

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

ANA PAULA DE PAIVA

**O FLUXO DE INFORMAÇÕES NO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (CAEd) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ  
DE FORA (UFJF): um estudo de caso para o aprimoramento dos Processos de Trabalho**

Juiz de Fora

2020

ANA PAULA DE PAIVA

**O FLUXO DE INFORMAÇÕES NO CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO (CAEd) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ  
DE FORA (UFJF): um estudo de caso para o aprimoramento dos Processos de Trabalho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio.

Juiz de Fora

2020

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Paiva, Ana Paula de.

O fluxo de informações no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) : um estudo de caso para o aprimoramento dos Processos de Trabalho / Ana Paula de Paiva. -- 2020.

196 f. : il.

Orientador: Marcos Tanure Sanabio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Sistematização da informação. 2. Mapeamento e modelagem de processos de trabalho. 3. Gestão por Processos. 4. Processos. 5. Escritório de Processos. I. Sanabio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

Ana Paula de Paiva

**O fluxo de informações no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF): um estudo de caso para o aprimoramento dos processos de trabalho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 30 de julho de 2020

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio (orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora



H Prof. Dr. Eduardo Antonio Salomão Condé  
Universidade Federal de Juiz de Fora



H Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro  
Universidade Federal do Espírito Santo

A Deus, sempre, por tudo. Gratidão.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar comigo em todos os momentos, proporcionando-me saúde, proteção, sabedoria, paciência, força e resiliência para enfrentar as dificuldades e concluir mais esta etapa.

À minha mãe, Ana, por todo amor, construção do meu caráter e luta para que eu pudesse ter acesso à uma educação de qualidade, desde a educação infantil até a graduação, permitindo, assim, que eu tivesse capacidade pessoal e intelectual para iniciar minha vida profissional e dar continuidade à minha trajetória acadêmica.

Ao meu esposo, Demetrius, por sempre me apoiar, escutar minhas preocupações durante esse período e entender minha ausência em alguns momentos.

Ao CAEd/UFJF e à Fundação CAEd, especialmente ao Prof. Manuel Palácios, à Prof.<sup>a</sup> Lina Kátia e à Prof.<sup>a</sup> Eleuza Barboza, por confiarem no meu trabalho e na minha pessoa, em todos esses anos, além de apoiarem e incentivarem a realização deste estudo e, é claro, por sempre incentivarem seus colaboradores a continuarem suas trajetórias acadêmicas e a ingressarem nesse programa de pós-graduação, a fim de que possam contribuir, sobretudo, com uma educação pública de qualidade.

Ao meu orientador, Prof. Marcos Tanure, por acreditar na importância deste estudo, orientar-me e compartilhar comigo seus conhecimentos.

Ao meu Agente de Suporte Acadêmico, Leonardo Vilardi, por toda atenção, orientação, paciência e disponibilidade, sempre.

Ao Prof. Dr. Eduardo Antônio Salomão Condé e à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Teresa Cristina Janes Carneiro por aceitarem o convite para participar do exame de qualificação e, também, da banca examinadora, compartilhando suas considerações construtivas, perspectivas, conhecimentos e experiências acerca das temáticas e proposições expostas neste trabalho. A participação de vocês certamente enriqueceu e aperfeiçoou esta dissertação.

Ao Daniel Alves, Agente de Suporte Acadêmico, e à Juliana Magaldi, Supervisora de Suporte Acadêmico, por me ajudarem, logo no início do curso, a rascunhar e delinear o escopo inicial deste trabalho.

À colega de trabalho e Supervisora da Equipe Acadêmica e Administrativa do PPGP, Débora Vieira, por me auxiliar, com muita atenção, sempre que necessário, com os assuntos acadêmicos do programa.

A todos os professores do PPGP que, de forma profissional, compartilharam seus conhecimentos e levaram-me a refletir sob diferentes perspectivas de uma mesma temática educacional, despertando, assim, meu interesse por outras áreas acadêmicas. Representando

todo esse corpo docente, gostaria de mencionar os Professores Nigel Brooke, Marcelo Burgos, Edna Rezende, Afonso Rodrigues, Frederico Braidá, Roberto Perobelli e Rosângela Veiga.

Aos membros entrevistados dos Escritórios de Processos das Universidades Federais do Rio Grande do Sul (UFRGS), de Juiz de Fora (UFJF) e do Espírito Santo (UFES) que, desde o meu primeiro contato, mostraram-se extremamente solícitos e empenhados em contribuir da melhor forma possível, compartilhando informações e experiências profissionais riquíssimas para esta pesquisa.

À amiga e colega de trabalho, Cristina Brandão, gerente da Gerência de Contratos e Convênios do CAEd/UFJF (GCCO) e Fundação CAEd, que apoiou a realização deste estudo e, é claro, estima que o resultado possa contribuir, de alguma forma, com seu setor.

Aos meus amigos do mestrado e também de trabalho, que ingressaram comigo e tornaram o caminho até aqui mais alegre, empolgante e de muito aprendizado: Danielle Wiesel, Rachel Finamore, Flávia Martins, Luciana Bortolucci, Elizabete Assis, Bruna Lopes, Verônica Dutra e Thiago Souza.

À amiga Lethycia Lopes, que também ingressou junto comigo neste mestrado e com quem, desde o início, compartilhei dificuldades, preocupações, reflexões, aprendizados e, sobretudo, alegrias, conquistas, cafés dos períodos presenciais e muitas risadas! No início do segundo período do curso, fizemos um “pacto” de equilibrar com sabedoria e harmonia tudo que era importante para nós: família, trabalho, mestrado e amigos. Hoje, com alegria, podemos, ambas, comemorar o sucesso desse “pacto” e a conclusão de mais esta etapa de nossas vidas. Uma amizade que o mestrado me deu de presente!

Aos demais colegas da Turma de 2018 do PPGP/UFJF pelo companheirismo durante todo o curso e períodos presenciais de muito aprendizado, troca de experiências e encontros divertidos! Foi incrível conhecer tantas pessoas inteligentes, talentosas e legais de uma só vez!

Ao colega de trabalho Leojayme Rodrigues, que me ajudou profissionalmente com o mapeamento e modelagem do processo de trabalho de elaboração dos Relatórios de Atividades, uma vez que eu não dominava a utilização da ferramenta Bizagi (usada para construção gráfica do processo).

Ao Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) e colega de trabalho, Rodrigo Silva, com quem compartilhei minhas ideias, ainda incipientes, para esta dissertação e quem me sugeriu alguns referenciais teóricos interessantes que constam na pesquisa.

E a todos aqueles que, por ventura, eu não tenha mencionado, mas que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

*“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.”*

(William Edwards Deming – 1900-1993)



## RESUMO

A presente dissertação foi produzida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), com foco na atividade de elaboração dos Relatórios de Atividades da Gerência de Contratos e Convênios (GCCO) do CAEd/UFJF. O processo de trabalho em questão demanda o concurso de informações de várias áreas da instituição e necessita de aperfeiçoamentos para sua efetividade. Assim, a questão que norteia este estudo é: como o mapeamento, análise e modelagem dos processos de trabalho, bem como a sistematização das informações e a implementação de um escritório de processos podem contribuir para a melhoria da gestão organizacional? O objetivo geral é buscar soluções e aprimoramentos para o processo de trabalho mencionado. Especificamente buscar-se-á: i) descrever as dificuldades enfrentadas pela GCCO quanto ao acesso às informações sobre a operacionalização dos projetos desenvolvidos pelo CAEd/UFJF, com foco especial na atividade de elaboração dos Relatórios de Atividades; ii) analisar os potenciais benefícios que o mapeamento, a análise e a modelagem dos processos de trabalho, a sistematização das informações e a implementação de processos de trabalho modelados, da gestão por processo e de escritórios de processos podem trazer para a melhoria da atividade em análise, bem como para o setor e toda a instituição quanto à gestão organizacional; iii) propor um modelo para a execução do processo em análise e, também, criar um Escritório de Processos, composto por profissionais capacitados para o mapeamento, análise, modelagem e implementação de melhorias de todos os processos de trabalho e para a promoção de uma visão sistêmica e consolidação de uma Gestão por Processos na instituição. Para tanto, a pesquisa foi construída utilizando-se da metodologia de pesquisa qualitativa de cunho exploratório, método de estudo de caso, pesquisas documentais e bibliográficas, observação participante e, como instrumentos de pesquisa, a coleta dos dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Após a realização das entrevistas, verificou-se que as instituições pesquisadas auferem inúmeros benefícios com a implantação dos escritórios de processos e da Gestão por Processos em suas estruturas organizacionais, sobretudo com maior efetividade de seus processos de trabalho, os quais se refletem diretamente na melhoria da gestão organizacional. Além disso, a análise do processo de trabalho em estudo, da forma como se apresenta atualmente (*as is*), revelou alguns pontos críticos que comprometem a efetividade do processo, evidenciando, portanto, a necessidade de melhorias. Assim, a fim de promover melhorias no processo de trabalho específico em estudo e nos processos de trabalho em geral do CAEd/UFJF, foi elaborado um Plano de Ação

Estratégica (PAE) com as duas proposições específicas: um modelo para o processo e um Escritório de Processos, no CAEd/UFJF.

Palavras-chave: Sistematização da informação. Mapeamento e modelagem de processos de trabalho. Gestão por Processos. Processos. Escritório de Processos.

## ABSTRACT

The present thesis was written under the Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) (Professional Master's Degree in Educational Management and Assessment), a program of the Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) (Center for Public Policies and Educational Assessment from the Federal University of Juiz de Fora). It has a focus on the preparation of the Activity Reports in the Management of Contracts and Agreements of CAEd/UFJF. The process of preparing those reports demands gathering information from assorted fields of the institution and it also needs improvements to be more effective. Thus, this research is guided by the following question: how may the process mapping, analysis, and modeling, besides the systematization of data and the implementation of a Process Management Office, contribute to improvements in the organizational management? The general objective is to seek solutions and enhancements for the process mentioned. The specific goals are: i) to outline the difficulties faced by GCCO/CAEd in accessing the information about the projects developed by CAEd/UFJF, focusing on the preparation of the Activity Reports; ii) to analyze the potential benefits that the following actions may bring for the enhancement of the activity analyzed in this work, as well as for the department and the whole institution regarding the organizational management: process mapping, analysis, and modeling; data systematization; and the implementation of modeled working processes, of process management, and process management offices; iii) to present a model to put into practice the process studied, and also to create a Process Management Office, composed of professionals skilled in mapping, analyzing, modeling, and implementing enhancements in all the work processes, as well as in promoting a systemic view to consolidate a Business Process Management in the institution. The research methodology is qualitative, and it has an exploratory nature, using methods such as case studies, bibliographic and documental searches, and participant observation. This work uses semi-structured questionnaires to collect data as its research tool. The data collected has demonstrated that the institutions obtain numerous benefits when implementing Process Management Offices and Process Management, with a major effectiveness in their working processes – which enhances the organizational management. The results also reveal some critical issues in the current working process that compromise its effectiveness emphasizing the necessity of improvements. Therefore, in order to promote those improvements in the specific working process studied and in the general working processes of CAEd/UFJF, we elaborated a Strategic

Action Plan containing two proposals: a model for the process and a Process Management Office in CAEd/UFJF.

Keywords: Systematization of Information. Process Mapping and Modeling. Process Management. Processes. Process Management Office.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Macroprocessos do CAEd/UFJF.....	34
Figura 2 – Fluxograma simplificado da Elaboração dos Relatórios de Atividades.....	50
Figura 3 – Estrutura Funcional x Gestão por Processos.....	74
Figura 4 – Etapas para a implementação de uma Gestão por Processos.....	74
Figura 5 – Interligação dos processos de trabalho dentro das organizações.....	81
Figura 6 – Processos intrafuncionais e interfuncionais.....	84
Figura 7 – Exemplo de diagrama IDEF.....	86
Figura 8 – <i>Framework</i> ARIS.....	87
Figura 9 – Exemplo do diagrama usando a notação EPC.....	87
Figura 10 – Representação dos objetos de fluxo – BPMN.....	88
Figura 11 – Tipos de eventos e suas representações – BPMN.....	89
Figura 12 – Tipos de gatilhos da notação – BPMN.....	90
Figura 13 – Representação gráfica dos objetos de conexão – BPMN.....	90
Figura 14 – Representação gráfica das piscinas e raias – BPMN.....	91
Figura 15 – Representação gráfica dos artefatos – BPMN.....	92
Figura 16 – Exemplo de diagrama – BPMN.....	92
Figura 17 – Mapeamento <i>as is</i> do processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO.....	144
Figura 18 – Recorte do Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades – principal gargalo: recebimento e reunião das informações oriundas dos setores do CAEd/UFJF e cobrança das informações pendentes/necessitadas de retificação.....	148
Figura 19 – Mapeamento <i>as is</i> para o Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO com realces.....	155
Figura 20 – Modelagem <i>to be</i> para o Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO.....	157

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo de como os instrumentos jurídicos que envolvem a prestação dos serviços do CAEd/UFJF podem ser firmados e gerenciados e quais são os tipos mais comuns.....	42
Quadro 2 – Processos de Pagamento enviados, em 2018, aos contratantes do CAEd/UFJF ...	54
Quadro 3 – Identificação dos níveis de maturidade em processos nas organizações.....	77
Quadro 4 – Níveis do estudo de processos nas organizações e Conceitos Básicos.....	80
Quadro 5 – Eixos de análise das entrevistas.....	103
Quadro 6 – Escritórios de Processos Pesquisados e Entrevistados .....	106
Quadro 7 – Número de integrantes, formação e critérios de seleção dos escritórios de processos pesquisados.....	134
Quadro 8 – Principais problemas, pontos relevantes, “achados” e considerações/recomendações dos três entrevistados, organizados conforme os Eixos de Análise das Entrevistas .....	139
Quadro 9 – Exemplo de Cronograma de Desembolso Financeiro de Contratos .....	145
Quadro 10 – Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF baseada nos principais dados encontrados por Eixos de Análise das Entrevistas .....	170
Quadro 11 – Etapas para o início da implementação e das atividades do Escritório de Processos do CAEd/UFJF .....	174

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de alunos avaliados nos principais programas de avaliação externa e em larga escala realizados pelo CAEd/UFJF, entre 2011 e 2018.....	27
Tabela 2 – Quantitativo de escolas e Secretarias Estaduais de Educação atendidas pelo SisLAME, em 2019 .....	31
Tabela 3 – Número de ingressantes no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), desde 2010 até 2019.....	33
Tabela 4 – Solicitação de Instrumentos de Avaliação ao Setor 2.....	57
Tabela 5 – Solicitação de Relatórios de Treinamento e Aplicação ao Setor 2.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM CBOOK	Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento
CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COESF	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
CF 88	Constituição Federal de 1988
CRI	Coordenação de Relações Institucionais
DPC	Departamento de Projetos, Contratos e Convênios
EP/CAEd	Escritório de Processos do CAEd
EP/UFJF	Escritório de Processos da UFJF
FACED	Faculdade de Educação da UFJF
FADEPE	Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão
Fundação CAEd	Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
GCCO	Gerência de Contratos e Convênios
GPP	Gestão por Processos
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LAME	Laboratório de Avaliação e Medidas Educacionais
LDB/1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PF/UFJF	Procuradoria Federal vinculada à UFJF
PROAV	Programa de Apoio à Avaliação Educacional
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PUC-Rio	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Saeb	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SisLAME	Sistema de Administração de Redes e Unidades de Ensino
SGA	Sistema de Gerenciamento Administrativo
TIC's	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais



UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>2 O CASO DE GESTÃO: CAED/UFJF – CRIAÇÃO, ATUAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E A ATIVIDADE DE ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS TÉCNICOS DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES NA GCCO</b> .....	23
2.1 CAED/UFJF: CRIAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO NO CENÁRIO EDUCACIONAL BRASILEIRO .....	23
<b>2.1.1 Os instrumentos jurídicos de prestação de serviços firmados no CAEd/UFJF</b> .....	39
2.2 SETOR DE CAPTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONTRATOS DO CAED/UFJF..	46
<b>2.2.1 O faturamento e a elaboração dos Relatórios de Atividades</b> .....	48
<b>3 A SISTEMATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO POR PROCESSOS COMO SUPORTE À MELHORIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NO CAED/UFJF</b> .....	64
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA.....	64
<b>3.1.1 A importância da informação e sua sistematização nas organizações</b> .....	64
<b>3.1.2 Gestão por Processos e efetividade organizacional</b> .....	69
<i>3.1.2.1 Processos</i> .....	79
<i>3.1.2.2 Técnicas de mapeamento e modelagem para gestão de processos organizacionais</i> ...	85
<i>3.1.2.3 Escritório de Processos</i> .....	93
<b>3.1.3 A Tecnologia da Informação como aliada a uma Gestão por Processo: trilhando caminhos para uma Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações</b> .....	95
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS .....	100
3.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....	107
<b>3.3.1 Análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros dos Escritórios de Processos da UFRGS, UFJF e UFES</b> .....	108
<i>3.3.1.1 A importância da gestão por processos para as instituições</i> .....	108
<i>3.3.1.2 A importância, melhorias, benefícios e desafios associados com a implementação da Gestão por Processos e dos Escritórios de Processos</i> .....	115
<i>3.3.1.3 A importância do Escritório de Processos para as instituições</i> .....	122
<i>3.3.1.4 Estrutura necessária para a montagem de um Escritório de Processos</i> .....	128
<i>3.3.1.5 Processos dos Escritórios de Processos: casos de sucessos e seus fatores associados e casos de insucessos e as barreiras e dificuldades enfrentadas</i> .....	136
<b>3.3.2 Análise do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades</b> .....	143

<b>4 PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA O PARA O APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO NO CAED/UFJF</b> .....	152
4.1 UM MODELO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS DE ATIVIDADES.....	154
4.2 CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NO CAED/UFJF.....	169
4.2.1 1ª Etapa: Parcerias entre CAEd/UFJF e Escritório de Processos da UFJF (EP/UFJF), faculdades e unidades da UFJF e formação da Equipe de Trabalho.....	174
4.2.2 2ª Etapa: Alocação física da Equipe de Trabalho e disponibilização de infraestrutura básica às atividades realizadas.....	175
4.2.3 3ª Etapa: Capacitação institucional e técnica da Equipe de Trabalho.....	176
4.2.4 4ª Etapa: Definição de metodologia e criação de documentação institucional padronizada a ser utilizada pelo Escritório.....	177
4.2.5 5ª Etapa: Apresentação da Equipe do Escritório aos coordenadores setoriais do CAEd/UFJF e definição pela Coordenação Geral dos primeiros processos de trabalho críticos a serem trabalhados.....	177
4.2.6 6ª Etapa: Apresentação da equipe do Escritório aos demais colaboradores do CAEd/UFJF.....	178
4.2.7 7ª Etapa: Início das atividades de mapeamento, análise, modelagem e implementação do processo melhorado.....	179
4.2.8 8ª Etapa: Apresentação à Coordenação Geral do CAEd/UFJF dos resultados com a implementação do modelo <i>to be</i> do processo piloto.....	181
4.2.9 9ª Etapa: Palestra do Escritório de Processos da UFJF para colaboradores do CAEd/UFJF.....	181
4.2.10 10ª Etapa: Início das rotinas normais de trabalho de melhoramento e modelagem de processos no Escritório.....	181
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	184
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	187
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SUJEITOS EXTERNOS AO CAED/UFJF</b> .....	194

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de estudo do presente caso de gestão é o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd/UFJF), “um centro de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que reúne pesquisadores dessa e de outras instituições de ensino e pesquisa, atuantes nas áreas de avaliação e políticas públicas educacionais”. Ao longo dos seus mais de 18 anos de atuação no cenário nacional, dedica-se ao “desenvolvimento de instrumentos e programas de avaliação da educação básica, sistemas de gestão da informação para redes e unidades de ensino, bem como à formação de pessoal em administração, avaliação e políticas públicas educacionais em geral” (CAEd, 2019, p. 4).

O CAEd/UFJF, atualmente, possui inúmeras parcerias com entes das esferas federal, estadual e municipal, além de entidades privadas, estando, assim, presente em 16 estados e no Distrito Federal, e em quase 300 municípios<sup>1</sup>. Para tanto, a instituição possui equipes de trabalho organizadas de formas estratégicas de acordo com suas áreas de atuação, dentre as quais cabe focar, nesse momento, na Equipe de Gestão – Contratos. O setor, desde março de 2019, passou a denominar-se Gerência de Contratos e Convênios (GCCO) e, a partir de então, nesta pesquisa, será tratada como GCCO.

A GCCO atua de forma semelhante a um Escritório de Projetos<sup>2</sup>, estando diretamente interligada com todas as demais áreas/setores do CAEd/UFJF e em parceria e sob a orientação direta da Coordenação Geral do CAEd/UFJF e da Fundação CAEd<sup>3</sup>. É responsável pela gestão e controle das seguintes subáreas: Prospecção e Negociação de Contratos; Convênios e Termos de Cooperação (a serem firmados com o CAEd/UFJF); Habilitação Técnica; Orçamento Contratual; e Receitas Contratuais. As atividades relacionadas às Receitas Contratuais do CAEd/UFJF foram, até maio de 2019, de responsabilidade da presente mestranda<sup>4</sup>, lotada como Analista Administrativo V da referida gerência. Dentre as atividades desenvolvidas pelo referido setor, cabe destacar aquela que incitou a presente pesquisa: a atividade de elaboração dos Relatórios Técnicos de Execução de Atividades.

---

<sup>1</sup> Dados obtidos com base na pesquisa documental da mestranda, com base no ano de 2019.

<sup>2</sup> “Um escritório de projetos é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. [...] A principal função de um escritório de projetos é supervisionar o gerenciamento de projetos e programas, se concentrando no seu planejamento, priorização e execução” (VALLE et al, 2010).

<sup>3</sup> Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd), entidade dotada de personalidade jurídica privada, sem fins lucrativos, especializada na gestão de projetos das áreas de avaliação e desenvolvimento de tecnologias educacionais cuja finalidade é apoiar os projetos executados pelo CAEd/UFJF.

<sup>4</sup> A mestranda atuou diretamente na GCCO, no período de junho de 2011 a maio de 2019, sendo responsável pelas atividades da subárea de Receitas Contratuais. Desde então, atua em uma gerência da Fundação CAEd, a saber, na Gerência de Contabilidade, Orçamento e Finanças (GCOF).

Toda a documentação de pagamento enviada aos contratantes do CAEd/UFJF, com algumas exceções, deve ser acompanhada de um Relatório Técnico de Execução de Atividades, também chamado/conhecido somente por Relatório de Atividades – nomenclatura que também será adotada nesta pesquisa. O Relatório de Atividades integra o processo de pagamento enviado aos contratantes e assemelha-se, numa perspectiva de Prestação de Contas, a um Relatório Técnico de Cumprimento do Objeto. Nele, são descritas todas as atividades desenvolvidas pelo CAEd/UFJF, durante um determinado período, para executar as ações previstas em um determinado instrumento jurídico. Esse documento figura como uma prestação de contas técnica aos contratantes do CAEd/UFJF, os quais podem consultar como e em que medida as ações previstas foram realizadas.

Em 2018, foram montados e enviados aos contratantes do CAEd/UFJF 292 processos físicos de pagamento, destes, 174, aproximadamente 60% do total, exigiam os Relatórios de Atividades, elaborados pela GCCO, como requisito para efetivação do pagamento ao CAEd/UFJF. Para a elaboração desse Relatório de Atividades são necessárias informações de várias áreas do CAEd/UFJF, as quais disponibilizam suas informações de maneira distinta, não havendo, portanto, um procedimento pré-determinado, um processo de trabalho estabelecido para o registro e sistematização das informações. Muitas vezes, tais informações estão somente de posse das pessoas que atuaram direta ou indiretamente na execução das atividades em questão.

Além disso, essas áreas, no geral, somente enviam as informações quando são provocadas pela GCCO. O envio, comumente, é feito após o prazo solicitado e, não raramente, contém informações inconsistentes. A exemplo, no último trimestre de 2018, foram enviados, por *e-mail*, a uma dessas áreas do CAEd/UFJF, dois cronogramas contendo as datas para envio (à GCCO) de informações necessárias aos Relatórios de Atividades previstos para o período. O “Cronograma 1” solicitava envio de cópia digital dos instrumentos de avaliação elaborados para 17 projetos em execução. Sobre o envio das informações à GCCO observou-se que: um envio foi feito antes da data prevista; um envio foi feito até a data prevista; 15 envios foram feitos após a data prevista; a média de atraso no envio das informações foi de dez dias e o maior atraso foi de 37 dias. Quanto à qualidade da informação enviada, foi necessário contato com a área para retificação e/ou ratificação de quatro projetos.

Já o “Cronograma 2” solicitava envio de relatório sobre o treinamento e aplicação dos testes de 18 projetos em execução. Sobre o envio das informações à GCCO observou-se que: dois envios foram feitos antes da data prevista; três foram feitos até a data prevista; 13 após a data prevista; a média de atraso no envio das informações foi de nove dias e o maior atraso foi

de 51 dias. Acerca da qualidade da informação enviada, foi necessário contato com a área para retificação e/ou ratificação de quatro projetos. Os Cronogramas 1 e 2 encontram-se mais adiante na presente dissertação, em que são tratados em detalhe.

Diante disso, denota-se um processo ineficiente, uma vez que o volume de documentações de pagamento a serem emitidas todos os anos (a exemplo do ano de 2018 anteriormente mencionado) é considerável, sendo, portanto, uma atividade cotidiana e rotineira da GCCO e das áreas que sempre são chamadas a prestar informações para compor os Relatórios de Atividades. Tal processo deveria, na verdade, ser rápido e eficiente, contudo, mostra-se moroso, ineficiente, e, quase sempre, caracterizado por retrabalho e necessidade de negociação de prazos para envio da documentação de pagamento junto aos contratantes do CAEd/UFJF. Assim, muitas foram as reuniões, *e-mails* e telefonemas da GCCO junto às áreas que subsidiam as informações necessárias aos Relatórios de Atividades no sentido esclarecer a importância do envio de informações de forma proativa, fidedigna e dentro dos prazos, evitando, assim, atrasos no envio dos Relatórios aos Contratantes do CAEd/UFJF e, conseqüentemente, no pagamento de recursos financeiros, ou seja, de demonstrar a necessidade de que as áreas e seus colaboradores tenham uma visão sistêmica do processo. Contudo, não se obteve, até o presente momento, muito sucesso com tais dinâmicas junto às áreas.

Portanto, a questão que norteia o presente caso é: como o mapeamento, análise e modelagem dos processos de trabalho, bem como a sistematização das informações e a implementação de um escritório de processos podem contribuir com a melhoria da gestão organizacional?

Pautando-se na perspectiva de que a informação atualmente é um recurso organizacional estratégico e que quanto melhor a gestão e seu fluxo nas instituições, melhor será o desempenho das atividades pelos funcionários, o objetivo geral do presente Caso de Gestão é buscar soluções e aprimoramentos ao processo de trabalho relacionado à atividade elaboração dos Relatórios de Atividades na GCCO, em especial, aqueles que poderiam ser vislumbrados quando do mapeamento, análise e modelagem dos processos de trabalho, da sistematização das informações, da gestão por processo e da criação de um escritório de processos no CAEd/UFJF. Especificamente, buscar-se-á: i) descrever as dificuldades enfrentadas pela GCCO, quanto ao acesso às informações sobre a operacionalização dos projetos desenvolvidos pelo CAEd/UFJF – informações fundamentais para a execução das atividades e/ou responsabilidades do setor –, com foco especial para a atividade de elaboração dos Relatórios de Atividades; ii) analisar os potenciais benefícios que o mapeamento, análise e a modelagem dos processos de trabalho, bem como a sistematização das informações e a implementação de processos de trabalho

modelados, da gestão por processo e de um escritório de processos podem trazer para a melhoria da atividade em análise da GCCO e para o setor e toda a instituição no que tange à gestão organizacional; por fim, iii) propor um modelo a ser seguido para a execução do processo em análise e, também, a criação e implementação de um escritório de processos, composto por profissionais capacitados para o mapeamento, análise, modelagem e implementação de melhorias de todos os processos de trabalho da instituição e para a promoção de uma visão sistêmica e consolidação de uma Gestão por Processos na instituição.

Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, por meio de um estudo de caso no CAEd/UFJF, mais especificamente utilizando-se de pesquisas documentais e bibliográficas e observação participante da mestrandia. Como instrumentos de pesquisa, foram usadas coleta de dados e entrevistas semiestruturadas com sujeitos externos ao CAEd/UFJF.

A presente mestrandia vivenciou de junho de 2011 a maio de 2019, em sua rotina de trabalho na GCCO, as dificuldades de gestão informacional ora apresentadas. Contudo, atualmente, não mais compõe a referida equipe, mas trabalha diretamente (e no mesmo ambiente físico) com o setor e observa que os problemas ainda persistem. Tal fato a motivou a propor e manter a condução desta pesquisa, moldada pelos objetivos anteriormente listados. A presente pesquisa justifica-se pela importância de gerir as informações nas organizações de maneira estratégica, ou seja, encará-las como um recurso financeiro/insumo através do qual os processos de trabalho podem ser melhorados, tornando-se mais eficientes e eficazes e, conseqüentemente, contribuindo para um melhor desempenho dos funcionários e, é claro, para que os produtos e serviços ofertados aos entes/contratantes do CAEd/UFJF tenham ainda mais qualidade.

Desse modo, o presente trabalho é composto por cinco capítulos, sendo a presente Introdução o primeiro deles. No segundo, foi apresentada a estrutura na qual encontra-se o problema de pesquisa em análise, ou seja, o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), CAEd/UFJF, e suas frentes de atuação, importância no cenário educacional brasileiro e suas formas de arrecadação de recursos financeiros as quais viabilizam suas operações. Em nível micro, foram também descritas as atribuições da Gerência de Contratos e Convênios (GCCO), bem como as ações envolvidas na atividade de faturamento e elaboração dos Relatórios de Atividades, a qual incentivou o presente estudo.

Já no terceiro capítulo, encontra-se o referencial teórico que suportou a análise do problema apresentado no segundo capítulo, ou seja, os autores que dialogam com o problema

e as metodologias que ajudam na gestão do mesmo, bem como os aspectos metodológicos envolvidos na construção deste estudo. Também encontra-se, neste capítulo, um tópico para análise dos seguintes dados: (i) resultados da pesquisa feita em três instituições (minimamente semelhantes ao CAEd/UFJF) que implementaram uma gestão por processos e escritórios de processos, na expectativa de contornar problemas semelhantes ao vislumbrado no CAEd/UFJF; (ii) o mapeamento e a análise do processo que envolve a elaboração dos Relatórios de Atividades.

O quarto capítulo, por sua vez, apresenta um Plano de Ação Estratégico (PAE), o qual apresentará proposições para tentar contornar o problema de pesquisa aqui apresentado, dentre outros problemas semelhantes, relacionados aos processos de trabalho e à sistematização da informação na instituição.

Ao fim deste documento, encontra-se o quinto e último capítulo, contendo as Considerações Finais da presente mestranda acerca de todo o trabalho realizado. Em seguida, estão as Referências que suportaram a construção do texto e um Apêndice com o roteiro das entrevistas semiestruturadas, realizadas com três sujeitos externos ao CAEd/UFJF.



## **2 O CASO DE GESTÃO: CAED/UFJF – CRIAÇÃO, ATUAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E A ATIVIDADE DE ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS TÉCNICOS DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES NA GCCO**

Neste capítulo da dissertação, será apresentado o ambiente de pesquisa, partindo de uma visão macro para uma micro, a fim de contextualizar o problema de pesquisa e o Caso de Gestão propriamente dito. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental a fontes primárias (documentos internos da instituição, *sites*, *e-mails*, etc.) de modo a apresentar e caracterizar o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), suas frentes de atuação e papel no cenário educacional brasileiro, bem como as formas de arrecadação de recursos financeiros pela instituição, através da formalização de instrumentos jurídicos de prestação de serviços com outros entes.

Posteriormente, será observado o setor responsável pela captação, formalização e controle de contratos e demais instrumentos jurídicos de prestação de serviços do CAEd/UFJF, caminhando, assim, para a atividade desenvolvida por este, a qual incitou a realização da presente pesquisa: a elaboração dos Relatórios de Atividades. Estes se assemelham, numa perspectiva de Prestação de Contas, a um Relatório Técnico de Cumprimento do Objeto, descrevendo todas as atividades desenvolvidas pelo CAEd/UFJF, durante um determinado período, para executar as ações previstas em um determinado instrumento jurídico.

### **2.1 CAED/UFJF: CRIAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO NO CENÁRIO EDUCACIONAL BRASILEIRO**

Desde 1997, a Faculdade de Educação da UFJF (FACED) desenvolve pesquisas na área de avaliação educacional. Até 2001, eram realizadas por seu Laboratório de Avaliação e Medidas Educacionais (LAME) em parceria com outras quatro universidades brasileiras, a saber: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Universidade de Brasília (UnB) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Ainda contava com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Ministério da Educação (MEC) e do Programa de Apoio à Avaliação Educacional (PROAV).

Em 2000, frente à importância das pesquisas e atividades realizadas pelo LAME, a FACED elaborou uma proposta de criação de um Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), o qual reuniria os professores e profissionais de diferentes instituições que

atuavam na pesquisa de avaliação educacional e políticas públicas, dentro e fora dos âmbitos da universidade. Tal proposta foi aprovada pelo Conselho Departamental da FAGED, em 29 de novembro de 2000, e chancelada pelo Conselho de Graduação da UFJF, em 22 de maio de 2001, através da Resolução nº 012/2001 (CAED, 2019).

Assim, o CAEd/UFJF figura, desde 2001, como um “centro de pesquisa e desenvolvimento tecnológico” da UFJF, dedicando-se às áreas de elaboração e “desenvolvimento de instrumentos e programas de avaliação da educação básica, sistemas de gestão da informação para redes e unidades de ensino, bem como à formação de pessoal em administração, avaliação e políticas públicas educacionais em geral” – frentes estas que serão brevemente apresentadas a seguir (CAEd, 2019, p. 4).

Dentre as três principais áreas de atuação do CAEd/UFJF mencionadas a avaliação educacional, sobretudo a avaliação externa em larga escala, é a essência e o carro-chefe da instituição. A avaliação externa em larga escala, como o próprio nome sugere, é uma avaliação externa à escola, não possuindo nenhuma relação com as avaliações internas realizadas pelos professores junto aos alunos e busca avaliar, de maneira uniforme e padronizada, os alunos, independentemente de seus professores e turmas, permitindo, assim, que os resultados por elas obtidos sejam comparados, ao longo dos anos, com de outras unidades escolares semelhantes e ao da própria rede de ensino. Assim, de acordo com Leirião (2017, *s.p.*) avaliação em larga escala “tira do foco da avaliação do aluno e coloca na escola/ rede/ município ou estado, buscando, assim, “avaliar de maneira independente e comparável ao longo do tempo, a educação de uma determinada região”. Para tanto:

Para garantir que seu objetivo seja atingido, a avaliação externa de larga escala tem alguns requisitos: Definição clara do que é avaliado, ou seja, o que se espera que cada aluno em cada etapa escolar seja capaz de fazer; Comparabilidade ao longo do tempo; Capacidade de embasar indicadores que facilitem a tomada de decisões (LEIRIÃO, 2017, *s.p.*).

De acordo com o Portal da Avaliação (2019), o conceito de avaliação educacional em larga escala vai além do apresentado anteriormente, pois coloca que:

[...] a Avaliação Externa em Larga Escala é um dos principais instrumentos para a elaboração de políticas públicas dos sistemas de ensino e redirecionamento das metas das unidades escolares. Seu foco é o desempenho da escola e o seu resultado é uma medida de proficiência que possibilita aos gestores a implementação de políticas públicas, e às unidades escolares um retrato de seu desempenho. As avaliações em larga escala podem ser censitárias ou amostrais. Essa modalidade avalia as redes ou os sistemas de

ensino, indo além da sala de aula [...]. Por isso, ela requer metodologia e instrumentos específicos de análise que possibilitem a manutenção da comparabilidade e confiabilidade dos resultados” (PORTAL DA AVALIAÇÃO, 2019).

Os resultados dessas avaliações geram informações estratégicas para os programas nacionais/ estaduais/ municipais de ensino (firmados em parceria com o CAEd/UFJF), bem como o conhecimento técnico para a própria instituição (e suas outras frentes de atuação), que se torna, a cada avaliação realizada, mais especializada na área.

Nas últimas décadas, o cenário educacional brasileiro tem sido marcado pelo interesse em avaliar a qualidade e as condições de oferta da educação nas unidades escolares, o que, conseqüentemente, tem propiciado um crescimento expressivo dos Sistemas de Avaliações Externas. Assim, as avaliações externas podem contribuir estrategicamente para a elaboração de políticas públicas educacionais dos sistemas de ensino, bem como para a adequação das metas do Estado impostas às escolas, uma vez que os resultados auferidos retratam as forças e fraquezas do ambiente escolar, apontando quais devem ser as prioridades a serem tratadas, assim como as boas práticas a serem mantidas e multiplicadas, a fim de garantir uma educação de qualidade e, sobretudo, calcada na equidade – objetivos já previstos na Constituição Federal de 1988 (CF/88) (BRASIL, 1988).

Na década de 1980, especialmente com a promulgação da CF/88, o Estado brasileiro começava a implementar políticas públicas educacionais, entre outras, utilizando-se dos princípios de racionalidade, transparência e eficiência, ou seja, realizando ações e programas previstos na Carta Magna, por meio de técnicas que permitissem alcançar os objetivos ao menor custo possível. É nesse contexto, que, de acordo com Coelho (2008), nasce uma proposta de um sistema nacional de avaliação ao final dos anos 1980, mas, somente sendo implementada em 1995 – estava criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

O Saeb tem como principais objetivos permitir que os diversos níveis governamentais avaliem a qualidade, a equidade e a eficiência da educação praticada no país, de modo a oferecer (por meio de indicadores que permitem a comparabilidade dos dados) análises de fatores externos e internos às escolas e séries históricas. Dessa forma, o Saeb poderia dar subsídios para a “elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas com base em evidências”, além de “desenvolver competência técnica e científica na área de avaliação educacional, ativando o intercâmbio entre instituições educacionais de ensino e pesquisa” (INEP, 2018, p. 9). De acordo com INEP (2019), “as médias de desempenho do Saeb, juntamente com os dados

sobre aprovação, obtidos no Censo Escolar, compõem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)”. Criado em 2007,

O Ideb agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O índice varia de zero a 10 e a combinação entre fluxo e aprendizagem tem o mérito de equilibrar as duas dimensões: se um sistema de ensino reter seus alunos para obter resultados de melhor qualidade no Saeb ou Prova Brasil, o fator fluxo será alterado, indicando a necessidade de melhoria do sistema. Se, ao contrário, o sistema apressar a aprovação do aluno sem qualidade, o resultado das avaliações indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema (INEP, 2019).

Importante observar que o Ideb tornou-se o principal indicador de qualidade da educação no país, sendo utilizado como ferramenta para “acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para a educação básica”. O Índice tem como meta, até 2022, alcançar a média 6,0 – que corresponde a um sistema educacional de qualidade comparável a dos países desenvolvidos (INEP, 2019).

Logo após a implementação do Saeb, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – também reforçou a importância das avaliações externas como ferramenta para monitorar a qualidade da educação nas unidades escolares. Assim, Santana (2018, p. 39) ressalta que após a Constituição de 1988, a criação do Saeb e a LDB de 1996, os sistemas de ensino passaram a ser “alvo de uma série de processos externos de avaliação, como meio de reforçar o controle dos resultados e assegurar a qualidade”. Os estados e municípios começaram a criar e implementar seus próprios sistemas de avaliação, a fim de, entre outros, comparar os resultados de suas avaliações com as do Saeb e com o Ideb, buscando melhorar, cada vez mais, seu desempenho e atingir as metas traçadas pelo Estado. É nesse nicho de avaliações em larga escala de programas nacionais (em parceria com o MEC e com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep), estaduais e municipais que o CAEd atua fortemente, além, é claro, das avaliações educacionais em parceria com outros países.

A fim de mensurar a importância e abrangência do trabalho realizado pelo CAEd/UFJF na área de avaliação educacional, apresenta-se, a seguir, na Tabela 1, o quantitativo de alunos avaliados nos principais programas nacionais e estaduais de avaliação externa e em larga escala operacionalizados pela instituição, entre os anos de 2011 e 2018.

Tabela 1 – Quantitativo de alunos avaliados nos principais programas de avaliação externa e em larga escala realizados pelo CAEd/UFJF, entre 2011 e 2018

(continua)

Programa	Ano de Implementação do Programa	Quantitativo de Alunos Avaliados							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SEAPE - Acre	2009	36.991	36.470	38.137	38.946	55.776	39.062	-	-
SADEAM - Amazonas	2008	91.623	201.258	115.092	117.969	189.138	-	-	-
AVALIE ALFA - Bahia	2011	120.064	120.484	123.719	-	-	-	-	-
AVALIE EM - Bahia	2011	131.316	99.070	240.624	-	-	-	-	-
SPAECE ALFA E SPAECE - Ceará	2004 e 2008	658.654	647.693	420.821	502.466	449.203	391.437	395.214	-
SAEPE - Pernambuco	2000	387.605	385.226	386.181	779.760	388.355	355.033	361.197	344.570
SAEPI - Piauí	2011	101.983	54.295	62.533	22.019	90.522	101.132	109.558	107.251
SAEGO - Goiás	2011	166.019	112.854	121.993	107.021	113.177	117.457	121.867	118.535
SAEMS - Mato Grosso do Sul	2011	143.388	88.422	62.601	17.462	-	47.114	17.101	-
AVALIA BH - Belo Horizonte	2008	91.114	87.439	84.288	90.499	-	-	-	-

Tabela 2 – Quantitativo de alunos avaliados nos principais programas de avaliação externa e em larga escala realizados pelo CAEd/UFJF, entre 2011 e 2018

(continuação)

Programa	Ano de Implementação do Programa	Quantitativo de Alunos Avaliados							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PAEBES - Espírito Santo	2008	114.254	106.525	93.922	317.651	103.676	101.685	98.550	96.053
PAEBES ALFA - Espírito Santo	2000	147.938	165.625	161.196	36.746	34.096	135.590	134.885	127.085
PAEBES TRI (Avaliação Trimestral)	2016	-	-	-	-	-	237.488	263.237	249.038
PROEB - Minas Gerais	2000	660.997	645.563	719.498	640.970	623.019	672.395	733.829	-
PROALFA - Minas Gerais	2006	270.586	257.389	377.236	227.780	234.614	280.543	247.919	-
SAERJ - Rio de Janeiro	2008	166.213	164.381	164.900	252.217	239.292	-	-	-
SAEP - Paraná	2012	-	193.278	661.745	-	-	-	173.095	-
AVALIANDO IDEPB - Paraíba	2012	-	47.260	48.909	47.128	46.901	80.122	129.533	44.633
SOMA - PB (Avaliação Formativa e Somativa)	2017	-	-	-	-	-	-	247.552	227.087

Tabela 3 – Quantitativo de alunos avaliados nos principais programas de avaliação externa e em larga escala realizados pelo CAEd/UFJF, entre 2011 e 2018

(conclusão)

Programa	Ano de Implementação do Programa	Quantitativo de Alunos Avaliados							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SAEP (Educação Profissional SENAI)	2010	-	5.522	7.013	-	-	-	-	-
PISA	2012 e 2018	-	8.596	-	-	-	-	-	17.583
SAEB	2013 (início da participação do CAEd)	-	-	1.260.706	-	1.008.180	-	1.165.065	-
SAEB - ANA	2014 (início da participação do CAEd)	-	-	-	389.193	-	387.248	-	-
Olimpíada do Ensino Médio	2017	-	-	-	-	-	-	30.059	-
ENCCEJA	-	-	-	130.507	149.217	-	-	487.052	237.512
TOTAIS – ALUNOS AVALIADOS POR ANO		3.288.745	3.427.350	5.281.621	3.737.044	3.575.949	2.946.306	4.715.713	1.569.347
TOTAL – 2011 a 2018		28.542.075							

Fonte: CAEd, 2019, p. 5-6 (adaptado pela autora).

Como pode-se observar na Tabela 1, inúmeros são os programas de avaliação educacional implementados e executados pelo CAEd/UFJF, estando, neste recorte apresentado, somente os principais programas nacionais e estaduais, de 2011 a 2018, dentre estes 13 estaduais e cinco avaliações de abrangência nacional. As avaliações externas em larga escala, como as elencadas na Tabela 1, são pautadas pelos princípios da utilidade, exatidão, viabilidade e ética, produzindo resultados, indicadores de proficiência escolar e materiais instrucionais relevantes, permitindo monitorar a qualidade da educação pública nas áreas de conhecimentos avaliadas ao longo do tempo.

A partir dessas informações, os entes parceiros do CAEd/UFJF e todo seu sistema de ensino envolvido poderão promover ações de melhoria da qualidade da educação e promoção da equidade. No âmbito de cada uma das escolas, o resultado da avaliação contribuirá para redirecionar trajetórias, planejar ações educativas mais eficientes, tendo em vista a melhoria das práticas escolares.

O CAEd/UFJF busca manter-se sempre atualizado acerca das temáticas que envolvem a avaliação educacional, por isso, as parcerias internacionais com outras instituições se fazem presente no histórico da instituição. Uma das parcerias relevantes firmadas em alinhamento com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's). Seu reflexo nas dinâmicas das avaliações educacionais ocorreu em 2018, quando o CAEd passou a integrar a iniciativa FLIP, acrônimo para fazer menção aos países inicialmente envolvidos – França, Luxemburgo, Itália, Portugal –, a qual tem como objetivo “firmar parceria para produção de tecnologia e conhecimentos”, bem como o “[...] compartilhamento tanto do conhecimento e das técnicas em avaliação eletrônica, quanto no rateio dos custos associados ao desenvolvimento das funcionalidades”. Com a entrada do CAEd neste consórcio, em prol de maiores avanços na área de tecnologia para avaliações educacionais, a iniciativa passou a ter o acrônimo FLIP & B (sendo a letra “B” de Brasil) e, posteriormente, com a entrada de outros países no programa, a nomenclatura passou a ser FLIP +<sup>5</sup> (CAEd, 2019, p. 7). O CAEd/UFJF, por edital de seleção, ainda “foi escolhido como um dos Observatórios Nacionais da Educação, o que lhe conferiu a condição de centro de excelência em avaliação educacional para o desenvolvimento de pesquisas e intercâmbio com instituições nacionais e internacionais” (CAEd, 2019, p. 7).

Além da atuação no campo da avaliação educacional em larga escala, a entidade também é referência na elaboração e implementação de sistemas de gestão da informação para redes e unidades de ensino, como sistemas de gestão escolar, com destaque para o Sistema de

---

<sup>5</sup> Para maiores informações acerca da iniciativa FLIP + ver: <https://flip-plus.org/about>. Acesso em: 23 set. 2019.



Administração de Redes e Unidades de Ensino (SisLAME), desenvolvido e ofertado às redes de ensino, de pequeno e grande porte, desde 2000. O SisLAME adequa-se as necessidades das redes de ensino estaduais e municipais, sendo devidamente customizado para as mesmas de forma a modernizar e simplificar o trabalho administrativo/burocrático e pedagógico nas escolas e secretarias de ensino. Em suma, Salgado (2014, p. 29), ressalta que o SisLAME “visa unificar as redes de ensino, tanto estadual como municipal, possibilitando a informatização das atividades administrativas nas unidades escolares gerando dados referentes à gestão e avaliação da educação pública”. Assim, o SisLAME vem facilitando o cotidiano das escolas e secretarias estaduais de educação, sendo fortemente utilizado, conforme mostra a Tabela 2, a seguir, com o quantitativo atendido delas no ano de 2019<sup>6</sup>.

Tabela 4 – Quantitativo de escolas e Secretarias Estaduais de Educação atendidas pelo SisLAME, em 2019

<b>Projetos SisLAME</b>	<b>Quantitativo de Municípios</b>	<b>Quantitativo de Escolas</b>
<b>Municipais</b>		
SisLAME Municipal	90	1633
SisLAME – MEC	144	2768
SisLMAE – Projeto SISPAE	53	2626
<b>Estaduais</b>		
Acre (AC)		180
Alagoas (AL)		322
Espírito Santo (ES)		600
Minas Gerais (MG)		3800 (aprox.)
<b>Total Geral</b>	<b>287</b>	<b>11.929</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Portal SisLAME (2019), o sistema oferece e tem como principais funcionalidades:

[...] implantação, atualizações, manutenções e adaptações do sistema; capacitação dos servidores para as operações do sistema nas escolas e na Secretaria de Educação; assistência técnica permanente através de telefone (0800), e-mail, acesso remoto ou atendimento presencial. Entre as principais funcionalidades do SisLAME estão: cadastro, matrícula e enturmação de alunos; lançamento de resultados de avaliação do aprendizado e dados de frequência; registro e alocação de professores e demais servidores escolares; controle de serviços especiais, tais como o vale-estudante; emissão de

<sup>6</sup> Dados referentes a outubro de 2019, quando os dados foram fornecidos pelo setor responsável pela gestão do SisLAME.

boletins, históricos escolares, diários de classe e inúmeros relatórios, assim como a produção de estatísticas. (PORTAL SISLAME, 2019)

Assim, o SisLAME possui modos de acesso diferentes para cada perfil e usuário: modo voltado para as unidades escolares e suas operações administrativas cotidianas; e um modo para acesso específico das Secretarias de Educação, o qual permite a esta a “visualização das bases de dados de todas as escolas de sua jurisdição” (PORTAL SISLAME, 2019).

Por sua vez, a área de formação profissional do CAEd, especializada em pessoal de administração, avaliação e políticas públicas educacionais, em geral, também é referência nacional e atrai, todos os anos, profissionais de todo o território nacional, sobretudo diretores de escolas e gestores da educação pública. O curso de Mestrado Profissional (na modalidade semipresencial) do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) é gerenciado pelo CAEd/UFJF e ofertado sob a chancela, capacidade técnica, infraestrutura e corpo docente da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O PPGP foi criado em 2009, por meio da aprovação da Resolução do Conselho Setorial de Pós-graduação e Pesquisa nº 01/2009, de 23 de março de 2009 (PPGP, 2019).

O Programa, que, desde o ano de 2017, recebeu conceito nota quatro pela CAPES 2017<sup>7</sup>, tem como público principal “profissionais que atuam direta e efetivamente nos sistemas públicos de educação básica”, buscando, assim, promover “um efeito multiplicador em escala regional, associando-se às políticas locais de formação e certificação de gestores da educação pública”. Para tanto, tem como principais linhas de pesquisa as seguintes temáticas: “(i) Modelos, Instrumentos e Medidas Educacionais; (ii) Gestão, Avaliação e Reforma da Educação Pública; (iii) Equidade, Políticas e Financiamento da Educação Pública; (iv) Avaliação, Currículos e Desenvolvimento Profissional de Gestores e Professores da Educação Básica” (PPGP, 2019).

De acordo com o Portal do PPGP/CAEd, o objetivo do Mestrado Profissional é “proporcionar os conhecimentos, desenvolver as competências e habilidades, e promover as qualidades profissionais necessárias ao exercício eficiente dos novos papéis que são atribuídos ao gestor da educação pública”, além de “inscreve-se nas políticas que têm por objetivo o estabelecimento de padrões de desempenho para diretores de unidades de ensino, base para a implantação de programas de avaliação da gestão escolar e de certificação profissional” (PPGP,

---

<sup>7</sup> Nota da autora. A distribuição de conceitos para programas de pós-graduação que oferecem apenas mestrado é feita em uma escala de um a cinco. Por isso, nota quatro é considerada uma excelente nota pela comissão docente do PPGP/UFJF (PPGP, 2019).

2019). A Tabela 3, a seguir, apresenta o número de ingressantes no Programa, desde sua criação em 2009.

Tabela 5 – Número de ingressantes no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), desde 2010 até 2019

<b>Ano/Turma</b>	<b>Número de Mestrandos ingressantes</b>
2010	123
2011	140
2012	140
2013	133
2014	126
2015	139
2016	118
2017	140
2018	35
2019	75
<b>Total</b>	<b>1269</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Desde sua criação, em 2009, o PPGP está alinhado com as experiências internacionais que envolvem gestão da educação pública, contando, assim com a parceria da *Graduate School of Education*, da Universidade Harvard nos Estados Unidos, por meio de acordo de cooperação desta instituição com a UFJF (PPGP, 2019).

Assim, o PPGP também figura, assim como as avaliações educacionais em larga escala e o SisLAME, como importante centro de pesquisa e instrumento gerador de conhecimento para as demais áreas de atuação e gestão do CAEd/UFJF. Nesse sentido, o coordenador geral do CAEd, Manuel Fernando Palácios da Cunha e Melo, ressalta que “[...] a pesquisa em avaliação da educação que o CAEd desenvolve, entregando resultado para milhares de escolas, precisa ser sempre renovada com avanços tecnológicos e científicos. Nosso programa de pós-graduação é o principal meio de inovação nesse sentido” (PPGP, 2017).

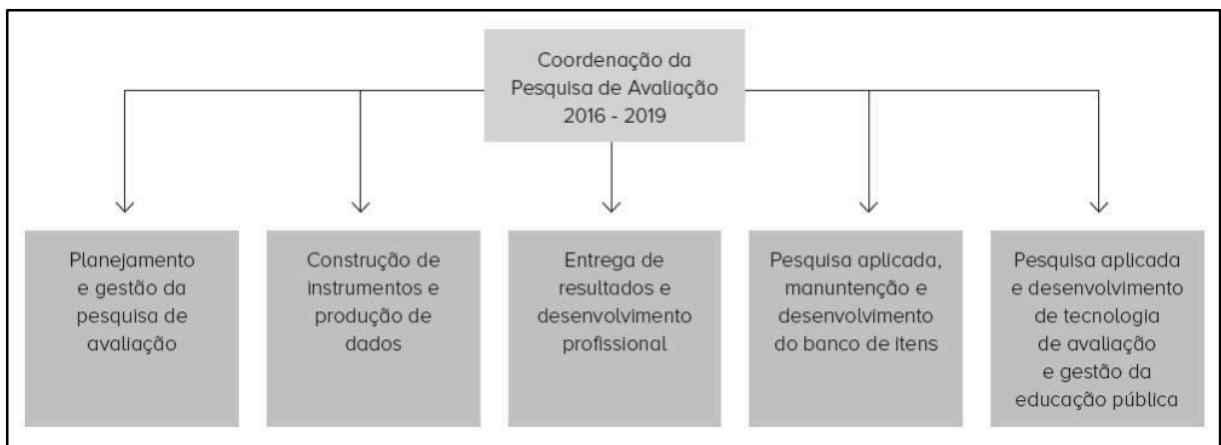
Diante do exposto até aqui, pode-se observar que o CAEd/UFJF, ao longo dos seus mais de 18 anos de atuação e serviços prestados no cenário educacional nacional, busca contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública e formulação de políticas públicas educacionais nacionais, promovendo, também, e conseqüentemente, a pesquisa e extensão na

UFJF, uma vez que aproxima a universidade das redes públicas de ensino e suas realidades. Nesse sentido, a atuação do CAEd/UFJF permite que a UFJF cumpra o que se estabelece na Resolução nº 07 de 18 de dezembro de 2018, a qual dita as diretrizes para a extensão na educação superior brasileira<sup>8</sup>, e define extensão como sendo:

Art. 3º A Extensão na Educação Superior Brasileira é atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa (MEC, 2019).

