



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

**A GESTÃO DE PROCESSOS NA ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE SELEÇÕES
PÚBLICAS SIMPLIFICADAS: ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DA
REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

Recife

2015

MARCOS ANTÔNIO GOMES FALCÃO JÚNIOR

**A GESTÃO DE PROCESSOS NA ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE SELEÇÕES
PÚBLICAS SIMPLIFICADAS: ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DA
REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador(a): Profa. Dra. Nadi Helena Presser

Recife

2015



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

**A Gestão de Processos na Análise de Seleções Públicas Simplificadas:
Estudo de Caso em uma Prefeitura da Região Metropolitana do Recife**
(Título do TCC)

Marcos Antonio Gomes Falcão Junior
(Autor)

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

TCC aprovado em 09 de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Nadi Helena Presser - Orientadora
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Raimundo Nonato M. dos Santos - Examinador 1
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Me. Silvio Luiz de Paula - Examinador 2
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, o setor público tem se visto cada vez mais sob pressão quanto à melhoria de seu desempenho com a necessidade de demonstrar transparência e avaliação de resultados. A principal orientação da nova administração pública é incentivar nos funcionários o compromisso com a construção de uma organização preparada para enfrentar as demandas contextualizadas da atualidade, onde o planejamento deve operacionalizar métodos e mecanismos que proporcionem seu desenvolvimento, fomentando ações e promovendo iniciativas que intensifiquem a melhoria nos serviços e produtos direcionados à população. Nesse sentido, esta pesquisa apresenta um estudo de caso, cujo objetivo foi mapear e analisar processos organizacionais na perspectiva de tornar o serviço público mais ágil, eficiente e focado no usuário. Processo é aqui entendido como um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica de tarefas a fim de oferecer valor a um cliente. No mesmo sentido, assumiu-se que, gerenciar um processo é monitorar continuamente seu desempenho, identificando e analisando resultados indesejáveis e propondo melhorias. Com base nessas perspectivas, o estudo focou sua análise no processo das seleções públicas simplificadas realizadas por uma Prefeitura localizada na Região Metropolitana do Recife. De forma mais específica, identificou, descreveu e representou graficamente os processos seletivos simplificados; analisando-os com vistas a delinear os cenários atual (AS IS) e desejável (TO BE), sob a perspectiva da abordagem do *Business Process Management* (BPM). A coleta dos dados combinou diferentes fontes de evidências: documentos, observações diretas, entrevistas semi-estruturadas e acompanhamento do processo durante o período de Outubro a Novembro de 2014. Os processos seletivos simplificados foram redimensionados em níveis de desempenho e o estudo apontou que é possível decidir com mais objetividade no que se refere à sequência de atividades, à distribuição do trabalho e à previsão do tempo de sua execução.

Palavras-Chave: Gestão de Processos; Seleções Públicas Simplificadas; Administração Pública; Análise e Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

Over the past decades, the public sector has seen increasingly under pressure as the improvement of their performance with the need to demonstrate transparency and evaluation of results. The main orientation of the new government is to encourage employees in the commitment to building an organization prepared to face the contextual demands of today, where planning to operationalize methods and mechanisms to provide development, encouraging actions and promoting initiatives to step up improvement services and products targeted to the population. In this sense, this research presents a case study whose objective was to map and analyze organizational processes with a view to making the public more agile, efficient and user-focused. Process is here understood as a set of activities in a logical sequence of tasks in order to deliver value to a customer. Similarly, it was assumed that managing a process is continuously monitor their performance, identifying and analyzing undesirable results and suggesting improvements. Based on these perspectives, the study focused its analysis on the process of the simplified public selections made by a municipality located in the Metropolitan Region of Recife. More specifically identified, described and represented graphically simplified selection processes; analyzing them in order to outline the current scenarios (AS IS) and desirable (TO BE), from the perspective of the Business Process Management approach (BPM). Data collection combined different sources of evidence: documents, field observation and semi-structured interviews and monitoring the process during the period from October to November 2014. The simplified selection processes were scaled in performance levels and the study found that it is possible decide more objectively with regard to the sequence of activities, distribution of work and the weather forecast of its execution.

Keywords: Process Management; Simplified Public Selections; Public Administration; Analysis and Process Mapping.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução dos modelos de gestão por processos.....	20
Figura 2 – Organização Horizontalizada.....	26
Figura 3 – Interação das categorias de processo.....	29
Figura 4 – Exemplo de fluxograma.....	37
Figura 5 - Representação fictícia de processo modelado com a notação BPMN.....	40
Figura 6 – Modelo do fluxo interno e fluxos extremos da informação.....	48
Figura 7 – Modelo de etapas de fluxo da informação.....	48
Figura 8 – Modelo de representação do fluxo da informação.....	49
Figura 9 – Modelo de gerenciamento da informação.....	50
Figura 10 – Modelo das tarefas do processo de gerenciamento de informação.....	51
Figura 11 – Organograma simplificado das secretarias envolvidas.....	68
Figura 12 – Estrutura organizacional da CCMP.....	71
Figura 13 – Etapas da análise do processo.....	73
Figura 14 – Consulta de informações pessoais do candidato.....	84
Figura 15 – Inserção de notas dos candidatos.....	84
Figura 16 – Listagem de candidatos aprovados.....	85
Figura 17 – Atividades dos processos por cada área.....	87
Figura 18 – Fluxo dos processos seletivos simplificados.....	90
Figura 19 – Mapeamento do processo de seleções simplificadas “AS IS”....	96
Figura 20 – Mapeamento do processo de seleções simplificadas “TO BE”..	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre gestão funcional e por processos.....	21
Quadro 2 – Tipos de processo, características e exemplos.....	30
Quadro 3 – Orientação hierárquica dos processos.....	31
Quadro 4 – Elementos BPMN utilizados na modelagem dos cenários.....	39
Quadro 5 – Exemplo de medida, métrica e indicador.....	42
Quadro 6 – Os níveis da informação.....	51
Quadro 7 – Estilos de gerência da informação.....	53
Quadro 8 – Características de gestores públicos brasileiros.....	57
Quadro 9 – Leis para os recursos humanos na gestão municipal.....	61
Quadro 10 – Critérios da GESPUBLICA.....	64
Quadro 11 – Relação dos participantes da pesquisa.....	74
Quadro 12 – Fluxo descritivo do processo de seleções simplificadas.....	87
Quadro 13 – Fluxo do processo de seleções simplificadas com melhorias..	94
Quadro 14 – Tempo de execução do processo “AS IS”.....	97
Quadro 15 – Tempo de execução do processo “TO BE”.....	98
Quadro 16 – Medida, métrica e indicadores dos processos.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas quanto à importância dos processos para a estratégia.....	78
Gráfico 2 – Respostas quanto à importância das regulamentações.....	79
Gráfico 3 – Respostas quanto à satisfação com as regulamentações internas.....	80
Gráfico 4 – Respostas quanto à satisfação nas etapas de conferência e publicação dos resultados.....	82
Gráfico 5 – Respostas quanto à convocação para entrega de documentação.....	82
Gráfico 6 – Respostas quanto à importância de sistemas.....	85
Gráfico 7 – Comparação do tempo nos cenários dos processos.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANSI - American National Standards Institute

