BPM CBOK), VERSÃO 2.0, 2009 E 3,0 (2013)	01	20
OLIVEIRA, S. B	13	20
CRUZ, T.	13	16
PORTER, M. E.	09	15
BALDAM, R.L	07	14
HARMON, P	08	15
ROSEMAN, M.	09	15
HARRINGTON, H. J	04	12
SORDI, J. O.	01	13
RUMMLER, G	05	11
BROCKE, J. V	06	10
BURLTON, T. R	04	10
CHIAVENATO, I.	07	10
OLIVEIRA, D. P.R	07	10

Fonte: dados da Pesquisa (2017).

A revisão sistemática da literatura demonstrou que a gestão de processos, ainda que incipiente, nas Instituições de Ensino Superior (IFES) é uma metodologia relativamente que vem despontando, obtendo espaço devido aos bons resultados que tem proporcionado para as demais organizações como um todo.

Constata-se que a aplicação de estratégias de melhoria de processos de negócios é uma preocupação da maioria das organizações, especialmente nas instituições de ensino superior, que são organizações complexas. Especificamente no setor público, observa-se no estudo de

Santos *et al.* (2011), que em geral, as iniciativas de implantação de BPM ainda são imaturas, cujos resultados são limitados em razão das normativas, bem como, das estruturas organizacionais hierarquizadas. Em contrapartida, no setor privado há maior flexibilidade para adaptações organizacionais, considerando-se que a legislação é menos restritiva.

No próximo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica, para a compreensão e adequação dos objetivos da pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo compreende o referencial teórico utilizado como fundamento para o alcance dos objetivos, oportunizando ao leitor um cenário sobre o problema de pesquisa, compondo-se dos seguintes pilares: Instituição de Ensino Superior; Universidade; Gestão de Processos; Gestão Universitária; Estrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologia.

3.1 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR – IES

A presente seção tem por finalidade contextualizar o âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. De acordo com as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, as Instituições de ensino dos diferentes níveis são classificadas por categorias administrativas, como sendo públicas ou privadas (BRASIL, 1996).

O texto legal (BRASIL, 1996) define as públicas como aquelas que são mantidas e administradas pelo poder público (federal, estadual e municipal), enquanto, as privadas referem-se as que são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito Privado. Essas se classificam nas seguintes categorias:

- a) particulares: são as instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;
- b) comunitárias: Aquelas instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;
- c) filantrópicas: Aquelas que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado.

Quanto à classificação acadêmico-administrativa, de acordo com Ministério da Educação (MEC,2018), as Instituições de Ensino Superior (IES) recebem denominações diferentes, conforme pode ser visualizado no Quadro 9.

Quadro 9 - Classificação acadêmico-administrativas das IES

Classificação	Descrição
Universidades	Instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional. Caracterizam-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Centros Universitários	Instituição pluricurricular, que abrange uma ou mais áreas do conhecimento. É semelhante à Universidade em termos de estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases e não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada.
Faculdades	É uma Instituição que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Também não possuem autorização para promover cursos de Pós-Graduação.
Institutos Federais	Unidades voltadas à formação técnica, com capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação remonta à Lei 11.892/08 (BRASIL, 2008), que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas.

Fonte: Adaptado do MEC (2018).

De acordo com os dados estatísticos constantes no censo da educação superior - 2017, das 2.448 IES, existentes as Instituições privadas dominam o cenário educacional pois totalizam 2.152 (87,9%), frente à rede pública que conta com 296 Instituições (12,1%). Dentre as públicas, as IES estaduais lideram com 41,9% (124), seguido das federais

com 36,8% (109) e, em menor número, constam as Municipais com 21,3%, ou seja, 63 Instituições (Censo da Educação Superior. BRASIL, 2017a).

Por organização acadêmica e categoria administrativa, o censo revela que, apesar de serem organizações particulares sem a função de promover cursos de Pós-Graduação, as Faculdades estão à frente, seguidas das Universidades, centros Universitários e Institutos Federais, descritos no Quadro 10.

Quadro 10 - Identificação do nº de IES, por organização acadêmica e categoria administrativa

Instituição	Pública	Privada	Total
Universidade	106	93	199
Centro Universitário	08	181	189
Faculdades	142	1.878	2.020
Institutos Federais	40	-	40
Total	296	2.152	2.448

Fonte: Adaptado do Censo da Educação Superior, INEP/MEC, (BRASIL, 2017a).

As universidades no Brasil equivalem a 8,1% do total de IES, entretanto, concentram 53,6% de matrículas em cursos de graduação, mantendo-se, assim, na posição de liderança em termos de matrículas (BRASIL, 2017a). Considerando-se que a Universidade é uma instituição secular, com diferentes características e objetivos ao longo da história, na seção seguinte aborda-se de forma sucinta o histórico dessa Instituição, que desde seus primórdios é comprometida com as ideias de formação, reflexão, criação (CHAUÍ, 2000).

3.1.1 Histórico da instituição universidade

De acordo com Souza (2009), o ensino superior despontou na antiguidade clássica, e, por volta do século V, é que surgiram as primeiras universidades. À luz dos acontecimentos históricos, esse autor apresenta a sequência cronológica dos modelos de Universidades, quais sejam:

Universidade Francesa – ensino profissional uniforme, confiado a um corpo organizado, tendo como finalidade a estabilidade política do Estado. Napoleão foi seu autor principal; Universidade Alemã – unidade da pesquisa e do ensino no centro

do universo das ciências, tendo como finalidade a aspiração da humanidade à verdade. Seu idealizador foi K. Jaspers; Universidade Inglesa – educação geral e liberal no meio do saber universal. A finalidade desse modelo é a aspiração do indivíduo ao saber. J. H. Newman foi seu autor principal. O modelo inglês é a terceira concepção de universidade, considerando a ordem de surgimento. Este modelo, idealizado por Newman, concebe a universidade como meio de educação para uma elite. Newman defendia nas conferências de que participava, que a universidade é um lugar de ensino do saber universal. Isto implica que seu objetivo é mais do que o seu avanço, antes de tudo, a difusão e a extensão do saber. A finalidade da universidade é a aspiração do indivíduo ao saber (SOUZA, 2009, p. 30).

Em sintonia com o desenvolvimento, embalada pelas transformações históricas, e tendo que acompanhar as inovações e seus processos e estruturas, adaptando-se às diferentes realidades, as Universidades no contexto global são Instituições de Educação Superior (IES) dedicadas à produção e transmissão de conhecimento, funções que são exercidas, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão (SILVA, 2013).

No Brasil, as Universidades são Instituições de Ensino de Educação Superior que “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, Art. 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Na perspectiva de Marcovich (1998), a universidade é o local do saber universal, do pensamento, da criatividade, da inovação, tendo, ainda, o papel de formar a cidadania. De acordo com Sucupira (1968), a universidade é uma instituição de produtos múltiplos, em constante crescimento e desenvolvimento, e deve ser considerada como instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral, num contexto sócio-político. Nesta seara de concepções, encontra-se a seguinte definição:

Universidades são instituições de educação superior (IES) dedicadas à produção e transmissão de conhecimento, funções que são exercidas, fundamentalmente, através das atividades de

ensino e pesquisa. As instituições universitárias situam-se no topo do processo de ensino e aprendizagem, uma vez que não se restringem à simples reprodução de saber concebido alhures, seja em sentido temporal ou geográfico. Universidades também estão voltadas para o tratamento inovador de problemas relevantes para a sociedade e para a busca de alternativas que os solucionem. Instituições universitárias não vivem à parte do ambiente social, cultural e econômico no qual estão inseridas (NOGUEIRA, 2006, p. 3).

Oliveira Júnior (2014, p. 7), ao comentar sobre o ensino superior no Brasil, afirma que as Universidades Federais possuem uma importância fundamental na estrutura do ensino superior, seja pela sua dimensão, pelo seu volumoso orçamento que, muitas vezes, supera os dos municípios onde estão inseridas, assumindo assim, um papel essencial no processo de desenvolvimento local, e “suas atividades passam a ser uma força de atração de consumidores e empresas, contribuindo para gerar um crescimento econômico-social local/regional mais acelerado”.

Lins (2016) considera a universidade como um vetor de promoção do desenvolvimento, pois, em decorrência e da sua função social de aprendizagem, difusão do conhecimento e inovação, pode desempenhar funções estratégicas perante as exigências da globalização.

Considera-se que as universidades foram idealizadas para desempenhar o papel de guardiãs e transmissoras do conhecimento, da cultura. O seu desenvolvimento histórico ocorreu entre os séculos XII e XVIII e a missão primordial era o ensino, sendo que, durante todo esse período, existiram para atender exclusivamente a esses propósitos (LOUREIRO, 1974).

Ainda sobre a origem das Universidades Piletti e Piletti (2008) confirmam que o seu surgimento ocorreu no século XIII, em virtude do desenvolvimento e ampliação das escolas monásticas, igrejas que funcionavam junto aos mosteiros na idade média. Concomitantemente ao fator de crescimento econômico do comércio e ao aparecimento de grandes aglomerados urbanos. Soma-se a estes fatos o “movimento das cruzadas que tirou a sociedade europeia do seu isolamento” (PILETTI; PILETTI, 2008).

As universidades, na Idade Média, gozavam de imenso prestígio, representando exemplos de ensino voltados para a fé, a religião e aos estudos filosóficos, considerando que a filosofia era abundantemente cultivada à época.

Depreende-se que as universidades, desde seu surgimento vivenciaram inúmeras transformações, e as questões que envolvem essas modificações são de origem financeira, funcionais e estruturais. No Brasil, as instituições universitárias foram criadas apenas no Século XX. Ao comentarem a questão, Luckesi, Cosma e Baptista (1995, p. 33) descrevem que, até 1808, o ensino superior era cursado, pelos brasileiros, nas Universidades Europeias, uma vez, que “Portugal não permitia, apesar dos esforços dos jesuítas, a criação de uma universidade” na Colônia. Com a vinda da Família Real, em 1808, surgiram os primeiros locais para o ensino superior.

A partir desta época, começam a surgir as faculdades e escolas superiores, mas não uma Universidade. Somente no ano de 1920, por meio do Decreto nº 14.343, de 07 de setembro, institui-se a Universidade do Rio de Janeiro, denominada Universidade do Brasil (LOUREIRO, 1974). Em 1927, foi criada a Universidade de Minas Gerais e, em 1937, a de São Paulo. Souza (2009) esclarece que, entre 1940 a 1960, no País, despontaram diversas Universidades, afirmando que na década de 50 existiam cerca de dez Universidades.

Ao discorrer sobre entidades de Ensino Superior Públicas no Brasil, Rojas *et al.* (2011) afirmam que os cursos universitários federais foram criados no período colonial, considerando a necessidade de formar intelectuais em solo brasileiro, pois à época, os títulos universitários somente eram obtidos no exterior como retratado por Luckesi *et al.* (1995).

As transformações no âmbito das Universidades aconteceram a partir da década de 50, sendo intensificado com o regime militar nos anos seguintes. Especificamente, em relação à estrutura organizacional dessas Instituições, Rojas *et al.* (2011) afirmam que se caracterizam por uma estrutura hierarquizada, dividida setorialmente, em Departamentos, e a comunicação que permeia seus setores, em muitas ocasiões, por diversos fatores, torna-se afetada.

Alperstedt (2000), por sua vez, revela que a Instituição Universidade pode ser entendida como um sistema simultaneamente hierárquico e fragmentado. Este último porque se refere a diferentes e conflitantes objetivos por meio de suas subunidades e hierárquico pois fiscaliza as atividades das subunidades. Oliveira (2015, p. 58) destaca que

as universidades são organizações *sui generis* o que gera certa divergência quanto ao seu enquadramento em modelos organizacionais preexistentes, fazendo com que possam ser estudadas a partir de diferentes interpretações

considerando-se os diversos modelos que se propõem a estudá-la.

Marcovitch (1998) de outro modo, alerta que não existe universidade perfeita, sendo preciso que ela se dedique a planejar, definir os objetivos, distribuir responsabilidades e usar a gestão como um instrumento para o alcance de resultados. Neste sentido, na próxima seção, estuda-se sobre a gestão universitária.

3.1.2 Gestão universitária

A Gestão Universitária apresenta notoriedade no âmbito das ciências da Administração por sua particularidade no campo das organizações universitárias, especialmente pelo fato de que essas organizações tem o papel relevante de construir e propagar o conhecimento.

Para Colossi (2004, p. 21), a “Gestão Universitária, enquanto área de estudo, preocupa-se com a estrutura, o funcionamento e o comportamento das pessoas e grupos que atuam nas organizações Universitárias”.

Encontra-se, na literatura, autores que utilizam a expressão administração universitária, enquanto outros empregam gestão universitária. Schlickmann (2013) utiliza a expressão Administração Universitária, para justificar a combinação dos termos administração e universidade, afirmando que a administração Universitária pode ser definida como

um campo científico cujo objeto de estudo são as organizações de educação superior, universitárias ou não. Portanto, estão incluídas nesse conceito suas variações, dentre as quais: a administração/gestão de IES; a gestão universitária; bem como a administração/gestão do ensino e da educação superior (SCHLICKMANN, 2013, p. 52).

Souza (2009) explica que a função da gestão reflete o sucesso nos resultados da Instituição e que, ao longo das últimas décadas, surgiram diversas práticas de gestão, sendo as mais conhecidas as de:

Escola da qualidade – Uniformidade de produtos e serviços, satisfação do cliente, sistema da

qualidade, qualidade assegurada, qualidade total; **Modelo Japonês** – Ênfase na eficiência e no combate ao desperdício, simplificação do modelo Ford, qualidade total, participação dos funcionários no processo decisório; **Qualidade de vida no Trabalho** – Visão holística (sistêmica) do ser humano em seu ambiente de trabalho. Saúde biológica, psíquica e social são integrantes da QVT; **Gestão por processos** – Integração das unidades organizacionais em processos que ligam as fontes de suprimentos ao cliente; **Administração de Projetos** – Integração das unidades organizacionais em processos que ligam as fontes de suprimentos ao cliente; **Aprendizagem Organizacional** – Processo coletivo de aquisição de competências, por meio da solução de problemas; **Administração empreendedora** – Desenvolvimento de empreendedores para criar novos negócios; e **Administração virtual** – Ligação entre organização, clientes, fornecedores e todos os tipos de colaboradores por meio da tecnologia da informação (SOUZA, 2009, p. 55).

Souza (2009, p. 24) expressa que a gestão universitária constitui-se de duas modalidades, a primeira compreende os serviços administrativos, incluindo-se a infraestrutura, ao passo que a segunda corresponde à dimensão acadêmica e que “essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalhos para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas”.

Ao tratar da gestão universitária, Marcovitch (1998, p. 151) explica que a gestão é o “instrumento colocado a serviço de um coletivo humano para que bons resultados sejam alcançados”. Neste contexto, infere-se, que a gestão universitária circunda atividades de cunho administrativo, pedagógico e institucional, sendo que a relação dessas atividades é desenvolvida por meio do diálogo, discussão, estratégias e planejamento.

Meyer Jr (2014) reconhece que um dos pontos críticos da gestão universitária é a ausência de uma teoria própria, e que esta situação tem levado os administradores em busca de conhecimentos no setor empresarial, *locus*, em que as práticas das teorias da administração se concentram. Consoante Maiocchi (1997, p. 243) reforça que a “Administração Universitária não constrói um corpo teórico próprio e no

seu conteúdo, na sua atuação podem ser identificadas as diferentes escolas e modelos da Administração de Empresa”.

Outro obstáculo, citado por Meyer Jr (2014) é a influência da administração pública, mormente, na administração das instituições vinculadas à rede pública. Neste contexto, Janne (1981) afirma que no âmbito universitário, tradicionalmente, há dificuldades, quanto à modernização de sua gestão face ao controle público e sua autonomia.

No Brasil, a autonomia consta nos textos legais desde 1911 quando da Promulgação da Lei Orgânica do Ensino Superior e fundamental. Igualmente, consagrada na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a autonomia, representa um instrumento de libertação que as Universidades necessitam para promover suas ações, princípio, contudo que não pode se confundir com soberania. A autonomia reflete a posse e os subsídios que determinada Instituição universitária dispõe para atingir seus princípios, conseqüentemente, a “capacidade de autogerir-se” (MELO; SILVEIRA, 2000, p. 56).

A complexidade do mundo organizacional tem evoluído, substituindo formas antes rígidas por formas ambíguas e flexíveis, tanto em termos de estruturas organizacionais, bem como, funções administrativas e essas mudanças ocorrem “pela evolução do meio social, político e econômico em que se inserem as organizações” (MAIOCHI, 1997, p. 215).

As Instituições de Ensino Superior, constantemente, são alvos de críticas em relação aos seus objetivos, estrutura burocrática, bem como, da ineficiência no uso de recursos e, para que ocorra um funcionamento compatível é necessário que todas as partes que a compõem estejam integradas, de forma a conciliar objetivos, ações e resultados. Como a arte de administrar requer percepção para os problemas organizacionais, incluído aqui, as interações externas e internas, a “complexidade das IES exige um novo tipo de administração, mais racional e que privilegie critérios de eficiência e eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade, competitividade” (MEYER JÚNIOR, 2000, p. 149).

Ao abordar as perspectivas da gestão universitária Reis (2003) afirma que é imperativo enriquecer o debate e edificar entendimentos que superem os desafios do ensino superior. Destaca, ainda, que as Instituições de Ensino Superior carecem percorrer caminhos para consolidarem uma política de gestão que responda ao processo de diversificação do ensino superior. Neste contexto, ressalta-se que os sistemas organizacionais universitários precisam, necessariamente, se adaptarem para que possam continuar dinâmicos. Para Reis (2003, p. 75) o fundamento principal que “deve nortear a gestão universitária é o

enfoque sistêmico”, um olhar que interpreta “as organizações como conjunto de elementos distintos”. Essa visão sistêmica permite aos gestores assimilar a relação entre os setores, concomitantemente, enxergar a complexidade da organização.

Neste contexto de organizações complexas, Silva Filho (2000, p. 1), explica que a gestão universitária deixou de ser assunto para amadores, pois não é admissível diante do crescimento destas Instituições que seus gestores tenham um olhar limitado. É preciso mesclar as capacidades acadêmicas e administrativas para o alcance de “objetivos comuns e globais sem inibir ou amordaçar a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias [...]”.

Observa-se que as Instituições de Ensino Superior – IES são organizações que permanentemente vem contribuindo para o progresso da humanidade, no entanto, diante de inúmeras transformações ao longo de sua existência, sua gestão necessita incorporar técnicas modernas para acelerar seu desenvolvimento, especificamente, na esfera administrativa, sendo a gestão de processos um caminho para torná-las mais eficazes. Neste sentido, para melhor entendimento do significado do termo gestão de processos, faz-se necessário, inicialmente, expor a definição de “processo”, que pode ser observado sobre diferentes entendimentos.

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

As referências conceituais que norteiam a definição de gestão de processos (GP) tratam obrigatoriamente do termo processo, sendo parte praticamente indispensável nas diversas obras. Assim, no item subsequente, à luz dos autores, são apontados os conceitos inerentes ao tema.

3.2.1 Definições e conceituações

Ainda que este termo seja recorrente na literatura, Gonçalves (2000a, p. 6) aduz que, “muito embora presente, o conceito de processo não tem uma interpretação única, e a variedade de significados encontrados tem gerado inúmeros mal entendidos”.

Na perspectiva de Bergue (2011), o conceito de processo é complexo, entretanto, é fundamental quando se pensa o trabalho. Neste sentido, no âmbito dos processos de trabalho, na gestão, o conceito envolve a racionalização, a eficiência, e a produtividade.

Hammer e Champy (1994, p. 24) definem o processo como “um conjunto de atividades com uma ou mais espécie de entrada e que cria

uma saída de valor para o cliente”. De forma geral, pode-se dizer que processo refere-se à forma pela qual se realiza uma determinada operação.

Na visão de Harrington (1993, p. 10), não existe um produto ou serviço sem a presença de um processo, a lógica é aplicada inversamente, ou seja, também não há um processo sem um produto ou serviço. Assim, define-se o processo como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*inputs*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*outputs*) para um cliente interno ou externo.

Corroborando com essa perspectiva, Davenport (1994, p. 7) elucida que processo consiste numa “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, meio e fim, com entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) claramente identificados”.

Cruz (2000, p. 34) enfatiza que processo representa o “conjunto de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar insumos para produzir bens e serviços que serão disponibilizados aos clientes”. Harrington (1993, p. 34), ao elucidar a definição de processos, afirma que estes “são as atividades chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização”.

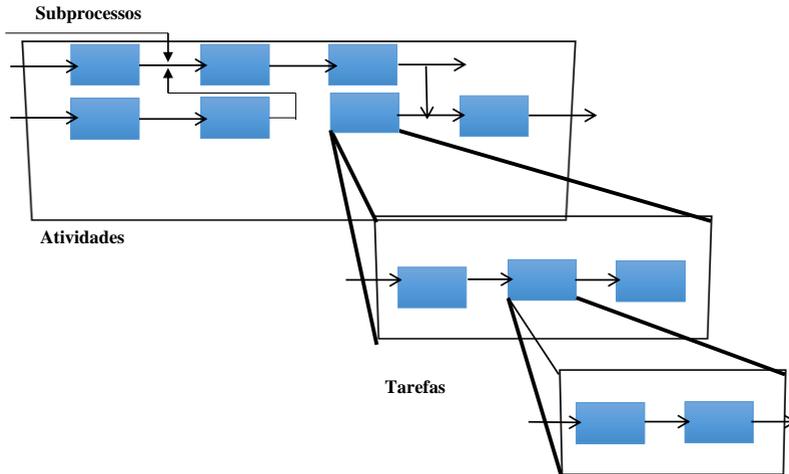
A norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008, p. vi), designa processo como “uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas”.

O Guia de Gerenciamento de processos – CBOK (2013) apresenta a seguinte definição: “processo e uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP BRASIL, 2013 p. 35).

Considerando-se as diferenças entre as atividades, segundo Harrington (1993), é necessário estabelecer uma hierarquia de processos. Na hierarquia apresentada pelo autor, evidenciada na Figura 1, do ponto de vista macro, os processos referem-se às atividades-chave eminentemente indispensáveis para administrar uma organização.

Os subprocessos representam o conjunto de atividades relacionadas ao processo e à atividade, que, na opinião de Cruz (2000, p. 42) trata-se do “conjunto de procedimentos que deve ser executado a fim de produzir determinado resultado”, e a tarefa corresponde aos passos inerentes a cada atividade.

Figura 1 - Hierarquia dos Processos
Macroprocesso



Fonte: Harrington (1993).

Biazzi (2007, p. 25) ao fazer referência sobre os processos de uma organização, explica que estes podem ser reunidos em três categorias: (1) operacionais; (2) decisão e (3) administrativos, cuja descrição consta no Quadro 11.

Quadro 11 - Descrição das categorias dos processos organizacionais

Categorias	Descrição
Operacionais	Processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades-fins;
Decisão	Processos cujos resultado são decisões que se referem aos processos operacionais, visando comandá-los.
Administrativos	Processos que são suporte à realização dos operacionais e de decisão

Fonte: Adaptado de Biazzi (2007).

Os conceitos que envolvem a gestão de processos são tão diversificados, que a todo momento visualizam-se novas siglas numa rapidez cada vez maior, própria da era da informação (OLIVEIRA; FREITAS, 2007).

Na literatura encontra-se autores, a exemplo de Sordi (2008), Belmiro e Reche (2003) utilizam a terminologia gestão por processos, ao passo que outros usam gestão de processos. Pavani Jr e Scucuglia (2011, p. 42) afirmam que os termos, apesar de apresentarem diferenças sutis, em termos de aplicação e abrangência, são distintos, visto que a Gestão por processos proporciona um olhar organizacional que pensa sistematicamente, modificando drasticamente “o modelo mental de organograma para um modelo transversal ponta a ponta”, enquanto a Gestão de processos está direcionada para uma “visão orgânica funcional”.

Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016), compartilhando das convicções de Pavani Jr. e Scucuglia (2011) sobre o olhar sistêmico, aduzem que a gestão por processos permite que as pessoas visualizem a organização de forma mais ampla, desta maneira, compreendem-se as interfaces funcionais. Sordi (2008) esclarece que gestão de processos e gestão por processos são entidades distintas, considerando-se que na organização funcional as pessoas executam suas atividades por departamentos funcionais responsabilizando-se por tarefas daquele setor, ao passo que na organização orientada por processos as pessoas estão integradas em uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional.

A origem do termo gestão de processos remonta ao passado, precisamente, aos meados do Século XVIII, no começo da revolução industrial, quando da divisão do trabalho em atividades contínuas (mecanização), ou seja, os processos eram implícitos nas práticas de trabalho e não automatizados. Esta foi a primeira onda da gestão de processos dominada pela teoria da administração de Frederick Taylor (ABPM BRASIL, 2013).

O termo gestão de processos permanece em evidência por profissionais da área de pesquisa operacional, e para os que operam na automação de fluxos de trabalho (*workflow*) (SORDI, 2008).

A gestão de processos representa “um estilo de organização e gerenciamento” enquanto que a gestão por processos é uma abordagem sistêmica administrativa. (SORDI, 2008, p. 24). Sua origem está relacionada à Teoria Geral dos Sistemas (TGS), tendo surgido em meados da década de 1920. A finalidade da TGS é a compreensão do sistema organizacional em sua totalidade, ou seja, “para as relações entre as partes que se interconectam e interagem orgânica e estatisticamente” (SORDI, 2008, p. 12). O ponto inicial do enfoque sistêmico é a ideia de sistema.

Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016, p. 701), ao comentarem as concepções de Sordi sobre gestão por processo, enfatizam que a

importância de uma perspectiva por processos intensifica-se “a medida que as organizações são submetidas a mais exigências intelectuais e a menos fabris”. Ao demonstrar o propósito da gestão por processos Salgado *et al.* (2013) afirmam que sua importância reside no compartilhamento das informações, bem como, no fato de manter os empregados em crescente aprendizado.

Segundo o entendimento de Araújo, Garcia, Martines (2011, p. 26), a gestão de processos configura um tipo de gestão específica, em que se procura entender os processos que são geridos pela organização, ao passo que a gestão por processos significa “gerir a organização de acordo com os seus processos críticos”.

Depreende-se desse quadro que o estudo da gestão de processos ou por processos, dependendo do foco, sempre foi uma necessidade das organizações. De acordo Paim *et al.* (2009, p. 37) os fundamentos da origem da gestão de processos são a “Administração Científica, o Sistema Toyota de Produção, Controle da Qualidade Total, a Reengenharia e a Teoria das Restrições”.

A utilização de técnicas e instrumentos para compreender e melhorar os processos sempre esteve presente nas organizações produtivas. Contudo, no término da década de 80, e no começo de 90, ocorreu uma ampliação no uso do conceito de processos sob denominação de reengenharia (PAIM *et al.*, 2009). A reengenharia, na perspectiva de Davenport (1994, p. 12), é a “adoção de alguma coisa inovadora”, significa abandonar antigos sistemas e iniciar uma nova forma de trabalhar, é o

repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 22).

Ao retratar a gestão de processos em sua Dissertação de Mestrado, Moreira (2015, p. 46) relata que a gestão de processos inspirou-se na Teoria dos sistemas e que esta reconhece a “ciência como um grande sistema de conhecimento composto de vários subsistemas, que são os diversos ramos da ciência em si mesmos considerados”. Ainda em relação à Teoria dos Sistemas, Leonardeli (2015, p. 16) aponta que “todo sistema faz parte de um sistema maior, com o qual mantém relações, numa

contribuição para o seu funcionamento, assim como dele recebendo elementos para a execução de suas próprias funções”. Moreira (2015) esclarece que, empregando os conceitos da Teoria dos Sistemas, as organizações passaram a ser analisadas como sistemas compostos por diversos subsistemas, que na concepção atual, significam os macroprocessos e microprocessos.

Trennepohl (2013, p. 49), ao versar sobre os conceitos de Sistemas, apresenta a opinião de Rossini e Palmisano (2003, apud TRENNEPOHL, 2013) que, por sua vez embasados na teoria de Bertalanffy, afirmam que a empresa, definitivamente, deve ser considerada como um sistema, no qual todos elementos, como “dados, tecnologia, mão de obra (pessoas), equipamentos, máquinas, clientes”, agindo simultaneamente, procuram alcançar objetivos globais, como “lucro financeiro, bem-estar social, liderança no mercado, qualidade dos produtos”.

Ao citar a teoria geral dos Sistemas, Leonardeli (2015) destaca que, ao se pensar de forma sistêmica, não se pode limitar a uma única parte, mas ao conjunto, e que sinergia é a palavra utilizada para expressar o resultado de todas as partes.

Souza (2014) observa que a gestão de processos é um sistema administrativo aplicado pelas organizações no sentido de se sustentar no mercado de forma competitiva, remodelando seu modo de fazer negócio, assim como suas atividades, tarefas ou processos. Depreende-se então, que, por força, da globalização, as organizações para se firmarem no cenário competitivo, para garantir a sua sobrevivência, tendem a alinhar seus processos de forma a produzir bons resultados.

A gestão de processos oportuniza o apoio essencial à melhoria de processos empresariais. Compreendê-los integra uma estratégia para se conquistar a sustentabilidade organizacional em ambientes competitivos (PORTER, 2003; BATEMAN, 2005; DALMARIS *et al.*, 2007). Percebe-se que a Gestão de Processos é uma orientação conceitual que idealiza as funções de uma organização, seja pública ou privada, com base nas seqüências de suas atividades.

Muito embora tenha-se comentado ainda, que, de forma concisa sobre processo e sua gestão, considera-se oportuno apresentar a definição do termo BPM, uma vez que os artigos pesquisados, assim como, as Teses e Dissertações ao se reportarem sobre gestão de processos ou por processos, tratam conjuntamente do **BPM**, considerando que este vocábulo representa a própria gestão de processos.

Business Process Management, ou BPM, é aplicado em diferentes contextos e com significados distintos. No Brasil, foi traduzido como gestão de processos de negócios, gestão por processos ou ainda

gerenciamento de processos. Os processos de negócios compreendem o agrupamento de atividades, praticadas por pessoas, em qualquer tipo de organização, cuja finalidade é gerar valor, para as partes interessadas (MARQUES, 2015). Uma definição abrangente, reconhecida internacionalmente foi extraída do Guia de Gerenciamento de Processos de Negócios.

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

Em linhas gerais, o conceito é novo, emblemático, utilizado mundialmente em muitas organizações e com benefícios legitimados. Observa-se que BPM é uma cultura e, sendo esta uma preocupação contemporânea, está inserida no desejo de compreender o homem como um todo dentro de suas relações presentes e nas suas perspectivas futuras (SANTOS, 2006).

O Guia de Gerenciamento de Processos (ABPMP BRASIL, 2013, p. 40), enfatiza que BPM requer o comprometimento intenso da organização, pois engloba “estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança”.

Já Oliveira e Almeida Neto (2009, p. 38) retratam BPM como uma “disciplina voltada para a gestão de processos, que inclui uma série de atividades ou ciclos”. Complementando essa definição Champlin (2013, p. 12) ratifica que BPM é “uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento por processos”. No quadro 12, apresenta-se os diversos conceitos imprescindíveis sobre BPM destacados no guia de gerenciamento de processos.

Quadro 12 - Conceitos de BPM

<ul style="list-style-type: none"> • BPM é uma disciplina gerencial
<ul style="list-style-type: none"> • BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas
<ul style="list-style-type: none"> • BPM é uma capacidade básica interna
<ul style="list-style-type: none"> • BPM visa entregar valor para o cliente
<ul style="list-style-type: none"> • BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio
<ul style="list-style-type: none"> • BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado.
<ul style="list-style-type: none"> • Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso
<ul style="list-style-type: none"> • Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação
<ul style="list-style-type: none"> • BPM requer investimento nas capacidades de negócio
<ul style="list-style-type: none"> • As capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de em processos
<ul style="list-style-type: none"> • A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva
<ul style="list-style-type: none"> • Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente

Fonte: ABMP BRASIL (2013, p. 41).

O mapeamento de processos conforme Moreira (2015), é uma atividade que tem por finalidade desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar o aperfeiçoamento dos processos com intuito de alcançar resultados positivos. Entende-se que o mapeamento refere-se à identificação dos processos em si, no sentido de compreender seu fluxo.

Representa o momento em que a organização consegue visualizar objetivamente a movimentação de cada atividade.

Villela (2000) corrobora nesta perspectiva afirmando que o mapeamento de processos é uma ferramenta analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que planejam oportunizar melhorias ou instituir uma estrutura voltada para novos processos.

Pavani Junior e Scucuglia (2011, p. 62) asseveram que o mapeamento é a etapa inicial para a implementação de uma gestão por processos, tendo a “função de estudo e entendimento das lógicas inseridas na cadeia de informações e insumos, viabilizando, posteriormente, a implementação de ações de otimização e manutenção dos processos”. Para os autores, o trabalho de mapear processos é apenas, o alicerce para posteriormente, colher os resultados, pois o mapeamento compreende o momento do levantamento das informações imprescindíveis para a compreensão e posterior tomada de decisões relativamente a da melhoria dos processos.

Assim, o mapeamento de processos é uma premissa básica da gestão de processos. Para Leonardeli (2015), o mapeamento é uma técnica simples, e se constitui uma ferramenta essencial que permite visualizar as etapas do trabalho. Concordando com essa perspectiva, Pavani Junior e Scucuglia (2011, p. 47) explicam que o mapeamento é a “representação gráfica do sequenciamento das atividades” que evidenciará a estrutura e o funcionamento do processo.

O mapeamento de processos exerce um papel primordial, pois proporciona a identificação dos processos existentes, criando oportunidades de melhoria do funcionamento organizacional ao reconhecer interfaces críticas, constituindo bases para implantação de avançadas tecnologias de informação e integração empresarial (DATZ; MELO; FERNANDES, 2004).

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio não considera o mapeamento de processos como sendo uma de suas nove áreas de conhecimento, mas apresenta a seguinte definição para esse termo:

Mapeamento implica maior precisão do que uma **diagramação** e tenderá a agregar maior detalhe acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processo tipicamente

forneem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento (ABPMP BRASIL, 2013, p. 428, grifo nosso).

Enquanto afirma que modelagem de processos, uma das nove áreas do conhecimento tem:

O propósito da modelagem é criar uma **representação** do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um **diagrama** simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros (ABPMP BRASIL, 2013, p. 84, grifo nosso).

Com base nas definições apresentadas no Guia (ABPMP BRASIL, 2013), mapeamento de processos se aproxima conceitualmente de modelagem de processos, uma vez que ambas são representações gráficas de processos. Contudo vários autores (LEONARDELI, 2015; MOREIRA, 2015; PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011) apresentam mapeamento de processos quase como um sinônimo para a área de gestão de processos. O mapeamento de processos emprega diferentes técnicas e uma das mais usadas, portanto, comum entre as organizações é o fluxograma.