Para atuar em todas as frentes descritas anteriormente, o CAEd/UFJF possui profissionais das mais diversas áreas do conhecimento, os quais são organizados em equipes de trabalho estratégicas e especializadas, que, por vezes, compõem os macroprocessos de trabalho da instituição. Atualmente, a instituição dimensiona suas equipes de trabalho dentro dos seguintes macroprocessos<sup>9</sup> detalhados na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Macroprocessos do CAEd/UFJF



Fonte: Portal CAEd (s.d.).

De acordo com Tocantins (2018, p. 41), esses macroprocessos têm por objetivo:

[...] desenvolver investigações integradas às etapas mais importantes dos diferentes processos educacionais, e, assim, ter condições de produzir “indicadores que ajudem a mapear os principais problemas enfrentados pelas

<sup>8</sup> Nota da autora. A Resolução nº 07 de 18 de dezembro de 2018 estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 e dá outras providências.

<sup>9</sup> Nota da autora. Até o fim de 2018 e início de 2019, quando do fechamento do presente Caso de Gestão.

redes de ensino e contribui[r] para o aprimoramento profissional dos atores da educação, mediante a incorporação das informações oriundas dos programas de avaliação e monitoramento em suas práticas de trabalho (CAED, s.d., p. 15). Assim, espera-se deixar mais próximos pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, mais especificamente desenvolvimento de tecnologia ligada às avaliações sistêmicas (TOCANTINS, 2018, p. 41).

Tocantins (2018, p. 41) detalha que o macroprocesso de *Planejamento e gestão da pesquisa de avaliação*, “tem por função gerir processos que envolvem questões burocráticas em relação à Universidade”. De acordo com CAEd (s.d.), esse macroprocesso abarca os seguintes processos:

[...] i) Apoio à especificação dos programas, planejamento e monitoramento das atividades da pesquisa de avaliação; ii) Apoio à seleção de colaboradores e à especificação de bens e serviços para a pesquisa de avaliação; iii) Acompanhamento da execução dos programas de avaliação e monitoramento; e iv) Controle de estoques, manutenção predial, serviços de limpeza e segurança (CAED, s.d.)

Assim esses processos estão diretamente relacionados a atividades de gestão e controle de toda infraestrutura organizacional necessária à realização das atividades do CAEd/UFJF, bem como àquelas ações ligadas ao contato com os entes contratantes dos serviços ofertados. É neste macroprocesso que está inserida a Gerência de Contratos e Convênios (GCCO) e, conseqüentemente, a presente mestrandia e a atividade de prestação de contas (por meio dos Relatórios Técnicos de Atividades), a qual instiga o estudo do problema de pesquisa do presente Caso de Gestão.

Já o macroprocesso *Construção de Instrumentos e Produção de Dados* contempla os processos que envolvem a elaboração dos instrumentos de avaliação e de monitoramento dos sistemas de avaliação acompanhados e realizados pelo CAEd/UFJF. Além disso, de acordo com Tocantins (2018, p. 42), envolve, também, a “capacitação do pessoal e disponibilização de ferramentas para que as secretarias possam produzir e fazer uso dos dados administrativos”, a “aplicação e processamento dos instrumentos de avaliação e monitoramento”.

O macroprocesso *Entrega de Resultados e Desenvolvimento Profissional*, como o próprio nome sugere, engloba os processos e atividades relacionadas à entrega, publicação, apropriação e acompanhamento, para as redes de ensino parceiras do CAEd/UFJF, dos resultados dos estudantes nas avaliações externas em larga escala dos seus respectivos sistemas de ensino. Além disso, é nesse macroprocesso que está alocado o processo de “Suporte

Acadêmico e Integração da Pós-Graduação, do qual faz parte o Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP)”.

O quarto macroprocesso, por sua vez, *Pesquisa Aplicada, Manutenção e Desenvolvimento do Banco de Itens*, divide-se, de acordo com Tocantins (2018, p. 43), em:

[...] i) Pesquisa Aplicada ao Desenvolvimento de Instrumentos de Avaliação e Medidas Educacionais; e ii) Manutenção do Banco de Itens e Documentação de Padrões Técnicos.” As equipes que compõem esse macroprocesso “se ocupam da produção de itens para composição de um Banco de Itens, assim como a análise desses mesmos materiais com vistas ao aperfeiçoamento dos padrões técnicos, a partir da incorporação dos resultados produzidos por meio dos instrumentos de avaliação (TOCANTINS, 2018, p. 43).

Por fim, o macroprocesso de *Apoio à Pesquisa Aplicada e Desenvolvimento de Tecnologia de Avaliação e Gestão da Educação Pública*, de acordo com Tocantins (2018, p. 43), abarca processos e atividades relacionadas “ao aprimoramento das tecnologias em uso na pesquisa aplicada em avaliação educacional”. Conforme já mencionado anteriormente, o CAEd/UFJF vem, nos últimos anos, realizando parcerias para desenvolver novas tecnologias para aplicação na avaliação educacional em larga escala. A mesma autora destaca os processos que fazem parte desse macroprocesso:

[...] i) Especificação e Documentação de Sistemas, Serviços e Repositórios de Dados; ii) Desenvolvimento de sistemas e aplicativos para a aplicação de instrumentos e a publicação de resultados da pesquisa; iii) Desenvolvimento de sistemas e aplicativos para a gestão escolar e a produção de indicadores administrativos; iv) Administração e Desenvolvimento dos Repositórios de Dados da Pesquisa de Avaliação; v) Planejamento e execução de testes de sistemas; e vi) Configuração e Monitoramento da Infraestrutura de Tecnologia da Informação (TOCANTINS, 2018, p. 43-44).

Desde sua criação em 2001, o CAEd/UFJF cresceu e, atualmente<sup>10</sup>, possui uma equipe de colaboradores de, aproximadamente, 430 pessoas, entre fixos e temporários. Tal crescimento institucional foi, natural e gradualmente acompanhado, dentre outros fatores, de um crescimento orçamentário, uma vez que, como será devidamente abordado na seção seguinte desta pesquisa, todos serviços prestados pelo CAEd/UFJF a outros entes são provenientes de instrumentos jurídicos específicos que regulam, entre outros, a transferência de recursos financeiros entre as partes – como contratos, convênios, termos de cooperação técnica, termo de execução descentralizada de recursos, etc. Como a maioria destes instrumentos jurídicos

---

<sup>10</sup> Em Dezembro de 2019.

eram firmados por meio da personalidade jurídica da UFJF<sup>11</sup>, o crescimento do CAEd/UFJF e o volume de recursos financeiros provenientes de seus serviços acabaram por comprometer o orçamento<sup>12</sup> financeiro da UFJF a cada ano. Em outras palavras, o volume de recursos financeiros provenientes dos serviços prestados pelo CAEd, os quais eram recebidos (via Conta Única da União<sup>13</sup>) e gerenciados pela UFJF e, conseqüentemente, compunham orçamento financeiro anual desta universidade, tornou-se tão considerável que acabou comprometendo, cada vez mais, parte importante do mesmo, impedindo que a UFJF movimentasse seus próprios recursos financeiros (provenientes de outros serviços, entes ou do próprio MEC) necessários ao seu funcionamento.

A solução então vislumbrada pela UFJF para contornar a questão orçamentária e reconhecer a importância e magnitude do trabalho que vem sendo desenvolvido pelo CAEd/UFJF foi a criação de uma fundação de apoio (a ela vinculada), a qual atuaria exclusivamente para dar apoio operacional especializado às atividades de seu centro de políticas, permitindo, assim, que este centro usufruísse de maior autonomia institucional e financeira – algo já almejado pelo CAEd/UFJF há muitos anos. Assim, foi instituída, de acordo com a Portaria Conjunta nº 86 de 03/12/2018, a Fundação Centro de Políticas Públicas e

---

<sup>11</sup> Nota da autora. Os instrumentos jurídicos eram firmados, em sua maioria, em nome da UFJF, mas executados (serviços prestados) pelo CAEd. Isso porque o CAEd não possui personalidade jurídica; não possui Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).

<sup>12</sup> Conceito de Orçamento na gestão pública segundo Portal da Transparência: “Orçamento público é o instrumento utilizado pelo Governo Federal para planejar a utilização do dinheiro arrecadado com os tributos (impostos, taxas, contribuições de melhoria, entre outros). Esse planejamento é essencial para oferecer serviços públicos adequados, além de especificar gastos e investimentos que foram priorizados pelos poderes. Essa ferramenta estima tanto as receitas que o Governo espera arrecadar quanto fixa as despesas a serem efetuadas com o dinheiro. Assim, as receitas são estimadas porque os tributos arrecadados (e outras fontes) podem sofrer variações ano a ano, enquanto as despesas são fixadas para garantir que o governo não gaste mais do que arrecada. Uma vez que o orçamento detalha as despesas, pode-se acompanhar as prioridades do governo para cada ano, como, por exemplo: o investimento na construção de escolas, a verba para transporte e o gasto com a saúde”. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/orcamento-publico>. Acesso em: 15 set. 2019.

<sup>13</sup> Conceito de Conta Única da União ou Conta única do Tesouro, de acordo com o Ministério da Economia: “A Conta Única do Tesouro Nacional, mantida no Banco Central do Brasil, acolhe todas as disponibilidades financeiras da União, inclusive fundos, de suas autarquias e fundações. Constitui importante instrumento de controle das finanças públicas, uma vez que permite a racionalização da administração dos recursos financeiros, reduzindo a pressão sobre a caixa do Tesouro, além de agilizar os processos de transferência e descentralização financeira e os pagamentos a terceiros. O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que promoveu a organização da Administração Federal e estabeleceu as diretrizes para Reforma Administrativa, determinou ao Ministério da Fazenda que implementasse a unificação dos recursos movimentados pelo Tesouro Nacional, através de sua Caixa junto ao agente financeiro da União, de forma a garantir maior economia operacional e a racionalização dos procedimentos relativos a execução da programação financeira de desembolso. Tal determinação legal só foi integralmente cumprida com a promulgação da Constituição de 1988, quando todas as disponibilidades do Tesouro Nacional, existentes nos diversos agentes financeiros, foram transferidas para o Banco Central do Brasil, em Conta Única centralizada, exercendo o Banco do Brasil a função de agente financeiro do Tesouro. As regras dispostas sobre a unificação dos recursos do Tesouro Nacional em Conta Única foram estabelecidas pelo Decreto nº. 93.872, de 23 de dezembro de 1986”. Disponível em: [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/modelo-artigo-tesouro-nacional/-/asset\\_publisher/8oEpbfolahSe/content/gestao-da-conta-unica](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/modelo-artigo-tesouro-nacional/-/asset_publisher/8oEpbfolahSe/content/gestao-da-conta-unica). Acesso em: 15 set.2019.

Avaliação da Educação (Fundação CAEd)<sup>14</sup>, dotada de personalidade jurídica, sendo uma entidade privada sem fins lucrativos e cuja criação se deu com o objetivo de:

[prestar apoio] especializado a projetos das áreas de avaliação e desenvolvimento de tecnologias educacionais e tem como foco o processo de crescente especialização e especificação das atividades de apoio aos projetos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd, da UFJF, e o fortalecimento da gestão integrada dos projetos com os serviços técnico-especializados prestados pelo Centro (PLATAFORMA MAIS BRASIL, 2019).

Por se tratar de uma fundação de apoio à UFJF, cuja finalidade é apoiar os projetos executados pelo CAEd/UFJF<sup>15</sup> – em todas as suas frentes de atuação –, os princípios estabelecidos pela Fundação CAEd como seus norteadores assemelham-se aos do próprio CAEd/UFJF:

[...] destinada a prestar apoio especializado à execução de projetos e serviços relacionados à avaliação educacional em larga escala e ao desenvolvimento de tecnologias de avaliação e gestão da educação pública. A Fundação CAEd goza de autonomia administrativa e financeira, na forma da legislação, e foi constituída com o objetivo de apoiar a UFJF na consecução de seus objetivos vinculados à promoção da pesquisa científica e tecnológica no âmbito da gestão e avaliação educacional e o desenvolvimento profissional e institucional nas áreas de gestão, planejamento, políticas públicas e avaliação da educação (FUNDACAO CAED, 2019).

A Fundação CAEd conta com profissionais com conhecimento acerca da natureza das atividades desenvolvidas pelo CAEd/UFJF e em gestão de projetos e rotinas administrativas de fundação de apoio. Muitos destes profissionais são oriundos do próprio CAEd/UFJF, os quais passaram pelo devido processo seletivo para integrar a Fundação e, assim, poder prestar o devido apoio especializado às atividades daquele centro.

Na seção a seguir, serão tratados alguns pontos que permitem esclarecer como as atividades dos projetos implementados e executados pelo CAEd/UFJF são subsidiadas financeiramente, ou seja, quais instrumentos jurídicos que as comportam e suas peculiaridades.

---

<sup>14</sup> Para maiores informações e documentos oficiais sobre a institucionalização da Fundação CAEd ver: <http://fundacaocaed.org.br/#!/pagina-inicial>. Acesso em: 08 set. 2019.

<sup>15</sup> Nota da autora. Importante esclarecer que o CAEd/UFJF não “virou” uma fundação de nome Fundação CAEd. O nome da Fundação costuma levar a tal conclusão incorreta. O CAEd/UFJF continua existindo como centro de políticas vinculado à UFJF, contando, a partir de então, com o apoio de uma fundação especializada.



### 2.1.1 Os instrumentos jurídicos de prestação de serviços firmados no CAEd/UFJF

Na seção anterior do presente capítulo, foi apresentado um panorama do ambiente macro deste Caso de Gestão: o CAEd/UFJF e suas áreas de atuação no contexto nacional da educação – avaliação educacional externa em larga escala, sistema de apoio a gestão escolar e formação profissional em gestão e avaliação da educação pública. Nesta seção, serão tratadas as formas de movimentações de recursos financeiros por este centro sem fins lucrativos, as quais viabilizam a execução dos projetos, suas operações e infraestrutura técnica e intelectual.

Conforme brevemente citado na seção anterior, todos os serviços prestados pelo CAEd/UFJF a outros entes, sejam eles públicos ou privados, são provenientes de instrumentos jurídicos específicos, os quais regulam, entre outros, as condições nas quais os serviços serão prestados, em que período, em que quantidade, com quais especificações técnicas, mediante a transferência de qual montante de recursos financeiros e em que momento/proporção estes recursos serão repassados via operação financeira (pré-estabelecida) ao ente que gerenciará o recurso financeiro em nome do CAEd/UFJF.

No período de 2011 a 2018, a presente mestrandia observou a formalização de diferentes tipos de instrumentos jurídicos na instituição para a prestação de serviços, como convênios, termos de execução descentralizada de recursos (TED's), termos/acordos de cooperação técnica e contratos de prestação de serviços, sendo este último o mais comumente formalizado no período mencionado – representando mais de 90% dos instrumentos firmados com os clientes do CAEd/UFJF. Assim, a seguir, os tipos de instrumentos mencionados serão brevemente conceituados, dando-se maior destaque para os contratos de prestação de serviços.

O Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, em seu art. 1º, § 1º, incisos I e III, define convênio e termo de execução descentralizada, respectivamente, como:

[um] convênio [é um] acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação (BRASIL, 2007).

[um] termo de execução descentralizada [é um] instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do

objeto previsto no programa de trabalho, respeitada fielmente a classificação funcional programática (BRASIL, 2007).

O Parecer nº 15/2013 da Advocacia Geral da União (AGU) define termo/acordo de cooperação técnica como:

[...] como um instrumento jurídico hábil para formalização entre órgãos e entidades da Administração Pública ou entre estes e entidades privadas sem fins lucrativos, de interesse na mútua cooperação técnica, visando a execução de programas de trabalho, projetos/atividade ou evento de interesse recíproco, da qual não decorra obrigação de repasse de recursos entre os partícipes (AGU, 2013, p. 6).

Já o contrato de prestação de serviços, modalidade mais comum na instituição pesquisada, é, de acordo com Gagliano e Filho (2013, p. 275), “o negócio jurídico por meio do qual uma das partes, chamada prestador, se obriga a realizar uma atividade em benefício de outra, denominada tomador, mediante remuneração”. Já o art. 594 do Código Civil Brasileiro define a prestação de serviço como: “toda a espécie de serviço ou trabalho lícito, material ou imaterial, pode ser contratada mediante retribuição”.

Quanto às características jurídicas dos contratos de prestação de serviços, Pereira (2006, p. 378-379) enumera “bilateralidade”, “onerosidade” e “consensualidade” e justifica cada uma delas:

[a] bilateralidade, porque gera obrigações para ambos os contratantes, a remuneração para o empregador, a prestação de atividade para o empregado; [b] onerosidade, porque dá origem a benefícios ou vantagens para um e outro contratante; [c] consensualidade, uma vez que se considera perfeito mediante o simples acordo de vontades, independente de qualquer materialidade externa (PEREIRA, 2006, p. 378-379).

O supracitado autor ainda acrescenta que em um contrato de prestação de serviços, os elementos essenciais são o “objeto, a remuneração e o consentimento”:

[...] o objeto da obrigação do empregado é a prestação da atividade, resultante da energia humana aproveitada por outrem, e tanto pode ser intelectual, como material ou física [...]. [Quanto a remuneração], o trabalhador tem direito a uma remuneração ou retribuição como pagamento da sua prestação. Sujeito ao arbítrio das partes, que o convencionam livremente, normalmente importa em prestação pecuniária. Nada impede, entretanto, seu ajuste em outras espécies. [...]. [Por fim], sobre o consentimento, como em todo contrato, pressupõe emissão volativa, e não exige aqui forma especial. Pode ser manifestado por escrito ou verbalmente, como pode resultar implícito, inferido do próprio fato da prestação do serviço (PEREIRA, 2006, p. 380).

Como o CAEd/UFJF não possui personalidade jurídica, ou seja, não possui Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), quando os seus instrumentos jurídicos de prestação de serviços (descritos anteriormente) são formalizados, é sempre utilizada a personalidade jurídica da UFJF ou das Fundações de Apoio a ela vinculadas. A UFJF e as Fundações de Apoio figuram, então, como administradores dos recursos financeiros vinculados à prestação dos serviços, enquanto que o CAEd/UFJF, importante frisar, é sempre a entidade que executa o objeto dos instrumentos jurídicos já citados (objetos estes que sempre estarão atrelados aos seus campos de atuação). Assim, UFJF e Fundações atuam tanto acompanhando o recebimento das receitas provenientes dos instrumentos, quanto efetuando pagamento de despesas vinculadas aos serviços envolvidos nesses instrumentos (como: fornecedores externos, mão de obra, equipamentos, etc.).

A seguir, no Quadro 1, veremos um resumo de como os instrumentos jurídicos que envolvem a prestação dos serviços do CAEd/UFJF podem ser firmados e gerenciados e quais os tipos mais comuns.

Quadro 1 – Resumo de como os instrumentos jurídicos que envolvem a prestação dos serviços do CAEd/UFJF podem ser firmados e gerenciados e quais são os tipos mais comuns

(continua)

<b>Em nome de qual(is) instituição(ões) os instrumentos jurídicos podem ser firmados para que o CAEd/UFJF execute algum serviço?</b>	<b>Objeto do instrumento jurídico é executado por qual entidade? O cliente negocia e/ou se comunica sobre os serviços com qual entidade?</b>	<b>Instituição que gerencia os recursos financeiros envolvidos no instrumento jurídico firmado e tem se orçamento comprometido</b>	<b>Os recursos financeiros envolvidos nos instrumentos jurídicos são recebidos por qual instituição? De que forma o recebe e gerencia/movimenta?</b>	<b>Tipos de instrumentos jurídicos que normalmente são formalizados com as instituições</b>
Em nome da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).	CAEd/UFJF	UFJF	- UFJF; - Eletronicamente, via uma Conta Única da União.	Contratos de prestação de serviços; convênios; termos de cooperação técnica; e termos de execução descentralizada de recursos (TED's).
Em nome da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) <b>e com a Interveniência</b> <sup>16</sup> da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão da UFJF (FADEPE/UFJF) <sup>17</sup>	CAEd/UFJF	Interveiente: FADEPE/UFJF	- Interveiente – FADEPE/UFJF; - Eletronicamente, por meio de uma conta bancária específica <sup>18</sup> .	Contratos de prestação de serviços.

<sup>16</sup> Nota da autora: em um contrato de prestação de serviços, há a possibilidade de figurar duas entidades além da Contratante: a Contratada (normalmente, a UFJF) – responsável técnica pelo contrato – e a Interveiente (normalmente, uma das Fundações de Apoio da UFJF), que é responsável pela gestão administrativa e financeira daquele instrumento jurídico. Nesses casos, diz-se que o contrato é firmado com Interveniência de uma outra instituição.

<sup>17</sup> Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão da UFJF (FADEPE/UFJF): “A Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão (Fadep) é uma instituição de direito privado e sem fins lucrativos, criada com a finalidade de apoiar a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) na execução de projetos de ensino, pesquisa e extensão bem como a promoção de parcerias com outras entidades públicas e privadas, na busca constante pela competência e ética nas relações institucionais”. Disponível em: <https://fadepe.org.br/fadepe/>. Acesso em: 13 set. 2019.

<sup>18</sup> Nota da autora. Conta bancária específica para o instrumento jurídico. A conta bancária é aberta pela entidade que irá gerenciar os recursos do instrumento em questão – nesse caso, pela FADEPE/UFJF ou pela Fundação CAEd.

Quadro 2 – Resumo de como os instrumentos jurídicos que envolvem a prestação dos serviços do CAEd/UFJF podem ser firmados e gerenciados e quais são os tipos mais comuns

(conclusão)

<b>Em nome de qual(is) instituição(ões) os instrumentos jurídicos podem ser firmados para que o CAEd/UFJF execute algum serviço?</b>	<b>Objeto do instrumento jurídico é executado por qual entidade? O cliente negocia e/ou se comunica sobre os serviços com qual entidade?</b>	<b>Instituição que gerencia os recursos financeiros envolvidos no instrumento jurídico firmado e tem se orçamento comprometido</b>	<b>Os recursos financeiros envolvidos nos instrumentos jurídicos são recebidos por qual instituição? De que forma o recebe e gerencia/movimenta?</b>	<b>Tipos de instrumentos jurídicos que normalmente são formalizados com as instituições</b>
Em nome da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e com a <b>Interveniência</b> da Fundação Centro de Políticas públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd)	CAEd/UFJF	Interneviante: Fundação CAEd	- Interneviante – Fundação CAEd; - Eletronicamente, por meio de uma conta bancária específica.	Contratos de prestação de serviços.
Em nome da Fundação Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Fundação CAEd) <sup>19</sup>	CAEd/UFJF	Fundação CAEd	- Fundação CAEd; - Eletronicamente, por meio de uma conta bancária específica.	Contratos de prestação de serviços.
Em nome da Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão da UFJF (FADEPE/UFJF)	CAEd/UFJF	FADEPE/UFJF	- FADEPE/UFJF; - Eletronicamente, por meio de uma conta bancária específica.	Contratos de prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora

<sup>19</sup> Nota da autora. Para que os instrumentos jurídicos sejam formalizados em nome da Fundação CAEd, a UFJF emite uma autorização prévia, mediante documento específico (que não interessa aos objetivos desta pesquisa).

Diante do Quadro 1, cabe observar que, nos contratos de prestação de serviços que são firmados em nome da UFJF e interveniência de uma das fundações de apoio (FADEPE/UFJF ou Fundação CAEd), a “interveniente” é responsável pela gestão administrativa e financeira do objeto do contrato. Em outras palavras, nesses casos, a UFJF figura como “contratada” e é responsável técnica, por meio do CAEd/UFJF, pela correta execução dos serviços previstos em contrato; e a “interveniente” atua intermediando (com o apoio de toda uma estrutura administrativa do CAEd/UFJF) os procedimentos burocráticos vinculados a tais serviços: recebimentos de recursos do contratante, pagamentos a fornecedores ou colaboradores envolvidos no serviços, gerenciamento de contas bancárias, aplicação financeira dos recursos, entre outras atividades afins. Em resumo, o CAEd/UFJF é sempre responsável pela operacionalização e execução do objeto contratual, enquanto a UFJF e suas Fundações de Apoio (quando envolvidas), irão atuar como responsáveis técnicas e/ou pela gestão financeira dos contratos firmados.

Uma outra observação a ser feita ainda sobre o Quadro 1 diz respeito a um ponto tratado na primeira seção deste capítulo – a questão orçamentária, que levou a criação da Fundação CAEd, a qual apoia as atividades do CAEd/UFJF. A entidade dotada de personalidade jurídica que representar o CAEd/UFJF no instrumento jurídico (entidade principal ou a interveniente) terá seu orçamento financeiro impactado pelos recursos que serão movimentados em apoio aos serviços prestados pelo CAEd/UFJF. Aqui, é possível compreender melhor a opção vislumbrada pela UFJF de criar a Fundação CAEd para “desafogar” seu orçamento financeiro anual. Além disso, as informações contidas no Quadro 1 podem sugerir o porquê de o contrato de prestação de serviços ser o tipo instrumento mais formalizado pelos entes que buscam os serviços do CAEd/UFJF: eles podem ser firmados independente da personalidade jurídica de quem irá gerenciá-lo.

Ressalta-se que, independentemente do tipo de instrumento jurídico firmado, o contato e relacionamento com o cliente/contratante é sempre feito pela equipe e colaboradores do CAEd/UFJF, pois, como já mencionado, os objetos dos instrumentos/serviços são negociados, executados e monitorado por eles. Importante esclarecer que o tipo de instrumento jurídico a ser firmado, bem como qual(is) será(ão) a(s)entidade(s) que figurará(ão) como “contratada” ou “interveniente” ficam sempre a cargo do Contratante e de suas prerrogativas jurídicas. Contudo, o que observou-se, no referido período de 2011 a 2018, é que a maioria dos contratos de prestação de serviços, firmados para execução de projetos pelo CAEd/UFJF, foram formalizados em nome da UFJF exclusivamente, sem interveniência de nenhuma das Fundações de Apoio – aproximadamente 90% dos contratos. Acredita-se que tal realidade deve-

se à credibilidade e à segurança que o “nome” e o *know-how* da UFJF, como uma instituição pública federal, traz para o ente Contratante. Por exemplo, contratos de grandes magnitudes, como para operacionalização de Avaliações Educacionais Nacionais, são normalmente firmados exclusivamente em nome da UFJF, pois as exigências quanto à capacidade técnica de execução da contratada em um processo licitatório federal podem ser tão grandes, que somente entidades de grande porte conseguem atingir/comprovar todos os requisitos previstos.

Todos os contratos de prestação de serviços executados pelo CAEd/UFJF e firmados em nome da UFJF (exclusivamente em seu nome ou junto com uma de suas Fundações de Apoio) são devidamente formalizados e tramitam por setores estratégicos da UFJF e de suas Fundações de Apoio, a fim de garantir segurança jurídica das partes. Todas as minutas de contratos de prestação de serviço firmados em nome da UFJF, exclusivamente, são encaminhadas, pelos Clientes/Contratantes, diretamente para a Gerência de Contratos e Convênios (GCCO) do CAEd/UFJF, a qual, em parceria com a Assessoria Jurídica da instituição, analisa os termos e reúne, junto da referida minuta, toda uma documentação de contratação que fez parte das negociações entre CAEd/UFJF e Cliente/Contratante, tais como: Proposta Técnica, Proposta Comercial, Termo de Referência, entre outros, que trazem as dimensões técnica e financeira do projeto que será o objeto contratual do instrumento jurídico. A documentação é, então, encaminhada para a Faculdade de Educação (FACED). Recebida a documentação, a FACED realiza sua análise, gera um número de processo para a documentação e encaminha para a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN/UFJF). Na PROPLAN, o processo passa por duas coordenações: (i) a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF/UFJF), que realiza uma análise orçamentária e financeira quanto à execução do contrato; e (ii) a Coordenação de Convênios. Posteriormente, o processo segue para a análise jurídica/legal da Procuradoria Federal vinculada à UFJF (PF/UFJF). Sendo o parecer da PF/UFJF favorável, o processo segue para o Gabinete do Reitor para assinatura do contrato. Após assinatura do Reitor/UFJF, o processo é devidamente devolvido à GCCO para envio ao Cliente/Contratante.

Já as minutas de contratos de prestação de serviço firmados em nome da UFJF e interveniência de uma de suas Fundações de Apoio (FADEPE ou Fundação CAEd) percorrem o mesmo caminho delineado no parágrafo anterior, passando por todos aqueles setores, exceto pela COESF/UFJF. Isso porque, como mencionado anteriormente, nos contratos com interveniência de uma das fundações, cabe à fundação Interveniente a gestão financeira dos recursos envolvidos no instrumento. Logo será ela que realizará a análise orçamentária e financeira quanto à execução do contrato. Além disso, após a assinatura do Reitor/UFJF, o

processo é encaminhado também (antes de ser devolvido à GCCO) à Assessoria Jurídica de uma das mencionadas fundações de apoio. Sendo o processo analisado e liberado pela fundação de apoio, a minuta também é assinada pela diretoria desta fundação e devidamente devolvido à GCCO para envio ao Cliente/Contratante.

Na seção seguinte deste capítulo, será apresentado o setor responsável pela captação e controle dos instrumentos jurídicos de prestação de serviços do CAEd/UFJF, suas atribuições, interações com as demais áreas e, por fim, sua relação com o problema de pesquisa da presente dissertação.

## 2.2 SETOR DE CAPTAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONTRATOS DO CAED/UFJF

A Gerência de Contratos e Convênios (GCCO) está inserida no macroprocesso de *Planejamento e gestão da pesquisa de avaliação* (mencionado na seção 2.1) e realiza suas atividades em parceria e sob a orientação direta da Coordenação Geral do CAEd/UFJF, dando suporte informacional e documental, bem como sendo orientada nas situações que envolvem tomada de decisões estratégicas para as operações da instituição. Esta gerência atua de forma semelhante a um Escritório de Projetos, relacionando-se e influenciando, diretamente, o trabalho de todas as demais áreas/setores do CAEd/UFJF e da Fundação CAEd, uma vez que é ela quem informa que um determinado projeto será realizado e sob quais condições contratuais este deve ser executado.

Importante lembrar que a presente mestranda atuou como Analista Administrativa nesta gerência no período de junho de 2011 a maio de 2019. Portanto, a maioria das informações que serão apresentadas a seguir, nesta seção e na subseção seguinte (2.2.1), serão fruto da experiência de trabalho e observação participante desta pesquisadora.

A GCCO organiza-se e é responsável pela gestão e controle das seguintes subáreas<sup>20</sup>: i) Prospecção e Negociação de prestação de serviços (contratos, convênios, acordos de cooperação técnica e termos de execução descentralizadas (TED's) e Habilitação Técnica; ii) Orçamento Contratual; e iii) Receitas Contratuais. As atribuições de cada uma dessas subáreas serão elencadas a seguir.

A subárea de *Prospecção e Negociação instrumentos jurídicos de prestação de serviços e Habilitação Técnica* desempenha as seguintes atividades: i) prospecção de projetos característicos das áreas de atuação do CAEd/UFJF, a fim de firmar contratos de prestação de

---

<sup>20</sup> Nota da autora. Até o fim de 2018 (quando do fechamento do presente Caso de Gestão) e até maio de 2019 (quando a mestranda desintegrou a equipe), era esta a organização e competências da referida gerência.



serviços, convênios, acordos de cooperação técnica e termos de execução descentralizadas (TED's); ii) análise das demandas externas para realização de projetos; iii) participação em licitações, pregões, entre outras modalidades previstas na Lei 8.666 de 1993<sup>21</sup>, ou mesmo contratação direta para execução de projetos pela instituição; iv) elaboração de documentação de habilitação técnica para participação em licitações, pregões, entre outras modalidades previstas na Lei 8.666 de 1993 ou mesmo contratação direta; vi) negociações contratuais junto aos clientes; vii) elaboração de proposta técnica de projetos; viii) elaboração de formulário informativo de projetos para as demais áreas (um *checklist* com tudo que foi contratado por um determinado projeto); ix) envio de documentação de regularidade institucional para celebração de contratos; x) cadastro de informações contratuais em Sistema de Gerenciamento Administrativo; xi) prestação de contas de instrumentos jurídicos de prestação de serviços; xii) resolução de inconsistência entre o previsto em contrato e o planejamento e execução dos projetos; xiii) atendimento aos clientes; e xiv) atendimento a todas as áreas do CAEd/UFJF.

Já a subárea de *Orçamento Contratual* atua na: i) elaboração de Propostas Comerciais Orçamentárias dos projetos que estão sendo negociados pelo CAEd/UFJF; ii) levantamentos de custos operacionais juntos às áreas da instituição; iii) levantamentos de custos dos projetos; iv) levantamentos financeiros para atendimento à Coordenação Geral; v) elaboração de Planos de Trabalho; vii) elaboração de Cronogramas de Desembolso contratuais; viii) atendimento aos clientes; e ix) atendimento a todas as áreas do CAEd/UFJF.

Por sua vez, a subárea de *Receitas Contratuais* reúne as seguintes atividades: i) gerenciamento e controle de recursos financeiros contratuais; ii) contato e atendimento ao cliente; iii) realização de cobranças junto aos clientes; iv) elaboração de levantamentos financeiros em geral para suporte à Coordenação Geral, setores administrativos e à Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF) da UFJF; v) acompanhamento e projeções de recursos financeiros da instituição; vi) acompanhamento da execução das atividades previstas contratualmente; vii) elaboração de cronogramas de entrega de Relatórios de Atividades/ Prestação de Contas pelas áreas operacionais da instituição à equipe de contratos; viii) elaboração dos relatórios de atividades; ix) emissão/ elaboração/ envio aos clientes de documentação para pagamento de valores contratuais (Guias de Recolhimento da União (GRU's), Notas Fiscais, Faturas, Recibos, Declarações, Ofícios, e outros documentos afins); e x) cadastro, manutenção e atualização de informações sobre os recursos financeiros do

---

<sup>21</sup> Lei 8.666 de 21 de Junho de 1993: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm). Acesso em: 18 abr. 2019.

CAEd/UFJF em Sistema de Gerenciamento Administrativo (SGA). As atividades relacionadas à subárea de *Receitas Contratuais* do CAEd/UFJF foram, até maio de 2019, de responsabilidade da presente mestranda.

Dentre as atividades desenvolvidas pelo referido setor de Contratos, cabe destacar aquela que incitou a presente pesquisa: a atividade de Prestação de Contas, exercida de forma esporádica pela subárea de *Prospecção e Negociação e Habilitação Técnica* – em casos de encerramento de Acordos de Cooperação Técnica, TED's ou Convênios – e de forma frequente pela subárea de *Receitas Contratuais*. Isso porque toda documentação de pagamento enviada aos Contratantes do CAEd/UFJF, com algumas exceções, deve ser acompanhada de um Relatório Técnico de Execução de Atividades, também chamado de Relatório de Atividades, o qual configura-se como uma prestação de contas das atividades contratuais desenvolvidas por este centro para executar as ações de um determinado instrumento jurídico, sobretudo de contratos de prestação de serviços, conforme colocado na seção anterior desta pesquisa.

Para compreender melhor a importância e do que é composto o documento chamado de Relatório Técnico de Execução de Atividades, ou somente Relatório de Atividades, cabe, finalmente, a contextualização da atividade/ situação problema que norteou o presente Caso de Gestão, a qual será feita na próxima subseção deste capítulo.

### **2.2.1 O faturamento e a elaboração dos Relatórios de Atividades**

Quando o CAEd/UFJF é contratado por algum ente, seja ele público, seja privado, para a realização de uma Avaliação Educacional em Larga Escala ou um Curso de Especialização/ Formação/ Certificação Profissional<sup>22</sup>, é firmado um instrumento jurídico de prestação de serviços. Tendo em vista que o contrato de prestação de serviços é o instrumento mais comumente firmado, tratar-se-á aqui do processo de faturamento e elaboração dos Relatórios de Atividades para este tipo de contratação.

Um contrato de prestação de serviços, normalmente, possui, em seu conteúdo ou documento a ele vinculado, um Cronograma de Desembolso Financeiro, composto por parcelas, as quais especificam quando/ mediante quais serviços prestados serão efetuados os pagamentos do ente ao CAEd/UFJF. Assim, a subárea de *Receitas Contratuais* acompanha junto aos setores operacionais do CAEd/UFJF o andamento das atividades previstas em cada parcela do

---

<sup>22</sup> Nota da autora. As documentações de pagamento dos contratos de prestação de serviços firmados para a implantação e licença de uso do SisLAME em algum município e/ou estado, normalmente, não vinculam a elaboração de Relatórios de Atividades.

Cronograma de Desembolso. Ao identificar a finalização dos serviços/produtos previstos em uma das parcelas, entra em contato com o ente/contratante para requerer o pagamento pelos serviços/produtos entregues. Sendo autorizado pelo ente/contratante, a subárea de *Receitas Contratuais* elabora e reúne toda documentação de pagamento que deve compor o processo de pagamento a ser enviado ao ente/contratante. Um destes documentos é o Relatório Técnico de Execução de Atividades, ou somente Relatório de Atividades, que irá descrever/ prestar contas de todos os serviços/ produtos especificados na mencionada parcela do Cronograma de Desembolso Financeiro do contrato.

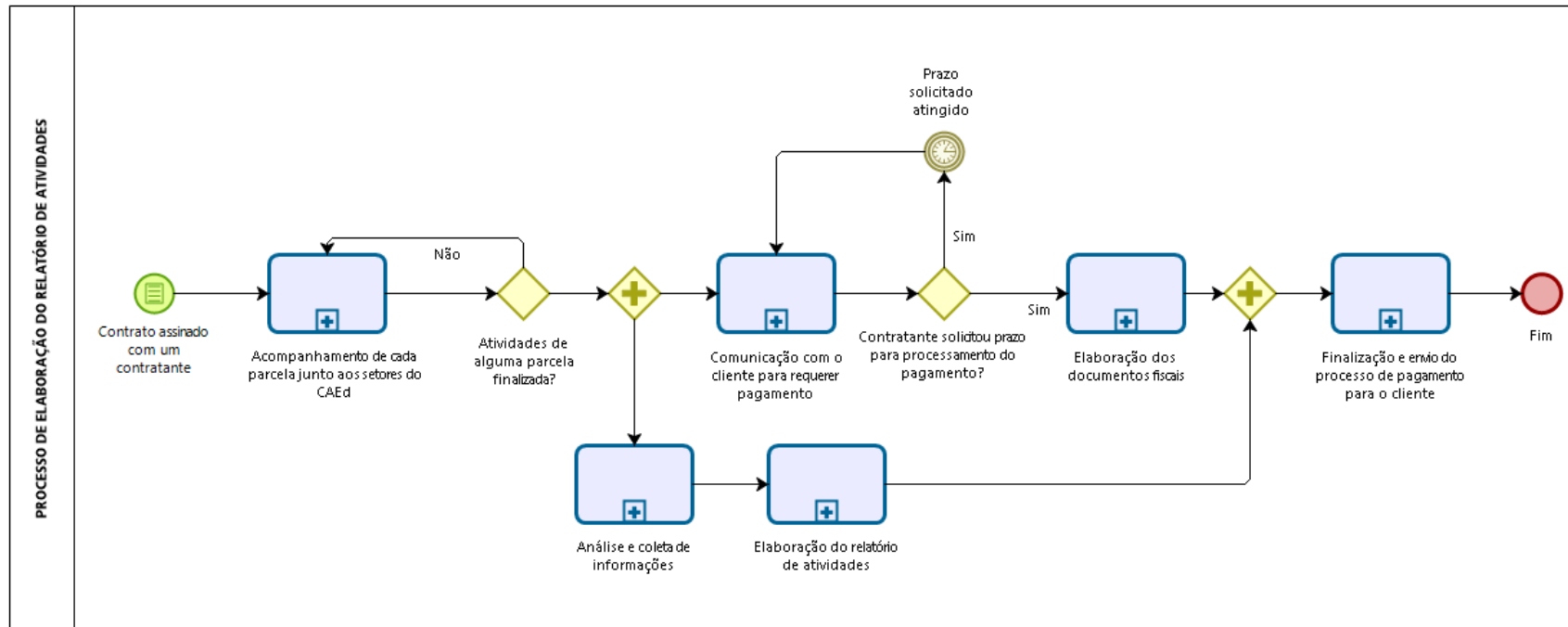
Assim, toda documentação de pagamento enviada aos Contratantes do CAEd/UFJF, com algumas exceções, deve ser acompanhada de um Relatório de Atividades. Os Relatórios de Atividades, por integrarem os processos de pagamento, tornam-se documentos oficiais de um determinado instrumento jurídico. Logo, carregam consigo a responsabilidade de retratar de forma idônea as ações realizadas. Afinal, é o nome do CAEd/UFJF e da UFJF, instituição pública federal, que a eles estão vinculados.

Assim, esse Relatório de Atividades pode relatar/detalhar, por exemplo, as atividades relacionadas ao planejamento, elaboração, impressão e distribuição dos instrumentos de alguma Avaliação Educacional em Larga Escala que está sendo realizada pelo CAEd/UFJF; ou a descrição de como ocorreu o Treinamento e Aplicação dos Testes de uma determinada Avaliação Educacional em Larga Escala, anexando lista de presença dos participantes; ou a descrição das atividades realizadas durante um período letivo de um Curso de Especialização, relatando os problemas ocorridos, situações apresentadas pelos cursistas, listas de presença, etc.; entre inúmeras outras atividades que podem estar previstas em cada um dos contratos firmados com o CAEd/UFJF.

Esse Relatório de Atividades é montado/ construído pela subárea de *Receitas Contratuais* com informações provenientes das áreas operacionais do CAEd/UFJF (conforme será tratado a seguir) e é essencial no processo de pagamento. Como já mencionado, é uma prestação de contas ao ente/contratante, sendo pré-requisito para que este Centro de políticas receba o pagamento que lhe cabe pelo serviço prestado a algum ente/contratante.

A seguir, na Figura 2, um fluxograma simplificado da contextualização apresentada anteriormente acerca do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades.

Figura 2 – Fluxograma simplificado da Elaboração dos Relatórios de Atividades



Fonte: Elaborado pela autora, em parceria técnica com Leojayme Rodrigues Manso Silva<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Para os desenhos do processo de trabalho envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades, os quais envolveram a utilização do *software* Bizagi, seja para o mapeamento, análise, seja para a modelagem do processo, a mestranda contou com a ajuda especializada do colega de trabalho Leojayme Rodrigues Manso Silva, que domina tal *software*.

No fluxograma apresentado na Figura 2, é possível observar que, para a elaboração desse Relatório de Atividades, são necessárias informações externas à GCCO, ou seja, de várias áreas do CAEd/UFJF, principalmente das áreas operacionais como da Coordenação de Operações de Avaliação (COA), Coordenação de Instrumentos de Avaliação (CIA), Coordenação de Medidas Educacionais (CME), Coordenação de Análises e Publicações (CAP) e a Coordenação de Monitoramento e Indicadores (CMI). Assim, para melhor evidenciar a situação problema, cabe apresentar a forma como tais áreas operacionais disponibilizam suas informações e alguns procedimentos adotados pela presente mestranda para minimizar problemas. Tais áreas serão nomeadas, a partir de então, com a nomenclatura Setor 1, 2, 3, 4 e 5, de forma aleatória.

Os Setores 2 e 3 disponibilizam parte das informações necessárias aos relatórios em um sistema informatizado cujo acesso é rápido e fácil. Contudo, outras informações essenciais, de suas responsabilidades, só são enviadas à GCCO, mais especificamente à subárea de *Receitas Contratuais*, quando solicitadas por *e-mail* ou telefone pela mestranda.

Já os Setores 1 e 5 compartilham documentos através de um *drive*<sup>24</sup> (por meio de ferramentas como *Google Drive*<sup>25</sup> ou *Dropbox*<sup>26</sup>) e pastas disponíveis em rede de internet interna de comunicação com algumas informações/ produtos/ cronogramas, contendo informações dos projetos. Mas é comum tais meios de compartilhamento não estarem atualizados e ser necessário enviar *e-mails* ou efetuar ligações para ratificar as informações disponibilizadas ou mesmo para solicitar informações não presentes nos meios de compartilhamento.

---

<sup>24</sup> Nota da autora. Um *drive*, neste contexto, pode ser compreendido como um canal de compartilhamento de informações entre pessoas que estão em ambientes distintos e acessando a internet por computadores distintos. É uma espécie de pasta eletrônica, que pode ser acessada *online*, desde que o proprietário da pasta autorize e compartilhe tal acesso às informações que nela constam.

<sup>25</sup> Nota da autora: Conceito de *Google Drive*: é um serviço de disco virtual que o *Google* lançou em abril de 2012, o qual oferece 5 GB de espaço gratuito para seus usuários. “O serviço permite o armazenamento de arquivos na nuvem do Google e possui aplicativos para sincronização para Windows, Mac e Android. Os arquivos armazenados no Google Drive, podem ser compartilhados com outros usuários Google (ou não) através da conta do Google”. O usuário que compartilha a informação decidir qual nível de permissão/acesso cada pessoa (com as quais compartilha), podendo determinar se a pessoa que terá acesso poderá “apenas poderá visualizar, editar ou comentar nos seus arquivos”. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/04/o-que-e-google-drive-e-como-usar.html>. Acesso em: 27 set. 2019.

<sup>26</sup> Nota da autora: Conceito de *Dropbox*: “é um serviço de hospedagem de arquivos em nuvem que pode ser usado de forma gratuita, desde que respeitado o limite de 2 GB de conteúdo. Assim, o usuário poderá guardar com segurança suas fotos, documentos, vídeos, e outros formatos, liberando espaço no PC ou smartphone. Além de servir como ferramenta de backup, o *Dropbox* também é uma forma eficiente de ter seus arquivos importantes sempre acessíveis, uma vez que ele possui aplicativos oficiais para Windows, macOS, Android e iOS. Deste modo, o usuário consegue abrir suas mídias e documentos onde quer que esteja, desde que tenha acesso à Internet”. Disponível em: [techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2012/02/como-usar-o-dropbox.html](https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2012/02/como-usar-o-dropbox.html). Acesso em: 27 set. 2019.

O Setor 4 é sempre contatado por *e-mail* e compartilha as informações em um *drive*, por *e-mail* ou, ainda, em *pendrive's* e mídias de DVD/CD físicos.

As informações não disponibilizadas em nenhuma das opções anteriormente mencionadas, são solicitadas às áreas via *e-mail* e telefone. Importante observar que as áreas que disponibilizam informações de forma *online*, frequentemente, são contatadas de alguma outra forma para que complementem/ retifiquem/ esclareçam as informações já disponibilizadas. Muitas informações referentes aos serviços contratuais executados pelo CAEd/UFJF só são registradas em algum meio de compartilhamento/ registro quando a GCCO solicita a informação às áreas, estando, por vezes, apenas na mente das pessoas que atuaram diretamente ou executaram as atividades que se pretende prestar contas.

Diante de tal cenário, muitas foram as reuniões, *e-mails* e telefonemas da GCCO junto às áreas que subsidiam as informações necessárias à elaboração dos Relatórios de Atividades no sentido de demonstrar e esclarecer a importância do envio de informações de forma proativa, fidedigna e dentro dos prazos. Afinal, tais informações compõem um documento que é pré-requisito para pagamento de praticamente toda receita financeira do CAEd/UFJF. Sem os Relatórios de Atividades os Contratantes do CAEd/UFJF, não é possível atestar a realização dos serviços prestados e, conseqüentemente, não pode-se efetuar o pagamento dos recursos contratuais previstos para tal prestação de serviços.

Contudo, não se obteve, até o presente momento<sup>27</sup>, sucesso com tais dinâmicas junto às áreas. Acredita-se que o insucesso esteja associado a uma visão não sistêmica dos colaboradores quanto ao funcionamento da instituição, como uma organização que necessita prestar contas de suas atividades aos entes/ contratantes, devendo, portanto, os Setores estarem estrategicamente alinhados, de forma a permitir que as atividades de todos sejam executadas da melhor forma possível. O mapeamento dos processos de trabalho e a sistematização da informação são essenciais para alcançar tal eficiência no processo de trabalho em estudo e, acredita-se, em todos os demais processos da instituição.

Assim, atualmente, mesmo as áreas operacionais estando cientes de quais informações devem ser enviadas ao final de suas atividades, em cada projeto, para a GCCO para elaboração dos Relatórios de Atividades, estas não agem de forma proativa (com exceção de uma subárea do Setor 5). Ou seja, não enviam/ disponibilizam as informações sem serem solicitadas, o que leva a GCCO a adotar procedimentos extras para evitar atrasos significativos na elaboração dos

---

<sup>27</sup> Do momento do delineamento do presente caso de gestão (fins de 2018) e até dezembro de 2019, quando em contato frequente com a GCCO, sabe-se que os problemas de compartilhamento e sistematização de informação de qualidade permanecem travando o processo de elaboração do Relatório de Atividades.

Relatórios de Atividades e, conseqüentemente, no envio das documentações de pagamentos aos Contratantes do CAEd/UFJF e no recebimento de recursos financeiros. Dentre esses procedimentos destacam-se:

- i) Elaboração e envio, para alguns setores, de Cronogramas com agendamento de datas de envio de informações/relatórios, como, por exemplo, para os Setores 2 e 4. Mesmo com os Cronogramas, com antecedência, é recorrente o atraso no envio das informações por essas áreas, sendo necessário alertar, inúmeras vezes, sobre os atrasos e cobrar o envio das informações. Têm-se registros de situações de atraso de mais de 40 dias das datas previstas nos Cronogramas de agendamento;
- ii) Envio de *e-mails* para alguns setores, detalhando as informações necessárias e solicitando envio até uma determinada data, como para os Setores 4 e 5. Mesmo com envio e reiteração dos *e-mails*, é comum atrasos de mais de 20 dias para que alguns setores enviem suas informações;
- iii) Despachar via SEDEX (procedimento padrão quando o processo de pagamento possui faturas assinadas, fisicamente, pelo representante designado da UFJF, ou mesmo por exigência do Contratante) a documentação de pagamento de um determinado projeto para seu Contratante, sem o Relatório de Atividades anexo, na tentativa de concluir e enviar por *e-mail* o Relatório de Atividades, cujas informações foram enviadas pelos setores fora dos prazos solicitados/agendados, até a data de entrega da documentação pelo SEDEX. Esse procedimento é recorrente;
- iv) Comunicar à gerente do GCCO sobre alguns atrasos no recebimento de informações dos setores a fim de que esta auxilie, pedindo a atenção para os envio das informações. Este procedimento é utilizado com uma certa regularidade, mas não frequentemente;
- v) Comunicar à Coordenação Geral do CAEd/UFJF sobre alguns atrasos no recebimento de informações dos setores a fim de que esta solicite envio imediato das informações pelos setores. Este procedimento não é frequente, mas já se fez necessário em algumas situações nas quais o recurso financeiro em questão precisava ser recebido pelo CAEd/UFJF com mais urgência.

Em 2018, foram enviados 292 processos de pagamento aos contratantes do CAEd/UFJF os quais foram compostos pelos documentos citados do Quadro 2, a seguir.

Quadro 3 – Processos de Pagamento enviados, em 2018, aos contratantes do CAEd/UFJF

<b>Documentos comuns a todos os processos de pagamentos</b>	<b>Documentos necessários a maioria dos processos de pagamentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fatura e Guia de Recolhimento da União - GRU ou Nota Fiscal Eletrônica – NFSe</li> <li>✓ Ofício de Encaminhamento</li> <li>✓ Certidões de Regularidade Fiscal e Tributária do ente Contratado (UFJF/FADEPE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fatura e Guia de Recolhimento da União - GRU ou Nota Fiscal Eletrônica – NFSe</li> <li>✓ Ofício de Encaminhamento</li> <li>✓ Certidões de Regularidade Fiscal e Tributária do ente Contratado (UFJF/FADEPE)</li> <li>✓ <b>Relatório de Atividades</b></li> </ul>
<b>Em 2018 foram montados/ enviados aos Contratantes do CAEd/UFJF 292 processos de pagamento, sendo:</b>	
<b>118</b> processos de pagamento que não exigiam Relatórios de Atividades	<b>174</b> processos de pagamento que exigiam Relatórios de Atividades

Fonte: Elaborado pela autora.

Tal cenário, marcado pelas dificuldades enfrentadas na reunião de informações dentro do CAEd/UFJF para elaboração dos Relatórios de Atividades, bem como do volume de processos de pagamentos (mencionados no Quadro 2), acaba impedindo que a documentação de pagamento seja organizada e finalizada de forma rápida, comprometendo, por vezes, prazos de envio de documentação ao cliente, sendo necessário, por vezes, negociar maior prazo para o envio. Tal processo, deveria, na verdade, ser rápido e eficiente, uma vez que, conforme demonstrado, centenas são as documentações de pagamento a serem emitidas todos os anos, sendo, portanto, uma atividade cotidiana e rotineira da GCCO e dos setores que sempre são chamados a prestar informações. Em casos extremos, nos quais espera-se não incorrer, tais atrasos podem comprometer a saúde financeira da instituição.

A fim de evidenciar as dificuldades e retrabalho gerados no processo de elaboração dos Relatórios de Atividades mencionados, cabe um relato pontual da prática de um dos procedimentos extras adotados pela presente mestranda para evitar atrasos significativos na elaboração dos Relatórios de Atividades e, conseqüentemente, no envio das documentações de pagamentos aos Contratantes do CAEd/UFJF – citado outrora (item “i” – *Elaboração e envio, para alguns setores, de Cronogramas com agendamento de datas de envio de informações/ relatórios*).

Em 16/10/2018, foi encaminhado um *e-mail* ao Setor 2, contendo dois cronogramas com as datas de envio de informações (não disponíveis em nenhum outro meio) à GCCO: um



cronograma solicitando envio de Instrumentos de Avaliação (arquivos digitais em formato “.pdf”) e outro para envio de Relatórios de Treinamento e Aplicação (arquivos em formato “.doc” – Word). Todos esses materiais deveriam ser enviados por *e-mail*. Os cronogramas foram (como de costume) organizados de forma a permitir que, quando um pagamento fosse autorizado pelo Contratante do CAEd/UFJF (momento em que se inicia o processo de emissão e reunião da documentação de pagamento, já mencionada), as informações para a elaboração do Relatório de Atividades já estivessem disponíveis para a mestrandia na GCCO. Os dois cronogramas tiveram suas datas de envio de informações planejadas considerando: 1º) data de finalização das atividades/ produtos pelo setor (no caso pelo Setor 2); 2º) data de vencimento contratual da parcela do Cronograma de Desembolso Financeiro (contrato firmado com o CAEd/UFJF; parcela esta que cobre as despesas das ações finalizadas pelo CAEd/UFJF); e 3º) margem de alguns dias úteis após a data de finalização da atividade pelo setor de forma a viabilizar o envio das informações pelo responsável à GCCO. A primeira data de envio de informações prevista nos cronogramas enviados por *e-mail* ao Setor 2 era 19/10/2018 e a última 17/12/2018.