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals

BPM - Business Process Management

BPMN - Business Process Model and Notation

BPR - Business Process Reengineering

CCMP - Coordenação de Cadastro e Movimentação de Pessoas

CI - Comunicação Interna

ERP - Enterprise Resource Planning

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

GAP - Gerência de Administração de Pessoas

OMG - Object Management Group

GESPÚBLICA - Programa de Gestão Pública e Desburocratização

QT - Qualidade Total

SEFOGEP - Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas

SEPLAG - Secretaria Municipal de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Econômico

TQM - Total Quality Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 Gestão de Processos.....	17
2.1.1 Contexto histórico da gestão de processos.....	17
2.1.2 Gestão por processos versus gestão funcional.....	20
2.1.3 Conceituação da gestão por processos.....	22
2.1.4 Categorias e características dos processos.....	27
2.1.5 Mapeamento dos processos.....	32
2.1.5.1 Identificação do processo e das necessidades de informação.....	34
2.1.5.2 Documentação e desenho do processo atual.....	36
2.1.5.3 Documentação e modelagem do processo.....	38
2.1.5.4 Gerenciamento de desempenho do processo.....	41
2.2 Fluxos de informação.....	43
2.2.1 Conceito de informação na Ciência da Informação.....	44
2.2.2 A informação e seus fluxos.....	46
2.2.3 Modelos de fluxo informacional.....	47
2.2.4 Características dos fluxos de informação.....	51
2.3 Administração pública.....	53
2.3.1 Organizações públicas e ambientes burocráticos.....	53
2.3.2 Administração pública no Brasil.....	55
2.3.3 Influência da cultura organizacional na gestão.....	58
2.3.4 A gestão municipal e suas particularidades.....	60
2.3.5 A nova administração pública.....	63
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	65
3.1 Procedimentos Metodológicos.....	65

3.2 Etapas da pesquisa.....	66
3.3 Delineamento da pesquisa.....	67
3.3.1 Objeto da pesquisa.....	67
3.3.1.1 A Prefeitura e o Município.....	68
3.3.2 Estudo de caso.....	69
3.3.3 Coleta dos dados.....	71
3.3.3.1 O levantamento de dados através das fontes primárias.....	71
3.3.3.2 O levantamento de dados através das fontes secundárias.....	72
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	73
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	76
4.1. Identificação do processo e das necessidades de informação.....	76
4.1.1 Identificação do processo.....	77
4.1.2 Identificação das necessidades do processo.....	81
4.2 Documentação e desenho do processo atual.....	86
4.2.1 Os processos seletivos simplificados.....	87
4.2.2 Pontos de atenção e sugestões de melhorias no processo.....	91
4.3 Documentação e modelagem do processo.....	95
4.3.1 A modelagem do processo seletivo simplificado.....	96
4.3.1.1 Cenário “AS IS”.....	96
4.3.1.2 Cenário “TO BE”.....	97
4.3.2 Comparação dos cenários.....	99
4.3.3.1 Quantidade de atividades executadas no processo.....	99
4.3.3.2 Recursos humanos envolvidos.....	100
4.3.3.3 Tempo para execução dos processos.....	100
4.4 Gerenciamento de desempenho do processo.....	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A – Questionário para Gestores.....	115
APÊNDICE B – Questionário para Colaboradores.....	117
APÊNDICE C – Questionário para Clientes.....	119
APÊNDICE D - Mapeamento das seleções simplificadas “AS IS”.....	120
APÊNDICE E – Mapeamento das seleções simplificadas “TO BE”.....	121

1. INTRODUÇÃO

É perceptível que gradativamente as organizações públicas vêm sofrendo profundas mudanças, notáveis pelas modificações nas relações sociais e políticas entre os diversos agentes envolvidos neste contexto. As tecnologias que surgem em ritmo cada vez mais acelerado e que se tornam disponíveis e essenciais, modificam profundamente as relações de trabalho nestas organizações assim como nas organizações privadas.

Tais mudanças representam novas oportunidades de serviços ou novas formas de conduzir serviços antigos. A gestão por processos pode ser considerada uma dessas oportunidades, permitindo às organizações públicas o mapeamento de seus processos e identificação das melhores práticas para trabalhar e aumentar a satisfação de todos que dela participam. A partir disso, evidencia-se o interesse na aplicação desse método de gestão, que desencadeia o contexto contínuo de renovação pessoal e organizacional no cenário administrativo público, fomentando a inovação e a qualidade nos serviços prestados à população.

Na visão de Gomes (2006), os processos de trabalho correspondem a um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebe insumos, transforma-os, de acordo com uma lógica pré-estabelecida e com agregação de valor, em produtos e serviços, para responderem às necessidades dos clientes. A gestão de processos, por seu turno, traduz um enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvido para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto (UNICAMP, 2003 apud OLIVEIRA, 2006).

Segundo Cury (2000), a concepção de processo emergiu dos estudos organizacionais no final da década de 1980, embora seja possível atribuir a Frederick Taylor, precursor da Administração Científica, os primeiros passos da padronização dos processos de trabalho. Entretanto, nos estudos organizacionais, muitas das suas bases advêm das abordagens da Qualidade Total (QT) ou *Total Quality Management* (TQM), para designar uma filosofia gerencial em que a

qualidade é uma preocupação de toda a organização, abrangendo a relação dos processos entre cliente e fornecedor. De acordo com Oliveira (2006), a gestão de processos contribui para os sistemas de gestão para a qualidade e é um dos requisitos do Prêmio Nacional da Qualidade.

A gestão por processos tem sido estudada em diversas pesquisas acadêmicas e estudos de caso com foco em organizações privadas, contudo, a abordagem por processos não é tratada com a devida ênfase no setor público. Um dos maiores desafios da administração pública brasileira ainda é de natureza gerencial, fazendo com que se busquem alternativas de gestão focadas em qualidade nos processos internos e orientadas a resultados para o cidadão.