De acordo com Pavani Jr. e Scucuglia (2011), o fluxograma precisa conter as atividades, que são diferentes das tarefas. Por atividade, encontra-se em Cruz (2000, p. 42), a definição de que estas representam o conjunto de procedimentos que deve ser executado a fim de produzir determinado resultado”, enquanto a tarefa é a menor parte realizável de uma atividade, ou seja, é decomposição de um procedimento. Pavani Jr. e Scucuglia (2011) reforçam que, independentemente do nome que cada profissional atribua aos referidos termos, no foco do mapeamento, o correto é utilizar atividades.

O mapeamento de processos exerce um papel primordial, pois proporciona a identificação dos processos existentes, criando oportunidades de melhoria do funcionamento organizacional ao reconhecer interfaces críticas, constituindo bases para implantação de

avançadas tecnologias de informação e integração empresarial (DATZ; MELO; FERNANDES, 2004).

Em relação a técnicas de mapeamento, Harrington (1993) define o fluxograma como um método para retratar graficamente um processo existente ou um novo, utilizando-se de símbolos e palavras. Nessa linha de raciocínio, Pavani Jr. e Scucuglia (2011, p. 52) também reforçam que o fluxograma é “um conjunto simples de simbologia para elementos primários do processo”, entretanto, destacam que os símbolos, mais comuns, dentre muitos, são as setas, retângulos, paralelogramos, losangos e conectores.

No estudo de Mello (2008) encontrou-se as vantagens dessa técnica, a autora destaca três pontos específicos para evidenciar seus benefícios:

- a) permite verificar como se conectam e relacionam os componentes de um sistema;
- b) permite localizar as deficiências, pela fácil visualização dos passos;
- c) propicia entender qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas.

Salgado *et al.* (2013) descrevem que os fluxogramas retratam o modo como são feitas as atividades, e não a forma pela qual é mencionado pela chefia aos seus servidores. Assim, os fluxogramas representam a realidade da situação.

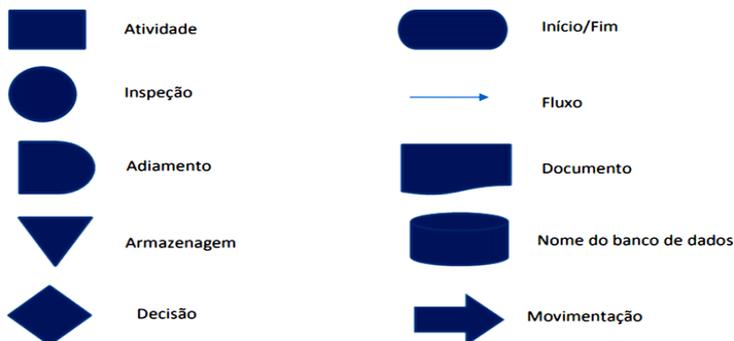
Observa-se que o fluxograma é uma das técnicas mais utilizadas, devido à praticidade para o registro das atividades, de modo compacto, compreensível e de fácil visualização. Normalmente, inicia-se com a entrada da matéria prima ou a informação, seguindo o trajeto passando pelas operações até sua finalização (MOREIRA, 2015).

Em relação aos diversos símbolos (retângulo, seta grossa, losango, círculo grande, retângulo com fundo ondulado, retângulo de lados arredondados, triângulo, retângulo aberto, seta, seta interrompida círculo pequeno, círculo alongado) utilizados no fluxograma, estes têm por objetivo colocar em evidência a origem, o processamento e o destino das informações (HARRINGTON, 1993).

Assim, verifica-se que uma das vantagens de se utilizar essa ferramenta gráfica é a visualização, tanto da sequência de atividades, quanto da forma como as atividades se encaixam.

O fluxograma é um dos mais clássicos tipos de gráficos e os símbolos mais comuns estão representados na figura 2.

Figura 2 - Tipos de símbolos



Fonte: Adaptado de Harrington (1993).

Na sequência aborda-se as áreas de conhecimento dispostas no Cuia de Gerenciamento de Processos (ABPMP BRASIL, 2013), cuja finalidade é fornecer uma visão geral para a prática de BPM.

3.2.2 Áreas de conhecimento em gestão de processos

O Guia do gerenciamento de processos (ABPMP BRASIL, 2013), apresenta nove áreas de conhecimento essenciais para aplicação de iniciativas para PBM, em duas perspectivas: a organizacional e a de processos, conforme Quadro 13. A adoção destas perspectivas resulta em melhorias tangíveis para a organização.

Quadro 13 - Áreas de conhecimento para aplicação BPM

Perspectiva organizacional
Gerenciamento Corporativo de Processos
Organização do Gerenciamento de Processos
Perspectiva de Processos
Gerenciamento de Processos de Negócios
Modelagem de Processos
Análise de Processos
Desenho de Processos
Gerenciamento de Desempenho de Processos
Transformação de Processos
Tecnologias de BPM

Fonte: ABPMP BRASIL (2013).

Na **perspectiva organizacional**, enquadram-se as seguintes áreas de conhecimento:

- a) O Gerenciamento corporativo de Processos (*EPM – Enterprise Process Management*), é uma prática fundamental para atender clientes e aperfeiçoar o desempenho, envolvendo análises estratégicas de alto nível, corresponde a:

Aplicação de princípios, métodos e práticas de BPM em uma organização para (a) assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos ponta a ponta com a estratégia e os recursos da organização e (b) proporcionar um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM (ABPMP BRASIL 2013, p. 330).

- b) A área da Organização do Gerenciamento de Processos apresenta os tópicos para a definição de uma organização orientada por processos, além de considerações culturais referentes ao trabalho interfuncional, bem como, outros elementos, a exemplo da governança de processos e estruturas. Uma organização orientada por processos significa “uma organização estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócios” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 295). Uma gestão de processos exitosa levará em conta diversos papéis mais habituais de uma organização, que incluem: dono do processo; gerente do processo; analista do processo; designer do processo; arquiteto do processo.

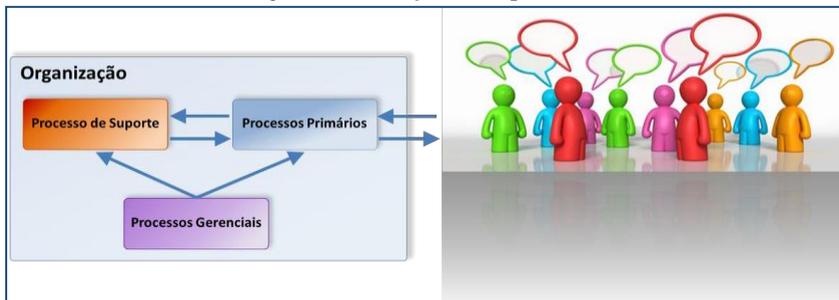
Já na ótica de **processos**, apresentam-se as seguintes áreas de conhecimento:

- a) Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM – Business Process Management*) apresenta os conceitos de BPM, abarcando definições chave fornecendo bases para as demais áreas de conhecimento. Para entender BPM, é essencial assimilar a acepção de processo de negócio. Assim “um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos”(ABPMP BRASIL, 2013, p. 35). Este trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até mesmo interorganizacional. Enfatiza-se que a noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é a

essência, pois envolve todo o trabalho, inclusive, cruzando limites funcionais cruciais, para entregar valor para os clientes.

Os processos de negócios são classificados como: **primário; de suporte; de gerenciamento.** Os primários são referenciados como essenciais ou finalísticos, haja vista que representam as atividades basilares da organização no sentido do cumprimento de sua missão. Exemplo de processos primários (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas). Os processos de suporte ou de apoio são imprescindíveis, a medida em que dão apoio aos primários e aos de gerenciamento. Estes últimos tem como finalidade medir, monitorar, controlar, administrar o negócio. Destaca-se que, no contexto BPM, “negócio” retrata as pessoas que compartilham atividades para gerar retorno às partes interessadas, englobando organizações de qualquer porte, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas. A Figura 3, retrata a interação entre os processos primários (finalísticos), de suporte e os gerenciais.

Figura 3 - Interação entre processos



Fonte: Gestão de processos com foco na Inovação. (ENAP, s/d.).

- b) A área de modelagem de processos abrange um conjunto de técnicas que viabilizam às pessoas compreenderem os principais componentes de negócio, sendo uma atividade relevante para o gerenciamento da organização.
- c) A área de conhecimento análise de processos abarca a compreensão dos processos de negócio, permitindo o entendimento das atividades e resultados em relação às metas estabelecidas. A análise é executada por meio de diversas técnicas, incluindo-se modelagem, entrevistas, simulações,

sendo fundamental para verificar como os processos de negócios estão no estado atual (ABPMP BRASIL, 2013).

- d) A área de desenho de processos explora e examina papéis, técnicas, princípios e boas práticas de processos. É necessário compreender o processo ponta a ponta, ou seja, todas as áreas funcionais, assim como, entender como as atividades são realizadas nessas áreas funcionais, portanto, “o desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 144).
- e) O gerenciamento de desempenho de processos, compreende a área que trata do monitoramento formal e o acompanhamento do desempenho, cujo objetivo é conferir a eficiência e eficácia dos processos. É utilizado para apontar o gerenciamento nos níveis: fluxo de processo (interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional).
- f) A área de transformação de processos apresenta mudanças em processos, assim, diversas abordagens de melhoria, redesenho, reengenharia e mudança são abordadas. De forma complementar, discorre sobre gerenciamento de mudança, ponto chave para o êxito da transformação.
- g) A área de tecnologias de BPM aborda os temas sistemas, arquiteturas, ambientes e tecnologias para a implementação de BPM nas organizações. A tecnologia tem um papel significativo pois auxilia a criar a “transparência necessária para atingir objetivos muitas vezes difíceis de conciliar, tais como, qualidade versus quantidade, agilidade versus conformidade ou alinhamento interno versus integração externa” (ACCENTURE, apud ABPMP BRASIL, 2013, p. 360). As principais tecnologias da informação e respectivas finalidades para uso em BPM são apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Tecnologias de Informação para uso de BPM

Tecnologia	Finalidade
<i>Business Process Analysis (BPA)</i>	Modelagem em multiplas direções
<i>Enterprise Architecture (EA)</i>	Modelagem por meio de fluxo de trabalho, dados, uso de dados.
<i>Business Rules Management Systems (BRMS)</i>	Sistema de gerenciamento de regras, definição, armazenamento, acesso a regras.
<i>Business Process Management Suite (BPMS)</i>	Modelagem de processo, modelagem de fluxo de trabalho, definição de regras, monitoramento.
<i>Business actuvuty Ninitoring (BAM)</i>	Monitoramento de atividade, desempenho, medição, reporte de desempenho
<i>Servic Oriented Architecture e Enterprise Application Integracion (SOA/EAI)</i>	Modelos de comunicação, aceleradores, adaptadores utilizados para acessar dados de sistemas legados.
<i>Enterprise Repository</i>	Repositório Corporativo

Fonte: ABPMP BRASIL (2013)

De acordo com Barros (2016), BPM é uma espécie de convergência evolutiva das teorias da administração, como: just in time, qualidade total, reengenharia e six sigma. Davenport (1994) e Harrington (1993) afirmam que o BPM corresponde ao gerenciamento estruturado e dimensionado de atividades de trabalho, interligadas com início e fim, para a geração de resultados predeterminados.

Para Dumas *et al.* (2013), BPM representa a arte e a ciência de monitorar como o trabalho é executado em uma organização para assegurar resultados consistentes e aproveitar as oportunidades de melhorias.

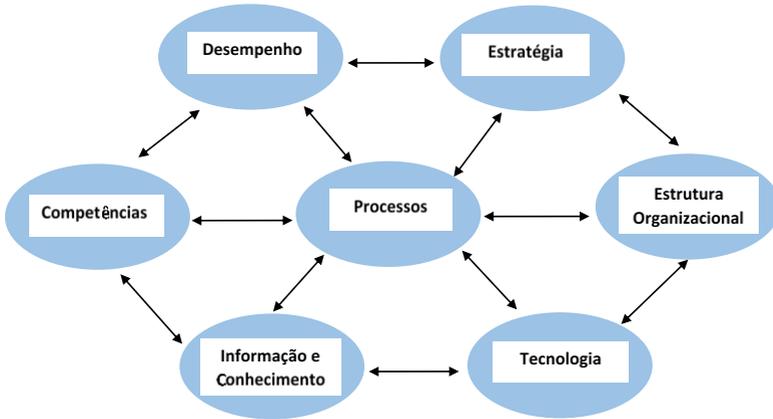
3.2.3 Elementos organizacionais para a gestão de processos

Paim *et al.* (2009) afirmam que os processos estão intimamente relacionados aos fluxos de objetos na organização sejam materiais, informações, capital, conhecimento, ideias, e tudo isso representa movimento para controle e melhoria. Constata-se que os processos representam a organização em movimento no sentido da ação para a geração de um determinado serviço.

Os processos, por sua natureza sistêmica, possuem uma conexão com outros elementos conceituais a saber: estratégia; estrutura organizacional; desempenho; conhecimentos e informações; competências individuais; tecnologia e cultura organizacional (PAIM *et*

al., 2009), sendo que a cultura organizacional é o cenário das relações entre os elementos.

Figura 4 - Elementos conceituais integrados por processos



Fonte: Paim *et al.* (2009).

Alguns destes elementos são apontados por Santos *et al.* (2014), no artigo Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas como bases para uma Gestão Orientada e seus impactos no desempenho organizacional, especificamente, às variáveis estrutura organizacional, cultura organizacional e gestão de pessoas, considerando pressupostos da abordagem de Orientação para processos de negócios - BPO. Igualmente, identificado na pesquisa bibliométrica que Oliveira *et al.* (2010) trazem em seu artigo, Avaliação de ferramentas de BPMS pela ótica da gestão do conhecimento, os elementos vinculados à tecnologia, informação e conhecimento. Cruz (2000) aponta os princípios do *workflow*, tecnologia para trabalho em grupo, assunto que na presente pesquisa é tratado no item dimensão tecnológica.

Conforme pode ser visto, em toda a atividade de qualquer organização, pública ou privada, as atividades de ordem braçal ou aquelas realizadas por máquinas apontam para determinado resultado, por isso, a definição encontrada no Guia de Gerenciamento de Processos traduz essa perspectiva na medida que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 35).

Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016, p. 701) afirmam que os processos podem ser considerados o coração do negócio pois proporcionam “o sincronismo e alinhamento entre pessoas, estratégia e tecnologia”. Entretanto, para alcançar os resultados, além de compreendê-los, as organizações necessitam constantemente aperfeiçoá-los.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é a ordenação dos elementos que constituem uma organização, correspondendo as relações existente entre as pessoas que a compõem, abrangendo sua distribuição em posições determinadas por diferentes tarefas (divisão de trabalho), normas e regulamentos, níveis de autoridades e responsabilidade (relação entre superiores e subordinados (ROCHA, 1983; ANGELONI, 2002).

Mintzberg (1995, p. 10) destaca que a estrutura de uma organização pode ser entendida “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”, portanto a estrutura organizacional é um instrumento fundamental para o desenvolvimento da organização, que, além das unidades administrativas, envolve os indivíduos que a compõem. Neste contexto, extrai-se da literatura a seguinte definição:

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise e ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos (OLIVEIRA, 2007, p. 69).

Hall (2004, p. 101), ao tratar as organizações, aduz que a estrutura organizacional pode ser considerada a integração das partes organizacionais. É na esfera da estrutura que operam “os processos de poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança” Ainda de acordo com o autor, as estruturas organizacionais realizam três funções básicas:

- a) têm por finalidade gerar resultados e alcançar metas organizacionais;
- b) são concebidas para reduzir a influência das variações individuais na organização;

- c) são cenários que representam a hierarquia de poder.

Quanto aos tipos de estruturas organizacionais, apresenta-se a contribuição de Rocha (1983), Chiavenato (2000), Maiochi (1997), Oliveira (2007). Em linhas gerais, os autores abordam as estruturas de maneira idêntica, entretanto, indicam tipos diferenciados. Rocha (1983) destaca cinco tipos de estruturas organizacionais, Chiavenato cita três tipos, Maiochi (1997) faz referência a seis e Oliveira (2007) destaca dois (linear e funcional). A seguir, descrevem-se os tipos destacados por Rocha (1983), que são:

- a) linear ou militar ou tipo linha. Sistema fundamentado nos antigos exércitos, no qual a autoridade era mantida em linha reta, partindo da unidade de comando, seguindo o nível hierárquico de escalonamento;
- b) estrutura funcional: Sistema que parte do princípio da Especialização (Taylor), divisão do processo de produção em níveis distintos, ou seja, planejamento e execução;
- c) linha-staff ou mista: acompanha as características da estrutura funcional, diferenciando-se apenas por possuir órgãos de *staff*, com função exclusiva de assessoramento aos executivos;
- d) estrutura comissional ou colegiado. Neste tipo de estrutura, a chefia única é substituída pela colegiada cujas responsabilidades são igualmente divididas;
- e) estrutura matricial ou por matriz: Originária da indústria aeroespacial, este tipo de estrutura surgiu a partir da necessidade de compatibilizar, crescimento da especialização do trabalho, tecnologia altamente sofisticada, urgência para conclusão de projeto, eficiência na operação.

Na perspectiva de Chiavenato (2000), as estruturas organizacionais estão classificadas em três tipos básicos, linear, funcional e linha-staff. A linear é decorrente do princípio de comando, tal qual, como o modelo Militar descrito por Rocha (1983), entre o superior e os subordinados encontram-se linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade. As vantagens desse tipo de estrutura estão relacionadas ao fato de ser simples e de fácil compreensão, este modelo é indicado para as empresas que atuam em ambientes estáveis com tecnologias também estáveis. A funcional, é aquela que emprega o princípio das especializações por funções. Apresenta como característica a autoridade funcional ou dividida, em linhas direta de comunicação entre os níveis e respectivas

áreas, descentralização das decisões – delegadas aos órgãos ou cargos que possuem o conhecimento especializado. Já, quanto ao tipo Estrutura-staff tem-se que devido ao crescimento das empresas, a estrutura linear mostrou-se insatisfatória para garantir eficiência e eficácia, neste sentido, ocorreu uma modificação na qual a autoridade linear passou a se concentrar no alcance dos objetivos da empresa, e a delegar autoridade sobre serviços especializados, e a esses grupos especializados coube a função de assessoramento (staff).

Maiochi (1997) em seu estudo sobre as organizações universitárias e o processo de decisão, evidencia seis tipos, sendo quatro consideradas pela autora como perenes, quais sejam: linear; departamental; com assessoria; funcional. E como transitórias, aponta as estruturas por projetos e matricial. Em sua análise, Maiochi (1997, p. 231) evidencia que as estruturas perenes são utilizadas por organizações produtoras de bens e serviços, enquanto as transitórias são aquelas “usadas em escritórios de planejamento, empresas construtoras, organizações de pesquisa, nos grupos de trabalho do setor público e similares”. Em relação a descrição dos tipos, a autora explica que a linear tem como característica a ligação direta entre a autoridade maior da organização e as respectivas unidades produtivas. A estrutural departamental, tem como particularidade básica o agrupamento das atividades, dos setores, com autoridades intermediárias.

Já a estrutura com assessoria, apresenta como característica principal o aparecimento de atividades ou órgãos, cujo objetivo é estudar, não tendo a responsabilidade de produzir diretamente. Esclarece, que este tipo de estrutura surgiu em função da complexidade administrativa, necessitando então o desenvolvimento especializado de atividades e conhecimentos. A Funcional, de acordo com Maiochi (1997), se configura pelas chefias de alto nível, considerando as especializações técnicas da organização.

A estrutura por projetos, definida por Maiochi (1997) é constituída para resolver um problema específico, cuja finalidade é a realização de um determinado objetivo, sucumbindo quando a meta for obtida. A matricial, é uma combinação de permanentes e transitórias. Neste modelo, o corpo funcional é permanente da organização e deslocado para de um projeto para outro de acordo com as necessidades.

Ao abordar a estrutura organizacional, Oliveira (2007, p. 65) argumenta que as empresas possuem dois tipos de estrutura: formal e a informal. A primeira é “aquela deliberadamente planejada, e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma”, portanto, enfatiza a autoridade e responsabilidade, enquanto a segunda, de forma

oposta, não é planejada manifestando-se por meio da relação dos profissionais da empresa, “é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida na estrutura formal [...] apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma”.

Para Cruz (2000), o primeiro tipo de estrutura organizacional é o hierárquico, caracterizando-se por diversos níveis de autoridades e estrutura estanque com regras inflexíveis. A matricial evidencia grupos de trabalhos formados horizontalmente, com interferências de poder; e as mais modernas são as virtuais, que podem ser fisicamente criadas, entretanto, atuando de forma virtual; e as virtual eletrônica, estas completamente pertencentes ao meio eletrônico.

Diversas propostas de estruturas organizacionais foram tratadas ao longo da evolução das teorias administrativas, neste estudo evidenciadas por Rocha (1983), Chiavenato (2000), Maiochi (1997) e Oliveira (2007), quais sejam: Linear, funcional, linha *staff* ; comissional ou colegiado; matricial. Entretanto, deve-se considerar que as organizações do mundo atual estão inseridas em um contexto de constantes transformações, assim, os modelos de outrora, em termos de referência organizacional, não respondem adequadamente aos desafios atuais. Foi fundamental a criação de outras estruturas que possibilitassem lidar com as turbulências causadas pelas flutuações do mercado, bem como, dos avanços tecnológicos (MÜLBERT; MUSSI; ANGELONI, 2002).

Considerando-se os objetivos da pesquisa, na qual se busca caracterizar os elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias à gestão de processos nas IES, apresenta-se o Quadro 15 no qual estão representadas as teorias administrativas, criadas para responder aos desafios no decorrer da história, cada qual, com ênfase em um aspecto importante da administração, entre os quais estão inseridas as variáveis estrutura organizacional, pessoas e tecnologias.

Quadro 15 - Teorias Administrativas e seus enfoques

Ênfase	Teoria administrativa	Principais enfoques
Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal
		Princípios gerais da administração Funções do administrador
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade Organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: organização Análise intraorganizacional e análise interorganizacional
Nas pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal. Motivação, liderança, Comunicação e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilo de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional planejada. Abordagem do sistema Aberto
No ambiente	Teoria Estruturalista	Análise Intraorganizacional e análise do ambiental. Abordagem de sistema aberto
	Teoria da Contingência	Análise ambiental. Abordagem de sistema aberto
Na tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia
Na competitividade	Novas abordagens da Administração	Caos e Complexidade Aprendizagem Organizacional Capital intelectual.

Fonte: Chiavenato (2000).

De acordo com Chiavenato (2000), são três as abordagens relacionadas à estrutura organizacional:

- a) Teoria Clássica, representada por Henri Fayol (1841-1925), que introduziu a abordagem anatômica e estrutural da empresa, que significa a síntese dos diversos órgãos que constituem a estrutura organizacional, suas relações e funções em sua totalidade;
- b) A teoria da burocracia, originária de Max Weber (1846-1920), tinha como fundamento a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, a regulamentação, a comunicação formalizada e a impessoalidade;
- c) A teoria estruturalista, que prosperou a partir dos estudos sobre as limitações do modelo burocrático, considerado um sistema fechado. Os teóricos estruturalistas inauguraram o sistema aberto no estudo das organizações.

Numa crítica às estruturas organizacionais tradicionais, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 186) destacam a estrutura burocrática e força-tarefa, afirmando que a estrutura burocrática funciona adequadamente quando as condições são estáveis, considerando o controle e a previsibilidade de funções específicas. Por ser uma estrutura “formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional é adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala”. A desvantagem, na visão dos autores, é que a estrutura burocrática é disfuncional a medida em que impede iniciativas individuais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Sobre a força-tarefa, estrutura organizacional, exercida para tratar o ponto fraco da burocracia, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que ela é “flexível, adaptável, dinâmica e participativa”, e que, apesar de ser uma estrutura voltada para a realização de uma atividade com prazo determinado, é sempre bem sucedida em áreas como o desenvolvimentos de novos produtos. Contudo, assim como a estrutura burocrática, que é disfuncional, a força-tarefa também tem seus limites, devido à sua natureza temporária. Referidas estruturas foram idealizadas para executar tarefas rotineiras e produzir bens e serviços determinados e não para soluções dinâmicas e complexas, a exemplo, de como gerar inovação e conhecimento.

Ao abordar os modelos de gestão, Orlickas (2012) esclarece que há três tipos de estruturas organizacionais: Linear, Funcional e Linha-*staff*. A linear, a mais simples e antiga, obedece ao princípio da unidade de comando, centralizado em um único profissional, e este tem o controle

sobre seus subordinados. Este tipo de estrutura é influenciado pelos modelos eclesiásticos dos tempos medievais, sendo que neste modelo predominava a exigência do cumprimento das ordens e da execução das tarefas. A funcional, é derivada dos princípios de Taylor que considerava a especialização dos operários, supervisores e gerentes, baseando-se nas funções das pessoas, uma vez que são as funções que definem as demais decisões e ações organizacionais. A estrutura linha–staff é resultado do crescimento e complexidade das organizações e, conseqüentemente, das tarefas, e em busca da eficiência e eficácia, os especialistas de *staff* aprofundaram-se em atividades específicas, para que os gerentes de linha (líderes do processo) fossem direcionadas para as atividades mais estratégicas (ORLICKAS, 2012).

As estruturas rígidas estabelecidas por Taylor e Fayol, entre outros, não são compatíveis a um ambiente organizacional que exige efetiva participação de todos os colaboradores. Neste sentido, encontram-se, na literatura, propostas de estruturas organizacionais mistas, cujo foco é propiciar a criação e a difusão do conhecimento nas organizações (ANGELONI, 2002).

Em relação às propostas mistas de estruturas organizacionais, destacam-se os seguintes tipos:

- a) organização inovadora de Galbraith (1997). Pressupõe a existência simultânea de duas estruturas: operacional e inovadora. A primeira diz respeito à implementação das ideias, enquanto à segunda cumpre idealizá-las. Neste tipo de organização, constata-se a união de pessoas com diferentes papéis (orquestrador), Patrocinador e o Gerador/defensor de ideias. Num nível hierárquico, pode-se dizer que o gerador/defensor representa a base da pirâmide, seguido do patrocinador que são os gerentes do nível médio, participantes tanto da estrutura inovadora como operacional, cuja autoridade é utilizada para que a ideia concebida possa ser conduzida adiante. Cabe ao orquestrador equilibrar o poder para dar visibilidade às novas ideias, principalmente àquelas que se revelam eficazes;
- b) Organização colateral de Kilmann (1997). Este tipo de estrutura é uma alternativa que agrega o desenho tradicional (operacional) em uma estrutura colateral direcionada para a solução de problemas não habituais, porém, complexos que exigem inovação. Esse tipo de estrutura funciona de forma integrada com a estrutura operacional;

- c) Organização em hipertexto de Nonaka e Takeuchi (1997). Este tipo de estrutura propicia a exploração, criação, acumulação e transferência de conhecimento de forma constante e eficaz, que ocorre por meio da interação social entre o conhecimento tácito e explícito, é a conversão do conhecimento que acontece pela socialização (compartilhamento de experiências); externalização (quando o conhecimento tácito se torna explícito); combinação (resultado da classificação, do acréscimo, da categorização e da combinação de uma série e conhecimentos explícitos entre si) e a internalização (representa a incorporação do conhecimento explícito pelo indivíduo, tornando-o tácito, significa “aprender fazendo”.

Nos modelos apresentados, correspondente as estruturas mistas verifica-se a criação de estruturas paralelas que coexistem com as tradicionais uma vez que estas não são apropriadas para a inovação. Segundo Mülbert, Mussi e Angeloni (2002, p. 70), “cabe às estruturas paralelas desenvolver atividades relacionadas à geração e resolução de problemas não rotineiros, que exigem criatividade”.

Como apresentado anteriormente, algumas estruturas organizacionais foram retratadas no presente estudo. No sentido de sintetizá-las, são apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 - Tipos de Estruturas Organizacionais

(continua)

Tipo	Descrição	Autor (es)
Linear	Hierárquica de escalonamento. Obedece ao princípio da unidade de comando	ROCHA, 1983; MAIOCHI, 1997; CHIAVENATO, 2000; CRUZ, 2000; ORLICKAS, 2012;
Funcional	Divisão processos em níveis distintos	ROCHA, 1983; MAIOCHI, 1997; CHIAVENATO, 2000; ORLICKAS, 2012; OLIVEIRA, 2007;
Staff	Similar a funcional. Agrega assessoramento aos executivos.	ROCHA, 1983; CHIAVENATO, 2000; ORLICKAS, 2012;
Comissional	Chefia colegiada	ROCHA, 1983,
Matricial	Grupos de trabalhos formados horizontalmente	ROCHA, 1983; CRUZ, 2000
inovadora	Implementação de ideias	GALBRAITH, 1997

Quadro 16 - Tipos de Estruturas Organizacionais

(conclusão)

Tipo	Descrição	Autor (es)
Colateral	Agrega desenho operacional à implementação de ideias.	KILMANN, 1997
hipertexto	Transferência de conhecimento via interação social .	NONAKA e TAKEUCHI, 1997
Por processos	Adequada quando a organização pretende que todas as funções trabalhem de forma coordenada.	Paim, <i>et al</i> , 2009; MÜLBERT; MUSSI; ANGELONI, 2002; Davenport (1994); PAVANI JR.e SCUCUGLIA (2011); MAXIMIANO(2009)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

3.3.1 Estrutura e os processos organizacionais

Conforme pode ser visto, as estruturas organizacionais ao longo dos séculos, mantiveram sua essência nas tarefas, fundamentando-se em departamentos funcionais que objetivavam as ocupações e, em grande maioria, por vezes, tornando sua compreensão no contexto geral difícil para os membros da empresa.

Uma característica comum identificada nas diversas organizações, na opinião de Sordi (2008) é a estrutura organizacional geradas a partir do conceito de “silos funcionais”. De acordo com o autor, esse modelo teve origem nas teorias de Taylor, quando da introdução dos “conceitos de eficiência, especialização e medição do processo”. Com o decorrer dos tempos, surgiram necessidades para medir o desempenho das atividades, definir perfil e habilidades, chegando-se as especializações das atividades profissionais. Ainda de acordo com autor, a especialização centralizou o domínio de técnicas em volta de determinados profissionais e, desses, em áreas ou departamentos, que por sua vez, eram “especializados na execução de funcionalidades do negócio” (SORDI, 2008, p. 1).

A cada época, uma teoria despontava com reconceitualização dos modelos, e é nesta seara que as organizações modernas estão direcionando sua maneira de administrar dentro de uma visão holística, entretanto,

deve-se afastar a ideia de que o novo paradigma é a salvação para o sucesso tranquilo das organizações, mesmo porque a acepção atual demonstra que os paradigmas são, em alguns casos

complementares, e não simplesmente excludentes na sua totalidade (PERERIA, 2002, p. 3).

No paradigma holístico, busca-se a compreensão do todo e, nessa ótica, surge o conceito de processo. Muito embora, os processos fizessem parte das organizações, não eram compreendidos, haja vista, que o destaque era para as tarefas. A visão holística, busca modificar um entendimento organizacional fragmentado em uma visão mais ampla.

Para tanto, torna-se importante trabalhar a cultura da organização e a busca de um estilo gerencial que rompa com as características de comando e controle e passe para uma gestão participativa, neste sentido, é importante que a organização disponha de uma estrutura organizacional flexível (ANGELONI, 2002).

O aumento da dinâmica, por conta da complexidade do ambiente de atuação das organizações, e das novas tecnologias, as estruturas organizacionais estão mais enxutas, além de considerar o eixo funcional, atentam igualmente para a orientação por processos, mercados e clientes. Neste sentido, a estrutura organizacional está inserida no projeto organizacional e interfere na forma como os processos são gerenciados, haja vista, que caracteriza o modo pelo qual a organização divide e coordena o trabalho para alcançar determinado propósito (PAIM *et al.*, 2009).

Ao trazer sua percepção sobre a estrutura e os processos organizacionais Mülbart, Mussi e Angeloni (2002) destacam que a estrutura orientada a processos é distinta das estruturas hierárquicas e verticais. Davenport (1994, p. 7) explica que a “estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades, e das relações de subordinação”, já a estrutura de processo é uma visão dinâmica, em grau superior, da forma pela qual a organização produz valor.

Para Maximiano (2009, p. 210), uma tendência da atualidade é administrar as organizações por processos, ou seja, gerenciar como um “conjunto de processos interligados e não como um conjunto de departamentos independentes”. Este tipo de administração tem como resultado uma cadeia horizontal, substituindo a cadeia vertical.

O Guia de Gerenciamento de processos – CBOOK 3,0 (ABPM BRASIL, 2013) registra que as estruturas organizacionais tradicionais compreendem gerenciamento hierárquico de recursos e delegação de responsabilidade de um nível hierárquico para o subsequente, com prestação de contas destinadas às partes interessadas, ao passo que as organizações orientadas por processos atribuem a responsabilização

horizontal pela entrega de valor para o cliente. Gerentes de processos, ao invés de comandar e controlar, capacitam, orientam e apoiam os gestores funcionais.

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011), para a implementação de uma estrutura organizacional é primordial que a cultura da organização esteja aberta e favorável à quebra de paradigmas, sendo essa mudança imprescindível para a instalação da gestão orientada a processos. Segundo o CBOK 3,0, uma cultura de processos possui as seguintes características:

Acordo geral sobre o que são os processos. Compreensão de como processos de negócio interagem e afetam uns aos outros. Definição clara do valor que cada processo produz para os clientes. Documentação de como cada processo produz seus resultados. Entendimento de quais habilidades são necessárias para cada processo. Compreensão de quão bem é executado cada processo. Medição contínua do desempenho do processo. Decisões de gerenciamento com base no conhecimento do desempenho de processo. Prestação de contas por parte de donos de processos pelo desempenho do processo. Mudança de abordagem de gerenciamento para incorporar processos. Novos papéis para gerenciar processos em estruturas organizacionais (ABPMP BRASIL, 2013, p. 297).

De acordo com Mülbert, Mussi e Angeloni (2002, p. 74), o diferencial na abordagem da organização por processos está na forma de execução do trabalho. Das tarefas individuais, por vezes, desvinculadas das demais áreas funcionais passa para um inter-relacionamento entre essas unidades. Por isso, a necessidade de uma estrutura organizacional flexível, pois, “essa mudança traz a necessidade de ver a estrutura não por meio de lentes simplistas, mas considerando as amplas dimensões que ela abrange”.

Estrutura, segundo Bergue (2011, p. 204), em sentido abrangente pode ser definida como uma aglutinação de elementos, “formando um conjunto de partes integradas”. Para o autor, a compreensão das técnicas de estruturação organizacional é fundamental para a gestão, em razão da influência que a estrutura e os processos organizacionais exercem em relação às pessoas.