A primeira reiteração do *e-mail* foi no dia 18/10/2018, apenas alertando aos responsáveis sobre os prazos, pois as informações solicitadas para o dia 19/10/2018 já seriam processadas nesta mesma data pela GCCO. A segunda reiteração do *e-mail* inicial ocorreu em 22/10/2018; até esta data era preciso que o Setor 2 tivesse enviado informações (básicas e já disponíveis no setor) de 19 projetos executados pelo CAEd/UFJF. Contudo, somente foram enviadas informações de seis projetos. A terceira reiteração do *e-mail* inicial foi em 01/11/2018, dando um pouco mais de prazo para regularização das informações ainda pendentes.

A quarta reiteração foi em 07/11/2018. Nesta data, além das informações pendentes, havia um projeto cuja documentação de pagamento já estava completa para envio com a GCCO, somente aguardando os Relatórios de Atividades do Setor 2. O *e-mail* inicial de 16/10/2018 foi reiterado pela quinta vez em 09/11/2018, quando algumas informações solicitadas para 22/10/2018 ainda não haviam sido enviadas e nenhuma justificativa apresentada. A sexta reiteração ocorreu em 28/11/2018 – informações previstas para 22/10/2018, 30/10/2018 e 06/11/2018, por exemplo, estavam em atraso. A sétima e oitava reiterações do *e-mail* se deram, respectivamente, em 05/12/2018 e 17/12/2018. A nona e última reiteração ocorreu em 30/01/2019, quando ainda haviam informações pendentes.

Das 35 informações a serem enviadas, apenas três foram devidamente justificadas. Nesse período, sempre que alguma informação era enviada fora do prazo e comprometia a programação de envio das documentações de pagamento aos clientes do CAEd/UFJF, a GCCO

buscava conversar com os clientes, a fim de negociar prazos de envio dos Relatórios de Atividades.

As Tabelas 4 e 5, a seguir, foram construídas a fim de proporcionar ao leitor melhor entendimento/ visualização do relato pontual feito anteriormente acerca do *e-mail* com os Cronogramas de entrega de informações pelo Setor 2. As tabelas reúnem as informações contidas nos dois Cronogramas de solicitação de informações enviados ao Setor 2, em 16/10/2018, e também uma análise (ao lado direito das tabelas) quanto ao recebimento das informações, sobretudo acerca dos atrasos no envio das mesmas. Os nomes dos Projetos/ Contratos executados pelo CAEd/UFJF foram substituídos por números e letras de forma aleatória.

Tabela 6 – Solicitação de Instrumentos de Avaliação ao Setor 2

(continua)

Cronograma 1 – Solicitação de Instrumentos de Avaliação ao Setor 2					Análise acerca do recebimento da Informação		
Projeto	Tarefa de referência	Início da Tarefa pelo Setor 2	Término da Tarefa pelo Setor 2 (previsão)	Data de Envio dos Instrumentos de Avaliação para a GCCO (até...)	Data de envio da informação pelo Setor 2 à GCCO	Dias de atraso entre data solicitada e recebimento da informação na GCCO	Necessidade de novo contato da GCCO (após recebimento da informação) com o responsável no Setor 2
1	Impressão dos instrumentos de avaliação	04/07/2018	20/07/2018	19/10/2018	22/10/2018	3	
2	Impressão dos instrumentos de avaliação	08/08/2018	21/09/2018	19/10/2018	22/10/2018	3	
3	Impressão dos instrumentos de avaliação	05/09/2018	28/09/2018	19/10/2018	18/10/2018	-1	Sim
4	Impressão dos instrumentos de avaliação	29/08/2018	28/09/2018	19/10/2018	23/10/2018	4	
5	Impressão dos instrumentos de avaliação	29/08/2018	11/10/2018	19/10/2018	23/10/2018	4	
6	Impressão dos instrumentos de avaliação	10/10/2018	06/11/2018	19/10/2018	23/10/2018	4	
7	Impressão dos instrumentos de avaliação	08/10/2018	08/11/2018	19/10/2018	23/10/2018	4	
8	Impressão dos instrumentos de avaliação	02/10/2018	09/11/2018	19/10/2018	23/10/2018	4	Sim

Tabela 7 – Solicitação de Instrumentos de Avaliação ao Setor 2

(continuação)

<b>Cronograma 1 – Solicitação de Instrumentos de Avaliação ao Setor 2</b>					<b>Análise acerca do recebimento da Informação</b>		
<b>Projeto</b>	<b>Tarefa de referência</b>	<b>Início da Tarefa pelo Setor 2</b>	<b>Término da Tarefa pelo Setor 2 (previsão)</b>	<b>Data de Envio dos Instrumentos de Avaliação para a GCCO (até...)</b>	<b>Data de envio da informação pelo Setor 2 à GCCO</b>	<b>Dias de atraso entre data solicitada e recebimento da informação na GCCO</b>	<b>Necessidade de novo contato da GCCO (após recebimento da informação) com o responsável no Setor 2</b>
9	Impressão dos instrumentos de avaliação	15/10/2018	26/10/2018	22/10/2018	23/10/2018	1	Sim
10	Impressão dos instrumentos de avaliação	15/10/2018	01/11/2018	22/10/2018	23/10/2018	1	
11	Impressão dos instrumentos de avaliação	17/10/2018	23/10/2018	22/10/2018	12/11/2018	21	
12	Impressão dos instrumentos de avaliação	16/10/2018	01/11/2018	22/10/2018	22/10/2018	0	
13	Impressão dos instrumentos de avaliação	18/10/2018	09/11/2018	22/10/2018	23/10/2018	1	Sim
14	Impressão dos instrumentos de avaliação	18/10/2018	09/11/2018	22/10/2018	28/11/2018	37	
15	Impressão dos instrumentos de avaliação	17/10/2018	16/11/2018	22/10/2018	28/11/2018	37	

Tabela 8 – Solicitação de Instrumentos de Avaliação ao Setor 2

(conclusão)

<b>Cronograma 1 – Solicitação de Instrumentos de Avaliação ao Setor 2</b>					<b>Análise acerca do recebimento da Informação</b>		
<b>Projeto</b>	<b>Tarefa de referência</b>	<b>Início da Tarefa pelo Setor 2</b>	<b>Término da Tarefa pelo Setor 2 (previsão)</b>	<b>Data de Envio dos Instrumentos de Avaliação para a GCCO (até...)</b>	<b>Data de envio da informação pelo Setor 2 à GCCO</b>	<b>Dias de atraso entre data solicitada e recebimento da informação na GCCO</b>	<b>Necessidade de novo contato da GCCO (após recebimento da informação) com o responsável no Setor 2</b>
16	Impressão dos instrumentos de avaliação	29/10/2018	16/11/2018	30/10/2018	28/11/2018	29	
17	Impressão dos instrumentos de avaliação	05/11/2018	23/11/2018	06/11/2018	28/11/2018	22	
<b>Média de Atraso no envio das Informações: 10 dias</b>							

Fonte: Elaborado pela autora

Como é possível observar na Tabela 4, um envio foi feito antes da data prevista; um envio foi feito até a data prevista; 15 foram feitos após a data prevista; a média de atraso no envio das informações foi de dez dias; e o maior atraso foi de 37 dias. Além dos atrasos no envio, também foi preciso, em alguns casos, um novo contato com os responsáveis no Setor 2 pelo envio dos instrumentos de avaliação após envio dos mesmos, para retificação ou ratificação de informações de quatro projetos.

A Tabela 5, a seguir, demonstra que a mesma situação ocorre no envio dos Relatórios de Treinamento e Aplicação pelo Setor 2.

Tabela 9 – Solicitação de Relatórios de Treinamento e Aplicação ao Setor 2

(continua)

Cronograma 2 - Solicitação de Relatórios de Treinamento e Aplicação ao Setor 2					Análise acerca do recebimento da Informação			
Projeto	Tarefa de referência	Início da Tarefa pelo Setor 2	Término da Tarefa pelo Setor 2 (previsão)	Data para Envio dos Relatórios de Treinamento e Aplicação à GCCO (até...)	Data de envio da Informação pelo Setor 2 à GCCO	Dias de atraso entre a data solicitada e o recebimento da informação na GCCO	Atraso Justificado?	Necessidade de novo contato da GCCO (após recebimento da informação) com o responsável no Setor 2
A	Aplicação dos testes	07/08/2018	07/08/2018	19/10/2018	19/10/2018	0		
B	Aplicação dos testes	-	-	19/10/2018	09/11/2018	21		
C	Aplicação dos testes	17/10/2018	17/10/2018	22/10/2018	18/10/2018	-4		Sim
D	Aplicação dos testes	16/10/2018	17/10/2018	22/10/2018	08/11/2018	17		Sim
E	Aplicação dos testes	23/10/2018	24/10/2018	29/10/2018	31/10/2018	2		
F	Aplicação dos testes	30/10/2018	31/10/2018	05/11/2018	12/11/2018	7		
G	Aplicação dos testes	07/11/2018	07/11/2018	12/11/2018	12/11/2018	0		Sim
H	Aplicação dos testes	05/11/2018	09/11/2018	13/11/2018	03/01/2019	51	Sim	
I	Aplicação dos testes	20/11/2018	20/11/2018	23/11/2018	03/12/2018	10		
J	Aplicação dos testes	22/11/2018	22/11/2018	26/11/2018	05/12/2018	9	Sim	
L	Aplicação dos testes	19/11/2018	23/11/2018	27/11/2018	03/12/2018	6		

Tabela 10 – Solicitação de Relatórios de Treinamento e Aplicação ao Setor 2

(conclusão)

Cronograma 2 - Solicitação de Relatórios de Treinamento e Aplicação ao Setor 2					Análise acerca do recebimento da Informação			
Projeto	Tarefa de referência	Início da Tarefa pelo Setor 2	Término da Tarefa pelo Setor 2 (previsão)	Data para Envio dos Relatórios de Treinamento e Aplicação à GCCO (até...)	Data de envio da Informação pelo Setor 2 à GCCO	Dias de atraso entre a data solicitada e o recebimento da informação na GCCO	Atraso Justificado?	Necessidade de novo contato da GCCO (após recebimento da informação) com o responsável no Setor 2
M	Aplicação dos testes	28/11/2018	28/11/2018	03/12/2018	03/12/2018	0		
N	Aplicação dos testes	28/11/2018	28/11/2018	03/12/2018	05/12/2018	2		
O	Aplicação dos testes	28/11/2018	28/11/2018	03/12/2018	30/11/2018	-3		Sim
P	Aplicação dos testes	17/10/2018	29/11/2018	04/12/2018	19/12/2018	15		
Q	Aplicação dos testes	19/11/2018	30/11/2018	05/12/2018	13/12/2018	8		
R	Aplicação dos testes	27/11/2018	05/12/2018	10/12/2018	30/01/2019	51		
S	Aplicação dos testes	03/12/2018	12/12/2018	17/12/2018	19/12/2018	2	Sim	

**Média de Atraso no envio das Informações (desconsiderando os atrasos justificados): 9 dias**

Fonte: Elaborado pela autora.



A Tabela 5 permite extrair os seguintes dados: dois envios foram feitos antes da data prevista; três foram feitos até a data prevista; 13 foram feitos após a data prevista; a média de atraso no envio das informações foi de nove dias; e o maior atraso foi de 51 dias. Também foi necessário contato com o Setor 2 para retificação e/ou ratificação de quatro projetos.

Assim, diante dos dados constantes nas Tabelas 4 e 5, tende-se a considerar que a ausência de um processo de trabalho adequado e eficiente, o qual permita a sistematização das informações necessárias para a elaboração dos Relatórios de Atividades, bem como a falta de comprometimento das equipes quanto à importância das atividades desenvolvidas pela GCCO, tornam o processo que envolve a reunião das informações necessárias à elaboração dos Relatórios de Atividades moroso, ineficiente, e, quase sempre, caracterizado por retrabalho, devido a informações inconsistentes ou ausentes (enviadas/ disponibilizadas pelos setores), ou mesmo pela necessidade de cobrar, reiteradamente, os setores o envio ou disponibilização das informações – as quais já deveriam estar disponíveis aos interessados desde a realização/ finalização da atividade envolvida. A necessidade de uma sistematização das informações de forma a torná-las disponíveis aos colaboradores que dela necessitam é percebida fortemente por toda GCCO, bem como por outros setores, os quais também se queixam e enfrentam algum tipo de transtorno relacionado ao compartilhamento de informações.

Diante da descrição e da caracterização do caso de gestão apresentadas neste capítulo, acredita-se ter alcançado o primeiro objetivo específico da pesquisa que é descrever as dificuldades enfrentadas pela GCCO quanto ao acesso às informações que envolvem a operacionalização dos projetos desenvolvidos pelo CAEd/UFJF, mais especificamente para a atividade de elaboração dos Relatórios de Atividades. Assim, o próximo capítulo apresentará um referencial teórico capaz de contribuir para a análise e proposição de soluções para o problema de pesquisa ora apresentado, os aspectos metodológicos que serão utilizados para sustentar e viabilizar o presente estudo e, por fim, a análise dos dados de pesquisa.

### **3 A SISTEMATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO POR PROCESSOS COMO SUPORTE À MELHORIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL NO CAED/UFJF**

Este capítulo apresentará um referencial teórico que dialogue com as causas do problema de pesquisa em estudo, detalhado no capítulo anterior, de forma a oferecer alternativas para a resolução ou, ao menos, amenizar a questão dentro da instituição, promovendo, assim, maior eficiência organizacional. Nesse sentido, acredita-se que alguns temas, como a importância da sistematização da informação, a Gestão por Processos e suas características, Escritório de Processos, Tecnologia da Informação – TI como ferramenta estratégica para a melhoria da Gestão Organizacional, Gestão Estratégica da Informação e do Gestão do Conhecimento, poderão contribuir para a reflexão.

Também serão descritos os recursos metodológicos utilizados, sua sustentação teórica, os atores envolvidos na pesquisa e os instrumentos de coleta de dados que se pretende utilizar. Além disso, as informações obtidas a partir do referencial teórico e dos instrumentos de coleta descritos na metodologia serão a base para analisar o processo envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades, e, sobretudo, auxiliar na proposição de ações de intervenção à melhoria da gestão na instituição.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA**

No presente referencial teórico, serão abordados temas estratégicos para a análise do problema de pesquisa do ponto de vista organizacional, tais como a importância da sistematização da informação, a Gestão por Processos e suas características, o Escritório de Processos, e a Tecnologia da Informação como aliada à melhoria da gestão organizacional.

##### **3.1.1 A importância da informação e sua sistematização nas organizações**

A economia mundial contemporânea é, na verdade, com algumas nuances, uma economia de serviços. Por isso, as organizações em geral, públicas ou privadas, capitalistas ou sem fins lucrativos, interessadas em angariar vantagens competitivas, economicidade, eficiência, controle gerencial, entre outros benefícios, devem empenhar-se para desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente sobre suas atividades, operações, processos, produtos, serviços ofertados a seus clientes e, sobretudo, sobre a importância das informações, seus fluxos

e seu valor como recurso no âmbito organizacional. Bergeron (1996<sup>28</sup> apud Frade et al, 2003, p. 39) argumenta que:

[...] há um reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional – financeiro, material e humano – é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral (BERGERON, 1996 apud FRADE et al, 2003, p. 39).

Corroborando com tal perspectiva, Andrade (2002, p. 53) coloca que o novo capital/ riqueza das organizações está no conhecimento:

[...] uma outra forma de riqueza que está emergindo: o conhecimento. Essa nova forma de considerar o conhecimento provoca mudanças tanto no capital como no trabalho. Em um mundo onde o conhecimento ganha nova dimensão, o capital e o trabalho estão ficando menos antagônicos e mais parecidos em seu funcionamento. O capital é cada vez mais o somatório de capital intelectual, capital de clientes, capital de marca e capital de informação. E o trabalho, a capacidade de gerar ideias e transformá-las em ação e de conectar-se com outros trabalhadores, com cliente, com fornecedores e até mesmo com concorrentes (ANDRADE, 2002, p. 53).

No mesmo sentido, McGee e Prusak (1995<sup>29</sup> apud Moura 1996, p. 4) observam que a informação é “muito mais que dados processados, sendo [...] dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”, a informação é “infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário”.

Assim, para que a informação seja de fato algo estratégico, ela precisa, de acordo com Carvalho (2001, p. 4-6), ser disseminada na organização, pois a “disseminação assume um papel de grande relevância no processo, porque no fluxo de disseminação da informação, para decidir e agir, ela necessita ser bem planejada senão a informação não circula e não se completa o processo”. Além disso, o registro das informações organizações é de suma importância para “preservar a memória das organizações”.

Assim, Moura (1996, p. 1) argumenta que a informação é essencial a toda e qualquer organização, uma vez que, por meio do compartilhamento da mesma, pode-se organizar processos de trabalho mais eficientes e de qualidade, os quais “sincronizam os vários

---

<sup>28</sup> BERGERON, P. Information resources management. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 31, p. 263-300, 1996.

<sup>29</sup> PRUSAK, Laurence, McGEE, James V. **Gerenciamento estratégico da informação**. São Paulo: Campus, 1995.

elementos” da instituição culminando, assim, na elaboração e oferta de produtos e serviços que atendam às demandas cada vez mais exigentes do mercado. Para o autor supracitado, “as empresas, basicamente, são um sistema de informação, devendo gerir o conhecimento necessário para o sucesso do seu negócio”. Tal gestão

[...] representa grande desafio para as empresas [...] estabelecer um nível de organização que permita às suas funções e processos agirem de forma sincronizada em direção ao objetivo maior da empresa: ofertar produtos e serviços que possam atender aos requisitos do mercado, proporcionando os resultados desejados” (MOURA, 1996, p. 1).

O autor prossegue apontando que as empresas da atualidade estão submetidas a muitas pressões e concorrentes, devendo, portanto, atentar-se para a importância estratégica das informações e conhecimentos no ambiente organizacional, buscando, sempre, dominar seu ambiente interno, tendo conhecimento de seus pontos fortes e fracos, uma vez que o ambiente externo não está sob seu controle. Assim, para tornar-se e manter-se competitivo,

[...] é preciso conhecer o ambiente externo e dominar o ambiente interno, definindo estratégias de ação que revertam em sucesso para a empresa. Como o ambiente externo apresenta grande dificuldade em ser alterado, resta à empresa monitorá-lo, para definir a melhor organização interna. Fazer isso sem informação precisa e confiável é deixar à sorte os caminhos da empresa (MOURA, 1996, p. 3).

Acerca desta competitividade necessária às organizações e da gestão para se manter competitivo, Moura (1996) toca, também, em um ponto estreitamente ligado ao ambiente de estudo do presente caso de gestão, quando ressalta que muitas vezes as informações estão somente com as pessoas, em suas mentes, não sendo compartilhadas de forma estratégica com demais membros da instituição. É comum observar sistemas de gestão que não atendem às necessidades das atividades, das pessoas e das instituições como um todo. Logo, somente geram dados que não são, de fato, úteis aos objetivos organizacionais.

O que se observa é a grande informalidade na gestão em geral, em que as informações estão contidas nas cabeças das pessoas ou mesmo de forma física disposta em documentos, fichas e outros meios de difícil recuperação. Se existem softwares que suportam as operações, tanto no ponto de vista gerencial (programação, registros) como de controle (automação), muitas vezes são insuficientes, sem qualquer interação entre si, pois processam dados em informações desnecessárias, gerando volume de dados, e não a necessária informação para cada atividade (MOURA, 1996, p. 4).

Conforme também defende Andrade, Roseira e Barreto (2016, p. 10), as informações precisam ser estrategicamente organizadas e gerenciadas de forma a permitir que todos os funcionários tenham o acesso necessário ao seu “contexto de atuação na organização”, bem como saibam sua fonte “e como recuperar e interagir com a informação no seu processo de trabalho e nas decisões que lhe afetam.” O não compartilhamento de informações organizacionais dentro de uma instituição tende a tornar os processos de trabalho ineficientes, uma vez que o tempo para a realização de uma determinada tarefa pode tornar-se maior que o de fato necessário, onerando, assim, o custo de realização.

Nesse sentido, Andrade, Roseira e Barreto (2016, p. 4-5) argumentam que toda empresa, seja ela pública, seja privada, é uma “máquina de processamento de informação”, devendo, portanto, ser analisada como um sistema, o qual “recebe entradas que são processadas e promovem uma saída de acordo com os objetivos da organização”. O processamento dessas entradas, de acordo com os autores, ocorre de acordo com o ciclo operacional da empresa, o qual pode, por exemplo, “ter início com a solicitação de um cliente” e ser finalizado quando tal solicitação é atendida. O ciclo operacional de uma organização somente pode ser realizado se estabelecidos os fluxos de informações necessárias à execução das atividades que integram o mesmo. Assim, Andrade (2002, p. 53) acredita que a eficiência de uma organização pode ser avaliada observando-se dois pontos importantes: “[...] o primeiro a velocidade de execução do ciclo operacional, e o segundo relaciona-se com os esforços, custos e tempo envolvidos na sua realização”. Uma organização eficiente, portanto, é aquela que consegue executar seu ciclo operacional com a maior velocidade possível e ao menor custo.

Além disso, Andrade, Roseira e Barreto (2016, p. 4-5) acrescentam que a relação entre as atividades que compõem o ciclo operacional de uma empresa e a informação é direta, ou seja, “[...] enquanto, por um lado, as informações ativam as atividades, por outro as atividades produzem informações que provocam novas atividades ou servem de medidas do que foi realizado”.

Portanto, de acordo com Andrade (2002), os fluxos de informações das organizações devem ser elaborados e implementados de forma condizente com as atividades nela executadas, permitindo, assim, a integração de todos os níveis da empresa – operacional, gerencial e institucional. Complementando a colocação desse autor, Andrade, Roseira e Barreto (2016, p. 6) listam quais são as informações que cada fluxo de informação, de cada nível, deve gerar para a empresa:

Os fluxos de informação institucionais devem gerar informação que possibilitam observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível. Os fluxos de informação gerencial devem permitir a geração de informações das variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial. Por fim, os fluxos de informação operacional devem possibilitar a geração de informações que permitam executar as suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional (ANDRADE; ROSEIRA; BARRETO, 2016, p. 6).

Diante disso, pode-se observar que cada nível organizacional deve ser constituído por seus fluxos de informações, os quais geram informações para a execução de suas atribuições, bem como para a integração entre eles.

Tanto Andrade (2002) quanto Andrade, Roseira e Barreto (2016) esclarecem que a forma como uma organização utiliza as informações de seus níveis, constrói seus fluxos e utiliza-se de Tecnologias da Informação (TI's) está intimamente ligada ao modelo de gestão por ela utilizado. Ou seja, é bem provável que organizações de perfil mecanicista (semelhante ao Fordismo) e orgânico (semelhante ao Toyotismo) tenham visões distintas quanto à importância da informação, bem como apropriem-se diferente de TI's.

Andrade, Roseira e Barreto (2016) acrescentam que modificar fluxos de informação em uma organização não é tarefa fácil, pois envolve mudanças substâncias em seu estado e, conseqüentemente, em sua cultura organizacional. Assim, se as organizações devem ser vistas como sistemas, como anteriormente colocado, os autores esclarecem que esse sistema é composto por três subsistemas básicos – o técnico, o social e o político. Vejamos:

Toda organização é composta por três subsistemas básicos, conforme a saber: o subsistema técnico é composto de tecnologias, equipamentos e métodos de trabalho, o subsistema social é composto pela estrutura de relacionamento entre as pessoas e, por fim, o subsistema político é composto pelas estruturas organizacionais e pelas relações de poder entre os seus participantes. Portanto, ao buscar a eficiência operacional, a empresa não deve estar preocupada especificamente com um fluxo de informação e sim com o conjunto integrado de fluxos que suportam e integram as atividades de uma organização em seus vários níveis (ANDRADE; ROSEIRA; BARRETO, 2016, p. 5).

Assim, diante de um esforço organizacional em otimizar e tornar seus fluxos de informação mais eficientes, através, sobretudo, de mudanças em seus processos de trabalho, esses três subsistemas básicos – com atenção especial ao subsistema social, devido à complexidade de lidar com diferentes perfis de colaboradores – precisam ser considerados e delicadamente tratados em prol de maior eficiência organizacional.

### 3.1.2 Gestão por Processos e efetividade organizacional

Conforme ressaltado na seção anterior, a informação deve ser encarada no contexto organizacional como um recurso, o qual, assim como os recursos financeiros e humanos, precisa ser gerenciada estrategicamente, conferindo maior efetividade aos processos de trabalho da instituição. Assim, para manter-se competitiva e ofertar produtos e serviços de maior valor agregado ao mercado, uma organização precisa que seus processos de trabalho estejam adequados ao seu cotidiano e calcados numa visão sistêmica da organização, garantindo, dessa forma, sua sobrevivência.

A sobrevivência de uma empresa, diante da competitividade, depende da sua habilidade em reconhecer desafios, a dinâmica das mudanças no negócio e de sua rapidez em respondê-las corretamente. As empresas precisam também antecipar tendências, identificar novas oportunidades, transformar sua estratégia e reorientar recursos para permanecerem à frente na competição. (OLIVEIRA; MOTTA; OLIVEIRA, 2012, p. 179)

Nesse sentido, uma gestão voltada para os processos organizacionais tem sido uma alternativa estratégica para as instituições que buscam maior efetividade organizacional. A efetividade, no contexto organizacional, pode ser entendida como a forma de alcançar os objetivos estabelecidos pela instituição da melhor maneira possível, ou seja, de forma eficaz e eficiente, utilizando seus recursos – financeiros, materiais, humanos e tempo – de forma inteligente e racional. De acordo com Fernandes et al (2007, p. 120),

A efetividade pode ser representada pelo alcance de objetivos ou o progresso no seu alcance. Assim, uma organização é efetiva desde que maximize os seus benefícios e melhore a sua posição dentro do seu setor, tendo em atenção o aumento da qualidade dos seus produtos e serviços e oferecendo oportunidades de desenvolvimento aos seus empregados, bem como o apoio e a fidelidade de seus clientes (FERNANDES et al, 2007, p. 120).

Segundo Kipper et al (2011, p. 89-90), é essencial que as organizações tenham uma visão de processo (ou visão sistêmica), bem como a disposição em mudar suas rotinas com base na mesma (sistêmica), uma vez que, constantemente, as organizações “se ajustam” conforme as coisas funcionam; ou vêm funcionando, o que não quer dizer que esta é a melhor forma.

A visão de processo pode ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a

execução da atividade e o conseqüente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos. Portanto, quando se organiza uma tarefa em processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-lo de uma maneira muito mais ágil e confiável, desde que haja envolvimento por parte de quem o realiza (KIPPER et al, 2011, p. 89-90).

Assim, a Gestão por Processos (GPP) pode ser entendida, de acordo com Martinho e Rotondaro (2009, p. 03) como:

[...] metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que mais impacto exerçam na satisfação de clientes e acionistas (envolvidos em processos-chave), o que possibilita o desenvolvimento e a implementação de mudanças benéficas e sustentáveis para o desempenho do processo.

Paim et al (2009, p. 131), ao definir Gestão por Processos, ressalta que, independente da natureza da organização, esse tipo de gestão associada a tecnologias disponíveis pode conferir vantagens estratégicas a organização. Esses autores ressaltam que a Gestão por Processos consiste na:

[...] aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas a melhor organizar/gerir os processos das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Esses conceitos e teorias envolvem perceber direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, controlar sua execução, bem como identificar e implantar tecnologias de apoio, e, de forma geral, trazer para as organizações a cultura de prover avanços ou ganhos de desempenho através da melhoria de seus processos, sejam essas melhorias realizadas de forma radical ou a incremental. Nesse conceito de gestão por processos, a questão central mudar a estrutura organizacional para incorporar unidade(s) responsável (is) pelos processos transversais e, ainda, enfatizar decisões baseadas em processos (PAIM et al, 2009, p. 131).

Já para Valle e Oliveira (2013, p. XIII), a Gestão por Processos vem para desmistificar o arranjo funcional das estruturas hierárquicas da maioria das organizações desde o início do século XX. Para esses autores, esse tipo de gestão tem como objetivo:

[...] contribuir para a sistematização da estrutura de qualquer organização. Diferentemente das propostas que a precederam, a Gestão por Processos pode contar com sistemas ou softwares que apoiem sua atuação sobre o modelo funcional proposto. O papel da Gestão por Processos é servir de instrumento de ligação entre tudo o que se faz na organização. Visa facilitar a comunicação e a cooperação, servindo de elo entre as estratégias e competências organizacionais e as atividades diárias: antes de tudo, suas diversas atividades,



mas também sua tecnologia de informação e de comunicação, seu conhecimento, seus recursos materiais e financeiros e suas ferramentas administrativas (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. XIII).

Diante dessas definições, pode-se perceber que a gestão por processos permite observar a organização como um sistema integrado, no qual todas as atividades possuem ligação com o produto/serviço ofertado ao mercado, devendo, portanto, ter seus processos devidamente alinhados e, continuamente, analisados, em busca de melhorias no mesmo, bem como manutenção da qualidade. Nesse sentido, Martinho e Rotondaro (2009, p 04) ressaltam que é fundamental na gestão por processos

[...] uma visão geral da organização e [a conferência] de como atuam as diferentes áreas, é necessário haver, para todos os envolvidos, transparência dos processos e entendimento de sua interação. Os participantes do processo, que geralmente envolvem diversas áreas, devem conhecer o processo como um todo, compreendendo como as atividades por eles executadas contribuem para o alcance do objetivo final (MARTINHO; ROTONDARO, 2009, p. 4).

Antes de dar prosseguimento, é importante esclarecer há, na literatura acerca de processos, uma “discussão” acerca da nomenclatura “gestão **de** processos” e “gestão **por** processos”. Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 25), esclarecem que, atualmente, no Brasil, a expressão *process management* tem ganhado duas traduções diferentes: Gestão **de** Processos e Gestão **Por** Processo, sendo a mais comum a primeira. Os autores alertam que tais traduções têm levado a duas interpretações distintas, a saber: (i) Gestão **de** Processos, que “representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização”; e (ii) Gestão **Por** Processo, que sugere “gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos”.

Nesta pesquisa, utilizar-se-á a interpretação da Gestão **Por** Processo, por pautar-se na perspectiva de que parece englobar a referida Gestão **de** Processos e sugere ir mais além, no sentido de direcionar todos os esforços da instituição em prol de auferir os melhores resultados possíveis a partir da otimização dos processos. Contudo, no que tange à origem, principais características e preceitos envolvidos nesse tipo de gestão, que será brevemente abordado em seguida, não há o que se distinguir, pois trata-se de interpretações enviesadas de uma mesma expressão/gestão administrativa.

De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017), o gerenciamento de processos certamente tem suas origens na Administração Científica de Frederick Winslow Taylor, em

1911, ou seja, no Taylorismo, que, por meio da Organização Racional de Trabalho (ORT), pregava maior eficiência nas tarefas através da otimização dos recursos (materiais e humanos) e, portanto, maior lucro. Era preciso organizar as organizações em estruturas burocráticas e funcionais, as quais garantiriam maior eficiência aos processos de trabalho.

Outra abordagem que também contribuiu com a formação e importância da gestão voltada para processos foi a Gestão da Qualidade Total (GQT), que tinha como preceito que a qualidade deveria ser um requisito presente em todas as etapas de um determinado processo e não somente no produto final, de forma que este quase nunca apresentasse defeitos. Dessa forma, o resultado esperado com a implantação desta abordagem era a diminuição dos desperdícios, dos níveis de estoque e custos de produção. A abordagem surgiu na década de 1970, no Japão, em meio ao pós-guerra, momento no qual o país estava devastado, precisando reerguer-se economicamente. A aposta de sucesso foi na produção de automóveis menores com maior qualidade e ao menor custo possível.

De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 18), a GQT era semelhante a ORT, porém,

[...] a otimização na utilização dos recursos e a busca pela qualidade total são preocupações, na medida em que há clientes exigentes e um mercado de concorrência acirrada. Tanto que a ideia é que erros humanos não devem ser tolerados, devendo cada um ser responsável pelo seu trabalho para que o resultado atingido seja de fato de excelência (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 18).

A GQT utilizou-se da automação e de equipamentos que possibilitassem a redução dos erros e das interrupções do processo produtivo, bem como a detecção de problemas e busca por melhorias, além, de permitir maior controle dos processos produtivos. Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 19) ressaltam que, ao se tratar da qualidade nos processos de trabalho cabe, também, um destaque para o trabalho de W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, que contribuíram significativamente no “ciclo PDCA (*Plan* – Planejar, *Do* – Executar, *Check* – Controlar, *Act* – Agir), instrumento empregado para planejar e incorporar as melhorias de processo continuamente na organização”; assim como para os “14 princípios da qualidade de Deming (1990)”, os quais “ênfaticamente não só a qualidade, mas as características que asseguram a satisfação do cliente na entrega do produto e dos serviços associados”.

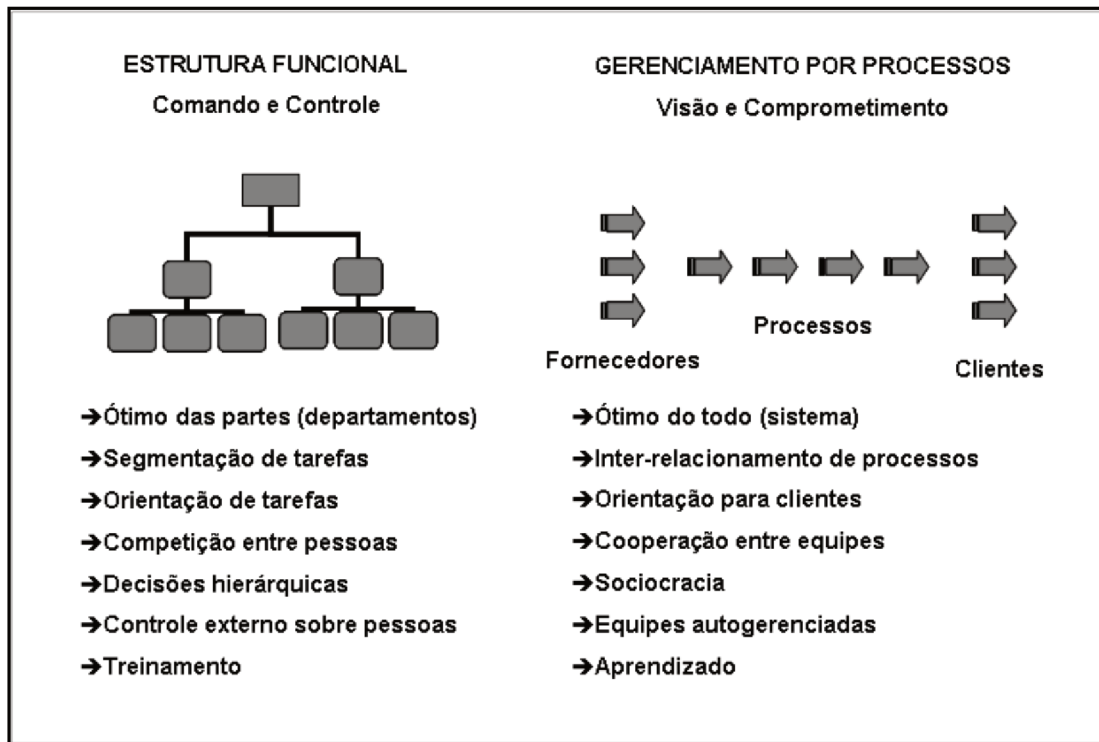
Pode-se perceber que as abordagens citadas demonstram uma maior atenção quanto aos processos de trabalho que envolvem a produção de um bem ou serviço. Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 21) colocam que a Reengenharia, que surgiu na década de 1990, nos Estados

Unidos, é considerada um “esboço da gestão de processos”. A Reengenharia também apresenta-se com um foco maior nos processos envolvidos para atingir um determinado objetivo da organização e não mais nas funções e tarefas individuais de cada indivíduo, pois pregava a reestruturação radical dos processos empresariais no intuito de alcançar bons resultados em todos os sentidos – custos, qualidade, atendimento, tempo, etc. A proposta era “começar de novo, começar do zero, redesenhar os processos a partir de uma folha em branco, pois acreditavam que só uma ruptura poderia trazer ganhos consideráveis”.

Importante colocar que a Reengenharia e Gestão de Processos, de acordo com os autores supracitados, também surge para demonstrar que apenas a automação dos processos de trabalho, como proposto por Taylor e pela GQT, não era suficiente para alcançar bons resultados. As Tecnologias da Informação (TI), então, surgem como ferramentas estratégicas de apoio a tal reestruturação dos processos organizacionais e, conseqüentemente, de sua permanência no mercado.

Era preciso entender as organizações como sistemas, cujas atividades e tarefas de todos fazem parte de um processo mais amplo, o qual, por sua vez, está estruturado de forma a contribuir para o alcance de objetivos organizacionais. Em outras palavras, era preciso adequar a estrutura tradicional predominante nas organizações desde o início do século XX, ou seja, a estrutura hierárquica funcional, baseada nas funções/ cargos/ departamentos, a qual era fortemente balizada pela administração científica e burocrática. Fazia-se necessário reestruturar todos os processos da organização de forma que os mesmos dialogassem e fossem eficientes para atender ao mercado que a cada dia tornava-se mais competitivo. A Figura 3, a seguir, demonstra as distinções entre a estrutura funcional e a estrutura da gestão por processos.

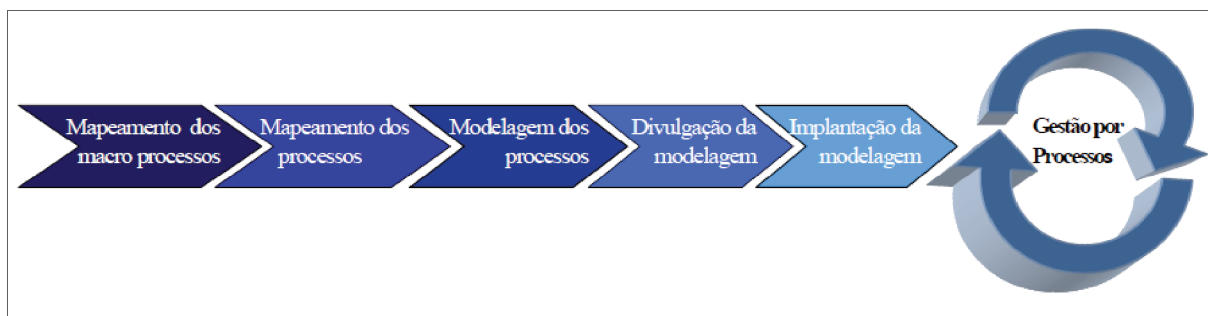
Figura 3 – Estrutura Funcional x Gestão por Processos



Fonte: Rotondaro (2006<sup>30</sup> apud Frederico; Toledo, 2008, p. 6).

De acordo Kipper et al (2011), a implementação de uma gestão por processos nas organizações normalmente, segue a lógica da Figura 4, adiante:

Figura 4 – Etapas para a implementação de uma Gestão por Processos



Fonte: Candido; Ferreira; Zuhlke (2008<sup>31</sup> apud Kipper et al, 2011).

Kipper et al (2011) colocam que as “etapas” de Mapeamento dos Macroprocessos, Mapeamento dos Processos, Modelagem dos Processos, Divulgação da Modelagem,

<sup>30</sup> ROTONDARO, Roberto G. Gerenciamento por Processos. In: DE CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (orgs.) **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006. p. 209-235.

<sup>31</sup> CANDIDO, R. M.; FERREIRA, M. T.; ZUHLKE, R. F. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

Implantação da Modelagem e Gestão por Processos apresentadas na Figura 4 precisam ser efetuadas em momento prévio à implementação da gestão, bem como em todos os momentos em que se fizerem necessários análises ou ajustes nos processos de trabalho.

Dentre as etapas mencionadas, cabe um breve esclarecimento acerca do mapeamento e modelagem, já que os nomes das demais etapas sugerem do que elas se tratam. De acordo com Kipper et al (2011, p. 92), o mapeamento e a modelagem de processos podem ser entendidos da seguinte:

Mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando como uma sucessão de atividades são executadas e inter-relacionadas. A coleta das informações pode ser feita através de entrevistas com os responsáveis pelo processo na organização, visando identificar todas as atividades executadas pela gerência, seus responsáveis e suas interações.

[Já a] modelagem dos processos consiste em redesenhá-los, com a finalidade de colocar o processo mapeado em um molde ideal, atingindo, dessa forma, os resultados esperados. Este molde ideal é formatado com base nas orientações corporativas e nas propostas de melhorias dos envolvidos nos processos (KIPPER et al, 2011, p. 92).

Diante da conceitualização colocada pelo autor, pode-se inferir que o mapeamento consiste em desenhar/ representar um determinado processo da forma como ele vem sendo executado até um determinado momento – *as is*<sup>32</sup> –, enquanto que a modelagem é uma atividade que exige uma análise crítica do processo que foi mapeado, a fim de identificar os gargalos que atravancam sua execução, ou seja, os pontos que precisam ser melhorados/ mudados. Assim, a ação de modelar um processo consiste em redesenhá-lo, apresentando a forma de como ele deveria ser executado – *to be* – para que tenha o melhor desempenho possível, ou seja, para que seja efetivo. Alguns autores costumam usar tal distinção entre a forma como o processo se apresenta (*as is*) e a forma como ele deveria ser/ estar (*to be*) como sendo um tipo de metodologia para se trabalhar com melhoramento de processos – metodologia *as is* e *to be*.

É importante ressaltar, também, que as organizações que buscam implementar uma gestão mais voltada para seus processos de trabalho, ou seja, dando maior atenção a eles a fim de atingir seus objetivos organizacionais, costumam passar pelos chamados estágios de maturidade em processos ou maturidade em gestão de processos de negócio. A fim de facilitar a identificação dos níveis de maturidade em processos nas organizações, Sierve (2014) faz uma análise entre o *Capability Maturity Model (CMM)*, que é a base comum para a maioria dos

---

<sup>32</sup> Nota da autora. Tradução literal de *as is* e *to be*, respectivamente: “como é” e “ser estar”. Na área de processos, usa-se tais expressões em inglês com a seguinte tradução: “como é” e “como deveria ser”.

modelos de maturidade, “no qual a forma mais popular de avaliar a maturidade é a escala de cinco pontos de Likert, com 5 representando o maior nível de maturidade”, e a perspectiva de Paulk et al (1993)<sup>33</sup>, que consiste em comparar a “alta e baixa maturidade[...] para facilitar a compreensão dos conceitos de maturidade de processo”. A partir tal análise, Sierve (2014) descreveu e reuniu algumas características presentes nas organizações que se encontram em cada estágio de maturidade em processos, bem como uma visão geral para cada um. Tal análise foi organizada no Quadro 3 a seguir.

---

<sup>33</sup> PAULK, M. C. et al. **Capability Maturity Model for Software**. Vol. 1.1. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, 1993. Disponível em: [https://resources.sei.cmu.edu/asset\\_files/TechnicalReport/1993\\_005\\_001\\_16211.pdf](https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf). Acesso em: 03 mai. 2020.

Quadro 3 – Identificação dos níveis de maturidade em processos nas organizações

(continua)

Estágio	Visão geral nesse estágio	Caraterísticas das organizações nesse estágio
Estágio 1: Estado Inicial	A organização com Estágio 1 de maturidade não irá fazer nenhuma iniciativa, ou terá tentativas de <i>Business Process Managemen (BPM)</i> <sup>34</sup> , ou <i>Gestão</i> de Processos de Negócios muito descoordenadas e desestruturadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordagens pontuais;</li> <li>• Esforços individuais (Tecnologia da Informação – TI ou negócios);</li> <li>• Variadas abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas não consolidadas;</li> <li>• Escopo limitado de iniciativas de BPM;</li> <li>• Mínimo envolvimento de colaboradores;</li> <li>• Baixa dependência em expertise externa de BPM;</li> <li>• Alto nível de intervenção manual e prática de “apagar incêndios”.</li> </ul>
Estágio 2: Repetitivo	A organização com maturidade de BPM no Estágio 2 terá progredido, passando pelas primeiras experiências de BPM e começará a construir a capacidade de BPM, aumentando o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeiros processos documentados;</li> <li>• Reconhecimento da importância de BPM;</li> <li>• Aumento do envolvimento de executivos e da alta administração;</li> <li>• Um propósito principal para explorar BPM;</li> <li>• Uso extenso de processos de modelagem simples com repositórios simples;</li> <li>• Primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões comuns;</li> <li>• Dependência crescente de expertise externa.</li> </ul>
Estágio 3: Definido	A organização com maturidade de BPM no Estágio 3 terá progredido, passando pelas primeiras experiências de BPM, e começará a construir a capacidade de BPM e aumentar o número de pessoas que avaliam a organização sob a perspectiva de processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no gerenciamento das fases iniciais do estilo de vida do processo;</li> <li>• Uso de ferramentas elaboradas (por exemplo, modelagem dinâmica, base de aplicativos, usuários múltiplos e variados);</li> <li>• Combinação de diferentes métodos de gerenciamento de processos e ferramentas (por exemplo, redesenho de processos, gerenciamento de <i>workflow</i>, processos baseados em gerenciamento de riscos);</li> <li>• Maior utilização de tecnologia de entrega e comunicação de BPM (por exemplo, disponibilização dos processos desenhados na intranet);</li> <li>• Treinamento de BPM abrangente e formal;</li> <li>• Menor dependência de expertise externa.</li> </ul>

<sup>34</sup> Nota da Autora. Em inglês *Business Process Management* ou BPM. Em português, Gerenciamento de Processos de Negócio ou Gestão de Processos de Negócio ou BPM.

Quadro 3 – Identificação dos níveis de maturidade em processos nas organizações

(conclusão)

Estágio	Visão geral nesse estágio	Caraterísticas das organizações nesse estágio
Estágio 4: Gerenciado	A organização com maturidade de BPM no Estágio 4 irá aproveitar os benefícios de ter BPM fortemente enraizado na estratégia de melhoria da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos (ou Escritórios de Processos) estabilizado que mantém os padrões;</li> <li>• Exploração de métodos de controle e tecnologias nos processos de negócio;</li> <li>• Fusão das perspectivas de Tecnologia da Informação – TI e do negócio em gerenciamento de processos (por exemplo, gerenciamento de <i>workflow</i> e custeio baseado em atividade);</li> <li>• Processo formal de gerenciamento de posições;</li> <li>• Métodos e tecnologias amplamente aceitos;</li> <li>• Efeitos integrados de gerenciamento de processos;</li> <li>• Orientação por processos como componente mandatório;</li> <li>• Continuação e consolidação das iniciativas de processo;</li> <li>• Mínima dependência de apoio externo.</li> </ul>
Estágio 5: Otimizado	A organização com maturidade de BPM no Estágio 5 irá aproveitar os benefícios de ter BPM fortemente implantado como uma importante parte tanto do gerenciamento estratégico, quanto do operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de processos são parte das atividades gerenciais, das responsabilidades e das medições de performance;</li> <li>• Ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados;</li> <li>• Ampla abordagem organizacional para a gestão de processos;</li> <li>• Gerenciamento de ciclos de vida de processos estabelecido;</li> <li>• Redução do tamanho do Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos (ou Escritórios de Processos), à medida que a gestão por processos se torna uma simples forma de como o negócio é gerido.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Sierve (2014).



Em suma, a partir do Quadro 3, pode-se perceber que os estágios de maturidade irão refletir o quão a instituição está comprometida e atuando ativamente para gerir seus processos de forma estratégica. A seguir, serão tratados os conceitos e as principais características dos processos, facilitando, assim, uma compreensão integral da gestão por processos.

### 3.1.2.1 Processos

Um processo pode ser compreendido como qualquer atividade que implica tomar um *input* (entrada) e transformá-lo em *output* (saída). Oliveira, Motta e Oliveira (2012, p. 190) definem processo como a “introdução de insumos (entradas) em um ambiente formado por procedimentos, normas e regras que, ao processarem os insumos, transformam-se em resultados que serão enviados aos clientes do processo (saída)”.

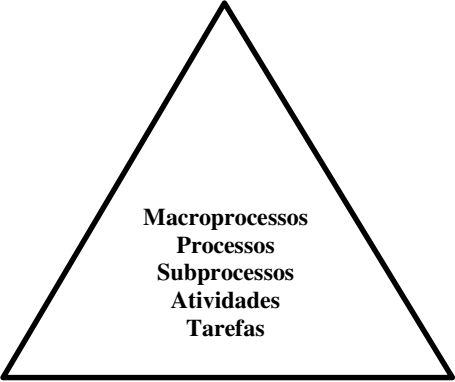
Kipper et al (2011, p. 90) apresentam uma visão mais ampla e sistêmica dos processos, relacionando-os com a estrutura hierárquica das organizações:

Um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com início, fim e inputs (entradas) e outputs (saídas), claramente identificados em uma estrutura que visa a ação. Tal estrutura é a chave para a obtenção das vantagens da reengenharia de processos, que pode ser diferenciada das versões mais hierárquicas e verticais. Visto que a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Embora não se possa medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta, os processos possuem custos, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Por isso, as organizações bem sucedidas devem oferecer produtos e serviços de qualidade, empregando processos eficientes e efetivos para produzi-los e vendê-los. A adoção de uma visão de processo significa a criação de um equilíbrio entre investimentos em produtos e em processos, com atenção para as atividades de produção, seja no chão da fábrica ou fora dele (KIPPER et al, 2011, p. 90).

Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 24) definem processo como um “conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”. Os autores esclarecem que “do ponto de vista macro, os processos são as atividades-chave necessárias para administrar ou operar uma organização. Desta forma, um macroprocesso ou processo pode ser subdividido em subprocessos, que são inter-relacionados de forma lógica”.

Diante de tais conceitos, cabe conceituar e hierarquizar, também, alguns termos básicos relacionados a processos, conforme ilustra o Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Níveis do estudo de processos nas organizações e Conceitos Básicos

Níveis que compõem o estudo de processos nas organizações	Conceitos Básicos
 <p style="text-align: center;"> <b>Macroprocessos</b>  <b>Processos</b>  <b>Subprocessos</b>  <b>Atividades</b>  <b>Tarefas</b> </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Macroprocessos:</b> Representa um conjunto de processos de grande impacto organizacional. Normalmente, é o maior nível na estrutura de processos dentro de uma organização.</li> <li>✓ <b>Processos:</b> Conjunto de atividades inter-relacionadas, que transformam entradas em saídas. Normalmente, em caráter repetitivo.</li> <li>✓ <b>Subprocessos:</b> Processo embutido em outro processo, ou seja, uma subdivisão de processo, podendo ainda ser subdividido em atividades de menor nível.</li> <li>✓ <b>Atividades:</b> Todo trabalho executado em uma organização, que pode ser um processo, subprocesso, tarefa, etc. Geralmente, é aquilo que se deseja controlar.</li> <li>✓ <b>Tarefas:</b> É uma atividade elementar do último nível de decomposição de um processo.</li> </ul>
Fonte: Martinho; Rotondaro (2009, p. 6)	Fonte: Albuquerque <sup>35</sup> (2019, p. 23)

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora.

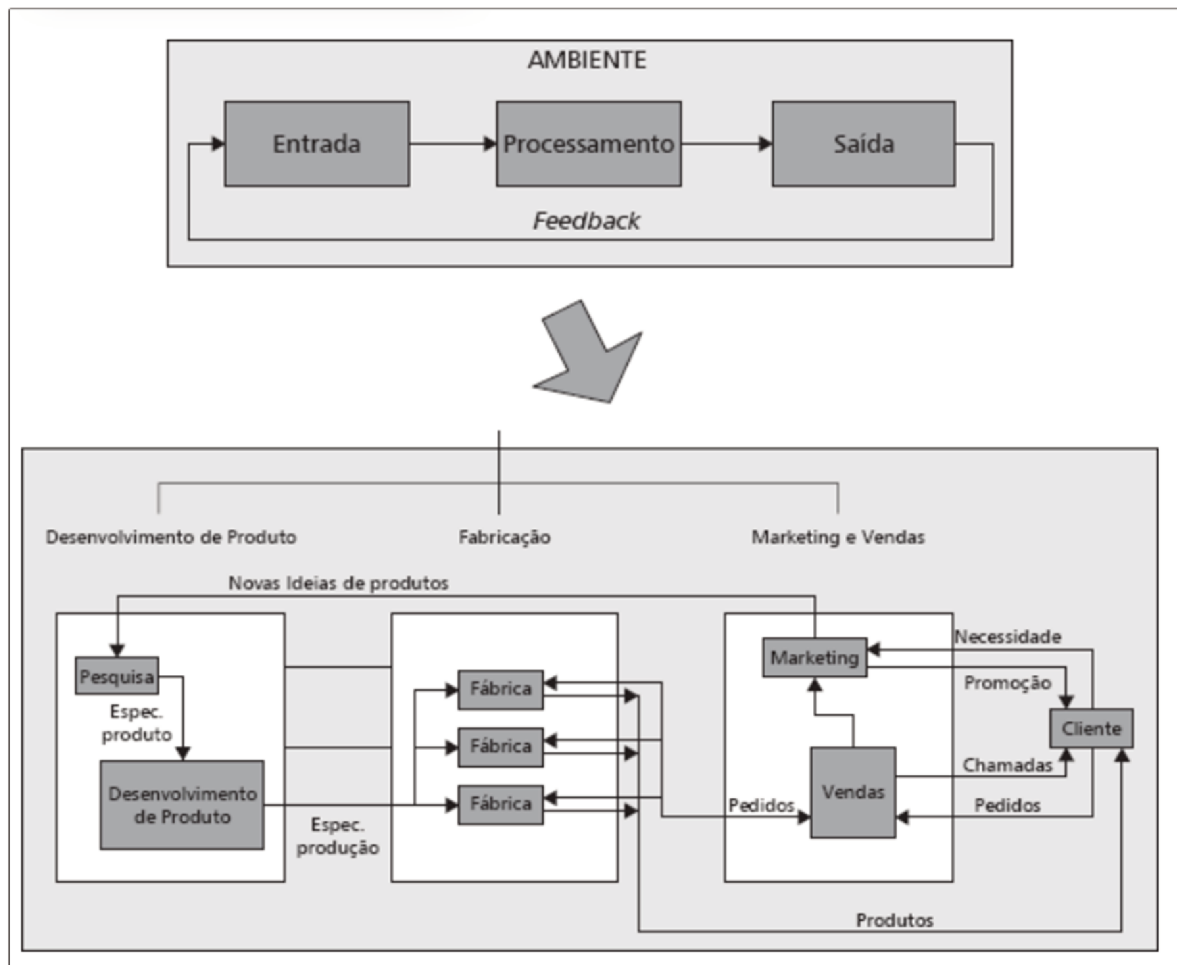
Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 25) ressaltam que todo macroprocesso ou subprocesso:

[...] é composto por um determinado número de atividades que acontecem dentro de cada um dos processos. Essas atividades são as ações necessárias para produzir um resultado em particular, que, dependendo da complexidade do macroprocesso ou processo, podem ser divididas em tarefas que corresponderão ao passo a passo para realização de cada atividade (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 25).