Gonçalves (2000) sublinha que as organizações são uma coleção de processos de diferentes tipos, de uma perspectiva ao mesmo tempo interna e externa, que interagem entre si. Cada processo por sua vez, pode desempenhar funções diferentes. E neste sentido, pode-se vislumbrar a gestão por processos enfocada numa perspectiva horizontal, como correm os processos, e não somente numa abordagem vertical, como uma hierarquia de funções, compreendendo, no setor público, como uma nova maneira de pensar, agir e produzir e entender a organização. A visão dos processos foca a responsabilidade pela qualidade final dos serviços e produtos nas interfaces funcionais de todos os setores, promovendo um ambiente mais favorável à participação, competência e comprometimento com o resultado final.

Contudo, o estudo da gestão por processos no contexto da administração pública, é relativamente novo e precisa ser explorado com maior abrangência. Trata-se de um campo de estudos ainda em desenvolvimento e por isso, evidencia lacunas que possibilitam a elaboração de novos estudos e pesquisas para a compreensão de seus fenômenos. Destacam-se, entre seus principais empecilhos a regulação, a legislação e a cultura organizacional.

Sendo assim, este estudo fornece subsídios teóricos e práticos de caráter qualitativo e quantitativo, que ilustram como se encontra atualmente o contexto da gestão por processos em uma Prefeitura da Região Metropolitana do Recife e como tais processos podem ser otimizados.

1.1. Problema de pesquisa

Em situações em que o contexto das organizações públicas é levado em consideração, um dos entraves que costumeiramente é levantado diz respeito à cultura organizacional. Promover mudanças radicais na cultura da administração pública nem sempre é possível, contudo, redesenhar e aprender a gerenciar bem os processos pode ser um caminho para a mudança.

Assim como as empresas privadas, as organizações públicas também precisam superar a visão de gestão unicamente funcional no sentido de quebrar as fronteiras organizacionais internas e, sempre que possível, eliminar tarefas desnecessárias, gargalos, retrabalho, duplicidade de atividades que não agregam valor ao cidadão. No entanto, antes de tudo, as pessoas que atuam nas organizações públicas devem se responsabilizar pelo processo, do seu começo ao fim, o que pressupõe relações de cooperação interna em torno dos resultados do trabalho.

Por tudo isso, a temática deste estudo diz respeito à gestão e análise de processos de uma organização pública suscitando reflexões na perspectiva da cultura organizacional que envolve os responsáveis pelos processos no serviço público da Prefeitura em questão. O âmbito da pesquisa delimitou sua ação em uma Prefeitura da Região Metropolitana do Recife e se concentrou na análise das atividades que compõem seus Processos Seletivos Simplificados.

Assim sendo, o seguinte problema refletiu o foco deste estudo:

Quais são os aspectos relacionados à gestão dos processos seletivos simplificados que podem ser melhorados?

Na busca de respostas ao problema da pesquisa acima suscitado, definiram-se os objetivos a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear e analisar processos organizacionais na perspectiva de tornar o serviço público mais ágil, eficiente e focado no usuário.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, descrever e representar graficamente os Processos Seletivos Simplificados desenvolvidos na Coordenação de Cadastro e Movimentação de Pessoas.
- Analisar e apontar cenários em um processo específico em relação às suas etapas, ao tempo utilizado no desenvolvimento das tarefas e aos recursos humanos envolvidos.
- Identificar as informações produzidas e como são usadas na operacionalização do processo.

1.3 Justificativa

A gestão de processos pode ser entendida como elemento central na busca por eficiência na operacionalização dos serviços públicos, por fornecer às organizações públicas oportunidade de mapear seus processos e encontrar as melhores formas de trabalhar e aumentar a satisfação de todos que dela participam. E a partir disso, desencadear o contexto contínuo de renovação pessoal e organizacional no cenário administrativo, fomentando a inovação e a qualidade nos serviços prestados à população.

Por serem frequentemente associados à burocracia com um viés negativo, os processos nas organizações públicas são muitas vezes vistos como empecilhos para agilidade do trabalho, devido ao excesso de formalismo em sua execução. Portanto, esta pesquisa teve a intenção de evidenciar lacunas para a compreensão da gestão de processos no contexto da administração pública, fornecendo conteúdo para a elaboração de novos estudos e pesquisas. Nesse sentido, este estudo forneceu subsídios para a elaboração de uma proposta teórica de caráter qualitativo e quantitativo, ilustrando e descrevendo como se encontra atualmente o contexto da gestão por processos em uma Prefeitura da Região Metropolitana do Recife.

Além disso, a cidadania é aqui abordada como a consciência dos direitos dos usuários dos serviços públicos, não como uma qualidade, mas como um conjunto de práticas sociais. Ela é concebida como um direito social, pois o acesso à informação é um direito social que permite a uma pessoa saber sobre a realidade da qual participa e responder seus questionamentos, enquanto no exercício de sua cidadania. Quanto mais limitada a concepção de cidadania de uma pessoa, menores serão as possibilidades de que ela seja efetivamente incorporada como *práxis* cotidiana. Ou seja, o processo precisa voltar-se para atender as demandas de seus clientes, sejam eles clientes internos ou externos. Nesse sentido, a gestão de processos é um excelente instrumento para reverter a tendência à constituição de burocracias fechadas no setor público.

No campo da Ciência da Informação, o estudo aponta como a operação de qualquer processo está baseada em um fluxo de informações, por mais simples e informais que estes sejam. O fluxo da informação é aquele que permeia toda a cadeia do processo, transferindo informações nos dois sentidos e em todos os elos. Ao mesmo tempo, a alimentação e a operação de um sistema de informações dependem de um ou mais processos específicos operados nas organizações.

Uma das contribuições desta pesquisa está na sua aplicabilidade prática e na sua perspectiva social, pois uma Prefeitura é uma organização pública e seus recursos financeiros são provenientes dos cidadãos que pagam impostos. Desse modo, a análise dos processos organizacionais da instituição facilita o planejamento, a liderança e o controle de tudo o que é feito, evitando desperdício do produto do investimento público.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão de Processos

A estrutura formal de uma organização somente representa os aspectos básicos, como os componentes condicionados aos níveis da estrutura organizacional e a definição das tarefas, porém a mesma precisa ser relacionada com o funcionamento da organização como um todo. O organograma não diz nada sobre a forma com que as partes da organização influenciam-se entre si e com o todo. Saber quais as funções que cada pessoa desempenha no interior da estrutura não tem muito sentido sem compreender como essas funções se relacionam umas com as outras. Portanto, para possibilitar uma real avaliação do desempenho das organizações, muitos teóricos organizacionais compreenderam que é preciso saber como as partes estão ligadas, atingindo seus processos.