3.3.2 Escritório de Processos

O Guia de Gerenciamento de processos (ABPMP BRASIL, 2013, p. 295), ao tratar da organização do gerenciamento de processos, retrata que a natureza e o ritmo de mudança de cada organização são diferenciadas. Destaca que, a grande maioria das organizações estão constituídas em torno de estruturas funcionais, entretanto, “a medida em que atingem novos níveis de maturidade em processos, podem ser implementadas novas competências e estruturas de gerenciamento”.

As organizações, independentemente, do serviço ou produto que ofereça, ou de seu tamanho, estão atreladas a processos, e suas atividades não acontecem isoladamente, permeiam as diversas unidades (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011). “Estruturas organizacionais tradicionais envolvem gerenciamento hierárquico de recursos e delegação de responsabilidade”, ao passo que, “organizações orientadas por processos atribuem a responsabilização horizontal pela entrega de valor ao cliente (ABPMP BRASIL, 2013, p. 296).

O Guia de Gerenciamento, evidencia que algumas organizações podem criar estruturas híbridas que incluem a combinação de dimensões – funcional e processos. Neste sentido, Paim *et al.* (2009), destacam que o escritório de processos surge como uma resposta à necessidade das organizações em institucionalizar a cultura de processos, definindo-o como uma unidade organizacional que pode assumir atribuições de diferentes naturezas, tendo como objetivo estabelecer os conceitos, regras e práticas de gestão de processos.

Por sua vez, Tregear, Jesus e Macieira (2012), enfatizam que o escritório de processos é um setor catalisador para a transformação da organização, fornecendo a infraestrutura de apoio ao desenvolvimento de uma mentalidade organizacional visando melhoria contínua.

O Guia de Gerenciamento destaca que um escritório de processos é fundamental para alavancar uma cultura de processos por meio da criação de políticas e normas, evidenciando suas responsabilidades

Definir princípios, práticas e padrões de BPM. Proporcionar ferramentas e métodos comuns. Formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos de negócio; difundir a cultura BPM na organização. Fornecer orientação. Monitoria e treinamento em melhores práticas e padrões, reforçando a conformidade. Prover recursos (humanos, ferramentas) para projeto de

análise e desenho. Identificar, monitorar, apoiar, consolidar e relatar a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização. Garantir que os princípios e práticas de BPM. Proporcionar governança no desenho global de processos. Integrar processos de negócios em nível corporativo. Criar e manter um repositório de processos. Fomentar a inovação e mudanças de paradigma (ABPMP BRASIL, 2013, p. 320).

A equipe do escritório de processos, de acordo com o guia de gerenciamento de processos (ABPM BRASIL, 2013, p. 322) devem ser especializados em abordagens conceitos métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processos para atuarem com consultores internos em iniciativas de transformação.

Paim *et al.* (2011) afirmam que a criação de unidades organizacionais, responsáveis por organizar ações em gestão de processos, tem auxiliado as organizações no sentido de obter melhores resultados quanto ao desenho dos processos e sua gestão. Para demonstrar a importância dessas unidades organizacionais, os autores organizaram uma lista identificando questões que podem ser evitadas com o auxílio do escritório de processos.

- a) Desintegração da gestão organizacional com redundância de atividades e responsabilidades dos modelos, iniciativas e práticas gerenciais;
- b) Dificuldade para manter integrada e atualizada a documentação dos processos e dificuldade para promover o entendimento dos processos transversais à organização;
- c) Concentração demasiada na atuação no dia a dia para apagar incêndios sem ter tempo e estrutura para pensar como melhorar os processos;
- d) Desmotivação e perda de desempenho por não conseguir efetivamente implantar novos processos;
- e) Dificuldade para atuar de forma coordenada e sincronizada em função da forte cultura funcional, centrada na especialização e departamentalização do trabalho;
- f) Atrasos, aumentos nos custos, perdas de oportunidades de ganhos, perda de mercado e clientes e conflitos internos ou na cadeia de suprimentos, em função da falta de apoio e permanência das práticas de gestão por processos.

Depende-se que os escritórios de processos desempenham relevante papel na definição de prioridades e alocação de recursos para as mudanças nas organizações. Cada vez mais as organizações estão adotando práticas mais modernas de gestão no dia a dia, e com isso, buscam melhorar seus resultados eliminando erros e desperdícios.

A ênfase nos processos circunda mudanças não apenas de ordem estrutural, como também humanas e tecnológicas, itens que são tratados a seguir.

3.4 DIMENSÃO PESSOAL

Para que as organizações sejam administradas com êxito, diversos elementos humanos são fundamentais, dentre eles, a liderança, a boa administração e uma equipe de pessoas com conhecimentos, habilidades, e atitudes para executarem em um nível suficiente de produção, cumprindo, assim, a missão da organização (HERMAN, 1993).

De acordo com Fleury e Oliveira Júnior (2002), o recurso mais valioso de uma organização são as pessoas. Opinião compartilhada com Zanella (2002), ao afirmar que o valor de uma organização não é mais avaliado por seu patrimônio físico, capital financeiro, instalações, estrutura, mas, sim, pela capacidade das pessoas nela inseridas.

Neste contexto, diversos temas como capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento estão se tornando expressões de ordem nas organizações com múltiplos significados e implicações, considerando que são as pessoas que representam o ponto de partida para a ação estratégica da organização (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

Os tempos atuais estão a exigir novos modelos de gestão, por conseguinte, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Do paradigma industrial, como operador de máquinas ao paradigma pós-industrial (advento do *just in-time*, da qualidade total das tecnologias da informação, produção enxuta, da automação) e, mais recentemente, na era digital, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento, simbolizam novos conceitos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Para Angeloni (2002), na complexidade das organizações, os seres humanos são os agentes fundamentais para a transformação, por meio de sua atuação, realizam mudanças que atingem o âmbito individual e coletivo.

Nesta perspectiva, Albuquerque (2002) explica que as transformações, que ocorrem atualmente, em nível mundial, é uma das características mais acentuadas do ambiente empresarial, revelando-se profundas, ocorrendo numa velocidade cada vez mais acelerada face a rapidez das mudanças tecnológicas, globalização da economia e acirramento da competição entre empresas.

Na dimensão pessoas, estão agrupadas as capacidades humanas a serem efetivamente adotadas em ambientes organizacionais voltadas à gestão do conhecimento, dentre essas variáveis estão:

- a) Compartilhamento de conhecimento;
- b) criatividade e inovação;
- c) modelos mentais;
- d) aprendizagem e intuição.

Cada uma dessas variáveis requer dos envolvidos a utilização de diferentes aptidões humanas (ANGELONI, 2002). Na sequência, apresentam-se breves considerações sobre cada uma das variáveis.

Especificamente quanto ao compartilhamento de conhecimento, Grotto (2002, p. 106) explica que o conhecimento é um valioso ativo da organização sendo “o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende”. Corroborando nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 1) esclarecem que o conhecimento organizacional “é a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

O compartilhamento do conhecimento é um dos princípios da gestão do conhecimento (GC), e sua prática é fundamental para o fluxo e rápida difusão do conhecimento, sendo que existem dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito (GROTTO, 2002). O primeiro corresponde ao conhecimento formal e sistemático, podendo ser expresso em números e palavras, podendo ser partilhado, enquanto o tácito é eminentemente pessoal, ligado aos modelos mentais, concepções e ações, por isso, é difícil de expressar, codificar, transferir (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GROTTO, 2002). A partilha do conhecimento pode ocorrer por meio de duas práticas, denominadas informais e formais.

Na ótica de Grotto (2002, p. 112), a prática informal favorece o compartilhamento do conhecimento tácito, haja vista, que ocorre por meio de conversas casuais, ocasião em que as pessoas trocam ideias. O compartilhamento formal do conhecimento, segundo a autora, está relacionado ao mapeamento do conhecimento organizacional, por meio de tecnologias da informação e outras práticas formais como palestras,

apresentações audiovisuais, manuais, livros e, em pessoas detentoras de conhecimento.

A variável criatividade e inovação está relacionada ao novo paradigma organizacional cuja ênfase está na capacidade intelectual das pessoas, no seu talento, que é o cabedal das organizações. A criatividade é o elemento imprescindível de onde surge a inovação, ou seja, “é o processo de criação, com a pessoa criativa, com o produto e com o ambiente de trabalho” ao passo que a inovação é a aplicação das novas ideias criadas (ZANELLA, 2002, p. 123).

Com referência à variável modelos mentais, Sartor (2002) considera que, no contexto da gestão do conhecimento organizacional, são essenciais pois diminuem os conflitos interpessoais, além de expandir o poder para ações conjuntas. No âmbito das organizações, geralmente os modelos mentais são manifestados por uso de símbolos, signos e expressões, por isso, muitas vezes, de difícil compreensão. Portanto, a gestão desses modelos pressupõe o desenvolvimento de duas habilidades: reflexão e inquirição. A primeira diz respeito ao ato de ampliar a consciência sobre a construção de modelos mentais, enquanto a segunda representa o ato coletivo do compartilhamento. (ANGELONI, 2002).

A variável aprendizagem, sob o prisma individual, pode ser compreendida como um ciclo no qual a pessoa absorve um novo dado, medita sobre as experiências anteriores para, na sequência, agir. No âmbito organizacional, a aprendizagem refere-se à habilidade de criar novas ideias e expandi-la por todo o ambiente (FERNANDES, 2002). Neste sentido, compreende-se que é por meio da aprendizagem, que as organizações constroem e aperfeiçoam o conhecimento, utilizando as habilidades da sua força de trabalho. Angeloni (2002, p. 90) ressalta que a aprendizagem organizacional nasceu como “um processo que objetiva preparar as pessoas continuamente para as transformações, por meio da conversão do conhecimento e da mudança de seus modelos mentais”.

A última variável analisada diz respeito à intuição, que se caracteriza como um tipo de conhecimento que aflora espontaneamente, desprovida de razão lógica que a legitime, embora, retrate uma capacidade ou potencialidade mental corriqueira a todos os indivíduos (ANGELONI, 2002).

Considerando que a pesquisa tem por foco a gestão de processos e, de acordo com o CBOK (ABPM BRASIL, 2013), a orientação por processos propõe novos papéis e integração horizontal do trabalho dos executores. Assim, na sequência, abordam-se os papéis necessários à execução de processos, considerando-se que BPM é uma disciplina abrangente e uma única pessoa não comporta todas as especialidades.

3.4.1 Papéis das pessoas para orientação por processos

As organizações voltadas para processos, em suas respectivas etapas de desenvolvimento, abrangem pessoas que realizam o suporte à execução e transformação de processos.

A competência das pessoas é formada pela trílogia conhecimento – habilidade e atitude (CHA), no qual o conhecimento abrange os conceitos aprendidos por meio da teoria e prática. Por sua vez, as habilidades são as maneiras pelas quais se põe em prática as ideias e as atitudes representam as ações realizadas adequadamente (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

O trabalho em processos é coletivo, sua efetividade ocorre a partir de união de diversas especialidades. Com base no CBOK (ABPM BRASIL, 2013), apresenta-se o Quadro 17 contendo os papéis que correspondem às habilidades e capacidades relacionadas a um nível de autoridade para desempenhar determinada tarefa.

Quadro 17 - Papéis das pessoas e suas responsabilidades

Responsável	Atribuição
Dono de processos	Pessoa ou grupo com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócios.
Gerente de processos	Coordena e gerencia o desempenho dos processos cotidianamente.
Analista do processos	Responsável pela análise, além de criarem modelos de estado atual (“AS-IS”). Sugerem melhorias e alternativas de desenhos.
Designer de processos	Incumbido de desenhar novos processos e transformar. Tem habilidades analíticas, criativas e de descrição visual dos fluxos do processo.
Arquiteto de processo	Responsáveis por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos e implementar.
Representante funcional	São os gestores funcionais, incluindo membros de equipes operacionais que executam atividade no processo de negocio ponta a ponta.
Analista de negócios	Responsável pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação. Tem a função de ligação entre as áreas funcionais da organização e a área de TI.
Especialista	Corresponde ao indivíduo com profunda compreensão de determinadas funções de negócio e operações.
Patrocinador	Proporciona apoio político e recursos financeiros, humanos, materiais para uma iniciativa de transformação de processos.
Tecnólogo	Auxiliam a definir soluções de tecnologia de suporte. Existem diversos papéis na área de IT que são importantes: arquitetos de solução, analistas de sistemas, especialistas em configuração de ferramentas, desenvolvedores de sistemas.

Fonte: Adaptado do CBOK – ABPMP BRASIL (2013).

Observa-se uma multiplicidade de especialidades e, como aponta Angeloni (2002) é neste diversificado repertório de conhecimentos humanos que reside o maior valor das pessoas nas organizações. A importância das pessoas para a administração das organizações também é destacado por Oliveira (2009, p. 4) ao afirmar que “a administração está principalmente baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da empresa”.

Considerando que a evolução tecnológica envolve o mundo, as organizações e as pessoas, na próxima sessão é tratado a dimensão tecnologia, um dos elementos do presente estudo.

3.5 DIMENSÃO TECNOLOGIAS

A tecnologia corresponde ao conjunto de normas, ferramentas e técnicas que objetivam otimizar atividades e alcançar metas. Tecnologia não é unicamente sinônimo de informática, inclui técnicas e modos conhecidos de implementar as ações organizacionais. Não há registro da existência de um sistema social sem uma determinada tecnologia pela qual ele tenha se desenvolvido. Tecnologia representa o conjunto de conhecimentos que são aplicados para operacionalizar da melhor forma possível as diferentes atividades da organização (ANGELONI, 2002; OLIVEIRA, 2007).

Davenport (1994) explica que a tecnologia da informação é a responsável pela modificação radical do trabalho. Ratifica que os computadores, assim, como o telefone na década de 1950, auxiliaram sobremaneira os processos empresariais, considerando que à época o uso dos telefones reduzia o tempo e à distância, propiciando às empresas o monitoramento das vendas em bases diárias, enquanto os computadores agilizavam o ritmo de muitas atividades de trabalho e, concomitantemente, reduziam a necessidade de mão de obra.

Neste contexto de aperfeiçoamento das atividades, observa-se que as tecnologias da informação e comunicação e sua respectiva aplicação às atividades relacionadas ao gerenciamento do conhecimento, compõem a essência da organização a um ambiente dinâmico e interativo (ANGELONI, 2002).

As transformações ocorridas no século XX, conduzidas principalmente pelo avanço da tecnologia, ocasionaram a passagem da sociedade industrial para uma nova sociedade, baseada na informação e no conhecimento. Bem como esclarece Belmonte (2007, p. 27), o “advento do chip e a globalização transformaram completamente os

modos e formas de produção e distribuição dos serviços, inaugurando a era tecnológica ou pós-industrial, cujo objetivo primordial é o acesso à informação”.

Davenport (1994) considera a tecnologia da informação como um instrumento habilitador de processos e é neste contexto que as Instituições de Ensino Superior, a cada dia, estão sendo pressionadas a atuarem com os novos conceitos relacionados a essa área, considerando que, no ambiente acadêmico, a TI tem uma aplicação significativa em razão do trabalho científico direcionado, principalmente, para o intercâmbio de informações e a permuta de experiências entre pesquisadores (FLORES, 1999).

Apesar da multiplicidade de tecnologias, muitas vezes, elas se mesclam em torno dos pilares tidos como essenciais a um programa de gestão organizacional, motivo pelo qual todo gestor precisa, necessariamente, ser o difusor de modernas tecnologias e, sobretudo, praticá-las no dia-a-dia (ARAÚJO, 2007). O autor revela que, no Brasil, a adoção de tecnologias organizacionais iniciou-se na década de 50, sob a denominação de Organizações e Métodos e, posteriormente, na década de 70 de Organizações, Sistemas e Métodos.

A expansão das tecnologias ocorreu no início dos anos 90, especificamente, com a gestão da qualidade total e conforme (ARAÚJO, 2007), as tecnologias de Gestão Organizacional apresentam-se em 12 (doze) tipos, a saber:

- a) Arquitetura organizacional (AE);
- b) Terceirização (*outsourcing*);
- c) Gestão pela qualidade total (GQT);
- d) Avaliação comparativa *benchmarking*;
- e) Aprendizagem organizacional (*learning organizations*);
- f) Empoderamento (*Empowerment*);
- g) Gestão com livro aberto (*open book management*);
- h) Gestão e organização horizontal;
- i) Reengenharia;
- j) Gestão e organização reversa;
- k) Indicadores balanceados de desempenho - *Balanced Scorecard* – BSC;
- l) *Coaching* e *mentoring*.

Além das tecnologias apontadas por Araújo (2007), para a gestão organizacional, esta pesquisa, na dimensão tecnologia apresenta as contribuições de Cruz (2000); Araújo, Garcia e Martines (2011); Sordi (2008) e, principalmente, do Guia de Gerenciamento de Processos

(ABPMP BRASIL, 2013). Muito embora, por vezes, algumas tecnologias retratadas por Araújo (2007), a exemplo da AE, são também indicadas no Guia de Gerenciamento de processos (ABPMP BRASIL, 2013).

Cruz (2000) ressalta a importância de compreender a tecnologia *Workflow*, pois segundo o autor é uma tecnologia vinculada a processos, uma vez que não existe fluxo de trabalho sem um processo real. Seu surgimento teve por finalidade proporcionar o trabalho em grupo de forma integrada, interativa e ativa. Ainda de acordo com o autor, ela foi difundida no Brasil, na década de 90, procedente dos temas estudados à época (reengenharia de processos, e melhoria de processos). Apresenta-se a seguinte definição para *Workflow*:

ferramentas que têm por finalidade automatizar processos, racionalizando-os e, conseqüentemente, aumentando sua produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia (CRUZ, 2000, p. 75).

Os sistemas de *workflow* são ferramentas que, além da automatização de atividades, permitem a interação entre processos, sistemas e a cooperação entre as pessoas, abrangendo diversos departamentos (ARAÚJO; GARCIA, MARTINES, 2011). Porém, como alerta Cruz (2000), não é uma tecnologia milagrosa que possa efetivamente transformar a maneira pela qual uma organização possa executar seus processos, atividades, tarefas, políticas e procedimentos. Tudo depende da cultura organizacional da empresa que, venha a utilizar essa tecnologia. Observa-se aqui o que Paim *et al.* (2009) comentaram sobre a natureza sistêmica dos processos e sua forte relação com os diversos elementos conceituais, entre os quais a tecnologia, ratificando que é a cultura organizacional que incorpora esses processos, considerando que a formação de uma cultura representa a construção de um esforço rumo à padronização e à integração.

Constata-se, que no Guia de Gerenciamento de processos (ABPMP BRASIL, 2013), a tecnologia da informação desempenha um papel expressivo na determinação da evolução da organização e sua capacidade de criar um ambiente flexível de mudança, como caracteriza Sordi (2008), ao expressar que os processos de negócios são cada vez mais colaborativos, envolvendo inúmeras empresas que, por sua vez, ultrapassam as fronteiras da organização abrangendo uma diversidade de sistemas de informação.

No Quadro 18, estão elencadas as sete principais tecnologias da informação voltadas para BPM, e seus respectivos usos.

Quadro 18 - Principais tecnologias de BPM e usos

Principais usos	BPA	EA	BRMS	BPMS	BAM	SOA EAI	Repository
Análise de processos (tempo, curso, capacidade, qualidade)	sim	sim		sim	sim		
Modelagem de Processos	sim	sim		sim			sim
Arquitetura de processos	sim	sim		sim			sim
Simulação	sim		sim	sim			
Gerenciamento de Dados		sim		sim			sim
Desenho de Arquitetura de informações, hardware e aplicações		sim					
Monitoramento e gerenciamento de arquitetura de informações		sim					
Desenho e armazenamento de regras de negócios			sim	sim			
Execução de regras de negócio			sim	sim			
Interface para aplicação				sim	sim	sim	
Geração de aplicação					sim	sim	
Execução de processo				sim			
Medição de processo				sim	sim		

Fonte: (ABPMP BRASIL, 2013).

A seguir comenta-se de forma sintética, cada uma delas, com base no Guia de Gerenciamento em processos (ABPMP BRASIL, 2013) e, adicionalmente em Araujo (2007); Araújo, Garcia e Martines (2011) e Paim *et al.* (2009).

- a) *Business Process Analysis* - (BPA), cuja tradução para o português corresponde à análise de processo negócios. Como

- abordagem de análise de processos, é uma forma de descrever e visualizar os processos envolvidos em diagramas e imagens para melhor ser compreendidos pelos participantes. É necessário que a organização padronize o emprego dos símbolos, sendo que cada símbolo é único pelo rótulo que recebe, bem como, pela informação correspondente ao fluxo;
- b) *Enterprise Architecture (EA)*, corresponde à arquitetura empresarial, cuja finalidade é modelagem em múltiplas direções, considera a construção de projetos empresariais complexos, aptos a responder às exigências do mundo global (ARAÚJO, 2007). De acordo com o guia de gerenciamento de processos (ABPMP BRASIL, 2013), esta tecnologia utiliza-se de outras, como ferramentas a exemplo do BPMS e EA. Inicialmente, era um modelo de tecnologia da informação voltada para o negócio que abarcava *hardware*, *software*, sistemas operacionais e demais ferramentas de suporte técnico;
 - c) *Business Rules Management Systems (BRMS)* – Denominado como sistemas de gerenciamento de regras de negócios, são ferramentas que “proveem suporte à identificação, definição, racionalização e qualidade de regras de negócios e técnicas. (ABPMP BRASIL, 2013);
 - d) *Business Process Management Suite (BPMS)* – Na concepção de Araújo, Garcia e Martines (2011), BPMS é um *software* criado para dar suporte à gestão de processos, é a evolução do *workflow*. Representa a unificação da gestão de processos e sua execução. Esclarecem, ainda, que o S da sigla podem significar *System* ou *Suite*. Paim *et al.* (2009, p. 287) confirmam que o BPMS podem originar bons resultados para as organizações que o adotam. Em uma definição sintética, os autores alegam que o BPMS pode ser descrito como uma peça de um *software* que sustenta atividades como modelagem, análise e aprimoramento de processos de negócios. Consta no Guia de Gerenciamento de Processos a seguinte definição: “BPMS é um conjunto de ferramentas que une tecnologia da informação e ambiente de operação” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 373);
 - e) *Business activity Monitoring (BAM)* – Tem por objetivo propiciar uma visão do desempenho das operações do negócio, permitindo adoção de medidas corretivas;

- f) *Service Oriented Architecture e Enterprise Application Integration (SOA/EAI)* – Arquitetura orientada a serviços e integração. Abordagem para agregação de recursos para obter ou apresentar dados em um esquema sob demanda;
- g) *Enterprise Repository* – Repositórios corporativos que apresentam capacidade de reunir a maioria das informações relativas ao funcionamento da organização.

No intuito de demonstrar os principais autores abordados na fundamentação teórica, apresenta-se o Quadro 19, evidenciando-se elementos conceituais, aos quais o processo possui vinculação.

Quadro 19 - Elementos organizacionais e autores

Elementos	Autores
Estrutura Organizacional	Rocha,1983; Chiavenato,2000; Cruz 2000; Orlickas, 2012; Oliveira, 2007; Galbraith (1997); Kilmann (1997); Nonaka E Takeuchi (1997) Paim <i>et al.</i> , 2009; Mülbert; Mussi; Angeloni, 2002; Davenport (1994); Pavani Jr. e Scucuglia (2011); Maximiano (2009)
Estratégia	Porter, 2003; Bateman e Dalmaris 2005; Fleury; Oliveira Jr, 2002)
Desempenho	Maximiano (2009);
Pessoas/ competências	Santos <i>et al.</i> (2014); Tachizawa;Ferreira; Fortuna (2006); ANGELONI, 2002; Zanella, 2002; Fernandes (2002);
Informação e Conhecimento	ANGELONI, 2002; Davenport (1994); Nonaka e Takeuchi (1997); Grotto, 2002; Sartor (2002);
Tecnologia	Oliveira <i>et al.</i> (2010), cruz (2000); ABPMP BRASIL, 2013; Davenport (1994) ; Belmonte (2007); Araujo (2007); Sordi (2008); Araújo; Garcia; Martins (2011)
Cultura	Paim <i>et al.</i> , 2009; Oliveira (2007); Cruz (2000); Santos, 2006)

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2018).

Face a extensão conceitual, a pesquisa limitou-se a analisar os seguintes elementos: estrutura organizacional; tecnologia; pessoas.

Na próxima seção serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos ora estabelecidos na presente pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os caminhos trilhados, por meio de métodos científicos, para a realização da pesquisa em busca das respostas ao problema formulado para o presente estudo. A pesquisa científica é a realização de uma investigação planejada, desenvolvida e elaborada de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência.

Segundo Hair Júnior *et al.* (2005, p. 80), “o processo de pesquisa em administração busca descrever as realidades de ações e interações administrativas de um modo verdadeiro”, por isso, acredita-se que o conhecimento verdadeiro da realidade dos fenômenos é uma tarefa importante e desafiadora que exige persistência e, muitas vezes, o percurso precisa ser reinventado a cada etapa. Neste contexto, Severino (2007), salienta que o conhecimento é o elemento estratégico da espécie humana.

Para Lakatos e Marconi (2012, p. 43), não existe ciência sem a aplicação de métodos científicos, pois a pesquisa é considerada um “procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a verdade”.

Essa concepção é compartilhada por outros autores que trabalham a metodologia científica, haja vista que toda investigação científica busca encontrar soluções, utilizando-se de um conjunto de atividades sistemáticas chamado método, que, com maior segurança, permite alcançar um objetivo gerando conhecimento para determinada aplicação prática. (GIL, 1987; CERVO, BERVIAM, 2007; JACOBSEN, 2009; VERGARA, 2010; LAKATOS, MARCONI, 2012).

Quanto à finalidade ou natureza da pesquisa, o presente estudo é estabelecido como uma pesquisa aplicada, pois foram utilizadas teorias mais amplas como ponto de partida para resolver determinada questão. De acordo com Vergara (2010), a pesquisa aplicada é movida pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos ou não.

Portanto, o estudo teve sustentação nesta classificação, considerando que evidenciou os elementos (estrutura organizacional, de pessoal e tecnologias) necessários à gestão de processos em Instituições de Ensino Superior. Deste modo, sua aplicabilidade tem relação com a eficiência e eficácia das atividades, à medida em que visa conhecimentos e resultados aos gestores no sentido da compreensão da dinâmica operacional do fluxo dos processos, possibilitando celeridade na

consecução das ações a serem deliberadas nos procedimentos administrativos.

Em relação à caracterização da pesquisa, quanto à abordagem, utilizou-se a técnica qualitativa, considerando que possui o intuito de compreender o tema estudado com foco na importância das interpretações dos fatos, em que se busca analisar qualitativamente as informações levantadas por meio da observação e descrição do problema.

Godoy (1995), ao mencionar a pesquisa qualitativa, revela que é possível obter dados descritivos sobre pessoas, processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, o que efetivamente foi concretizado mediante as entrevistas realizadas nos meses de agosto a outubro de 2018, ocasião em que a pesquisadora obteve informações de onze especialistas de áreas multidisciplinares, procedentes de oito instituições de Ensino Superior: Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC); Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Centro Universitário Municipal de São José (USJ); Universidade Federal do Amapá (UNIFAP); Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACAMP).

Corroborando com essa visão, Demo (2011, p. 159) assevera ser a pesquisa qualitativa aquela que “busca o aprofundamento por familiaridade, convivência”. Neste contexto, buscou-se a exploração e o entendimento dos especialistas a um determinado problema que no presente estudo foi contextualizar e analisar os elementos necessários à gestão de processos nas IES, mediante uma entrevista semi-estruturada contendo dez perguntas conforme o roteiro do apêndice A.

A elaboração da entrevista é uma das etapas mais significativas da pesquisa, pois requer tempo e demanda inúmeras prudências. No presente estudo, o planejamento da entrevista teve acolhimento nas lições estabelecidas por Lakatos e Marconi (2012), especificamente, em relação ao seu planejamento.

Neste aspecto, a preparação do roteiro foi fundamental no sentido de contemplar as categorias pré-definidas (Estruturas/Pessoas/Tecnologia) procurando-se manter conexões entre as perguntas para explorar o *know now* dos entrevistados. O segundo aspecto destacado por Lakatos e Marconi (2012) faz referência aos entrevistados, estes precisam estar alinhados ao objetivo do estudo, o que foi atendido considerando que todos os participantes apresentaram familiaridade com o tema, haja vista, sua relação profissional ou acadêmica com a área de gestão de processos.

E por último, não menos importante, a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em propiciar a entrevista que segundo os autores deverá ser marcada com antecedência. Este aspecto foi religiosamente observado na pesquisa, pois mediante as indicações iniciais dos especialistas entrevistados, a pesquisadora encaminhava correspondência (convite) via e-mail para os indicados. No convite foi detalhado o objetivo do trabalho e concomitantemente, esclarecia ao destinatário que ele (a) foi indicado (a) por outro (a) Especialista para compor a pesquisa, tendo em vista sua área de formação/atuação/conhecimento prático à Gestão de processos.

Ao aceitar a participação, a pesquisadora por sua vez, realizava outro contato, via email, manifestando agradecimentos, oportunidade em que anexava o roteiro (apêndice A) e o termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE (apêndice B). Assim, incluindo os três especialistas iniciais, chegou-se a um total de 17, sendo que um deles (E:10) foi indicado duas vezes. Dos 17 Especialistas, somente 11 lograram participação no estudo conforme descrito anteriormente.

Ainda sobre o processo de entrevista, é necessário lembrar o objetivo desta modalidade é a obtenção de informações, entretanto, como técnica de coleta de dados, oferece vantagens e limitações. No Quadro 20, evidencia-se as vantagens e limitações destacadas por Lakatos e Marconi (2013).

Quadro 20 - Entrevista/Vantagens e Limitações

Vantagens	Limitações
a) pode ser utilizada por todos os segmentos;	a) dificuldade de comunicação entre os envolvidos;
b) o entrevistado não precisar saber ler ou escrever;	b) incompreensão do significado das perguntas;
c) flexibilidade – repetição/esclarecimento de perguntas;	c) possibilidade de influência por parte do questionador;
d) oportunidade de avaliar atitudes;	d) disposição do entrevistado;
e) oportunidade de obtenção dados não encontrados em outras fontes;	e) retenção de dados devido a possibilidade da identidade ser exposta;
f) possibilidades de conseguir informações precisas;	f) pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados;
g) dados podem ser quantificados.	g) ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (2013).

Utilizando-se os critérios de Vergara (2010), quanto aos fins, pode-se dizer que a pesquisa é classificada como descritiva, pois visa descrever

atividades essenciais que compreendem a identificação, priorização e redistribuição de atividades envolvendo estruturas, pessoas e tecnologias, seguindo o que Nascimento (2002, p. 124) considera nesse tipo de pesquisa, no qual “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Isso indica que os fenômenos estudados não são manipulados pelo pesquisador.

Em relação aos meios, segundo a classificação de Vergara (2010) trata-se de uma pesquisa bibliográfica, com revisão sistemática de literatura, conforme já mencionado no capítulo I, cuja consulta foi realizada em sete bases de dados (Redalyc, Oasis, Scielo, EbscoHost, Scopus, Web of Science e o Catálogo de Dissertações e Teses da Capes), no qual definiu-se a elaboração de dois portfólios bibliométricos, visando identificar os estudos mais recentes (2010 a 2017) acerca do tema gestão de processos em IES .

Ainda de acordo com Vergara (2010, p. 42) considerando tratar-se de um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”. Fachim (2001) refere-se à pesquisa bibliográfica como sendo a mais importante no trajeto da pesquisa, eis que constitui o ato de ler, selecionar, fichar, organizar, compreender. Por sua vez, Ruiz (1986) aponta que a pesquisa bibliográfica consiste no exame e análise daquilo anteriormente produzido.

Valendo-se das taxinomias de Vergara (2010) quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois o objetivo era conseguir informações para um determinado problema. Para tanto, seguiu-se as fases que este tipo de pesquisa requer, ou seja, inicialmente a Revisão sistemática da Literatura. Após esta etapa definiu-se o instrumento de coleta de dados, entrevista semi-estruturada, utilizando a metodologia bola de neve. E por fim, como relata Marconi, Lakatos (2013), este tipo de pesquisa tem a pretensão de buscar a informação diretamente com a população pesquisada, exigindo do pesquisador um contato mais direto, opinião compartilhada por Severino (2007) ao destacar que neste tipo de pesquisa o objeto é abordado em seu ambiente próprio.

Em relação à delimitação do universo da pesquisa, traz-se a percepção de Andrade (2005), ao comentar o universo da pesquisa é constituído por diversos elementos que pode incluir

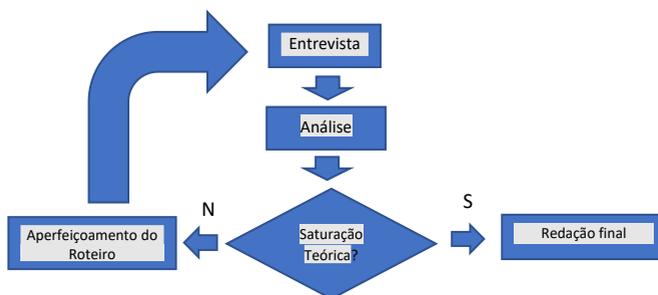
todos os elementos de uma classe, ou toda a população. População é o conjunto total e não se refere apenas a pessoas, pode abranger qualquer

tipo de elementos: pessoas, pássaros, amebas, espécies vegetais, etc (ANDRADE, 2005, p. 144).

Neste aspecto, o estudo foi contemplado com uma população procedente de oito Instituições de Ensino Superior já mencionadas. Reforça ainda que cada pesquisa apresenta uma metodologia diferenciada exigindo técnicas para a obtenção dos dados. Na presente pesquisa, foi utilizada a técnica *snowball*, também divulgada como *snowball sampling* (Bola de Neve).

De acordo com Baldin e Munhoz (2011), essa técnica é uma espécie de cadeia em rede, em que os primeiros participantes indicam outros, assim sucessivamente, até atingir o ponto de saturação. As autoras, explicam que o ponto de saturação é obtido quando os novos participantes repetem os conteúdos já colhidos nas entrevistas anteriores, sem novas contribuições significativas. A Figura 5 representa o método utilizado no estudo.

Figura 5 – Método



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, 2018.

Com base na Resolução nº 466/12 e a Resolução n. 510/16, toda pesquisa envolvendo seres humanos deve ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Desta forma, o presente estudo foi cadastrado na plataforma específica, recebendo aprovação sob o nº 94322618.0.0000.0121 – CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética). Portanto, a condução dos trabalhos ocorreu de acordo com os preceitos éticos garantindo proteção aos participantes da pesquisa de acordo com as Resoluções supras citadas.