Os processos de uma organização normalmente permeiam, diferentes setores/departamentos. Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 26) ressaltam que independentemente do tipo de organização, de produtos ou serviços, pública ou privada, de pequeno ou grande porte, todas tem seus processos interligados, conforme mostra a Figura 5 a seguir.

<sup>35</sup> Adaptado de: BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Figura 5 – Interligação dos processos de trabalho dentro das organizações



Fonte: Araújo; Garcia; Martines (2017, p. 24) adaptado de Harrington<sup>36</sup> (1991).

Para que uma organização seja capaz de auferir os melhores resultados de uma gestão por processos, ela precisa, primeiramente, conhecer a fundo todos os seus processos, os responsáveis envolvidos, as informações que a eles são necessárias, os produtos/serviços que deles são gerados, etc. É preciso compreender e ter ciência do todo.

Mas uma organização não pode parar as atividades para adotar um novo modelo de gestão. Por isso, Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 26) ressaltam que é preciso distinguir, nesse momento de reconhecimento, quais os “processos de negócios ou essenciais” e quais são os “processos de gestão ou suporte”. Os processos de negócio ou essenciais são aqueles que “justificam a existência” da organização e estão voltados para o cliente final. Já os “processos de gestão ou suporte” são os processos que:

<sup>36</sup> HARRINGTON, H. James. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness.** New York: McGraw-Hill, 1991.

[...] suportam os processos de negócios ou essenciais, são focalizados na organização e não no cliente, e têm como responsabilidade viabilizar a estrutura necessária para que os processos essenciais funcionem. Em outras palavras, trata-se de todos os processos que influenciam de forma indireta o resultado, tendo em vista que somente foco no cliente não garante a rentabilidade ou até mesmo a sobrevivência da empresa (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 29).

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) (2013, p. 36-37) prefere nomear todos os processos de uma organização de “processos de negócios”, diferenciando-os em três tipos: “processo primário, processo de suporte e processo de gerenciamento”. O processo primário é um processo “que agrega valor diretamente para o cliente”, representando “as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão”. Assim, esses processos “constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço”. Já os processos de suporte existem para dar suporte aos processos primários, a outros processos de suporte ou para os processos de gerenciamento. Portanto, esses processos “entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes”. Por fim, os processos “de gerenciamento” tem o “propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio”; também “não agregam valor diretamente para os clientes”, mas, são essenciais para “assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho”.

Importante observar que muitas empresas costumam dar maior atenção aos processos de “negócios ou essências” (ou “primários”), esquecendo-se que o sucesso destes é sempre suportado pelos processos de “gestão” ou “de suporte”, o que, conseqüentemente, leva a processos de gestão ou suporte pouco ou quase nada eficientes e problemas de fluxo, interação e comunicação. O fato dos processos “de suporte” não entregarem valor direto ao cliente não os torna menos importantes, muito pelo contrário, eles são estratégicos e deles também depende o sucesso dos processos primários e de gerenciamento. É por isso que todos os processos devem ser considerados e analisados, permitindo ao gestor identificar os gargalos dos processos, em quais pontos são necessárias mudanças e quais fatores presentes levaram a uma baixa qualidade dos produtos ou serviços ofertados ao mercado.

Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 26) reconhecem que enxergar a organização com uma visão voltada para seus processos, muitas vezes, gera uma certa dificuldade aos gestores/funcionários, pois pode ficar confuso compreender “onde começa e onde termina a responsabilidade de cada unidade”. Contudo, manter uma visão funcional (baseada nas funções

e não nos processos de trabalho) e departamentalizada pode trazer problemas muito mais complicados para a organização, como explica Rummler e Barche (1994<sup>37</sup> apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 27):

[i] os gerentes tendem a ter uma visão funcional e vertical de suas organizações, o que faz com que o gerenciamento também seja feito dessa forma; [ii] os gerentes de mesmo nível tendem a perceber as funções do colega como inimigas e não como aliadas; [iii] a falta de interação entre os silos dificulta a efetividade na resolução de conflitos. O que poderia ser resolvido numa interação entre áreas é repassado para o nível superior de uma área, que por sua vez o passa para o nível superior de outra área; [iv] a preocupação em entender e melhorar as funções verticalmente garante a melhoria funcional, porém não traz ganho para a organização como um todo. Portanto, a falha de comunicação é o principal ponto de atenção da organização estruturada funcionalmente, pois as informações têm uma boa fluência entre os silos verticais, ou seja, para cima e para baixo e não há facilidade que permita a fluência das informações horizontalmente.

Nesse sentido, Kipper et al (2011, p. 90) ressaltam que um dos grandes desafios das organizações é romper com as dificuldades que muitas organizações possuem para realizar processos interfuncionais – ou seja, processos que dependem de setores diferentes para serem finalizados. Assim, o ideal é promover uma estrutura que facilite tais interações e processos de trabalho mais eficientes, de forma que setores diferentes possam compartilhar, por exemplo, das mesmas informações, as quais são essenciais para as atividades de ambos.

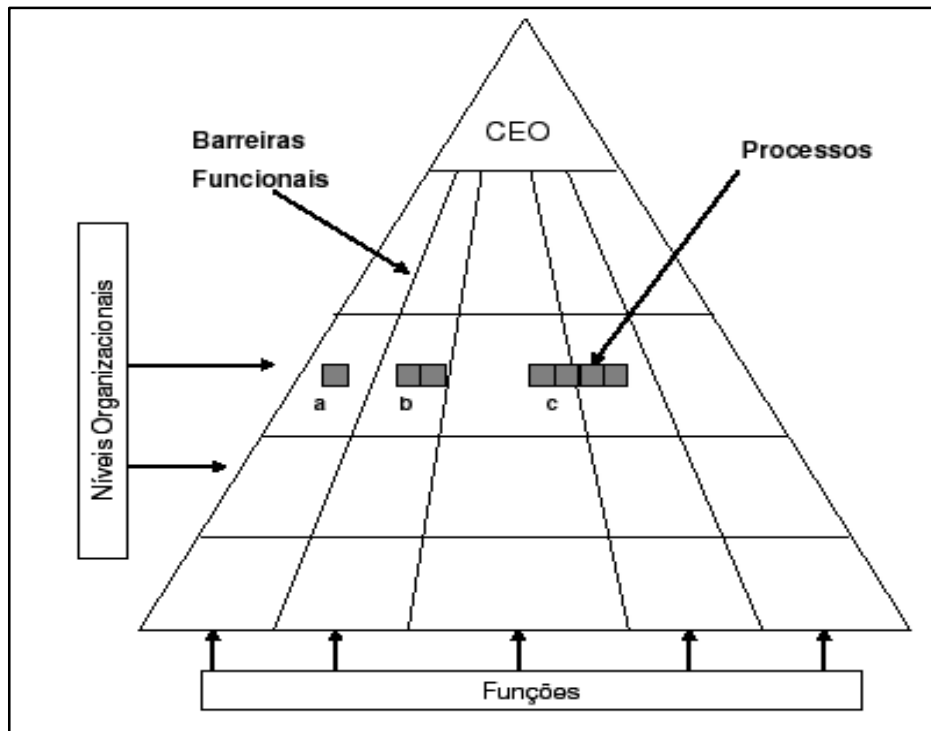
A grande dificuldade que atinge a maioria das organizações está no paradigma das estruturas verticais, as quais provocam a existência dos processos intrafuncionais existentes nas empresas, que deve ser rompida pela atuação dos *process owners* na busca da integração dos processos das diversas áreas da organização (KIPPER et al, 2011, p. 90).

A Figura 6, adiante, permite visualizar os processos inter e intrafuncionais mencionados pelos autores.

---

<sup>37</sup> RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan. **Melhores desempenhos das empresas**: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. São Paulo: Makron Books, 1994.

Figura 6 – Processos intrafuncionais e interfuncionais



Fonte: Frederico; Toledo (2008, p. 04)<sup>38</sup>.

Na Figura 6, os processos “a” e “b” são intrafuncionais e o processo “c” é interfuncional. Os processos intrafuncionais pode ser compreendidos como aqueles que não necessitam de interação com outros setores da organização para atingir seus *outputs*, enquanto que os interfuncionais são aqueles que envolvem setores diferentes em prol de um mesmo *output*.

Assim, uma gestão baseada nos processos de trabalho busca vencer obstáculos interfuncionais existentes na execução de um processo, permeando as áreas da organização. Kipper et al (2011, p. 90) ressaltam que este é um desafio para a Gestão por Processos, uma vez que ela “permite que as organizações funcionem e criem valor através do estabelecimento de todo o funcionamento da empresa em função de todos os seus processos. Dessa forma, todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos”. Para que a gestão por processos seja implementada em uma instituição e seus processos sejam devidamente geridos e otimizados, é preciso identificar e analisar os mesmos. A subseção seguinte irá abordar algumas técnicas de mapeamento e modelagem de processos que podem auxiliar neste processo de conhecimento e gestão dos processos.

<sup>38</sup> Adaptado de: CONTI, Tito. **Building Total Quality**: a guide for management. London: Chapman & Hall, 1993.

### 3.1.2.2 Técnicas de mapeamento e modelagem para gestão de processos organizacionais

De acordo Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 30), para que os processos possam ser geridos, eles precisam ser conhecidos. Para tanto, é preciso desenhá-los, representá-los de forma gráfica, permitindo a análise de uma atividade, por exemplo, de ponta a ponta, inclusive do fluxo de informações envolvido. Nesse sentido, “para que para que todas as informações estejam disponíveis num mesmo local com um mesmo formato, o primeiro passo é empregar um padrão de notação”. Atualmente, existem inúmeras técnicas de mapeamento e modelagem disponíveis no mercado, algumas mais complexas, outras mais simples.

Dentre as técnicas de mapeamento e modelagem, destacam-se as mais conhecidas e adotadas pela maioria das organizações: *Integrated Definition (IDEF)*, *Event-Driven Process Chain (EPC)* e *Business Process Modeling Notation (BPMN)*. Essas técnicas de modelagem serão brevemente descritas, com destaque para notação BPMN, que será utilizada, mais a frente, na seção seguinte do presente capítulo, para análise dos dados.

De acordo com BPM CBOOK (2013, p. 88), a notação *Integrated Definition*<sup>39</sup> (IDEF), consiste na “adoção de um conjunto simples de símbolos, consistindo de caixas de processos com setas mostrando entradas, saídas, controles e mecanismos”. Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 43) apresentam tal notação como um “grupo de métodos que foi originalmente criado para modelar e representar os requisitos necessários ao desenvolvimento de sistemas de informação”, pela “Força Aérea Americana na década de 1980 como um produto do programa ICAM (*Integrated Computer-Aided Manufacturing*), que tinha por finalidade desenvolver ferramentas, técnicas e processos para a integração industrial”. Assim, os princípios dessa técnica estão relacionados a conceitos da Engenharia de *Software*, tendo essa técnica evoluído para “16 categorias específicas de representação”, cada qual distinta quanto a forma de representação, sendo as técnicas “IDEF0 [Modelagem de Funções] e o IDEF3 [Descrição de Processos]”, que possuem relação com os processos de negócio. São, portanto, as que podem ser adaptadas às organizações interessadas em gerenciar seus processos. O IDEF0 é:

[...] usado originalmente para modelar funções de negócios ou sistemas, permitindo que o responsável pela diagramação consiga representar de forma simplificada as funções, suas principais entradas e saídas, mecanismos necessários para elaboração das atividades e os controles que devem ser seguidos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 45).

---

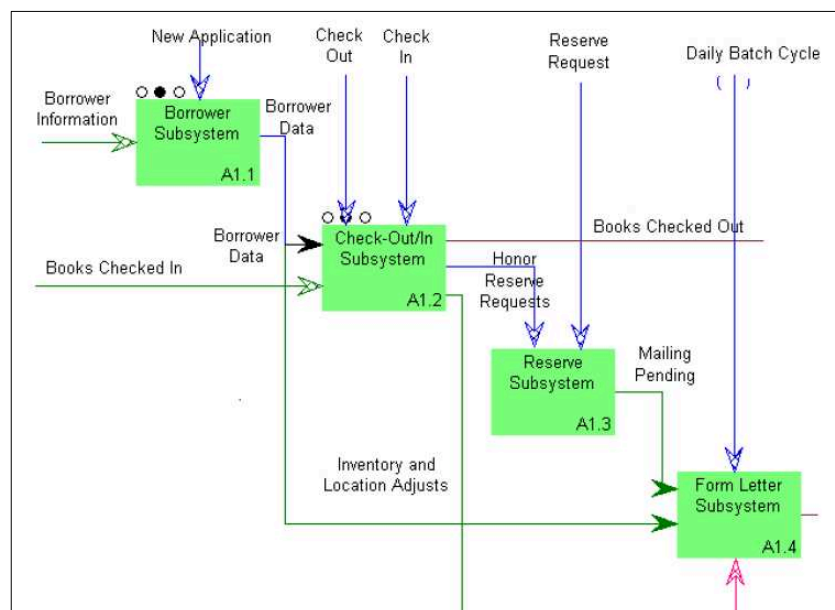
<sup>39</sup> Definição Integrada (tradução livre).

Já o IDEF3:

[...] é possível representar tempo, sequência dos eventos e suas relações, além de permitir o detalhamento das decisões lógicas, podendo ser usado para descrever diferentes cenários representando a mesma função e também para definir um fluxo de trabalho (*workflow*) (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 49).

De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 49), quando as “organizações adotam as técnicas de IDEF para o mapeamento de processos, o IDEF0 caracteriza as funções ou atividades do processo, enquanto o IDEF3 detalha graficamente a sequência de atividades executadas para o cumprimento da função”. A seguir, na Figura 7, um exemplo do desenho de um processo usando a notação IDEF

Figura 7 – Exemplo de diagrama IDEF



Fonte: BPM CBOK (2013, p. 89).

Já a notação *Event-Driven Process Chain* (EPC) ou Cadeia de Processos Orientados por Eventos, de acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 56), é uma técnica de notação de processos presente na estrutura (*framework*) “ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*), criado por August Scheer na Alemanha em 1984”, sendo representado “pelo desenho de uma casa onde sua estrutura é subdividida em três pilares principais e um telhado. Os pilares representam as visões de dados, controle e funções, enquanto o telhado representa as características organizacionais”, conforme Figura 8 a seguir.



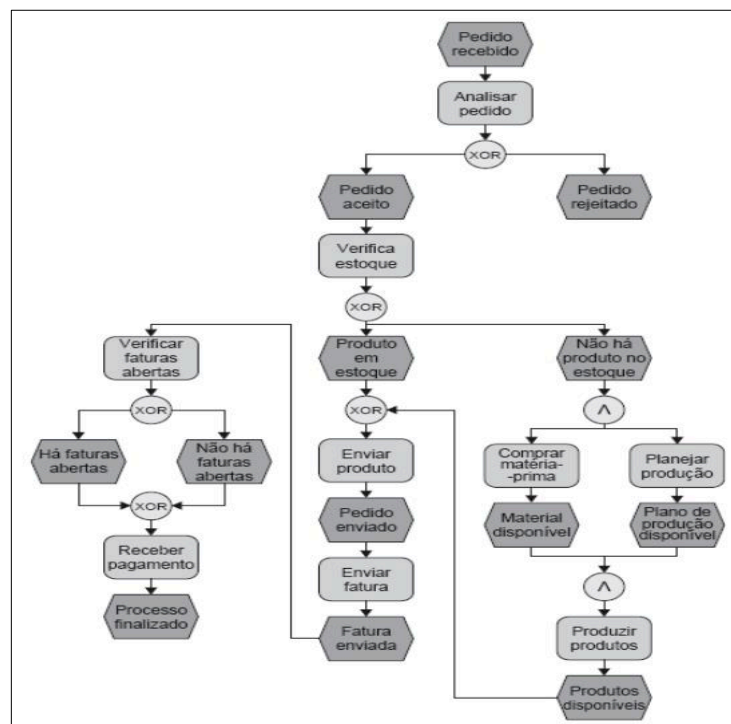
Figura 8 – Framework ARIS



Fonte: Scheer (1984<sup>40</sup> apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 57).

A seguir, na Figura 9, um exemplo do diagrama usando a notação EPC:

Figura 9 – Exemplo do diagrama usando a notação EPC



Fonte: Weske (2007<sup>41</sup> apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 60).

Por sua vez, a notação Business Process Model and Notation (BPMN), de acordo com o BPM CBOOK (2013, p. 79), consiste em:

<sup>40</sup> SCHEER, A. W. **ARIS**. Business Process Frameworks. New York: Springer Verlag Berlin, 1984.

<sup>41</sup> WESKE, Mathias. **Business process management**: concepts, languages, architectures. New York: Springer Verlag Berlin, 2007.

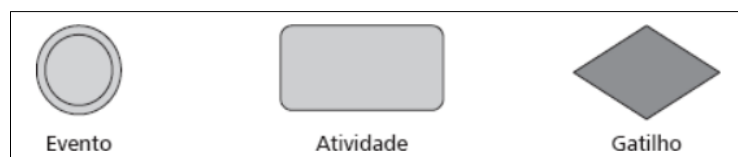
Um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. [...] Essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para a modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência.

O principal objetivo dessa técnica é, de acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017), atender as necessidades de representar o processo em um único diagrama (*Business Process Diagram* ou Diagrama de Processo de Negócio), permitindo sua implementação e ser intuitivo e de fácil compreensão a todos os envolvidos nos processos. Assim, o BPMN permite representar uma única atividade ou o conjunto delas, sendo elas pertencentes ou não a uma mesma organização. Nesse sentido, essa técnica é capaz de mapear os seguintes tipos de processos utilizando um padrão de símbolos para cada evento/ atividade/ gatilhos:

[i] processos internos: aqueles realizados dentro das organizações; [ii] processos abstratos: pertencentes a entidades externas onde há uma interação entre o processo mapeado. Neste caso sabe-se que há uma interação, entretanto seu detalhamento não faz parte do escopo de mapeamento, fazendo jus à sua denominação: abstratos; [iii] processos de colaboração: assim como os processos abstratos, não pertencem à organização mapeada. A diferença é que devido a sua importância são detalhados da mesma forma que os internos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 30).

Os processos mencionados podem ser mapeados/ representados utilizando um padrão de símbolos para cada objeto de fluxo. “Os objetos de fluxo são os principais elementos gráficos e definem o comportamento dos processos de negócio”, sendo eles: evento, atividade e gatilho (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 31). A seguir, na Figura 10, os tipos de representação dos objetos de fluxo.

Figura 10 – Representação dos objetos de fluxo – BPMN



Fonte: BPMN (2008)<sup>42</sup> ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 31).

<sup>42</sup> BPMN. Business Process Modeling Notation, v. 1.1. **OMG**, 2008. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Acesso em: 31 ago. 2010.

A seguir, na Figura 11, os tipos de eventos que podem ser representados no diagrama BPMN:







Figura 11 – Tipos de eventos e suas representações – BPMN

Fluxo de Evento Tipo de Evento	Inicial	Intermediário	Final	Descrição
Geral				O evento inicial indica onde o processo será iniciado. Já o evento intermediário acontece entre os eventos inicial e final, afetando o fluxo do processo, mas não começando e nem terminando o processo.
Mensagem				Uma mensagem chega através de um participante e inicia o processo. Isto faz com que o processo comece, termine ou continue caso esteja esperando uma mensagem. Mensagem de término significa que será enviada uma mensagem ao final do processo.
Tempo			-	Pode representar uma data específica, tempo ou ciclo. Por exemplo: todos os dias após as 23h. Eventos temporais intermediários podem ser usados, por exemplo, para modelar atrasos. Caso esteja atrelado a alguma atividade, representa que "algo" acontece quando o tempo representado é atingido.
Erro	-			O evento intermediário de erro representa uma exceção do fluxo normal do processo. O evento intermediário também pode estar atrelado a uma atividade, o que representa a captura e o tratamento da exceção.
Cancelado	-			Evento usado somente durante um processo de transação. Deve ser anexado à fronteira do subprocesso. Este evento será adicionado se um cancelamento de evento de término é encontrado durante o subprocesso de transação.
Compensação	-			Usado para acionar a atividade de compensação. Por exemplo, o símbolo pode estar atrelado a uma atividade indicando que a atividade de compensação deve ser acionada. Muito utilizado para cancelar algo que foi realizado durante a transação. Neste caso, o evento final de compensação indica que uma compensação deverá ocorrer.
Regra			-	Utilizado quando a condição para uma regra é considerada como verdadeira. As regras podem ser utilizadas, por exemplo, para interromper os passos de um processo. Exemplo: executar outra atividade caso a regra "aluno maior de 18 anos" seja verdadeira. Assim as regras intermediárias manipulam as exceções.
Link (ligação)				Um <i>link</i> é um mecanismo que permite a ligação do resultado de um evento ao início de outro. Pode ser usado, por exemplo, para representar o fim de uma página e a continuidade da modelagem em outra.
Múltiplo				Como evento inicial, indica que há formas diferentes para iniciar o processo. Somente uma delas é necessária para seu início. Quando representado com o evento final, significa que existem muitas consequências no final do processo (por exemplo, muitas mensagens podem ser enviadas).
Final	-	-		Indica que todas as atividades do processo devem ser finalizadas. Inclui instâncias e instâncias múltiplas.

Fonte: BPMN (2008 apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p.33).

E na Figura 12, adiante, os tipos de gatilhos da notação BPMN:

Figura12 – Tipos de gatilhos da notação – BPMN

Tipos	Representação	Descrição
Decisão Exclusiva – XOR (Dados)	 ou 	O fluxo pode conter uma ou mais alternativas, entretanto somente um dos caminhos poderá ser seguido. As alternativas estão baseadas em expressões condicionais sobre dados.
Decisão Exclusiva – XOR (Eventos)		As alternativas estão baseadas em eventos. O fluxo de entrada é exatamente igual à Decisão Exclusiva (XOR), entretanto a saída representa decisões ramificadas em eventos.
Decisão Inclusiva – OR		Ao menos um caminho tem que ser verdadeiro. É possível nestes casos seguir mais de um caminho.
Complex		A condição complexa é uma combinação de condições simples. Pode ser representada a decisão de um ou mais caminhos ou a combinação destes. Usado para representar regras de negócio específicas, situações complexas.
Paralelo – AND		Os caminhos são executados em paralelo. Pode ser utilizado também para sincronizar caminhos que são definidos em paralelo.

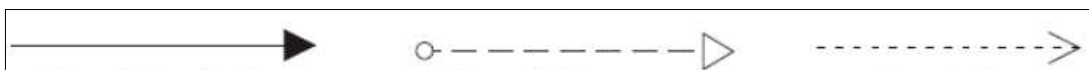
Fonte: BPMN (2008 apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 36).

Além dos objetos de fluxo já mencionados, há os objetos de conexão que conectam os objetos de fluxo entre si, sendo eles:

[...] fluxo de sequência (mostra a ordem em que as atividades são executadas); fluxo de mensagens (usado para representar o fluxo de informações entre os participantes do processo); e fluxos de associação (utilizada para relacionar qualquer informação aos objetos de fluxo e associar objetos de dados a outros objetos; em outras palavras, refere-se à inclusão de informações) (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 31).

Na Figura 13, temos a representação gráfica de cada um desses fluxos:

Figura 13 – Representação gráfica dos objetos de conexão – BPMN



Fonte: BPMN (2008 apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 38).

Além dos objetos de fluxo e de conexões, cabe apresentar as piscinas e raias, que também fazem parte deste tipo de técnica de mapeamento:

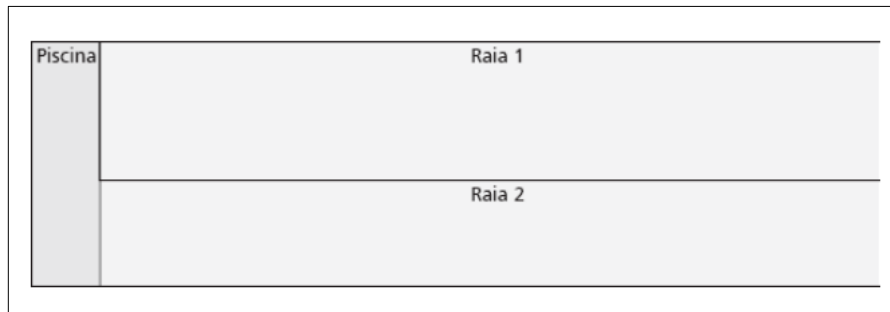
As piscinas e raias representam duas formas de agrupar os elementos modelados. Sendo assim, uma possibilidade é que a piscina represente uma organização e a raia, um departamento, podendo os elementos ser agrupados também por funções, aplicações e sistemas, o que vai depender da empresa e do processo modelado (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 41).

De acordo com BPM CBOK (2013, p. 80), as piscinas e raias:

[...] dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada uma dessas raias é definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho. O trabalho se move de atividade para atividade seguindo o caminho do fluxo de papel a papel. A forma como os modelos em BPMN são elaborados deve ser guiada por padrões corporativos, caso a visão de longo prazo seja a construção de um modelo integrado de negócio da organização. Esses padrões devem reger quando e como as raias são definidas (papel), como as atividades são decompostas, que dados são coletados na modelagem, entre outros.

A seguir, na Figura 14, as representações gráficas das piscinas e raias e dos artefatos:

Figura 14 – Representação gráfica das piscinas e raias – BPMN

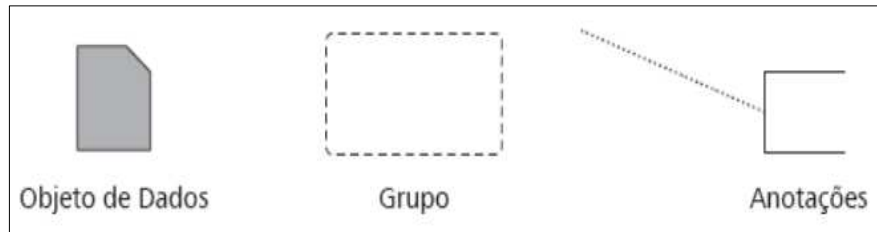


Fonte: BPMN (2008 apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 41).

Por fim, também faz parte desse tipo de representação os “artefatos”, que são utilizados para “complementar as informações dos processos, tendo o objetivo de caracterizar no diagrama uma informação importante, evitando que o responsável abra a documentação para conhecer sua existência” (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 41).

Adiante, na Figura 15, temos as representações gráficas dos artefatos.

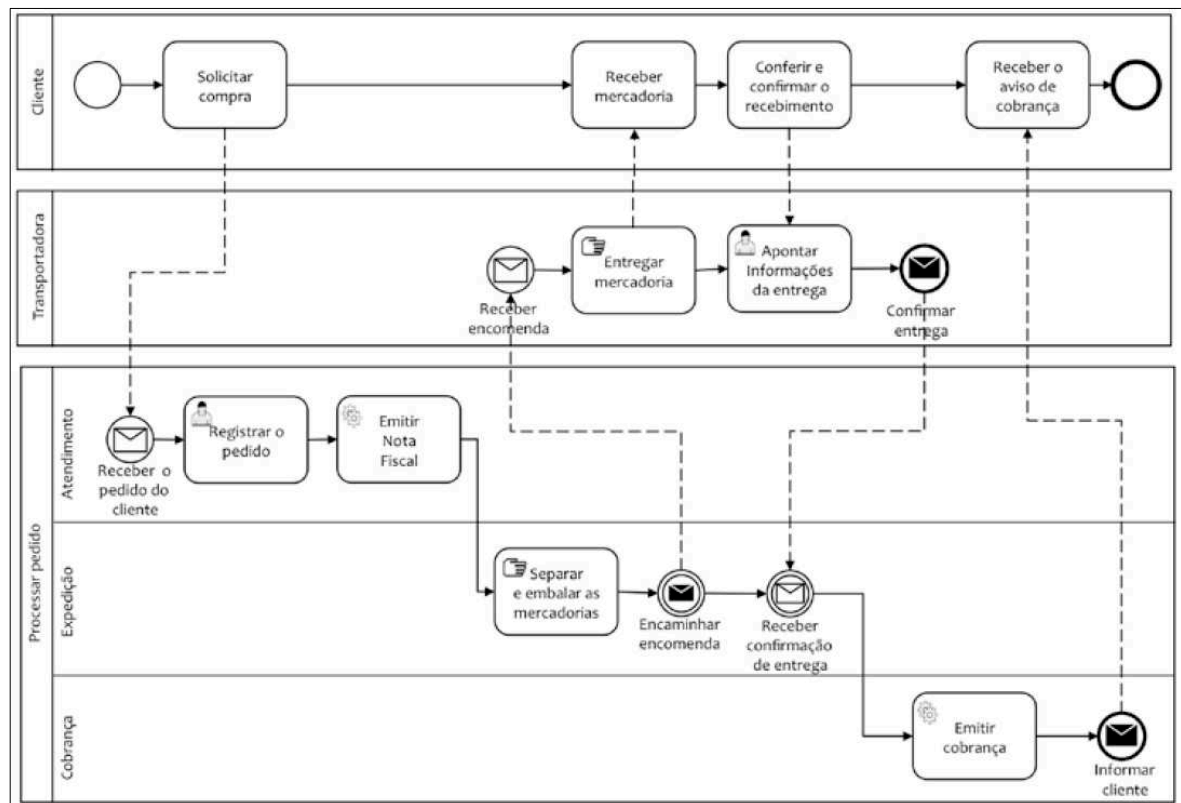
Figura 15 – Representação gráfica dos artefatos – BPMN



Fonte: BPMN (2008 apud ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 41).

Após apresentar todos os elementos gráficos usados pelo BPMN, cabe um exemplo, através da Figura 16, desse diagrama para um determinado processo de “anúncio de voto”:

Figura 16 – Exemplo de diagrama – BPMN



Fonte: BPM CBOK (2013, p. 82).

Tendo em vista todos os esforços que precisam ser empenhados em torno dos processos, suas representações, mapeamentos, análises e modelagens, a subseção seguinte apresenta uma tendência adotada por inúmeras instituições, no sentido de centralizar os esforços de gestão dos processos em prol dos objetivos organizacionais.

### 3.1.2.3 Escritório de Processos

Muitas instituições que adotaram uma gestão voltada para os processos de trabalho estão buscando centralizar as ações necessárias ao sucesso em um setor especializado dentro da estrutura da organização – um Escritório de Processos:

[...] uma conformação organizacional estruturada com o objetivo de buscar permanente alinhamento dos processos da organização focando notadamente o planejamento, a execução, a coordenação e a análise crítica e sistêmica ao longo dos procedimentos de ação e, sobretudo, sobre os resultados obtidos, e, a partir daí, com uma nova projeção, no sentido de promover uma gestão de processos de excelência (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 62).

Os membros integrantes de um Escritório de Processos devem “ser especializados em abordagens, conceitos, métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processos”, de forma que possam “atuar como consultores internos em iniciativas de transformação”. Além disso, devem ter familiaridade com os processos da organização e “prover consistência na disponibilização de normas, regras e políticas que regem o gerenciamento de processos e processos de mudança na organização” (BPM CBOK, 2013, p. 321).

O Escritório de Processos, então, teria um papel operacional e estratégico na medida em que incentivaria a institucionalização de uma gestão de processos na organização, além de proporcionar, com o tempo, inúmeros benefícios operacionais oriundos da correta organização dos processos da organização, tornando-os mais eficientes e, é claro, favorecendo a tomada de decisões pelos gestores (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 63) ressaltam que um Escritório de Processos deve ter três papéis centrais:

[1] *Institucionalizar a gestão de processos enquanto um conjunto de soluções de gestão para aumento da performance da organização.* Portanto, é dar uma característica de permanência dessa unidade organizacional e entendê-la como sendo uma unidade decisiva e estratégica para o todo organizacional. [2] *Gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas à gestão de processos.* Ou seja, tomar a iniciativa sempre de demonstrar aos demais gestores que as ações da gestão de processos têm o propósito de aglutinar esforços, definir a centralização da gestão como sendo de relevante valor estratégico que conduzirá a empresa à excelência empresarial. [3] *Buscar a excelência de cada iniciativa por meio de uma orientação a serviços especializados de aumentos de performance organizacional.* Os serviços especializados são na realidade a face mais importante do esforço de se buscar sempre a integração das demandas originadas das unidades de negócios, dando o suporte tecnológico necessário, compatibilizá-las com o esforço

contínuo e, por vezes, invisível das unidades de apoio, fundamentais, é bom que se diga, para a desejada excelência global da organização (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 63).

De acordo com BPM CBOK (2013, p. 321), um escritório de processos é importante para:

[...]prover uma abordagem consistente, por meio da criação de políticas e normas para processos e trabalhar com as áreas da organização, para coordenar os padrões e evitar sobreposição, conflitos e falta de clareza. A necessidade de concentrar o conhecimento sobre gerenciamento de processos se tornará evidente em algum momento da evolução da organização para a orientação por processos, uma perspectiva que permite a gestores e membros de equipes olhar o processo de ponta a ponta.

Araújo, Garcia e Martines (2017) ressaltam que a literatura atual é favorável à existência de uma unidade que centralize os esforços relacionados à gestão dos processos. Contudo, lembram que tudo que envolve centralização sempre é polêmico e, portanto, apresentam alguns aspectos que merecem atenção no sentido de serem evitados, tais como: (i) maior tempo para a tomada de decisão em virtude de maior burocracia para análise dos processos – a intenção do escritório é tornar os processos mais eficientes e não conferir a eles maior burocracia ou tempo de resposta; (ii) a centralização dos esforços relacionados aos processos em um escritório não pode ser sinônimo de centralização das decisões acerca da gestão dos mesmos, uma vez que todos os envolvidos precisam ser ouvidos, a fim de que os processos sejam executáveis, eficientes e de qualidade, ou seja, sejam efetivos; (iii) a terceirização de um escritório de processos é uma realidade que já se observa em algumas organizações atualmente, mas, tal opção deve ser estudada e analisada com muito afinco, pois pessoas externas à organização provavelmente não terão a mesma capacidade de análise e crítica dos processos que ali se operacionalizam; é preciso ter conhecimento tácito e informal acerca dos processos para melhor geri-los.

Importante esclarecer que à medida que o grau de maturidade da organização evolui quanto à importância de gerir seus processos, o papel do Escritório de Processos tende a mudar. BPM CBOK (2013, p. 322) esclarece que organizações “pouco maduras são normalmente dependentes da equipe do escritório de processos para conduzir projetos de qualquer natureza”; enquanto que em organizações mais maduras “a dependência é menor”, pois com “gerentes de processos já instituídos e treinados, o escritório pode se concentrar em manter padrões, disseminar conhecimentos e focar em iniciativas de maior relevância”, como, por exemplo, na



criação e controle de indicadores de desempenho e qualidade dos processos e dos produtos e/ou serviços ofertados ao mercado.

### **3.1.3 A Tecnologia da Informação como aliada a uma Gestão por Processo: trilhando caminhos para uma Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações**

Diante da necessidade de gerir estrategicamente os processos organizacionais e, conseqüentemente, os fluxos de informações, uma ferramenta que pode atuar como aliada estratégica na implementação e manutenção de uma gestão por processos é a Tecnologia da Informação (TI). A TI pode auxiliar desde o mapeamento e modelagem dos processos de trabalho, até a criação, por exemplo, de sistemas informatizados de gestão que, baseados na análise dos processos e fluxos de informação necessários, possam potencializar os benefícios de uma gestão por processos. Assim, a TI pode contribuir para o alcance de bons resultados e maior eficiência dos processos de trabalho, sendo essencialmente importante para o desempenho de todos os níveis da empresa, uma vez que sua utilização permite, de acordo com Andrade (2002, p. 53), “reformular as condições de operação, provocando transformações nos fluxos de informação do ambiente onde estes estão inseridos”. Nesse sentido, Beal (2009<sup>43</sup> apud Alves 2017, p. 1), coloca que as organizações passaram a:

[...] dispor de uma infraestrutura de TI cada vez mais completa e complexa, com capacidade de uso não apenas na automação de tarefas, mas no processamento e acesso a dados e informações, controle de equipamentos nos processos de trabalho e nas conexões de pessoas, funções, escritórios e organizações (BEAL, 2009 apud ALVES 2017, p. 1).

De acordo com Correa (2018, p. 1), a Tecnologia da Informação (TI) pode ser entendida como o “conjunto de recursos tecnológicos que fazem parte do processo de tratamento da informação”, podendo estes envolver “sistemas, *software*, *hardware*, bancos de dados, internet das coisas, inteligência de mercado e até mesmo usuários e profissionais de TI”. Nesse sentido, tais recursos, quando organizados estrategicamente, tendem a conferir vantagens operacionais às organizações em geral, como redução de custos de armazenagem, tratamento e disseminação da informação, criação ou adequação correta dos fluxos de informação e, conseqüentemente, maior eficiência em seus processos operacionais e gerencias.

---

<sup>43</sup> BEAL, A. **O sistema de informação como estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

Moura (1996, p. 2) acrescenta a perspectiva de que a “a informação tecnológica [TI] representa a organização do conhecimento humano aplicada à produção de bens e serviços para atender às necessidades de mercado”. Além disso, Andrade (2002, p. 2) observa que a TI “além de influenciar na forma como as organizações se reconfiguram internamente, também tem modificado o ambiente externo, influenciando novas formas de negócios e de competição, incentivando a criação de parcerias entre as empresas”.

A introdução das TI's nos ambientes organizacionais foi tão significativa que é considerada por alguns autores como um “divisor de águas”. De acordo com Carvalho (2001, p.7), a Revolução Industrial “liberou o homem das atividades físicas”, já a “Revolução da Informação transferiu para a máquina parte da atividade intelectual do ser humano, [...] promovendo transformações econômicas e sociais expressivas na sociedade”. A autora ressalta que as consequências de tal introdução foram, por exemplo, a exigência por profissionais mais capacitados, com habilidades específicas, as quais permitam utilizar-se das TI's de forma a usufruir ao máximo das informações, tomando-a, de fato, como um recurso da organização e suas transformações.

De acordo com Andrade, Roseira e Barreto (2016), quando as informações e seus fluxos são suportados por tecnologias adequadas, a efetividade organizacional, que se espera com a implementação de uma gestão por processos, é uma consequência.

Com as tecnologias da informação incorporadas, os fluxos da informação na empresa tendem a se tornar mais efetivos em virtude da elevação da capacidade de coletar, estocar, processar e transferir informações, o que torna possível a obtenção de uma maior velocidade na comunicação, redução no prazo de respostas às variações dos ambientes, tanto interno quanto externo, e melhoria da tomada de decisão; enfim, permite um aumento da eficiência organizacional em vários aspectos (ANDRADE; ROSEIRA; BARRETO, 2016, p. 2).

Nesse sentido, Carvalho (2001, p. 2) ressalta que a utilização da TI como ferramenta de apoio à gestão dos processos de trabalho e das informações é fundamental para “abrir caminhos” para uma a implementação de uma Gestão do Conhecimento nas organizações.

[...] as tecnologias da informação, cada vez mais presentes nos cenários organizacionais competitivos, tem influenciado o mercado a buscar profissionais com habilidades específicas, as quais permitam que o profissional se aproprie cada vez mais dessas tecnologias e, também, seja capaz de enxergar a informação como ferramenta estratégica de uma organização. As informações e o filtro, e uso adequado das mesmas são fundamentais para a construção de um Sistema de Informação e de

Conhecimento, os quais, por sua vez, podem sustentar/contribuir para uma Gestão do Conhecimento nas organizações (CARVALHO, 200, p. 2).

A Gestão do Conhecimento (GC), de acordo com Rosseti e Morales (2007, p. 127-132), pode ser compreendida como um “processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento”, envolvendo, também, a “gestão de pessoas, com perspectivas e motivações individuais, aspectos psicológicos, emocionais e valores intrínsecos de personalidade e caráter [...]”. O principal objetivo da GC, ao gerenciar todos esses aspectos, é, conforme os autores supracitados, “modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-a para toda a organização” – objetivo este que também se presta o presente caso frente à instituição em observação.

Rosseti e Moraes (2007, p. 124) afirmam que as organizações contemporâneas vivem numa “economia do conhecimento”, a qual é “fundamentada na capacidade intelectual para gerar riquezas”. No entanto, alertam que a mera presença do conhecimento nas organizações não gera efeitos por si mesmo; é preciso geri-lo estrategicamente, por meio da Gestão do Conhecimento.

A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes. Com essas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir por meio de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em um capital, em uma mensagem (ROSSETI; MORAES, 2007, p. 124).

A Tecnologia da Informação se mostra, então, como uma ferramenta estratégica de suporte à Gestão do Conhecimento, que, por sua vez, envolve inúmeros fatores sociais e de gestão, ao quais não poderiam ser tratados somente pela inserção da tecnologia nas organizações. A TI permite:

[...] ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. É importante ressaltar que a TI desempenha um papel de infraestrutura, pois a GC envolve também aspectos humanos e gerenciais. Sua função é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que deem apoio à comunicação empresarial e à troca de ideias e experiências, as pessoas a se unirem, a tomarem parte de grupos. Favorece a renovação em redes informais de aquisição e troca de conhecimento, além de facilitar o compartilhamento de problemas, perspectivas, ideias e soluções em seu dia-a-dia profissional (ROSSETI; MORAES, 2007, p. 133).

Importante ressaltar que, de acordo com os referidos autores, a GC associada a TI pode sim contribuir para a tomada de decisões da organização, com um processo de trabalho mais inteligente e que produz conhecimento. Entretanto, não é sinônimo, ou melhor, garantia, de desempenho organizacional ou de desempenho financeiro. Além disso, conforme alerta Rosseti e Moraes (2007, p. 134), muitas organizações acreditam (de forma errônea) que a simples implementação de ferramentas e processos baseados em TI as qualifica como empresa que se utiliza da GC, o que é “no mínimo um equívoco”, pois a TI:

[...] é um instrumento facilitador da rápida mobilidade do conhecimento no interior das organizações. Um fator estratégico de competitividade e de sobrevivência nas empresas. É preciso, porém, cautela para que não se cometa o equívoco de julgar que a TI, em si, seja a solução para o sucesso das organizações (ROSSETI; MORAES, 2007, p. 134).

Avançando na reflexão acerca de como a informação deve ser gerida nas organizações, Carvalho (2001, p. 3) apresenta o termo “Inteligência Competitiva”, como sendo sinônimo de “Gestão Conhecimento” ou “Gestão Estratégica do Conhecimento”. De acordo com a autora, a “Inteligência Competitiva” caracteriza-se com um sistema capaz de tratar, analisar e compartilhar a informação de forma adequada na organização, facilitando, por exemplo, a tomada de decisões e o planejamento estratégico.

A Inteligência Competitiva [...] oferece um sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para organização, tendo em vista a toma de decisão em uma organização. Ela pode ser usada tática e estrategicamente. Como um captador de sinais, identifica novas oportunidades, ajuda a evitar erros, monitora o meio ambiente, reconhece sinais e os analisa em relação aos interesses e competências organizacionais, permitindo a previsão e o planejamento tecnológico, tático estratégico; O Sistema de Inteligência Competitiva compreende a coleta e uso da informação pública e publicada, necessita de uma base do conhecimento e de informação transformada em inteligência e difusão da inteligência para a tomada de decisão (CARVALHO, 2001, p. 3).

Partindo de uma perspectiva semelhante às apresentadas por Rosseti e Morales (2007), Lima, Ziviani e Reis (2014) e Carvalho (2001), sobre Gestão do Conhecimento, Bergeron (1996 apud Frade et al, 2003, p. 39) propõe o conceito de Gestão de Recursos Informativos (GRI), que, em resumo, apresenta-se como uma ferramenta de gestão capaz de organizar de forma eficiente a informação nas organizações, permitindo, assim, a tomada de decisão e resolução de problemas de forma rápida:

Devido à importância crescente do processo decisório, da inovação, do gerenciamento de processos e da aquisição e distribuição da informação na sociedade pós-industrial, a Gestão de Recursos Informacionais (GRI) surge como uma estratégia aperfeiçoada para o gerenciamento eficaz da informação e como uma resposta aos problemas informacionais das organizações – obter a informação correta, na hora certa, na forma/meio correto e endereçá-la à pessoa certa (BERGERON, 1996 apud FRADE et al, 2003, p. 39).

Reforçando o conceito de GRI apresentado anteriormente, Starck, Rados e Silva (2013, p. 62) argumentam que a GRI “surge em decorrência da necessidade de melhor administrar os recursos informacionais - informações, tecnologias e as pessoas - envolvidos no ciclo da informação: geração, coleta, organização, disseminação e uso”.

Os referidos autores, ao analisarem os estudos de Bergeron (1996), ressaltam que a terminologia GRI pode ser compreendida como sinônimo da nomenclatura Gestão da Informação que, por sua vez, pode ser compreendida como “um conjunto estruturado de atividades interligadas que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação – interna ou externa, com foco no processo de tomada de decisão” (STARCK; RADOS; SILVA, 2013, p. 63).

A Gestão da Informação, de acordo com Andrade, Roseira e Barreto (2016, p. 9), é “uma ação sistêmica de procurar entender as necessidades informacionais de uma empresa e disponibiliza-las para a solução de seus problemas”. Os autores acrescentam que, para uma Gestão da Informação adequada, é preciso clareza nos seguintes pontos:

Para que o gerenciamento da informação seja eficaz, eficiente e efetivo no cumprimento de seu objetivo deve se saber com clareza o que é a informação para a empresa, quem a possui, como é conservada, quem é o responsável pelo gerenciamento, como controlar e utilizar a informação (ANDRADE; ROSEIRA; BARRETO, 2016, p. 9).

Diante da colocação anterior e de todo o exposto até aqui, pode-se sugerir que a gestão por processos, o uso da tecnologia da informação e a gestão estratégica da informação e do conhecimento precisam estar estreitamente relacionados e coexistentes em uma organização quando o que se almeja é maior efetividade dos processos de trabalho e, é claro, maior qualidade dos produtos e serviços ofertados ao mercado. Isso porque os *outputs* de uma gestão calcada nos processos, por exemplo, podem ser os *inputs* necessários para uma futura implementação de uma gestão estratégica da informação e do conhecimento em uma organização. Em ambos os casos, a TI pode ser a ferramenta adequada para auxiliar na implementação, manutenção, potencialização e controle dos resultados esperados de cada uma das referidas gestões.

### 3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Esta seção apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para a realização do presente trabalho, os atores envolvidos e os critérios de escolha destes e dos instrumentos de pesquisa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006), a pesquisa pode ser considerada como:

[...] um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (LAKATOS; MARCONI, 2006, p. 43).

Assim, o presente estudo está calcado em uma perspectiva qualitativa, buscando possíveis soluções e aprimoramentos ao processo de trabalho relacionado à atividade de elaboração dos Relatórios de Atividades pela na GCCO.

Tal incursão denota também o caráter exploratório da pesquisa, no intuito de proporcionar maior familiaridade com a gestão por processos, as ferramentas estratégicas que a suportam e os potenciais benefícios organizacionais da mesma. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1994, p. 22), tende a responder questões particulares não quantificáveis, pois,

[...] trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994, p. 22).

A presente pesquisa, então, será realizada utilizando-se o método do Estudo de Caso, visto que neste, de acordo com Paiva (2009), a ênfase está em realizar uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações em um ambiente investigativo pré-determinado. Neste procedimento, os dados coletados são geralmente qualitativos, dando um suporte maior à pesquisa, além de evitar rejeições. De acordo com Yin (2001, p. 32) o estudo de caso pode ser caracterizado como:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Em outras palavras, você poderia utilizar o método de estudo de caso quando deliberadamente quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo (YIN, 2001, p. 32).

De acordo com Cooper e Shindler (2003, p. 130), embora os estudos de caso sejam taxados de “cientificamente sem valor”, porque não atendem às exigências mínimas do planejamento para comparação, eles têm um papel científico importante quando bem planejados, visto que “podem representar um desafio para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos”.

Nesse sentido, é importante observar que o presente estudo será elaborado, a princípio, a partir da experiência, observação e participação da mestranda na atividade que incitou a presente pesquisa – a elaboração dos Relatórios de Atividades. Tal atividade foi desenvolvida pela presente mestranda até maio de 2019, quando atuava como Analista Administrativo V na subárea de Receitas Contratuais da Gerência de Contratos e Convênios do CAEd/UFJF.

Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa será elaborada em quatro fases: (i) pesquisa documental e bibliográfica; (ii) mapeamento e análise de dados do processo envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades; (iii) entrevistas semiestruturadas com alguns sujeitos externos ao CAEd/UFJF; e (iv) proposições para tentar contornar o problema de pesquisa aqui apresentado.

A 1ª fase, a pesquisa documental, foi realizada por meio do acesso à documentação de fonte primária da instituição que, segundo Lakatos e Marconi (2006), caracteriza-se pelo levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem, por meio, sobretudo da observação. Neste estudo, figurou-se como observação participante, visto que o observador esteve diretamente envolvido, tanto na execução dos processos operacionais, quanto na condição de investigador.

De acordo com Cooper e Schindler (2004, p. 304), “a versatilidade da observação faz dela uma fonte primária indispensável e um complemento para diversos métodos”. Porém, no caso da observação participante, esta pode gerar um duplo problema para o observador: “o registro das informações pode interferir na participação e a participação pode interferir na observação”. Por isso, buscou-se, no Capítulo 2 (descrição do problema) e 3 (análise do problema e dados relacionados ao processo) deste trabalho, analisar a instituição e o processo de trabalho envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades da maneira mais isenta possível.

Como pode ser observado no Capítulo 2, a pesquisa documental também demandou da pesquisadora a análise de documentos internos da instituição, elaborados pela própria instituição ou mesmo pela GCCO (os quais são elaborados com a finalidade de apresentar o trabalho e experiência do CAEd/UFJF às instituições externas interessadas em firmar parcerias

de trabalho); do *site* eletrônico do CAEd/UFJF e de seus principais serviços ofertados ao mercados (PPGP/CAEd e SisLAME); e de *e-mails* institucionais da mestranda enviados às diversas áreas do CAEd/UFJF, solicitando: (i) informações para os Relatórios de Atividades, os quais servissem de subsídio e evidências do problema de pesquisa em questão, ou seja, de dados que pudessem demonstrar, as dificuldades presentes na reunião de informações para a elaboração daqueles documentos; (ii) informações sobre os serviços/produtos específicos elaborados pelo CAEd/UFJF.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é considerada uma fonte secundária de informação e, segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 44), caracteriza-se como o levantamento da “[...] bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”. Dessa forma, de acordo com Paiva (2009), a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador possa explorar novas áreas, vertentes e, sobretudo, consiga adquirir ou mesmo ampliar a visibilidade acerca de um determinado assunto. Partindo desde método investigativo, buscou-se, no Capítulo 3, selecionar e dialogar com um referencial teórico alicerçado em autores reconhecidos e respeitados no meio acadêmico e nas áreas do conhecimento supramencionadas, os quais contribuíram com as análises dos dados da pesquisa (mapeamento, análise e modelagem do processo de trabalho em estudo e as entrevistas semiestruturadas) e com as proposições para tratamento do problema, ou seja, com o Plano de Ação Estratégico (PAE), presente no Capítulo 4 deste estudo.

A 2ª fase da pesquisa foi caracterizada por um esforço de mapeamento e análise do processo de trabalho envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades, buscando, assim, evidenciar os gargalos envolvidos. Para tanto foi utilizado *software* Bizagi<sup>44</sup> que é gratuito e cujas ferramentas são baseadas em notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), usado para modelagem de processos de trabalho. Foi usado tal *software* com tal notação por corroborar com a perspectiva de Araújo, Garcia e Martines (2017), de que tal notação é intuitiva e de fácil compreensão por todos envolvidos no processo, uma vez que permite representar todo processo (mesmo complexo) em um único diagrama (*Business Process Diagram* ou Diagrama de Processo de Negócio). Além disso, tal notação é uma das mais utilizadas nos ambientes

---

<sup>44</sup> Para os desenhos do processo de trabalho envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades, os quais envolveram a utilização do *software* Bizagi, para o mapeamento, análise ou modelagem do processo, a mestranda contou com a ajuda especializada de um colega de trabalho que domina tal *software*, Leojayme Rodrigues Manso Silva.



organizacionais, conforme descrito no referencial teórico desta pesquisa e identificado nas entrevistas realizadas.

Já na 3ª fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seguindo o roteiro do Apêndice A, com três sujeitos externos ao CAEd/UFJF. Nesse tipo de entrevista, o entrevistador possui uma espécie de roteiro, perguntas chaves, as quais permitem ao entrevistador guiar a conversa e ao entrevistado desenvolver sua resposta de forma livre. As entrevistas qualitativas tendem, assim, a serem pouco estruturadas, semelhantes a uma conversa, já que, segundo Alves-Mazzotti (2002<sup>45</sup> apud Mendonça 2003, p. 23), “a intenção do investigador é compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou mesmo a personagens que fazem parte da vida cotidiana”. No presente estudo, as entrevistas foram realizadas com o objetivo de investigar outras instituições que atualmente estão auferindo bons resultados e melhorias na gestão a partir do mapeamento, análise e implementação de processos modelados em sua estrutura organizacional, bem como na implantação de uma gestão por processo e de um escritório de processos.

A seguir, no Quadro 5, temos um esquema com os eixos de análise considerados estratégicos para este estudo, os quais foram direcionadores na montagem do roteiro de entrevista, bem como os objetivos esperados com cada um desses eixos.

Quadro 5 – Eixos de análise das entrevistas

(continua)

Eixos de Análise	Objetivos
A Importância da Gestão por Processos para as instituições.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar (validando o referencial teórico) a importância da gestão por processos para as instituições;</li> <li>- Tentar relacionar os motivos que levaram as instituições pesquisadas a implementar gestão por processos (dar mais atenção aos processos de trabalho) à realidade atual do CAEd/UFJF, em termos de seus processos de trabalho.</li> </ul>
A importância, melhorias, benefícios e desafios associados com a implementação da gestão por processos e dos escritórios de processos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a importância, benefícios, desafios da gestão por processos e do escritório de processos;</li> <li>- Buscar recomendações de instituições com experiência para propor uma gestão por processo e um escritório, já deixando, por exemplo, registrado no Capítulo 4 quais os possíveis desafios/ problemas quando da implementação dos mesmos.</li> </ul>
Importância do Escritório de Processos para as instituições.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a importância da criação e implementação do escritório;</li> <li>- Tentar relacionar os motivos que levaram as instituições pesquisadas a criar seus escritórios com a realidade atual do CAEd/UFJF em termos de seus processos de trabalho.</li> </ul>

<sup>45</sup> ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Quadro 5 – Eixos de análise das entrevistas

(conclusão)

Eixos de Análise	Objetivos
Estrutura Necessária para a montagem de um Escritório de Processos: ❖ Métodos e <i>softwares</i> ; ❖ Mecanismos de Controle, Monitoramento e Indicadores; ❖ Parcerias Realizadas; ❖ Equipes de Trabalho.	Coletar informação e analisar a estrutura física, intelectual e tecnológica necessária (minimamente e ideal) à criação e implementação de um Escritório de Processos. Dessa forma, a proposição da criação do escritório, no Capítulo 4, será acompanhada de como ele poderia ser estruturado e o porquê de tal proposição (baseado nas experiências de outras instituições).
Processos dos Escritórios de Processos: ❖ Casos de Sucessos e seus fatores associados; ❖ Casos de insucessos e as barreiras e dificuldades enfrentadas.	-Analisar o(s) caso(s) de sucesso e principais fatores como exemplos a serem considerados quando da modelagem do processo escolhido e da proposição do Escritório de Processos; - Analisar o(s) caso(s) de insucesso e principais fatores envolvidos como exemplos a serem considerados quando da modelagem do processo escolhido e da proposição do Escritório de Processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram entrevistados três servidores de universidades públicas federais distintas que fazem parte da equipe de trabalho dos Escritórios de Processos das instituições, são elas: Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Importante registrar que os três servidores das instituições mencionadas receberam, com antecedência da data de realização da entrevista, via *e-mail*, para ciência e autorização, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido contendo informações gerais sobre o presente estudo e seu objetivo acadêmico. Todos eles tiveram oportunidade de sanar eventuais dúvidas e consentiram, voluntariamente, suas entrevistas à mestranda. As instituições de ensino foram escolhidas principalmente com base nos seus Escritórios de Processos.