2.1.1 Contexto histórico da gestão de processos

De acordo com Gonçalves (2000), a intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas teve origem na tentativa de aplicação das técnicas de aperfeiçoamento de trabalho desenvolvidas para o ambiente industrial. No entanto, Smith e Fingar (2003) apontam que mudanças significativas ocorreram ao longo do tempo nos métodos de como os processos são levados em consideração.

Na concepção de alguns autores como Chiavenato (2011) e Maximiano (2007), o movimento da administração científica, impulsionado pelas ideias de Frederick Taylor, foi responsável por introduzir no início do século passado os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo nas organizações. Por consequência, as empresas se tornaram mais inclinadas à especialização de atividades e à formação de profissionais especialistas nos processos da organização.

Durante as décadas de 1980 e 1990 a organização e a divisão do trabalho foram modificadas com o advento de novas formas de gerenciamento. Segundo Assunção e Mendes (2000), essas mudanças incluíram diversos arranjos formais e informais com a incorporação de novos valores gerenciais e de mercado, agora com

ênfases na utilização de indicadores de desempenho e qualidade. De acordo com Sobreira Netto (2006), a gestão da qualidade total (TQM), com surgimento na década de 1980 e adotada até a década de 1990, encorajava as organizações a se concentrarem na análise crítica de seus produtos, serviços e processos, visando sempre à identificação de melhorias.

Também no início da década de 1990, emerge o movimento da reengenharia total de processos ou *Business Process Reengineering* (BPR), um sistema administrativo criado por Michael Hammer e James Champy (1993), que objetivava recriar os processos de maneira radical e implementá-los através de programas de mudança organizacional. Nas organizações públicas e privadas, cabia à reengenharia eliminar etapas dos processos de trabalho obsoletos, visando simplificar e melhorar o relacionamento do Estado com os cidadãos. É possível definir reengenharia como “[...] um redesenho de processos, que envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização, objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização”. (STAIR; REYNOLDS, 2002, p.39).

Todavia, Smith e Fingar (2003), afirmam que esses movimentos não atenderam às expectativas de gestores e clientes por muito tempo, por estarem focados demasiadamente em ações no ambiente interno das organizações, sem notar as necessidades por melhor atendimento de demandas externas. Além disso, esses modelos se preocupavam em redesenhar os processos internamente, mas não os tornavam mais flexíveis ou integráveis com outras áreas das empresas. Além disso, as mudanças geradas pelo processo de reengenharia criaram resistências por parte dos colaboradores já acostumados a trabalhar de uma determinada forma.

Pouco tempo depois, segundo Carrara (2011), surge a era dos sistemas integrados de gestão empresarial ou *Enterprise Resource Planning* (ERP). Os ERP tinham como objetivo implementar um modelo de empresa integrada e promover a mudança da visão departamental para a visão de processos nas empresas. As mudanças ocorriam através da implantação de pacotes de aplicativos de software contendo promessas de melhores práticas empresariais para atender às necessidades dos processos nas empresas.

Acontece que, como afirma Carrara (2011), o problema da falta de flexibilidade para acompanhar as mudanças nos processos continuou presente com a utilização dos ERP. Da mesma forma, Souza (2000) observa que fatores como o alto custo relativo à adaptação contínua do sistema, perda de funcionalidades de sistemas anteriores e resistência de usuários pelo aumento de trabalho nas áreas de inserção de dados, dificultaram a ampla utilização dos ERP nas empresas, principalmente nas de médio e pequeno porte.

Contra o problema da falta de flexibilidade nos modelos atuais, surge o movimento do *workflow*, despontando, segundo Cruz (2004), novas ferramentas para mapeamento de processos que podiam capturar e gerenciar processos empresariais de uma forma mais flexível, ainda com a possibilidade de análise dos mesmos. Para Cruz (2004) o cerne do *workflow* está na automação de processos de negócio, racionalizando-os e aumentando sua produtividade por intermédio da organização e tecnologia.

No entanto, essa proposta também não atingiu os resultados esperados, de acordo com De Sordi (2005), visto que as soluções em *workflow* não integravam os novos sistemas de informação com os já existentes nas organizações. Para Smith e Fingar (2003), as ferramentas de *workflow* não permitiam levar os modelos de processo diretamente à execução, pois utilizavam formatos proprietários e notações de difícil compreensão para os responsáveis pelos processos da organização.

Nesse sentido, a busca por novos valores em flexibilidade nas estruturas organizacionais surgem, na visão de Assunção e Mendes (2000), à medida que diversas pesquisas alertavam que propostas de rigidez organizacional com base em ideais burocráticos e de controle administrativo estavam sendo substituídas por modelos centrados em elementos como informação, decisão, integração, e visão sistêmica das atividades, capazes de corresponder às necessidades das organizações modernas. Assim, segundo esse autor, surgem os modelos de gestão por processos de negócio.

De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2013) o Gerenciamento de Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM), representa uma nova maneira de visualizar as operações de

negócio frente às clássicas estruturas funcionais. É uma visão que compreende todo o trabalho executado até que a entrega do produto ou serviço do processo para o cliente seja executada, independente da quantidade de áreas funcionais envolvidas em sua execução. O BPM começa em um nível hierárquico mais alto do que o nível que realmente executa o processo. A partir daí, ele se divide em subprocessos que serão realizados por um ou mais fluxos de trabalho dentro de suas respectivas áreas funcionais. As atividades ainda podem se decompor em tarefas e posteriormente, em cenários de realização das tarefas e seus respectivos passos.

Em suma, de acordo com Santos (2003, p.2), “a gestão de uma organização é o resultado das solicitações do ambiente sobre a mesma e evolui de forma a possibilitar que as necessidades solicitadas sejam atendidas”. Pode-se considerar que a gestão de uma organização será sempre algo evolutivo e modificar-se-á em função das demandas da atualidade impostas pelo ambiente à organização.

A Figura 1 ilustra como se deu a evolução dos modelos de gestão por processos desde a administração científica até os modelos atuais.

Figura 1 – Evolução dos modelos de gestão por processos



Fonte: Carrara (2011)

Carrara (2011), afirma que o cenário atual implica às tecnologias existentes e demandas dos processos, a diminuição da lacuna entre atores de tecnologia e de negócios, fazendo com que as soluções de BPM, impulsionem a adoção da gestão por processos. O conceito chave é a convergência de tecnologias com as teorias da gestão de processos, permitindo a organização da empresa por processos chave definidos, mensuráveis e que atravessem departamentos.