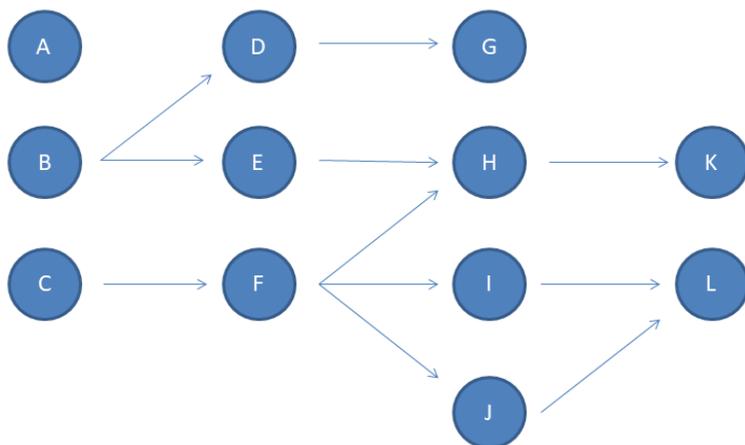
Em relação aos sujeitos da Pesquisa, a proposta contemplou inicialmente três especialistas da área de processos, que aliam

simultaneamente conhecimento teórico e prático sobre Gestão de Processos aplicados ao ambiente universitário.

A escolha inicial dos especialistas ocorreu por meio de círculos de contatos e de indicações com posterior análise de currículo. Assim, entende-se que a classificação dos sujeitos corresponde ao que Vergara (2010, p. 47) define como não probabilística, por acessibilidade “[...] selecionam-se elementos pela facilidade de acesso a eles”; e por tipicidade “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo”.

Os demais sujeitos foram indicados respectivamente pelos especialistas escolhidos no primeiro momento da pesquisa, conforme Figura 6.

Figura 6 - Seleção de Especialistas para a pesquisa



Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2018)

Para preservar a identificação dos entrevistados, na realização deste estudo a pesquisadora atribuiu um código aos sujeitos, composto pela letra E (entrevistado) mais um número, assim, doravante os entrevistados serão denominados de E1 até E11. As entrevistas *in loco* foram gravadas, em mídia, pois a gravação possibilita contar com todo o material oferecido pelo informante, o que não ocorre com outro meio. O tempo das entrevistas teve duração variável, entre 26 min a 57 min. Ao final de cada entrevista, foi realizada a transcrição dos áudios cuja duração, também foi, variável, entre 3h a 6h. O processo de transcrição captou fielmente a fala dos entrevistados, sendo que nesta etapa, ocorreu

a revisão por meio de uma segunda escuta para uma completa familiaridade com as falas.

Gibbs (2009 p. 33) lembra que a transcrição das entrevistas oportuniza ao pesquisador iniciar a análise de dados, pois “inevitavelmente, você começa a gerar novas ideias sobre os dados”. Neste estudo a transcrição foi executada pela própria pesquisadora que procedeu a transferência das gravações do celular para o notebook, propiciando a escuta e digitação simultânea, sem o uso de programas de reconhecimento de caracteres e voz.

Para ampliar a validade dos resultados, os dados transcritos devem ser lidos detalhadamente diversas vezes, para desenvolver um sentido global para além da impressão imediata do que eles contêm (TEODORO *et al.*, 2018).

Considerado a metodologia utilizada (*snowball*), ocorreu a indicação de especialistas pertencentes a Instituições de outros Estados da Federação. Para estes casos, optou-se em enviar o roteiro (apêndice A) por e-mail para três sujeitos (E: 07, 10, 11). Um dos sujeitos, ainda que pertencente a uma Instituição de Florianópolis, sua participação ocorreu na forma mencionada (email) por estar indisponível a época da coleta de dados.

Os sujeitos (E1, E3, E4, E5, E6, E7, E9) foram entrevistados nas respectivas Instituições de Ensino e o sujeito (E:2), por ser um especialista não vinculado a uma Instituição de Ensino, porém, com amplo conhecimento na área de processos, teve sua entrevista realizada em local público, escolhido de forma que a conversa fosse realizada tranquilamente. Um dos sujeitos, apesar de pertencer a uma Instituição localizada no norte do País, no momento da pesquisa, encontrava-se em Florianópolis, desta forma, a pesquisadora, pode realizar a entrevista.

Registra-se que todas as entrevistas ocorreram dentro de um ambiente de cordialidade, permitindo a pesquisadora estabelecer uma relação de confiança com a pessoa entrevistada. O momento que antecedeu as perguntas, a pesquisadora explicava a finalidade do trabalho, mantendo assim, uma conversação respeitosa, amistosa, num clima espontâneo de cordialidade.

Com base nos objetivos, apresenta-se, no Quadro 21, as categorias e fatores de análises e os instrumentos relativos a coleta de dados da proposta.

Quadro 21 - Categorias e fatores de análises

Objetivo Geral: Evidenciar características dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias necessárias à implementação da gestão de processos em IES.			
Objetivos	Categorias de Análise	Fatores de Análise	Procedimento Roteiro
a) Identificar estruturas organizacionais adequadas à gestão de processos em IES	1.1 Estruturas organizacionais para a GP em IES	- Tipos de Estrutura. - Organograma. - Impacto da estrutura. - Escritório de Processos.	Questões P:1; P:2;
b) Verificar quais as necessidades de recursos humanos para gestão de processos em IES	1.2 Recursos Humanos para GP em IES	- Contratação ou adequação das pessoas à GP em IES. - Características profissionais específicas para GP em IES. - Pessoas com Especialidades específicas afeta ou não a gestão de processos.	Questões P:3; P:4; P:5;
c) Descrever aspectos tecnológicos para gestão de processos em IES.	1.3 Tecnologias aplicadas à gestão de processos em IES	- Tipos de tecnologias usadas. - Regras de negócio. - Sistema Robusto e completo - Diversos Sistemas - Setor responsável pela tecnologia	Questões P:6; P:7; P:8;

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Na perspectiva de Yin (2001), a análise dos dados equivale em examinar, categorizar, classificar. Assim, considerando tratar-se de uma pesquisa qualitativa, a partir da coleta dos dados, a análise foi efetuada com base na abordagem interpretativa.

Segundo Rissi (2013, p. 80), “o modelo interpretativo é uma visão de mundo interessante, quando se trata de pesquisa qualitativa, pois

permite justificar as interações e as falas das pessoas possam gerar informações para a ciência”.

Ainda sobre esta abordagem Triviños (1987), esclarece que deve ocorrer alicerçada na realidade investigada, no embasamento teórico, e na experiência pela qual o pesquisador tem a respeito sobre o foco apurado. Alega ainda, que a interpretação dos resultados manifesta-se como a totalidade de uma especulação, cuja base é a percepção de um fenômeno em determinado contexto, por isso, tem lógica, coerência e sobretudo consistência. Desta forma, os resultados podem ser expressos de formas diversas, inclusive descrições.

Para Creswell (2014, p. 152) a interpretação é uma atividade que envolve “códigos, a formação de temas, a partir dos códigos e depois a organização de temas em unidades maiores de abstração para compreender os dados”.

O universo da Pesquisa de campo foi o corpo de Especialistas, denominados sujeitos da Pesquisa, conforme mencionado nos procedimentos metodológicos. Vergara (2010, p. 47) destaca que “ a amostragem da pesquisa pode configurar-se no escopo “bola de neve”, quando a escolha dos sujeitos se deve a pessoas indicando outras”. E no presente estudo, o critério de participação em relação aos escolhidos iniciais, e posteriormente, os indicados foi o fato de possuírem conhecimento teórico e prático aliado a gestão de processos em IES.

Vergara (2013), ao mencionar as limitações da pesquisa, explica que todo método tem possibilidades e limitações, ou seja, são fatores que possibilitaram ou não a realização do estudo. Esta Dissertação limitou-se, a onze especialistas, devido a estratégia de investigação utilizada no estudo. Nesse método, um indivíduo é recrutado e na sequência indica outros para participarem da pesquisa.

Uma outra limitação encontrada, foi a dificuldade de agendamento das entrevistas, considerando que seis entrevistados não responderam ao convite. Em decorrência deste aspecto, a agenda dos especialistas foi considerada um fator limitador, face as atividades profissionais, ou alternativamente, sua vontade de participação também pode ser registrada como um fator limitador.

Para melhor visualização dos aspectos da metodologia da pesquisa, foi elaborado o Quadro 22.

Quadro 22 - Caracterização da Metodologia

Natureza da Pesquisa	Aplicada Abordagem Qualitativa
Caracterização da Pesquisa	Quanto aos fins – Descritiva Quanto aos meios- Bibliográfica com RSL, de campo.
Delimitação da Pesquisa	Dimensão: Estrutura; Pessoas;Tecnologia.
Técnicas e Instrumentos de coleta de dados	Entrevistas semi-estruturada Análise Interpretativa
Limitações da Pesquisa	A impossibilidade de atendimento por parte dos Entrevistados/Repetição de Especialistas indicados. 08 Instituições de Ensino Superior: UFSC,UDESC, SENAC,IFSC,USJ,UFRGS, UNIFAP,UNIFACAMP.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

No próximo capítulo serão apresentados, metodologicamente, as formas de obtenção dos dados e respectivas análises.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por finalidade apresentar o resultado das informações coletadas na pesquisa por meio de uma análise interpretativa. Com o objetivo de compreender o fenômeno estudado, será realizada a descrição da caracterização dos elementos: estrutura organizacional, pessoas e tecnologias na gestão de processos em instituições de ensino superior, a partir da visão dos especialistas entrevistados. Considerando-se tratar de uma pesquisa de campo, faz-se, inicialmente, uma descrição dos entrevistados, quanto à formação e à titulação, para, à luz do referencial teórico, apresentar uma análise interpretativa.

Creswell (2014) preconiza que os leitores precisam ser informados sobre a seleção, a designação e o número de pessoas envolvidas em uma pesquisa. Nesse sentido, a seguir, procede-se uma breve caracterização dos 11 sujeitos entrevistados, cujos dados foram extraídos do Currículo Lattes. Em período anterior à formulação do convite, na medida em que os especialistas eram indicados, foi realizada uma consulta na plataforma Lattes para verificar se cada indicado possuía os requisitos para ser sujeito da pesquisa. Tal ação se justifica pelo fato de essa plataforma representar um padrão nacional quanto ao registro de atividades de pesquisadores e de demais pessoas envolvidas no meio acadêmico.

5.1 SUJEITOS DA PESQUISA (ENTREVISTADOS)

Em relação aos participantes, a pesquisa revelou que dez entrevistados atuam nas Instituições diretamente com o tema que é objeto deste estudo e apenas um, com consultoria (esse dado específico foi extraído também das entrevistas). Em relação à titulação dos especialistas, constatou-se que três deles possuem o título de Doutor, seis são Mestres e dois são Especialistas.

Observa-se que a área de formação dos Especialistas, considerando o maior título, é multidisciplinar, circulando entre as áreas de engenharias: Produção (três); Mecânica (um) e Conhecimento (um). A formação dos especialistas na área Administração, também, foi identificada (três), seguida da área de Gestão da qualidade (dois) e de Desenvolvimento Regional (um).

Em decorrência desse aspecto, é possível observar as habilidades e as competências técnicas na articulação do conhecimento teórico *versus* a prática, consoante com as lições de Severino (2010, p. 31), quando ele menciona que

[...] a habilitação profissional que qualifica hoje o trabalhador para a produção no contexto da sociedade atravessada pela quarta revolução industrial, era da informatização generalizada, precisa ir além da mera capacitação.

Na sequência, será apresentada a análise dos dados em relação aos objetivos da pesquisa.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para Severino (2007, p. 51), “[...] todo texto é portador de uma mensagem, concebida e codificada por um autor, e destinada a um leitor, que, para apreendê-la, precisa decodificá-la”. Para tanto, as etapas de análise de um texto, segundo esse autor, ocorrem das seguintes formas: textual, temática e interpretativa.

O exame dos dados nesta pesquisa pautou-se na análise interpretativa, que consiste em:

[...] tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é forçar o autor a um diálogo, é explorar toda a fecundidade das ideias expostas, é cotejá-las com outras, enfim, é dialogar com o autor. (SEVERINO, 2007, p. 59).

Essa abordagem de análise propõe formar um retrato detalhado de algum fenômeno, descobrindo associações, relações e padrões que auxiliem o leitor a entender aspectos mais profundos, completos e ricos, para vinculá-los de modo que se tenha uma melhor compreensão do fenômeno, desencadeando uma visão e uma ação relacionadas à prática (TEODORO *et al.*, 2018).

Por sua vez, Triviños (1987) ressalta que a análise interpretativa se sustenta em três aspectos:

- a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos);
- b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); e
- c) na experiência pessoal do investigador.

Dessa forma, a partir dos fatores de análise e com base nas respostas dos sujeitos de pesquisa e das categorias de análise determinadas neste trabalho, pretende-se evidenciar as características dos elementos apontados na pesquisa, necessárias para a implementação da gestão de processos nas IES. Assim, para uma melhor visualização, é preciso resgatar os objetivos, geral e os específicos, por categoria de análise, conforme apresentado no Quadro 23.

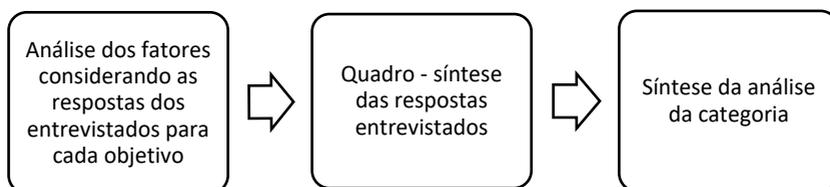
Quadro 23 - Objetivo específico da Categoria Estrutura Organizacional

Objetivo	Categoria de Análise	Fatores de Análise	Procedimento Roteiro
a) Identificar estruturas organizacionais adequadas à gestão de processos em IES	1.1 Estruturas organizacionais adequadas para a GP em IES	- Tipos de Estrutura. - Organograma. - Impacto da estrutura. - Escritório de Processos.	Questões P:1; P:2;

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2018).

Visando uma melhor compreensão para os leitores, a apresentação dos resultados foi realizada da seguinte forma e sequência, conforme Figura 7.

Figura 7 - Apresentação da análise



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2019).

5.2.1 Análise da Categoria Estrutura Organizacional

Considerando-se que a estrutura organizacional é um instrumento fundamental para o desenvolvimento das organizações, a pesquisa buscou retratar, na categoria “estrutura organizacional”, os seguintes fatores de análises: a) tipos de estrutura; b) organograma; c) impacto na estrutura; e

d) escritório de processos. Assim, para a obtenção dessa percepção, foram formuladas duas questões específicas: a primeira relativa à estrutura organizacional e a segunda sobre o escritório de processos.

A questão de n. 1 buscou identificar, na percepção dos entrevistados, qual o tipo de estrutura mais adequada à gestão de processos. Perguntou-se, igualmente, sobre o organograma, se ele precisava estar claramente definido, com o intuito de saber quanto a estrutura organizacional poderia impactar na implantação, na manutenção e no desenvolvimento de uma gestão de processos eficaz.

Assim, na sequência, será realizada a análise das respostas obtidas em relação aos fatores correspondentes à primeira pergunta.

O **E1** observa que no caso das instituições públicas de ensino superior, elas adotam basicamente a estrutura funcional, sendo, portanto, “divididas por centros, por departamentos, pró-reitorias, cada um deles preocupado em resolver seus problemas” e por isso, possuem uma “visão muito limitada de gestão”. Ele considera que não há necessidade de alterar a estrutura organizacional, sendo, porém necessário “dar condições para que o escritório de processos tenha uma equipe mínima que possa atuar junto a esses colegas donos de processos e abstrair deles as suas experiências”. O entrevistado complementa afirmando que é desnecessário alterar a “estrutura organizacional pelo menos antes de se fazer o trabalho de mapeamento e análise dos estudos”.

Essa percepção vai ao encontro do que Mintzberg (1995) considera sobre a estrutura de uma organização, segundo ele, a organização é “[...] como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p. 10). O **E1** considera, ainda, que é “muito complicado mudar uma estrutura para uma visão horizontal, pois exige uma mudança cultural fortíssima”, pois, de maneira geral, “os servidores públicos estão acostumados a realizar suas rotinas”, e a maneira de “se enxergar num todo” é obstaculizada pelas suas atividades padrões.

Nesse contexto, observa-se que o **E1** faz uma relação com a visão holística mencionada por Angeloni (2002), na qual se busca modificar uma compreensão organizacional fragmentada numa visão mais ampla. Segundo o entrevistado, a necessidade de trabalhar a cultura da organização é destacada porque, dentro da análise de processos, é preciso

[...] ter uma consciência de que seu papel numa cadeia de desenvolvimento, no caso aqui administrativo, basicamente, depende de receber dos colegas que o antecedem numa sequência de

processos um material bem elaborado correto, cadenciado que ele possa inserir suas competências e demandas do setor que está inserido e entregar para frente também da mesma maneira. Isso é cultura. Basicamente dentro da análise de gestão de processos se isso funcionasse tudo funcionaria. Desta forma, independeria muito discutir organograma e tudo mais (E1).

Conforme afirma Oliveira (2007, p. 65), há dois tipos de estrutura: a formal e a informal, a primeira é “[...] aquela deliberadamente planejada e, formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma [...]”; portanto, enfatiza a autoridade e a responsabilidade, já a segunda, de forma oposta, não é planejada, manifestando-se por meio da relação dos profissionais da empresa, “[...] é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida na estrutura formal [...] apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma”.

Para o **E2**, a questão da estrutura organizacional, da mesma forma que para E1, também está relacionada à cultura da organização. Percebe-se que seu entendimento em relação à estrutura nas IES é o de que a estrutura está atrelada às normas. Assim, para o **E2**, a “Estrutura organizacional impacta no sucesso da gestão de processos”, considerando que expressa

[...] não adianta você levar um modelo muito disruptivo, um modelo que vamos olhar os processos ponta a ponta [...] Não adianta você trazer a gestão por processos, virar tudo de cabeça para baixo, mudar tudo, porque vai ser muito difícil e a chance de não dar certo é muito grande. Então, acho que essas mudanças podem ser feitas na medida em que você atinge certos níveis de maturidade com a gestão de processos (E2).

Observa-se que o **E1**, também, compartilha essa ideia ao expor que “a gestão de um negócio, seja uma universidade ou uma empresa, está associado a você ter claro qual é a estrutura, qual o propósito”.

Pode-se inferir que, para o **E2**, talvez, seja adequada a criação de estruturas organizacionais mistas, evidenciadas por Angeloni (2002), já que essas estruturas têm o objetivo de propiciar a criação e a difusão do conhecimento das organizações. Sobre isso, o entrevistado diz o seguinte: “não vejo que a gestão de processos vá mudar muita coisa em relação a

estrutura funcional, as funções vão ter que mudar [...] adequar a tua metodologia aquela realidade”.

Uma observação em relação à fala de **E2** é que, em sua resposta, ele mencionou a gestão por processos e de processos. Sobre essa questão, é essencial lembrar que são conceitos distintos, conforme mencionado por Pavani Jr. e Scucuglia (2011, p. 42), visto que a gestão por processos proporciona um olhar organizacional que pensa sistematicamente, modificando drasticamente “[...] o modelo mental de organograma para um modelo transversal ponta a ponta [...]”, enquanto a gestão de processos está direcionada para uma “visão orgânica funcional”.

O **E3** destacou a existência de mais de uma possibilidade em relação à estrutura adequada à gestão de processos para as IES. Em linhas gerais, ele fez referências às estruturas funcional, horizontal e matricial, dando ênfase ao seguinte:

Em instituições públicas a tendência é ser bem funcional [...] mas eu acredito que quanto mais horizontal a estrutura, melhor. [...] porque pela minha experiência aqui, falando de IES especificamente, a gente tem uma estrutura bem verticalizada e isso acaba aumentando muito as etapas dos processos, muito desperdício [...] atividades que não agregam valor de toda essa questão de ter muita verticalização (**E3**).

A alternativa exposta pelo **E3** diz respeito à estrutura matricial que, quanto à adequação, segundo seu relato, tem vantagens em relação à estrutura, pois se torna

[...] muito funcional. Voltar para processo matricial é mais interessante [...] eu acredito que a maior parte das instituições, principalmente, instituições educacionais, [...] é fundamental ter uma estrutura para tomar a ação, tomar as decisões relativas à gestão de processos, a implementação da gestão de processos, principalmente no começo (**E3**).

Nesse aspecto, observa-se que a percepção do **E3** está concatenada às ideias de Rocha (1983) e de Cruz (2000), visto que, para o primeiro autor, a estrutura matricial evidencia grupos de trabalhos formados horizontalmente, com interferências de poder; enquanto para o segundo, a estrutura matricial surgiu a partir da necessidade de compatibilizar

crescimento da especialização do trabalho, tecnologia altamente sofisticada, urgência para conclusão de projeto e eficiência na operação.

Ainda em relação à estrutura organizacional, a opinião do **E4**, de certa forma, foi similar a de **E3**, pois, ele citou mais de uma estrutura. Em sua manifestação, **E4** entende que

[...] precisa estar definido o que cada um faz mais do que uma preocupação com o quadro de organograma deixar claro quais são as responsabilidades [...]. E uma vez determinada responsabilidade, que seria uma estrutura funcional, de que cada um faz, quais as funções, eu acredito que é bem importante ter uma permeabilidade desses quadrantes, desses quadrinhos, então algumas estruturas matriciais em que você tem uma área meio que dá suporte para várias áreas fim. Então, em vez de ficar duplicando atividades, centralizar o que for possível, não só para manter um padrão de processo tanto quanto para você garantir um controle mais eficaz das coisas e dos custos (**E4**).

O **E4** explica como é possível, mesmo sob uma estrutura funcional, desenvolver gestão de processos:

Em vez de você ficar duplicando áreas meio como a contratação de professores, divulgação, etc. trabalhar para todos os cursos, e não cada coordenação ter os seus pedacinhos. Então, essa visão numa IES pequena ou que seja só uma faculdade ou um centro universitário, você tem isso bem nítido, mas quando você parte para uma universidade que é uma IES de um porte maior, cada centro tem sua estrutura e a hiperestrutura Reitoria replica tudo isso, e daí cada centro tem uma vida própria (**E4**).

Ele conclui que é “importante olhar por processos, mas também, olhar nessa visão um pouco matricial mesmo [...]”. Então, de todas as estruturas organizacionais, a mais básica é a funcional (**E4**).

A estrutura funcional, na perspectiva de Rocha (1983) e Maiochi (1997), se configura pelas chefias de alto nível, considerando as especializações técnicas da organização, ou seja, é aquela que emprega o princípio das especializações por funções. Rocha (1983) enfatiza que esse

tipo de estrutura tem como característica a autoridade funcional ou dividida, em linhas diretas de comunicação entre os níveis e as respectivas áreas, a descentralização das decisões – delegadas aos órgãos ou cargos que possuem o conhecimento especializado.

Na continuação, ainda no caso de a estrutura ser funcional, o **E4** destaca a importância da definição da responsabilidade de cada pessoa. E, quanto às IES, ele afirma que

[...] não precisa ter mais de uma pessoa fazendo a mesma coisa. Se você tem como juntar por funcionalidade mesmo, não só por curso; se você gerir um curso de designer, de turismo, curso de engenharia, contratar professor comprar material é a mesma coisa: é o mesmo processo (**E4**).

Visualiza-se aqui uma combinação das partes organizacionais, pois ambos os setores apontados pelo **E4** constituem parte da estrutura de uma instituição de ensino superior; questão tratada por Hall (2004), ao mencionar que a estrutura organizacional é a combinação das partes organizacionais, e por Bergue (2011, p. 204), que, em sentido abrangente, diz que a estrutura pode ser definida como uma aglutinação de diversos elementos, “formando um conjunto de partes integradas”.

Para o **E5**, a estrutura funcional é importante para que se possa ter uma visão do todo da organização. Porém, na gestão de processos, quando se pretende ter uma visão de processo ponta a ponta, ele esclarece que a estrutura funcional

[...] burocratiza um pouco porque você vai trabalhar departamentos. Então hoje nossa visão é trabalhar ponta a ponta dentro da nossa cadeia de valor. Então a gente tem dentro da cadeia de valor nossos processos bem definidos em relação aos processos de gestão, processos de negócios, processos de apoio. Então a gente procura trabalhar numa visão ponta a ponta sem trabalhar a parte organizacional (**E5**).

Porém, registra-se o alerta do **E6** no sentido de que “a forma de ver a organização em organograma faz com que exista uma miopia em relação ao negócio da empresa”. Observa-se que conforme afirma o **E6**, é preciso ter consciência de que os processos de negócios estão relacionados com o desempenho da organização e que habitualmente não

respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas. Portanto, como ressaltava Cruz (2000, p. 11), a organização de uma empresa “[...] por processos pode ter a aparência de uma estrutura funcional, com áreas definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal [...]”, ou seja, horizontal.

O **E6** complementa que é “necessário utilizar-se de modelos de gestão amplamente divulgados e de guias que contemplem esses modelos. Um exemplo é o guia BPM CBOOK, que contempla nove áreas de conhecimento e vários modelos de gestão em cada área”. As áreas de conhecimentos essenciais para aplicação de iniciativas para BPM, cuja adoção resulta em melhorias tangíveis para a organização, foram mencionadas no Capítulo 3.

Ao fazer referência à estrutura organizacional adequada para a gestão de processos, o **E7** considerou duas possibilidades, indicando uma estrutura para a gestão por processos e outra para a gestão de processos. Observa-se sua preocupação em distinguir as respectivas estruturas.

Em sua opinião, para o primeiro caso, as estruturas flexíveis seriam aplicadas “como uma estrutura organizada por projetos ou processos”. Contudo, especificamente, para a gestão de processos não é relevante. Ele acrescenta, ainda, que é possível aplicar a gestão de processos em qualquer tipo de estrutura organizacional. Em relação ao organograma, ele explica que “se estiver claramente definido, o organograma exerce impacto positivo no desenvolvimento da gestão de processos”.

Constata-se a preocupação do **E7** no sentido de fazer essa distinção, também apontada na fala do **E11**, consoante com as lições de Sordi (2008, p. 24), que esclarece da seguinte forma: “[...] a gestão de processos se apresenta muito reduzida em comparação com a gestão por processos”. A primeira é um estilo de organização e gerenciamento, enquanto a segunda é uma abordagem administrativa.

Em sua manifestação, o **E8** foi claro ao expressar que é fundamental uma estrutura definida e que exerça sua função. Relatou sua experiência em uma Instituição pública federal, mencionando as dificuldades enfrentadas num ambiente cujas estruturas já são estabelecidas, destacando que:

[...] todas as universidades públicas federais têm uma estrutura de sete Pró-Reitorias, com pequenas oscilações, você tem uma Pró-Reitoria de Graduação, uma Pró-Reitoria de extensão, uma de Pesquisa ou Pós-Graduação, uma administrativa, Gestão de Pessoas, Planejamento, então com

poucas oscilações você tem uma estrutura que não varia muita coisa (**E8**).

Nesse contexto, ele reforça a impossibilidade de uma mudança radical diante das estruturas estabelecidas, principalmente em órgão público. Observa-se que o **E2**, também compartilha desse entendimento ao mencionar que, quando se impõe uma mudança radical, a chance de insucesso é real, pois, para **E2**, essas mudanças somente poderão ser realizadas na medida em que a organização “atinge certos níveis de maturidade com a gestão de processos”.

O **E8** ressalta que, no caso das instituições públicas federais, é complexo alterar um tipo de estrutura organizacional, já que “o Governo Federal tem uma estrutura de cargos e salários que acaba se vinculando a essa estrutura. Mas, para a implementação de um projeto, o mais importante é que ela funcione”.

Nesse contexto, observa-se que a literatura aponta alternativas para determinada situação. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que, conforme o conhecimento e a inovação se constituem elementos importantes para o sucesso, há uma crescente insatisfação com as estruturas tradicionais. Por isso, considera-se importante mencionar a organização colateral de Kilmann (1997). Esse tipo de estrutura é uma alternativa que agrega o desenho tradicional (operacional) com uma estrutura colateral direcionada para a solução de problemas não habituais, porém, complexos que exigem inovação. Esse tipo de estrutura funciona de forma integrada com a estrutura operacional.

Para o **E8**, apesar das dificuldades das Instituições Públicas Federais, a estrutura que mais se adapta à de gestão processos é a funcional. Para o **E8**, é importante “que não haja uma mistura muito grande ou então uma duplicidade, isso é comum de acontecer, duplicidade de funções entre divisões”. O **E4** também apontou essa questão da duplicidade de funções, afirmando ser necessário “centralizar o que for possível, não só para manter um padrão de processo tanto quanto para você garantir um controle mais eficaz das coisas e dos custos em vez de você ficar duplicando”.

O **E8** destacou a importância e a atenção com relação ao mapeamento, afirmando que uma das vantagens de realizar o mapeamento de processos é a de identificar conflitos e choques de funções. Nessa mesma esteira, o **E1** expressa que “não precisa mudar nenhum ponto da estrutura organizacional, pelo menos antes de se fazer o trabalho de mapeamento e a análise de estudos”.

Ainda no contexto da estrutura organizacional, o **E9** observou que, especificamente no serviço público, as estruturas organizacionais são funcionais, e, da mesma maneira que o **E8**, ratificou a necessidade de uma adaptação, tendo destacado que

[...] para a implantação da gestão por processos, a gente fala que é necessário que aconteça o tombamento dessas estruturas, porque a gente sabe que uma das principais características dos processos é que eles são interfuncionais, então eles perpassam vários departamentos, várias áreas dentro da organização. Para isso, então, é necessário um ajuste, uma adaptação dessa estrutura para que ela passe a ser orientada por processos. Então ela pode ser funcional, mais ela precisa estar orientada para processos (**E9**).

Sobre a estrutura orientada para processos, Maximiano (2009) esclarece que é uma tendência atual das organizações esse tipo de administração, que tem como resultado uma cadeia horizontal, substituindo a cadeia vertical criada pela hierarquia de comando. Ainda de acordo com o autor, “[...] a administração por processos consiste em administrar as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados.” (MAXIMIANO, 2009, p. 210).

O **E10** considera que a complexidade da estrutura organizacional impacta no desenvolvimento da gestão de processos. Em sua opinião, um modelo adequado seria uma estrutura matricial, afirmando que “[...] o ideal para uma organização é ter uma estrutura matricial”. Essa é uma tendência também observada pelos entrevistados que mencionaram expressamente utilizar estruturas matriciais, a exemplo do **E3**, **E4** e **E10**.

Esse tipo de estrutura surgiu a partir da necessidade de compatibilizar o crescimento da especialização do trabalho, da tecnologia altamente sofisticada, da urgência para conclusão de projeto da eficiência na operação (ROCHA, 1983). No mesmo sentido, Paim *et al.* (2009, p. 134) afirmam que

[...] os processos transversais passam a ser reconhecidos pela organização que continua a ter elementos funcionais, mais reconhece, em segundo plano, os processos transversais, o que a caracteriza como tendo uma estrutura matricial fraca.

O **E11** comentou que a estrutura organizacional impacta consideravelmente na gestão de processos e que é conveniente possuir um organograma definido, desde que as pessoas possam se reportar a vários gestores. Defende “uma estrutura totalmente estruturada por processos de negócios”. O que coincide com a opinião de **E1**, quando ele menciona que

[...] a tendência é as pessoas agirem (fazer, supervisionar e gerir) como sempre fizeram, a estrutura é uma das formas de forçar o comportamento desejado e evitar a força do hábito (pensar e agir em caixinhas – áreas funcionais) (**E1**).

Conforme mencionado, para melhor compreensão das verbalizações dos entrevistados, a seguir apresenta-se o Quadro 24 com a síntese das respostas relativas à Pergunta de n. 1. É preciso esclarecer que a análise descrita na síntese considerou os três aspectos mencionados na pergunta, ou seja: a) qual estrutura mais adequada; b) se o organograma deve estar definido; e c) o impacto da estrutura sobre a gestão de processos.

Quadro 24 - Síntese das respostas – Pergunta 01

(continua)

Estruturas organizacionais adequadas à gestão de processos		Impacto	Organograma
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Nas IES a Estrutura é funcional. Cada um cuida de seu problema. - Não há cultura de GP. - É difícil implantar visão horizontal. Precisa mudar cultura - Mas é possível mesmo sem mudar a estrutura - Em síntese, deve-se ter claro qual é a estrutura e o propósito dos processos. 	Sim*	Melhor estar definido*
E2	<ul style="list-style-type: none"> - A estrutura existente das IES e por isso a GP não pode mudar muito a estrutura; funções não serão alteradas. - Metodologia precisa ser adaptada à realidade da estrutura - Uma proposta de GP precisa respeitar a estrutura, e não ser disruptiva e ter foco nas funções e departamentos. 	Sim bastante	Melhor definido

Quadro 24 - Síntese das respostas – Pergunta 01

(continua)

	Estruturas organizacionais adequadas à gestão de processos	Impacto	Organograma
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura melhor seria horizontal. Mas nas IES é funcional e verticalizada, o que aumenta as etapas dos processos e gera desperdícios. (impacto negativo) . - Considera interessante utilizar a matricial. - As decisões e a implementação da GP devem ser compatíveis com a Estrutura principalmente no seu início. 	Sim	Melhor definido
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Na estrutura funcional é essencial estarem definidas as funções e as responsabilidades de cada pessoa/setor, independentemente do organograma. - Porém “algumas estruturas matriciais” [...] podem dar suporte para várias áreas fim”. - Para evitar duplicidade de setores ou processos “é importante olhar processos”, mas também ter uma visão matricial. 	Sim	Não precisa estar definido, mas as funções sim.
E5	<ul style="list-style-type: none"> - É importante conhecer a estrutura para ter uma visão global, porém para implementar GP, a estrutura funcional com departamentos burocratiza , então convém adotar uma visão ponta a ponta, sem alterar a estrutura organizacional, tendo bem definidos os processos de gestão, de negócios e de apoio. 	Sim*	Melhor definido
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Indica utilizar modelos de gestão que permitam “identificar os processos de negócios, de apoio e de gestão, entendendo que os processos cruzam a estrutura organizacional”. - Indicou toda uma sequência de modelos apresentadas no CBOX 2013 para a implementação de GP. 	Sim	Melhor estar definido*
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Para uma gestão por processos indica estruturas mais flexíveis (por projetos ou processos). Mas para uma gestão de processos é possível “o bom funcionamento em qualquer tipo de estrutura organizacional”. 	Sim	Organograma definido exerce impacto positivo na GP.

Quadro 24 - Síntese das respostas – Pergunta 01

(conclusão)

Estruturas organizacionais adequadas à gestão de processos		Impacto	Organograma
E8	- Nas IES a estrutura funcional é a que se adapta melhor à GP. Seria muito difícil “operar estruturas radicalmente”. “ Dá para manter a estrutura que é formal, que já é padronizada dentro do organograma de cada Instituição e com base nisso você define o processo de cada ator, que ele vai ter uma determinada função”.	Sim*	Melhor estar definido*
E9	- “No serviço público as estruturas organizacionais costumam ser funcionais”. No entanto, os processos “ são interfuncionais, então eles perpassam vários departamentos, várias áreas dentro da organização”. Assim, a estrutura funcional deverá “ estar orientada para processos”.	Sim*	Melhor estar definido*
E10	-“o ideal para uma organização é ter uma estrutura matricial”	Sim	N/R
E11	- A Ideal é a estrutura por processos de negócios.	Impacto: a estrutura impacta muito na GP. “A estrutura é uma das formas de forçar o comportamento desejado e evitar a força do hábito (pensar e agir em caixinha – áreas funcionais)”.	Organograma: melhor está definido, mas desde que a pessoa “ possa ser reportar para vários gestores de processos”.