A UFJF foi escolhida por ser a instituição da qual o CAEd/UFJF faz parte, sendo seu Escritório de Processos, portanto, um exemplo de escritório consolidado e próximo à realidade daquele, devendo, portanto, ser investigado e, se de interesse for, ser seguido. Além disso, de acordo com pesquisa realizada pela mestranda, o Escritório de Processos da UFJF é muito atuante na área acadêmica e participa, com frequência, do Encontro dos Escritórios de Processos das Instituições Federais de Ensino Superior, apresentando várias publicações.

Já a UFRGS e UFES foram escolhidas em virtude de seus Escritórios de Processos enquadrarem-se em alguns critérios colocados como diferenciais nesta pesquisa: (i) pertencer a uma universidade pública e federal de grande porte; (ii) ter pelo menos dois anos desde a

implementação; (iii) ano de criação distintos entre si, a fim de analisar diferentes momentos e fases vivenciados pelos escritórios; (iv) participação em eventos direcionados a escritórios de processos, apresentando publicações na área de gestão por processos, permitindo, assim, acesso à informações sobre o funcionamento desses escritórios; e (v) interesse da mestranda em saber mais sobre o trabalho desenvolvido.

O Escritório de Processos da UFRGS foi escolhido por ser um dos primeiros escritórios de universidades federais a ser institucionalizado – em 2014 – e, por isso, possui bastante experiência na área. Além disso, também participa, reiteradamente, do Encontro dos Escritórios de Processos das Instituições Federais de Ensino Superior e possui muitas publicações área de gestão por processos. Após as entrevistas realizadas, identificou-se, inclusive, que este escritório de processos contribuiu com o treinamento da equipe de trabalho inicial do Escritório de Processos da UFJF.

Por fim, o Escritório de Processos da UFES foi escolhido por tratar-se, assim como os demais, de um escritório consolidado e, também, pelo significativo número de publicações de sua equipe nas áreas afins desta pesquisa, inclusive livros, denotando, assim, grande experiência do escritório. Além disso, o interesse por tal instituição foi reforçado quando da banca de qualificação da presente pesquisa: um dos membros da mesma ratificou que o trabalho desenvolvido pelo escritório de processos da UFES era de grande importância para a instituição no que tange a gestão e controle organizacional.

Os três entrevistados foram escolhidos seguindo um padrão quanto às suas atribuições, responsabilidades e hierarquia atuais dentro dos Escritórios de Processos. Assim, apesar de ocuparem cargos de nomenclaturas distintas (o que é natural por se tratarem de instituições diferentes), suas atribuições, responsabilidades e atuação nos Escritórios são semelhantes. Eles não serão identificados nesta pesquisa e, portanto, serão nomeados de Gestores 1, 2 e 3, os quais pertencem aos Escritórios de Processos da UFRGS, UFJF e UFES, respectivamente, conforme Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Escritórios de Processos Pesquisados e Entrevistados

<b>Universidade Federal</b>	<b>Estado em que está localizada a Universidade</b>	<b>Ano de criação do Escritório de Processos da Universidade</b>	<b>Entrevistado (nomeado de:)</b>	<b>Meio de comunicação utilizado para a entrevista<sup>46</sup></b>	<b>Data de realização da Entrevista</b>
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Rio Grande do Sul (RS)	2014	Gestor 1	Videoconferência <i>online</i>	25/03/2020
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Minas Gerais (MG)	2016	Gestor 2	Telefone e Videoconferência <i>online</i>	04/04/2020
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Espírito Santo (ES)	2018	Gestor 3	Videoconferência <i>online</i>	03/04/2020

Fonte: Elaborado pela autora.

Associado ao padrão anteriormente mencionado, buscou-se entrevistar sujeitos que também fazem parte da estrutura dos Escritórios de Processos desde o início de suas atividades ou, ao menos, por um período de tempo significativo, permitindo a esses falar com prioridade sobre o trabalho desenvolvido por tais unidades universitárias. Em suma, buscou-se com as entrevistas informações sobre exemplos de boas práticas de gestão baseadas em processos e de escritórios de processos, de acordo com os eixos apresentados no Quadro 5.

Com as entrevistas mencionadas, foi possível apresentar, ao fim do Capítulo 3, dados importantes acerca da pesquisa junto a outras instituições que implementaram e auferiram bons resultados com a gestão por processos e com a criação de escritórios de processos focados no mapeamento, modelagem, implementação e monitoramento de processos de trabalho. Além disso, os dados obtidos nas entrevistas também puderam contribuir para o embasamento e construção das proposições que foram apresentadas na 4ª fase desta pesquisa, mais especificamente, no Capítulo 4 – Plano de Ação, sendo elas: (i) um modelo para a execução do processo de trabalho em análise, de forma a torná-lo mais efetivo; e, também, (ii) a criação e implementação de um escritório de processos, composto por profissionais capacitados para o mapeamento, análise e modelagem de todos os processos de trabalho da instituição, bem como para a implementação e melhoria contínua desses processos modelados, promoção da cultura

<sup>46</sup> Nota da autora: o período de realização das entrevistas coincidiu com o período da pandemia do Covid-19 (Coronavírus). Assim, todas as entrevistas foram realizadas à distância, inclusive com o membro do Escritório de Processos da UFJF. As entrevistas com os membros da UFRGS e UFES já seriam realizadas dessa forma, tendo em vista o fato de residirem fora do domicílio da mestranda.

de processos na instituição e apoio na implementação e institucionalização da gestão por processos no CAEd/UFJF

Sobre o modelo para a execução do processo de trabalho em análise, que também será proposto no Capítulo 4, cabe esclarecer que, após a elaboração pela mestranda<sup>47</sup>, ele foi apresentado ao colaborador da GCCO que, atualmente, é responsável pela atividade de elaboração dos Relatórios de Atividades. O colaborador não será identificado nesta pesquisa e será nomeado de “Colaborador GCCO”. Tal apresentação foi realizada de forma *online*, por meio de videoconferência, no dia 09/06/2020, entre 18h30 e 20h40. A intenção foi verificar junto ao colaborador sua opinião acerca da aplicabilidade e potenciais resultados positivos previstos no processo quando da implementação do modelo proposto. A perspectiva de quem atualmente executa o processo de trabalho em questão é de grande valia para a pesquisa, uma vez que não houve tempo hábil para a implementação e verificação dos resultados do modelo proposto.

Importante ressaltar que a 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> fases da pesquisa ocorreram, por vezes, de forma concomitante, inclusive de forma intencional ao objetivo desta pesquisa, uma vez que informações dadas pelos entrevistados/ dados obtidos puderam contribuir, por exemplo, para a etapa de análise e proposição de melhorias e modelagem do processo de trabalho em estudo. Com a pesquisa qualitativa de cunho exploratório, o método de estudo de caso, as pesquisas documentais e bibliográficas, a observação participante e os instrumentos de pesquisa e a coleta dos dados mencionados, buscou-se alcançar o já mencionado objetivo principal da presente pesquisa.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta terceira seção, serão apresentadas as análises das entrevistas realizadas com os membros dos Escritórios de Processos da UFRGS, UFJF e UFES, bem como o mapeamento (*as is*) e análise crítica do processo de trabalho envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO – ambos subsidiados pelo referencial teórico já apresentado e pelas percepções da presente mestranda que atuou como pesquisadora participante neste estudo.

As análises das entrevistas foram realizadas e organizadas seguindo os eixos de análise já descritos, os quais são considerados estratégicos para este estudo, conforme visto na seção anterior (metodologia de pesquisa). Já o mapeamento *as is* e a análise crítica do processo de

---

<sup>47</sup> Nota da autora: modelo elaborado pela mestranda em parceria técnica com Leojayme Rodrigues Manso Silva.

trabalho envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO foram realizados com base na atuação da presente mestranda durante o tempo que foi responsável pela execução das atividades envolvidas no setor. Buscou-se, então, apresentar o mapeamento do processo em questão da forma como este era realizado pela mestranda (*as is*) e identificar os principais gargalos/ pontos críticos do mesmo que podem ser melhorados a fim de tornar o processo mais efetivo e automatizado (*to be*).

### **3.3.1 Análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros dos Escritórios de Processos da UFRGS, UFJF e UFES**

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados de acordo com os eixos de análise descritos e justificados anteriormente, os quais são considerados importantes aos objetivos deste estudo, sendo eles: (i) *a importância da Gestão por Processos para as instituições*; (ii) *a importância, melhorias, benefícios e desafios associados com a implementação da Gestão por Processos e dos Escritórios de Processos*; (iii) *a importância do Escritório de Processos para as instituições*; (iv) *a estrutura necessária para a montagem de um Escritório de Processos (técnica, tecnológica e intelectual)*; e (v) *Processos dos Escritórios de Processos – Casos de Sucessos (e seus fatores associados) e de Insucessos (e as barreiras e dificuldades enfrentadas)*.

Importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas com o intuito de investigar outras instituições, minimamente semelhantes ao CAEd/UFJF, que atualmente vem angariando bons resultados a partir do mapeamento, análise e implementação de processos modelados em sua estrutura organizacional, evidenciando, assim, como a implantação de uma gestão por processo e de ferramentas por ela proposta, em especial, o mapeamento e modelagem de processos e o escritório de processos, podem ser essenciais para a melhoria da gestão organizacional nas instituições. Assim as análises das entrevistas que serão apresentadas a seguir foram organizadas de acordo com os eixos de análise mencionados, bem como buscando atender ao intuito proposto para as entrevistas.

#### *3.3.1.1 A importância da gestão por processos para as instituições*

Uma gestão voltada para os processos organizacionais tem sido uma alternativa estratégica para as instituições que buscam maior efetividade organizacional. De acordo com Kipper et al (2011, p. 89-90), é essencial que as organizações tenham uma visão sistêmica sobre seus processos de trabalho e, principalmente, disposição para romper a inércia e, sempre que

necessário, mudar suas rotinas. O fato de que algo está funcionando, sendo realizado, não é sinônimo de que está sendo feito da melhor forma e alcançando os melhores resultados possíveis.

Nesse sentido, os três entrevistados apresentaram um ponto idêntico que motivou suas universidades a darem maior atenção aos processos de trabalho e mudarem suas rotinas: pressão do governo federal e de seus órgãos de controle para que as universidades públicas federais começassem a trabalhar de forma mais sistematizada seus processos de trabalho, buscando mapeá-los e modelá-los, em prol de uma maior transparência e automação desses processos e da modernização administrativa da gestão. Ao analisar os demais motivos apresentados pelos entrevistados, pode-se inferir que tal pressão governamental era justificável. De acordo com o Gestor 1 (2020), a UFRGS vivenciava, rotineiramente, “a falta de documentação dos processos, [...] conhecimento [somente] na cabeça das pessoas (as pessoas saíam de suas atividades e [então] se perdia o conhecimento), [...] falta de gestão do conhecimento e [...] ineficiência”. O Gestor 2 (2020) relatou que eram comuns, na UFJF, erros de dados cadastrais nos processos dos estudantes, isso porque os dados não eram “puxados” de forma automatizada do currículo dos discentes, mas inseridos manualmente em suas fichas processuais. Além disso, os processos de compras e aquisições eram extremamente demorados, prejudicando os prazos dos tramites seguintes e a necessidade de maior controle dos bens e patrimônios das unidades acadêmicas era algo visível para toda a comunidade acadêmica: quadros, carteiras de estudo, entre outros utensílios que não estavam em uso pelas unidades “viviam” espalhados e “amontoados” em alguns locais.

Os problemas relatados pelo Gestor 1 são muito comuns, de acordo com Moura (1996), pois, em muitas organizações, as informações acerca dos processos de trabalho estão somente com as pessoas que diretamente executam as atividades, em suas mentes, não sendo compartilhadas de forma estratégica com demais membros do setor/ instituição, o que pode acarretar, por exemplo, em sistemas corporativos míopes, pois muitas informações fundamentais sobre o processo/ atividades não estão disponibilizadas para os que delas dependem:

O que se observa é a grande informalidade na gestão em geral, em que as informações estão contidas nas cabeças das pessoas ou mesmo de forma física disposta em documentos, fichas e outros meios de difícil recuperação. Se existem softwares que suportam as operações, tanto no ponto de vista gerencial (programação, registros) como de controle (automação), muitas vezes são insuficientes, sem qualquer interação entre si, pois processam dados

em informações desnecessárias, gerando volume de dados, e não a necessária informação para cada atividade (MOURA, 1996, p. 4).

Andrade, Roseira e Barreto (2016, p. 10) defendem que as informações precisam ser estrategicamente organizadas e gerenciadas de forma a permitir que todos os funcionários tenham o acesso necessário ao seu “contexto de atuação na organização”.

Os problemas levantados pelos Gestores 1 e 2 estão muito presentes no ambiente de pesquisa do presente caso, conforme exposto em detalhes no Capítulo 2, sendo a falta de documentação dos processos, o conhecimento “apenas na cabeça das pessoas” (não sendo compartilhados com quem deles necessitam), falta de pró-atividade no envio das informações, prazos extrapolados e erros informacionais, os principais motivos que tornam o processo de elaboração dos relatórios de atividades moroso e ineficiente no CAEd/UFJF.

Para duas das três universidades investigadas, a exigência governamental em direção à gestão por processos não foi o único fator motivacional para começarem a dar maior atenção aos seus processos de trabalho. De acordo com os Gestores 1 e 2, foi preciso convencer a alta administração de que realizar melhorias nos processos de trabalho e modernizar a gestão era benéfico e estratégico. Segundo eles, era fundamental apresentar um resultado prático, um processo que, após ser modelado e implementado, tivesse gerado resultados palpáveis, como, por exemplo, redução de custos, redução de tempo de execução, diminuição de retrabalho causado por erros, entre outros. Assim, tanto na UFRGS, quanto na UFJF, surgiram algumas iniciativas de trabalhos, desenvolvidas por pequenas equipes (ou até mesmo por uma ou duas pessoas), voltadas para a melhoria de processos críticos nessas instituições.

Na UFRGS, foi o processo de diplomação dos universitários. Segundo o Gestor 1 (2020), antes desse processo ser modelado e implementado, os formandos costumavam receber seus diplomas seis meses após a colação de grau. Com a melhoria do processo, os formandos passaram a receber seus diplomas durante a cerimônia de colação de grau.

Na UFJF, foi o processo de Aquisições que foi trabalhado, tendo como resultado, de acordo com o Gestor 2 (2020), a “implementação do Sistema de Registro de Preços (SRP)” na instituição, sendo este “todo automatizado, com requisições feitas no SIGA” e um sistema eficiente até os dias atuais. Além desse, também foi desenvolvido um projeto para melhorar o controle e a gestão dos bens na UFJF, chamado de “OLX da UFJF”, que consistia em uma ferramenta para cadastrar bens/ utensílios que estavam ociosos em algumas unidades acadêmicas e disponibilizá-los, em sistema de informações da instituição, de forma a permitir que estes fossem aproveitados por outras unidades acadêmicas.



De acordo com os Gestores 1 e 2, os bons resultados obtidos com as melhorias dos processos citados foram, então, apresentados à alta administração da UFRGS e UFJF e estas foram convencidas de que mapear e modelar processos de trabalho era algo estratégico e dava resultados positivos para a instituição. Paim et al (2009) argumentam que, independente da natureza da organização (pública ou privada, com ou sem fins lucrativos), a Gestão por Processos, associada às tecnologias facilmente disponíveis no mercado, tende a conferir vantagens estratégicas para as organizações.

A Gestão por Processos, de acordo com Paim et al (2009), consiste na:

[...] aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas a melhor organizar/gerir os processos das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Esses conceitos e teorias envolvem perceber direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, controlar sua execução, bem como identificar e implantar tecnologias de apoio, e, de forma geral, trazer para as organizações a cultura de prover avanços ou ganhos de desempenho através da melhoria de seus processos, sejam essas melhorias realizadas de forma radical ou a incremental (PAIM et al, 2009, p. 131).

Diante de tal definição e de como a Gestão por Processos está relacionada a uma mudança de comportamento e cultura nas organizações, os entrevistados apresentaram posicionamentos distintos quanto à prática ou não de uma gestão por processos em suas universidades.

O Gestor 1 (2020) acredita que a UFRGS possui uma gestão “parcialmente” voltada para o gerenciamento de processos, com aproximadamente “30% da Gestão por Processos implementada”, estando, segundo ele, no “segundo nível de maturidade, ou migrando para este”. Contudo, de acordo com estudo feito por Sierve (2014), o estágio de maturidade 2 de uma instituição caracteriza-se, de forma geral, por progressos e primeiras experiências de gerenciamento de processos, começando a instituição a consolidar ações nesse sentido e maior número de pessoas com visão sistêmica de processos. O Gestor 1 explica que “enquadra” a UFRGS nesse estágio de maturidade, porque, apesar da instituição ter evoluído significativamente com as ações de mapeamento e modelagem de processos e com a criação do escritório de processos (o que já seria uma característica do estágio 5), a alta gestão precisaria atuar de forma mais coordenada e ativa junto ao escritório, de forma a determinar quais processos devem ser trabalhados prioritariamente por questões estratégicas. Hoje, de acordo com o Gestor 1, a intuição está caminhando nesse ponto. Para Sierve (2014), de fato, nesse estágio, a alta gestão já deveria estar mais envolvida de forma direta.

O Gestor 2 conta que, antes da criação formal do escritório (em 2016), ele e um outro administrador (que também está atualmente no escritório de processos) já atuavam melhorando processos em outros setores da UFJF. Em 2015, eles iniciaram um trabalho de conscientização dos servidores (das unidades que trabalhavam) quanto a processos – trabalho este denominado de “catequese”. Isso porque “os processos, [eram entendidos] como processos físicos, capinha verde [...], então havia cultura zero de gestão por processo [...] na universidade” (GESTOR 2, 2020). Assim, quando o escritório de processo foi criado, o Gestor 2 relatou que foi colocado como missão/ visão do escritório algo “utópico” na época, mas, que era o almejado: “[...] não ficar mapeando processo, mas implantar a gestão por processo na instituição, [...] pegar todo esse arcabouço gerencial que é a gestão por processo [...] e colocar a Universidade para ser orientada e ser gerida pelos seus processo”.

A missão/ visão utópica do escritório de processos colocada pelo Gestor 2 vai ao encontro do que Araújo, Garcia e Martines (2017, p. 63) também acreditam ser os três principais papéis de um escritório de processos dentro de suas instituições:

[1] Institucionalizar a gestão de processos enquanto um conjunto de soluções de gestão para aumento da performance da organização [...]. [2] Gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas à gestão de processos [...]. [3] Buscar a excelência de cada iniciativa por meio de uma orientação a serviços especializados de aumentos de performance organizacional (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 63).

Assim, o Gestor 2 acredita que a UFJF tem sim, atualmente, uma gestão voltada para os processos, pois, a apesar de todo trabalho que ainda precisa ser feito, já há uma cultura de processos na instituição e as pessoas percebem e participam disso. Segundo ele:

[...] [a universidade] está bem habituada com isso [...], a cultura de processos ela já existe na instituição [...], as pessoas entendem, sabem a importância e querem seus processos mapeados [...], a demanda está grande [...], não tem capacidade técnica para tanto [...], o que antes era uma demanda que ninguém sabia direito do que se tratava [...], hoje já é o contrário: as pessoas conseguem enxergar a gente como solucionadores de problemas (GESTOR 2, 2020).

O Gestor 2 completa que a demanda é grande e todas as unidades buscam pelo escritório. Contudo, no momento, é a Pró-Reitoria a qual estão vinculados que determina quais serão os processos estratégicos que serão trabalhados pelo escritório: o principal e maior projeto do escritório, que estava sendo iniciado quando desta pesquisa, era, exatamente, a melhoria dos processos dessa Pró-Reitoria ligada às ações de planejamento na UFJF.

Analisando as colocações feitas pelo Gestor 2, acredita-se que a UFJF poderia ser “enquadrada” no estágio 4 de maturidade analisado por Sierve (2014), denominado Estágio “Gerenciado”, no qual, segundo o autor, a instituição apresenta as seguintes características:

[...] Centro de Excelência de Gerenciamento de Processos [ou Escritórios de Processos] estabilizado que mantém os padrões; Exploração de métodos de controle e tecnologias nos processos de negócio; Fusão das perspectivas de [Tecnologia da Informação] TI e do negócio em gerenciamento de processos (por exemplo, gerenciamento de workflow, e custeio baseado em atividade); Processo formal de gerenciamento de posições; Métodos e tecnologias amplamente aceitos; Efeitos integrados de gerenciamento de processos; Orientação por processos como componente mandatário; Continuação e consolidação das iniciativas de processo; Mínima dependência de apoio externo [à instituição].(SIERVE, 2014).

O Gestor 3 (2020), por sua vez, acerca da UFES ter ou não uma gestão voltada para os processos, colocou que a “[...] universidade está preparada para trabalhar com processos”, tanto que “montou e criou o escritório de processos”. Mas esclareceu que esta importância de dar atenção aos processos não é consenso na universidade e dificilmente será devido ao universo de pessoas e suas diferentes perspectivas sobre o assunto. Além disso, ressaltou que não acredita ser possível para uma universidade, e para a grande maioria das empresas, ter uma gestão voltada exclusivamente para seus processos, ou seus projetos, ou suas competências, ou suas informações, etc. O que existe, segundo ele, são gestões voltadas para os produtos que a empresa oferece.

Diante das colocações feitas pelos entrevistados e da análise sobre o estágio de maturidade em processos feito por Sierve (2014), acredita-se que o CAEd/UFJF esteja iniciando o estágio 1 – “Estado Inicial”, no qual a instituição não faz nenhuma iniciativa de gestão dos processos ou iniciativas ainda “muito descoordenadas e desestruturadas”. Nesse estágio, as instituições caracterizam-se por:

Abordagens pontuais; Esforços individuais ([Tecnologia da Informação] TI ou negócios); Variadas abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas não consolidadas; Escopo limitado de iniciativas de BPM; Mínimo envolvimento de colaboradores; Baixa dependência em expertise externa de BPM; [...]e alto nível de intervenção manual e prática de ‘apagar incêndios’ (SIERVE, 2014).

Todas as características citadas anteriormente por Sierve (2014) estão presentes no ambiente de trabalho do CAEd/UFJF. Contudo, a Coordenação Geral da instituição já se manifestou, em diversas oportunidades, que tem grande interesse em analisar e melhorar seus

processos de trabalho, sendo algo já percebido pela alta gestão como estratégico, tanto que já existem iniciativas nesse sentido<sup>48</sup>. Assim, a criação de um escritório de processos, que será proposto pela presente pesquisa, poderia, então, contribuir para que tal interesse gerencial e esforços pontuais sejam estendidos a todos os setores e seus processos.

Aproveitando o gancho com o estágio 1 de maturidade em processos descrito por Sierve (2014), cabe apresentar quais foram os primeiros trabalhos de melhorias de processos realizados na UFRGS, UFJF e UFES quando estas ainda se encontravam neste mesmo estágio.

Os Gestores 1 e 2 explicaram que projetos de melhorias de processos foram realizados antes e logo em seguida da criação formal do escritório de processos. Os processos trabalhados antes, conforme mencionados anteriormente, foram processos críticos para as instituições e que se trabalhados, certamente, dariam resultados muito bons. Isso era muito importante para convencer as pessoas e, principalmente, a alta gestão de que era fundamental investir na melhoria dos processos e na implementação de uma gestão por processos na instituição. Foram os processos de: diplomação dos universitários (UFRGS) e o processo de Aquisições e implementação do Sistema de Registro de Preços (SRP) e o “OLX da UFJF”. Esses processos foram modelados e implementados, tendo como principais melhorias a diminuição dos prazos de execução, informatização e automatização.

Já sobre os primeiros processos dos escritórios, o Gestor 1 informou que foi o processo de Aquisições, tendo sido o escritório implementado já com essa missão. Tal processo foi melhorado e, desde então, passa por melhorias contínuas para manter-se adequado às necessidades da UFRGS. O Gestor 2 ressaltou que os dois primeiros projetos do escritório foram com dois setores da UFJF que já conheciam os trabalhos feitos pela equipe (anteriores ao escritório) e queriam modernizar seus processos. Como o escritório teve todo apoio dos gestores desses setores, os resultados foram rápidos – modernização.

O Gestor 3 (2020), por sua vez, mencionou que, os primeiros processos trabalhados pelo escritório da UFES foram processos que tem o que ele chamou de “incêndios”, processos que estavam “latejando na veia da UFES” e, portanto, “muito óbvios que estavam dando problemas”. Eram processos ligados à gestão de pessoas, uma vez que havia uma exigência da área do Ministério do Planejamento para “fazer otimização na máquina administrativo governamental, e o primeiro local que ia ser feito esse enxugamento seria o departamento de

---

<sup>48</sup> Nota da autora. O CAEd/UFJF já realizou algumas iniciativas pontuais de mapeamento, modelagem e implantação da mesma, como, por exemplo, no Processo de Trabalho para Solicitação de Horas Extras e no Processo de Produção de Plataformas de Avaliação e Monitoramento. Também já mapeou alguns processos de trabalho ligados ao setor compras e gestão de recursos, os quais não foram modelados e implementados com melhorias.

pessoas, [...], pedindo, inclusive, para fazer redimensionamento de pessoal, tendendo a diminuir os cargos[...]. Ele menciona que esses processos foram implementados e, em alguns, não houve melhoria de desempenho, até porque muitos prazos de execução das ações eram prazos legais, previstos em documentos oficiais da UFES, mas sim “maior controle do que estava ocorrendo”, sendo possível, após as melhorias nos processos, saber “exatamente com quem está, quanto tempo está, e fica mais fácil localizar a pessoa [...]” com quem está um determinado documento, por exemplo (GESTOR 3, 2020). A colocação feita pelo Gestor 3 é importante pois, em algumas situações, a melhoria do processo não dará resultados quantitativos, passíveis de serem medidos, como menor tempo de execução, por exemplo, mas, sim dará conformidade e maior controle ao que está sendo realizado.

### *3.3.1.2 importância, melhorias, benefícios e desafios associados com a implementação da Gestão por Processos e dos Escritórios de Processos*

Sobre as principais melhorias com a adoção da gestão por processos e da criação e implementação dos escritórios de processos, os Gestores 1, 2 e 3 apresentaram pontos bem alinhados, os quais mencionavam não apenas melhorias específicas e palpáveis, mas, também, mudanças na perspectiva das pessoas quanto à importância de se ter processos bem estruturados e adequados às rotinas de trabalho. Segundo os três gestores era possível perceber que os servidores desenvolveram (ou aperfeiçoaram) algo que é essencial quando se trabalha com processos: visão sistêmica.

O Gestor 2 lembra que o maior e mais complexo projeto desenvolvido até então pelo Escritório foi um ligado a uma Pró-Reitoria de gestão de pessoas, no qual houve uma reestruturação completa desse setor em função de seus processos. Os principais resultados foram: “eficiência, tempo de execução do processo, custo menor na execução dos processos, mais transparência nas atividades [...]; melhora da comunicação (o fluxo de hierarquia de comunicação entre eles melhorou bastante) e [...] força de trabalho mais bem distribuída” (GESTOR 2, 2020). De maneira geral, esses resultados são comuns a todos os processos trabalhados pelo escritório de processos da UFJF até então. Contudo, o Gestor 2 (2020) ressalta uma melhoria que está por trás desses resultados palpáveis e que parece ser fundamental segundo ele: “qualidade de vida no trabalho” e a “liberação de um capital intelectual”:

[...] [a] automatização do processo, que gera também eficiência; qualidade de vida no trabalho para os executores do processo: porque tem muita coisa que

é desumana; muita coisa que é feita na mão, que você pode automatizar (e isso a gente tem automatizado). Então, você libera um capital intelectual para fazer uma atividade que realmente agregue valor e não você ficar fazendo coisas rotineiras/ manuais que o computador consegue fazer (GESTOR 2, 2020).

Corroborando com a perspectiva do Gestor 2 (2020), em especial sobre a “liberação de um capital intelectual” dos servidores, Andrade (2002, p. 53) ressalta a importância das organizações valorizarem tal capital, em outras palavras, o conhecimento, pois este é o novo capital/ riqueza das organizações:

[...] uma outra forma de riqueza que está emergindo: o conhecimento. Essa nova forma de considerar o conhecimento provoca mudanças tanto no capital como no trabalho. Em um mundo onde o conhecimento ganha nova dimensão, o capital e o trabalho estão ficando menos antagônicos e mais parecidos em seu funcionamento. O capital é cada vez mais o somatório de capital intelectual, capital de clientes, capital de marca e capital de informação. E o trabalho, a capacidade de gerar ideias e transformá-las em ação e de conectar-se com outros trabalhadores, com cliente, com fornecedores e até mesmo com concorrentes (ANDRADE, 2002, p. 53).

O Gestor 1 (2020) coloca que é possível notar uma mudança de consciência na UFRGS. A “[...] instituição em si, ela está um pouco mais reflexiva sobre sua própria eficiência”, havendo, também, “um incômodo maior com a falta de produtividade”. Ele acredita que tal mudança é reflexo de capacitações (sobre processos) feitas pelo escritório de processos junto aos servidores. Também ressalta a importância de se ter um setor comprometido exclusivamente com a eficiência da instituição e em como ajudá-la com seus processos críticos de rotina, uma vez que muitas vezes as pessoas que executam as atividades não tem tempo para refletir sobre como melhorá-las, pois estão sempre “apagando fogo”:

[...] nunca existiu na instituição, na sua história, setores que pensassem na sua eficiência; as pessoas simplesmente faziam seus trabalhos, mas não tinha um setor que pensaria como melhorar esse trabalho. Todo mundo trabalhava com fogo, apagando fogo, até que vem um setor e diz assim: vamos fazer com que o fogo não nasça mais? E isso, a gente tenta disseminar dentro da instituição por meio das capacitações (GESTOR 1, 2020).

O Gestor 3 (2020) aponta que a principal melhoria observada após a criação do escritório de processos foi a mudança na visão das pessoas. Agora, as pessoas tem uma visão mais processual e percebem quando algum processo precisa ser melhorado ou deve ser “levado” para o escritório de processos para que seja trabalhado e melhorado.

As colocações feitas pelos Gestores 2 e 3 sobre a conscientização e reflexão dos servidores acerca dos processos e sua dinâmica, demonstram como a visão de processos já está enraizada nas instituições. De acordo com Kipper et al:

A visão de processo pode ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o consequente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos. Portanto, quando se organiza uma tarefa em processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-lo de uma maneira muito mais ágil e confiável, desde que haja envolvimento por parte de quem o realiza (KIPPER et al, 2011, p.89-90)

A “qualidade de vida no trabalho” e a “liberação de um capital intelectual” citados pelo Gestor 2, são dois benefícios qualitativos que acredita-se que poderiam ser gerados a partir da modelagem (e implementação desta) do processo envolvido na elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO. Isso porque a necessidade de cobrança reiterada de informações junto aos setores do CAEd/UFJF, por exemplo, toma muito tempo, que poderia ser dispendido em atividades intelectuais complexas que de fato agregam valores aos produtos e serviços ofertados pela instituição. A implementação de um escritório de processos no CAEd/UFJF poderia, por meio de capacitações (citadas pelo Gestor 1), ou mesmo da “catequese”, citada anteriormente pelo Gestor 2, promover maior conscientização das equipes quanto à importância de processos estruturados e visão sistêmica no ambiente de trabalho – visão esta que os Gestores 1, 2 e 3 já afirmaram ser uma realidade hoje em suas universidades. Além disso, o escritório atuaria de forma incisiva e focada nas melhorias dos processos da instituição, uma vez que, como colocado também pelo Gestor 1 (2020), as pessoas estão sempre “apagando fogo” e, conseqüentemente, nem sempre sobra tempo para refletirem sobre suas práticas de trabalho.

Diante do exposto, muitas foram as melhorias/ benefícios obtidos nas três universidades com a gestão por processos e com a criação dos escritórios, evidenciando assim a importância dos mesmos. Contudo, os três entrevistados ressaltaram que ainda existem desafios a serem superados para que os processos de trabalho de suas instituições sejam ainda mais eficientes e efetivos. As colocações foram distintas, porém, complementares.

O Gestor 1 (2020) acredita que a UFRGS evoluiu muito, mas, ainda está distante do ideal. Segundo ele, são dois os maiores desafios, os quais estão em níveis operacionais distintos: “um no nível mais estratégico, mais macro, e o outro em nível mais micro”. No nível mais estratégico e macro, seria “[...] melhorar a estrutura da gestão e quebrar um pouco a inércia dos

processos, [...] da implementação das mudanças”, devendo a universidade “ser mais responsiva e conseguir fazer a mudança” dentro de sua estrutura – esse seria o principal ponto. Já no nível mais micro, seria “o nível dos gestores, dos donos de processos”. Eles precisam ter mais “maturidade da cultura pela gestão”, ou seja, uma postura reflexiva sobre seus processos e tentar, dentro das suas possibilidades, implantar pequenas melhorias contínuas, as quais, muitas vezes, não dependem ou não são atravancadas pela estrutura estática/ burocrática dos órgãos públicos em geral:

A cultura de mensurar o desempenho do seu processo; ir lá e identificar que está trabalhando fora do padrão esperado e tentar implantar melhorias. E esse implementar melhorias eu falo, inclusive, melhorias do dia a dia, que a estrutura inercial não impactaria, como, por exemplo: mudar uma planilha de *Excel*, deixa ela mais automatizada; porque eu estou vendo que o tempo tá fora do tempo esperado, está demorando um dia o que era para demorar um turno. Essas coisas do dia a dia não precisa de uma estrutura, tá?! Tem o problema da estrutura [inercial], mas tem, também, uma falta de cultura de melhoria contínua, de gestão e coisas desse tipo (GESTOR 1, 2020).

Já o Gestor 2 (2020) defende a tese que o “principal desafio são as pessoas”, elas são o “calcanhar de Aquiles”. Isso porque sem o apoio e colaboração delas, as coisas que precisam ser modificadas/ melhoradas não o são, criando-se verdadeiras barreiras. Daí, a necessidade de criar uma cultura de processos na instituição – o que é muito importante e latente ao trabalho do escritório de processos:

[...] a gente tem um tripé na área de processos: processos, protocolos, tecnologias e pessoas; [...] processos, padronização e protocolos a gente resolve; as tecnologias a gente resolve, dá um jeito – hoje tem tecnologia para tudo! [...] Mas, o calcanhar de Aquiles são as pessoas! Se as pessoas não quiserem que as coisas não aconteçam, elas não acontecem. Inclusive os principais casos de insucesso, ele[s] decorre[ram] de pessoas que não quiseram fazer a coisa acontecer. [...] Se elas não querem uma mudança elas criam uma barreira [...]. Por isso, [tem que] criar a cultura, fazer sensibilização, treinar, convencer é algo importante para a área de processos funcionar [...] (GESTOR 2, 2020).

Nesse sentido, Andrade, Roseira e Barreto (2016) teorizam que modificar fluxos de informação em uma organização não é tarefa fácil, pois envolve mudanças substâncias em seu estado e, conseqüentemente, em sua cultura organizacional. Assim, se as organizações devem ser vistas como sistemas, os autores esclarecem que esse sistema é composto por três subsistemas básicos – o técnico, o social e o político:



Toda organização é composta por três subsistemas básicos, conforme a saber: o subsistema técnico é composto de tecnologias, equipamentos e métodos de trabalho, o subsistema social é composto pela estrutura de relacionamento entre as pessoas e, por fim, o subsistema político é composto pelas estruturas organizacionais e pelas relações de poder entre os seus participantes. Portanto, ao buscar a eficiência operacional, a empresa não deve estar preocupada especificamente com um fluxo de informação e sim com o conjunto integrado de fluxos que suportam e integram as atividades de uma organização em seus vários níveis (ANDRADE; ROSEIRA; BARRETO, 2016, p. 5).

Portanto, fazendo um paralelo entre o “calcanhar de Aquiles” colocado pelo Gestor 2 e a análise dos subsistemas básicos de Andrade, Roseira e Barreto (2016), pode-se inferir que em um ambiente de mudanças geradas pela modelagem e implementação de novos processos de trabalho deve ser dada atenção especial aos subsistemas social e político, uma vez são neles que estão as pessoas, suas interações e relações de poder. Tanto o Gestor 1, quanto o Gestor 2 ressaltam que em um setor privado essa resistência das pessoas e gestores setoriais às mudanças, bem como a falta de comprometimento com um bom resultado é facilmente resolvida com uma medida administrativa mais drástica, mas, no setor público, as coisas são bem diferentes.

O Gestor 3 (2020), por sua vez, apresenta como principal desafio a ser superado pela sua universidade para processos mais eficientes e efetivos, o número insuficiente de servidores de Tecnologia da Informação, sendo necessário maior número de pessoas nessa área, formando uma equipe capaz de atender de forma ágil as demandas do escritório e dos demais setores da universidade ao mesmo tempo. Observando o fator desafiador colocado pelo Gestor 3, pode-se sugerir, por exemplo, que, na UFES, a resistência à mudanças processuais pelos servidores não é, atualmente, um problema significativo para essa instituição – como o é na UFRGS e na UFJF.

De acordo com Andrade (2002, p. 53), a TI permite “reformular as condições de operação, provocando transformações nos fluxos de informação do ambiente onde estes estão inseridos”. Nesse sentido, as organizações que buscam maior eficiência de seus processos de trabalho devem:

[...] dispor de uma infraestrutura de TI cada vez mais completa e complexa, com capacidade de uso não apenas na automação de tarefas, mas no processamento e acesso a dados e informações, controle de equipamentos nos processos de trabalho e nas conexões de pessoas, funções, escritórios e organizações (BEAL, 2009<sup>49</sup> apud ALVES 2017, p. 1).

Analisando os desafios colocados pelos Gestores 1 e 2, acredita-se que eles também estão presentes no CAEd/UFJF, a exemplo das dificuldades enfrentadas pela GCCO para

---

<sup>49</sup> BEAL, A. **O sistema de informação como estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2001.

elaborar os Relatórios de Atividades (elencadas no Capítulo 2 do presente caso): como a falta de pró-atividade e comprometimento com a qualidade e prazos para envio das informações por parte dos setores do CAEd/UFJF envolvidos no processo problema em questão. Mesmo esses setores sendo alertados, reiteradamente, da importância dos relatórios para a instituição como um todo (principalmente a importância financeira), falta reflexão desses gestores setoriais e das pessoas executoras das atividades sobre o que pode e deve ser melhorado em seus processos quando, por exemplo, a GCCO está, continuamente, pedindo mudanças na forma como as atividades são executadas. Às vezes, pequenas mudanças, como inserir uma ação de conferência das informações a serem enviadas para outro setor, dentro do processo, evitariam retrabalho e atraso nos prazos. Em suma, como o Gestor 2 bem afirmou, se as pessoas não quiserem que algo mude/ aconteça, aquilo, conseqüentemente, não muda/ acontece.

Tendo em vista que um dos objetivos do presente estudo é propor a criação e implementação de um escritório de processos no CAEd/UFJF, os três gestores elencaram alguns pontos importantes que merecem a atenção das instituições que atualmente buscam implementar uma gestão por processos e escritórios de processos em suas estruturas, são eles: (i) equipe de trabalho, (ii) resultados, (iii) função principal do escritório, (iv) subordinação do escritório; e (v) a importância de se criar um escritório de processos no CAEd/UFJF que esteja alinhado e, sobretudo, coordenado pelo Escritório de Processos da UFJF.

Acerca da equipe de trabalho, os três gestores discorreram acerca da importância de se montar uma equipe de profissionais com a formação e, principalmente, habilidades necessárias ao trabalho que precisará ser realizado. O Gestor 1 (2020) acredita que os “[...]objetivos estratégicos que esse escritório vai ter, é que vai decidir as pessoas mais adequadas”. Contudo, ele particularmente julga que as formações acadêmicas mais adequadas, por já possuírem um perfil gerencial, são Administração de Empresas e Engenharia de Produção, dando espaço, também, à Tecnologia da Informação (TI), devido à necessidade de modernização tecnológica dos processos que são trabalhados. Para o Gestor 3, não há uma formação acadêmica obrigatória, necessária e determinante do sucesso dos trabalhos do escritório de processos. O mais importante são as habilidades dessas pessoas para lidar com outras pessoas e para trabalhar com processos – é essencial que sejam devidamente capacitadas. Já o Gestor 2 (2020), como o Gestor 3, também, ressalta a importância de habilidades que vão além da formação acadêmica como “pró-atividade”, “perseverança”, “muita resiliência”, que “queira fazer a diferença” e que não seja um perfil de “burocrata puro”.

Sobre os resultados, os Gestores 1 e 2 reforçam a importância de se trabalhar inicialmente com processos de trabalho que têm potencial para, se melhorados, apresentarem

bons resultados de forma rápida, ganhando, assim, a atenção e apoio da alta gestão, bem como de todos que possam ter acesso aos resultados, da importância do trabalho desenvolvido pelo escritório e também de uma gestão por processos. São os chamados por eles também de “processos *show*”/ “processos *champions*”. O Gestor 2 (2020) coloca que “[...] área de processos tem que dá resultados; você não pode só ficar mapeando processo, mapeando processo e colocando em portfólio [...] Mas o que que isso resultou? Gerou um resultado palpável?”. O Gestor 2 (2020) também esclarece que nem sempre o resultado precisa ser palpável, pois existe o “o fator legalidade e conformidade, [...] mapear processo traz segurança jurídica” para as instituições, visto que torna os processos mais transparentes, suas etapas controláveis e seus executores identificáveis (GESTOR 2, 2020).

No que tange à função principal do escritório de processos, o Gestor 1 acrescenta às recomendações que o escritório também precisa ter sua função bem definida desde o início – será somente melhorar os processos ou será trabalhar para que se implemente uma gestão por processos na instituição? De acordo com o Gestor 1(2020), tal função principal do escritório normalmente está atrelada ao grau de maturidade que a instituição tem em processos: em instituições mais maduras, o escritório além de melhorar processos de trabalho, pode contribuir para incentivar uma cultura de gestão por processos. Se a instituição tem pouca maturidade, “talvez seja mais lógico ficar melhorando processos”, pois, tal atuação provavelmente impulsionará essa cultura de processos.

Já em relação à maneira como o escritório deve se situar em termos de estrutura institucional e a quem deve estar subordinado, o Gestor 1 (2020) defende a tese de que não é recomendável que o escritório esteja vinculado a um setor em específico da universidade/instituição, ele deve estar vinculado e ser demandado e controlado pelo gestor principal da instituição: no caso de uma universidade, pela reitoria, e no caso CAEd/UFJF, seria ao Coordenador Geral desse centro. Assim, “o ideal é que a gente esteja mais como uma assessoria técnica, vinculada diretamente à alta gestão, à reitoria, onde tal reitoria se alimenta das nossas informações e toma as decisões necessárias; onde nós [escritório] não estejamos subjugados a uma outra estrutura” (GESTOR 1, 2020). Isso porque o escritório, enquanto estrutura vinculada a um setor específico, tende a ser mais demandado/ consumido pelas necessidades do setor específico ao qual está vinculado e não pelas demandas críticas da instituição como um todo.

Outro ponto destacado pelos três gestores, de forma unânime e incisiva, foi que o escritório de processos proposto para ser criado e implementado dentro da estrutura do CAEd/UFJF não deve atuar de forma autônoma e independente, mas precisa trabalhar de forma alinhada e, sobretudo, sendo coordenado pelo Escritório de Processos da UFJF. Afirmaram que

é comum ter escritórios que atuam como subescritórios do escritório principal, principalmente quando se trata de universidades e unidades/ centros acadêmicos muito grandes e complexos como o CAEd/UFJF. Ter um escritório físico dentro dessas unidades é funcional e estratégico.

[...] Eu acho mais adequado que tenha um escritório de processos e braços desse escritório de processos em cada uma das unidades. [...] É o chamado modelo híbrido, onde um cara pensa tudo e outros pontos da instituição tem braços desse escritório, que de certa forma trabalham coordenados com esse escritório, são coordenados por essa estrutura mais centralizada, ok? [...] Acho muito mais interessante ter um braço de um escritório de processos nesse centro [CAEd/UFJF], conversando com o escritório de processos centralizado [da UFJF]. [Esse braço] pode estar dentro da estrutura do centro, acho funcional ele estar no centro [CAEd/UFJF], mas, ele precisa trabalhar em conjunto com o outro escritório [da UFJF] e não de forma autônoma, esse é o ponto número um (GESTOR 1, 2020).

[...], seria muito ruim se você criasse outros métodos diferentes, de tal forma que, no futuro, você não consiga juntar o seu trabalho ao trabalho deles. Então, seria muito importante, se você quer montar um outro escritório aí [no CAEd/UFJF], o que é muito salutar qualquer empresa faz isso, na época que eu trabalhava lá na empresa, eles tinham 14 ou 16 escritórios de processos, tá? Porque uma empresa enorme, não adianta querer que alguém do Rio, alguém de Minas, modele os processos do Ceará, não tem nenhum sentido isso. Ou, no seu caso aí, porque eles também não tem capacidade de fazer tudo. Mas eles são [...] parte da Pró-Reitoria [...], como se diz [...], é a Reitoria não é anti-Reitoria. Dito isso, vocês trabalhem pelo menos alinhados com os mesmos métodos permitiram maior facilidade de integração [...]. E é natural que se tem escritório satélite. [...] Mas, isso tem que estar no mínimo orquestrado (GESTOR 3, 2020).

Analisando essa recomendação de parceria entre o escritório que será proposto para o CAEd/UFJF e UFJF, acredita-se que ambas as partes teriam a ganhar. O CAEd/UFJF montaria seu escritório contando com toda experiência, expertise e treinamento dos profissionais que hoje atuam no Escritório de Processos da UFJF e a UFJF, por sua vez, teria os processos de trabalho de mais uma de suas unidades sendo mapeados, modernizados e controlados, dando maior transparência às ações e importantes trabalhos de políticas públicas educacionais nacionais que são desenvolvidos naquele centro.

### *3.3.1.3 A importância do Escritório de Processos para as instituições*

Ainda pautando-se na importância da criação e implementação de um escritório de processos nas instituições, os entrevistados discorreram sobre o momento em que seus Escritórios de Processos foram vislumbrados como uma estratégia real e efetiva para melhorar

os processos de trabalho de suas universidades. Os Gestores 1 e 3 mencionaram que a pressão governamental por parte do Ministério do Planejamento e Controladoria Geral da União (CGU), respectivamente, contribuíram bastante para que os escritórios de processos fossem vislumbrados como uma ferramenta estratégica, uma vez que já existiam processos críticos que precisavam ser melhorados, como o da diplomação dos universitários, na UFRGS, ou mesmo, no caso da UFES, um interesse por parte da Reitoria em montar um escritório de processos, ou seja, já existia uma “demanda reprimida” nessas instituições (GESTOR 3, 2020). O Gestor 1 acrescenta que o engajamento de uma professora da Faculdade de Administração que atuou coordenando a equipe que melhorou o processo de diplomação dos universitários, bem como apresentou tais melhorias e potencialidades de criar um escritório ao reitor da UFRGS, fez total diferença, pois evidenciou para a alta gestão como o investimento (não necessariamente financeiro) em processos era algo estratégico. Além disso, ressalta como que, com o passar dos anos, esse vislumbre (tanto por parte da alta gestão quanto dos servidores) com escritório tende a mudar, natural e gradativamente – mas, sempre, de forma positiva:

[...] digamos que esse vislumbre da instituição sobre a contribuição do escritório de processos para instituição vai sendo um pouquinho alterado: no início, as pessoas vêm o escritório de processos (isso está bem e meio que alinhado ao grau de maturidade) como apenas operacional; depois, com um tempo, começa a ver ele mas como estratégico, dando suporte a relação de estratégia *versus* processos – quais os processos que vão fazer com que eu alcance essa estratégia (GESTOR 1, 2020).

O Gestor 2, por sua vez, explica que, desde a criação do escritório, em janeiro de 2016, ele foi reconhecido como uma estrutura institucional importante que potencialmente traria benefícios para a UFJF. Contudo, foi, no início de uma nova gestão administrativa na UFJF, em 2018, aproximadamente, dois anos após a criação do escritório, que ele foi “verdadeiramente reconhecido um setor estratégico” pela alta gestão e pela própria Pró-Reitoria a qual o escritório estava vinculado: “[...] foi o momento em que o próprio Pró-Reitor falou: fecha as portas que agora quem demanda sou eu. [...] Ele viu os resultados [do maior projeto já realizado até a época] e disse eu quero também!” (GESTOR 2, 2020).

Acerca de como a instituição “possuidora” de um escritório de processos tende a enxergá-lo com o passar do tempo foi comentado pelos três entrevistados. De acordo com o BPM CBOK (2013, p. 322), essa mudança de perspectiva e, por vezes, até de papel, é algo natural, pois à medida que o grau de maturidade da organização evolui quanto à importância de gerir seus processos, o papel do escritório de processos tende a mudar. Organizações “pouco

maduras são normalmente dependentes da equipe do escritório de processos para conduzir projetos de qualquer natureza”; enquanto que, em organizações mais maduras, “a dependência é menor”, pois com “gerentes de processos já instituídos e treinados, o escritório pode se concentrar em manter padrões, disseminar conhecimentos e focar em iniciativas de maior relevância”. Isso demonstra uma maior maturidade (ou um crescimento) da instituição quanto aos processos, maior visão sistêmica pelos colaboradores envolvidos nos processos e, conseqüentemente, a existência, em algum grau, de uma cultura de processos na instituição.

No caso do CAEd/UFJF, acredita-se que, ao se implantar um escritório de processos, o que se observará será algo semelhante ao descrito pelos Gestores 1, 2 e 3 e reforçado pelo BPM CBOOK (2013), um movimento mais “braçal” e operacional inicialmente, pois muitos serão os processos a serem mapeados, moldados e implementados. Posteriormente, já com os processos melhorados, um trabalho mais estratégico, de planejamento e ações de melhoria contínua junto aos setores da instituição, desenvolvendo, inclusive, ferramentas de suporte tecnológico às equipes do CAEd/UFJF para tanto.

Durante as entrevistas, os três gestores apresentaram maiores detalhes de como o trabalho dos escritórios de processo das três universidades foi inicialmente organizado/realizado. Tais informações são importantes para subsidiar possíveis arranjos ao escritório de processos que será proposto para a estrutura do CAEd/UFJF.

Nesse sentido, o Gestor 3 orientou a entrevistadora a buscar tais detalhes no *site* da UFES, indicando exatamente quais arquivos consultar. Assim, nesta universidade, o início dos trabalhos para melhorar os processos de trabalho se deu em virtude de exigência de órgão de controle da União e a implantação do escritório ocorreu de forma conjunta com outras ações cujo objetivo era: “Definir e instituir formalmente os macroprocessos de trabalho no âmbito da UFES, além de definir a metodologia para a sua gestão, a fim de criar instrumentos que aumentem a efetividade das ações da instituição, conforme Portaria de no 1729, de 08 de agosto de 2017” (UFES, 2017)<sup>50</sup>. As atividades, então, foram organizadas para garantir o alcance do objetivo descrito e foram as seguintes:

[...] Revisar [e detalhar] Macroprocessos; [...] Definir Grupos de Processos Prioritários a trabalhar; [...] Aplicar Governança de Atividades Operacionais; [...] Gerenciar Processos com Implantação de um EGPP (Escritório de Gerenciamento de Projetos e Processos); [...] Gerenciar Projetos; [...] Capacitações Necessárias: Formação para equipe de BPMO (Escritório de

---

<sup>50</sup> Relatório de Trabalho Técnico. Unidade: EGPP. Título: Definição e a instituição formal dos macroprocessos de trabalho no âmbito da UFES, nº: XXXX R. 00 /FOLHA: 1 a 9. UFES, 2017 Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B9a8SxbDUqWMb0ZTU3NMN1hLcDA/view>. Acesso em: 12 abr. 2020.

Gerenciamento de Processos) (40 horas), Auditoria de Processos, somente para Auditores Internos (32 horas), e Produção assistida (300 horas –*part time* durante toda implantação) (UFES, 2017, p.4-13).

O Gestor 1 (2020) explica que a dinâmica do trabalho realizado no escritório da UFRGS segue uma metodologia semelhante a metodologia *as is e to be*<sup>51</sup>. Os três entrevistados mencionaram utilizar a mesma metodologia, a qual, em suma, consiste em mapear os processos de trabalho da forma como estão no momento (“como é”), analisar seus pontos críticos passíveis de melhorias e desenhá-los, novamente, modelando-os da forma como deveriam ser para serem mais eficientes e efetivos (“como deveria ser”). Também mencionaram dar todas as recomendações e suporte necessários para a implementação dos processos modelos nos setores envolvidos.

O Gestor 2 (2020) acrescenta que, desde o início dos trabalhos do escritório na UFJF, a equipe criou um “Modelo de Governança de Processos”, o qual caracteriza-se por algumas peculiaridades além de modelo de mapeamento baseado na metodologia *as is e to be*. Assim, o escritório atua na “aculturação da gestão por processo” na UFJF, através do trabalho que ele chama de “catequese”, que é um movimento de conscientização permanente dos servidores quanto a importância de trabalhar com os processos de trabalho e ter visão sistêmica. Também há uma “vertente acadêmica”, uma vez que todos os membros do escritório buscam sempre especializar-se em suas áreas de formação e em processos, participar de congressos e publicar artigos e até livros (projeto atual do escritório). De acordo com o Gestor 2 (2020), essa linha acadêmica, prezada pelo escritório, é algo muito importante quando se trata de um escritório de processos de uma universidade, em que o conhecimento é um dos seus grandes ativos: “[a vertente acadêmica] dá mais visibilidade para a gente. [...] Isso é uma linha para a gente criar cultura, levantar discussões e até mesmo os professores da UFJF olharem para a gente, com respeito, [...] porque temos um caráter acadêmico também”.