2.1.2. Gestão por processos versus gestão funcional

Hammer (1998) acreditava na organização orientada para processos como a forma organizacional dominante para o século XXI, abandonando a estrutura por funções, que foi a forma dominante nas empresas do século XX. Confirmando a efetividade da crença, Gonçalves (2000) afirma que as empresas estão cada vez mais organizando seus recursos ao longo dos processos básicos de operação e suas estruturas de funcionamento, agora, passam a acompanhar a lógica dos processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional clássica.

Para De Sordi (2005), tais mudanças vem acontecendo pelo fato de que a abordagem administrativa funcional é reducionista, por direcionar os gestores das organizações em segmentos indivíduos e atividades que estão agrupados em áreas funcionais isoladas. Segundo Brandi (2013), a busca por soluções mais eficazes levou as empresas a rever as estruturas organizacionais, passando a moldá-las sob o ponto de vista do cliente e não no simples agrupamento de atividades a serem executadas. Isso resultou na alteração do foco administrativo do fluxo do trabalho de áreas funcionais para efetivos processos de negócio da organização.

O Quadro 1 apresenta um comparativo entre as principais características da gestão funcional e gestão por processos sob o ponto de vista de De Sordi (2005).

Quadro 1 – Comparativo entre gestão funcional e por processos

Característica	Gestão funcional	Gestão por processos
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Equipes de processo envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia funcional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade, dando autoridade para tomada de decisão
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada em resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentadas na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham ou especialização	Dirigida às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas, que geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho, gerando clima de colaboração mútua
Estrutura	Estrutura hierárquica	Fundamentada em equipes

organizacional	departamentalização/vertical	de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos das áreas funcionais/mais linear	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e orquestração dos sistemas de informação

Fonte: Adaptado de De Sordi (2005)

Ainda sobre a diferença entre os modelos de gestão, Stewart (1992 apud GONÇALVES, 2000) afirma que a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: no emprego de objetivos externos, ou seja, foco no cliente; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo, a divisão do trabalho por partes e execução de tarefas repetitiva é abandonada; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

O sucesso da gestão por processos, de acordo com Gonçalves (2000), está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais. Além disso, caso uma organização deseje uma estrutura que priorize processos em relação às funções, ela deve considerar como prioridades: o fluxo de atividades, indicadores de desempenho, tecnologia da informação, orientação para os clientes, estratégias dinâmicas e flexibilidade hierárquica.

2.1.3. Conceituação da gestão de processos

Como pôde-se verificar, diversos pesquisadores têm colocado a gestão por processos como um método organizacional de apoio à mudança e modernização da empresa. Assunção e Mendes (2000) acreditam que ela é capaz de proporcionar mais flexibilidade na gestão da empresa e possibilitar melhores resultados, visto que

o foco do modelo está no mercado (ou cliente) e na ênfase nos valores fundamentais de eficiência e eficácia.

Estes novos valores gerenciais estão presentes nas características fornecidas pela estrutura da gestão por processos, pela mesma ser apontada como um método de gestão que, segundo Assunção e Mendes (2000, p. 2), possibilita a “definição de responsabilidades, a tomada de decisão compartilhada, o agrupamento de atividades e a redução de fluxos”. Estas são as condições estabelecidas como primordiais para elevar a capacidade de resposta e melhorar os resultados da organização.

Graham e LeBaron (1994 apud GONÇALVES, 2000) afirmam que todo trabalho realizado na empresa que carrega importância, necessariamente, faz parte de algum processo. Com o mesmo pensamento, Gonçalves (2000), afirma não ser possível que uma empresa ofereça um produto ou um serviço sem que o mesmo faça parte de um processo empresarial, da mesma forma que não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Os processos, em geral, representam uma nova abordagem à coordenação de atividades ao longo da empresa. Basta, portanto, simplesmente utilizar os recursos da organização para oferecer resultados concretos aos seus clientes.

O conceito de processo é semelhante na visão da maioria dos autores, apresentando os mesmos objetivos, embora descritos de maneiras diferentes. Hall (1982) define processo como uma sequência de atividades e tarefas lógicas inter-relacionadas, organizadas com a intenção de produzir resultados específicos para o alcance de uma determinada meta, caracterizando-se por entradas mensuráveis, valor agregado e saídas mensuráveis.

Davenport (2004) interpreta processo como um grupo de atividades estruturadas e mensuradas, destinadas à formação de um produto específico para um cliente ou mercado específico, constituindo-se em uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, apresentando um começo e fim, com inputs e outputs claramente identificados. Ainda para Davenport (2004), o processo exige ênfase na maneira como o trabalho é realizado na organização, diferente da

ênfase relacionada apenas com o produto em si, centrada apenas no que é produzido e não no como se é produzido.

Corroborando a definição tradicional de processo, Hammer e Champy (1993) afirmam que um processo é, formalmente, um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica que objetiva produzir um bem ou serviço valorado para um grupo específico de clientes. No mesmo sentido, De Sordi (2005) diz que processos são fluxos de trabalho que visam atender a um ou mais objetivos da organização, proporcionando, sob a ótica do cliente, agregação de valor no produto.

Segundo os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, os processos podem ser definidos como um conjunto de atividades estabelecidas que devem ser executadas em uma determinada sequência para conduzir o processo a um resultado almejado, assegurando o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas (FNQ, 2008).

A norma ISO 9001, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2000) define processo como um conjunto de atividades que, quando relacionadas, transformam entradas em saídas. No mesmo sentido a, definição da *Object Management Group* (OMG, 2013) trata processo como um encadeamento de atividades executadas dentro de uma organização com o objetivo de transformar entradas em saídas. Já Oliveira (2006) considera um processo como um conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e ou serviços e ou informações, sendo esta última uma definição que já começa a levar os serviços em consideração, não somente produtos.

Na visão do Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOK versão 3.0, amplamente utilizado neste trabalho, “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, p. 35). Nesse sentido, processos são compostos por atividades que se inter-relacionam de modo a solucionar questões específicas. Tais atividades são gerenciadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades, fornecendo uma visão de sequência e fluxo do trabalho.

Sob a visão dos especialistas em análise do trabalho humano, não em um sentido diferente, mas sim num sentido mais amplo, encontra-se o conceito de processo de trabalho, que seria a maneira particular de realizar um determinado conjunto de tarefas. Dessa forma, Cameron et al. (1995 apud GONÇALVES, 2000) afirma que a definição de processo não está centrada apenas nas tarefas a serem executadas na organização, mas também no número de operadores, na distribuição do trabalho entre eles, na tecnologia empregada, nos indicadores de eficiência e nos resultados esperados.

Através dos conceitos acima, observa-se que a organização centrada na gestão por processos nada mais é que uma coleção de fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um grupo de clientes no qual a empresa é focada. Quando as atividades são organizadas por processo, o trabalho fica sequenciado em uma série de relações que ocorrem entre as diversas equipes de trabalho da organização.