* Inferiu-se do contexto da resposta dos entrevistados.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2019).

Na sequência da análise da categoria estrutura organizacional, foi formulada a Pergunta n. 2, com o objetivo de conhecer a percepção a respeito da conveniência e da importância da criação de um setor (ou escritório) que centralize a orientação e o controle das diversas fases de implementação da gestão de processos em IES. Buscou-se, também, obter subsídios sobre como esse setor estaria disposto na estrutura organizacional e qual sua vinculação ao organograma da IES.

Importante registrar, desde logo, que se verificou que as respostas dos entrevistados foram todas construídas considerando o contexto de uma estrutura organizacional do tipo funcional.

Em sua manifestação, o entrevistado **E1** destacou a importância da criação de um escritório de processos (EP), se dizendo convicto de que

deve caracterizar-se como um núcleo gestor, setor, ou departamento, ou outro órgão, mas que seja reconhecido institucionalmente. Com base em sua experiência, manifestou-se contrário à dispersão das atividades do escritório de processos, visto que, em sua opinião, surgem iniciativas isoladas que não são reconhecidas institucionalmente.

Ao tratar do escritório de processos, Paim *et al.* (2009) esclarecem que surgiu, como uma resposta à necessidade das organizações, a ideia de institucionalizar a gestão de processos e que a criação dessas unidades tem contribuído para que as organizações possam desenvolver melhores resultados, com isso auxiliam a articulação, garantindo que a prática da gestão de processos seja internalizada nas organizações.

Sobre a indicação do setor ao qual seria melhor estar vinculado o escritório de processos, o **E1** considera que ele deve estar subordinado à Pró-Reitoria de Planejamento, visto que se caracteriza por ter maior abrangência e ascendência sobre as outras pró-reitorias. Também considera importante a vinculação do EP a um órgão institucional que tenha essa abrangência, porque “Vai trabalhar com planejamento, vai trabalhar com orçamento, você vai ter condições de interferir positivamente na disseminação dessa cultura”.

Ele ressalta, ainda, que o EP precisa necessariamente “ser reconhecido institucionalmente [...] e precisa ter liberdade para adentrar em todos os setores [...] sem bloqueios”.

Em relação à criação de um setor responsável pela gestão de processos, o **E2** destacou que “para o início, é fundamental que você tenha uma estrutura que é quem vai dizer como é que vai funcionar, quais são as regras, quais são os modelos que serão utilizados, para que todas as áreas adotem o mesmo modelo”. Em sua opinião, isso revela que o EP pode ficar disperso, sendo que cada setor é responsável pelo seu processo, pois a finalidade desse setor é “orientar, dar ferramentas e ajudar o gestor do processo a utilizar essas ferramentas da melhor forma possível, dentro da realidade deles, dentro do contexto que esse setor está inserido”.

Observa-se que para **E2** o escritório de processos é um setor norteador na gestão dos processos, assim como é definido por Paim *et al.* (2009), como foi citado anteriormente. Notadamente, representa uma unidade responsável pela gestão do dia a dia, englobando a logística, a coordenação e o apoio de melhoria de processos das atividades cotidianas. O **E2** alerta, ainda, para o fato de que “na medida em que a empresa já tem mais maturidade em gestão de processos”, o escritório perde um pouco seu papel.

Todavia, se não há maturidade, o importante, segundo **E2**, é que o escritório de processos esteja empoderado, visto que “o importante é que

esse escritório de processos consiga transitar em todas as áreas da empresa. E aí ele precisa estar bem patrocinado. Tem que estar empoderado para poder bater na porta de todo mundo” e ter sua vinculação ao Gabinete do Reitor ou à determinada Pró-Reitoria independente. Da mesma forma, o **E1**, também, considera importante que o escritório de processos transite por todas as áreas sem bloqueio. O **E1** complementa que “a proposta do EP seja bem amparada pela administração central para que se tenha [...] gente capaz de orientar e conduzir os trabalhos”.

Para o **E3**, a criação de um escritório de processos, fator de análise, dentro da categoria estrutura, destaca que “uma instituição madura em processos tenha isso internalizado já dentro da cultura das pessoas, [portanto], não precisaria de uma estrutura para promover essas questões”. Esse fato também foi evidenciado pelo **E1**.

Apesar de não ser objeto de análise da presente dissertação, constatou-se que, reiteradamente, a cultura é um elemento destacado pelos especialistas. Dessa forma, percebe-se a importância do pensamento de Santos (2006), ao evidenciar que a cultura é uma preocupação contemporânea e está inserida no desejo de compreender o homem dentro de suas relações presentes e nas suas perspectivas futuras.

A percepção do **E3** deixou claro que a questão da estrutura está diretamente relacionada à cultura da organização, como os entrevistados anteriores, e ao fazer referência à estrutura; ele também destacou que se “uma instituição madura em processos tivesse isso internalizado já dentro da cultura das pessoas, não precisaria de uma estrutura para promover essas questões”. Opinião, também, destacada pelo **E1**, mencionada anteriormente.

Entretanto, ao reportar-se às Instituições educacionais, o **E3** enfatiza que:

[...] é fundamental ter uma estrutura para tomar a ação, tomar as decisões relativas à gestão de processos, a implementação da gestão de processos, principalmente no começo. Agora, onde está lotada essa estrutura acredito que deve estar ligado diretamente ao Gabinete. Por ser uma coisa ampla e até para ter um respaldo, digamos assim, uma valorização maior (**E3**).

Ainda sobre o escritório de processos, o **E3** descreveu sua experiência na Instituição em que atua, informando que ocorreu uma iniciativa local em determinada Pró-Reitoria, segundo o **E3**

[...] começou sem escritório sem nada muito formal com alguns processos implementando, mas com a questão do método em si dos conceitos, enfim, fazendo um piloto com algumas pessoas, que seriam os analistas [...]. E replicamos esse método. A ideia foi escalar realmente o método e a gestão de processos e agora [...] estamos pensando em estruturar um escritório. Lá não chama bem escritório, deram o nome de núcleo de processos e sistemas [...] o escritório começa a ser necessário. Imagino que o ideal seria ter isso a nível institucional ligado ao gabinete para atender a todas as áreas de processos [...] acredito que a localização pelo respaldo pela importância para ter crédito [...] deve ser ligado ao Gabinete (**E3**).

Percebe-se que esse entrevistado, como o **E1** e o **E2**, considera importante a institucionalização de um EP, isso foi evidenciado em razão da atuação na Instituição de cursos envolvendo a questão da gestão de processos. Na sua fala, ficou evidente que o EP precisa ser implantado.

Sobre o fator de análise escritório de processos, Tregear, Jesus e Macieira (2012) destacam que um escritório de processos, além de proporcionar vantagens eficazes, mensuráveis e sustentáveis à gestão de uma organização, também exercem um papel de liderança e de apoio para conferir se as iniciativas estão sendo executadas corretamente, aliado ao fato de ser um ponto central em termos de coordenação e comunicação.

O **E4** considera que “como boa prática de gestão de processos de negócios, seguindo a lógica do BPM [...] é importante ter um escritório de processos”, sua vinculação estaria a cargo de uma Pró-Reitoria de gestão ou diretamente de um Gabinete. Observa-se que o mesmo entendimento foi visto na perspectiva do **E3** e do **E1**, ambos consideram que o EP deve estar vinculado a um setor superior da Instituição. **E4** destaca que a elaboração das normativas seria uma atribuição do escritório de processos. Em sua fala, ele enfatiza que o EP seria o responsável pelas normativas, discussões e pela formação e que, em cada unidade, poderia haver um representante que é “a pessoa que faz a coleta da análise que multiplica aquelas informações de como mapear processos

e analisar e coletar indicadores que forem necessários, mais se reporta a um escritório vinculado ao cabeça”.

Sobre a vinculação do escritório de processos a um determinado setor, o **E4** manifestou-se com a mesma opinião do **E1**; e, especificamente, quanto à possibilidade do EP ficar disperso, alertou no sentido de que se ficar espalhado poderá não ter resultado, porém, se ficar vinculado ao gabinete do reitor, não há como descumprir uma determinação hierárquica. A preocupação da dispersão foi claramente evidenciada por **E1**, ao manifestar que, se disperso, “você corre um grande risco de iniciativas com metodologias diferentes que não repercutem da mesma maneira e muito menos conversam entre si”.

De acordo com Hall (2004, p. 47), uma das funções básicas da estrutura organizacional é “[...] produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes”. Nesse sentido, constatou-se o interesse de todos os entrevistados quanto à criação de um EP que oriente o gerenciamento dos processos e que seja o elo de comunicação com os demais setores da Instituição.

Evidenciou-se também para o **E4** que a gestão de processos também perpassa por uma mudança cultural, pois segundo ele

[...] toda mudança de processo é uma mudança cultural, então para você mudar a cultura ela tem que ser um pouco forçada por um tempo mais se a liderança principal não acredita nessa mudança, não está a fim de botar o próprio nome ali, não vai acontecer. Então não adianta um centro ter uma organização de processos, estruturar isso, ou uma Pró-Reitoria sozinha se aventurar. Desta forma não tem como acontecer (**E4**).

O **E5** considera importante um escritório de processos, visto que “as pessoas vão trabalhar em função da gestão de processos”. Ainda sobre a questão do escritório de processos, especificamente sobre sua vinculação a outro setor da Instituição, o entrevistado, em consonância com **E1**, **E2**, **E3** e **E4**, enfatizou que, se a estrutura estiver “dispersa, um faz uma coisa, outro faz outra, tu não consegues ter um objetivo maior, uma definição. Eu creio que, tendo uma estrutura já montada, definida, tu consegues atingir os objetivos”.

Para o **E6**, a criação de um setor pela gestão de processos “deve ser como assessoria (*staff*)”. Esse tipo de estrutura foi evidenciado pelos autores Rocha (1983), Chiavenato (2000) e Maiochi (1997). Em linhas

gerais, de acordo com Rocha (1983), o tipo de estrutura acompanha as características da estrutura funcional, diferenciando-se, apenas, por possuir órgãos de *staff*, com função exclusiva de assessoramento aos executivos.

O **E7** menciona que “é mais adequada a criação de um setor responsável, como um escritório de processos, por exemplo, de preferência vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento ou mesmo junto ao Gabinete do Reitor”. Idêntica manifestação foi evidenciada por **E1**, **E2**, **E3**, **E4** e **E5**, ao expressarem suas opiniões sobre o EP e a respectiva vinculação.

Para o entrevistado, é imperiosa a criação do escritório de processos, visto que tal atitude “é importante para instituir a política da Gestão de Processos e atuar como responsável pelas normativas, diretrizes, metodologia, orientações e ferramentas”. Consta-se que todos os especialistas anteriores também se manifestaram positivamente pela criação do EP. No tocante ao escritório de processos, o **E8** destacou o seguinte:

[...] nós implementamos um projeto institucional de mapeamento de processos mudamos a própria estrutura da Pró-Reitoria de Planejamento, no caso, para criar um setor para trabalhar com isso, especificamente com duas funções [...] uma Diretoria de Planejamento que tem duas divisões vinculadas. Uma divisão de planejamento para fazer atividades vinculadas a PDI e controle do planejamento e assim por diante. O planejamento estratégico em si. E outra divisão, chamada estrutura e processos, chamada de ESPO – Estrutura e Processos organizacionais [...] Então dentro dessa filosofia de assessoria administrativa [...] o ideal seria criar um setor que tivesse essa função específica de fazer um planejamento estratégico em relação ao projeto de mapeamento de processos. Foi criada uma estrutura denominada divisão de estrutura e processos, que seguramente eu considero que é muito melhor você criar setor que seja responsável para essa iniciativa, pelo menos para se criar um padrão, por que senão fica muito disperso. [...] muito mais interessante você criar um setor (**E8**).

Infere-se que um EP nada mais é do que uma estrutura voltada para a gestão de processos e que tem por finalidade administrar e fomentar a cultura de gestão de processos; e coordenar, fiscalizar e orientar os benefícios que a gestão de processos pode trazer para uma instituição.

Para o **E9**, a criação de um setor para tratar de processos é essencial, e, em sua manifestação, ele evidencia que

[...] hoje se fala muito em escritórios de processos. Mas, é comum nas nossas instituições a gente ter coordenação, departamentos, então acho imprescindível, por ele ter uma papel estratégico, de caráter estratégico, entendo que o local mais adequado seria no gabinete, onde toda essa área mais estratégica é decidida (**E9**).

O **E10** entende que a criação de um setor é pertinente e sua localização “depende de como funciona a estrutura da organização”. O escritório de processos precisa ter uma abrangência institucional, um alinhamento estratégico e com proximidade da alta gestão, ou seja, vinculado ao “gabinete ou a uma Pró-Reitoria/Secretaria que atue na gestão da universidade de forma estratégica”. Constata-se que esse posicionamento coincide com os posicionamentos dos entrevistados anteriores.

Ao mencionar a atuação das atividades, especificamente em relação ao escritório de processos, o **E11** chamou a atenção para o seguinte fato: “observar que a gestão de processos e gestão por processos são entidades bem distintas – falsos sinônimos”, “gestão de processos” e “gestão por processos”. Observa-se que o **E7**, de igual forma, também alertou sobre essa questão. **E11** destaca que:

[...] a filosofia de trabalhar “por processos” deve estar impregnada em toda instituição. Deve ser um dos princípios e/ou políticas norteadoras da organização. A ideia de escritório de processos deve ser uma ação inicial, apenas para implementação nas IES já existentes e que pretendem fazer a transição para processos (recurso temporário apenas para implementação da gestão por processos). Similar a ideia de gestão da qualidade, deve estar em todas as ações da empresa, não necessariamente deva ser uma área,

mas uma filosofia que permeia tudo que ocorra na organização (E11).

A implantação ou a implementação de uma GP perpassa por todas as esferas da organização, envolvendo não apenas as estruturas organizacionais, mas também as pessoas envolvidas. Na sequência, apresenta-se o Quadro 25 contendo a síntese das respostas relativas à Pergunta n. 2.

Quadro 25 - Síntese das respostas – Pergunta 02

(continua)

	Criação de um Escritório de processos e localização	Observação complementar
E1	<p>- Criação de um EP . Localização: “Seplan porque é uma Pró-Reitoria que tem maior abrangência sobre as outras. Trabalha questão planejamento/orçamento [...] A iniciativa do EP precisa adentrar em todos os setores [...]sem bloqueios”</p> <p>- Esse escritório responsável pela disseminação da cultura de GP.</p> <p>- Necessidade de estar alinhado ao setor de informática.</p> <p>-Precisa ter competência técnica de mapeamento versus competência técnica de informática (virtualização).</p>	<p>Explica que não pode ser disperso, porque corre risco de criar metodologias diferentes que não se conversam.</p>
E2	<p>- Considera que no início é necessário ter uma estrutura para estabelecer regras, “quais os modelos que serão utilizados”.</p> <p>-“EP é um prestador de serviços que vai ajudar cada setor, cada área melhorar sua gestão”.</p> <p>-EP tem o “papel de orientar , dar ferramentas e auxiliar o gestor do processo a utilizar essas ferramentas da melhor forma possível [...] EP é um facilitador.</p> <p>Não identificou a localização do EP, entretanto disse que “EP precisa estar empoderado [...] precisa transitar em todas as áreas da empresa”.</p>	<p>Pode ser disperso quando a Instituição tiver maturidade em GP.</p>
E3	<p>-Se houvesse uma cultura de processos, não precisaria de uma estrutura. Entretanto, nas IES considera fundamental no início da implementação . Para ter respaldo, precisa estar vinculado ao Gabinete, até para atender todas as áreas</p>	
E4	<p>- importante ter um EP / vinculado a qualquer Pró-Reitoria ou no GR. “Bom exemplo para uma estrutura matricial porque o EP vai precisar de multiplicadores”.</p>	<p>Mencionou” se ficar muito espalhado é de todo mundo e não é de ninguém” Uns projetos andam outros não.</p>
E5	<p>Necessário a criação de um EP “porque as pessoas vão trabalhar em função da GP”.</p>	<p>Considera que disperso não se alcança uma visão de processos.</p>
E6	<p>Quanto a localização diz que deve estar vinculado a Assessoria Staff</p>	

Quadro 25 - Síntese das respostas – Pergunta 02

(conclusão)

Criação de um Escritório de processos e localização		Observação complementar
E7	Favorável criação de EP vinculado a Pro-Reitoria de Planejamento ou ao GR, visto que é importante para instituir a política da GP. Sugere a presença de agentes facilitadores em unidades administrativas e acadêmicas como responsáveis como responsável pela implementação da GP em sua unidade.	
E8	EP com a “função de fazer um planejamento estratégico em relação ao projeto de mapeamento de processos”. Vinculado a Pró-Reitoria de Planejamento.	
E9	É adequado um EP, e por ter um papel estratégico, sua localização seria no GR.	
E10	Favorável a criação de EP. Localização, no GR ou Pro-Reitoria que atue na gestão de forma estratégica.	
E11	“A ideia de EP deve ser uma ação inicial, apenas para implementação nas IES já existentes de que pretendem fazer a transição para processos”. Portanto, considera que a filosofia de trabalhar “por processos” deve ser [...] uma política norteadora.	

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora (2019).

Conforme mencionado anteriormente a sequência da análise compreende três momentos. Assim, no próximo item serão apresentadas a síntese do resultado relativo a categoria de cada questão da 1 e 2.

5.2.1.1 Síntese da análise da Categoria Estrutura Organizacional

Constatou-se que, para todos os entrevistados, a estrutura, em geral, funcional, burocratizada, vigente nas IES não é adequada para o melhor funcionamento da Gestão de Processos. Apesar disso, todos assumem que, mesmo sobre as bases de uma estrutura funcional e verticalizada, é possível a implementação da gestão de processos. Nesse sentido, é possível reafirmar que 100% dos entrevistados, seja expressamente, seja por inferência do que afirmaram em suas respostas, consideram que a estrutura vigente tem um impacto importante sobre a implantação, a manutenção e o desenvolvimento de gestão de processos.

É o que se evidencia na unânime posição dos entrevistados de que é preciso e possível planejar uma gestão de processos, sem a necessidade de alterar a estrutura organizacional do tipo funcional, desde que no seu planejamento e na manutenção sejam efetivamente consideradas a situação real e atual dessa estrutura organizacional, suas vantagens e suas desvantagens para implementar a gestão de processos. Nesse sentido, Paim *et al.* (2009, p. 296) esclarecem que

[...] se a estrutura é funcional, mas a incorporação no modelo de gestão de elementos com focos em processos, pode ser aceita uma estrutura funcional que tem orientação por processos. A estrutura dará conta, principalmente, da divisão do trabalho, e a orientação por processos responderá, prioritariamente, para a coordenação do trabalho e para a melhoria do projeto de trabalho.

Quanto à indagação formulada sobre a necessidade de o organograma estar previamente definido, constata-se que cinco dos entrevistados verbalizaram, e quatro por inferência do contexto de suas afirmações consideraram, que para que haja o bom funcionamento da gestão de processos é melhor o organograma estar definido. Um dos entrevistados não manifestou opinião sobre o organograma e somente um afirmou que não precisa estar definido.

Infere-se das respostas que o organograma estar ou não definido não impede a realização de todas as medidas necessárias para a gestão de processos, ao contrário, conforme verbalizam **E4**: “não precisa estar definido, mas as funções sim”; e o **E7**: “Organograma definido exerce impacto positivo na GP”. No entanto, o **E11** observa que é melhor estar definido, mas desde que a pessoa “possa se reportar a vários gestores relacionados ao processo”.

Sobre a criação de um setor responsável para a gestão de processos, os entrevistados foram unânimes quanto à conveniência da criação de um setor ou de um escritório de processos, cuja atuação desenvolve-se desde seu planejamento até a sua implantação e manutenção. Acredita-se que o EP pode atuar como uma unidade de linha funcional, normatizando a gestão de processos, disseminando a cultura e alinhando as tecnologias.

Nesse sentido, é representativa a verbalização dos entrevistados quanto à criação de um escritório de processos: Para o **E1**, o escritório de processos é o setor responsável pela disseminação da cultura de gestão de processos: “[...] A iniciativa do EP precisa adentrar em todos os setores [...] sem bloqueios”. O **E5** destaca ser “necessário que haja a criação de um EP: porque as pessoas vão trabalhar em função da gestão de processos”. E o **E7** considera benéfico: “a criação de EP [...], visto que isso é importante para instituir a política da gestão de processos”. Ele sugere ainda a “presença de agentes facilitadores em unidades administrativas e acadêmicas como responsáveis pela implementação da Gestão de processos em sua unidade”.

Quanto à localização do EP, há consenso de que ela deve estar vinculada ao órgão de nível hierárquico superior, seja no Gabinete do Reitor ou na Pró-Reitoria de Planejamento; esta última se justifica por ter uma abrangência maior sobre as demais, considerando que atua com o planejamento estratégico e com o orçamento. É essencial esse respaldo para as atividades do escritório, visto que os diversos setores e unidades da IES precisam saber que as orientações do escritório têm, com base nesse reconhecimento formal de órgão superior, garantia de efetiva aplicação e continuidade em toda a Instituição. Nesse sentido, são representativas as verbalizações dos entrevistados **E3**: “Para ter respaldo, precisa estar vinculado ao Gabinete, até para atender todas as áreas”; e para o **E10**: “no GR ou Pró-Reitoria que atue na gestão de forma estratégica”.

Ao afirmar que o EP deve ser um setor vinculado a uma instância superior, três dos entrevistados verbalizaram que a responsabilidade pela gestão de processo não poderia estar dispersa devido aos seguintes fatores: a) criação de metodologias diferentes; b) andamento de projetos de forma desigual (uns andam, outros não); c) não alcance de uma visão de processos. Por fim, destaca-se que um dos entrevistados, mesmo considerando que o EP seja vinculado a um setor superior, considerou que é possível, posteriormente, reduzir a concentração da gestão dos processos e das orientações quanto aos aperfeiçoamentos, passando a ocorrer mais dispersão dessas responsabilidades, desde que se alcance maior maturidade da gestão de processo. Na sua verbalização, **E2** “considera que, no início, é necessário ter uma estrutura para estabelecer regras, quais os modelos que serão utilizados [...] EP é um prestador de serviços que vai ajudar cada setor, cada área a melhorar sua gestão [...] tendo o papel de orientar, dar ferramentas e auxiliar o gestor do processo a utilizar essas ferramentas da melhor forma possível [...] EP é um facilitador”.

Por fim, é importante registrar que o **E11** manifestou preocupação no sentido de evitar efeitos negativos que possam advir de uma centralização em um setor, sendo a sua verbalização nos seguintes termos: “a ideia de EP deve ser uma ação inicial, apenas para implementação nas IES já existentes de que pretendem fazer a transição para processos”. Portanto, ele considera que a “filosofia de trabalhar “por processos” deve ser [...] uma política norteadora”.

Na próxima seção, em continuidade aos objetivos, será apresentada a análise da dimensão pessoas.

5.2.2 Análise da Categoria Pessoas

Para atingir o segundo objetivo específico, foram elaboradas as Perguntas de n. 3, 4 e 5, no sentido de apurar qual o papel e as respectivas especificidades das pessoas na gestão de processos. Com o propósito de melhor visualizar o assunto, essas perguntas serão apresentadas Quadro 26.

Quadro 26 - Segundo objetivo específico

Objetivo	Categoria de Análise	Fatores de Análise	Procedimento Roteiro
b) Verificar quais as necessidades de recursos humanos para gestão de processos em IES	1.2 Recursos Humanos para GP em IES	- Contratação ou adequação das pessoas à GP em IES. - Características profissionais específicas para GP em IES. - Pessoas com Especialidades específicas afeta ou não a gestão de processos.	Questões P:3; P:4; P:5.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2018).

Diversos fatores são fundamentais para gerir uma organização, a exemplo da liderança, assim como uma boa administração e, principalmente, uma equipe de pessoas com conhecimentos e habilidades (HERMAN, 1993). Assim, como as outras organizações, as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras buscam aprimorar sua gestão para responder aos desafios atuais. Sobre a dimensão pessoas, com base em Angeloni (2002), a atuação dos agentes é fundamental para qualquer tipo de mudança.

A Pergunta n. 3 buscou obter a opinião dos entrevistados quanto à viabilidade de ser realizada a adequação do corpo funcional das IES mediante capacitação para a gestão de processos ou haveria necessidade de novas contratações de pessoas com formação específica.

Para o **E1**, “uma questão-chave quando você aborda o BPM, ou uma gestão por processos, é você respeitar as pessoas que chamadas de donos dos processos, que são os colegas que efetivamente desempenham

suas funções”. A expressão dono de processo representa a “[...] pessoa ou grupo de pessoas com a responsabilidade da prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócios” (ABMP BRASIL, 2013, p. 303).

O Guia de Gerenciamento de Processos (2013) também evidencia que os processos interfuncionais demandam uma nova orientação organizacional, na qual as responsabilidades precisam estar explícitas. Nesse contexto, o **E1** enfatizou que

[...] quando você propõe um escritório de processos numa abordagem de BPM, uma abordagem de desenhar os fluxos, registrar, buscar melhorias, criar manuais, você não vai conseguir fazer sem que as pessoas estejam convencidas que vale a pena. A técnica que precisa ser utilizada é a de convencimento, de envolvimento, a de mostrar para esses colegas que isso é chave, que o *know how* que eles detêm precisa ser registrado para repassar aos novos colegas (**E1**).

Isso significa dizer que os detalhes técnicos dos colegas mais antigos devem ser transferidos evitando-se a perda de informações. Trata-se do conhecimento tácito, que é descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) como um tipo de conhecimento pessoal, enraizado nas ações e nas experiências de um indivíduo. A importância do compartilhamento dessas informações é enfatizada por Grotto (2002, p. 106), visto que o conhecimento é um valioso ativo da organização por ser “[...] o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende [...]”, portanto, precisa ser disseminado.

A difusão do conhecimento também é mencionada por Nonaka e Takeuchi (1997) quando eles enfatizam que o conhecimento individual transforma-se em conhecimento organizacional, rico para a organização.

Observa-se que o **E1** é preciso ao mencionar a resistência inicial diante de uma mudança. Quanto a esse aspecto, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que há uma confusão contínua quando um novo conhecimento é difundido em uma organização. O **E1** evidenciou essa situação ao relatar que “a gente teve muitas experiências de conversar com os colegas que eram extremamente reticentes, que achavam que isso não ia dar em nada e que era perda de tempo”.

Por fim, o **E1** expressa a questão de recursos humanos como um ponto essencial considerando as especificidades existentes. Uma gestão de processos exitosa envolve diversos papéis, integrando vários

especialistas. Os papéis mais habituais de uma organização incluem: o dono do processo, o gerente do processo, o analista do processo, o designer do processo e o arquiteto do processo.

O **E2**, compartilhando do mesmo entendimento do **E1**, considera também que “os donos dos processos são aquelas pessoas que já estão lá, já fazem a gestão de processos, de uma forma ou de outra [...] talvez não de uma forma estruturada, não de uma forma padronizada, mas são aquelas pessoas que realmente entendem do processo”.

Fazendo-se uma relação com os cargos existentes nas universidades federais, realidade conhecida da pesquisadora, os donos dos processos são as pessoas que lidam com as atividades administrativas, seja atividade de um administrador, de um assistente ou de um auxiliar. Qualquer pessoa que atua com a rotina administrativa de uma IES e que tenha conhecimento dos trâmites de uma determinada tarefa é um dono do processo. Muito embora o Guia de Gerenciamento de Processos (ABMP BRASIL, 2013, p. 304) aponte que os “[...] donos dos processos são normalmente indivíduos em nível executivo, tipicamente diretores ou acima, com responsabilidades que cruzam silos verticais”.

Outro papel apontado pelo **E2** foi o de analista de processos, que, em sua opinião, “normalmente são as pessoas que executam o processo [...], essa pessoa tem que ter a facilidade de transitar nessas diversas áreas e compreender o contexto”.

Na descrição apresentada no Guia de Gerenciamento de Processos (ABMP BRASIL, 2013, p. 310), o analista de processo é “[...] um indivíduo que possui grande habilidade em entendimento da documentação de processos e padrões de desempenho”. Esses profissionais criam e recriam modelos, realizam análise e efetuam avaliação de processos, sugerindo melhorias e alternativas de desenho.

Para o **E3**, atuante em uma instituição pública federal, sobre os recursos humanos, ele diz que a capacitação é uma boa opção para a formação dos profissionais, já que não há o cargo específico. Ele verbaliza que

[...] o mais importante, você formar pessoas, até a iniciativa dos cursos é [...] de ter pessoas preparadas e com conhecimento para pensar diferente no dia a dia e pensar na forma diferente de executar os processos onde ela esteja localizada. Então acredito que uma capacitação continuada ela é importante para formar multiplicadores e adeptos

principalmente na ponta de quem está executando os processos (**E3**).

Ele destacou, ainda, a figura do patrocinador e a do analista. Quanto ao papel do patrocinador, de acordo com a definição encontrada no Guia de Gerenciamento Processos (ABMP BRASIL, 2013, p. 315), é essencial para as iniciativas de gestão de processos que esse indivíduo determine “[...] a direção e a estratégia do gerenciamento de processos de negócio, podendo ser os próprios donos [dos] processos”.

Ao se reportar sobre a atuação das pessoas no escritório de processos, o **E3** menciona a importância de ter o patrocinador e o analista para bancarem essa mudança. Em suas palavras, ambos os profissionais devem ficar “ligados diretamente *full time* nessa estrutura”. Em relação ao dono do processo, ele destaca que são as pessoas responsáveis pela execução, por isso, “é importante ter o conhecimento, ter a formação para saber o que é, e como funciona, o método do pensar diferente na ponta e ter essa equipe focada para implementar e controlar toda a questão, de documentação a questão dos indicadores”.

Observa-se que para o **E3** e também para o **E2**, o escritório de processos deve manter pessoal capacitado para suporte, quando afirma que: “então seria como um suporte às implementações”.

Idêntica opinião sobre as funções necessárias à gestão de processos foi evidenciada pelo **E4** e pelos anteriores. Os entrevistados são unânimes ao verbalizarem que se deve trabalhar com os recursos humanos disponíveis, considerando que essas pessoas conhecem a dinâmica da Instituição/organização. Em sua fala, o **E4** destaca:

Eu acho importante usar as pessoas de dentro porque elas já conhecem, porque mexer com processos tem que ter muita vontade. E vamos ter bastante resistência dependendo da IES. Por exemplo, trabalhar no âmbito de uma federal ou qualquer pública que tenha mais de cinco anos de existência, quanto mais tempo a organização tenha, mas essa cultura está fixada, se a cultura não for por eficiência, não for por transparência, são coisas que a gestão de processos vai pedir, vai cobrar (**E4**).

O **E4** considera que o escritório deverá encontrar as pessoas que possam contribuir para as mudanças nos seus setores, porque “sempre vai ter aquele incomodado com essa situação que quer a melhoria, então,

essas pessoas são as ideais para trabalhar com processos, com esse time de multiplicadores”.

Observa-se que o **E1** mencionou a importância de utilizar as *expertises* dos funcionários mais antigos. Idêntico cenário foi apontado pelo **E4**, ao mencionar que, “quando você envolve servidores de carreira ou colaboradores que já estão na organização e que têm um compromisso já validado com a instituição [que] têm uma vida dedicada à entidade, você consegue mais credibilidade”.

Sobre o treinamento, o **E4** reforça a necessidade da capacitação continuada, haja vista que a gestão de processos não é realizada no escritório de processos; por isso, a necessidade de envolver os colaboradores. Em sua opinião, o escritório de processos concede o suporte, porém, “cada liderança, cada pessoa gera seus próprios processos [...] então, é bem importante que as pessoas que estejam participando desse processo sejam capacitadas para isso [...] demora mais, porém, dura mais também”.

Com relação à questão de recursos humanos, o **E5** esclarece que, caso a instituição tenha em seu organograma o escritório de processos, ela deve considerar necessária a figura do analista de processos. Ele relata a experiência da instituição à qual é vinculado contando que

[...] aqui no setor somos em três analistas de processos, então, a gente trabalha toda a questão de estar revisando, mapeando, desenhando os fluxogramas, trabalhando quantificadores [...] nas nossas unidades operativas nós temos os multiplicadores de processos, que é aquele que está disseminando a questão dos processos nas unidades (**E5**).

Com base no Guia de Gerenciamento de Processos (ABMP BRASIL, 2013), o analista de processos é o indivíduo que é o responsável pela análise e pela criação de modelos no estado atual. Também são as pessoas incumbidas por apresentarem as sugestões de melhorias, da mesma forma que as alternativas de desenhos.

Depreende-se que, no caso dessa instituição, a função mencionada pelo **E5** como analista de processos se assemelha ao designer de processos, considerando-se que esse profissional é incumbido de desenhar novos processos e de transformá-los, ele deve apresentar habilidades analíticas, criativas e de descrição visual dos fluxos do processo (ABMP BRASIL, 2013).

Sobre a pessoa, dona do processo, o **E5** considera que pode ser “uma pessoa da instituição que não seja ligada ao setor de gestão de processos (Escritório), mas que ela seja o dono do processo, que ela tenha uma visão do todo”. Depreende-se que a pessoa que é o “dono do processo” é essencial dentro das organizações, por interagir com as diferentes áreas funcionais. É importante registrar que, no conceito de BPM, está incluído a importância das pessoas no contexto da gestão.

BPM é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio. BPM também reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes. (ABPMP BRASIL, 2013, p. 1).

O **E6** considera que as instituições poderiam adequar o corpo funcional mediante uma alteração nas atribuições. Em suas palavras, ele exemplifica que o: “responsável por uma área funcional responde ao superior e agora também ao responsável pelo processo ponta a ponta”. Ele reforça, ainda, a necessidade de haver capacitações para o “entendimento dos processos de negócio, de apoio e de gestão”.

Na perspectiva do **E7**, é necessário adequar as pessoas da instituição à gestão de processos, e a capacitação contínua é o caminho, é a maneira adequada. Em suas palavras, é necessário identificar “servidores com perfil para desempenhar os respectivos papéis: gerente de processos, analistas de processos, facilitadores”. Ele ressalta, ainda, que não é necessário contratar novos funcionários, visto que já existem pessoas com diferentes cargos e funções. Ele destaca que “as ferramentas, os instrumentos e os métodos de trabalho da gestão de processos podem ser incorporados no cotidiano e das atividades das IES, respeitando suas características e complexidade”. Ele também enfatiza a necessidade de potencializar as pessoas ocupantes de cargos ligados à gestão, uma vez que essas “funções são desempenhadas pelos mais diferentes cargos e com pessoas de distintas formações e, por tal motivo, podem não estar familiarizados com a gestão de processos”.