Por fim, somado a esse modelo de governança citado, o Gestor 2 (2020) enumera mais uma peculiaridade do escritório da UFJF, a qual está associada a gestão interna do setor, a forma como se organizam para gerenciar todo trabalho desenvolvido dentro do escritório: é utilizada uma “dinâmica de Gestão de Projetos”. O Gestor 2 explica que, quando é iniciado um trabalho com processos, por exemplo, “Projeto para melhoramento dos processos da Pró-Reitoria X”, todos os analistas do escritório irão trabalhar mapeando, analisando, propondo modelos, dando recomendações de implantação. Porém, um destes analistas será, também, o “Gerente do

---

<sup>51</sup> Nota da Autora: tradução literal de “*as is*” e “*to be*”: “como é” e “como deveria ser”.

Projeto” responsável pelos trabalhos que serão feitos no “Projeto para melhoramento dos processos da Pró-Reitoria X”. Então, ele deve estar a par de tudo que está sendo realizado por toda equipe.

Acredita-se que as ações de “aculturação da gestão por processo” e o incentivo a uma “vertente acadêmica” na instituição, levantadas como propósitos do escritório de processos da UFJF, seriam ações estratégicas e muito benéficas para o CAEd/UFJF, quando da implementação de seu escritório de processos. Isso porque, como já descrito em capítulo anterior deste estudo, falta maior visão sistêmica nos colaboradores quanto à importância e efeitos de seus trabalhos, suas ações e as informações por eles repassadas sobre os produtos/serviços oferecidos pela instituição. Além disso, o CAEd/UFJF possui hoje uma parcela significativa de colaboradores com formação técnica e profissional elevada, contando com muitos especialistas, mestres, doutores e pós doutores, os quais poderiam ser incentivados pelo escritório a escrever e publicar artigos e trabalhos acadêmicos voltados para a área de educação. Dessa forma, estes profissionais estariam disseminando, por exemplo, os inúmeros trabalhos realizados pelo CAEd/UFJF junto às Secretarias de Educação de estados e municípios brasileiros. Trabalhos estes que obtiveram bons resultados e refletiram diretamente na qualidade da educação ofertada e auferida nesses locais. Já quanto à metodologia de análise dos processos de trabalho (*as is e to be*), acredita-se que seja a mais adequada para utilização, pois trata-se método consolidado e de fácil interpretação (como poderá ser visto adiante nesta pesquisa).

Além dos entrevistados ressaltarem inúmeros benefícios e importância de uma cultura por processos e dos trabalhos realizados pelos escritórios, os três gestores consolidaram suas perspectivas sobre a real importância dos Escritórios de Processos para suas universidades. Todos eles elencaram pontos que convergem, acredita-se, em uma mesma direção: importância estratégica, calcada no planejamento, senso crítico e busca pela eficiência, efetividade e modernização das atividades e gestão de suas universidades.

O Gestor 1 (2020) coloca que, no início das ações do escritório, a importância era a eficiência e sua busca, mas, atualmente não, vai além, é “fazer com que a instituição seja gerenciada através de processos”. Então, se a instituição tem um objetivo organizacional, ela olha quais os processos precisam ser melhorados para atingir aquele objetivo. Assim, “trazer esta visão, hoje é uma das contribuições de processos [do escritório]”.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o Gestor 2 complementa sobre a importância de se ter um setor que não esteja diretamente envolvido com os problemas vivenciados diariamente pelos servidores em suas atividades, mas que esteja visualizando esses problemas “de fora” e



pensando como contorná-los, atuando como um “Centro Pensante” em prol da melhoria dos processos de trabalho e da modernização da gestão:

A universidade e os servidores vive, o tempo todo, “apagando incêndios”; todo dia e não é só a universidade[...] cada setor e servidor preocupado com sua demanda do dia a dia [...]. A grande importância (para mim) do Escritório de Processos é que a gente não está; a gente não está com o foco no dia a dia, a gente tá com o foco no planejamento. Então a gente tem uma equipe destacada para pensar a modernização da gestão na universidade. A gente está destacado para pensar no planejamento, modernizar as coisas. Porque se não tiver pessoas destacadas para esse trabalho [feito pelo escritório] a gente vai ficar apagando incêndio a vida inteira! [...] (GESTOR 2, 04/04/2020)

Já o Gestor 3, informou que a importância do escritório era grande e que era possível enumerar vários pontos estratégicos e benéficos, conforme descritos em um documento elaborado por ele e demais integrantes da equipe, o qual foi usado para apresentar aos servidores da UFRGS todos os benefícios esperados com as mudanças incentivadas pelos órgãos de controle e, conseqüentemente, com o escritório:

Compreender os processos em uso e necessários; Atender requisitos do TCU quanto às exigências de gestão dos macroprocessos; Apoiar o redimensionamento de equipes de trabalho; Apoiar a gestão de conhecimento, documentando e evoluindo procedimentos operacionais; Identificar competências e *gaps* entre competências necessárias e disponíveis; Identificar e avaliar atividades que agregam valor; Selecionar, especificar e customizar os sistemas de informação que deverão apoiar as atividades; Automatizar o fluxo de trabalho; Comparar com algum outro processo (benchmarking); Certificar o processo segundo alguma norma; Proporcionar transparência e visibilidade da situação para a força de trabalho; Facilitar aplicação de *compliance* (normas, regulamentos, políticas, diretrizes, a fim de evitar e detectar e tratar as inconsistências); Apoiar a melhoria contínua (análise de eficiência e de eficácia); Auxiliar na prevenção de falhas, baseados em processos anteriores; Simular alternativas, permitir a análise de potenciais mudanças de processo; Definir métricas para o gerenciamento do processo; Criar referência para a definição de projetos de melhoria; Garantir a linearidade, repetitividade e qualidade do processo; Auxiliar no cumprimento de compromissos de uma forma previsível, reproduzível e consistente. Criar *empowerment* nos servidores: Capacitando: o Servidores nos novos processos; [e] Estimulando a redução de desperdícios (tempo, deslocamento, não agregação de valor, espera) (UFES, 2017).

Acredita-se que o ponto levantado pelo Gestor 2, de que as pessoas estão tão envolvidas “apagando incêndios” diários e nem sempre sobra tempo para que analisem de forma crítica seus processos de trabalho e tarefas (ponto também já levantado pelos demais entrevistados em outros momentos), aplica-se à realidade do CAEd/UFJF. Isso porque, como percebido e

vivenciado pela presente mestranda, nos últimos anos em que atuou na instituição, as rotinas e volume de trabalhos são intensas na grande maioria dos setores da instituição. Logo, ter uma estrutura incumbida de pensar na melhor forma de executar essas rotinas, bem como desempenhar atividades semelhantes às listadas pelo Gestor 3, seria de grande importância para a instituição.

De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017), o escritório de processos nas organizações tem um papel operacional e estratégico à medida que incentiva a institucionalização de uma gestão de processos na organização, além de proporcionar, com o tempo, inúmeros benefícios operacionais oriundos da correta organização dos processos da organização, tornando-os mais eficientes e, é claro, favorecendo a tomada de decisões pelos gestores. O BPM CBOK (2013, p. 321), complementa que um escritório de processos é importante para

[...] prover uma abordagem consistente, por meio da criação de políticas e normas para processos e trabalhar com as áreas da organização, para coordenar os padrões e evitar sobreposição, conflitos e falta de clareza. A necessidade de concentrar o conhecimento sobre gerenciamento de processos se tornará evidente em algum momento da evolução da organização para a orientação por processos, uma perspectiva que permite a gestores e membros de equipes olhar o processo de ponta a ponta (BPM CBOK, 2013, p. 321).

#### 3.3.1.4 Estrutura necessária para a montagem de um Escritório de Processos

Diante de todo exposto acerca da importância de uma gestão por processos, de um escritório de processos e dos desafios envolvidos, os entrevistados apresentaram informações relevantes sobre a infraestrutura, técnica, intelectual e tecnológica necessárias ao bom e adequado desempenho das atividades de seus escritórios de processos. Tais dados são de grande valia para a pesquisa, pois ajudam a refletir sobre a infraestrutura necessária (minimamente e ideal) para a criação e implementação de um escritório de processos no CAEd/UFJF.

Acerca das tecnologias/ ferramentas (*softwares*, Licenças, Métodos de Controle e Monitoramento) utilizadas para a realização dos trabalhos feitos pelos escritórios de processos, como, por exemplo, para o mapeamento, análise, modelagem e implementação dos processos de trabalho), os três entrevistados ressaltaram utilizar ferramentas relativamente simples, facilmente disponíveis no mercado e nenhuma muito complexa ou de alto custo para a instituição. O Gestor 2 (2020) inclusive, complementa, em tom irônico, que não utilizam “nenhum *software* da NASA”, pois acredita que o importante é que a ferramenta seja funcional

e atenda aos propósitos, pois, às vezes, a ferramenta é muito complexa e a equipe pode “perder tempo” e não conseguir desenvolver bem o trabalho necessário.

Todos os entrevistados mencionaram que os escritórios utilizam para mapeamento e modelagem de processos o *software* Bizagi. Dois deles utilizam somente esse para a atividade. O Bizagi é um *software*, gratuito, cujas ferramentas são baseadas em notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), usado para modelagem de processos de trabalho. A notação BPMN, de acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017), tem como principal objetivo atender as necessidades de representar o processo de trabalho/ negócio em um único diagrama (*Business Process Diagram* ou Diagrama de Processo de Negócio), permitindo sua implementação ser intuitiva e de fácil compreensão a todos os envolvidos nos processos. O Bizagi também foi o *software* escolhido pela presente mestrandia para mapear, analisar e modelar o processo de trabalho envolvido na elaboração do Relatório de Atividades, conforme será visto adiante, neste capítulo e no capítulo seguinte da presente pesquisa.

O Gestor 3 (2020) mencionou usar também o *software Microsoft Visio*<sup>52</sup> e esclareceu que esses são usados pelos escritório de processos. Contudo, os processos podem ser implementados nos setores da UFES utilizando-se de incontáveis *softwares*, cada área com a sua especificidade e tecnologias próprias. Também defendeu a tese de que não existe, como sugerem algumas teorias, uma tecnologia única para implantar melhorias de processos nas organizações.

Conforme mencionado no eixo de análise anterior, os três escritórios de processos utilizam a metodologia *as is* e *to be* para mapeamento, análise e modelagem de processos. O Gestor 1 (2020) disse também usar algumas outras técnicas associadas à essa metodologia durante os trabalhos realizados como, por exemplo: “mapa conceitual”, “diagrama de causa-efeito”, “mapa de produtos de valor”, “*brainstorming*”, “sessões de criação” e relatórios com recomendações” para implementação dos processos modelados.

Outro ponto importante de discussão ressaltado pelos entrevistados foi acerca da utilização de sistemas de informação integrados e a importância desses. Os Gestores 2 e 3 mencionaram não utilizar sistema de informação integrado para desempenhar suas atividades nos escritórios de processos, mas, sim, locais de armazenamento exclusivos das informações

---

<sup>52</sup> *Microsoft Visio*: é um aplicativo para criação de diagramas para o ambiente *Windows*. O programa serve para gerar diagramas de diversos tipos, como organogramas, fluxogramas, modelagem de dados, diagramas de redes, plantas baixas, cartazes, etc. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Visio](https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Visio). Acesso em: 11 mai. 2020.

geradas pelos escritórios; ferramentas simples de armazenamento, como rede interna da instituição ou ferramentas web gratuitas (por exemplo: *Google Drive*).

Acredita-se a metodologia *as is e to be*, associada à técnicas mencionadas pelo Gestor 1, bem como os *softwares* e formas de armazenamento de informações citados pelos Gestores 2 e 3, são informações importantes para instituições que estão buscando criar seus próprios escritórios de processos, assim como desenhar suas metodologias de trabalho e estimar custos com tecnologias necessárias aos escritório. Isso porque o presente trabalho traz, aqui, os relatos de três escritórios de processos de universidades federais consolidados e reconhecidos por seus trabalhos. Assim, é possível inferir, por tais relatos, que as instituições que buscam implantar seus próprios escritórios não necessitam dispendir (necessariamente) de muitos recursos financeiros com *softwares* de mapeamento e modelagem de processos, por exemplo.

Além disso, é de conhecimento da mestranda que: (i) alguns desses *softwares* e programas já são utilizados no CAEd/UFJF por profissionais da área de tecnologia, logo, é possível que não haja custos extras para a instituição mais um setor – Escritório de Processos – utilizar os mesmos programas; e (ii) a rede interna para armazenamento de informações institucionais já é uma ferramenta utilizada por todos os colaboradores da instituição, cada qual com as permissões de acesso que lhe cabem. Portanto, também acredita-se que não haveria custos extras para o armazenamento das informações geradas pelo escritório.

No que tange aos mecanismos de controle, monitoramento e indicadores, os Gestores disseram que, até o momento, não utilizam, formalmente, indicadores para mensurar os trabalhos internos dos escritórios. Por vezes, utilizam indicadores simples como “número de processos modelados no ano”, “média de tempo dispendido antes e depois de um processo ser melhorado pelo escritório” (conforme relatos dos donos dos processo) e *feedbacks* sobre os processos modelados (feitos pelos “clientes” do escritório). Mas, todos esses são indicadores internos, não são indicadores divulgados. No entanto, ressaltam que os processos que são melhorados têm seus indicadores próprios, variando de processo para processo, e que estes são auferidos/ monitorados pelos setores nos quais são implementados.

O Gestor 3 também acrescenta que indicador de desempenho para escritórios de processos é algo complicado, pois a prioridade do trabalho, segundo ele, deve estar, sempre, não nos processos em si, mas no produto final. Ele resalta que, muitas vezes, os indicadores estão associados a fatores quantitativos da melhoria de processos. Contudo, as melhorias qualitativas que foram obtidas ao modelar e implementar um processo podem ser as mais importantes e serem difíceis de medir. Segundo o Gestor 3, a satisfação dos servidores e o

aumento da produtividade destes, em virtude de melhorias em seus processos de trabalho, deveriam ser os indicadores mais significativos para qualquer que seja a instituição.

Sobre como o monitoramento e a medição do processo eram realizados, os três entrevistados explicaram que depende muito do processo; cada processo será de uma forma. Os Gestores 1 e 2 acrescentaram que o monitoramento e a medição dos processos que são trabalhados pelos escritórios ficam, atualmente, sob responsabilidade dos “donos do processo”, ou seja, dos setores/gestores que demandaram aquele trabalho/melhoria de processo. O Gestor 2 ressalta que, se algum desses setores, em algum momento pós-melhoria, necessitarem de novo apoio do escritório, este pode atuar novamente, não estando, portanto, os setores autorizados a alterar qualquer coisa em seus processos sem comunicar formalmente com o escritório.

O monitoramento, na verdade, fica por conta do dono do processo [setor/pessoa que demandou a melhoria, ao escritório, de melhoria de um processo]. [...] A gente não tem capacidade operacional para fazer isso, ficar olhando para trás [...]. Somos chamados a isso [formalmente] quando existe a necessidade. [...] Existe, inclusive, um formulário para solicitação de tais alterações em processos[...]. O dono do processo ou setor não pode simplesmente alterar um processo [já mapeado pelo escritório] sem comunicar com o Escritório de Processos. O processo está registrado. [Todo] processo automatizado é registrado tem por base o mapeamento de processo. Tem até portaria nesse sentido, tudo formalizado (GESTOR 2, 2020).

Acredita-se que a dinâmica descrita pelo Gestor 2 seja interessante para instituições que criarão seus escritórios ou mesmo para escritórios recentes, os quais terão inúmeros processos para se debruçarem. Dessa forma, o escritório pode se concentrar nos processos que precisam ser trabalhados, sendo chamado a atuar novamente em um processo já melhorado somente quando este não mais estiver atendendo de forma eficiente a um determinado setor.

Os três entrevistados também abordaram sobre as métricas possíveis de se acompanhar nos processos implantados. Todos mencionaram que vai depender de cada processo, não sendo possível estabelecer um critério único. O Gestor 3 acrescentou que é muito comum as pessoas acharem que é possível estabelecer formas idênticas de trabalhar com processos distintos, mas reforçou que isso não é possível.

Então, vai depender do processo, não tem como critério único. E nos cursos que eu dou, de implantação de processos, isso sempre ocorre, as pessoas acham que vão para o curso e vão ter uma resposta simples, ou seja, qualquer processo serve, não existe isso, é uma bobagem achar que uma única forma de trabalhar com processo vai resolver tudo (GESTOR 3, 2020).

Os Gestores 1 e 2 lembram, também, que, no caso de seus escritórios, atualmente, esse estabelecimento e acompanhamento de métricas e indicadores ficam a critério e de responsabilidade dos “donos do processo”/ setores responsáveis.

No que tange ao monitoramento associado à uma prática de melhoria contínua dos processos melhorados pelos escritórios, os três gestores relataram que seus escritórios não realizam, atualmente, um processo de análise de métricas e planos de ação com base nessa análise. Os Gestores 1 e 2, reiteraram que, no caso de seus escritórios, a sistemática de monitoramento e melhoria contínua dos processos que já passaram pelos escritórios fica a critério e de responsabilidade dos donos do processo/ setores responsáveis.

Tendo em vista o que foi exposto pelos gestores das três universidades, acerca do estabelecimento de métricas, indicadores e planos de ação para melhoria contínua dos processos que são trabalhados pelos escritórios, acredita-se que tal postura de trabalho seja de fato a mais eficiente em um ambiente como o CAEd/UFJF, quando da criação de seu escritório. Isso porque permite aos escritórios concentrarem-se em seus atuais projetos, além de envolver os donos de processos/ setores responsáveis no trabalho de melhoria, mostrando que também depende deles o sucesso de implementação e melhoria real do processo, afinal, são eles que irão executar. Por isso, é fundamental incentivá-los a analisar criticamente as melhorias realizadas em seus processos, bem como a buscarem melhorias contínuas, contando, para isso, com as orientação (não necessariamente de ação direta) do escritório de processos da instituição.

Os entrevistados também abordaram a importância das parcerias (internas ou externas às universidades) realizadas pelos escritórios de processos para realização dos trabalhos. Todos relataram realizar muitas parcerias, sobretudo internas, com outros setores de suas universidades. Também ressaltaram a importância das parcerias tanto para o trabalho de melhoria dos processos em si, quanto para o trabalho das equipes e *networking*.

É uma pergunta meio complexa, porque nós só existimos, se existir parceria. Nós não podemos agir de nenhuma outra maneira que não seja por parceria. Porque, nós não temos todo o conhecimento necessário para a compreensão dos processos, nós não temos autoridade para mudar legislações, portarias, nós não temos autoridade e nem capacidade intelectual para alterar o *software* necessário à execução, nós não temos autoridade para poder impor um processo a um setor. Então, nós somos um local que, por excelência, é um construtor de parcerias, e sem elas nós não nós nem teríamos razão de existir (GESTOR 3, 2020).

O Gestor 2 (2020) explica que o escritório de processos faz parcerias internas e externas à sua universidade. Internamente, a principal parceria é com a Faculdade de Administração e

Ciências Contábeis, com o setor de Arquivo e com um setor ligado a Gestão do Conhecimento. Além disso, também realizam parcerias com qualquer outro setor da instituição quando, por exemplo, este setor esteja precisando do escritório para mapear e modelar algum processo, mas, no momento, o escritório não pode atender. O escritório, então, dispõe-se a treinar alguém desse setor para fazer o trabalho e somente acompanhar e orientar. Externamente à universidade, já realizaram trabalhos junto à Advocacia Geral da União de Juiz de Fora, mapeando toda esta instituição, juntamente com a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da universidade.

O Gestor 1 explica que, atualmente, não há, infelizmente, parcerias com instituições externas à universidade, mas que ele gostaria muito que elas existissem, pois acredita que seria algo benéfico para ambas as partes. Para ele, problemas semelhantes de instituições distintas poderiam ser analisados em parceria de trabalhos e a solução atender a ambas.

Os Gestores 1 e 2 também mencionaram como as parcerias realizadas durante a participação em encontros anuais, congressos e fóruns relacionados a escritórios de processos são importantes para seus escritórios. Segundo eles, é estratégico para o escritório manter esse contato com outros escritórios trocando experiências, dúvidas, reflexões e sugestões, como, por exemplo, no Encontro Anual dos Escritórios de Processos das Instituições Federais de Ensino Superior (GESTOR 1, 2020)

Acerca das parcerias, acredita-se que o escritório de processos a ser criado do CAEd/UFJF deve atuar, como já mencionado, em parceria com o Escritório de Processos da UFJF, bem como com outras unidades acadêmicas da instituição que possam contribuir com os trabalhos a serem realizados como a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) e a Faculdade de Engenharia de Produção, por exemplo.

Sobre as equipes de trabalho, buscou-se informações como número de integrantes, formação, critérios de seleção e hierarquia presente entre os membros nos escritórios de processos. A seguir, no Quadro 7, um resumo no número de integrantes, formação e critério de seleção.

Quadro 7 – Número de integrantes, formação e critérios de seleção dos escritórios de processos pesquisados

<b>Escritório de Processos</b>	<b>Equipe/Formação Profissional</b>	<b>Total de Pessoas na Equipe</b>	<b>Critério de Seleção</b>
UFRGS	- 1 Diretor/ Engenharia de Produção; - 1 Assistente/ Engenharia de Produção; - 1 Administrador/ Administração de Empresas; - 2 Bolsistas: Engenharia de Produção.	5 pessoas	Não informado.
UFJF	- 1 Coordenador/ Administração de Empresas; - 3 Analistas/ Administração de Empresas; - 1 Analista/ Tecnologia da Informação; - 3 Bolsistas: Administração de Empresas.	8 pessoas	Não informado. Alguns integrantes da equipe atual participaram desde as primeiras iniciativas de mapeamento de processos na universidade.
UFES	- 1 Chefe/ Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção; - 3 Engenheiros/ Engenharia de Produção; - 1 Estagiário: Engenharia de Produção.	5 pessoas	Para os engenheiros – concurso público.

Fonte: Elaborado pela autora

Diante do Quadro 7, é importante registrar que o Gestor 2 acrescentou que sempre foi dada oportunidade a pessoas de outras áreas que não a Administração de Empresas, mas, conscientemente, somente um deles não é administrador ou graduando em administração. O Gestor 3 ressaltou que a área de formação não é algo determinante no escritório da UFES, mas, sim, as habilidades dessas pessoas (conforme já defendido por ele em momento anterior nesta pesquisa). E o Gestor 1, por sua vez, mais uma vez, mencionou sua opinião por profissionais com formação em Engenharia de Produção, que, segundo ele, é a área mais adequada/ preparada para o trabalho que é desenvolvido no escritório de processos.

Acerca da organização hierárquica das equipes de trabalho, todos os entrevistados narraram não haver uma hierarquia, somente a figura do diretor/ coordenador/ chefe principal como líderes responsáveis pelo escritório, estando, os demais membros no mesmo nível hierárquico. Um dos motivos comuns relatados pelos entrevistados para tal organização da equipe é porque elas são pequenas, não justificando, assim, a existência de mais um nível de hierarquia entre eles.

Também buscou-se analisar se o quantitativo de pessoas, a formação profissional das mesmas e a organização de pessoal colocadas pelos três entrevistados, se eram ou não ideais para o trabalho que precisava ser desenvolvido pelos seus escritórios de processos. Nesse



sentido, os Gestores 1 e 3 afirmaram que acreditam que os escritórios não possuem o quantitativo de pessoas adequado para todo o trabalho que precisa ser feito. O Gestor 1 (2020) acrescentou que a equipe (total de cinco pessoas) fica um pouco sobrecarregada, tendo até “uma baixa qualidade [...] dessas ações pelo número pequeno de pessoas”. Já o Gestor 3 (2020) não julga que esse quantitativo menor que o necessário (total de cinco pessoas na equipe) para atender toda a “demanda reprimida” atual da universidade seja algo tão ruim, pois, em algum momento, segundo ele, o trabalho mais braçal do escritório (de mapeamento de processos) deve diminuir; então, talvez o ideal seja trabalhar com equipes menores mesmo.

O Gestor 2 (2020), por sua vez, acredita que o tamanho da equipe (total de oito pessoas) é adequado às necessidades/ demandas de trabalho. Inclusive ressaltou que a “curva de produtividade [da equipe] está no pico” e não vê, no momento, necessidade de “pedir mais ninguém” para compor o escritório. Ele explica que, há alguns anos, a equipe era maior, chegando a contar com sete estagiários. Mas, nessa época, o trabalho não foi tão efetivo, devido à peculiaridade do trabalho que precisa ser desenvolvido e do perfil necessário. Segundo ele, a equipe de trabalho precisa ser composta por pessoas com perfil “dinâmico, auto gerenciável, proativo, responsável”. Sobre a formação profissional das equipes ser adequada, os Gestores 1, 2 e 3 concordaram que, sim, as equipes são muito bem preparadas profissionalmente, competentes e com as habilidades necessárias.

Ainda sobre a equipe de trabalho e a organização desta, tratou-se sobre a jornada de trabalho das pessoas hoje alocadas nos escritórios, ou seja, se as pessoas que compõem os escritórios de processos atuam somente nos escritórios ou se possuem outras atribuições em outros setores das universidades. Os entrevistados apontaram que as equipes trabalham somente no escritório de processos, ou seja, não executam outras atividades em outros setores das universidades, chamados também de *full time*<sup>53</sup>.

Contudo, os Gestores 2 e 3 apresentaram algumas observações. O Gestor 2 (2020) esclareceu que a UFJF possui um outro *campus* universitário e que, neste, há um “braço”/ uma filial do escritório de processos, o qual atua desempenhando as mesmas atividades que o escritório da matriz. Contudo, essa equipe não é *full time*. Os integrantes desempenham outras atividades no *campus* – ou seja, atuam *part time*<sup>54</sup> no escritório. Já o Gestor 3 (2020) informou que apesar da equipe ser *full time*, ele é um membro *part time* no escritório, uma vez que também atua como professor na instituição de ensino. Também acrescentou que não julga isso

---

<sup>53</sup> Nota da autora. Tradução literal de *full time*: todo o tempo.

<sup>54</sup> Nota da autora. Tradução literal de *part time*: parte do tempo.

como um problema, inclusive, mencionou já ter tido no escritório, anteriormente, outros membros que atuavam *part time*.

Diante das considerações feitas pelos gestores acerca do desenho das equipes de trabalho, acredita-se o escritório de processos que será proposto para o CAEd/UFJF poderá ser composto por uma pequena equipe de três a quatro pessoas, sendo um profissional de nível superior celetista da instituição e mais dois ou três bolsistas/ estagiários de uma das faculdades da UFJF. Além disso, o profissional de nível superior poderia ser algum colaborador já pertencente ao quadro da instituição. É de conhecimento da presente mestranda que já existem algumas iniciativas muito pontuais de mapeamento, análise e modelagem de alguns processos específicos no CAEd/UFJF, iniciativas estas que são realizadas, sobretudo, de forma *part time* por um profissional específico da área de Tecnologia da Informação (TI) da instituição. Esse profissional poderia, por exemplo, ser “deslocado” para atuar de forma *full time* no escritório, não havendo, assim, nenhum custo extra com esse profissional. Ele atuaria juntamente com dois ou três estagiários selecionados com a ajuda e a experiência da equipe do Escritório de Processos da UFJF. Essa pequena equipe poderia atuar em parceria com o Escritório de Processos da UFJF, semelhante ao Escritório de Processos que a UFJF possui em seu outro *campus*, fora de Juiz de Fora/MG.

### *3.3.1.5 Processos dos Escritórios de Processos: casos de sucessos e seus fatores associados e casos de insucessos e as barreiras e dificuldades enfrentadas*

Instituições que buscam criar e implementar novas ferramentas e estratégias de gestão podem e devem pesquisar no mercado por experiências (nas mesmas áreas) de outras instituições semelhantes a fim de evitar cometer os mesmos erros e, é claro, pautarem-se, sempre que possível, nos pilares de boas práticas e sucesso. Nesse sentido, como a presente pesquisa tem como um de seus objetivos propor a criação de um Escritório de Processos no CAEd/UFJF, buscou-se investigar juntos dos gestores dos escritórios de processos das três universidades federais quais os maiores casos de sucesso e de insucesso dentre os trabalhos já realizados e os motivos que os levaram a tal desfecho.

Dentre os casos de sucesso e fatores que contribuíram para tanto, o Gestor 1 (2020) destacou o redesenho dos processos de ouvidoria e políticas de transparência da instituição, uma vez que foi um trabalho no qual foi possível implementar todo o esforço feito pelo escritório no setor de ouvidoria, estando a alta administração da universidade totalmente envolvida e disposta a contribuir. Tanto que o reitor realizou, inclusive, a troca do servidor que

ocupava o cargo de ouvidor até o momento da melhoria do processo. O servidor ouvidor apresentava resistências à implementação do novo processo, por isso, foi deslocado de função. O Gestor 1 (2020) explica que, para todos os processos trabalhados pelo escritório, é feito um estudo, mapeamento e modelagem dos processos, identificando os problemas, o que precisa ser mudado e como melhorá-los na prática diária. Contudo, a implementação *in loco* é muito difícil, porque “o tomador de decisão [o dono do processo] cai na inércia da instituição. Então, a implementação é um câncer”. Daí a importância de ter o apoio e ação da alta gestão nesse processo de implementação, porque ela pode, facilmente, devido a sua autoridade, quebrar essa “inércia da instituição” e fazer as coisas acontecerem na prática, contribuindo, assim, para o sucesso dos trabalhos.

O Gestor 2, por sua vez, acredita que o maior caso de sucesso do escritório foi a reestruturação total dos processos de uma Pró-Reitoria ligada à gestão de pessoas na universidade, no qual todos os processos foram organizados em função de suas atribuições, sendo possível diminuir cargos de gestão, atividades em duplicidade, entre outros. Ele ressalta, de forma semelhante ao Gestor 1, que a resistência das pessoas envolvidas nos processos foi algo muito difícil, pois, segundo ele, “no começo, estava todo mundo arredio, porque, no início, todo mundo quer a mudança, mas, quando ela [a mudança] vem, ninguém quer mais nada não! A pessoa não quer ser mudada” (GESTOR 2, 2020). Assim, o principal fator que contribuiu para contornar tal resistência e concluir o trabalho de implementação com êxito foi, certamente, segundo o Gestor 2 (2020), a forma como o trabalho do escritório foi organizado durante o projeto de melhoria: “transparência”; “honestidade”; abertura para o envolvimento e participação das pessoas envolvidas nas atividades do setor; impessoalidade, porque as “pessoas ainda tem essa cultura da pessoalidade, [...] aquele pensamento de que está fazendo isso para me prejudicar; a gente conseguiu demonstrar que estava tudo muito impessoal”; e “reuniões periódicas e cronogramas” (GESTOR 2, 2020).

Já acerca dos casos de insucesso, os três entrevistados relataram terem tido sim processos muito complicados nos escritórios e preferiram não mencioná-los, por questões éticas. Os fatores mencionados pelos entrevistados como barreiras e principais dificuldades foram comuns, como: resistência à mudança e a implementação por parte das pessoas, estrutura institucional rígida, falta de motivação, falta de cultura de processos na instituição, questões políticas e falta de resiliência. Tais fatores de insucesso podem, de fato, comprometer os pontos que Martinho e Rotondaro ressaltam ser fundamentais nas instituições que buscam ou possuem uma gestão por processos:

[...] uma visão geral da organização e [a conferência] de como atuam as diferentes áreas, é necessário haver, para todos os envolvidos, transparência dos processos e entendimento de sua interação. Os participantes do processo, que geralmente envolvem diversas áreas, devem conhecer o processo como um todo, compreendendo como as atividades por eles executadas contribuem para o alcance do objetivo final (MARTINHO; ROTONDARO, 2009, p. 4).

Diante de todo exposto acerca dos dados obtidos nas entrevistas, acredita-se que a pesquisa alcançou seu propósito: investigar outras instituições semelhantes que vem angariando bons resultados a partir do mapeamento, análise e implementação de processos modelados em sua estrutura organizacional, bem como evidenciar como a implantação de uma gestão por processo e de um escritório de processos nestas instituições foram essenciais para a melhoria da gestão organizacional.

A seguir, no Quadro 8, temos um resumo dos principais problemas, pontos relevantes, “achados” e considerações/ recomendações feitas pelos três entrevistados dos Escritórios de Processos da UFRGS, UFJF e UFES, organizados de acordo com os Eixos de Análise das Entrevistas.

Quadro 8 – Principais problemas, pontos relevantes, “achados” e considerações/ recomendações dos três entrevistados, organizados conforme os Eixos de Análise das Entrevistas

(continua)

Eixo de Análise das Entrevistas	Principais Problemas/Pontos/Achados identificados nas entrevistas
A importância da Gestão por Processos para as instituições	<p><u>Antes da Gestão por Processos e da implantação dos Escritórios de Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de documentação dos processos;</li> <li>• Conhecimento somente na cabeça das pessoas (as pessoas saíam de suas atividades e o conhecimento se perdia);</li> <li>• Falta de gestão do conhecimento;</li> <li>• Ineficiência;</li> <li>• Erros de registro de informações nos processos;</li> <li>• Processos extremamente demorados, com algumas atividades demandando muito tempo (por falta de automatização e/ou planejamento do processo), prejudicando os prazos dos tramites/atividades subsequentes;</li> <li>• Necessidade de maior controle sobre as atividades do processo e sobre seus executores;</li> <li>• Necessidade de maior envolvimento da alta gestão com os trabalhos a serem realizados pelo Escritório;</li> <li>• Cultura zero de processos antes do escritório, necessidade de conscientização e promoção da visão sistêmica;</li> <li>• Necessidade de consolidação da Gestão por Processos.</li> </ul>

Quadro 8 – Principais problemas, pontos relevantes, “achados” e considerações/ recomendações dos três entrevistados, organizados conforme os Eixos de Análise das Entrevistas

(continuação)

Eixo de Análise das Entrevistas	Principais Problemas/Pontos/Achados identificados nas entrevistas
<p>A importância, melhorias, benefícios e desafios associados com a implementação da Gestão por Processos e dos Escritórios de Processos</p>	<p><u>Depois da Gestão por Processos e da implantação dos Escritórios de Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias quantitativas: maior eficiência; menor tempo de execução do processo; diminuição de erros e retrabalho; diminuição de custos e de excesso de pessoas em uma mesma equipe;</li> <li>• Melhorias qualitativas: força de trabalho mais organizada e bem distribuída; melhoria no fluxo de informações nos setores e entre eles; maior transparência nas atividades; processos bem estruturados e adequados às rotinas de trabalho; proliferação da visão sistêmica entre os colaboradores; liberação de capital intelectual; qualidade de vida no trabalho (tarefas que demandavam muito tempo e energia foram automatizadas e otimizadas; pessoas mais incomodadas com falta de produtividade/ineficiência;</li> <li>• Maior envolvimento da alta gestão;</li> <li>• Desafios a serem superados: estrutura burocrática e inercial das instituições públicas; donos de processos terem maior maturidade e postura reflexiva quanto à importância de buscarem melhorias contínuas de seus processos; resistência das pessoas às mudanças; pessoal de Tecnologia da Informação limitado para atendimento de demandas da instituição e dos escritórios de processos;</li> <li>• Recomendações ao CAEd/UFJF quanto à implementação da Gestão por Processos e Escritórios de Processos - pontos fundamentais: (i) equipe de trabalho adequada; (ii) dar resultados úteis à instituição; (iii) função principal do escritório bem definida; (iv) subordinação do escritório à Coordenação Geral do Centro; e (v) Criar um escritório de processos vinculado e alinhado ao Escritório de Processos da UFJF.</li> </ul>
<p>A importância do Escritório de Processos para as instituições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritório como uma ferramenta estratégica de apoio à melhoria dos processos e da gestão organizacional;</li> <li>• Escritório como promotor de visão sistêmica e da aculturação da gestão por processos na instituição, bem como incentivando o desenvolvimento de uma vertente acadêmica;</li> <li>• Escritório como centro pensante focado em melhorar o dia a dia dos colaboradores, das atividades e da gestão, visto que os colaboradores e gestores estão cotidianamente "apagando incêndios" em seus processos de trabalho e, muitas vezes, não têm tempo para refletir a melhor forma de realizar suas tarefas ou melhorar o processo como um todo.</li> </ul>

Quadro 8 – Principais problemas, pontos relevantes, “achados” e considerações/ recomendações dos três entrevistados, organizados conforme os Eixos de Análise das Entrevistas

(continuação)

Eixo de Análise das Entrevistas		Principais Problemas/Pontos/Achados identificados nas entrevistas
Estrutura Necessária para a montagem de um Escritório de Processos:	Métodos e <i>softwares</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal <i>software</i> utilizado pelos escritórios para mapeamento e modelagem: básico – Bizagi;</li> <li>• Metodologia para mapeamento e modelagem de processos utilizada pelos escritórios: <i>as is e to be</i>;</li> <li>• Armazenamento e compartilhamento de informações: não há utilização de sistemas de informação integrados, apenas redes de compartilhamento de informação (particular ou na nuvem – sem custo financeiro).</li> </ul>
	Mecanismos de Controle, Monitoramento e Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não são utilizados, até o momento, indicadores de controle e monitoramento em relação aos processos melhorados pelos escritórios;</li> <li>• Utilização apenas de indicadores internos, dos trabalhos internos, mas que não são divulgados, como “número de processos modelados no ano”, “média de tempo dispendido antes e depois de um processo ser melhorado pelo escritório”;</li> <li>• Indicadores, Monitoramento e Planos de Ação ficam sob responsabilidade dos “donos do processo” (quem/ setor que solicitou a melhoria de algum processo).</li> </ul>
	Parcerias realizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias são muito importantes e devem sempre existir;</li> <li>• Parcerias com faculdades e outros setores da instituição;</li> <li>• <i>Network</i> com outros escritórios de processos em eventos da área.</li> </ul>
	Equipes de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes de Trabalho pequenas/ enxutas se comparadas ao tamanho das instituições;</li> <li>• Equipe de tamanho e formação/ habilidades ideais;</li> <li>• Formação acadêmica não é o mais importante sempre, mas, sim, as habilidades para lidar com pessoas e com a natureza do trabalho: pró-atividade, perseverança, resiliência, autogerenciável, responsável, saber lidar com pessoas;</li> <li>• Tendência por profissionais das áreas de Administração, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação;</li> <li>• É importante o escritório estar vinculado à alta gestão;</li> <li>• Equipes de trabalho em sua maioria <i>full time</i>;</li> <li>• Não há hierarquia entre os membros: somente a figura do coordenador principal que responde formalmente pelo escritório.</li> </ul>

Quadro 8 – Principais problemas, pontos relevantes, “achados” e considerações/ recomendações dos três entrevistados, organizados conforme os Eixos de Análise das Entrevistas

(conclusão)

Eixo de Análise das Entrevistas		Principais Problemas/Pontos/Achados identificados nas entrevistas
Processos dos Escritórios de Processos	Casos de sucessos e seus fatores associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de sucesso são aqueles cujas melhorias são possíveis de serem implementadas, pois a implementação é a tarefa mais árdua;</li> <li>• Fatores associados ao sucesso das melhorias dos processos: as pessoas e sua colaboração e envolvimento; transparência do trabalho do escritório; envolvimento dos participantes do processo no processo de planejamento das melhorias; evidenciar que a atividade do escritório é imparcial; envolvimento e ação da alta gestão para que a mudança e a implementação ocorram.</li> </ul>
	Casos de insucessos e as barreiras e dificuldades enfrentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram nomeados os processos de insucesso por questões éticas;</li> <li>• Fatores associados ao insucesso das melhorias dos processos – barreiras e principais dificuldades: resistência à mudança e a implementação por parte das pessoas; estrutura institucional rígida; falta de motivação; falta de cultura de processos na instituição; questões políticas e falta de resiliência.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.



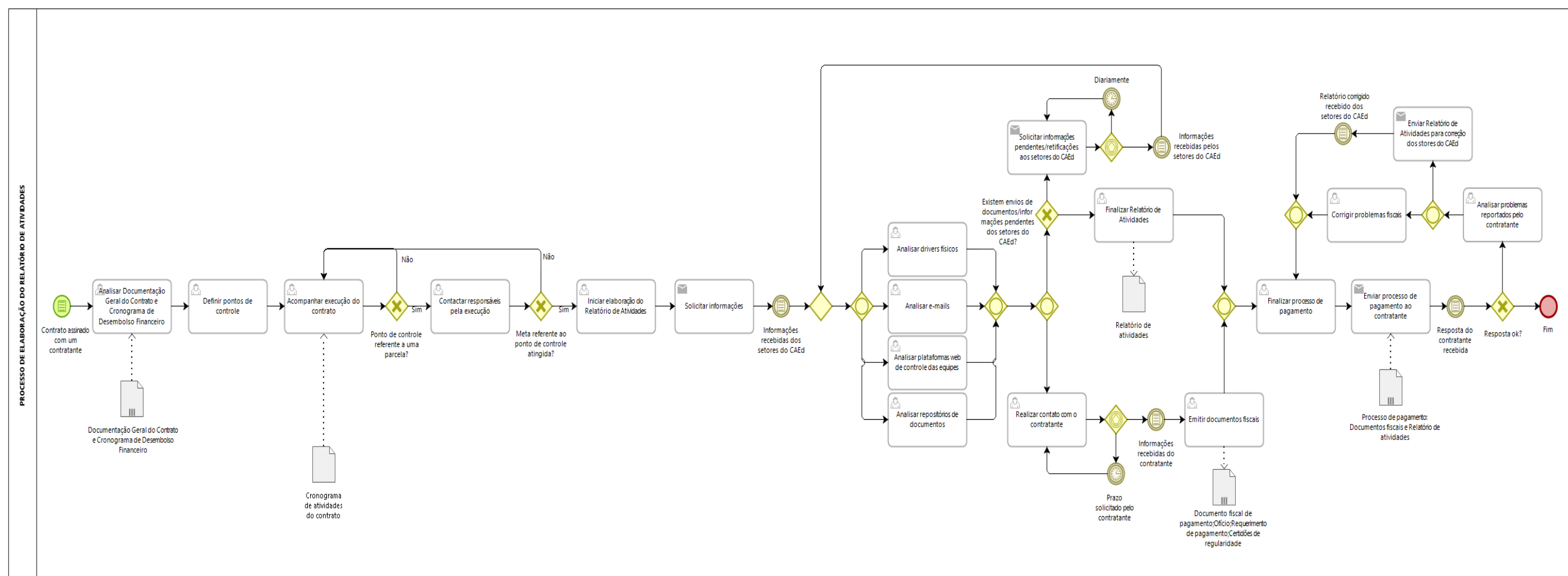
Na subseção seguinte será apresentado o mapeamento *as is* do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades na GCCO, bem como levantados alguns pontos considerados críticos e que poderiam ser melhorados para tornar o processo mais efetivo.

### **3.3.2 Análise do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades**

Nesta subseção será apresentado, na Figura 17, a seguir, o mapeamento do processo que envolve a elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO. Ele foi construído a partir da forma como era executado pela subárea de Receitas Contratuais da GCCO, mais especificamente pela presente mestrandia, enquanto responsável pelo processo, ou seja, foi construído em sua forma *as is* (como é). Também serão identificados e evidenciados os principais pontos críticos/ gargalos do mapeamento, os quais, acredita-se, impedem que o processo seja mais efetivo.

Tendo em vista que o processo em questão já foi contextualizado no Capítulo 2 deste estudo, neste momento, ele será apresentado de forma mais processual, descrevendo as atividades/ etapas que o compõem e algumas informações técnicas e implicações.

Figura 17 – Mapeamento *as is* do processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO



Fonte: Elaborado pela autora, em parceria técnica com Leojayme Rodrigues Manso Silva.

O processo inicia-se quando um Contrato de Prestação de Serviços é firmado com o CAEd/UFJF. A subárea de Receitas Contratuais da GCCO, então, analisa toda a documentação envolvida na formalização do contrato, a qual estabelece quais atividades serão realizadas, prazos para realização, produtos/ serviços a serem entregues ao contratante, entre outros. Nesse contexto, o principal documento consultado (do início ao fim do projeto), para fins de controle financeiro, é o Cronograma de Desembolso Financeiro do contrato. Este Cronograma é composto por parcelas, as quais especificam quando/ mediante quais serviços prestados serão efetuados os pagamentos do Contratante ao CAEd/UFJF. Assim, o Cronograma de Desembolso Financeiro acaba por estabelecer “pontos de controle” para esse processo, os quais, quando atingidos, permitirão ao CAEd/UFJF mobilizar-se para receber o pagamento pelos serviços prestados/ produtos entregues. Normalmente, esses pontos são os serviços/ produtos finais de cada parcela. A seguir, no Quadro 9, um exemplo didático de um Cronograma de Desembolso Financeiro (não oficial ou pertencente a nenhum contrato do CAEd/UFJF).

Quadro 9 – Exemplo de Cronograma de Desembolso Financeiro de Contratos

<b>Contrato nº XXXX/2020</b>			
<b>Cronograma de Desembolso Financeiro – Avaliação Educacional "X"</b>			
<b>Parcelas Previstas</b>	<b>Descrição das atividades das parcelas (atividades, serviços/produtos a serem entregues ao contratante)</b>	<b>Valor da Parcela</b>	<b>Vencimento da Parcela</b>
1ª Parcela	Produção dos instrumentos de avaliação, impressão e manuseio dos instrumentos de avaliação educacional	R\$-----,00	Setembro/2020
2ª Parcela	Capacitação do pessoal de campo, distribuição, aplicação e recolhimento dos instrumentos de avaliação educacional	R\$-----,00	Outubro/2020
3ª Parcela	Processamento e correção dos instrumentos de avaliação	R\$-----,00	Dezembro/2020
4ª Parcela	Análise e divulgação dos resultados, oficina de divulgação dos resultados e formação continuada em apropriação e utilização dos resultados	R\$-----,00	Fevereiro/2021
5ª Parcela	Elaboração, impressão e distribuição dos boletins com os resultados da avaliação educacional	R\$-----,00	Mai/2021
Total do Contrato (em reais R\$)		R\$-----,00	

Fonte: Elaborado pela autora

Feita a análise da documentação mencionada, inicia-se, então, o acompanhamento da execução das atividades do contrato. Os principais meios para consulta do andamento das atividades que compõem o contrato são o *site* (interno) de um dos setores do CAEd/UFJF, telefone e *e-mail*. Importante ressaltar que o referido *site* traz um Cronograma de Atividades do Contrato, mas este não é atualizado *online* e não traz o *status* de todas as atividades do projeto/ contrato. Por isso, de um determinado ponto/ atividade em diante, a consulta precisa

ser feita junto às áreas por telefone ou *e-mail* a fim de descobrir se uma determinada atividade foi finalizada ou não. Acredita-se que esse é um ponto que poderia ser melhorado, uma vez que tal plataforma *web* poderia trazer o *status* de todas as atividades envolvidas no contrato, evitando que outros meios precisassem ser consultados pelos colaboradores que precisam de tais informações.

Assim, ao identificar no *site*, por exemplo, que todas as atividades que compõem uma determinada parcela do Cronograma de Desembolso Financeiro foram realizadas, a GCCO contata, normalmente por telefone, os setores responsáveis pela execução das referidas atividades. Se estes confirmarem a finalização das atividades da parcela, inicia-se a elaboração dos Relatórios de Atividades. Se o setor responsável informar que alguma atividade não está “ok” ou precisou ser refeita (apesar de, no *site*, constar concluída), a GCCO aguarda e continua acompanhando a finalização das atividades pendentes.

A atividade de elaboração dos Relatórios de Atividades inicia-se solicitando, normalmente por *e-mail*, as informações aos setores responsáveis. Apenas para fazer jus à realidade do processo, algumas poucas informações necessárias aos Relatórios (quantidade não significativa, como *design* dos testes, especificação logística e microdados dos projetos/avaliações educacionais) não precisam ser solicitadas via *e-mail* aos setores, pois ficam disponibilizadas, ao fim das atividades, no já mencionado *site* interno de um dos setores do CAEd/UFJF. A necessidade de solicitação das informações necessárias aos setores responsáveis é um outro ponto que poderia ser otimizado no processo em estudo, uma vez que todos os setores, que rotineiramente precisam enviar informações para a elaboração dos Relatórios de Atividades, já sabem que, ao final das atividades de suas responsabilidades, precisam enviar determinadas informações à GCCO. Logo, por que eles próprios já não disponibilizam/ enviam tais informações de forma proativa, sem a necessidade de serem provocados e cobrados pela GCCO? Acredita-se que, se os colaboradores da instituição tivessem uma visão mais sistêmica acerca dos processos nos quais estão inseridos, tal necessidade de solicitação/ cobrança não seria necessária, ou, ao menos, minimizada e a informação já estaria disponibilizada à GCCO ao final da atividade correspondente.

As informações são, então, recebidas na GCCO. O envio/ disponibilização de tais informações é feito de forma distinta pelos setores responsáveis, sendo as formas mais comuns: (i) entregues em *drivers* físicos (*pendrive* ou mídia de DVD/CD); (ii) enviadas por *e-mail*; (iii) disponibilizadas em plataformas *web* de controle das equipes/setores (o *site* interno de um dos setores); e (iv) compartilhadas através de repositórios de documentos (*drive* – por meio de

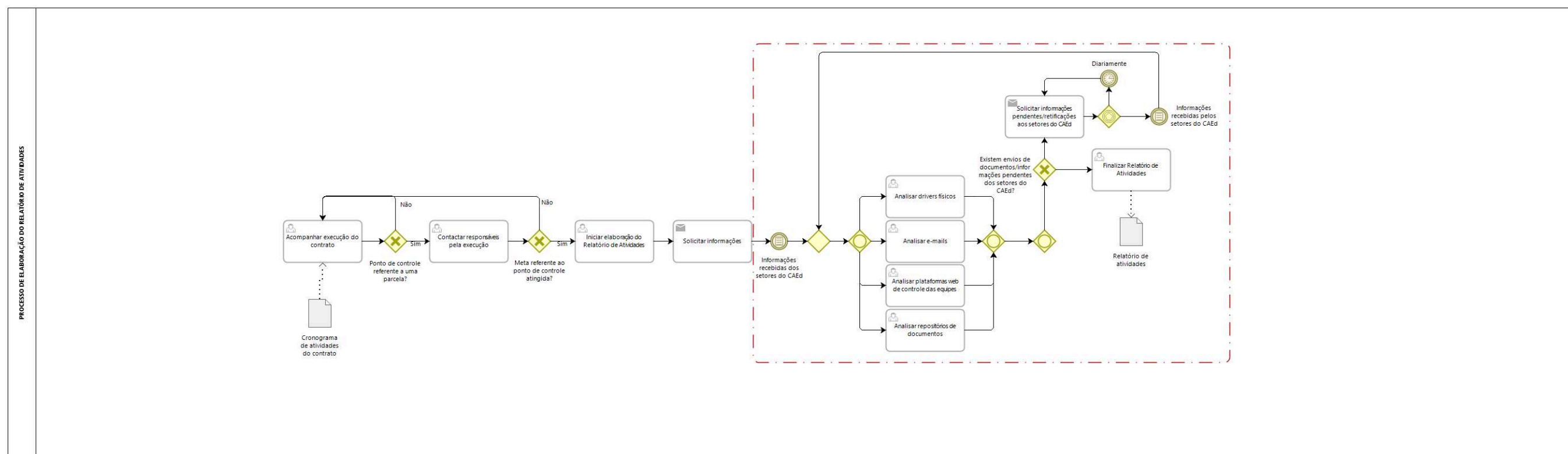
ferramentas como *Google Drive* ou *Dropbox*; ou pastas de documentos compartilhadas em rede interna de internet dos setores responsáveis).

A GCCO procede buscando todas as informações disponibilizadas nos diferentes meios e reunindo-as em um único lugar – uma pasta na rede interna de internet do setor. As informações são analisadas frente ao que está previsto em contrato. Tal análise se dá de forma mais gerencial e não técnica-científica, uma vez que a GCCO não possui capacidade técnica para avaliar a validade de certos conteúdos, como, por exemplo, informações estatísticas das avaliações educacionais em larga escala. Constatado que as atividades foram realizadas em sua integralidade e conforme previsões contratuais, a GCCO prossegue com dois movimentos em paralelo. Primeiro, avança com a elaboração do Relatório de Atividades, solicitando (reiteradamente, se necessário) documentos/ informações que ainda estejam pendentes/ incorretas de algum setor, a fim de finalizar o Relatório de Atividades que será enviado ao Contratante. Ao receber as informações/ documentos pendentes/ retificadas faz-se, novamente, as atividades de busca nos meios disponibilizados e análise crítica dessas informações. Posteriormente, em paralelo à atividade anterior, realiza-se contato com o contratante para solicitar autorização para o faturamento da parcela (cujas ações já foram finalizadas) e envio do Processo de Pagamento físico (composto pelos documentos fiscais e Relatório de Atividades). Se o contratante autorizar o faturamento da parcela, enviará uma Nota de Empenho/ Recibo Condicional do valor a ser faturado/ valor da parcela e o CAEd/UFJF. Então, elaborará toda a documentação fiscal necessária ao pagamento. Se não, normalmente, pedirá um prazo para autorizar o faturamento. A GCCO aguarda o prazo e faz novo contato.

Acredita-se que as inúmeras formas/ meios de disponibilização das informações pelos setores do CAEd/UFJF é o ponto mais crítico do processo em análise, pois demanda tempo para organização das informações em um único local. Além disso, ao associar esse ponto crítico às atividades de cobrança, reiterada, por informações pendentes e/ou incorretas dos setores, e ao quantitativo de Processos de Pagamento que são montados todos os anos (em 2018, foram 292 processos enviados), têm-se um dispêndio de tempo e capital intelectual que poderiam ser evitados se as informações fossem: ratificadas antes de saírem dos setores responsáveis, bem como se fossem enviadas nos prazos e estabelecidos pela GCCO.

A Figura 18, a seguir, traz um recorte do Mapeamento *as is* do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO, evidenciando essas duas etapas, considerados os grandes gargalos do processo em estudo.

Figura 18 – Recorte do Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades – principal gargalo: recebimento e reunião das informações oriundas dos setores do CAEd/UFJF e cobrança das informações pendentes/necessitadas de retificação



A necessidade de cobrança reiterada de informações junto aos setores é cenário mais comum no dia a dia do processo em análise, o que acaba comprometendo o andamento das demais atividades seguintes do processo e de outros processos de responsabilidade da subárea de Receitas Contratuais da GCOO, bem como o envio do Processo de Pagamento físico ao Contratante (atividades que aparecerão nas etapas a seguir). Tal realidade exige que a GCCO esteja sempre negociando com os contratantes e/ou buscando alternativas para que tais atrasos dos setores não reflitam em atrasos nos pagamentos a serem feitos ao CAEd/UFJF (conforme exemplificado e detalhado no Capítulo 2). Acredita-se que, se tais etapas fossem modificadas, sistematizadas e automatizadas (na medida do possível), o processo em si seria muito mais efetivo.

Dando continuidade à descrição das atividades, de posse de todas as informações necessárias ao conteúdo dos Relatórios de Atividades, sem pendências, a GCCO finaliza o Relatório de Atividades e, também, a emissão dos documentos fiscais de pagamento (Nota Fiscal/ Fatura, Guia de Recolhimento da União (GRU), Ofício de Encaminhamento, Requerimento de Pagamento e Certidões de Regularidade Fiscal da Contratada). Os documentos fiscais de pagamento e o Relatório de Atividades irão, juntos, compor um processo físico de documentos, chamado Processo de Pagamento.