Harrington (1996) acredita que essas relações possibilitam que as pessoas se comuniquem diretamente com quem está na sequência do processo e o controle fica sob responsabilidade da pessoa ligada diretamente à gestão do mesmo. O trabalho é então realizado, de acordo com Assunção e Mendes (2000) por equipes de trabalho com autonomia, auxiliadas por poucos gerentes.

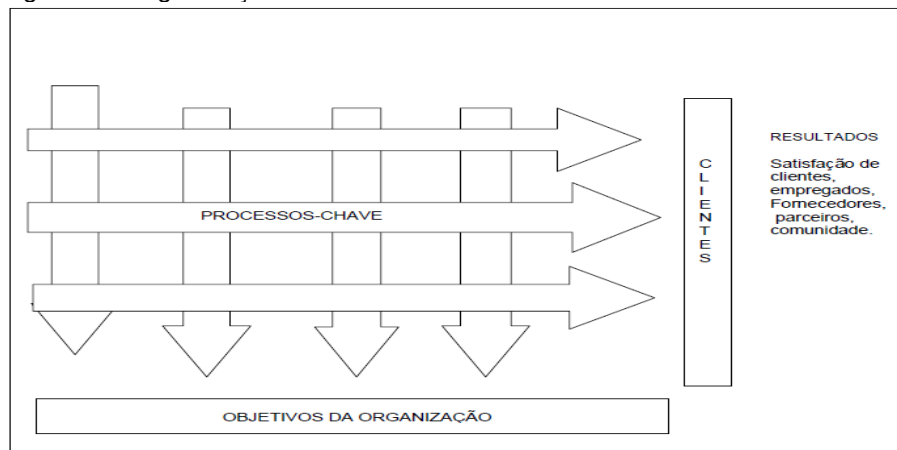
Ainda segundo Assunção e Mendes (2000), cada processo deve possuir um gerente, um objetivo e indicadores de desempenho específicos. A supervisão do trabalho não é descartada, no entanto, ao invés de trabalharem com uma lista de atribuições, esses trabalham com os processos descritos, descrição essa que fornece os objetivos, indicadores, clientes, produtos e resultados esperados dos processos.

Com essa visão, os níveis hierárquicos são achatados pela utilização de equipes de trabalho autossustentadas e não mais as unidades ou áreas funcionais. A organização fica livre para ser direcionada ao cliente; visto que sua satisfação é a medida primária de desempenho do processo e por consequência da organização.

Para Motta (1995) uma das formas de alcançar uma maior flexibilidade organizacional através dos fluxos horizontalizados, consiste na eliminação de barreiras dentro da organização funcional e no foco em processos essenciais. Ao centrar-se nesses processos, também chamados de processos de negócio, a organização estará trabalhando com todas as dimensões complexas da sua atividade fim e poderá usar todos os recursos cabíveis para adquirir melhorias no seu desempenho.

Esse tipo de estrutura, conforme ilustra a Figura 2, fornece diversos benefícios à organização, sendo eles: habilita a organização para o foco direcionado aos clientes, permitindo à organização antecipar e controlar mudanças; provê meios de efetivar, mais rapidamente, mudanças complexas; auxilia a organização a gerenciar efetivamente seus inter-relacionamentos; provê uma visão sistêmica das atividades da organização; mantém o foco no processo; auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor e desenvolve um sistema de avaliação completo para áreas de negócios. (MOTTA, 1995).

Figura 2 – Organização Horizontalizada



Fonte: Motta (1995)

Davenport (1994), no mesmo sentido, aponta vantagens que a organização voltada para a gestão por processos pode desenvolver, sendo elas: visão das atividades como processo, onde a maneira pela qual o trabalho deve ser organizado é o que facilitará ou dificultará melhoria sistemática e inovadora do processo; visão sistêmica do trabalho, onde cada empregado passa a ter uma visão clara a respeito do como, do por quê, do para quê e do para quem do seu trabalho; delegação às equipes da responsabilidade pelos processos que concede-lhes autoridade para tomarem as decisões necessárias; e estrutura organizacional horizontalizada, onde

as pessoas comunicam-se diretamente com quem precisam, sendo o controle assumido pela pessoa que executa o processo.

Sendo assim, a visão horizontal das empresas auxiliadas pela gestão por processos acaba por se tornar uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, as quais segundo Rummler e Brache (1994), são os pontos cruciais para a realização do trabalho, realizando a transferência das atividades de uma unidade organizacional para a seguinte. Para Gonçalves (2000), é nessa transferência que os erros e consequente perda de tempo costumam ocorrer. Por isso, defendem a importância da visão horizontal na gestão por processos, pois essa influi diretamente no tempo do ciclo dos processos empresariais.

Entretanto, o sucesso da gestão por processos, como qualquer outro método de gestão, depende fundamentalmente da sua operacionalização. Identificar o processo como a maneira típica de realizar o trabalho é essencial para definir o método de organização das pessoas e demais recursos da empresa, de modo a efetivar as melhorias no desempenho como um todo.

2.1.4. Categorias e características dos processos

Assim como a visão sobre o conceito de processo, diversas são as classificações para os tipos de processos, mas todas possuem objetivos semelhantes.

Segundo Gonçalves (2000), três são as categorias básicas de processos nas organizações, sendo eles:

- a) Os processos de negócio (ou de cliente), que são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- b) Os processos organizacionais ou de integração organizacional, que são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;

- c) Os processos gerenciais, que são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Rummler e Brache (1994) também classificam as atividades existentes em qualquer empresa em três categorias de processos, sendo eles:

- a) Processos primários, que são os processos pertencentes à cadeia de valor e são responsáveis pela geração de produtos e serviços que atendem o cliente;
- b) Processos auxiliares, que suportam os processos primários do negócio, se preocupando em controlar os recursos para mantê-lo em funcionamento;
- c) Processos gerenciais, que regem o funcionamento da empresa, se relacionando com a governança corporativa, estabelecimento de metas e atribuição de orientação e coordenação junto aos outros dois tipos de processos.

Hronec (1994) descreve a existência de três categorias de processos, similares a dos outros autores, porém, com uma leve diferença na interferência do cliente, sendo elas:

- a) Processos primários são os de próxima e rápida percepção dos clientes, o que implica descoberta imediata das falhas em caso de erros no processo;
- b) Processos de apoio, que suportam os primários, sendo necessários para a execução destes;
- c) Processos de gestão, que coordenam as atividades de apoio e os processos primários.