Para o **E8**, é necessária uma participação ativa, pois é dificultoso “ter um setor que seja capaz de fazer um mapeamento de toda a instituição [é] difícil conseguir dar corpo a um projeto institucional se você quiser que só quem faça o mapeamento seja um determinado grupo de servidores”. Esse entrevistado destacou sua experiência na instituição em

que atua manifestando que, apesar de ter sido elaborado o projeto e iniciado a partir da alta gestão,

[...] a execução dele foi o inverso, ela é de baixo para cima. [...] foram muitos treinamentos, muitas reuniões [...]. Mas a ideia é que fosse feita pelas pessoas responsáveis, principalmente, capitaneada pelo dono do processo, depois de mapeado o processo, identificar quem é o dono, quem é o responsável. Aqui não estamos falando de hierarquia, pode ser um chefe de divisão, pode ser um diretor, o dono do processo (E8).

Por isso, para o sucesso de uma gestão de processos, ele recomenda treinamento e capacitação continuada para a equipe.

Na mesma esteira, o E9 ressalta que é necessário adequar o atual corpo funcional já existente na instituição, visto que “com toda certeza é necessário o estabelecimento desses papéis para que a gestão de processos aconteça. E após o estabelecimento, é necessária a formação dessas pessoas para atuarem com processos”. Ele mencionou que no serviço público, nas IES, as carreiras já estão estabelecidas, por isso, considera importante o envolvimento de todos num projeto de capacitação coletiva para “uma transformação organizacional e toda essa transformação, todo esse processo de mudança precisa ser precedido pela preparação”.

Quanto à atuação dos profissionais do escritório de processos, o E9 ressalta a necessidade de manter uma equipe qualificada visto que

[...] não temos o cargo de analista de processos, então essa pessoa pode ser formada para ser uma analista de processos e preferencialmente que ela seja certificada pela Associação Brasileira de BMP. Na equipe é bem importante que a gente tenha uma equipe multidisciplinar por que serão olhares diferentes para o mesmo assunto (E9).

O E10 foi objetivo ao expressar que devem existir cargos específicos para “os analistas de processos e arquitetos”, enquanto a capacitação se aplicaria para os donos e gerentes dos processos. E o E11 entende que é importante utilizar as técnicas de mudança de comportamento, incluindo treinamento e capacitação, e acompanhamento contínuo.

Com o intuito de obter esclarecimentos sobre a necessidade de recursos humanos, conforme apregoado no objetivo específico n. 2, a pesquisa buscou identificar, na percepção dos entrevistados, por meio da Pergunta n. 4, se alguma especificidade poderia ter influência na gestão de processos. Assim, passa-se para a análise em relação aos fatores correspondentes à quarta pergunta.

O **E1** considera necessário ter um olhar externo, aqui entendido como o olhar de um setor responsável pelo comando das ações relativas à gestão de processos; “que saiba conduzir o caminho do fluxo, saiba extrair as informações, saiba instigar as pessoas que efetivamente estão desenvolvendo aquele trabalho e relatem detalhes de cada operação”. Por isso, o **E1** destaca a importância do escritório de processos, da seguinte forma:

E isso só se faz com uma equipe de apoio [...]. A grande demanda específica é que você tenha isso alinhado num núcleo, num Escritório de Processos, que todas as pessoas da Instituição que estejam mexendo com isso conversem e que tenham a mesma metodologia e mesma abordagem. Isso é chave (**E1**).

O **E2** também destacou a necessidade de um olhar diferenciado, tendo manifestado que, “na verdade, as instituições têm os recursos que elas precisam para implantar a gestão de processos, elas só precisam, vamos dizer assim, olhar isso de uma forma diferente, não tão por departamentos”. Ele complementa afirmando que as instituições precisam de um facilitador para organizar, já que “a gestão de processos traz esse olhar do todo, no qual as coisas se encaixam para entregar aquilo que é essencial”.

Infere-se que as organizações tendem a alinhar seus processos de forma a produzir bons resultados, e, como apontam Porter (2003), Batemann (2005) e Dalmaris *et al.* (2005), a gestão de processos proporciona o apoio essencial para a melhoria de processos. E, para que isso aconteça, é preciso criatividade, essa criatividade e a inovação estão na capacidade intelectual das pessoas, no seu talento, que é o cabedal das organizações (ZANELLA, 2002).

O **E3** chamou a atenção para as habilidades das pessoas que irão atuar no escritório de processos, que devem ser

[...] proativas, que gostam de mudanças, que têm uma liderança clara e identificada porque elas vão funcionar como facilitadores e precisam ter esse respaldo com as pessoas. Devem passar por um treinamento, um conhecimento da parte técnica. Normalmente são administradores, são pessoas que já trabalham com melhorias e têm essa parte de gestão, planejamento, controle mais internalizada [...]. Mas eu destaco muito a questão pessoal, importante termos em recursos humanos essa empatia, a capacidade de trabalho em equipe (**E3**).

Nota-se que a aprendizagem é uma variável importante para a compreensão da construção do conhecimento, pois, no âmbito organizacional, de acordo com Fernandes (2002), a aprendizagem refere-se à habilidade de criar novas ideias e de expandi-las por todo o ambiente. E, é nessa esteira que a figura o facilitador apontado pelo **E3** que irá atuar em todos os setores das instituições, disseminando a habilidade de compartilhar suas experiências. O compartilhamento do conhecimento, na ótica de Grotto (2002), pode ocorrer de duas maneiras: formal e informal. No caso do facilitador, depreende-se que poderá atuar de maneira informal, visto que essa prática ocorre por meio de conversas casuais, ocasião em que as pessoas trocam ideias. E, como apontou o **E3**, é necessário que as pessoas tenham capacidade de trabalhar em equipe.

Entretanto, observa-se que a resistência às mudanças é um ponto comum para os especialistas **E1**, **E2** e **E4**. Para o **E3**, a “comunicação é fundamental porque, às vezes, as pessoas são resistentes a mudanças”. Infere-se que no caso de uma pessoa com habilidade comunicativa e de convencimento, ela possui mais facilidade de incentivar as demais a pensarem de forma diferente. O **E3** complementa que, “se existe uma resistência inicial já fica mais complicado”, por isso, “a partir da liderança dessas *soft skills*, habilidades que são técnicas de comportamento, a atitude é muito importante, destacaria essas especificidades”. O **E6** chama a atenção para a situação específica nas IES que deve ser levada em conta na implantação da gestão de processos, quanto à resistência da área educacional, “as novas terminologias, como a expressão negócio”. Ele relata que quando atuou numa IES privada, teve de “alterar a denominação de processo de negócio para atividade-fim”.

Para o **E4**, as pessoas que se propõem a atuar na gestão de processos devem:

[...] conhecer a cultura, alguém que tenha permeabilidade no setor, não esteja envolvido em nenhum tipo de rixa política ou qualquer coisa, que não consiga conversar com as pessoas [...] que seja alguém bem relacionado, para que não haja empecilhos em relação ao programa, a melhoria de processos por causa do porta-voz (**E4**).

Observa-se mais uma vez que o elemento cultura permeia a gestão de processos, e, nesse sentido, Paim *et al.* (2009, p. 52) afirmam que a cultura organizacional é o cenário das relações entre os elementos organizacionais imprescindíveis para os processos: a saber: “estratégia, estrutura organizacional; desempenho; conhecimentos e informações; competências individuais; tecnologia”. Para **E4**, as especificidades para a pessoa atuar com processos incluem

[...] habilidades sociais, comunicativa, uma pessoa mais empática, a ideia não é fazer julgamentos, é saber ajudar, entraria bastante a gestão de competências, um perfil de liderança, mas também um perfil de avaliador, pessoas que saibam conseguir fazer avaliações técnicas sem julgamento (**E4**).

No tocante às especificidades dos recursos humanos para atuação com processos, o **E5** evidenciou que a formação específica das pessoas não é essencial, entretanto, ele destaca que é preciso “ter analista, ou profissional que conheça o processo para trabalhar”. Ele valorizou a experiência do local de atuação, mencionando que os analistas da instituição na qual atua possuem formação diferenciada em várias áreas de conhecimento.

Observa-se, assim, que a formação específica não é necessária, nem é obstáculo para a atuação na gestão de processos. O Guia de Gerenciamento de Processos (ABMP BRASIL, 2013) descreve que o trabalho em processos é coletivo e sua efetividade ocorre a partir de diversas especialidades. O analista de processos, mencionado pelo **E5**, é a pessoa responsável, segundo Guia de Gerenciamento de Processos (ABMP BRASIL, 2013), pela análise dos processos, além de propor melhorias.

Na ótica do **E7**, as especificidades dos recursos humanos apenas indicam que é preciso identificar os “perfis dentro da instituição, capacitar os gestores para que entendam e colaborem com a gestão de processos,

promover a cultura organizacional baseada nos preceitos da gestão de processos e investir em constantes ações de capacitação”.

Acredita-se, portanto, que a instituição deve permanentemente investir em ações de capacitação para que as pessoas possam desenvolver suas ações com uma perspectiva de melhoria contínua, o que repercutirá na gestão de processos.

A especificidade citada pelo **E8** diz respeito ao aspecto envolvimento, que é indispensável, mas não há necessidade de uma formação específica, entretanto, destaca a qualificação como um fator predominante para atuação na gestão de processos. Em suas palavras: “não vejo como impeditivo um auxiliar ou um assistente em administração pudesse fazer esse trabalho [...] o importante é que ele se qualifique bastante”. Sobre a capacitação organizacional, Angeloni (2002) destaca que a aprendizagem tem como objetivo preparar as pessoas continuamente para as transformações.

Em sua manifestação, o **E9** destaca que é preciso formar ou capacitar pessoas para serem analistas, pois, para a atuação na gestão de processos, isso “precisa ser uma premissa dentro da instituição para que essas pessoas possam conduzir um trabalho institucional”. Por sua vez, o **E10** destaca, como característica importante para trabalhar com a gestão de processos, especificamente no escritório de processos,

[...] ter um perfil inovador, que goste de desafios e procure novas soluções a todo o momento. A visão sistêmica tanto da organização como do que é BPM (muito além de mapear processos) também é muito importante (**E10**).

Quanto ao conhecimento técnico, o **E10** ressalta que essas “pessoas não podem entender apenas de BPM, mas também devem conhecer métodos e ferramentas de gestão estratégica, gestão de projetos, gestão de riscos, entre outras”.

O **E11** sintetizou sua resposta da seguinte forma: “mesmas dificuldades e [mesmos] desafios das outras organizações: mudança de comportamento”. Assim, as pessoas das instituições de ensino superior precisam superar a resistência e devem se adequar às novas metodologias de trabalho relacionadas à gestão de processos, considerando que “BPM é uma nova forma de articular e aplicar de modo integrado abordagens, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 1).

Para melhor compreensão da categoria pessoas, a questão n. 5 buscou esclarecimentos e informações em relação à participação dos diversos profissionais (cargos distintos) existentes nas instituições de ensino quando responsáveis por processos, considerando a singularidade do cargo e se esse tipo de situação afetaria ou não a gestão de processos.

O **E1** inicia sua resposta reconhecendo que essa é “uma questão-chave quando você está falando de IES”. Para ele, na gestão de processos é preciso saber quais processos efetivamente devem ser mapeados e controlados. Ele observa que a atividade de um médico ou a atividade de um engenheiro é menos importante de fazer uma análise sobre a gestão de processos, porque não é atividade burocrática, atividade administrativa. Ele considera que, na gestão de processos, “a instituição precisa se preocupar basicamente com a atividade-meio, e não com a atividade-fim [...] enquanto não evoluir nisso”.

O **E2** alerta que é preciso ter o cuidado em avaliar o contexto, acima de tudo, respeitar a forma de trabalho dos profissionais. Ele acredita que é “uma habilidade do escritório, das pessoas que estão à frente do escritório, que é poder olhar para esse profissional que está lá fazendo milhares de atividades, algumas que ele tem muita familiaridade, outras não”. Ou seja, para o **E2**, é necessário que o pessoal atuante no escritório de processos propicie suporte e esclarecimento aos profissionais das diversas especialidades da organização assegurando seu alinhamento com os objetivos, visto que

Se você está num ambiente onde você está lidando com médicos, é diferente do ambiente onde você está lidando com engenheiros. Para isso você precisa adequar a linguagem e as ferramentas. Não que você vai ter diversas metodologias dentro da empresa, não é isso, mas é adequar e adaptar realmente dentro daquilo que é relevante para aquele setor para aquele momento (**E2**).

Observa-se que o escritório de processos é uma estrutura importante na instituição, pois é um setor que engloba diversas atribuições que envolvem todas as pessoas e os respectivos cargos. Para o **E3**, em relação à atuação dos profissionais que são contratados pelas especialidades, essa questão impacta na gestão de processos, visto que algumas pessoas detentoras de especialidades “não têm a visão de processos, eles são muito técnicos”. Nesse aspecto, o **E3** entende que a melhor alternativa é a capacitação, e para tanto, expressa o seguinte:

Eu acredito que é possível fazer uma capacitação mais aplicada, fazer piloto dentro das áreas, falar da parte teórica, trazer dentro da parte prática também, alguns pilotos para dar essa visão um pouco mais de processo para esses profissionais que são muito técnicos e mostrar o impacto que as especialidades deles têm em processo como um todo [...] (E3).

O E3 destaca ainda que o “envolvimento é importante para que eles [...] entendam o papel deles nos processos e como eles podem contribuir para um processo melhor”.

Nesse contexto, percebe-se que é por meio da aprendizagem que as organizações constroem e aperfeiçoam algo, multiplicando conhecimentos. A aprendizagem organizacional nasceu como “[...] um processo que objetiva preparar as pessoas continuamente para as transformações, por meio da conversão do conhecimento e da mudança de seus modelos mentais.” (ANGELONI, 2002 p. 90).

O E4, em sua manifestação, destaca que “se for na atividade-fim não afeta tanto já na atividade-meio [...] independentemente da formação da pessoa, ela está ali para cumprir uma rotina, essa rotina é um processo”. Dessa forma, ele entende que afeta

[...] no ponto em que você tem bases diferentes sobre como a pessoa deve desempenhar aquela rotina. Então, talvez um engenheiro tenha métodos bem diferentes que um médico, por exemplo [...] eu acho que isso afeta, mas afeta num primeiro momento, no momento da sensibilização, para você mostrar que a IES está preocupada agora com uma gestão de processos documentada, uma gestão de processos que segue metodologias internacionais de certificação (E4).

Nesse aspecto, o E1 expressou igualmente a preocupação sobre mapear principalmente as atividades-meio, e não as atividades-fim enquanto não houver maturidade em gestão de processos, explicitando:

[...] a minha opinião básica é essa, a IES tem que se preocupar em aperfeiçoar os seus processos meio, seus processos administrativos. Não precisa se preocupar enquanto não evoluir nisso em querer mapear a atividade de médico, engenheiro ou de

qualquer outro professor. Não tem como fazer isso (E1).

Ainda, complementando o raciocínio sobre profissionais com especialidades, o E4 considera que o tema deve ser tratado da seguinte forma: “primeiro essa abordagem tem que ser bem construída pelo líder principal, o reitor, o gestor, o pró-reitor [...] o objetivo, e quais as entregas que esse programa de gestão de processos vai se comprometer”.

Para o E5, a presença e a atuação de profissionais com especialidade não afeta negativamente a gestão de processos, já que, por possuírem conhecimentos específicos, agregam conhecimentos. Ele enfatiza que profissionais assim “podem ajudar o analista a pensar no processo ponta a ponta”. O E6 destaca que “por mais que haja profissionais altamente qualificados e especializados, eles precisam ter a visão do todo, ou do processo ponta a ponta”.

Essas observações dos entrevistados estão presentes nos argumentos de alguns autores, como Reis (2003). No âmbito das Instituições, observa-se que o fundamento principal que “deve nortear a gestão universitária é o enfoque sistêmico”, um olhar que interpreta “as organizações como um conjunto de elementos distintos”. Essa visão sistêmica permite aos gestores assimilar a relação entre os setores, concomitantemente, permite enxergar a complexidade da organização (REIS, 2003, p. 75).

Já para o E7, a atuação desses profissionais afeta de maneira positiva, “pois cria um ambiente multidisciplinar. São pessoas que ocupam os mais diversos cargos, com formações acadêmicas específicas e, portanto, são diversos olhares e experiências”. Ele ressalta que é importante compreender quais são os processos, os atores e os donos do processos. Percebe-se que o E7 manifesta a mesma preocupação do E1 quanto à necessidade de uma boa gestão dos processos das atividades-meio para maior eficiência e eficácia das atividades-fim: “as atividades-meio das IFES são usualmente menos valorizadas do que as atividades-fim, contudo, para que as atividades-fim sejam bem-sucedidas, é importante que as IFES tenham um bom funcionamento de uma maneira geral”. Nesse sentido, ele considera essencial que seja realizado

[...] um diagnóstico completo dos processos da instituição e sua classificação, pois de acordo com os escopos dos processos, é que será possível compreender melhor os perfis dos profissionais e

assim desenvolver e potencializar a gestão de processos (**E7**).

Para o **E8**, a especialidade dos profissionais afeta a gestão de processos, considerando que “a maioria desses profissionais de especialidades não tem formação em administração, isso, por vezes, de alguma forma, dificulta que eles tenham uma visão sistêmica do processo”. Sobre a visão sistêmica, reporta-se novamente aos ensinamentos de Reis (2003, p. 75), quando ele afirma que o fundamento principal que “deve nortear a gestão universitária é o enfoque sistêmico”, um olhar que interpreta “as organizações como um conjunto de elementos distintos”. O **E8** observa ainda que, quando os docentes atuam na atividade-meio e, principalmente, na atividade-fim, por vezes, torna-se um obstáculo, pois, “às vezes, é difícil você conversar com o professor para poder fazer um mapeamento de processo”.

O **E8**, quanto à realização do mapeamento, traz a seguinte orientação pragmática: “muitos deles já consideram de imediato, isso aqui não é função minha, isso aqui é administrativo, isso é atividade-meio, isso não é comigo”. Por essa razão, considera-se que as especialidades, por vezes, afeta a atuação do profissional na gestão de processos. Nesse aspecto, o **E5** e o **E6** observam que é necessário propiciar uma visão sistêmica aos docentes.

Já o **E9** manifestou-se da seguinte forma: “as IES possuem profissionais altamente qualificados que são mestres, doutores, PHD, atuando na gestão, porém com formação que não é a formação de gestão”. Dessa forma, é “imprescindível que eles conheçam sobre processos para que possam atuar, se preocupar e agir olhando para os processos”. O **E10** considera que isso não afeta a atuação, visto que “isto se torna uma fonte maior de informações e conhecimento para aprimorar os processos. A administração deve ser aproximar da academia”.

Em essa mesma linha, o **E11** manifestou-se de forma objetiva: “a ideia do dono do processo é ter uma pessoa com visão ampla e comprometida com o processo. Trazer essas pessoas como o dono do processo, é preciso trabalhar a necessidade de estender a sua atenção para o processo além da sua função”.

A seguir, no Quadro 27, será apresentada a síntese das respostas relativas às Perguntas n. 3, 4 e 5.

Quadro 27 - Síntese das respostas às questões 3,4 e 5

(continua)

	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5
E1	Respeitar dono de processos, visto que já desempenham essas funções. O EP precisará convencer os donos dos processos que a proposta de GP precisa registrar o <i>Know how</i> que eles detêm para repassar aos demais colegas. É essencial esse resgate do conhecimento e experiências dos donos do processos. Sugere a utilização de alunos para na elaboração das atividades relativas ao mapeamento. Portanto, serão utilizados os recursos humanos já existentes na Instituição.	Envolvimento/Convencimento Necessidade de repassar conhecimento para os novos colegas; Alinhamento de Métodos Equipe preparada para EP Cursos	Tem que ter conhecimento do processo ponta a ponta. Tem que saber distinguir o processo das atividades meio e da atividade fim.
E2	Respeitar dono de processos porque são aqueles que já conhecem os processos e são responsáveis pelas entregas; Gestão de processos não muda a estrutura funcional, e portanto, as funções continuam as mesmas. Destaca que a equipe do EP, além as várias metodologias, tem que desenvolver capacidades de compreender os diversos contextos dos diversos setores. “Tem que ter a facilidade de transitar nessas diversas áreas e compreender o contexto. Assim também os analistas de processos continuarão com suas funções. Infere-se portanto, a Instituição utilizará os recursos humanos atuais. Conclui-se que a instituição utilizará os recursos humanos existentes.	Nada muito específico. As IES já possuem os Recursos necessários. Precisa é de um olhar diferenciado (visão holística)	- Precisa respeitar o contexto - Considerar a cultura do setor. - Metodologias e ferramentas para adequar o processo.
E3	Capacitação continuada é “importante para formar multiplicadores”. Considera importante no EP a existência de analista em tempo integral. Os donos do processos precisam ter formação sobre o funcionamento das novas metodologias.	Pessoas proativas Treinamento Equipe preparada Capacidade de trabalho em equipe Comunicação Atitude	Impacta devido as especialidades específicas (técnicos) não possuindo visão do todo. Afeta por ser muito técnico e não ter a visão do processo; Capacitação para envolver; Piloto dentro das áreas (somente assim, é possível enxergar a dificuldade

Quadro 27 - Síntese das respostas às questões 3,4 e 5

(continua)

	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5
E4	A equipe do EP deve ser composta por pessoas da própria Instituição, porque diminui a resistência a mudança. Utilizar os recursos humanos da própria instituição . Respeitar as pessoas que já atuam com os processos. Capacitação continuada.	Conhecer a cultura da IES Que tenha bom relacionamento Habilidades sociais, comunicativa, Gestão de Competências; Pessoas que tenham perfil avaliar técnico.	Impacta na atividade fim Na atividade meio afeta num primeiro momento Recomenda: Envolvimento da alta administração por meio do EP; sensibilização.
E5	Se tiver EP – obrigatório ter analista de processos. Donos de processos – não precisa estar ligado ao EP. Facilitadores de Processo – Pessoas que detem a informação. Em unidades operativas: multiplicadores fazendo disseminação.	Analista de processos – obrigatoriamente.	Não afeta. Por que cada profissional detém conhecimento específico. Essa expertise soma-se as técnicas do analista para pensar no processo ponta a ponta.
E6	Tem que haver mudanças nas atribuições – o responsável da área funcional, responde ao superior e agora ao responsável pelo processo ponta a ponta”. Capacitação devem ser realizadas. Isto significa que deve-se aproveitar as pessoas da Instituição.	As pessoas precisam de capacitação para adquirir visão de gestão de processos.	Mesmo tendo profissionais qualificados precisam ter a visão do todo ou do processo ponta a ponta.
E7	Especificamente capacitações continuadas; Identificar pessoas com perfil para desempenhar os papéis de: Gerente de processos Analistas de processos. Facilitadores.	Capacitar gestores para GP; Promover cultura organizacional Ações de capacitação .	Afeta – cria um ambiente multidisciplinar e complexo. As atividades meio são menos valorizadas do que as atividades fim. Recomenda: diagnóstico completo dos processos da Instituição (processo de atividade meio e fim).

Quadro 27 - Síntese das respostas às questões 3,4 e 5

(conclusão)

	Pergunta 3	Pergunta 4	Pergunta 5
E8	As pessoas que são os responsáveis pelos processos devem realizar o mapeamento, inclusive com participação de alunos em projeto de extensão. Independente da formação da pessoa que vai participar do mapeamento, o principal é que “tenha engajamento, tenha envolvimento, desde que se qualifique”. Em resumo: são aproveitadas as pessoas da própria Instituição.	Treinamento avançado engajamento/Envolvimento Necessidade de EP.	Afeta – devido à formação. Observa que na atividade fim é muito mais difícil convencer um docente fazer mapeamento. Estratégia de convencimento.
E9	dono de processos, gerente de processos, analista de processos Formação/Capacitação EP – equipe qualificada e multidisciplinar (olhares diferentes).	Depende dos cargos das IES. Então a formação é essencial para que as pessoas possam atuar como analista de processos / conhecedoras do processo.	Afeta. Por isso necessário formação em GP – capacitação.
E10	analista de processos arquitetos de processos .	Quem trabalhar no EP tem que ter perfil inovador, visão sistêmica tanto da organização como de BPM. Conhecer métodos e ferramentas de gestão estratégica, gestão de projetos, gestão de riscos, entre outras.	Devem ser utilizadas suas informações e conhecimentos para aprimorar os processos.
E11	Usar técnicas de mudança de comportamento; treinamento, capacitação; acompanhamento contínuo.	Dificuldades para mudanças de comportamento.	Devem ser qualificados para a visão do processo, além da sua função, ou seja, ponta a ponta.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2019).

Conforme mencionado anteriormente, na continuidade serão retratadas as observações da pesquisadora em relação à dimensão pessoas, envolvendo, separadamente, as considerações das Perguntas n. 3, 4 e 5.

5.2.2.1 Síntese da Análise da Categoria Pessoas

Com relação ao aspecto abordado na Pergunta n. 3: “como uma IES poderia adequar seu corpo funcional à gestão de processos [...]”, a pesquisa revelou que a capacitação continuada é a alternativa mais adequada, principalmente para as IES federais cujo Plano de Carreira dos Servidores Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído

pela Lei n. 11.091/2005, não prevê os papéis específicos apresentados na literatura. Foram expressamente citadas no contexto dessa pergunta, entre outras, as seguintes denominações: dono do processo (**E1, E2, E3, E5, E9**); analista de processo (**E3, E5, E7, E9, E10**), arquiteto do processo (**E10**), gerente de processo (**E7**), facilitadores (**E5, E7**) e multiplicadores (**E5**).

Todavia, para a atuação na gestão de processos, conforme mencionado pelos entrevistados, é preciso, sobretudo, respeitar as pessoas, os donos do processo, independentemente de formação ou de cargo, pois essas pessoas já desempenham tais funções. Portanto, infere-se pelas respostas dos entrevistados que devem ou podem ser utilizados os recursos humanos existentes nas Instituições, não havendo necessidade de contratações específicas, conforme expressa o **E2**, a “Gestão de processos não muda a estrutura funcional e, portanto, as **funções continuam as mesmas**” (grifo nosso).

Um dado destacado nas respostas em relação às pessoas é a existência do escritório de processos. Para seis dos entrevistados, as ações para o envolvimento das pessoas devem ocorrer no âmbito e por meio do EP. Observa-se isso na manifestação do **E1** ao mencionar que o EP precisará convencer os donos dos processos de que a proposta de GP precisa registrar o *know how* que eles detêm para repassar aos demais colegas. Ao fazer referência às pessoas, os seis entrevistados se reportaram ao EP como um setor de suporte para a implantação e manutenção da gestão de processos.

Quanto às especificidades das pessoas que irão atuar na gestão de processos, verificou-se que os entrevistados destacaram diversas habilidades e competências que as pessoas que passarão a atuar na gestão de processos, seja no setor ou no escritório de processos, seja nas unidades em que se operacionalizam os processos, como: capacidade de envolvimento e convencimento, proatividade, atitude, habilidades sociais, pessoas que tenham o perfil para avaliar tecnicamente, perfil inovador, conhecedor de métodos e de ferramentas de gestão estratégica, compreensão da importância da transferência de saberes, visão sistêmica, capacidade de trabalhar em equipe, liderança e compreensão da resistência. São evidenciadas a necessidade de treinamento, a importância de uma eficaz comunicação e a compreensão da complexidade das mudanças de comportamento e da realidade previsível da resistência às mudanças.

Observa-se uma diversidade de aspectos e, como aponta Angeloni (2002), é nesse diversificado repertório de conhecimentos humanos que reside o maior valor das pessoas nas organizações. As pessoas são os

agentes para a transformação, independentemente da formação. Como bem ressaltado pelo **E4**: “GP é lógica, basta aprender, tem que ter o jeitinho com as outras pessoas”, e ratificado pelo **E5**: “a pessoa vai ter que gostar para poder desempenhar”. O **E10** é objetivo ao mencionar que “precisa gostar de desafios e procurar novas soluções a todo o momento”.

Nesse sentido, com relação ao envolvimento para que isso aconteça, o **E1** salienta que é preciso “saber instigar as pessoas que efetivamente estão desenvolvendo aquele trabalho a relatar detalhes de cada operação”. Os entrevistados **E5** e **E9** destacaram uma especificidade em relação ao cargo, para ambos, é preciso haver a participação efetiva de analistas de processos. Observa-se que os entrevistados **E1** e **E8** fizeram referência ao escritório de processos, destacando-se que, no caso de Instituições de educação, a complexidade de sua realidade organizacional e, em consequência, das pessoas que ali atuam, é muito grande; mas com muitas diferenças em relação às empresas, característica que devem ser levada em conta pela equipe do escritório de processos.

Observa-se a pertinência, como ressaltam Paim *et al.* (2009), que o escritório de processos surge como uma resposta à necessidade das organizações em institucionalizar a cultura de processos, definindo-o como uma unidade organizacional que pode assumir atribuições de diferentes naturezas, tendo como objetivo estabelecer os conceitos, as regras e as práticas de gestão de processos.

A respeito da Pergunta n. 5, envolvendo três aspectos em relação à atuação dos profissionais contratados por suas especialidades, a exemplo de médicos, engenheiros, docentes, e sua atuação dentro dos processos, constatou-se a resposta positiva, unânime; sendo que quatro entrevistados (**E3**, **E7**, **E8**, **E9**) expressaram que a especialidade afeta a gestão de processos e, por inferência do contexto da resposta, foi possível identificar que para os entrevistados **E1**, **E2**, **E6**, **E10** e **E11** também afeta. O entrevistado **E4** pronunciou-se no sentido de que a especialidade afeta na atividade-meio e não na atividade-fim. O único entrevistado que apresentou discordância dos demais foi o **E5** ao relatar que não afeta.

Destaca-se a seguir trechos das opiniões que expressaram o motivo pelo qual afeta. Para o **E1**, é necessário que os profissionais tenham conhecimento do processo ponta a ponta, entretanto, enquanto a instituição não possuir uma maturidade em processos, o mais importante é pensar a atividade-meio. Para o **E3**, “afeta diretamente, porque alguns profissionais são muito técnicos e não têm a visão do processo”, recomendando “capacitação para dar a visão de um pouco mais de processo para esses profissionais que são muito técnicos e mostrar o

impacto que as dificuldades deles têm em processo como um todo”. Para o **E4**,

Se for na atividade-fim não afeta tanto. Na atividade-meio o que eu acho é que independente da formação da pessoa ela está ali para cumprir uma rotina, essa rotina é um processo. Então eu acho que afeta no ponto em que você tem bases diferentes sobre como a pessoa deve desempenhar aquela rotina (**E4**).

Independentemente da atividade correspondente ao cargo, o profissional deverá saber distinguir o processo em que está atuando, ou seja, se é processo pertence a uma atividade-meio ou a uma atividade-fim.

Quanto às recomendações, a capacitação foi indicada por cerca de 70% dos entrevistados, com o objetivo principal de proporcionar a visão sistêmica do processo. Também foi destacado pelos entrevistados, cerca de 60%, que, na gestão de processos, é necessário considerar o conhecimento e as *expertises* desses profissionais, o que pode propiciar o aprimoramento da gestão de processos. Eles deverão compreender que, ao atuar na atividade-meio, eles precisam adquirir uma visão sistêmica do processo, o que ultrapassa a atuação deles como profissionais nas suas funções específicas.

Na próxima seção será apresentada a análise da categoria tecnologia.

5.2.3 Análise da Categoria Tecnologias.

Para atingir o terceiro objetivo, “descrever aspectos tecnológicos para a gestão de processos em IES”, o roteiro de entrevista apresentou três questões, n. 6, 7 e 8. Para melhor visualização apresenta-se o Quadro 28.

Quadro 28 - Terceiro objetivo específico

Objetivo	Categoria de Análise	Fatores de Análise	Procedimento Roteiro
c) Descrever aspectos tecnológicos para gestão de processos em IES.	1.3 Tecnologias aplicadas à gestão de processos em IES	- Tipos de tecnologias usadas. - Regras de negócio. - Sistema Robusto e completo - Diversos Sistemas - Setor responsável pela tecnologia	Questões P:6; P:7; P:8.

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2018).

Nos ensinamentos de Angeloni (2002) e Oliveira (2007), a tecnologia corresponde ao conjunto de normas, ferramentas e de técnicas que tem como propósito otimizar atividades e alcançar metas. Tecnologia não é unicamente sinônimo de informática, são técnicas e modos conhecidos de implementar as ações organizacionais. Assim, inicialmente, por meio da Pergunta n. 6, indagou-se sobre as tecnologias necessárias à gestão de processos.

O E1 considera que “a questão tecnológica não é um problema para a implantação de gestão de processos em uma IES”. Porém, ele faz um alerta, dizendo que

[...] a gestão de processos que só desenha fluxos não serve para muita coisa. Ela cria um registro de como a coisa acontece. Mas se você quer evoluir no sentido de propor utilização, propor melhorias, propor a virtualização dos processos, eles têm que conversar com as linguagens computacionais (E1).

Assim, para implantar a virtualização dos processos, ele indica “neste caso, o Bizagi, que inclusive é um dos *softwares* mais utilizados pelos órgãos públicos, gratuito para utilização simples”, destacando, ainda, que o Bizagi “tem um poder de simulação, de geração de manuais e outras coisas que são fenomenais, assim, ele é pago, e não é barato, porém, vale a pena comprar até porque é o mais simples de usar”. Mas chama atenção no sentido de que o *software*, instrumento tecnológico, que, como qualquer outro, para ser utilizado de modo eficaz, depende de planejamento e de

[...] ter uma equipe que faça o trabalho de campo muito bom, que identifique efetivamente quais são os caminhos de cada fluxo que o processo segue. Onde estão os gargalos, onde estão os problemas, daí ele (o *software*) vai te mostrar graficamente (**E1**).

Depreende-se que para o **E1**, independentemente da qualidade e da importância do recurso tecnológico, seus efetivos efeitos positivos dependem dos recursos humanos, sendo fundamental para a identificação das contingências. Assim, sobre a utilização de um programa para a gestão de processos nas IES, ele relata que

Softwares são bons para isso, eles te mostram por meio das piscinas e das raiais como, padrões de notação, como a coisa está funcionando. Você rapidamente percebe onde tem gargalos, onde tem oportunidade de customização, onde pode informatizar e tudo mais (**E1**).

E especificamente, no caso de adoção do Bizagi, ele já proporciona uma linguagem computacional e “quem vai virtualizar o processo já consegue receber uma primeira versão do programa planejado em função do fluxo que foi desenhado”.

Sobre as tecnologias necessárias para a gestão de processos em IES, entende-se que **E2** tem idêntica compreensão do **E1**, visto que, para **E2**, “o grande erro é achar que não faz porque você não tem uma tecnologia adequada [...] Primeiro você faz com o que tem para fazer, com Excel, com pastas compartilhadas [...], a tecnologia ajuda sem dúvida”.