Este Processo de Pagamento é enviado, normalmente via SEDEX/ Correios ao contratante do CAEd. Em alguns casos, o envio do processo é feito, também, por *e-mail* e, em pontuais situações, o envio é feito somente por *e-mail*, sendo toda documentação digitalizada. Se o contratante receber o processo e apresentar resposta positiva quanto ao conteúdo, não solicitando nenhuma retificação, o processo que envolve a elaboração do Relatório de Atividades é finalizado. Se não, se o Contratante solicitar análise de algum documento fiscal de pagamento ou de algum conteúdo do Relatório de Atividades (ou ambos), a GCCO procede analisando o problema reportado: caso o problema envolva a documentação fiscal, corrige-os e emite nova documentação, se necessário for; caso o problema esteja relacionado ao conteúdo do relatório, a GCCO envia o Relatório de Atividades para o(s) setores(s) responsáveis pela informação que foi questionada para esclarecimento e/ou correção; já se o problema reportado envolver tanto a documentação fiscal, quanto o Relatório de Atividades, realiza ambas as ações.

Normalmente, quando ocorrem problemas relacionados ao conteúdo do Relatório de Atividades, eles estão relacionados a conteúdos técnicos informados pelos setores, necessitando, portanto, serem revisados e retificados. Acredita-se que tais problemas/ necessidade de retificação dos Relatórios, após envio ao contratante, poderiam ser minimizados se os setores realizassem conferência mais detalhada das informações ou mesmo que um

supervisor do responsável pela elaboração, o qual participou das negociações e planejamento das ações com o Contratante realizasse uma leitura crítica das informações – ambas as opções deveriam ser adotadas antes do envio da informação à GCCO.

Após as correções/ esclarecimentos que se fizerem necessários, o Processo de Pagamento (ou somente partes dele – mais comum) é enviado novamente ao contratante. Estando, tudo conforme, o processo que envolve a elaboração do Relatório de Atividades é finalizado.

Com a apresentação do mapeamento *as is*, da descrição das etapas/ atividades envolvidas no processo de elaboração do Relatório de Atividades, bem como dos pontos críticos que, acredita-se, precisam ser melhorados, buscou-se reforçar a importância das organizações pensarem estrategicamente sobre seus processos. Afinal, um processo com muitos gargalos pode comprometer, por exemplo, a qualidade e os prazos de entrega do produto final e/ou serviços ofertados. Um escritório de processos poderia, por exemplo, ser a estrutura incumbida no CAEd/UFJF de atuar nesse sentido, tornando os processos de trabalho mais efetivos, evitando retrabalho, atrasos, erros, entre outros, dando, assim, apoio à gestão.

Diante de todo exposto neste capítulo, sobretudo, no referencial teórico e nos dados obtidos e analisados nas entrevistas e do mapeamento *as is*, acredita-se que a presente pesquisa responde seu questionamento principal que é: “Como o mapeamento, análise e modelagem dos processos de trabalho, bem como a sistematização das informações e a implementação de um escritório de processos pode contribuir com a melhoria da gestão organizacional? Isso porque o que se observa é que as inúmeras considerações teóricas positivas feitas pelos autores aqui presentes – acerca da importância da sistematização e gestão das informações, dos benefícios do mapeamento e modelagem de processo de trabalho, dos potenciais resultados de uma Gestão por Processos, da implantação de um Escritório de Processos e de como a Tecnologia da Informação pode ser grande aliada no suporte à todos esses pontos anteriores –, parecem ser ratificadas, por exemplo, pelas informações e experiências dos profissionais das instituições entrevistadas.

As entrevistas mostraram que, com a implementação de uma gestão mais voltada aos processos e de um escritório de processos, houve: maior eficiência; menor tempo de execução do processo; diminuição de erros e retrabalho; diminuição de custos e de excesso de pessoal; melhor organização da força de trabalho; melhoria no fluxo de informações nos setores e entre eles; maior transparência nas atividades; processos bem estruturados e adequados às rotinas de trabalho; proliferação da visão sistêmica entre os colaboradores; liberação de capital intelectual; qualidade de vida no trabalho; maior envolvimento da alta gestão.



Assim, na intenção de que o CAEd/UFJF possa usufruir de todos os benefícios de uma gestão voltada aos processos de trabalho, como os teorizados e os compartilhados por profissionais experientes, neste capítulo, o próximo capítulo desta pesquisa apresentará um Plano de Ação Estratégico (PAE), com proposições pontualmente alinhadas aos dados aqui analisados e auferidos, tanto nas entrevistas quanto no mapeamento *as is* : (i) uma proposição de melhoria para o processo em análise, ou seja, uma modelagem de como o processo deveria ser para ser mais efetivo – uma modelagem *to be*; (ii) uma proposição de criação e implementação de um Escritório de Processos no CAEd/UFJF para atuar na análise crítica e melhoramentos de processos da instituição e na promoção e institucionalização da Gestão por Processos no Centro.

#### **4 PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA PARA O PARA O APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE TRABALHO NO CAEd/UFJF**

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de buscar soluções e aprimoramentos ao processo de trabalho relacionado à atividade elaboração dos Relatórios de Atividades na GCCO, em especial, aqueles que poderiam ser vislumbrados quando do mapeamento, análise e modelagem dos processos de trabalho, da sistematização das informações, da gestão por processo e da criação de um escritório de processos no CAEd/UFJF.

No primeiro capítulo, foi feito um apanhado geral da pesquisa, buscando introduzir o contexto ao leitor e apresentando o questionamento que se busca responder os objetivos e justificativa do estudo, bem como suas proposições estratégicas para contribuir com a resolução do problema de pesquisa em análise.

O segundo capítulo, por sua vez, apresentou a estrutura na qual encontra-se o problema de pesquisa em análise, ou seja, o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) e suas frentes de atuação, importância no cenário educacional brasileiro e suas formas de arrecadação de recursos financeiros as quais viabilizam suas operações. Em nível micro, foram também descritas as atribuições da Gerência de Contratos e Convênios (GCCO) e as ações envolvidas na atividade de elaboração dos Relatórios de Atividade, a qual incentivou o presente estudo.

Já o terceiro capítulo abarcou o referencial teórico, a metodologia de pesquisa e a análise dos seguintes dados: (i) resultados das entrevistas feitas com membros dos Escritórios de Processos das universidades UFRGS, UFJF e UFES; e (ii) mapeamento *as is* do processo que envolve a elaboração dos Relatórios de Atividades.

Este quarto capítulo, que se inicia, tem como escopo central propor um Plano de Ação Estratégica (PAE) cujo objetivo é apresentar alternativas para a melhoria do processo de trabalho específico em estudo e para os processos de trabalho em geral do CAEd/UFJF, de modo a torná-los mais eficientes e efetivos, contribuindo, assim, para a melhoria da gestão organizacional. Nesse sentido, será proposto aqui: (i) um modelo para o Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades da GCCO; e (ii) a criação e implementação de um Escritório de Processos no CAEd/UFJF.

O modelo proposto para o Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades da GCCO consiste na versão modelada de como o processo deveria ser, *to be*, para que fosse mais efetivo. Esse foi construído com a intenção de contornar os principais pontos e gargalos

ressaltados na análise do mapeamento do processo como ele é atualmente (*as is*), apresentada na última subseção do capítulo anterior.

Já a proposta de criação e implementação de um Escritório de Processos no CAEd/UFJF foi construída considerando a realidade institucional do CAEd/UFJF, o referencial bibliográfico teorizado até aqui, as colocações, perspectivas e experiências apresentadas pelos membros dos Escritórios de Processos das três instituições entrevistadas nesta pesquisa – UFRGS, UFES e UFJF, ou seja, por sujeitos que vivem diariamente a dinâmica de um escritório de processos consolidado, e, por fim, a perspectiva da presente mestrandia enquanto profissional responsável pelo processo por significativo período de tempo.

De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2017), os três principais papéis de um escritório de processos dentro de suas instituições são:

[1] Institucionalizar a gestão de processos enquanto um conjunto de soluções de gestão para aumento da performance da organização [...]. [2] Gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas à gestão de processos [...]. [3] Buscar a excelência de cada iniciativa por meio de uma orientação a serviços especializados de aumentos de performance organizacional (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 63).

Os três entrevistados também foram unânimes ao ressaltar que um escritório de processos não deve focar simplesmente em mapear todos os processos da instituição, mais em ser realmente útil e estratégico, ou seja, analisar, modelar e implementar esses processos melhorados na rotina dos colaboradores, promovendo uma cultura de processos, liberando capital intelectual dos colaboradores para outras tarefas, gerando qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, contribuindo para a implementação e consolidação de uma gestão por processos na instituição, o que a levaria a melhores desempenhos e produtos e serviços de maior qualidade. Assim, o Escritório de Processos proposto para o CAEd/UFJF figurará como uma ferramenta estratégica de gestão, tendo como objetivos principais apoiar a instituição de três formas distintas, mas, necessariamente, correlatas:

- (i) Atuar no registro, documentação, mapeamento (*as is*), análise, modelagem (*to be*) de todos os processos de trabalho da instituição e, é claro, na implementação desses processos melhorados junto às equipes de trabalhos/setores, buscando, assim, processos de trabalho mais efetivos que gerem produtos e serviços de qualidade e valor agregado ainda maiores que os atuais;

- (ii) Promover a conscientização de todos os colaboradores, por meio de capacitações/ reuniões, sem exceção, quanto ao impacto individual de suas atividades no todo e a importância de compartilhar e registrar as informações pertinentes aos processos de trabalho. Ou seja, promover a visão sistêmica entre os colaboradores, estabelecendo, assim, uma cultura de processos na instituição, com equipes mais conscientes, proativas e motivadas a participar das mudanças que se fizerem necessárias para melhoria dos processos de trabalho nos quais estão envolvidas; e
- (iii) Implementar e consolidar a gestão por processos na instituição, contribuindo para a melhoria da gestão organizacional como um todo.

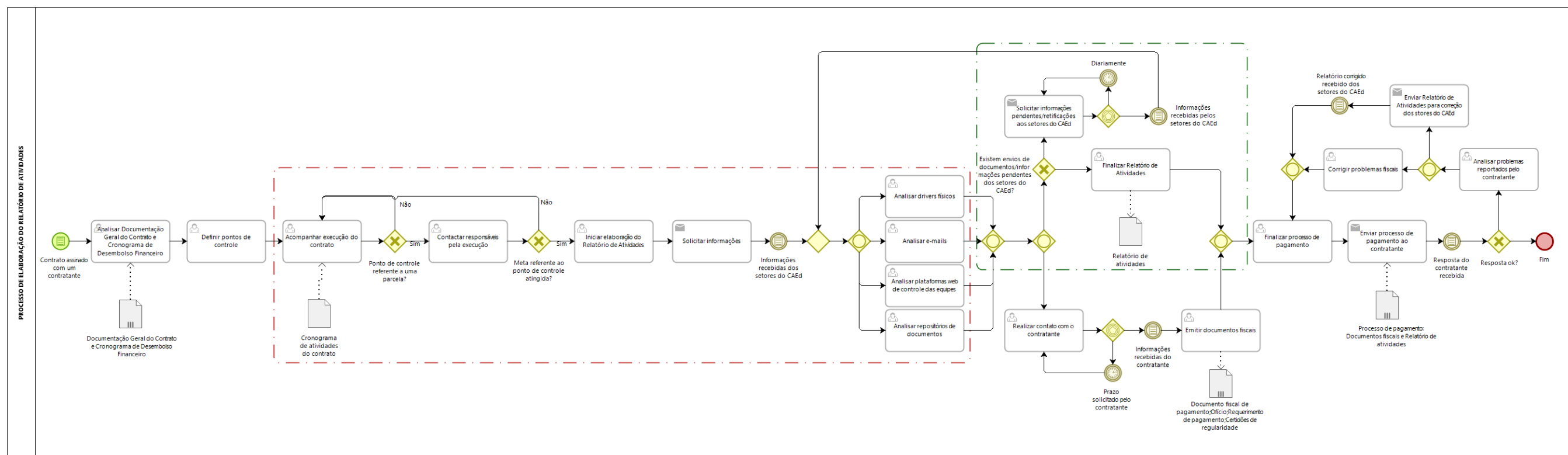
Tais ações do PAE serão apresentadas em detalhe, nas seções a seguir.

#### 4.1 UM MODELO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DOS RELATÓRIOS DE ATIVIDADES

Nesta seção, será apresentada a modelagem do processo que envolve a elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO, ou seja, um modelo a ser seguido na tentativa de tornar o processo em questão mais eficiente e efetivo. Esse foi construído a partir dos principais pontos e gargalos ressaltados na análise do mapeamento *as is* do processo, os quais, na perspectiva da presente mestrandia, enquanto executora do processo por muitos anos, são os principais travancadores do processo: (i) a necessidade de solicitação aos setores do Centro quanto ao envio das informações necessárias ao Relatório de Atividades; (ii) as inúmeras formas/ meios de disponibilização das informações por estes setores; (iii) a necessidade de cobrança, reiterada, por informações pendentes e/ou que precisam ser retificadas pelos setores responsáveis; e (iv) o Cronograma de Atividades do Contrato.

A seguir, a Figura 19 traz o mapeamento *as is* do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades destacando (em realces), as atividades do processo que serão alvo de mudanças mais diretas (realce em vermelho), como automatizações por meio de novas ferramentas tecnológicas de apoio, por exemplo. A Figura também realça (em verde) aquelas atividades que devem ser mais diretamente impactadas por tais mudanças, tendendo a se tornarem não frequentes/ esporádicas dentro do processo em estudo, deixando de representar um gargalo no processo.

Figura 19 – Mapeamento *as is* para o Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO com realces



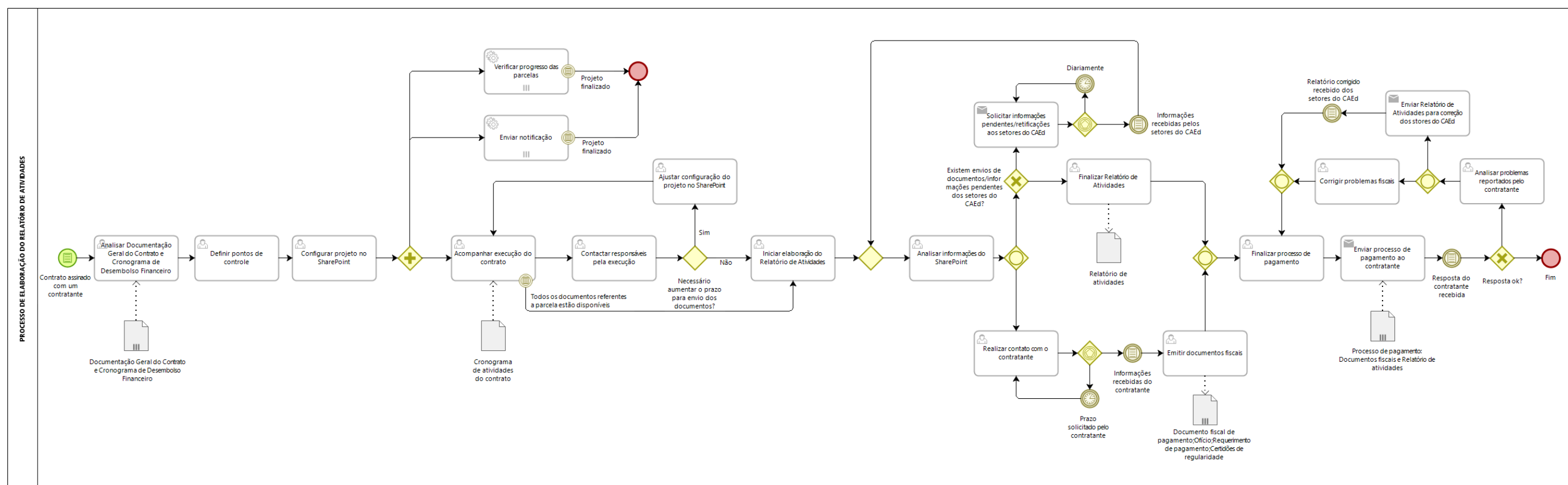
Fonte: Elaborado pela autora, em parceria técnica com Leojayme Rodrigues Manso Silva.

Acredita-se que, com as intervenções propostas, todas as atividades posteriores àquelas que serão modificadas (realce em vermelho) tendem a apresentar alguma melhora positiva. Contudo, para fins deste estudo, como não serão propostas modificações para as atividades do processo que não estão em realce vermelho, deve-se partir do pressuposto que elas permanecerão desenvolvidas na mesma ordem e de forma semelhante a já descrita no capítulo anterior, quando foi feito o detalhamento das atividades do processo da forma como ele é atualmente (*as is*). Como já mencionado, algumas dessas atividades, que não serão modificadas, podem tornar-se mais esporádicas na execução do processo.

Importante registrar que, ao pensar em alternativas e ferramentas a serem inseridas na modelagem *to be* do processo que será apresentado, a fim de contornar os gargalos (presentes no mapeamento *as is*) já mencionados no início desta seção, apoiou-se em algumas prerrogativas. As alternativas/ ferramentas deveriam: (i) ser de baixo custo ou, de preferência, custo zero para a instituição; (ii) já serem utilizadas por outros setores da instituição, permitindo, assim, que o colaborador da GCCO responsável pelo processo fosse facilmente orientado/ capacitado quanto ao uso; (iii) deveriam impactar positivamente as atividades do processo, mas, não impactar bruscamente o cotidiano das ações/ atividades já realizadas pelos setores do CAEd/UFJF para envio das informações à GCCO, evitando, assim, que as mudanças no processo fossem rejeitadas e/ou alvo de grande resistência; e (iv) ter outras funcionalidades que possam auxiliar os colaboradores em suas atribuições diárias e não somente aquelas que serão utilizadas para as melhorias do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades. Assim, foram escolhidas duas ferramentas – a *SharePoint* e a *Power Automate* –, que atendem a tais requisitos que serão descritas adiante. Tais ferramentas já são, atualmente, utilizadas por alguns setores do CAEd/UFJF, como, por exemplo, pelas equipes de Tecnologia da Informação (TI) para inúmeras atividades específicas, facilitando e controlando o trabalho em equipe. Sendo assim, sua utilização pela GCCO, conforme será proposto na modelagem *to be*, não deve acarretar em custos financeiros adicionais para o Centro, bem como permitirá troca de conhecimentos entre as equipes.

A seguir, na Figura 20, a modelagem *to be* proposta para o processo de elaboração dos Relatórios de Atividades da GCCO.

Figura 20 – Modelagem *to be* para o Processo de Elaboração dos Relatórios de Atividades pela GCCO



Fonte: Elaborado pela autora, em parceria técnica com Leojayme Rodrigues Manso Silva.

Antes de detalhar as modificações apresentadas na modelagem *to be* do processo, constantes na Figura 20, cabe observar as atividades que foram modificadas em relação ao mapeamento *as is*: foram alteradas as atividades subsequentes à 2ª atividade do processo – *Definir pontos de controle* – até, inclusive, a atividade de *Analisar informações do SharePoint*; as demais atividades, como pode ser observado entre a Figura 19 e a Figura 20, não foram alteradas.

Como pode ser analisado na Figura 20, após as atividades de *Analisar Documentação Geral do Contrato e Cronograma de Desembolso Financeiro* e *Definir pontos de controle*, foi proposta a atividade de *Configurar projeto no SharePoint*. O *SharePoint* é uma ferramenta da *Microsoft* que:

[...] capacita o trabalho em equipe com sites de equipe produtivos e dinâmicos para cada equipe de projeto, departamento e divisão, [permitindo o compartilhamento de] arquivos, dados, notícias e recursos, [bem como a personalização de] site para simplificar o trabalho da equipe. [A ferramenta também permite a colaboração] de forma fácil e segura com membros da equipe, dentro e fora da organização, em PCs, Macs e dispositivos móveis (MICROSOFT, 2020a).

Em outras palavras, tal ferramenta pode ser entendida como uma plataforma digital de colaboração, através da qual colaboradores de um mesmo setor/ empresa podem criar uma espécie de “biblioteca *online*” ou *site*/ portal digital para compartilhar, armazenar e editar documentos (inclusive de forma conjunta), disponibilizando informações de interesse de todos (por exemplo: atualizações sobre algum projeto) e auxiliando, assim, na gestão de informações, de projetos, de fluxos de trabalho e de equipes. A ferramenta também permite criar listas com formatos e tipos de documentos e arquivos pré-determinados que são necessários para alguma finalidade das equipes e estabelecer datas limites para entrega desses documentos.

No contexto da modelagem *to be*, apresentada na Figura 20, a ferramenta foi proposta para ser utilizada como repositório oficial dos arquivos que compõem a execução de um determinado contrato, a fim de formalizar, organizar e reunir (em um único local de fácil acesso a todos da instituição) as informações de todos os setores envolvidos na elaboração dos Relatórios de Atividades. Assim, todas as informações e documentos necessários à elaboração dos Relatórios de Atividades deverão ser salvas pelo colaborador responsável, bem como ratificadas pelo seu supervisor direto, nesta plataforma digital, que é o *SharePoint*.

De acordo com Moura (1996, p. 1), a informação é essencial a toda e qualquer organização, uma vez que, por meio do compartilhamento, pode-se organizar processos de



trabalho mais eficientes e de qualidade, os quais “sincronizam os vários elementos” da instituição culminando, assim, na elaboração e oferta de produtos e serviços que atendam às demandas cada vez mais exigentes do mercado. Para esse autor, “as empresas, basicamente, são um sistema de informação, devendo gerir o conhecimento necessário para o sucesso do seu negócio”. Tal gestão

[...] representa grande desafio para as empresas [...] estabelecer um nível de organização que permita às suas funções e processos agirem de forma sincronizada em direção ao objetivo maior da empresa: ofertar produtos e serviços que possam atender aos requisitos do mercado, proporcionando os resultados desejados (MOURA, 1996, p. 1).

A ferramenta *SharePoint* organiza sua estrutura em portais, em que cada portal possui sua “biblioteca” de documentos. Para atender ao fluxo proposto neste processo, deverá ser criado um portal destinado ao controle e monitoramento da execução de cada um dos contratos firmados com o CAEd/UFJF, nos quais as informações serão disponibilizadas pelos setores.

Assim, após a análise das documentações de um determinado contrato e a definição dos pontos de controle do contrato (com base no Cronograma de Atividades e Cronograma de Desembolso Financeiro do Contrato), o colaborador da GCCO deverá configurar no *SharePoint* todas as informações/ documentos necessários para a elaboração do Relatório de Atividades de cada uma das parcelas do contrato, já configurando as datas para envio, vencimento de cada parcela, responsáveis pelo envio, supervisores que serão responsáveis pela validação e aprovação da informação a ser enviada à GCCO, tipos de documentos que serão aceitos, entre outras especificidades. A ferramenta é de fácil manuseio, por isso, acredita-se que não haverá dificuldades em tal tarefa.

Para cada contrato assinado com um contratante do CAEd/UFJF, deverá ser parametrizada uma nova pasta na biblioteca de documentos do portal. Essa parametrização consiste na criação de uma pasta referente ao contrato, a qual, por sua vez, deverá ser composta por subpastas referentes a cada uma das parcelas do contrato que será monitorada. Dentro de cada subpasta (que é referente a uma determinada parcela do contrato), deverá ser criada uma estrutura de pastas necessárias para o recebimento dos documentos/ informações a serem produzidos (e ali armazenados) pelos setores do CAEd/UFJF durante a execução das atividades competentes a cada parcela contratual. Ao criar essa estrutura nas subpastas, o responsável da GCCO deverá parametrizar os metadados de cada pasta. Os metadados indicarão, por exemplo: a data de vencimento para o envio dos documentos de cada pasta; o responsável pela produção e envio dos documentos/ informações; o supervisor setorial responsável pela aprovação dos

documentos/informações que foram colocadas na pasta; e a situação/ *status* do documento disponibilizado em “Pendente”, “Pronto” e “Aprovado pelo Supervisor”. Esses metadados são de extrema importância para o processo, pois será através deles que os *scripts* serão capazes de realizar as automatizações propostas para essa etapa do processo.

Os *scripts* podem entendidos como “programas escritos para um sistema de tempo de execução especial que automatiza a execução de tarefas que poderiam alternativamente ser executadas uma por vez por um operador humano” (RODRIGUES, 2019). A ferramenta *Power Automate*, também da *Microsoft*, será a utilizada em conjunto com o *SharePoint* para a construção de tais *scripts*, os quais permitirão automatizar algumas atividades do processo. O *Power Automate* é uma ferramenta que permite:

[...] transformar tarefas repetitivas em um fluxo de trabalho automatizado em várias etapas realizando a integração entre diversas ferramentas, aumentando a produtividade dos colaboradores e potencializando a interação entre os diversos setores da empresa (MICROSOFT, 2020b).

O objetivo principal dos *scripts* que serão criados pelo *Power Automate*, com base nos metadados das pastas do *SharePoint*, é acompanhar o progresso da execução de um contrato, com a entrega dos documentos pré-determinados, e notificar os interessados acerca da situação de cada parcela. Assim, essa ferramenta trabalhará de maneira integrada ao *SharePoint*, capturando as informações parametrizadas na biblioteca de documentos e tomando decisões com base em regras pré-estabelecidas. Os *scripts* serão projetados para automatizar, sobretudo, as atividades de cobrança de documentos e também como forma de manter os vencimentos das parcelas contratuais a vista dos responsáveis pela execução das atividades. A partir dos metadados parametrizados nas pastas do *SharePoint*, os *scripts* serão capazes de analisá-los, pelas regras estabelecidas, para produzir notificações a quem for de direito dentro do processo.

A seguir, algumas regras que serão implementadas pelo *script* para auxiliar nas atividades de *Acompanhar execução do contrato*, *Contatar responsáveis pela execução do contrato* e *Solicitar informações* [para os Relatórios], permitindo, assim, otimizar tal etapa do processo em estudo:

- a) Enviar, via *e-mail*, um relatório semanal da situação de todas as pastas (criadas para cada contrato no *SharePoint*) para todos os colaboradores responsáveis pela execução de determinadas atividades que serão informadas nos Relatórios de Atividades, ou seja,

para todos aqueles setores que precisam enviar informações para que a GCCO elabore os Relatórios;

- b) Quando um documento for disponibilizado em uma das pastas do contrato (pelo responsável pela execução de uma atividade), ele deixará de ter o *status* “Pendente” e passará a ter o *status* “Pronto”. O *script*, então, enviará um *e-mail* ao supervisor setorial responsável para que acesse a pasta do *SharePoint* e ratifique/ aprove o documento/ informação disponibilizado por seu colaborador. Ao fazer isso, o documento disponibilizado terá o *status* de “Aprovado pelo Supervisor”. As informações somente serão utilizadas pela GCCO quando o documento estiver com este *status*. Essa regra será importante, pelo menos no início da implementação do modelo, pois exigirá que o supervisor setorial se responsabilize pelas informações que estão sendo enviadas por seu setor para a GCCO e, conseqüentemente, para o contratante do CAEd/UFJF. Acredita-se que tal ação, que será obrigatória, promoverá maior comprometimento do setor com a qualidade da informação repassada, bem como promoverá maior visão sistêmica dos colaboradores em geral quanto à importância de suas atividades. Além disso, acredita-se que essa regra minimizará, significativamente, um dos grandes gargalos do processo: a necessidade de cobrança, reiterada, de informações pendentes e/ou incorretas, o que, atualmente, ocorre de forma sistemática, travando o processo e exigindo que a GCCO esteja constantemente cobrando as informações dos setores e negociando prazos para envio das documentações de pagamento com os contratantes.
- c) Enviar, via *e-mail*, um relatório semanal da situação de todas as pastas (criadas para cada contrato no *SharePoint*) ao responsável pela elaboração dos Relatórios de Atividades na GCCO, a fim de que este esteja ciente de: (i) quais documentos/ informações já estão disponíveis e aprovados nas pastas, permitindo, assim, que todos os documentos necessários à uma determinada parcela já estejam disponíveis e iniciar a atividade de *Iniciar a elaboração do Relatório de Atividades*; (ii) que os documentos/ informações não estão sendo disponibilizados nas pastas nos prazos estabelecidos no *SharePoint*, sendo necessário que o responsável GCCO atue de forma semelhante ao descrito no mapeamento *as is* – ou seja, realize as atividades de *Acompanhar a execução do Contrato* e *Contatar responsáveis pela execução* –, a fim de verificar o motivo do não envio das informações. Diante do retorno/ justificativa do responsável setorial, a data para envio dos documentos será ajustada no *SharePoint* (atividade descrita no *to be* como *Ajustar configuração do projeto no SharePoint*). A ideia é que, com o *SharePoint* e o *Power Automate* atuando juntos, as atividades de *Acompanhar a*

*execução do Contrato e Contatar responsáveis pela execução* sejam completamente automatizadas, realizadas de forma manual pelo responsável GCCO somente em situações pontuais e esporádicas, afinal, as ferramentas *Microsoft*, já descritas, estarão organizadas e programadas para receber determinados documentos/ informações até certa data por meio de responsáveis e supervisores previamente estabelecidos, o que permitirá que rotineiramente os responsáveis sejam alertados, através de notificações enviadas pelas ferramentas, via *e-mail*, quanto aos envios e aprovações dos documentos necessários.

- d) Enviar um *e-mail* notificando o responsável na GCCO que todos os documentos de uma determinada pasta/ parcela foram disponibilizados e aprovados pelos supervisores, estando disponíveis para *Iniciar a elaboração do Relatório de Atividades e Analisar as informações no SharePoint*. Espera-se que, com a utilização do *SharePoint* e *Power Automate*, o processo ocorra exatamente dessa forma, ou seja, sem a necessidade do responsável GCCO constantemente consultar o Cronograma de Atividades do contrato (em um *site* de um determinado setor do CAEd/UFJF), depois, contatar responsáveis setoriais que cuidam da execução das atividades e, ainda, cobrar o envio de informações que já são de praxe. As ferramentas auxiliarão muito, pois, programadas corretamente, permitirão que os *scripts* façam tais ações de forma automatizada. Além disso, um outro gargalo importante do processo será eliminado com a utilização dessas ferramentas: as inúmeras formas/ meios, digitais e físicos pelos quais os setores do CAEd/UFJF disponibilizavam os documentos/ informações necessárias aos Relatórios de Atividade para a GCCO. Tal situação, conforme já descrita nos capítulos anteriores, torna o processo muito atravancado, pois, perdia-se muito tempo buscando as informações nos diversos meios e endereços eletrônicos/ digitais e organizando-as em um único local (na rede interna da GCCO). Com a utilização do *SharePoint*, todas as informações deverão ser, obrigatoriamente, disponibilizadas em um único local/ pasta e nos formatos (exemplo: documento de texto, planilhas eletrônicas, imagens, *slides*, etc.) já pré-determinados pelo responsável GCCO (formatos ideais para inclusão nos Relatórios de Atividades), devendo os setores responsáveis anexarem e validarem seus documentos dentro do *SharePoint*, o qual estará previamente configurado para receber tais informações de cada setor/ contrato.
- e) Quando faltar sete dias para o vencimento de uma parcela, as ferramentas enviarão um *e-mail* diariamente aos responsáveis pelo envio de documentos/ informações e aos seus

- supervisores setoriais, alertando quanto ao vencimento e solicitando a disponibilização imediata dos documentos faltantes nas pastas de cada contrato/ parcela;
- f) Quando uma pasta/ parcela atingir sua data de vencimento, enviar um *e-mail* a todos os envolvidos – responsáveis setoriais, supervisor setorial e responsável na GCCO – informando o *status* dos documentos que nela devem estar disponibilizados: “Pendente”, “Pronto” e “Aprovado pelo Supervisor”.
- g) Caso não seja possível entregar um documento na data prevista no *SharePoint*, o responsável setorial poderá justificar, em formulário próprio disponibilizado na pasta, o motivo do não cumprimento do prazo e nova data em que será possível finalizar a atividade contratual e enviar os documentos pendentes. Nesse caso, o responsável GCCO analisará a justificativa e não havendo comprometimento de obrigações contratuais irá realizar a atividade de *Ajustar configuração do projeto do SharePoint*, determinando a nova data de vencimento para a parcela e para o envio do documento pendente.

Em suma, buscou-se demonstrar até aqui o que são e quais as funcionalidades dentro da modelagem *to be* da Figura 20, das ferramentas tecnológicas *SharePoint* e *Power Automate*, propostas como meio para automatização de algumas atividades, já descritas, do processo, tornando-o mais eficiente: o *SharePoint* figurando como um grande repositório de dados dotado de metadados e parâmetros específicos que devem ser seguidos para cada contrato e o *Power Automate* operacionalizando tais parâmetros e regras e auxiliando, sobretudo, nas notificações aos responsáveis e controle das ações executadas/ou não dentro do *SharePoint*.

De acordo com Andrade, Roseira e Barreto (2016) quando as informações e seus fluxos são suportados por tecnologias adequadas, a efetividade organizacional, que se espera com a implementação de uma gestão por processos, é uma consequência.

Com as tecnologias da informação incorporadas, os fluxos da informação na empresa tendem a se tornar mais efetivos em virtude da elevação da capacidade de coletar, estocar, processar e transferir informações, o que torna possível a obtenção de uma maior velocidade na comunicação, redução no prazo de respostas às variações dos ambientes, tanto interno quanto externo, e melhoria da tomada de decisão; enfim, permite um aumento da eficiência organizacional em vários aspectos (ANDRADE; ROSEIRA; BARRETO, 2016, p. 2).

Importante ressaltar aqui qual seria o grau de dificuldade na utilização de tais ferramentas na perspectiva da presente mestranda. O *SharePoint* apresenta-se de forma bem

familiar a um *site* interativo, uma espécie de rede interna de internet, semelhante a que já é usada pelos colaboradores do CAEd/UFJF, com permissões de acesso, por exemplo, porém, em um “local” mais dinâmico, como um *site* ou um sistema de gestão de tarefas/projetos. Assim, acredita-se que o *SharePoint* seria de fácil manuseio para o responsável GCCO efetuar as configurações.

Já o *Power Automate* apresenta-se de forma um pouco mais específica, buscando vincular o que foi estabelecido nos metadados do *SharePoint* a comandos específicos, gerando, por exemplo, notificações aos responsáveis (algo do tipo: se previsto “x regra”, executar “y/z/m comandos/ações”). Nesse sentido, acredita-se que o responsável da GCCO poderia contar com o apoio de um colaborador de TI do CAEd/UFJF que já utiliza tal ferramenta em suas atividades de rotina, para realizar a programação dos *scripts* do *Power Automate* junto ao *SharePoint*. Tal apoio será necessário apenas uma única vez, após configurar o primeiro projeto/contrato no *SharePoint*. Realizada a programação uma vez, os demais projetos que serão acrescentados e configurados no *SharePoint* pela GCCO já estarão submetidos à mesma programação.

Assim, como mencionado anteriormente na descrição das regras a serem implementadas pelos *scripts*, a expectativa é que algumas ações sejam efetuadas somente por meio das ferramentas propostas, otimizando o processo e evitando gargalos. Assim, acredita-se que o processo deve ocorrer da seguinte forma para que seja eficiente:

- a) Responsável GCCO procede com *Analisar Documentação Geral do Contrato e Cronograma de Desembolso Financeiro e Definir pontos de controle*;
- b) Responsável do GCCO define *Configurar projeto no SharePoint*, criando as pastas para cada contrato, bem como as subpastas para cada parcela do contrato, informando quais documentos devem ser ali anexados, em quais formatos, até que data, vencimento da parcela, responsáveis e supervisores setoriais, entre outros metadados que julgar importante ou essenciais ao seu trabalho. Os contratos com o CAEd/UFJF são firmados para realização de projetos específicos, por isso aqui preferiu-se tal denominação;
- c) Responsável GCCO solicita apoio de um colaborador do setor de Tecnologia da Informação (TI) do CAEd/UFJF para realizar a programação dos *scripts* do *Power Automate* junto ao *SharePoint*. Importante ressaltar que tal apoio de TI será necessário apenas uma única vez, ao configurar o primeiro projeto/ contrato no *SharePoint* (conforme já mencionado);

- d) As ferramentas *SharePoint* e *Power Automate* atuam juntas, realizando as solicitações de documentos/ informações, notificações e alertas aos setores responsáveis;
- e) Responsáveis setoriais recebem notificações, via *e-mail*, que existem documentos/ informações “pendentes” a serem enviadas para a GCCO. Estes, então, ao finalizar as atividades relacionadas, acessam o *SharePoint* e disponibilizam os documentos previstos dentro do prazo estipulado (e antes do vencimento da parcela). Os supervisores setoriais, em seguida, recebem notificação que um documento foi disponibilizado por seu colaborador na pasta e solicita aprovação desse. Eles, então, acessam a ferramenta e ratificam e aprovam os documentos/ informações disponibilizadas por seus colaboradores, também dentro do prazo estipulado;
- f) Responsável GCCO recebe notificação, via *e-mail*, que todos os documentos de uma determinada pasta/parcela foram disponibilizados e aprovados pelos responsáveis e supervisores;
- g) Responsável GCCO, então, procede com as atividades de *Iniciar a elaboração do Relatório de Atividades e Analisar as informações no SharePoint*;
- h) Responsável GCCO analisa todas as informações disponibilizadas no *SharePoint* pelos responsáveis; estando tudo de acordo e nenhuma informação pendente/ incorreta, procede em paralelo com as seguintes atividades: *Finaliza Relatório de Atividades e Realiza contato com o Contratante* para solicitar autorização para o faturamento da parcela (cujas ações já foram finalizadas) e envio do Processo de Pagamento físico (composto pelos documentos fiscais e Relatório de Atividades);
- i) As demais atividades, posteriores às atividades *Finaliza Relatório de Atividades e Realiza contato com o Contratante*, transcorrem da mesma forma como foram detalhadas no mapeamento *as is* do capítulo anterior desta pesquisa.

Assim, a automatização proposta na Figura 20, busca atacar os pontos considerados importantes e/ou críticos na versão anterior do processo (*as is*): a necessidade de solicitação/ notificação quanto ao envio das informações necessárias ao Relatório de Atividades; as inúmeras formas/ meios de disponibilização das informações pelos setores do CAEd/UFJF; e a necessidade de cobrança, reiterada, por informações pendentes e/ ou que precisam ser retificadas pelos setores responsáveis.

Um outro ponto crítico que propõem-se melhorias é o Cronograma de Atividades do Contrato. Como tal cronograma é de responsabilidade de outro setor do Centro, não foi possível

representar uma proposição de melhoria para ele na Figura 20. Esse Cronograma é o documento que auxilia a GCCO tanto na atividade de *Configurar projeto no SharePoint* (pois os prazos para envio das informações serão baseados nas previsões de encerramento das atividades do contrato e, também, no vencimento das parcelas do Cronograma de Desembolso Financeiro do Contrato), quanto na atividade de *Acompanhar a execução do contrato*.

Como mencionado no detalhamento do mapeamento *as is*, o Cronograma de Atividades do Contrato, que fica disponibilizado no *site* interno de um dos setores do CAEd/UFJF, não é atualizado *online* e não traz o *status* de todas as atividades do projeto/ contrato. Por isso, de um determinado ponto/ atividade em diante, a consulta precisa ser feita junto aos setores por telefone ou *e-mail* a fim de descobrir se uma determinada atividade foi finalizada ou não pelo setor. Assim, o que se propõe é que a GCCO sugira ao setor responsável pelo cronograma que ele seja reformulado/ complementado e traga todas as atividades previstas de um determinado Contrato, bem como o período para realização e o *status* atualizado. Além disso, como o referido Cronograma encontra-se em um *site* interno do setor por ele responsável, sugere-se que sempre que o setor efetuar alguma alteração de datas ou na versão, seja disparado um *e-mail* a todos os colaboradores que utilizam o Cronograma como norteador e/ou apoio às suas atividades de trabalho. Tal mudança, associada às demais que foram apresentadas, certamente, acredita-se, traria melhorias ao processo, pois os colaboradores que precisam do Cronograma poderiam utilizar apenas o *site* como único meio de consulta acerca dos *status* das atividades dos Contratos.

Como pode-se observar no modelo proposto, os pontos que foram atacados e que buscou-se soluções eficientes estão, direta ou indiretamente, atrelados à questão da informação, seu compartilhamento e gestão. Conforme evidenciado ao longo desta pesquisa, esse é um ponto importante que precisa ser melhorado no CAEd/UFJF. Rosseti e Moraes (2007, p. 124) afirmam que as organizações contemporâneas vivem numa “economia do conhecimento”, a qual é “fundamentada na capacidade intelectual para gerar riquezas”. Contudo, alertam que a mera presença do conhecimento nas organizações não gera efeitos por si mesmo. É preciso geri-lo estrategicamente, por meio da Gestão do Conhecimento.

A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes. Com essas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir por meio de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em um capital, em uma mensagem (ROSSETI; MORAES, 2007, p. 124).



As melhorias propostas nesta seção tendem a diminuir o retrabalho, minimizar erros informacionais, tornar o processo mais ágil, entre outros, evitando, assim, que a GCCO precise buscar, constantemente, alternativas criativas para não atrasar o envio do Processo de Pagamento (documentos Fiscais de Pagamento e Relatório de Atividades) aos contratantes; como, por exemplo, despachar o Processo de Pagamento via SEDEX para o contratante sem o Relatório de Atividades anexo, na tentativa de concluir o Relatório de Atividades (cujas informações foram enviadas pelos setores fora dos prazos solicitados/agendados) até o dia da entrega do SEDEX ao destino, enviando o Relatório de Atividades por *e-mail* ao contratante, entre outros procedimentos alternativos, já contextualizados no Capítulo 2 desta pesquisa. Tais melhorias também tem o objetivo de liberar “capital intelectual” do responsável pela execução do processo, que, por sua vez, poderá dispendir maiores esforços e energia em atividades que, de fato, agregam valor aos produtos/ serviços do CAEd/UFJF – o que não é o caso de atividades como realizar cobrança reiterada de informações (que já poderiam ter sido encaminhadas no prazo estipulado pela GCCO) junto aos setores internos da instituição.

Importante registrar que não foi possível a implementação e pré-testagem prática<sup>55</sup> no cotidiano da GCCO do modelo proposto, auferindo, assim, sua aplicabilidade e reais resultados obtidos frente às rotinas de trabalho. Diante de tal impossibilidade, o modelo foi apresentado, conforme descrito na Metodologia de Pesquisa, ao colaborador(a) da GCCO que, atualmente, é responsável pela elaboração dos Relatórios de Atividades, a fim de que este sujeito pudesse criticar e avaliar a aplicabilidade e potencial de sucesso do modelo, bem como manifestar, de forma sincera, possíveis dificuldades/ limitações pessoais no caso da implementação, de fato, do modelo em sua rotina.

O Colaborador GCCO ressaltou não vislumbrar, inicialmente, dificuldades quanto à operacionalização das atividades/ ferramentas de suporte apresentadas, mostrando-se bastante otimista quanto à possibilidade de implementação das mudanças. Ele acredita que as medidas podem, sim, tornar o processo mais efetivo, contribuindo, significativamente, para melhoria da qualidade dos Relatórios de Atividades e, conseqüentemente, com outros processos de trabalho de sua responsabilidade. Isso porque otimiza tempo e energia de trabalho, os quais podem ser dispendidos em outras atividades de igual importância para a GCCO e para o CAEd/UFJF.

No que tange às sugestões frente ao modelo, o Colaborador GCCO sugeriu dois pontos que considerou muito válidos ao processo. Um deles é que, ao utilizar, pela primeira vez, a

---

<sup>55</sup> Nota da autora: impossibilidade devido ao fator tempo necessário para tal ação de implementação e acompanhamento dos resultados do modelo. O tempo necessário não seria compatível com o de conclusão deste programa pós graduação.

ferramenta *SharePoint* para configurar o primeiro contrato/ projeto, um colaborador da área de TI (que utiliza o programa em sua rotina e já ajudaria na primeira programação do *Power Automate*) acompanhasse o Colaborador GCCO no manuseio da ferramenta e tirasse eventuais dúvidas de operacionalização. Outro ponto sugerido foi que as ferramentas introduzidas no modelo (*SharePoint* e *Power Automate*), se possível, gerassem para o Colaborador GCCO e demais envolvidos no processo, que tivessem interesse, relatórios semestrais/ anuais que evidenciassem como os usuários do *SharePoint* se “comportaram” frente às suas demandas, por exemplo: quais documentos sempre são entregues próximos ou na data de vencimento ou sempre entregues antecipados e/ou atrasados (evidenciando, assim, por exemplo, quais os setores estão mais comprometidos com o envio das informações); e quais pastas/ documentos são reiteradamente reagendados pelo Colaborador GCCO devido à atividade a ele vinculada não ter sido finalizada/ executada (demonstrando, assim, que os prazos estabelecidos nos Cronogramas de Atividades dos projetos precisam ser revistos/ reformulados).

As sugestões apresentadas pelo Colaborador GCCO são interessantes, pois permitem gerar dados/ informações estratégicas acerca do processo, sobretudo, a segunda sugestão. Esta permite: (i) ter ciência, com base em dados de comportamento, quais os setores ainda precisam ser mais conscientizados quanto à importância de compartilhamento das informações nos prazos – visão sistêmica; e, também, (ii) gerar informações (para os setores que fazem os Cronogramas de Atividades e de Desembolso Financeiro) sobre os prazos reais de execução de cada atividade do contrato. Isso porque se uma atividade sempre tem seu prazo de realização alterado/estendido, significa, por exemplo, que os prazos estimados no início do contrato, para sua realização, não estão condizentes com a realidade de execução. Assim, as sugestões colocadas pelo Colaborador GCCO durante a apresentação da modelagem *to be* integram às demais proposições e considerações do modelo ora proposto.

Pensar sistematicamente nos processos de trabalho da organização e em como melhorá-los, bem como coordenar a implementação de processos modelados é uma das muitas atribuições que pode ter um escritório de processos. Assim, na próxima seção, será apresentada uma proposta para a criação e implementação de um escritório de processos no CAEd/UFJF como ferramenta estratégica de suporte e melhoria da gestão.

## 4.2 CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NO CAED/UFJF

Nesta seção será apresentada uma proposta de criação e implementação de um Escritório de Processos para o CAEd/UFJF (EP/CAEd), o qual foi pensada considerando a realidade institucional do Centro, o referencial teórico da pesquisa e, sobretudo, as considerações apresentadas pelos membros dos Escritórios de Processos das três instituições entrevistadas – UFRGS, UFES e UFJF –, pois são profissionais que vivenciam as rotinas dessas estruturas.

Nesse sentido, buscou-se, inicialmente, propor uma estrutura física, tecnológica, intelectual e institucional (principais objetivos e formas de atuação) para o Escritório. Tal estrutura foi baseada nos principais problemas/ pontos de atenção ressaltados pelos entrevistados em cada um dos eixos de análise das entrevistas. Afinal, as entrevistas foram realizadas com o intuito de investigar outras instituições, minimamente semelhantes ao CAEd/UFJF, que atualmente vem angariando bons resultados a partir do mapeamento, análise e implementação de processos modelados em sua estrutura organizacional, evidenciando, assim, como a implantação de uma gestão por processo e de ferramentas por ela proposta, em especial o mapeamento e modelagem de processos e o escritório de processos, podem ser essenciais para a melhoria da gestão organizacional nas instituições.

Posteriormente, tendo em vista que o Escritório é uma estrutura que ainda precisa ser criada e institucionalizada no CAEd/UFJF, sugeriram-se algumas etapas/ ações para o início das atividades, de forma que Escritório, naturalmente, estabeleça-se dentro da estrutura atual da instituição. A seguir, no Quadro 10, a Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF, baseada nos principais dados encontrados por Eixos de Análise das Entrevistas.