Outra classificação semelhante é a da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008), onde novamente os processos são classificados em três categorias:

- a) Processos principais do negócio, que agregam valor diretamente para os clientes, assim como estão envolvidos com a geração, venda e transferência do produto para o cliente;
- b) Processos de apoio, que sustentam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo bens e serviços;

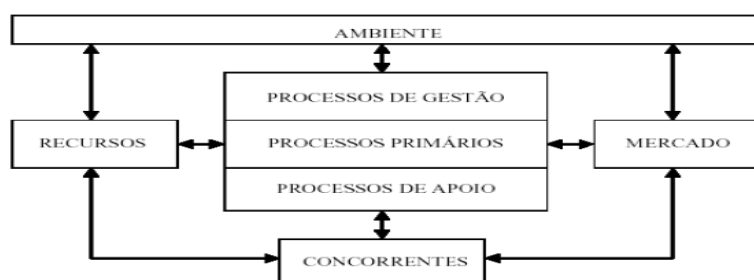
- c) Processos gerenciais ou de gestão, de natureza gerencial e não operacional, que possuem regras de funcionamento que podem ser encontradas na forma de políticas, princípios e normas.

No mesmo sentido, o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio, ABPMP (2013), classifica os processos em três tipos:

- a) Processos primários, que são tipicamente interfuncionais de ponta a ponta e agregam valor diretamente para o cliente. São frequentemente relacionados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão;
- b) Processos de suporte, que existem para prover suporte aos processos primários, de suporte ou ainda de gerenciamento. A diferença entre os processos primários está na agregação de valor, que nesse caso é relativa aos processos e não diretamente aos clientes. São fundamentais e estratégicos por aumentarem a capacidade de realização dos processos primários;
- c) Processos de gerenciamento, que tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e futuro do negócio. Também não agregam valor diretamente ao cliente, mas são fundamentais para garantir que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

De uma maneira geral, como dito anteriormente, as categorias de processos operam de maneira muito parecida na visão dos diferentes autores e possuem os mesmos objetivos. A Figura 3 fornece uma visão ampla de como cada categoria interage entre a utilização dos recursos da organização e disposição dos mesmos ao cliente.

Figura 3 – Interação das categorias de processo



Fonte: Hronec. (1994)

Cada uma das categorias acima, segundo os estudos de Rummler e Brache (1994), se subdivide em tipos distintos de acordo com suas finalidades específicas: Os processos de negócio podem ser do tipo de produção física (com fluxo físico) ou de serviço (com fluxo lógico); os processos de apoio podem ser do tipo burocrático, comportamental ou de mudança (com fluxo lógico); os processos gerenciais podem ser de direcionamento, negociação ou monitorização (com fluxo informacional).

Um resumo das categorias básicas de processos, baseado em Gonçalves (2000), junto as suas principais características e respectivos exemplos, é apresentado no Quadro 2. Cada categoria se subdivide em tipos de processos, que se diferenciam uns dos outros em função da geração de valor e do fluxo básico em relação à estrutura organizacional.

Quadro 2. – Tipos de processo, características e exemplos

Processos	Tipo	Capacidade de geração de valor	Fluxo básico	Exemplo
De negócio / primários / principal	De produção física	Primário	Físico	Fabricação de bicicletas
	De serviço		Lógico	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais / de apoio / auxiliares	Burocráticos	Suporte	Lógico	Contas a pagar
	Comportamentais			Integração gerencial
	De mudança			Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	Suporte	Informacional	Definição de metas da empresa
	De negociação			Definição de preços com fornecedor
	De monitorização			Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000)

Para esses autores, o foco no negócio é primordial, pois não raro, os negócios de uma empresa encontram-se compartilhando os mesmos elementos estruturais e recursos, dificultando a definição objetiva de seus processos. Segundo Brandi (2013), o processo de negócio é algo que está implícito atualmente em todas as organizações, devendo-se tomar cuidado, pois muitas vezes ele é disfarçado por disfunções estruturais, principalmente em empresas que trabalham sob os métodos da organização burocrática e funcional, como o caso deste trabalho.

Além da classificação por tipo, uma complementação está na classificação do processo quanto à sua capacidade de geração de valor para o cliente. Nesse sentido, Martin (1996 apud GONÇALVES, 2000) classifica-os em primários ou de suporte, onde os primários incluem as atividades que geram valor para o cliente e os de suporte são conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.

Brandi (2013) alerta que a existência de atividades que não agregam valor ao produto pode dificultar a identificação dos processos de negócio. Por isso, a ideia de valor tem como objetivo ser a forma fundamental de representar o relacionamento entre a estratégia e os processos da organização. Porter (1989), com seu conceito de cadeia de valor, apresenta uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela organização a fim de satisfazer as necessidades dos clientes que incluem as relações com os fornecedores, ciclos de produção, vendas e fase de distribuição para o consumidor final, variando conforme a atividade fim da organização.

Nesse sentido, as organizações possuem um conjunto de atividades desenvolvidas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Segundo Porter (1989), essas atividades podem ser representadas por meio de uma cadeia de valor, que divide as várias atividades relevantes de uma organização. Para Brandi (2013), a cadeia de valor oferece uma forma sistemática que pode ser utilizada para dividir uma organização em suas atividades distintas, sendo utilizada para examinar como as atividades em uma empresa poderiam ser agrupadas, facilitando a identificação e caracterização dos processos de negócio.

Completando as características dos processos, Harrington (1996) ainda os classifica através de uma orientação hierárquica, que segundo ele, facilitará o mapeamento dos processos na organização, sendo esta uma etapa fundamental para implantação de um sistema de gestão baseado em processos. Os processos e seus componentes podem ser classificados hierarquicamente conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Orientação hierárquica dos processos

Hierarquia	Descrição
Macroprocesso	É um processo que geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades conectadas, relacionadas e lógicas

	que tomam uma entrada com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem uma saída para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividades	Ocorrem dentro do processo ou subprocesso e são geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoas ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.
Tarefas	É uma parte específica do trabalho, o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, estão relacionadas à como um item desempenha uma incumbência específica.

Fonte: Harrington (1996)

O mapeamento do processo, de acordo com Harrington (1996), inicia com os objetivos do processo e segue com a decomposição do objetivo em atividades e tarefas.

2.1.5 Mapeamento dos processos

O mapeamento ou modelagem é a atividade de representação dos processos da organização. Permite o entendimento de como são realizadas as diversas atividades, gerando um fluxo de como são executadas, desde seu início até alcançar seu objetivo final.

O mapa de processo, conforme defende Harrington (1996), contribui com a melhoria na execução dos mesmos através do exame dos relacionamentos de entrada e saída neles representados. A realização do mapa possibilita a identificação dos processos críticos, a definição de oportunidades para simulações dos processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação dos pontos desconexos ou ilógicos, quando existentes.