Todavia, ele considera que a tecnologia é importante no segundo momento. Como exemplo, relatou sua experiência

[...] com indústria onde tudo era no papel, e funcionava superbem, então, eu acho que não podemos ficar presos. Eu não faço porque eu não tenho a tecnologia ideal por isso ou por aquilo, então tem que começar de alguma forma com os recursos que são possíveis e depois olhando para onde você quer chegar ai sim adequar a tecnologia (**E2**).

Cabe lembrar aqui as lições de Cruz (2000), ao destacar que a tecnologia não é uma fonte milagrosa que possa efetivamente transformar a maneira pela qual uma organização possa executar seus processos e atividades.

O **E3** menciona que, quando se fala em gestão de processos, supõe-se que necessariamente segue para automação em processos. Ele destaca, porém, que “automatizar os processos envolve sistemas e a parte de TI”. Chama a atenção para o fato de que “levar para essa área de tecnologia, até porque, às vezes [...] não faz sentido, tem tanto desperdício, não tem valor agregado, que partir para uma automação é você automatizar o erro”. Da mesma forma que os especialistas anteriores, sobre a automatização dos processos, ele acredita

[...] que dá para trabalhar a melhoria dos processos sem levar muito para a área de automatização do processo, até porque a gente se depara com problemas muito do conceito do processo, as pessoas não sabem por que fazem assim, simplesmente me passaram assim, porque eu tenho que dá uma ciência aqui e passa para frente (**E3**).

O **E3** ressaltou a importância de utilizar a notação para modelagem de processos, cujos símbolos (retângulo, seta grossa, losango, círculo grande, retângulo com fundo ondulado, retângulo de lados arredondados, triângulo, retângulo aberto, seta, seta interrompida, círculo pequeno, círculo alongado) utilizados no fluxograma, segundo Harrington (1993), têm a finalidade de demonstrar a origem, o processamento e a direção das informações. Nesse sentido, o **E3** destacou: “a gente trabalha com a notação de BPM, e, com o Bizagi, como uma ferramenta mais para mapeamento, mapa atual, mapa futuro”.

Em relação à notação, Salgado *et al.* (2013) descrevem que os fluxogramas retratam o modo como são feitas as atividades e não a forma pela qual essas atividades são mencionadas pela chefia aos seus servidores. Assim, os fluxogramas representam a realidade da situação. Observa-se que o **E3** mencionou a importância dessa tecnologia para o mapeamento, tanto para retratar uma situação atual como uma que está por vir.

Nessa seara da notação, Moreira (2015) enfatiza que o fluxograma é uma das técnicas mais utilizadas, devido à praticidade para o registro das atividades, de modo compacto, compreensível e de fácil visualização.

O **E3** destaca que, na prática, é possível realizar simulação com ferramentas avançadas em termos de *softwares*, especificamente o Bizagi. Ele mencionou sua experiência com um “*software* de gestão ágil de processos e projetos, o Trello”. Para o **E4**, apesar de considerar a tecnologia uma ferramenta que ajuda na gestão de processos, ela é dispensável, visto que “não há necessidade de tecnologia para a gestão de processos”, considerando que “a origem da palavra tecnologia é a forma de saber fazer, então são ferramentas da qualidade, mas se você entende tecnologia como *software* não precisa”. Assim, de acordo com **E4**, é possível realizar toda uma gestão de processos “num caderno, no Excel, no Word. Não precisa ter um BPMS, um *workflow*, nada disso, [...] a tecnologia que mais precisa é conhecer bem do próprio trabalho, aprofundar-se no que cada um faz e conhecer de BPMN”.

O que efetivamente é necessário ser feito, na opinião do **E4**, é o mapeamento, o que também foi destacado pelos entrevistados anteriores. A tecnologia é uma segunda etapa, ela é “uma ferramenta que auxilia para estimular as pessoas, tem muita gente que não gosta do discurso, mas gosta de ver uma telinha colorida, então, tem várias opções [...], o que eu conheço de gestão de processos são *workflow*”. Esse sistema utiliza *softwares* para acompanhar as atividades com base na mesma premissa de levantar todos os processos e cadastrá-los, conforme os passos e as respectivas vinculações.

Observa-se que a verbalização de **E4** encontra acolhida na teoria apresentada por Cruz (2000) que, ao discorrer sobre *workflow* (fluxo de trabalho), ressalta a importância de compreender essa tecnologia, considerando que processo e *workflow* estão correlacionados; uma vez que não existe trabalho sem um processo real. O advento dessa tecnologia, segundo Cruz (2000), teve por finalidade facilitar o trabalho em grupo de forma integrada, interativa e ativa.

Já o **E5** esclarece que o Bizagi é o *software* utilizado na Instituição em que atua, tendo também ressaltado que “o setor de informática gerencia outros sistemas”. Em sua opinião cabe a cada instituição analisar suas necessidades de tecnologias. No caso da instituição à qual é vinculado, ele revela que “hoje a gente só trabalha com modelagem e usa o Bizagi, mas estamos precisando de uma ferramenta de gestão que seja possível trabalhar as questões das revisões e trabalhar os indicadores de processos”. Em sua opinião, é possível trabalhar com planilha de modo manual, o que, entretanto, não permite mensurar nada, impossibilitando, dessa forma, que a instituição tenha uma visão sistêmica.

Importante destacar o que a literatura traz sobre a visão sistêmica na gestão universitária. Reis (2003) reforça que a visão sistêmica permite,

aos gestores das Instituições, assimilar a relação entre os setores, sincronicamente, e enxergar a complexidade da organização.

Para o **E6**, a questão da tecnologia também não é a mais relevante, haja vista que “mais importantes são as metodologias utilizadas para aplicar a gestão por processos”. Informou ter participado de “cursos de BPMS (área 9 – sistemas de gerenciamento de processo de negócio – tecnologias de BPM)”. Já o **E7** considera necessário priorizar tecnologias que “atuem de modo a automatizar os processos, a fim de torná-los mais ágeis, transparentes e com possibilidade de que seus indicadores de desempenho sejam acompanhados facilmente”. Ele informou que já trabalhou com o *software* Bizagi Modeler.

Também para o **E8**, o programa mais conhecido é o Bizagi, em termos de fazer o fluxo, porém, no caso de sua instituição, inicialmente foi utilizado um formulário no próprio Word. Informa, ainda, o **E8** que “utilizamos também [...] o *software* da Sig que corresponde a sistemas integrados de gestão [...] um sistema que diversas instituições federais adquiriram”. Ele destaca que esse é um dos sistemas mais desenvolvidos, de grande envergadura, e que permite abranger todos os órgãos administrativos e acadêmicos utilizando o mesmo sistema e linguagem.

Para o **E8**, é importante a adoção de um sistema único, visto que

Mapeamento de processos tem que ter gerenciamento, você tem que ter indicadores, você tem que ter banco de dados, você tem que ter o protocolo, tudo isso em um sistema só, e que envolva preferencialmente todos os setores da Instituição. Não só atividade-meio, mas como atividade-fim também (**E8**).

Ele conclui que é preciso, nas instituições, evitar sistemas paralelos:

Então o uso de sistema de informação é crucial, o problema da maioria das Instituições é essa fragmentação, mais acaba que por conta dessa necessidade que é imperativa cada função, seja abrir um concurso, seja fazer um pagamento, seja controlar um planejamento, você acaba tendo que trabalhar com o sistema. Então os setores vão criando sistemas paralelos, isso é um entrave muito grande. Então é importante que a Instituição tenha

um sistema só. Não é fácil. É caro e uma tarefa muito árdua ter um sistema só (E8).

Ao comentar as tecnologias adequadas, o E9 também se reporta ao Bizagi, versão gratuita para modelagem dos processos, entretanto, ele destaca que “compreendemos que é imprescindível dispor de um repositório de processos, um sistema com repositório [...] como um passo à frente, um sistema capaz de automatizar os processos”. O E10 menciona que a adoção das tecnologias adequadas à gestão de processos depende das políticas e das estratégias relacionadas às tecnologias de informação das instituições.

O E11 aponta ferramentas que podem contribuir para gerenciar problemas relativos à fragmentação:

[...] tecnologias de integração de *software* como Enterprise Application Integration (EAI) e camadas de gerenciamento (Business Process Management System) podem ajudar bastante a perceber as diversas ilhas tecnológicas como algo integrado (E11).

Na continuidade da análise do terceiro objetivo específico, a Pergunta n. 7 tem como propósito obter informações acerca das regras de negócios em relação às tecnologias e sobre os sistemas nas IES, conforme segue:

Para E1, o problema maior quanto às regras de negócio é que elas mudam a cada nova gestão, devido à criação ou à extinção de setores, o que representa “um dos problemas em não se ter um organograma atualizado”. Nesse caso, um sistema pode ser bem elaborado, mas ficaria prejudicado

Porque na ponta tem alguém que alimenta a informação de uma forma diferente, que se esquece de colocar a informação que deveria, que num sistema ela alimenta de um jeito e no outro de diferentemente [...], assim o problema não é um sistema robusto mas é você fazer esse alinhamento do que precisa conversar (E1).

Conforme sua experiência, o E1 considera que não convém que as IES adotem diversos sistemas, porque “eles não se conversam e não têm um acompanhamento do que acontece na Instituição [...], então ter

diversos sistemas não é bom. Porém, um sistema robusto e completo é algo também difícil de definir”.

Já para o **E2**, as instituições de ensino superior deveriam “entender não só as regras de negócio, mas os processos mesmo”. Ele chama a atenção para o fato de que ocorrem “muitas situações em que você vai trabalhar processos e as pessoas nunca olharam para isso, no sentido, de nunca olharem para o todo [...]. Eu tenho uma terraplanagem para fazer antes de implantar uma tecnologia robusta”.

Ou seja, infere-se que para o **E2**, antes de ser implantando qualquer sistema, o importante é compreender o processo, olhar para o fluxo do processo, ponta a ponta para poder entender independentemente de tecnologia.

A respeito da adoção pelas IES de um sistema único ou de diversos sistemas, o **E3** esclarece que

[...] a questão de ter um ERP (sistema Integrados de gestão), por exemplo, ou ter vários sistemas específicos [...] um único sistema é difícil que comporte todas as particularidades de uma empresa ou de instituições de ensino por que em cada instituição é uma situação específica [...] talvez sistemas mais voltados para processos específicos seria mais interessante (**E3**).

Porém, fazendo um balanço entre vantagens e desvantagens, o **E3** conclui que o “difícil é fazer a interoperabilidade desses sistemas, fazer eles se conversarem [...] um único sistema, normalmente, ele não consegue abranger todos os processos. Creio que sistemas que se conversam sejam melhores”.

O **E4** considera que é necessário que as “IES dominem as regras de negócios”, afirmou ainda que “desconhece um sistema robusto e completo que uma gestão de processos finalísticos e de apoio à gestão acadêmica”.

Sobre os processos finalísticos, estes representam as atividades basilares da organização no sentido do cumprimento de sua missão. Os de apoio são imprescindíveis, na medida em que dão apoio aos primários e aos de gerenciamento. Estes últimos têm como finalidade medir, monitorar, controlar e administrar o negócio.

De forma mais detalhada, o **E4** explica que os *softwares* trabalham com os resultados, entretanto, apresentam limitações, a exemplo:

[...] você faz o cadastro dos alunos e das aulas, são *softwares* de *inputs* de informações, mas ele não gerencia, por exemplo, não avisa na minha casa que eu tenho que preparar aula semana que vem que é uma rotina de um professor, ou quando eu cadastrar meu plano de ensino ele não vai lá e coloca no meu calendário vincula minha *google* agenda e me avisa que eu tenho prova daqui a dois dias, isso ele não faz, ele tem o calendário do professor e eu consigo até olhar, mas desconheço um que faça esse trabalho até numa área fim e que trabalhe como processo não só como entrega de produto (E4).

Continuando sua explanação sobre os *softwares*, o E4 expressa que para a área meio, ele não consegue vislumbrar um que faça todo o fluxo de qualquer atividade burocrática, por isso “investiria mais em pessoas, compromissos, regras de negócios do que em *software*, num primeiro momento. *Software* é para você controlar o que já está funcionando”. Observa-se que as manifestações do E1, E2 e E3 são similares.

Para o E5, as instituições devem “dominar suas regras de negócios”, já que “a tecnologia veio para facilitar o trabalho, mas se você não domina a regra de negócio não conseguirá atingir objetivos”. O E6 expressa que “primeiro são altamente importantes as regras de negócios dentro do processo, e isso se faz quando da execução do diagrama do processo”. Quanto à adoção de sistema robusto e completo ou de diversos sistemas, ele ressalta que a questão “entra num espaço que merece mais debates, é voltar a cadeia de valor para realizar um inventário dos sistemas de informação que dão suporte aos macroprocessos”.

Importante destacar que o macroprocesso é um processo que normalmente envolve diversas funções na estrutura organizacional, e sua execução tem impacto considerável no funcionamento da organização.

A opinião do E7 é no sentido de que ambos os tipos de sistemas, robusto e completo, ou diversos sistemas são válidos, ele diz acreditar “que devam caminhar juntos, mas, caso não seja possível, as IFES devem dominar as regras de negócios sim, independentemente das tecnologias. Ele defende um sistema mais robusto e completo, preferencialmente”. O E8 considera que o melhor para as instituições é que “as coisas funcionem de forma melhor, mais rápidas, com mais confiabilidade”. Por isso, esclarece que decidir por um sistema para fazer notação ou outro para controle não é importante, visto que o principal é

[...] ter o sistema da operação em si, e o sistema dessa operação é normalmente o sistema de informação da IES. Ocorre que, assim como muitas outras instituições federais ele é fragmentado. Isso é um grande problema (E8).

O E9 mencionou que o desafio inicial é entender os processos, porque as regras compõem os processos. Assim, após a elucidação do conhecimento é que é possível encontrar uma tecnologia para sustentar toda essa alteração, porém, ele alerta para evitar o seguinte problema que ocorre na prática:

Se nós explicitamos o conhecimento mapeando, otimizando nossos processos, mas não implementamos a tecnologia para suportar essa mudança, com o decorrer do tempo as pessoas acabam não atualizando seus processos, acabam realizando de maneira diferente do que foi estabelecido (E9).

Por isso, o E9 ressalta a importância da tecnologia, mas com prévio conhecimento dos processos:

Então a tecnologia ela é extremamente importante para suportar a mudança, mas antes da tecnologia dar a sua contribuição, é importante o conhecimento dos processos. O que, pela experiência [...] a maioria das vezes é feito ao contrário. Primeiro compra a tecnologia para depois adaptar os processos para tecnologia. Dai percebe-se a necessidade de fazer o movimento contrário (E9).

O E10, da mesma maneira que o E5, se manifestou, objetivamente, no sentido de que as instituições de ensino superior devem dominar as regras de negócios, independentemente de tecnologias. Para o E11, a adoção de diversos sistemas já é uma realidade vivenciada por todos os segmentos. Ele acrescenta que as “camadas de EAI e RBPMS devem ajudar a integrar e gerir essas diversidades tecnológicas da IES, de seus parceiros, órgãos reguladores, clientes”.

No capítulo anterior desta dissertação foram apresentadas no Quadro 18 as principais tecnologias aplicadas a BPM e seus respectivos usos.

Na sequência, ainda em relação às tecnologias, a pesquisa tratou de buscar subsídios para identificar a quem compete a responsabilidade pelas tecnologias adotadas.

Para o **E1**, a dinâmica da gestão de processos está vinculada ao escritório de processos, considerando que “a parte de mapeamento de processos antecede a parte da TI”. Por conseguinte, a “parte de TI necessita de mapeamento de processos novamente”. Essas partes precisam funcionar juntas, se estiverem integradas e alinhadas, essa será a melhor maneira de você conseguir bons resultados com BPM”.

Para o **E3**, como para **E1** e **E2**, a “parceria é sempre bem-vinda”, pois ele entende que cada setor domina conhecimentos específicos. Assim, ele destaca que “o pessoal de TI tem a visão mais técnica, soluções e tudo mais, enquanto o pessoal do processo tem a visão da agregação de valor, tem a visão das pessoas que estão envolvidas no processo, por isso, a parceria é necessária”.

De forma similar, o **E4** também considera que a parceria é a alternativa recomendada, visto que “a gestão de TI cuida de segurança, de disponibilidade, cuida de instalação, de capacitar as pessoas a usarem o *software*, a gerir o contrato com os fornecedores”. O **E4** procurou demonstrar a importância e a necessidade da parceria pela responsabilização do sistema apresentando exemplos práticos

Por exemplo, digamos que contrate BPMS e tem quatro mil horas de treinamento. A área de TI não tem que controlar quem está vindo e quem eles estão treinando. O demandante da implantação é o setor de processos. Eu entendo que TI cuida de garantir que os computadores estejam na rede e está sendo feito a *backup* desse *software* e coisas técnicas. A parte de usabilidade a até de avaliação se esse *software* é o melhor ou não. Acompanhamento da implantação em termos de formar as pessoas e tirar os primeiros relatórios de fazer teste de homologação do sistema tem que ser o setor de processos (**E4**).

Conclui o **E4**, distinguindo as funções do escritório de processos e do setor de tecnologia, que: “o TI não precisa conhecer o que os *softwares* oferecem, ele precisa garantir que os *softwares* estejam rodando internamente nas máquinas, nos servidores. Quem precisa conhecer é quem vai usar, e, nesse caso, é o escritório de processos”.

Para o **E5**, é importante atuar em parceria, visto que “na parte de BPM, que é a parte de modelagem de processos, é com o pessoal do setor de processos. Se for BPMS, que é a parte de automatização de processos, tem que ter parceria”. De forma contrária aos demais entrevistados, o **E6** considera que a responsabilidade compete ao setor de processos, não se caracterizando uma relação de parceria com TI.

Para o **E7**, cada setor pode contribuir com aspectos diferenciados, por isso, a parceria é a melhor alternativa, considerando que “o conhecimento e a vivência de quem atua com a Gestão de Processos, ou mesmo os donos e atores dos processos, contribuem para que a área de TI desenvolva sistemas mais customizados e eficientes”. Da mesma forma, o **E8** entende que a responsabilidade pela preservação das tecnologias compete a ambos os setores, visto que são distintas as funções desses setores, sendo que

[...] algumas atribuições são cristalinas no setor de TI, tanto estrutura física como o licenciamento dos *softwares* que vão ser usados, essa adaptação do sistema de informação às mudanças de processos que você cria com mapeamento. Então são atribuições divididas. Você tem uma equipe que vai trabalhar no Bizagi, ou então vai fazer uma ferramenta de controle para projeto, a questão do planejamento, da implementação. Mas você tem algumas funções que seguramente são da área de TI específica. Você tem uma complexidade maior em termos de sistemas é essa equipe que tem os analistas de sistemas, tem os profissionais, que trabalham com isso e essa parceria precisa acontecer (**E8**).

Para o **E9**, a responsabilidade é conjunta, haja vista que cada qual tem uma contribuição específica, “a área de TI tem todo o *know how* da tecnologia, das redes, do funcionamento de outros sistemas da instituição, a área de processos estuda e compreende, conhece um pouco mais sobre os sistemas para processos”. Ele destaca, por exemplo, que não seria conveniente a área de processos escolher um sistema, sem verificar se a instituição tem possibilidade de fazer a sua manutenção, por isso, a parceria é a alternativa mais adequada. Idêntica opinião foi manifestada pelo **E10** e pelo **E11**, eles ressaltaram a importância de uma área técnica apta tecnologicamente para ser responsável pelo sistema.

No quadro 29, será apresentada a síntese das respostas relativas às Perguntas n. 6, 7 e 8.

Quadro 29 - Síntese das respostas

(continua)

	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8
E1	<p>a) Tecnologias adequadas as IES - Diversas Tecnologias existem, mas só têm efeitos positivos se antes a equipe identificar rotinas, fluxos, gargalos e problemas. - Não é impedimento para iniciar GP.</p> <p>b) com quais já trabalhou - Bizagi</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. - A cada gestão as regras mudam, como isso, novos setores surgem, e outros são extintos. É importante estar previamente estabelecidas.</p> <p>b) Sistemas Robusto e completo - Depende de alinhamento dos setores envolvidos.</p> <p>c) Diversos sistemas - Não é bom, pois não há comunicação. - Depende de alinhamento dos setores envolvidos.</p>	<p>a) Responsabilidades pelas Tecnologia. Setor de processos/ TI ou parcerias</p> <p>- Em Parceria - EP porque faz o mapeamento. Só depois o setor de TI atua.</p>
E2	<p>a) Tecnologias adequadas as IES - É possível fazer a gestão antes da tecnologia. Esta ajudará no 2º momento.</p> <p>b) com quais já trabalhou - Atuou em indústria sem tecnologia tudo no papel mas funcionava. Tecnologia poderá aperfeiçoar.</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. - Sim. Previamente a qualquer sistema robusto. Precisa ficar claro o fluxo do processo e regras.</p>	<p>Em Parceria - EP define regras, mapeia TI – Dá o suporte para que funcione e continue.</p>
E3	<p>a) Tecnologias adequadas as IES - Não convém logo visar automação do processo (o que envolve sistemas e TI) . pq corre o risco de” automatizar o processo errado “</p> <p>b) com quais já trabalhou - Notação do BPM como ferramenta para mapeamento. E para gestão ágil o Trello.</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. - É mais importante definição das regras, processos com fluxo e bom funcionamento. - Depois cabe adotar tecnologia para não ficar só processo físico.</p> <p>Sistemas Robusto/completo - Difícil em um único sistema dar conta das especificidades.</p> <p>Diversos sistemas - Talvez melhor para processos específicos, embora seja difícil a interoperabilidade</p>	<p>Em Parceria Setor de Processos: com visão de pessoas, de agregação de valor e TI com visão técnica, soluções, etc.</p>

Quadro 29 - Síntese das respostas

(continua)

	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8
E4	<p>a) Tecnologias adequadas as IES - É uma ferramenta que ajuda na Gestão de processos, mas não indispensável. “Não precisa ter um BPMS, nem <i>Workflow</i>”. “A tecnologia que mais precisa é conhecer bem do próprio trabalho, o que cada um faz, saber BPMN para fazer o mapeamento”. Sistema de informação é secundário neste momento.</p> <p>b) com quais já trabalhou - Conhece <i>Workflow</i>, <i>softwares</i> para acompanhar atividades. Sempre com a premissa de “levantar muito bem os processos e cadastrar todos, passo a passo, as vinculações”.</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. - É necessário que a IES domine as regras de negócio. Melhor é investir “em pessoas e regras de negócios do que num <i>software</i>”. - “Software é para controlar o que já está funcionando</p> <p>sistemas Robusto/completo Desconhece um sistema robusto e completo de “uma gestão de processos finalísticos e de apoio à gestão acadêmica”.</p> <p>Diversos sistemas Não conhece um sistema que possa atender aos processos finalísticos e de meio de IES.</p>	<p>Setor TI - Sozinho não. Só cuida de todas as condições técnicas como segurança, rede, backup.</p> <p>Setor Processos - Sozinho não. É o demandante da implantação.</p> <p>Em Parceria - Sim. TI “Cuida da estrutura” EP “ cuida da funcionalidade”</p>
E5	<p>a) Tecnologias adequadas as IES - É possível trabalhar com planilhas, normalmente, mas fica sem visão sistêmica.</p> <p>b) com quais já trabalhou Bizagi. O setor de informática gerencia outros sistemas. Sente que é preciso uma ferramenta de gestão, trabalhar indicadores.</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. - A IES deve dominar a regra de negócios, somente desta forma vai conseguir desenvolver tecnologia.</p> <p>- Com regra bem definida qualquer sistema satisfaz.</p> <p>b) Sobre sistemas robustos: N/R</p> <p>c) Sobre Diversos sistemas: N/R</p>	<p>Em Parceria - Na parte BPM que é de modelagem e processos cabe ao setor de Processos. Na parte de automatização de processos – BPMS cabe ao setor de TI desenvolver. Envolvem em todas as áreas da IES.</p>

Quadro 29 - Síntese das respostas

(continua)

	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8
E6	<p>a) Tecnologias adequadas as IES “mais importante são as metodologias utilizadas para aplicar a GP”.</p> <p>b) com quais já trabalhou BPM/BPMS.</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. Sim, em primeiro lugar definir quando “da execução do diagrama do processo”.</p> <p>sistemas Robusto/completo - depende do sistema de informação que dão suporte aos macroprocessos.</p> <p>Diversos sistemas - depende do sistema de informação que dão suporte aos macroprocessos.</p>	<p>Setor Processos</p> <p>A responsabilidade é da área de processos formalizada no EP.</p>
E7	<p>a) Tecnologias adequadas as IES Priorizar tecnologias de modo a automatizar processos, para transparência e controle dos indicadores.</p> <p>b) com quais já trabalhou Bizagi</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. IES devem dominar as regras de negócio, independentemente das Tecnologias.</p> <p>sistemas Robusto/completo Preferência robusto e completo.</p>	<p>Em Parceria</p> <p>Setor de Processos tem o conhecimento sobre Gestão de processos.</p> <p>Setor de TI desenvolve sistemas customizado.</p>
E8	<p>a) Tecnologias adequadas as IES - É essencial - O mais importante é que você tenha o sistema de operações da IES, que é o sistema de informação. Mas o problema é sua fragmentação. “Mapeamento de processos você tem que ter gerenciamento, tem que ter indicadores, tem que ter banco de dados, protocolo, tudo isso em um sistema só e que envolva preferencialmente todos os setores da instituição”.</p> <p>b) com quais já trabalhou - Bizagi; Formulário Word; <i>Software</i> de SIG – sistema integrado de Gestão.</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. “O mais importante é ter o sistema de operação em si”, que é o sistema de informação da Instituição, mas o problema é que na maioria das IES é fragmentado.</p> <p>- sistemas Robusto/completo Melhor um só</p> <p>- Diversos sistemas Não é aconselhável, pois quando diversos sistemas paralelos vão sendo criados é problema.</p>	<p>Em parceria TI - Estrutura física, licenciamento de sistema, adaptação às mudanças conforme o mapeamento. EP – Planejamento da implementação, controle.</p>

Quadro 29 - Síntese das respostas

(conclusão)

	Pergunta 6	Pergunta 7	Pergunta 8
E9	<p>a) Tecnologias adequadas as IES Automatização de processos é posterior ao mapeamento.</p> <p>b) com quais já trabalhou Bizagi</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia. Primeiro conhecer os processos e regras. Depois encontrar o sistema compatível. Mas é necessário implementar a tecnologia porque se não as pessoas acabam não atualizando seus processos.</p>	<p>Setor Processos: Somente se na equipe houver analista de tecnologia.</p> <p>Em Parceria: “<i>Know how</i> da tecnologia das redes, do funcionamento dos sistemas e o EP vai verificar com TI qual melhor sistema a adquirir.</p>
E10	<p>a) Tecnologias adequadas as IES Softwares para modelagem e análises. Ferramentas de automação e de repositório.</p> <p>b) com quais já trabalhou Bizagi e o Disco.</p>	<p>Regras Independente tecnol. Domine as regras.</p>	<p>Em Parceria Sim, em parceria.</p>
E11	<p>a) Tecnologias adequadas as IES Tecnologias de integração de software como EAI e Camadas de gerenciamento para “perceber as ilhas tecnológicas, como algo integrado e gerido como o processo”</p> <p>b) com quais já trabalhou BPMS</p>	<p>a) Regras de Negócio Independente tecnologia.</p> <p>3º- Diversos sistemas Em geral há diversos. Sugere adotar EAI e BPMS para integrar e gerir.</p>	<p>Em parceria</p> <p>Destaca a importância do TI.</p>

Fonte: elaborado pela pesquisadora, (2019).

5.2.3.1 Síntese da Análise da Categoria Tecnologias

Constata-se que apesar das tecnologias de gestão, apontadas por Araujo (2007), e de outras, citadas no Guia de Gerenciamento de Processos (2013), dispostas no Quadro 18 desta dissertação, os entrevistados **E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7** afirmaram, por inferência, que a tecnologia não é impedimento para a realização de gestão de processos.

O **E4**, por exemplo, expressou que “a melhor tecnologia é conhecer o trabalho e respectivas metodologias”. Esse aspecto foi ratificado pelo **E2**, ao mencionar que atuou em uma determinada empresa sem utilizar nenhum tipo de tecnologia, somente o papel. Essas afirmações estão coerentes com o esclarecimento retratado por Angeloni (2002), de que a tecnologia não é unicamente sinônimo de informática, inclui técnicas e modos conhecidos de implementar as ações organizacionais.

Ressalta-se a preocupação do **E1**, ao expressar que existem diversas tecnologias, entretanto, seus efeitos somente serão benéficos

caso sejam “identificados pela equipe as rotinas, os fluxos, os gargalos e os demais problemas”. Nessa linha, o **E3** alertou, incisivamente, para o fato de que a automação do processo “corre o risco de automatizar o processo errado”.

Quanto aos tipos de tecnologia que os entrevistados já tiveram a oportunidade de trabalhar, o *software* Bizagi foi o mais citado, seguido do Trello, citado apenas por dois entrevistados. O **E1** chama atenção para o fato de que o Bizagi, na forma gratuita, apresenta limitações, entretanto, se “você quer evoluir no sentido de propor utilização, de propor a virtualização dos processos, [...] conversar com as linguagens computacionais [...], ele é fenomenal, porém, é pago”. No contexto do funcionamento dos *softwares*, o **E1**, destaca que “eles te mostram por meio de piscinas e raias, padrões de notação, como a coisa está funcionando”, ou seja, o andamento dos processos. Para o **E3**, o Bizagi é “uma ferramenta mais para mapeamento, mapa atual, mapa futuro”. Sobre as limitações do Bizagi, o **E5**, também, destaca em sua Instituição, neste momento, que estão analisando a possibilidade de compra de uma ferramenta que possibilite “trabalhar as questões das revisões e trabalhar os indicadores de processos”.

Interessante registrar a experiência do **E1** no sentido de que “não conhecer bem as rotinas e querer colocar a virtualização no processo, não dá”. Esse é um grande problema. Observa-se idêntica a preocupação de **E2** e **E9**, que, em suas manifestações, entendem que inicialmente é preciso compreender o processo, como funciona, quais os indicadores que se deseja, para depois pensar em uma tecnologia adequada. Nessa linha também o **E6** enfatiza que o “mais importante é utilizar as metodologias para aplicar a gestão por processos”.

Em relação à Pergunta n. 7, os aspectos regras negócios; adoção de um sistema robusto e completo; ou alternativamente que a IES adotem diversos sistemas, para nove dos entrevistados (**E1**, **E2**, **E3**, **E4**, **E5**, **E6**, **E7**, **E9**, **E10**), a instituição deve dominar as regras de negócio, ou seja, a Instituição deve definir suas ações em relação aos sistemas.

O Guia de Gerenciamento de Processos (ABMP BRASIL, 2013) evidencia que as regras de negócios são os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados. Da manifestação do **E8** não foi possível deduzir seu ponto de vista, e o **E11** não respondeu à questão. O **E9** alerta para o fato de que a instituição deve primeiramente conhecer os processos e as regras, para depois encontrar os sistemas compatíveis. Entendimento similar ao **E2** que considera que “o ponto principal é entender não só as regras de negócio, mas os processos”. O **E1** destaca a política interna como elemento determinante para definir regras,

considerando que, “a cada gestão, as regras mudam, como isso, novos setores surgem”, é preciso convergir às bases de dados, fazer alinhamento dos sistemas. O **E8** destaca que “o mais importante é ter o sistema de operação em si”, que é o “sistema de informação da Instituição, mas o problema é que isso na maioria das IES é fragmentado”. Enfim, é possível inferir que as IES devem dominar as regras de negócios para, posteriormente, desenvolver tecnologia.

O segundo aspecto analisado na Pergunta n. 7 diz respeito à adoção de um sistema robusto e completo ou, alternativamente, de diversos sistemas. Nesse aspecto, foram verificadas distintas opiniões, contudo, a prevalência do entendimento de que a adoção de diversos sistemas não é o mais conveniente foi evidenciada pelos entrevistados **E1, E3, E4, E8, E11**, que, contudo, não apontaram um sistema adequado para a gestão de processos, mas, conforme explicou **E1**, “O problema não é um sistema robusto, mas é você fazer o alinhamento do que precisa conversar”. O **E3** apontou o seguinte problema:

[...] um único sistema é difícil que comporte todas as particularidades de uma empresa ou de instituição de ensino [...] talvez sistemas mais voltados para processos mais específicos seja mais interessante. Difícil é fazer a interoperabilidade desses sistemas, fazer eles conversarem (**E3**).

Na opinião do **E11**, “Diversos sistemas são uma realidade de quase todos os segmentos”, ele aponta que há metodologias para “integrar e gerir as diversidades tecnológicas da IES”.

O sistema robusto e completo foi evidenciado por **E2, E7** e para os entrevistados **E5, E6** e **E10**, caso as regras estejam definidas, qualquer sistema satisfaz. Registre-se o alerta do **E9** no sentido de que é fundamental conhecer antes os processos para posterior aquisição de uma tecnologia.

Constatou-se que nove entrevistados (**E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10**) declararam que a responsabilidade das tecnologias adotadas ou desenvolvidas pelas instituições compete ao setor de processos e ao setor de Tecnologia da Informação, portanto, em parceria. Somente um dos entrevistados (**E6**) afirmou que a responsabilidade compete ao setor de processos, “formalizada no EP” e, para o **E11**, a responsabilidade pertence ao setor de TI. A opinião do **E4** e do **E8** retrata as demais manifestações. Destacado pelo **E4** que o setor de TI ocupa-se das “condições técnicas como segurança, rede, *backup*”, enquanto o setor de

processos “é o demandante da implantação”; assim, o setor de TI é responsável pela “estrutura”, e o setor de processos é responsável pela “funcionalidade”. Para o **E8**, o setor de TI é responsável pela “Estrutura física, licenciamento de sistema, adaptação às mudanças, conforme o mapeamento”, e ao escritório de processos compete o “Planejamento da implementação, o controle”.

Acredita-se que a justificativa para essa união é que cada setor tem uma determinada funcionalidade, expressamente verbalizada pelos entrevistados. Observa-se que o **setor de processos** (grifo nosso), na percepção de dois entrevistados (**E1 e E6**), é o Escritório de Processos. Entretanto, como a resposta da Pergunta n. 2 foi unanimidade sobre a criação do EP, entende-se, no contexto das respostas, que o setor de processos é o próprio EP, que, segundo Tregear, Jesus e Macieira (2012), o escritório de processos é um setor catalisador para a transformação da organização, fornecendo a infraestrutura de apoio ao desenvolvimento de uma mentalidade organizacional visando a melhoria contínua.

5.2.4 Apresentação dos fatores complementares

Para possibilitar aos entrevistados que evidenciassem algum aspecto complementar relevante em relação ao tema da pesquisa, foram formuladas duas perguntas cujas respostas permitiram uma reflexão acerca dos três elementos objeto de análise, além de possibilitar a sugestão de outros elementos organizacionais necessários à GP, mas não contemplados na presente pesquisa.

Nesse sentido, foi ressaltada, pelos participantes, a importância da cultura organizacional, da estratégia, do reconhecimento das instâncias superiores à gestão de processos e do ambiente externo.