Quadro 10 – Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF baseada nos principais dados encontrados por Eixos de Análise das Entrevistas

(continua)

Eixo de Análise das Entrevistas	Principais Problemas/Pontos/Achados identificados nas entrevistas	Como o Escritório de Processos do CAEd/UFJF poderia se estruturar (infra estrutura técnica, tecnológica, e intelectual) e atuar diante dos pontos ressaltados nas entrevistas? – Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF
A importância da Gestão por Processos para as instituições	<p><u>Antes da Gestão por Processos e da implantação dos Escritórios de Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de documentação dos processos; Conhecimento somente na cabeça das pessoas (as pessoas saíam de suas atividades e o conhecimento se perdia); Falta de gestão do conhecimento; Ineficiência; Erros de registro de informações nos processos; Processos extremamente demorados, com algumas atividades demandando muito tempo (por falta de automatização e /ou planejamento do processo), prejudicando os prazos dos tramites/atividades subsequentes;</li> <li>• Necessidade de maior controle sobre as atividades do processo e sobre seus executores;</li> <li>• Necessidade de maior envolvimento da alta gestão com os trabalhos a serem realizados pelo Escritório;</li> <li>• Cultura zero de processos antes do escritório, necessidade de conscientização e promoção da visão sistêmica;</li> <li>• Necessidade de consolidação da Gestão por Processos;</li> </ul>	<p>O Escritório de Processos figurará como uma ferramenta estratégica de gestão, tendo como objetivos principais apoiar a instituição de 3(três) formas distintas, mas, necessariamente, correlatas - Missão do Escritório de Processos do CAEd/UFJF:</p> <p>(i) atuar no registro, documentação, mapeamento (“as is”), análise, modelagem (“to be”) de todos os processos de trabalho da instituição e, é claro, na implementação desses processos melhorados junto às equipes de trabalhos/setores, buscando, assim, processos de trabalho mais efetivos que gerem produtos e serviços de qualidade e valor agregados ainda maiores que os atuais;</p> <p>(ii) promover a conscientização de todos os colaboradores, por meio de capacitações /reuniões, sem exceção, quanto ao impacto individual de suas atividades no todo e a importância de compartilhar e registrar as informações pertinentes aos processos de trabalho, ou seja, promover a visão sistêmica entre os colaboradores, estabelecendo, assim, uma cultura de processos na instituição, com equipes mais conscientes, proativas e motivadas a participar das mudanças que se fizerem necessárias para melhoria dos processos de trabalho nos quais estão envolvidas; e</p> <p>(iii) Implementar e consolidar a gestão por processos na instituição, contribuindo, assim, para a melhoria da gestão organizacional como um todo.</p>
A importância, melhorias, benefícios e desafios associados com a implementação da gestão por processos e dos Escritórios de Processos	<p><u>Depois da Gestão por Processos e da implantação dos Escritórios de Processos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias quantitativas: maior eficiência; menor tempo de execução do processo; diminuição de erros e retrabalho; diminuição de custos e de excesso de pessoas em uma mesma equipe;</li> <li>• Melhorias qualitativas: força de trabalho mais organizada e bem distribuída; melhoria no fluxo de informações nos setores e entre eles; maior transparência nas atividades; processos bem estruturados e adequados às rotinas de trabalho; proliferação da visão sistêmica entre os colaboradores; liberação de capital intelectual; qualidade de vida no trabalho (tarefas que demandavam muito tempo e energia foram automatizadas e otimizadas; pessoas mais incomodadas com falta de produtividade/ineficiência;</li> <li>• Maior envolvimento da alta gestão;</li> <li>• Desafios a serem superados: estrutura burocrática e inercial das instituições públicas; donos de processos terem maior maturidade e postura reflexiva quanto à importância de buscaram melhorias contínuas de seus processos; resistência das pessoas às mudanças; pessoal de Tecnologia da Informação limitado para atendimento de demandas da instituição e dos escritórios de processos;</li> <li>• Recomendações ao CAEd/UFJF quanto à implementação da Gestão por Processos e Escritórios de Processos - pontos fundamentais: (i) equipe de trabalho adequada; (ii) dar resultados úteis à instituição; (iii) função principal do escritório bem definida; (iv) subordinação do escritório à Coordenação Geral do Centro; e (v) Criar um escritório de processos vinculado e alinhado ao Escritório de Processos da UFJF.</li> </ul>	
A importância do Escritório de Processos para as instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritório como uma ferramenta estratégica de apoio à melhoria dos processos e da gestão organizacional;</li> <li>• Escritório como promotor de visão sistêmica e da aculturação da gestão por processos na instituição, bem como incentivando o desenvolvimento de uma vertente acadêmica;</li> <li>• Escritório como centro pensante focado em melhorar o dia a dia dos colaboradores, das atividades e da gestão, visto que os colaboradores e gestores estão cotidianamente "apagando incêndios" em seus processos de trabalho e, muitas vezes, não têm tempo para refletir a melhor forma de realizar suas tarefas ou melhorar o processo como um todo.</li> </ul>	

Quadro 10 – Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF baseada nos principais dados encontrados por Eixos de Análise das Entrevistas

(continuação)

Eixo de Análise das Entrevistas	Principais Problemas/Pontos/Achados identificados nas entrevistas		Como o Escritório de Processos do CAEd/UFJF poderia se estruturar (infra estrutura técnica, tecnológica, e intelectual) e atuar diante dos pontos ressaltados nas entrevistas? – Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF
Estrutura necessária para a montagem de um Escritório de Processos	Métodos e <i>softwares</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal <i>software</i> utilizado pelos escritórios para mapeamento e modelagem: básico – Bizagi;</li> <li>Metodologia para mapeamento e modelagem de processos utilizados pelos escritórios: é a mesma: <i>as is e to be</i>;</li> <li>Armazenamento e compartilhamento de informações: não há utilização de sistemas de informação integrados – apenas redes de compartilhamento de informação (particular ou na nuvem – sem custo financeiro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Software</i> a ser utilizado para mapeamento e modelagem: Bizagi – já é utilizado no CAEd/UFJF por profissionais da área de tecnologia; é provável que não haja custos;</li> <li>Metodologia para mapeamento e modelagem de processos: <i>as is e to be</i>; não há custos financeiros extras com tal utilização;</li> <li>Armazenamento e compartilhamento de informações: rede interna para armazenamento de informações institucionais e outras de armazenamento em nuvem gratuitas – como <i>Google Drive</i>, por exemplo. A rede interna de informações já é uma ferramenta utilizada por todos os colaboradores da instituição, logo é provável que não haja custos.</li> </ul>
	Mecanismos de Controle, Monitoramento e Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não são utilizados, até o momento, indicadores de controle e monitoramento em relação aos processos melhorados pelo Escritório;</li> <li>Utilização apenas de indicadores internos, dos trabalhos internos, mas que não são divulgados, como “número de processos modelados no ano”, “média de tempo dispendido antes e depois de um processo ser melhorado pelo escritório”;</li> <li>Indicadores, Monitoramento e Planos de Ação ficam sob responsabilidade dos “donos do processo” (quem/ setor que solicitou a melhoria de algum processo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicialmente, os indicadores e a forma de monitoramento dos processos melhorados podem ser sugeridos pelo escritório, por exemplo: “menor tempo de execução do processo”, “diminuição dos custos”, “maior número de testes digitalizados por dia”, etc.;</li> <li>Posteriormente, após melhoramento de pelo menos um processo do setor, tal estabelecimento deve ser de responsabilidade dos “donos do processo”/ coordenadores setoriais. Eles, melhores que ninguém, saberão o que é prioritário melhorar seu setor, além de ser uma ótima forma de envolvê-los mais diretamente nas ações de melhoria;</li> <li>Dessa forma, pode-se concentrar nos demais processos que precisam ser trabalhados, sendo acionado pelas equipes somente quando algum processo já melhorado necessitar de ajustes.</li> </ul>
	Parcerias realizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcerias são muito importantes e devem sempre existir;</li> <li>Parcerias com faculdades da instituição;</li> <li>Parcerias com outros setores da instituição;</li> <li><i>Network</i> com outros escritórios de processos em eventos da área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceria com o Escritório de Processos da UFJF, atuando como um subescritório, utilizando-se de toda expertise e experiência, porém, dedicado somente ao CAEd/UFJF;</li> <li>Parceria com as faculdades e setor de Apoio Estudantil da UFJF, como a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade de Engenharia de Produção e Faculdade de Sistemas de Informação, por exemplo, para realização de projetos de interesse comum, bem como seleção de estagiários/ bolsistas para o escritório;</li> <li>Parcerias eventuais, em eventos, por exemplo, com outros Escritórios de Processos de outras universidades federais.</li> </ul>
	Equipes de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipes de Trabalho pequenas/ enxutas se comparadas ao tamanho das instituições;</li> <li>Equipe de tamanho e formação/ habilidades ideais;</li> <li>Formação acadêmica não é o mais importante sempre, mas, sim, as habilidades para lidar com pessoas e com a natureza do trabalho: pró-atividade, perseverança, resiliência, autogerenciável, responsável, saber lidar com pessoas;</li> <li>Tendência por profissionais das áreas de Administração, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação;</li> <li>Importante Escritório estar vinculado à alta gestão;</li> <li>Equipes de trabalho em sua maioria <i>full time</i>;</li> <li>Não há hierarquia entre os membros – somente a figura do gerente/ chefe/ coordenador principal que responde formalmente pelo escritório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe será subordinada à Coordenação Geral do CAEd/UFJF, somente;</li> <li>Escritório de Processos será vinculado, institucionalmente, ao Escritório de Processos da UFJF, trabalhando em parceria;</li> <li>Equipe de Trabalho do Escritório: pequena – três a quatro pessoas, sendo um profissional de nível superior celetista da instituição, responsável principal pelo escritório; e dois a três bolsistas/estagiários das faculdades da UFJF. Para que tal equipe não tenha custos financeiros ao CAEd/UFJF, sugere-se: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profissional de nível superior celetista: a escolha de um profissional já celetista da instituição, que, atualmente, trabalha na área de Tecnologia da Informação (TI) e realiza (de forma <i>part time</i>) atividades pontuais de mapeamento, análise e modelagem de processos pontuais do CAEd/UFJF. Sugere-se que este profissional seja deslocado para Escritório de Processos. Tal profissional seria estratégico, pois: (i) já conhece bem a realidade institucional; (ii) já conhece muitos colaboradores (ou seja, não seria uma pessoa nova e estranha abordando as pessoas no início das atividades do escritório; e (iii) por ser da área de Tecnologia, poderia desenvolver ferramentas ou buscar as melhores disponíveis no mercado (de preferência gratuitas) para controlar as atividades e indicadores, customizando-as à natureza do CAEd/UFJF.</li> <li>✓ Estagiários/ bolsistas: das áreas de Administração, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação, selecionados pelo profissional celetista e equipe do Escritório de Processos da UFJF. Para que o CAEd/UFJF não tenha custos com tais profissionais em formação, sugere-se bolsistas da UFJF que possam prestar, pelo menos, de quatro a seis horas diárias de serviço.</li> </ul> </li> </ul>

Quadro 10 – Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF baseada nos principais dados encontrados por Eixos de Análise das Entrevistas

(continuação)

Eixo de Análise das Entrevistas	Principais Problemas/Pontos/Achados identificados nas entrevistas		Como o Escritório de Processos do CAEd/UFJF poderia se estruturar (infra estrutura técnica, tecnológica, e intelectual) e atuar diante dos pontos ressaltados nas entrevistas? – Proposta para o Escritório de Processos do CAEd/UFJF
Processos dos Escritórios de Processos	Casos de sucessos e seus fatores associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de sucesso são aqueles cujas melhorias são possíveis de serem implementadas, pois a implementação é a tarefa mais árdua;</li> <li>• Fatores associados ao sucesso das melhorias dos processos: as pessoas e sua colaboração e envolvimento; transparência do trabalho do escritório; envolvimento dos participantes do processo no processo de planejamento das melhorias; evidenciar que a atividade do escritório é imparcial; envolvimento e ação da alta gestão para que a mudança e a implementação ocorram.</li> </ul>	<p>Acerca dos aspectos observados neste Eixo de Análise, sugere-se que a equipe do Escritório deve atuar conscientizando os colaboradores sobre a importância do trabalho que será realizado junto aos processos de trabalho e como a colaboração e envolvimento de todos é importante para o sucesso da proposta – promoção da visão sistêmica para o estabelecimento da cultura de processos e da gestão por processos. Tal conscientização poderia ocorrer, por exemplo, por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões com os coordenadores setoriais do CAEd/UFJF, explicando qual o objetivo do escritório e como ele pode ajudar no cotidiano das atividades e em bons resultados da instituição; bem como ressaltar a importância do Escritório para o sucesso com a implementação de melhorias;</li> <li>• Reuniões com os colaboradores do CAEd/UFJF, explicando qual o objetivo do Escritório e como ele pode ajudar no cotidiano das atividades e nos bons resultados da instituição;</li> <li>• Minicursos <i>online</i>, disponibilizados por <i>e-mail</i> aos colaboradores que participaram das reuniões, com conteúdo interativo e prático, com exemplos e casos reais, que seja possível o colaborador associar com sua realidade – evitar excessos de teorias;</li> <li>• Minicursos presenciais ofertados, gratuitamente, em parceria com o Escritório de Processos da UFJF para os colaboradores que se interessarem a saber mais sobre as ferramentas de mapeamento e modelagem de processos;</li> <li>• Palestra de um membro do Escritório de Processos da UFJF, de preferência o gestor principal, para os colaboradores do CAEd/UFJF, demonstrando como o escritório foi bom para a UFJF e como pode ajudar o Centro. Tal palestra seria interessante assim que o primeiro processo crítico do CAEd/UFJF fosse implementado e fosse possível notar melhorias qualitativas e quantitativas na rotina de trabalho. Dessa forma, os colaboradores já poderiam ter acesso aos bons resultados do processo do próprio CAEd/UFJF e da UFJF. Senso de pertencimento e comparação direta com a realidade vivenciada são importantes para conscientização dos colaboradores.</li> </ul>
	Casos de insucessos e as barreiras e dificuldades enfrentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram nomeados os processos de insucesso por questões éticas;</li> <li>• Fatores associados ao insucesso das melhorias dos processos – barreiras e principais dificuldades: resistência à mudança e a implementação por parte das pessoas; estrutura institucional rígida; falta de motivação; falta de cultura de processos na instituição; questões políticas e falta de resiliência.</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado no Quadro 10, todas as sugestões feitas, sobretudo aquelas relacionadas à ferramentas tecnológicas e equipe de trabalho, não envolvem gastos financeiros extras por parte do CAEd/UFJF, apenas ações pontuais de reestruturação, alinhamento organizacional e parcerias. A não necessidade de investimentos financeiros para a operacionalização de tal proposta é, por si só, um bom motivo para que a instituição leve a termo tal proposta, a título de tentativa, afinal, não há nada a perder, pelo contrário. Além disso, considerando o cenário nacional atual de recessão econômica em que se encontram a maioria das empresas, sejam elas públicas, sejam privadas, com ou sem fins lucrativos, devido aos reflexos econômicos da pandemia do Covid-19 (coronavírus), qualquer alternativa que visa tornar os processos de trabalho mais efetivos, dar resultados e melhorar a gestão deveria ser, ao menos, considerada com apreço.

Tendo por base a estrutura proposta no Quadro 10, acredita-se que as ações iniciais para viabilizar tal estrutura e iniciar as atividades do Escritório de Processos do CAEd/UFJF poderiam ser organizadas em algumas etapas. Contudo, antes de descrever tais etapas para o início das atividades é importante ressaltar que, conforme observado nas entrevistas, um dos principais fatores para o sucesso dos trabalhos dos escritórios e, sobretudo, para incentivar a implementação das mudanças necessárias ao melhoramento dos processos juntos aos colaboradores, é o envolvimento e atuação, efetivos, da alta administração da instituição. O apoio da Coordenação Geral do CAEd/UFJF, a quem o escritório estará direta e unicamente subordinado dentro da instituição, é fundamental para que a proposta do Escritório seja implementada e aceita pelos demais setores do Centro. Assim, as etapas que serão sugeridas já consideram que tal apoio e envolvimento serão irrestritos, até mesmo porque a Coordenação Geral do CAEd/UFJF sempre demonstrou grande atenção e preocupação em aprimorar, sempre que possível, os processos de trabalho da instituição.

O Quadro 11, a seguir, traz um resumo das etapas propostas para iniciar a implementação e ações do Escritório de Processos na instituição em estudo.

Quadro 11 – Etapas para o início da implementação e das atividades do Escritório de Processos do CAEd/UFJF

<b>Etapa</b>	<b>Nome da Etapa</b>
1ª Etapa	Estabelecimento de parcerias institucionais entre o CAEd/UFJF e o Escritório de Processos da UFJF (EP/UFJF), faculdades e unidades da UFJF e formação da Equipe de Trabalho.
2ª Etapa	Alocação física da Equipe de Trabalho e disponibilização de infraestrutura básica às atividades realizadas.
3ª Etapa	Capacitação Institucional e Técnica da Equipe de Trabalho
4ª Etapa	Definição de metodologia e criação de documentação institucional padronizada a ser utilizada pelo Escritório.
5ª Etapa	Apresentação da Equipe do Escritório aos coordenadores setoriais do CAEd/UFJF e definição pela Coordenação Geral do CAEd/UFJF dos primeiros processos de trabalho críticos que serão trabalhados.
6ª Etapa	Apresentação da equipe do Escritório aos demais colaboradores do CAEd/UFJF.
7ª Etapa	Início das atividades de mapeamento, análise, modelagem e implementação do processo piloto melhorado.
8ª Etapa	Apresentação à Coordenação Geral do CAEd/UFJF dos resultados com a implementação do modelo <i>to be</i> do processo piloto.
9ª Etapa	Palestra do Escritório de Processos da UFJF para colaboradores do CAEd/UFJF.
10ª Etapa	Início das rotinas normais de trabalho de melhoramento e modelagem de processos no Escritório.

Fonte: Elaborado pela autora.

As etapas previstas no Quadro 11 serão descritas nas subseções adiante.

#### **4.2.1 1ª Etapa: Parcerias entre CAEd/UFJF e Escritório de Processos da UFJF (EP/UFJF), faculdades e unidades da UFJF e formação da Equipe de Trabalho**

Conforme ressaltado pelos entrevistados desta pesquisa, é muito importante que o Escritório de Processos a ser implementado no CAEd/UFJF (EP/CAEd) atue em parceria com o Escritório de Processos da UFJF (EP/UFJF), devendo, portanto, ser institucionalmente vinculado a ele, trabalhando de forma conjunta, seguindo padrões semelhantes de fluxo e instruções e documentações de trabalho. Importante observar que tal parceria não envolveria que o EP/UFJF seja também responsável por atuar operacionalmente no EP/CAEd, por exemplo, mapeando e modelando processos – haverá uma equipe para isso. Seria algo semelhante ao que já ocorre entre o EP/UFJF e o EP/UFJF localizado no *campus* de Governador



Valadares/MG, como uma estrutura vinculada, porém, dedicada exclusivamente ao CAEd/UFJF e, portanto, também coordenada e subordinada à Coordenação Geral do Centro.

Outra parceria interessante para o EP/CAEd, a fim de viabilizar uma equipe de estagiários/bolsistas sem custos financeiros extras para a instituição, é com o setor de Apoio Estudantil da UFJF, a fim de que estudantes bolsistas (das faculdades de Administração, Engenharia de Produção e Sistema de Informação) prestem horas de serviço, já previstas como contrapartida de suas bolsas, no EP/CAEd. A experiência profissional que os estudantes tendem a obter no EP/CAEd certamente contribuirá com sua formação acadêmica, sendo uma parceria benéfica para ambas as partes.

Já vislumbrando trabalhos futuros e em conjunto entre o EP/UFJF e EP/CAEd, acredita-se que parcerias com as Faculdades de Administração e Ciências Contábeis (FACC), Faculdade de Engenharia de Produção e Faculdade de Sistemas de Informação da UFJF podem ser estratégicas para desenvolvimento de projetos mais complexos. Acredita-se que estabelecida a parceria entre o EP/CAEd e o EP/UFJF, as demais parcerias já serão “automáticas”, pois já existem na realidade do EP/UFJF, sendo, somente, estendidas àquele Centro.

Tomando por base a Equipe de Trabalho proposta anteriormente no Quadro 10, ou seja de três a quatro pessoas, com um profissional de nível superior já celetista do CAEd/UFJF e dois a três bolsistas/estagiários de uma das faculdades da UFJF, sugere-se que a escolha/ seleção dos bolsistas seja feita pelo profissional celetista e pelo EP/UFJF que, por sua vez, já possui experiência com esse processo seletivo e com bolsistas. Como visto na análise das entrevistas, a equipe de trabalho adequada, com certas habilidades específicas, é essencial para a eficiência e qualidade dos trabalhos a serem desenvolvidos pelo escritório.

#### **4.2.2 2ª Etapa: Alocação física da Equipe de Trabalho e disponibilização de infraestrutura básica às atividades realizadas**

Estabelecidas as devidas parcerias e formada a equipe de trabalho, sugere-se, como próximo passo, a alocação física desta equipe na instituição, bem como a disponibilização de infraestrutura básica ao início das atividades, como: mobiliário, computadores de boa qualidade com os devidos programas, acesso a redes de armazenamento de informações e *softwares* adequados aos trabalhos de melhoramento dos processos. Acredita-se que não haverá custos financeiros extras com a disponibilização de tal infraestrutura, pois a equipe proposta é pequena, além disso, os *softwares* e programas sugeridos, por exemplo, inclusive os que constam na automatização do processo de elaboração dos Relatórios de Atividades da GCCO

(*SharePoint e Power Automate*), já são atualmente utilizados por outras equipes de trabalho do Centro.

#### **4.2.3 3ª Etapa: Capacitação institucional e técnica da Equipe de Trabalho**

Considerando que os estagiários/bolsistas que farão parte da equipe de trabalho podem não conhecer muito a respeito do CAEd/UFJF e, principalmente, sua dinâmica de trabalho, principais serviços e produtos ofertados, seus macroprocessos, entre outros, sugere-se uma capacitação desses membros, para que eles compreendam a realidade e natureza da instituição na qual atuarão, bem como quais poderão ser as principais dificuldades a serem enfrentadas ao longo dos trabalhos.

Tal capacitação poderia ser dada pelo Coordenador Geral do Centro ou por pessoa(s) por ele designada(s), podendo ocorrer em um formato que permita discussão e troca de ideias de forma dinâmica entre as partes. O profissional celetista que também fará parte da equipe, sendo, depois da Coordenação Geral, o responsável pela mesma, deverá participar com os estagiários/bolsistas. A forma de atuação/ prioridades de atuação/ missão do EP/CAEd (presentes na proposta do Quadro 10) e as atribuições e responsabilidades dos membros da equipe de trabalho para que os objetivos do escritório sejam atingidos, devem ser reforçadas pela Coordenação Geral nesse encontro.

Feita a imersão na realidade institucional do CAEd/UFJF, sugere-se, em seguida, que toda a equipe de trabalho do EP/CAEd acompanhe, por período curto de tempo, no máximo uma semana, os trabalhos do EP/UFJF a fim de vivenciar as dinâmicas de trabalho, ferramentas, entre outros. Durante esse período, sugere-se que o EP/UFJF realize uma capacitação técnica com a equipe do EP/CAEd, apresentando, por exemplo: os padrões de documentações; fluxos de trabalho; *softwares* e ferramentas mais usuais (logicamente adequando tudo à realidade do CAEd/UFJF); formas de abordar os colaboradores durante os trabalhos de mapeamento e modelagem; sugestões para promover a visão sistêmica e a cultura de processos junto aos colaboradores, conscientizando-os; entre outras coisas/ ações pontuais que sejam ideais ou necessárias aos trabalhos que serão realizados.

A capacitação técnica do EP/CAEd em parceria com o EP/UFJF será de grande importância para o escritório, pois seria uma capacitação prática, com realidades/ problemas que tendem a ser semelhantes aos que serão vivenciados pela equipe no EP/CAEd. Além disso, o EP/UFJF, como pode ser observado nas entrevistas, precisou fazer um trabalho árduo e contínuo de conscientização dos servidores da UFJF quanto à cultura de processos, a fim de

que estes entendessem a importância do trabalho realizado/ iniciado. Essa experiência com pessoas, certamente, será, também, muito válida para o EP/CAEd, pois o ajudará a ter condições de lidar com algo que é natural nos processos de mudanças organizacionais: a resistência das pessoas envolvidas.

#### **4.2.4 4ª Etapa: Definição de metodologia e criação de documentação institucional padronizada a ser utilizada pelo Escritório**

Parcerias realizadas, equipe de trabalho formada, alocada e capacitada, sugere-se, então, que se inicie um esforço de estabelecer a metodologia de trabalho, planejamento e documentação institucional do escritório. A metodologia para mapeamento e modelagem dos processos de trabalho deverá ser, como colocado na proposta do Quadro 10, *a as is e to be*, que é, também, a mesma metodologia a utilizada pelos escritórios de processos entrevistados.

Quanto à documentação institucional, sugere-se que siga os padrões do EP/UFJF, customizando-a à realidade e necessidades do Centro, mas, ainda assim, permitindo que os trabalhos sejam analisados e consultados também pela UFJF sem dificuldades. Acerca do planejamento das atividades, a equipe deve atuar seguindo as diretrizes já propostas para o escritório e de acordo com as demandas consideradas prioritárias/ críticas para a Coordenação Geral do CAEd/UFJF.

Dessa forma, ao se iniciarem as primeiras atividades de mapeamento e modelagem de processos, bem como reuniões e capacitações com os setores do Centro, a equipe já terá condições de registrar tudo de forma sistematizada e padronizada. Tal organização é algo importante, pois transparecerá maior segurança e credibilidade ao trabalho que será feito.

#### **4.2.5 5ª Etapa: Apresentação da Equipe do Escritório aos coordenadores setoriais do CAEd/UFJF e definição pela Coordenação Geral dos primeiros processos de trabalho críticos a serem trabalhados**

Após o cumprimento das etapas anteriores, sugere-se que a Coordenação Geral do CAEd/UFJF apresente a equipe de trabalho do EP/CAEd aos coordenadores setoriais da instituição, ressaltando os propósitos e a importância da colaboração de todos para o sucesso dos trabalhos que serão realizados. A equipe do EP/CAEd, por sua vez, deve apresentar de forma sucinta, clara e prática como se darão os trabalhos de mapeamento, análise, modelagem e implementação dos processos que serão melhorados.

Na mesma ocasião, que poderia ser uma reunião, acredita-se que seja o momento ideal para que os coordenadores setoriais do CAEd/UFJF, agora minimamente instruídos quanto ao trabalho que será realizado pelo EP/CAEd, apresentem suas demandas à Coordenação Geral e à equipe do Escritório, ou seja, quais são os processos de trabalho mais críticos de seus setores e que, na perspectiva deles, precisam ser melhorados de forma urgente e porquê.

Após todos os setores apresentarem seus processos críticos, sugere-se que a Coordenação Geral eleja qual dos processos discutidos na ocasião será o primeiro a ser trabalhado e melhorado pelo EP/CAEd. Além disso, a Coordenação Geral também deve determinar qual será a ordem de prioridade em que os demais processos (apresentados como críticos pelos coordenadores setoriais) serão trabalhados pela equipe do EP/CAEd após a conclusão dos trabalhos com o primeiro processo – processo piloto.

Definido o processo piloto que será trabalhado pela equipe do EP/CAEd, esta já deverá agendar, na ocasião, com o coordenador setorial responsável, a primeira reunião com os colaboradores do setor (responsáveis e envolvidos direta e/ou indiretamente) para início dos trabalhos de mapeamento, análise e modelagem do processo escolhido.

#### **4.2.6 6ª Etapa: Apresentação da equipe do Escritório aos demais colaboradores do CAEd/UFJF**

De acordo com Andrade, Roseira e Barreto (2016) modificar fluxos de informação/trabalho em uma organização não é tarefa fácil, pois envolve mudanças substanciais em seu estado e, conseqüentemente, na cultura organizacional. Nesse sentido, mesmo que inicialmente o EP/CAEd atue somente em função de um processo específico, de um determinado setor, tal processo pode, por exemplo, ser interfuncional, ou seja, um processo que envolve setores diferentes em prol de um mesmo *output*. Por isso, sugere-se que após a apresentação da equipe do EP/CAEd aos coordenadores setoriais, também seja apresentada aos colaboradores do setor responsável pelo primeiro processo que será trabalhado, bem como aos demais colaboradores de todos os setores do CAEd/UFJF – nessa ordem –, para que eles já se familiarizem com os novos colegas e estejam, quando futuramente abordados pela equipe do EP/CAEd, minimamente informados sobre o que será feito.

De acordo com Kipper et al (2011), os grandes desafios das organizações estão em romper com as dificuldades envolvidas na dinâmica de processos interfuncionais. A Gestão por Processo tende a auxiliar e minimizar tais obstáculos, pois a intenção é que a organização passe a ser gerenciada em função de seus processos e, é claro, como ressaltado pelo Gestor 3 (2020)

das entrevistas, em função de seus produtos e serviços finais, os quais são oriundos desses processos – o produto final deve ser sempre o foco.

É preciso dar atenção às pessoas envolvidas nas atividades – direta ou indiretamente – pois, como bem colocado pelo Gestor 2(2020) do EP/UFJF, nas entrevistas, as pessoas são o “calcanhar de Aquiles” das organizações que buscam/ passam por mudanças de postura ou que estão implementando mudanças em seus processos de trabalho. Se elas não apoiarem e colaborarem, as mudanças dificilmente ocorrerão, ou ocorrerão de forma não sustentável.

Assim, é necessário que a equipe do EP/CAEd esteja, constantemente e incansavelmente, em todas as oportunidades possíveis, realizando o que o Gestor 2 (2020) chamou de “catequese”, ou seja, buscando conscientizar as pessoas sobre a importância do trabalho do escritório, da visão de processo e da Gestão por Processos. Com o tempo, a cultura de processos tende a estar estabelecida na instituição e o nível de maturidade mais avançado, permitindo, assim, que tal “catequese” seja feita somente em momentos pontuais.

A apresentação da equipe do EP/CAEd aos colaboradores em geral pode ser feita de forma setorizada e a equipe visitar todos os setores, ou reunir todos os colaboradores em um local e horário para uma apresentação única. A melhor opção deve ser avaliada pela Coordenação Geral do CAEd/UFJF no momento da implementação e atividades iniciais do EP/CAEd.

#### **4.2.7 7ª Etapa: Início das atividades de mapeamento, análise, modelagem e implementação do processo melhorado**

Definido o processo de trabalho piloto e feitas as devidas apresentações e movimentos de conscientização iniciais, a equipe do EP/CAEd deve iniciar o trabalho *in loco* de acompanhamento dos colaboradores envolvidos na execução do processo, bem como o coordenador setorial e as pessoas de outros setores que interagem/ recebem ações de tal processo. Esse é um momento de escutar as equipes, suas aflições, limitações, dificuldades, entre outros, é o momento de entender a dinâmica do processo pelos olhos de quem executa, com empatia.

É preciso, logo no início dessa etapa, definir quem (ou quais pessoas) será o “dono do processo” que está sendo estudado, ou seja, quem será o responsável setorial e que, futuramente, também acompanhará toda dinâmica de implementação do modelo proposto para melhoria. Com a imersão junto aos responsáveis e executores do processo, pode-se iniciar o mapeamento

*as is* do processo, desenhando como ele se apresenta no momento. Tal mapeamento deve ser validado pelos colaboradores.

Após “fechado” o mapeamento *as is*, inicia-se a fase de análise dos gargalos do processo, ou seja, os pontos que estão impedindo que o processo seja mais efetivo e que, portanto, precisam ser modificados e/ou automatizados. Tal processo deve ser iniciado em conjunto com os colaboradores executores, mas, posteriormente, deve ser analisado, isoladamente, de forma técnica pela equipe do EP/CAEd. O Escritório irá pensar e propor os pontos do processo que serão atacados, como o serão, quais ferramentas/ programas tecnológicos podem ser implementados e quais, é claro, os benefícios que tais modificações tendem a gerar.

Acredita-se que, neste momento da etapa, por ser o primeiro processo a ser trabalhado pelo EP/CAEd, as proposições/ automações a serem sugeridas para o processo devem ser avaliadas e construídas em conjunto com o EP/UFJF, que poderá contribuir muito com sua experiência, dando, inclusive, maior confiança à equipe do Escritório quanto à validade e à aplicabilidade do que irão propor aos executores e dono de processo. Após essa etapa de análise e proposição, a equipe do EP/CAEd deve elaborar a modelagem *to be*, calcada na realidade da instituição e mostrando como o processo deveria ser para ser mais eficiente e contribuir com a dinâmica da organização. Tal modelo deve ser apresentado para os executores e dono de processo, os quais devem avaliar a aplicabilidade do mesmo na prática. Possíveis ajustes devem ser feitos e, posteriormente, finalizado o modelo.

Finalizado e validado o modelo *to be*, a equipe do EP/CAEd deve instruir e auxiliar a equipe responsável pelo processo a iniciar a implementação dele em sua rotina. Por se tratar do primeiro processo e, portanto, algo novo para todos, tal implementação deve ser acompanhada de perto, bem como sugestões ao dono do processo de quais indicadores de desempenho poderiam ser anexados ao processo para futuras análises. Posteriormente, para outros processos que futuramente serão melhorados no setor, a responsabilidade por anexação de indicadores de desempenho, implementação e monitoramento do processo melhorado deve ficar a cargo do dono de processo do setor, ficando o EP/CAEd apenas como um consultor técnico do processo.

Com o processo melhorado e implementado, deve-se solicitar aos executores e dono do processo que avaliem (por meio de relatório simples e direto – elaborado e enviado pelo EP/CAEd aos colaboradores envolvidos) os resultados da implementação do modelo. É importante ressaltar, conforme observado nas entrevistas, que nem sempre as melhorias de processos geram resultados quantitativos passíveis de mensuração, mas, sim, conformidade e controle ao processo, bem como segurança jurídica.

#### **4.2.8 8ª Etapa: Apresentação à Coordenação Geral do CAEd/UFJF dos resultados com a implementação do modelo *to be* do processo piloto**

De posse dos resultados obtidos com a implementação da melhoria do processo piloto, o EP/CAEd deve apresentá-los à Coordenação Geral do CAEd/UFJF, que deve avaliar junto com o Escritório os impactos positivos da melhoria para outros setores e para o Centro como um todo, bem como eventuais custos do processo. Nesse momento, o EP/CAEd também pode apresentar as principais dificuldades operacionais enfrentadas ao longo do trabalho, bem como expor a necessidade de utilização de outras ferramentas de apoio ao trabalho.

#### **4.2.9 9ª Etapa: Palestra do Escritório de Processos da UFJF para colaboradores do CAEd/UFJF**

Provavelmente, o processo piloto terá resultados positivos mensuráveis. Logo, acredita-se que, após sua implementação e melhorias evidentes nas rotinas de trabalho dos colaboradores, seria um momento estratégico para, mais uma vez, promover a cultura de processos na instituição. Assim, sugere-se que seja convidado um membro do EP/UFJF para realizar uma palestra aos colaboradores do CAEd/UFJF. É importante que essa pessoa seja alguém que tenha participado dos primeiros trabalhos do EP/UFJF, possa compartilhar suas vivências e como o escritório ajudou a melhorar os processos e a gestão na UFJF.

Esse palestrante deve, também, aproveitar o gancho dos resultados já obtidos com o primeiro processo melhorado pelo EP/CAEd, mostrando que o trabalho que vem sendo realizado há alguns anos na UFJF e agora no CAEd/UFJF vale a pena para todos. Isso porque tendem a refletir em melhorias para todas as instâncias da organização – inclusive em maior qualidade de vida no trabalho e liberação de capital intelectual, conforme ressaltou o Gestor 2 (2020), nas entrevistas do capítulo anterior.

#### **4.2.10 10ª Etapa: Início das rotinas normais de trabalho de melhoramento e modelagem de processos no Escritório**

Acredita-se, que as etapas, anteriormente descritas, permitirão que o EP/CAEd seja implementado e inicie suas atividades de forma equilibrada e integrativa com o ambiente e colaboradores do CAEd/UFJF. Assim, sendo tais etapas superadas, acredita-se que é o

momento de iniciar as rotinas de trabalho inerentes aos escritórios de processos, de forma natural e atendendo às demandas de todo o Centro.

Após o primeiro processo melhorado, o EP/CAEd já terá outros processos de outros setores do CAEd/UFJF que já foram ordenados por prioridade pela Coordenação Geral do Centro na 5ª Etapa. Logo, deve começar suas rotinas por estes. Posteriormente, as novas demandas a serem trabalhadas devem ser definidas em conjunto com a Coordenação Geral do CAEd/UFJF, que, por sua vez, poderá adotar dinâmica semelhante à descrita na 5ª Etapa, ou seja, de discutir com os coordenadores setores sobre quais processos precisam ser melhorados.

Importante ressaltar que as etapas anteriormente sugeridas foram propostas pensando no menor impacto possível de tal implementação do escritório dentro da rotina do CAEd/UFJF, considerando, portanto, a perspectiva da presente mestranda enquanto executora do processo de trabalho em estudo – de elaboração do Relatório de Atividades pela GCCO, e, também, como colaboradora do Centro por longo período de tempo. Além disso, assim como a proposta de estrutura e atuação detalhada para o EP/CAEd no Quadro 10, as etapas sugeridas também não acarretarão em dispêndios financeiros para a instituição, o que é muito positivo e acredita-se um motivo considerável para operacionalizar a implementação do EP/CAEd.

Por fim, cabe observar que, no início das atividades deste escritório, e durante um certo período, o escritório atuará de forma mais operacional e “braçal”, dedicando a maior parte de seu tempo ao mapeamento, modelagem e implementação de processos melhorados, o que é natural e necessário para que todos os processos tornem-se mais efetivos e contribuam com os objetivos do CAEd/UFJF. Os colaboradores serão mais dependentes da equipe do EP/CAEd para sanar dúvidas e realizar mudanças. Contudo, depois de um certo período, as pessoas já terão maior visão de processo, tendem a ser mais independentes e o escritório passa a figurar como uma estrutura estratégica, que possui informações importantes para a tomada de decisão da instituição, dando apoio à gestão. É um processo natural.

De acordo com o BPM CBOOK (2013, p. 322), essa mudança de perspectiva e, por vezes, até de papel do escritório de processos, é algo natural, pois à medida que o grau de maturidade da organização evolui quanto à importância de gerir seus processos, o papel do escritório de processos tende a mudar. Organizações “pouco maduras são normalmente dependentes da equipe do escritório de processos para conduzir projetos de qualquer natureza”; enquanto que em organizações mais maduras “a dependência é menor”, pois com “gerentes de processos já instituídos e treinados, o escritório pode se concentrar em manter padrões, disseminar conhecimentos e focar em iniciativas de maior relevância”. É importante deixar claro esse percurso pelo qual o escritório tende a percorrer, pois, a proposta do presente EP/CAEd não se



baseia, de forma alguma, conforme já ressaltado, em uma estrutura institucional que apenas objetiva mapear e modelar processos. A intenção é que ela atue como uma ferramenta estratégica que possa ir além, sendo corresponsável, também, pela consolidação de uma cultura de processos e, conseqüentemente, de uma Gestão por Processos na instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo de buscar soluções e aprimoramentos ao processo de elaboração dos Relatórios de Atividades, na GCCO, em especial, aqueles que poderiam ser vislumbrados quando do mapeamento, análise e modelagem dos processos de trabalho, da sistematização das informações, da gestão por processo e da criação de um escritório de processos no CAEd/UFJF. O processo em questão, conforme descrito e analisado nos Capítulos 2 e 3, apresenta, da forma como é executado atualmente – “*as is*”, alguns gargalos relacionados, sobretudo, à questão da informação, seu compartilhamento e gestão, os quais o tornam moroso, ineficiente, e, quase sempre, caracterizado por retrabalho.

Diante de todo exposto ao longo da pesquisa, principalmente nas proposições feitas no Plano de Ação Estratégico (PAE), descrito no Capítulo 4, acredita-se que o estudo alcança seu objetivo, pois apresenta soluções e aprimoramentos não só para o processo de elaboração dos Relatórios de Atividades, com o modelo “*to be*” descrito, mas, também, para os processos de trabalho em geral do CAEd/UFJF, por meio da criação e implementação de um Escritório de Processos no CAEd/UFJF, conforme estrutura e etapas já detalhadas oportunamente.

As melhorias propostas para o processo de elaboração dos Relatórios de Atividades tendem a diminuir o retrabalho, erros informacionais e a necessidade da GCCO estar constantemente buscando alternativas criativas para cumprir prazos junto aos Contratantes do CAEd/UFJF. As mesmas foram calcadas na importância de gerir estrategicamente as informações e o conhecimento nas organizações, visto que os gargalos do processo estavam, basicamente, relacionados às dificuldades informacionais (acesso, compartilhamento e qualidade das informações necessárias ao processo).

Conforme teoriza Rosseti e Moraes (2007), as organizações contemporâneas vivem uma “economia do conhecimento”, por isso, gerir as informações institucionais e o conhecimento nas organizações tem se tornado tão essencial – é preciso transformar isso em capital, em recurso. Daí, a importância em aperfeiçoar os processos de trabalho, tornando-os mais efetivos, de forma a liberar o “capital intelectual” dos colaboradores para atividades que de fato agregam valor aos produtos e serviços da organização, conforme ressaltado algumas vezes pelo Gestor 2 entrevistado nesta pesquisa.

A proposta de criação e implementação de um escritório de processos no CAEd/UFJF, parte da mesma premissa e vai além de tal propósito, visto que essa estrutura organizacional deve atuar na melhoria de todos os processos de trabalho da instituição, na promoção de uma cultura de processos e na implementação e consolidação de uma gestão por processos na

instituição, contribuindo, assim, com melhores desempenhos e com produtos e serviços ao cliente de maior qualidade. Por isso, o escritório de processos proposto pode ser vislumbrado como uma ferramenta estratégica de apoio à gestão organizacional.

Ainda sobre o escritório de processos proposto para o CAEd/UFJF, cabe reforçar a importância desse atuar de forma coordenada e conjunta com o Escritório de Processos da UFJF, sendo uma parceria benéfica para as duas instituições. O CAEd/UFJF montaria seu escritório contando com toda experiência, expertise e treinamento dos profissionais que hoje atuam no Escritório de Processos da UFJF. A Universidade, por sua vez, teria os processos de trabalho de mais uma de suas unidades mapeados, modernizados e controlados, dando maior transparência às ações e aos importantes trabalhos de políticas públicas educacionais nacionais desenvolvidos pelo Centro.

Ademais, tomando por base uma perspectiva mais formal e legal, a Portaria nº 15 de 06 de janeiro de 2016 (UFJF, 2016), em seu Artigo 1º, item VIII, menciona que o Escritório de Processos da UFJF tem como uma de suas atribuições “concentrar as iniciativas de gestão por processos, alinhando-os aos objetivos estratégicos da UFJF”. Tal Portaria parece sugerir que o Escritório da UFJF deve estar sempre diretamente envolvido em iniciativas de gestão por processos no âmbito da instituição. A criação de um escritório de processos no CAEd/UFJF seria, portanto, uma destas iniciativas.

Buscou-se, ainda, neste estudo, responder à questão norteadora da pesquisa que é: “Como o mapeamento, análise e modelagem dos processos de trabalho, bem como a sistematização das informações e a implementação de um escritório de processos pode contribuir com a melhoria da gestão organizacional?”. Tal questionamento também foi, acredita-se, devidamente respondido, visto que observou-se que as inúmeras considerações teóricas apresentadas pelos autores que aqui dialogaram (acerca da importância da sistematização e gestão das informações, dos benefícios do mapeamento e modelagem de processo de trabalho, dos potenciais resultados de uma Gestão por Processos, da implantação de um Escritório de Processos e de como a Tecnologia da Informação pode ser grande aliada no suporte à todos esses pontos anteriores), parecem ter sido confirmadas pelos profissionais dos três escritórios de processos entrevistados – UFRGS, UFJF e UFES.

Os entrevistados argumentaram que, após a implementação de uma gestão mais voltada aos processos de trabalho e, sobretudo, de um escritório de processos em suas instituições, obteve-se resultados positivos consideráveis, tanto nos processos de trabalho, quanto na perspectiva sistêmica dos colaboradores, como: maior eficiência; menor tempo de execução do processo; diminuição de erros e retrabalho; diminuição de custos e de excesso de pessoal;

melhor organização da força de trabalho; melhoria no fluxo de informações nos setores e entre eles; maior transparência nas atividades realizadas; processos bem estruturados e adequados às rotinas de trabalho; proliferação da visão sistêmica e da cultura de processos entre os colaboradores; liberação de capital intelectual; qualidade de vida no trabalho; maior envolvimento da alta gestão, entre outros.

Contudo, apesar da presente pesquisa ter se cumprido com os pontos a que se propôs, acredita-se que se apresentou duas limitações, as quais, se ausentes, poderiam ter enriquecido ainda mais este estudo: (i) a implantação tanto do modelo proposto para o processo de elaboração dos Relatórios de Atividades, quanto do escritório de processos, permitindo, assim, verificar a aplicabilidade e os resultados obtidos; e (ii) realização de entrevistas com colaboradores de diferentes setores do CAEd/UFJF, a fim de buscar outros olhares, que não o da presente mestranda, acerca dos processos de trabalho da instituição, bem como identificar outros processos críticos, os quais, por sua vez, já poderiam ser sugeridos como pontos de atenção para o escritório de processos proposto. Ambas as limitações se deram em virtude da questão temporal, pois o período necessário à realização das duas ações mencionadas não seria compatível com o de conclusão deste Programa Pós-graduação. A não realização de entrevistas com sujeitos internos ao CAEd/UFJF também se justifica pela delimitação dos objetivos específicos da pesquisa e pelo intuito principal das entrevistas – investigar instituições focadas na gestão por processos e que implantaram escritórios de processos.

Diante dessas limitações da pesquisa, é propósito deste estudo tornar-se fonte de informações acadêmicas, mais especificamente, que as proposições apresentadas no PAE do mesmo sejam alvo de um novo caso de gestão, permitindo, assim, registrar e analisar a implementação de tais proposições (o modelo e o escritório de processos), bem como os resultados obtidos no CAEd/UFJF. Sabe-se que, anualmente, este Programa de Pós Graduação recebe alunos que também são colaboradores do CAEd/UFJF, logo, seria uma satisfação para a presente mestranda ver suas proposições serem testadas e analisadas por futuros pesquisadores e colegas de trabalho, que também possuem interesse em conhecer ou explorar a mesma linha temática. Além disso, tendo em vista que a presente pesquisa foi construída e guiada por uma perspectiva gerencial e pragmática acerca das organizações, acredita-se que a mesma incita a realização de trabalhos futuros que tenham como foco analisar a complexidade e subjetividade envolvida nos ambientes organizacionais, ou seja, as relações sociais e de poder que ali se estabelecem, bem como a própria cultura organizacional – fatores esses que podem contribuir ou dificultar, por exemplo, a implementação de proposições como as apresentadas no PAE da presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AGU. Advocacia Geral da União. Procuradoria Geral Federal. Departamento de Consultoria. **Parecer nº 15/2013/CÂMARA PERMANENTE CONVÊNIOS/DEPCONSU/PGF/AGU**, 26 fev. 2013. Disponível em: [https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/05/parecer\\_n-15-2013-camarapermanenteconvenios-depcosu-pgf-agu\\_compressed-1.pdf](https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/05/parecer_n-15-2013-camarapermanenteconvenios-depcosu-pgf-agu_compressed-1.pdf). Acesso em: 15 dez. 2019.

ALBUQUERQUE, A. C. B. **Gestão por Processos**: uma proposta de Manual de Procedimentos para o Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. 2019. Dissertação (Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019.

ALVES, Amanda. A importância da tecnologia da informação nas empresas. **WebArtigos**, 03 abr. 2017. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-nas-empresas/95285/>. Acesso em: 21 set. 2018.

ANDRADE, A. R. Comportamento e Estratégias de Organizações em Tempos de Mudança Sob a Perspectiva da Tecnologia da Informação. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 2, abr./ jun. 2002. Disponível em: <http://www.ancibe.com.br/artigos%20de%20si/artigo%20-%20comportamento%20e%20estrategia%20.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2019.

\_\_\_\_\_; ROSEIRA, C.; BARRETO, A. A. Informação e Ambientes Organizacionais: Ensaio sobre a Dinâmica dos Ambientes Informacionais nas Organizações. **Logeion – Filosofia da Informação**, v. 2, n. 2, 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/1771/1974>. Acesso em: 11 jun. 2019.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, Amadeu, A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**. Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 outubro de 1988**.

Brasília, 1988. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 25 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 jul. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm). Acesso em: 15 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 25 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Tesouro Nacional. **Conta Única da União**. Disponível em: [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/modelo-artigo-tesouro-nacional/-/asset\\_publisher/8oEpbfolahSe/content/gestao-da-conta-unica](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/modelo-artigo-tesouro-nacional/-/asset_publisher/8oEpbfolahSe/content/gestao-da-conta-unica). Acesso em: 15 set. 2019.

CAED. **Capacidade e Experiência do CAEd/UFJF**. Apresentação CAEd. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2019.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Execução e Monitoramento da Pesquisa de Avaliação (2016-2019)**. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, [s.d.].

CANDIDO, R. M.; FERREIRA, M. T.; ZUHLKE, R. F. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. [s.p.].

CARVALHO, K. Disseminação da Informação e Informação de inteligência organizacional. **Data Gama Zero**, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001238/0940193a9b30ebc6e29b2b8a6ff411d4/>. Acesso em: 29 abr. 2019.

COELHO, M. I. M. Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil: aprendizagens e desafios. **Aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p. 229-258, abr./ jun. 2008

CONTI, T. **Building Total Quality**: a guide for management. Londres: Chapman & Hall, 1993.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORREA, R. M. O que é Gestão da Tecnologia da Informação? Entenda como a TI pode ser uma aliada estratégica do negócio. **EUAX Consulting**, 30 ago. 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/gestao-da-tecnologia-da-informacao/>. Acesso em: 29 jun. 2019.

FADEPE. **Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão da UFJF (FADEPE/UFJF)**. Juiz de Fora, [s.d.]. Disponível em: <https://fadepe.org.br/fadepe/>. Acesso em: 13 set. 2019.

FERNANDES, M. N.; BARALE, R. F.; SANTOS, T. R.; COSTA, T. P.; JUNIOR, S. G. Percepção de Efetividade Organizacional: construção de uma medida de construto. **Revista de psicologia: organização e trabalho**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, v. 7, n. 2, jul./ dez. 2007. p. 115-132. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/1925/5419>. Acesso em: 26 set. 2019.

**FUNDAÇÃO CAED**. Apresentação. Juiz de Fora: UFJF, 2019. Disponível em: <http://fundacaocaed.org.br/#!/fundacao>. Acesso em: 08 set. 2019.

FRADE, A. C. M. N.; NASCIMENTO, D. M.; TOMAEL, M. I.; NETO, R. C. D. A. Gestão Estratégica da Informação: a distribuição da informação e o conhecimento. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 37-64, jul./ dez. 2003. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/90/1557>. Acesso em: 03 dez. 2018.

FREDERICO, G. F.; TOLEDO, J. C. A Gestão Por Processos: Um Estudo de Caso de um Operador Logístico. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. [s.p.].

GAGLIANO, P.; FILHO, R. P. **Novo Curso de Direito Civil**. Vol. 4. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

GESTOR 1. **Entrevista realizada de forma online, por videoconferência, em 25 mar. 2020**. Porto Alegre: UFRGS, 2020.

GESTOR 2. **Entrevista realizada de forma online, por videoconferência, em 04 abr. 2020**. Juiz de Fora: UFJF, 2020.

GESTOR 3. **Entrevista realizada de forma online, por videoconferência, em 03 abr. 2020**. Vitória: UFES, 2020.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1991.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 2018**. Brasília, 2018. Disponível em [http://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/saeb/2018/documentos/saeb\\_documentos\\_de\\_referencia\\_versao\\_1.0.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/2018/documentos/saeb_documentos_de_referencia_versao_1.0.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 2019**. Brasília, 2019. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb>. Acesso em: 30 mar. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEIRIÃO, L. Avaliação em Larga Escala, o que é? **Tuneduc**, 03 mai. 2017. Disponível em: <https://www.tuneduc.com.br/avaliacao-externa-de-larga-escala/>. Acesso em: 15 set. 2019.

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZA, R. Gestão por Processo: Comparação e Análise entre Metodologias para Implantação da Gestão Orientada a Processos e seus principais conceitos. **Revista Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./ dez. 2011. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425/1738>. Acesso em: 29 ago. 2019

MARTINHO, G. B.; ROTONDARO, R. G. Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: estudo de caso. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: ABEPRO, 2009. [s.p.].

MEC. Ministério da Educação. **Resolução nº 07, de 18 de dezembro de 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 e dá outras providências. Brasília, 2018. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category\\_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 07 set. 2019.

MENDONÇA, R. R. S. **Sumário da Disciplina Metodologia Científica em Administração**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2003.

MICROSOFT, 2020a. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/sharepoint/collaboratio>. Acesso em: 06 jun. 2020,

\_\_\_\_\_, 2020b. Disponível em: <https://us.flow.microsoft.com/pt-br/>. Acesso em: 06 jun. 2020

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOURA, L. R. Informação: a essência da qualidade. **Revista Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/673/682>. Acesso em: 13 mai. 2019.

OLIVEIRA, S. B.; MOTTA, R. A. S. M.; OLIVEIRA, A. S. Gestão de Processos e Tecnologia de Informação: em busca da agilidade em serviço. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 172-194, jan./ abr. 2012. Disponível em:



<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21854/18397>. Acesso em: 29 ago. 2019.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, A. P. **Relatório de Estágio Supervisionado – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)**. Faculdade de Economia e Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

PAULK, M. C. et al. **Capability Maturity Model for Software**. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute, 1993.

PEREIRA, C. M. S. **Instituições de Direito Civil**. Vol. 3. 12. ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2006.

PLATAFORMA MAIS BRASIL. **Convênio nº 882 517/2019**. 28 fev. 2019. Disponível em: <https://voluntarias.plataformamaisbrasil.gov.br/voluntarias/ConsultarProposta/ResultadoDaConsultaDeConvenioSelecionarConvenio.do?sequencialConvenio=882517&Usr=guest&Pwd=guest>. Acesso em: 07 set. 2019.

PORTAL DA AVALIAÇÃO. **O que é Avaliação em Larga Escala?** Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 15 set. 2019. Disponível em: <http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/o-que-e-avaliacao-educacional/>. Acesso em: 15 set. 2019.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Conceito de Orçamento Público**. [S.l., s.d.]. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/orcantome-publico>. Acesso em: 15 set. 2019.

PORTAL SISLAME. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://portalsislame.caedufjf.net/portalsislame/passos.jsf>. Acesso em: 01 set. 2019.

PPGP. **Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/>. Acesso em: 07 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. **Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública conquista conceito 4 na Avaliação da CAPES 2017**. Juiz de Fora, 20 set. 2017. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/mestrado-profissional-em-gestao-e-avaliacao-da-educacao-publica-conquista-conceito-4-na-avaliacao-da-capes/>. Acesso em: 07 set. 2019.

REIS, R.V. M.; ZIVIANI, F.; LIMA, N. M. Estudo das práticas de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. **Encontros Bibli**, v. 19,

n. 41, p. 105-126, set./dez. 2014. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2014v19n41p105/28289>.  
Acesso em: 09 abr. 2019.

RODRIGUES, L. Configurando aplicativo script. **Simplo 7**, [S.l., s.d.]. Disponível em:  
<https://ajuda.simplo7.com.br/hc/pt-br/articles/360034615394-Configurando-Aplicativo-SCRIPT>. Acesso em: 08 jun. 2020.

ROSSETI, A. G.; MORAES, A. B. T. O papel da Tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./ abr. 2007. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2019.

ROTONDARO, Roberto G. Gerenciamento por Processos. In: DE CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (orgs.). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006. p. 209-235.

SALGADO, A. F. C. **Análise da gestão da informação no sistema mineiro de administração escolar (SIMADE) pelas superintendências regionais de ensino**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em:  
[http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/11/Amabilis\\_vers%C3%A3o\\_final\\_pos\\_defesa.pdf](http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/11/Amabilis_vers%C3%A3o_final_pos_defesa.pdf). Acesso em: 07 set. 2019.

SANTANA, A. C. M. A constituição do Estado Avaliativo e o aumento das avaliações externas: propagando um ensino desigual para todos. In: ROTHEN, J.C.; SANTANA, A. C. M. (orgs.). **A Avaliação da Educação: referências para uma primeira conversa**. São Carlos: Ed. UFSCar, 2018. p.37-50

SCHEER, A. W. **ARIS – Business Process Frameworks**. Nova Iorque: Springer Verlag Berlin, 1984.

SIERVE, F. Gestão de Maturidade de Processos de Negócio. **Portal Gestão por Processos e Projetos**, [S.l.], jun. 2014. Disponível em: <http://www.gestaoporprocessos.com.br/gestao-de-maturidade-de-processos-de-negocio/>. Acesso em: 02 mai. 2020.

STARCK, K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, E. L. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Biblios**, n. 52, 2013. Disponível em:  
<https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/125/176>. Acesso em: 11 jun. 2019.

TECHTUDO. **O que é e como usar o Dropbox?** 17 fev. 2012. Disponível em:  
<https://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/04/o-que-e-google-drive-e-como-usar.html>. Acesso em: 27 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **O que é Google Drive e como usar?** 25 abr. 2012. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/04/o-que-e-google-drive-e-como-usar.html>. Acesso em: 27 set. 2019.

TOCANTINS, A. C. T. **Avaliações em larga escala em Ciências Humanas no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF): a construção de um Guia de Orientação do trabalho de Analistas e Auxiliares de Instrumentos de Avaliação em questão.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

UFES. Universidade Federal do Espírito Santo. **Relatório de Trabalho Técnico.** Unidade: EGPP. Título: Definição e a instituição formal dos macroprocessos de trabalho no âmbito da Ufes. nº: XXXX R. 00 /FOLHA: 1 a 9. Vitória: UFES, 2017 Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B9a8SxbDUqWMb0ZTU3NMN1hLcDA/view>. Acesso em: 12 abr. 2020.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Portaria nº 15, de 06 de janeiro de 2016.** Juiz de Fora, 2016.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B (orgs.). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Atlas, 2013.

VALLE, A. B.; CIERCO, A. A.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JR.; J. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

WESKE, Mathias. **Business process management: concepts, languages, architectures.** Nova Iorque: Springer Verlag Berlin, 2007.

WIKIPÉDIA. **Microsoft Visio**, 2020. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Visio](https://pt.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Visio). Acesso em: 11 mai. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SUJEITOS EXTERNOS AO CAED/UFJF

As entrevistas foram realizadas com três membros dos Escritórios de Processos de três universidades federais, nas quais a gestão por processos e os escritórios de processos foram implementados. A seguir, o roteiro utilizado:

<b>Dados identificação/experiência</b>	
Instituição:	Admissão na Instituição
	Há quanto tempo está no cargo atual?
Quais setores/cargos já atuou/ocupou?	

1. Quais os principais motivos que você acredita que levaram a instituição a uma iniciativa de gerenciar os processos de trabalho?
  - 1.1. Você acredita que instituição possui uma gestão voltada para o gerenciamento de processos? Sim/não? Por quê?
2. Como se deu a escolha do primeiro processo/atividade para ser trabalhado?
3. Esse processo/atividade escolhido foi modelado e implementado? Houve melhorias que puderam ser percebidas/medidas? Quais?
4. Em que momento o Escritório de Processos foi vislumbrado como uma estratégia para melhorar os processos de trabalho da instituição? Quando exatamente ele foi criado (data/ano)?
  - 4.1. Como o trabalho foi realizado/organizado inicialmente?
  - 4.2. Qual a importância do Escritório de Processos para a instituição?
5. Quantas pessoas estão atualmente envolvidas no trabalho do Escritório de Processos e qual foi o critério de seleção das mesmas?
  - 5.1. Qual a formação acadêmica das mesmas e a organização hierárquica do Escritório de Processos?
  - 5.2. Esse quantitativo/qualificação/organização (fixa ou não) de pessoal é o ideal para o trabalho que é e precisa ser desenvolvido pelo Escritório de Processos? Por quê?
6. Essas pessoas que atuam somente no Escritório de Processos? Em outras palavras, a equipe trabalha somente no escritório ou possui outras atribuições em outros setores da instituição?
7. Quais são as tecnologias/ferramentas – *softwares*, licenças, métodos de controle e monitoramento – utilizadas para realização dos trabalhos do Escritório de Processos? (Exemplo: para o mapeamento, análise, modelagem e implementação dos processos de trabalho).

- 7.1. É usado algum sistema de informação integrado? Se sim, qual a importância dele?
  - 7.2. Quais os indicadores de desempenho usados pelo Escritório de Processos para gerenciar os processos de trabalho em andamento?
  - 7.3. Como o monitoramento e medição do processo é realizado?
  - 7.4. Quais métricas é possível acompanhar nos processos implantados?
  - 7.5. Com base no monitoramento do processo implantado, existe algum processo de análise de métricas e planos de ação nessa análise?
8. O Escritório de Processos faz parcerias (internas ou externas à instituição) para realizar seus trabalhos? Se sim, quais e porquê?
  9. Quais as melhorias você pode perceber e apontar com a gestão voltada para os processos e com a criação e trabalhos realizados pelo Escritório de Processos?
  10. Dentre os processos já trabalhados (mapeados, analisados, modelados e implantados) pelo Escritório de Processos, qual você considera que é um caso de sucesso? Por quê? Exemplifique/demonstre.
  11. Qual é o principal fator/ponto contribuiu para esse caso de sucesso? (Exemplo: colaboração entre as pessoas envolvida).
  12. Dentre os processos já trabalhados (mapeados, analisados, modelados e implantados) pelo Escritório de Processos, qual você considera que é um caso insucesso? Por quê? Exemplifique/demonstre.
  13. Quais são as principais dificuldades/barreiras enfrentadas no trabalho do Escritório de Processos?
  14. Quais são os desafios que você acredita ainda precisam ser superados para que os processos de trabalho sejam mais eficientes e efetivos? Por quê?
  15. Poderia dar alguma recomendação/orientação/sugestões para outras instituições que atualmente buscam implementar uma gestão por processos e escritórios de processos? (Dicas de sucessos, por exemplo. Fique à vontade!).
  16. Gostaria de acrescentar alguma informação/opinião sobre os temas tratados nesta entrevista? (Fique à vontade!).