Observou-se que as instituições de ensino já possuem rotinas consolidadas, constituindo-se em uma cultura cuja mudança implica a definição de objetivos estratégicos para então ser possível estabelecer o ponto de partida para planejamento da gestão de processos. Assim, observa-se que, de acordo com Paim *et al.* (2009), a cultura organizacional é o pano de fundo das relações entre todos os elementos que envolvem a gestão de processos.

Mencionou-se, ainda, que não é suficiente a existência de pessoal capacitado, de tecnologias adequadas e de escritório operante, se não existir uma cultura que estimule a disposição, ou seja, a vontade de todas as pessoas, inclusive da alta gestão de implementar a gestão de processos.

As respostas dos entrevistados permitiram constatar que o reconhecimento institucional é um dos fatores necessários para o êxito da

implantação da gestão de processos, principalmente quanto ao escritório de processos, para o qual é essencial ter o respaldo da instância superior. Foi ressaltado, também, que o contexto do ambiente externo, incluindo os órgãos fiscalizadores, a sociedade, as normas legais, o poder judiciário, afeta diretamente as atividades das instituições de ensino superior e, conseqüentemente, a gestão de processos.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo evidenciar características dos elementos necessários à gestão de processos em instituições de ensino superior. Inicialmente, tentando encontrar as contribuições para o estado da arte, procedeu-se uma revisão sistemática da literatura, a partir dos termos gestão universitária e gestão de processo em IES, cujo levantamento ocorreu nas seguintes bases de dados: Redalyc, Oasis, Scielo, EbscoHost, Scopus, Web of Science e o Catálogo de Dissertações e Teses da Capes.

Como resultado da primeira etapa, que se consolidou no segundo capítulo desta dissertação, apresentaram-se dois portfólios contendo os achados, sendo o primeiro composto de dez artigos, e o segundo, de trinta dissertações. Da RSL, identificou-se poucos estudos sobre a gestão de processos nas Instituições de Ensino Superior (IES). Para atingir o seu propósito foram delineados os objetivos específicos nos quais buscou-se identificar além das estruturas adequadas à gestão de processos, as especificidades profissionais e os tipos de tecnologia necessários para implementação à gestão de processos nas IES.

O tema gestão de processos é fundamental, considerando que os processos são as bases de funcionamento de qualquer atividade organizacional, seja em Instituições de Ensino Superior – IES, seja nas demais organizações despertando o interesse de todos, visto que, na essência desse movimento reside a percepção da competitividade demandando eficiência e eficácia.

Face à extensão conceitual que envolve o tema, no terceiro capítulo, para tratar especificamente da gestão de processos nas IES, envolvendo os elementos delineados nos objetivos específicos, a fundamentação teórica contemplou os seguintes pilares: instituição de ensino superior, no qual apresentou-se contexto das instituições especificamente, quanto à sua classificação. Na sequência, apresentaram-se as concepções da gestão universitária, visto que é uma área de estudo que envolve a complexidade das instituições universitárias e, por fim, as percepções da literatura sobre a gestão de processos. Neste aspecto, a pesquisa identificou conceitos sobre o que efetivamente seja o processo, visto que, apesar de ser um termo recorrente na literatura, encontrou-se uma variedade de significados. Para as instituições de ensino superior, processo são as atividades chave para administrar suas rotinas necessárias a racionalização, eficiência e produtividade.

Ainda no contexto da fundamentação, a pesquisa retratou os temas correlatos para a obtenção dos objetivos, quais sejam: estrutura

organizacional, pessoas, e tecnologias. A estrutura organizacional é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, interferindo na forma como os processos são gerenciados. Considerando que as pessoas representam o ponto de partida para o funcionamento de qualquer organização, na dimensão pessoas, a pesquisa tratou de identificar quais as especificidades necessárias à atuação na gestão de processos e ainda, verificar se as especialidades de profissionais qualificados poderia interferir na gestão de processos, visto sua atuação na atividade meio e não na atividade fim. Foram evidenciados também a gestão do conhecimento, e os papéis das pessoas para a orientação na gestão por processos visto que as habilidades são essenciais para a execução e transformação de processos.

Sendo a tecnologia um conjunto de técnicas, ferramentas que otimizam a rotina administrativa, e que em muitas vezes elas se mesclam em torno dos pilares essenciais à gestão organizacional, a pesquisa retratou algumas tecnologias voltadas à gestão de processos, sendo o guia de gerenciamento de processos a fonte principal para obtenção dessa informação.

Por se tratar de uma pesquisa de campo, a sua efetivação ocorreu por meio de uma entrevista semi-estruturada, realizada com onze especialistas com conhecimento teórico e prático relativo ao objeto de estudo. A análise das informações coletadas, ocorreu por meio da análise interpretativa, que considerou os aspectos contemplados em cada pergunta, sendo que na dimensão estrutura organizacional, definiu-se: o tipo de estrutura; impacto da estrutura; organograma e o escritório de processos, e como resultado chegou-se ao seguinte entendimento:

Em relação ao primeiro objetivo específico – ‘Identificar estruturas organizacionais para a gestão de processos em IES’, a pesquisa revelou que a cada época, uma teoria desponta com uma reconceitualização dos modelos e que as organizações modernas estão direcionando sua maneira de administrar dentro de uma visão holística. Para a implementação da gestão de processos nas IES, considerando que a sua estrutura é em geral funcional, burocratizada, não é adequada para o melhor funcionamento da gestão de processos. Entretanto, sobre as bases de uma estrutura funcional e verticalizada, é possível sua implementação, visto que, para a gestão de processos não é necessário alterar a estrutura funcional e, portanto, as funções continuarão sendo executadas. Os entrevistados em sua maioria, consideraram que para o bom funcionamento da gestão de processos o organograma deve estar definido. É importante estar definido porque permite, conhecer os diversos setores pelos quais passa o processo

e as relações hierárquicas dos responsáveis pelos setores em relação ao processo.

Ainda na estrutura organizacional, constatou-se a importância da criação de um setor, em geral, denominado escritório de processos, para atuação como uma unidade de linha funcional, normatizando a gestão de processos, disseminando a cultura, alinhando tecnologias. Quanto à localização deste setor, a pesquisa revelou que sua vinculação deve ser ao órgão de nível hierárquico superior, seja no Gabinete do Reitor ou na Pró-Reitoria de Planejamento, esta última por ter uma abrangência maior sobre as demais, considerando-se que atua com o planejamento estratégico e o orçamento. É essencial esse respaldo às atividades do escritório, visto que os diversos setores e unidades da IES precisam saber que as orientações do escritório têm, com base nesse reconhecimento formal de órgão superior, garantia de efetiva aplicação e continuidade em toda a Instituição.

Observou-se, assim, a pertinência do setor, em relação ao qual a literatura enfatiza que seu surgimento está relacionado à necessidade das organizações em institucionalizar a cultura de processos, definindo-o como uma unidade organizacional que pode assumir atribuições de diferentes naturezas, relacionadas à gestão de processos, podendo em momento posterior descentralizar suas funções.

Na dimensão pessoas, em consonância ao objetivo específico – ‘verificar as necessidades de recursos humanos para a gestão de processos em IES’, a pesquisa revelou que não há necessidade de contratação de pessoas, e que a capacitação continuada é a alternativa mais adequada, principalmente, para as IES federais cujo plano de carreira dos servidores técnico administrativos em educação – PCCTAE, instituído pela Lei nº 11.091/2005, não prevê os papéis específicos apresentados na literatura, a exemplo do dono do processo, analista do processo, arquiteto do processo, gerente do processo, facilitadores e multiplicadores. Todavia, para a atuação na gestão de processos, conforme mencionado pelos entrevistados, é preciso sobretudo respeitar as pessoas que atuam como donos dos processos, independentemente de sua formação ou cargo, visto que já desempenham essas funções e possuem conhecimentos a transferir, sendo necessário um convencimento de que haverá otimização dos processos.

Ainda na dimensão pessoas, a pesquisa revelou que o setor escritório de processos, é entendido como uma esfera fundamental, principalmente, direcionando ações para o envolvimento das pessoas, ou como um setor no suporte à implantação e manutenção da gestão de processos.

Em relação às especificidades das pessoas que irão atuar na gestão de processos, a pesquisa revelou que mediante capacitação, as pessoas precisam desenvolver, entre outras, as habilidades: proatividade, atitude, perfil para avaliar tecnicamente, perfil inovador, conhecer métodos e ferramentas de gestão estratégica, compreender a importância da transferência de saberes, visão sistêmica, capacidade de trabalhar em equipe, liderança, compreender a resistência a mudança.

Efetivamente como apontado na literatura, é nesse diversificado repertório de conhecimentos humanos que reside o maior valor das pessoas nas organizações. A importância das pessoas, também está associada ao poder de conhecimento, decisão, ação em todas as atividades da organização.

A respeito dos profissionais contratados para cargos específicos, a exemplo de médicos, engenheiros, docentes, e sua respectiva atuação dentro dos processos, especificamente na atividade meio e não na atividade fim. Neste aspecto, a pesquisa demonstrou que a especialidade poderá afetar o desempenho visto que esses profissionais são técnicos, podendo faltar essa visão sistêmica. Muito embora, independentemente da atividade (meio/fim), na gestão de processos, é necessário que o profissional compreenda o processo em que está atuando. Um aspecto interessante, também foi apontado em relação as especificidades. Na gestão de processos é necessário levar em conta o conhecimento e as expertises desses profissionais, e eles, por sua vez, deverão compreender que, ao atuar na atividade meio, precisam adquirir uma visão sistêmica do processo, o que ultrapassa a atuação enquanto profissional na sua função específica. E como recomendação para tratar a questão, a capacitação foi evidenciada sobremaneira.

Para o terceiro objetivo específico – ‘Descrever aspectos tecnológicos para a gestão de processos em IES’, a pesquisa revelou que a tecnologia não é impedimento para a realização de gestão de processos. A melhor tecnologia apontada para a gestão de processos é o conhecimento das rotinas administrativas. O guia de gerenciamento de processos aponta tecnologias específicas para BPM, a exemplo de BPMS, EA, BRMS, BAM, SOA, *Repository*, entretanto, constatou-se que sua aplicabilidade independe, visto que, o mais importante é conhecer o trabalho e respectivas metodologias. É ter uma equipe que faça o trabalho de campo, que identifique quais são os caminhos de cada fluxo que o processo segue, para posteriormente identificar qual a tecnologia adequada.

Nessa pluralidade de tecnologias, a pesquisa revelou que a automação do processo deve ser avaliada rigorosamente para que não se

automatize de forma errônea. Em relação as tecnologias utilizadas para a gestão de processos, constatou-se que os *softwares* Bizagi, seguido do Trello são os mais apropriados para a fase do mapeamento, entretanto, a versão gratuita não engloba tantas funcionalidades. Razão pela qual, evidenciou-se como resultado, que preliminarmente é preciso compreender como funciona, quais as metodologias, necessárias, para posteriormente pensar em uma tecnologia adequada.

Ainda dentro da dimensão tecnologia, no âmbito das instituições, os fatores regras de negócios, sistema robusto e completo ou diversos sistemas, foram objeto de análise da pesquisa. Neste sentido, constatou-se que instituição deve dominar as regras de negócio, ou seja, como a instituição deve definir suas ações em relação aos sistemas. Especificamente, quanto aos sistemas, antes de uma definição por parte da instituição, é preciso conhecer seus processos para posteriormente encontrar os sistemas compatíveis. Importante mencionar que a política interna, é um fator decisivo, visto que a cada gestão, novas regras são implementadas.

Em relação aos tipos de sistemas (robusto e completo ou diversos), a pesquisa evidenciou distintas opiniões entre os tipos apontados, devido a questão de alinhamento de todas as particularidades de uma instituição de ensino. Entretanto, a prevalência do entendimento é de que a adoção de diversos sistemas não é o mais conveniente. Assim, considerando que a tecnologia, segundo a literatura, representa o conjunto de conhecimentos aplicados para operacionalizar as diferentes atividades da organização, ao iniciar a gestão de processos o mais importante é conhecer o sistema de operação existente na instituição.

Quanto a responsabilidade pela proteção das tecnologias, a pesquisa apontou que compete simultaneamente aos setores de tecnologia e ao de processos. Essa parceria deve-se ao fato de que cada setor tem uma funcionalidade, ora pela parte técnica relativa a estrutura física, licenciamento de sistemas (TI), ora pela parte do planejamento, execução à qual cabe ao setor de processos. Observou-se que o setor de processos no contexto do resultado da pesquisa refere-se ao escritório de processos, destacado na literatura como um setor incentivador para a transformação da organização, fornecendo infraestrutura e desenvolvimento de uma mentalidade organizacional objetivando melhoria contínua.

Aspectos adicionais em relação aos elementos necessários à implantação da gestão de processos, foram salientados na pesquisa, a exemplo da necessidade do comprometimento da alta gestão, da efetiva vontade de implementação, da importância da cultura organizacional, da necessidade da visão estratégica e do escritório de processos.

Efetivamente, nas respostas em relação aos elementos, objeto da pesquisa, os entrevistados ressaltaram fortemente a importância da cultura organizacional para elaboração de uma proposta de gestão de processos e sua implementação com o comprometimento das pessoas. Neste sentido, destaca-se que a cultura representa o pano de fundo da relação de todos os elementos, segundo Paim, *et al* (2009) que envolvem a gestão de processos, qual sejam: Estratégia, Tecnologia, Competências (pessoas), Desempenho, Estrutura Organizacional, Informação e Conhecimento.

Os resultados da pesquisa teórica e prática demonstraram outros elementos, acima citados, considerados pertinentes pelos entrevistados à gestão de processos nas IES. Entretanto, considerando os elementos delimitados para o estudo verificou-se que apesar da estrutura funcional ser predominante nas IES, é possível implementar a gestão de processos, por meio de capacitação continuada, desde que exista comprometimento da alta administração e principalmente, das pessoas atuantes nos processos.

Este trabalho gerou indagações que por certo serão respondidas posteriormente. Se para muitas instituições de ensino superior a gestão de processos é viável para outras ainda não. Entretanto, acredita-se que é uma realidade que pode ser vivenciada por todas as instituições necessitando porém: vontade, empenho, coragem, comprometimento.

Por fim, como esta pesquisa é resultado de uma análise interpretativa a partir das respostas de onze especialistas da área de processos, indubitavelmente restaram lacunas que, por certo, estimularão a busca das respostas por outros pesquisadores. Assim sugere-se estudos nessa direção, a exemplo de:

- 1) verificar se os aspectos relacionados à comprometimento da alta gestão, favorecem ou não a gestão de processos nas IES?
- 2) quais fatores da cultura organizacional possibilitam a adoção da gestão de processos?
- 3) realizar estudo de caso para verificar situações práticas envolvendo a gestão de processos em IES, identificando a percepção dos gestores em relação à questão.
- 4) quais os impactos que um escritório de processos poderá trazer para uma IES na implementação da gestão de processos?

REFERÊNCIAS

ABPMP BRASIL – Association Of Business Process Mangement Professionals. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0, 2013.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al.* (Orgs.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002. 215p.

ARAUJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006. Disponível em:
<<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/10036>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**. melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2008: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. B. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental

comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2011.

BARROS, Fabio Banzato. **Proposta de modelo de gestão de processos sistematizados com ênfase na sustentabilidade corporativa**. Estudo de caso: Instituição pública na área de saúde e tecnologia. 2016. Dissertação. (Mestrado em Sistema de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2016.

BATEMAN, N. Sustainability: the elusive element of process improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 25, p. 261-276, 2005.

BELFORT, Andréa. **Estratégia em Condições de Incerteza**. 2007. Disponível em: <http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010211174954.pdf>> Acesso em: 08 jun. 2017.

BELMIRO, T. R.; RECHE, J. R. O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom. **Revista de Administração (RA-USP)**, São Paulo, v. 38, n.3, p. 260-272, jul/set. 2003.

BELMONTE, Alexandre Agra. As tecnologias da Informação e as Relações Jurídicas Trabalhistas. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de; FREITAS, Sydney. **Design: gestão, métodos, projetos, processos**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Edusc, 2011.

BIAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 177f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2007.

BRAGA, Gilda Maria. Relações Bibliométricas Entre a Frente de Pesquisa (Research Front) e Revisões da Literatura: Estudo Aplicado a Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 9-26, 1973. Disponível em:

<<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/20/20>. Acesso em 14/12/2017>.
Acesso em: 08 jun. 2017.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

_____. Decreto 5.378/2005, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o programa nacional de gestão pública e Desburocratização. (Revogado). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF., 23 fev. 2005. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 05 maio 2018.

_____. Decreto 9.094/17, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF., 17 jul. 2017b. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm>. Acesso em: 05 maio 2018.

_____. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF., 20 dez. 1996. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 10 maio 2018.

_____. MEC. **Divisão temas Educacionais**. Disponível em:
<<http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura-cursos.html>>. Acesso em: 10 maio 2018.

_____. INEP. DEEP – Diretoria de Estatísticas Educacionais. **Censo da educação superior**: notas estatísticas 2017. 2017a. Disponível em:
<http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2018/censo_da_educacao_superior_2017-notas_estatisticas2.pdf>.
Acesso em: 01 jan. 2018.

BRODBECK, Angela Freitag; HOPPEN, Norberto; BOBSIN, Debora. Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, set./dez. 2016. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273449608010>>. Acesso em: 14 dez. 2017

CAFÉ, L.; BRÄSCHER, M. Organização da informação e bibliometria. **Encontros Bibli**, Florianópolis, n. esp., p. 54-75, jan./jun. 2008.

Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2008v13nesp1p54>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. 2017. Disponível em:

<<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAMPLIN, B. Definindo a profissão em Gerenciamento de Processos de Negócio. In: **BPM CBOK V 3.0**: guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento. 1. ed. Brasil: ABPMP, 2013. p. 440.

CHAUÍ, Marilena. Universidade operacional. **Cadernos de Textos**, Campus de Bauri – SP, de 30/03 a 02/04/2000, p. 31-34, 2000. (1º Assembleia Universitária da UNESP).

CHIAVENATO, Idalberto. Administração. **Teoria, processo e prática**. São Paulo: Pearson Educacion do Brasil, 2000.

COLOSSI, Nelson. A dicotomia crise mudança no comportamento de instituições de ensino superior. In: COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias de Souza (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21-34.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 341 p.

CRUZ, Tadeu. **Workflow**. A tecnologia que vai revolucionar processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DALMARIS, P. *et al.* A framework for the improvement of knowledgeintensive business processes. **Business Process Management Journal**, [S.l.], v. 13, p. 279-305, 2007.

DATZ, D.; MELO, A. C. S.; FERNANDES, E. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004-Enegep0302-0606.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391p.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUMOND, Geisa Meirelles; MEXAS, Mirian Picinini. Gestão de processos de negócio (BPM): um estudo bibliométrico. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2014. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14-0222-3.pdf>>. Acesso em: 25 dez. 2017.

DUMAS, Marlon *et al.* **Fundamentals of business process management**. Berlin: Springer, 2013.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de processos com foco na Inovação**. s/d. (Apostila).

FACHIM, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; VILHENA, Maria das Graças; NASCIMENTO, Durbens Martins. Gestão de processo na implantação de um sistema de informação acadêmica: a experiência da UFPA. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 2, p. 69-85, maio 2014.

FERENHOF, H. A; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: Método SSF. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 550-563, ago./nov., 2016.

FERNANDES, Caroline Brito Fernandes. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 81-93.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al.* (Orgs.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FLORES, L.C.S. **O processo de informatização no Centro de Educação Superior de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade do Vale do Itajaí**. 1999. 135 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

FONSECA, Edson Nery da (Org.). **Bibliometria: teoria e prática**. Tradução de Alda Baltar; Ivanilda Fernandes Costa Rolim; José Paulo Paes. São Paulo: Cultrix. Editora da Universidade de São Paulo, 1986. (Textos de Paul Otlet *et al.*).

GALBRAITH, Jay R. Projetando a organização inovadora. In: STAKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997. p. 190-218.

GARCIA, Francisco Luiz. **Introdução crítica ao conhecimento**. Campinas, SP: Papyrus, 1988.

GARCIA, Marcos José. **Adoção de BPM pelas IES brasileiras: características e oportunidades de melhoria**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995. Disponível em: <file:///E:/DELL/Downloads/38183-75982>. Acesso em: 30 set. 2017.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas Organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 106-119.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 322p.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia**. 10. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994. 189p.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade**, da

produtividade e da competitividade. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERMAN, Roger E. **Como manter os bons funcionários**: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

JACOBSEN, A. de L. **Gestão por resultados, produtividade e inovação**. Florianópolis: UFSC, 2009.

JANNE, Henri. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Fortaleza: Edições UFC, 1981. 82 p.

KILMANN, Ralph. H. Desenhando organizações colaterais. In: STAKEY K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 219 -237.

KOCH, Giovani Valar. **Business Process Management (BPM) em instituições federais de ensino superior**. 2016.118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Metodologia de gestão de processos e dynamic capabilities. **Revista de Administração FACES Journal**, Minas Gerais, v. 11, n. 3, p. 111-134, jul./set. 2012.

LEONARDELI, Marcelo Augusto Moraes. **Mapeamento de processos no ecossistema de tecnologia da informação da Unifesp**: uma visão acerca do sistema VoIP e Comunicação Digital. 2015. 186 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas) – Universidade Federal de São Paulo (Escola Paulista de Política, Economia e Negócios), Osasco, 2015.

LINHARES, Roberto Cardoso. **Análise das precondições essenciais para a implementação da gestão de processos na seção de materiais e patrimônio de uma empresa pública de pesquisa**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LINS, Hoyêdo Nunes. Ensino superior a distância: possível coadjuvante no desenvolvimento regional. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015, [S.l.]. **Anais...** [S.l.]: UFSC, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

LINS, Hoyedo Nunes. Universidade e desenvolvimento local ou regional: aspectos do debate e abordagem de uma experiência em Santa Catarina. **Ensaio Fee**, Porto Alegre, v. 37, n. 3, p. 801-824, dez. 2016. Disponível em: <<file:///E:/DELL/Downloads/3444-23654-1-PB.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

LORENA, Ana Luiza Freire de. **Modelo de gestão de processos de negócios para a diretoria do Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE**. 2015.149f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015.

LOUREIRO, Maria Amália Salgado (Coord.). **História das universidades**. São Paulo: Estrela Alfa, 1974.

LUCKESI, Cipriano; COSMA, Elói Barreto José; BAPTISTA, Naidison. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1995. 232 p.

MAIOCHI, Neusa Fátima. As organizações universitárias e o processos de decisão. In: FINGER, Paulo Almeri (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 215-293.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade (im)possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARQUES, Carla Moreira. **A gestão de processos no setor público:** um estudo de caso dos processos de pensão por morte do Rioprevidência. 2015. 78f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Ana Emília N. Salomon de. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá, UNIFEI, 2008.

MELO, Pedro Antônio de; SILVEIRA, Amélia. Autonomia universitária: concepções e realidades. In: BROTTI, Maria Gorete *et al.* **A gestão universitária em debate.** Florianópolis: Insular, 2000. p. 55-83.

MEYER JÚNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, [S.l.], p.12-26, jan./dez. 2014. Disponível em: <file:///E:/DELL/Downloads/universidade-14749%20(1).pdf>. Acesso em: 08 fev. 2018.

MEYER JÚNIOR, Victor. Novo contexto do administrador universitário. In: MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres:** novas abordagens da administração universitária : um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003. p. 139-158.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

MÜLBERT, Ana Luiza; MUSSI, Clarrisa Carneiro; ANGELONI, Maria Terezinha. Estrutura: O desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002. cap. 4. p. 62-80.

MÜLLER, Claudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (Meio – Modelos de Estratégia)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.

MOREIRA, Elzeni Alves. **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. 2015. 108 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – UFRN, Departamento de Ciências Administrativas, Rio Grande do Norte, 2015.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 203-230, jan./mar.2012.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NOGUEIRA, André Magalhães. Universidade e regime de trabalho. **Observatório Universitário**, Rio de Janeiro, Documento de trabalho n. 56, p. 1-47, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.observatoriouniversitario.org.br/documentos-de-trabalho/documentos-de-trabalho-56.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVOA, Viviana Duro; IGLESIAS, Virgilio Gilart. La competitividad en las instituciones de educación superior: aplicación de filosofías de gestión empresarial. Gestión del proceso de negocio. **Economía y Desarrollo**, [S.l.], ano 47, v. 157, n. 2, p. 166-181, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=89d6cb87-99ec-4e42-85e1->>>. Acesso em: nov. 2017.

OASISbr – Portal Brasileiro de Periódico de Publicações Científicas em acesso aberto. Disponível em: <<http://oasisbr.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: nov. 2017.

OLIVEIRA, Alessandro Marcus Afonso de *et al.* Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 132-153, jan./abr. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009. xii, 341p.

_____. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 17. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA JUNIOR, Antonio de. A universidade como polo de desenvolvimento Local/Regional. In: SIMPÓSIO MINEIRO DE GEOGRAFIA, 1., 2014, Alfenas. **Anais...** Afenas: Universidade Federal de Afenas, 2014. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/simgeo/system/files/anexos/Antonio%20de%20Oliveira%20Jr.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2017.

OLIVEIRA, Lilian Cristiane Silva de. **A movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina**: uma análise sob a perspectiva do mapeamento de processos. 2015. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; FREITAS, Sydney. **Design**: gestão, métodos, projetos, processos. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

OLIVEIRA, S. B. de; ALMEIDA NETO, M. de A. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (Orgs.). **Análise e modelagem de processos de negócios**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009. p. 207.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégia. Curitiba: Intersaberes, 2012.

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

PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento de gestão de processos: BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS.** São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda. 2011.

PEREIRA, Fernandes Mauricio. A gestão organizacional em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002. cap. 1. p. 2-28.

_____. Modelo de produção de material didático: o uso da notação BPMN em curso a distância. **Revista de Administração e Inovação,** São Paulo, v. 8, n. 4, p. 45-66, out./dez. 2011.

PILETTI, C.; PILETTI, N. **História da educação.** 7. ed. São Paulo: Ática, 2008.

PIOVESAN, Marcio Luis. **O apoio técnico administrativo aos departamentos didáticos em uma universidade: o caso da secretaria unificada dos departamentos – sudep/ufsm – campus frederico Westphalen.** 2016. 94 p. Dissertação (Mestrado Profissional em gestão de Organizações públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REDALYC. Sistema de Información Científica Redalyc. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.** 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/home.oa>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

REIS, José Fábio Garcia dos. **Perspectivas da gestão universitária.** Taubaté: Cabral Editora e Livria Universitária, 2003.

RISSI, Maurício. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem.** 2013. 204 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal

de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PEGC0282-T.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e métodos**: uma abordagem pratica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio de curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Altas, 1999.

ROJAS, Raquel de Sá *et al.* Utilização da Metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, ed. esp., p. 115-132, 2011.

ROSA, Juliana Vaccari de Abreu da. **Padronização de processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância UAB**. 2016. 180 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2016.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SALGADO, C. C. R. *et al.* Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, Natal, ano 29, v. 21, 2013. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034/648>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão universitária**: a complexidade na era do conhecimento. Florianópolis: Ed. do Autor, 2009. 222p.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SANTOS, H. M. *et al.* Um estudo exploratório sobre adoção de BPM em organizações públicas. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES, 7., 2011, Salvador. **Anais...** Salvador: IBD, 2011. p. 1-8. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

SANTOS, Nathália de Melo, *et al.* Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 3, p. 106-129, maio/jun. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123031118005>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

SARTOR, Vicente de Bona. Modelos Mentais e a Gestão do Conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 94- 105.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

SCIELO - *Scientific Eletronic Library*. 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

SEABD - Seção de Acesso às Bases de Dados. 2017. Disponível em: <<http://www.seabd.bco.ufscar.br/bases-de-dados/bases-capes/scopus-base-multidisciplinar-elsevier-portal-capes>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. Gestão universitária e seus desafios. **Lobo & Associados Consultoria**, Mogi das Cruzes, fev. 2000. Disponível em: <<http://institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art-008.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

SILVA, F. M. **Universidade e compromisso social: a prática da Universidade Federal de Santa Catarina no Núcleo de Estudos da**

Terceira Idade. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103497>>. Acesso em: 06 ago. 2017.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, Daniele G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2014.

SOUZA, Irineu. Manoel. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SUCUPIRA N. A reestruturação das universidades federais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 50, n. 111, p. 87-8, 1968.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEODORO, Ilara Parente Pinheiro *et al.* Interpretive description: a viable methodological approach for nursing research. **Escola Anna Nery**, [s.l.], v. 22, n. 3, p.1-8, mar. 2018. (GN1 Genesis Network). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2017-0287>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

TREGEAR; JESUS; MACIEIRA. **Estabelecendo o escritório de processos**. 2012. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2012-02/livro-estabelecendo-o-escritorio-de-processos.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2018.

TRENNEPOHL, Maikel Maciel. **Sistemas Erp e a Gestão de Processos**: estudo multicaso em três empresas catarinenses de base tecnológica. Dissertação (Mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

VILELLA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2011.

_____. A criatividade nas organizações do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 120-136.

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

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista com Especialista

Prezado (a) -----, você foi () escolhido pela pesquisadora ou () indicado por outro especialista para participar desta pesquisa por **aliar conhecimento teórico e prático sobre Gestão de Processos aplicados ao ambiente universitário**.

O Objetivo deste estudo é propor uma composição de elementos organizacionais necessários à Gestão de Processos em IES.

Partindo da premissa de que o ambiente universitário requer especificidades para a gestão de processos, gostaríamos de contar com os seus conhecimentos acerca **do que é necessário para** à implantação, manutenção e desenvolvimento da Gestão de Processos em instituições de ensino superior.

- 1) A respeito dos diversos tipos de **Estruturas Organizacionais** existentes, em sua opinião, qual a mais adequada para o melhor funcionamento da Gestão de Processos em uma IES? O organograma precisa estar claramente definido? Estrutura funcional, por projetos, matricial, por processos, etc.? Ou a estrutura organizacional impacta pouco na implantação, manutenção e desenvolvimento de uma gestão de processos eficaz?
- 2) Em sua opinião, a criação de um “setor” responsável pela gestão de processos seria adequado ou é preferível que fique disperso por toda a instituição? Se houver a criação de um setor tipo “Escritório de Processos” qual a melhor localização/subordinação dentro da estrutura organizacional? Pró-Reitorias, Gabinete, etc.?
 - a) **Se for disperso por toda instituição:** Como você imagina a questão de estrutura organizacional, subordinação, etc. A quem se reportariam as pessoas responsáveis por essas atividades? De onde partiriam as regras e decisões para tratar de processos e como seriam institucionalizadas?
 - b) **Se for criação de um setor:** Onde estaria na estrutura (Gabinete; Pró-Reitoria, indiferente)? Como institucionalizariam suas decisões (normativas ou subordinação)?
- 3) Sobre os recursos humanos necessários à gestão de processos. Existem diversos tipos de papéis ou funções a serem desempenhadas, tais como: dono de processos, gerente de processos, analista de processos, etc.. Em sua opinião, como uma IES poderia adequar o seu corpo funcional à gestão de processos? (Capacitações continuadas, novas contratações, cargos específicos para as

atividades, cargos atuais assumindo responsabilidades pelas novas atividades, número de funcionários e formação, etc.)

- 4) Existe alguma especificidade sobre recursos humanos para gestão de processos em IES que você gostaria de destacar?
- 5) Como em muitas IES existem profissionais altamente qualificados que são contratados por suas especialidades (tais como docentes, médicos, engenheiros, etc.) e que são responsáveis por diversas atividades dentro de processos ou até mesmo por processos inteiros, em sua opinião, isso afeta a gestão de processos? E de que maneira isso afeta? E o que você recomenda para tratar essa questão? (Em relação a atuação desses profissionais nas atividades meio e não nas atividades fim)
- 6) Sobre as tecnologias necessárias à gestão de processos, quais e porque você considera adequadas à adoção pelas IES? E, com quais tecnologias você já teve oportunidade de trabalhar?
- 7) Em sua opinião, é preferível que a IES domine as regras de negócios, independentemente das tecnologias? Que adote um sistema robusto e completo? Ou que adote diversos sistemas?
- 8) As tecnologias de BPM adotadas ou desenvolvidas devem ficar sob responsabilidade dos setores de TI, do setor de processos ou em parceria?
- 9) Você gostaria de adicionar alguma informação acerca dos elementos organizacionais: Estrutura Organizacional, Pessoas, e Tecnologias para a Gestão de Processos?
- 10) Além dos elementos organizacionais: Estrutura Organizacional, Pessoas, e Tecnologias, você gostaria de acrescentar outro elemento organizacional como sendo importante? Se sim, você a considera mais importante do que as três já elencadas?

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

(Aprovado pelo Comitê de Ética, sob CAAE nº 94322618.0.0000.0121)

Prezado (a) participante,

Meu nome é Rosângela Alves, sou mestranda do Programa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Maurício Rissi, cujo objetivo geral é **Propor uma composição de elementos organizacionais necessários à gestão de processos em IES**. Os objetivos específicos são: a) Identificar estruturas organizacionais para gestão de processos em IES; b) Verificar quais as necessidades de recursos humanos para gestão de processos em IES; e c) Descrever tecnologias para gestão de processos em IES.

Você está sendo **convidado** a participar desta pesquisa, que será realizada por meio de entrevista (com roteiro semiestruturado previamente enviado por e-mail) e será gravada em áudio, com tempo estimado entre uma e duas horas. Assim, cabe esclarecer que a participação é voluntária podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos da pesquisadora constante neste TCLE.

A seguir, listam-se os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pela pesquisadora para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido; - O participante escolherá data, hora e local da entrevista; - Encaminhar previamente o TCLE e o roteiro de entrevista para que o participante tome ciência com antecedência; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Desconforto o constrangimento durante a gravação de áudio da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - O participante, pode optar por não gravar em áudio. Contudo, neste caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas. - Poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do entrevistado (ainda que involuntário e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> - Somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.
Identificação do participante por outro participante (quebra do anonimato). Devido ao método adotado (bola de neve), onde cada especialista indica um ou mais especialistas para também comporem o rol de especialistas entrevistados, há o risco de identificação de um especialista por outro, pelo menos de forma dedutiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Para os especialistas que forem indicados, não mencionar por quem foram indicados; - Somente a pesquisadora e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira

qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação. Entretanto, caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido nos termos da lei.

Caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa, poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada.

A pesquisadora compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16 (e 466/12), que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela entidade responsável (PPGAU/UFSC) na sala do PPGAU, terceiro andar do Bloco F/CSE, Trindade, Florianópolis/SC. Você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC no Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC – CEP: CEP 88.040-400.

Agradecemos a sua participação.

Eu, _____,
CPF nº _____ declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, e que estou recebendo uma das vias deste TCLE, com todas as páginas numeradas e rubricadas pelas partes interessadas.

Assinatura _____ Data: ____/____/____.