Hronec (1994) afirma que o mapeamento do processo é a principal ferramenta para entender corretamente o desenrolar dos processos, por tratar-se de uma representação visual das atividades nas diversas atividades da organização, necessárias para produzir um bem ou serviço. No mesmo sentido, De Souza (2003) acredita que o mapeamento de processos deve auxiliar na compreensão, construção, revisão ou melhoria dos mesmos, permitindo seu controle efetivo.

A importância do mapeamento dos processos é vista em Davenport (1994) em pelo menos quatro razões: O entendimento dos processos existentes facilita a comunicação entre os envolvidos; na maioria das organizações complexas não há como passar para um novo processo sem compreender o processo existente; o reconhecimento dos problemas de um processo existente pode ajudar a evitar a sua repetição no novo processo; e o entendimento dos processos existentes proporciona uma medida de valor da mudança proposta.

Segundo De Souza (2003), a melhoria dos processos existentes é uma consequência natural do seu mapeamento, quando realizado de forma correta. Isso ocorre graças à visibilidade que se obtém do processo como um todo, permitindo às pessoas envolvidas verificar os problemas existentes, como: gargalos, redundâncias e atividades desnecessárias ou desperdícios que eram despercebidos, não agregando valor ao produto ou serviço final e ao cliente.

Para lidar com o contexto tecnológico do gerenciamento de processos e mapeamento dos mesmos, este trabalho utiliza as ações voltadas para o *Business Process Management* (BPM), ou gestão por processos de negócios. Os modelos de BPM fornecem subsídio para a identificação, mapeamento, e detalhamento dos processos em uma organização, assim como em situações mais complexas, asseguram ainda a execução, administração, supervisão e controle sobre os mesmos.

O Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOK versão 3.0, serviu de referência para a análise dos processos organizacionais apresentados no estudo de caso deste trabalho. O propósito primário do guia BPM CBOK é identificar e fornecer uma visão geral para a prática de BPM. Conforme explicita ABPMP (2013), o guia inclui papéis e estruturas organizacionais que orientam as empresas a introduzir a gestão por processos.

A etapa de análise e interpretação dos dados consistiu em quatro fases genéricas que se realizaram de acordo com as recomendações para análise de processos apresentadas em ABPMP (2013), sendo elas:

- a) Identificação do processo e das necessidades de informação;

- b) Documentação e desenho do processo atual;
- c) Documentação e modelagem do processo;
- d) Gerenciamento de desempenho do processo.

2.1.5.1 Identificação do processo e das necessidades de informação

Um entendimento holístico dos processos de negócio começa com a compreensão da estratégia organizacional e o ambiente de negócio. Considerações estratégicas enquadram os objetivos dos processos e os desafios em um contexto mais amplo e a análise do ambiente de negócio permite uma compreensão do mercado em que a organização atua, além de fatores externos que afetam o mercado, o cliente e suas necessidades.

O passo inicial para definir um novo processo ou melhorar um que já exista é criar um entendimento comum do estado atual do processo e como ele cumpre seus objetivos. Esse entendimento é alcançado através da análise de processos.

Segundo ABPMP (2013), para que um processo de negócio seja definido de maneira abrangente, deverá identificar **o que, onde, quando, por que e como** o trabalho é feito e **quem** é o responsável por realizá-lo. Uma representação do processo bem estruturada proverá a quantidade certa de visibilidade e detalhe nos diversos níveis da organização. A identificação de tais elementos foi feita com base nas entrevistas, pesquisas e observações diretas do processo.

O objetivo dessa etapa é assegurar o alinhamento do contexto do processo de negócio e posterior desenho do processo, com os objetivos estratégicos da organização. Para ABPMP (2013), a definição do contexto dos processos de negócio ocorre de modo a garantir a compreensão de como o processo se relaciona com seu ambiente externo. Após a realização dessa etapa, se obtêm a compreensão do escopo do processo, mas para isso as seguintes informações foram levantadas:

- Quem são os clientes dos processos;
- Quais as saídas dos processos e porque essas saídas são consideradas valiosas para os clientes;

- Como os processos e seus resultados se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos;
- Como os processos se encaixam em uma arquitetura corporativa de processos;
- Quais são as entradas dos processos e os eventos que podem disparar a execução de instâncias dos processos;
- A existência de controles, tais como regulamentações externas, políticas ou regras internas que restringem o desenho e a execução dos processos;
- E quais as referências alvo para o desempenho dos processos.

Uma vez que o contexto do processo é identificado e documentado, torna-se possível a representação dos mecanismos internos dos processos de negócio. De acordo com ABPMP (2013), essa representação é fundamental na definição de quais resultados serão produzidos, do trabalho que será realizado, **quando** o trabalho será realizado, além de **onde**, **por quem** e sob quais restrições. Nesse sentido, para complementar o modelo dos processos de negócio e torná-lo bem elaborado, foram identificadas as seguintes informações:

- Quais são os entregáveis produzidos na execução do processo e os estados através dos quais progridem;
- Quais as organizações, funções e papéis que participam da execução do processo;
- Quais os sistemas de informação utilizados para apoiar a execução do processo;
- Quais as localizações nas quais as atividades são executadas e onde os entregáveis relacionados ao processo são armazenados;
- Quais os eventos específicos que levam à execução do processo;
- Quais as regras de negócio que limitam a execução do processo;

Segundo ABPMP (2013), a realização dessas etapas possibilita o entendimento de como o processo de negócio apoia a missão organizacional, além de validar se a saída, produto ou serviço do processo contribui, direta ou indiretamente, na agregação de valor para o cliente. Nesse sentido, se implementado conforme desenhado, o processo deverá atender às expectativas de desempenho ligadas às

metas de eficiência e eficácia organizacional, garantindo que o modelo do processo suporte a visão da empresa.

Para organizações que não realizam um planejamento adequado na identificação e documentação dos processos, essas etapas acabam sendo conduzida por suposição ou intuição e de acordo com ABPMP (2013), tais organizações, em muitos casos, sofrerão com falta de alinhamento entre os processos, embates políticos, equipe operacional desconectada do gerenciamento e incapacidade para impulsionar o progresso, resultando sempre na necessidade de soluções de combate a "incêndios", por isso a importância na completa identificação do processo.

2.1.5.2 Documentação e desenho do processo atual

Desenhar processos, segundo ABPMP (2013), é uma necessidade que as organizações irão se deparar à medida que evoluem nas propostas de soluções em BPM. Mesmo que o processo tenha sido analisado antecipadamente, o seu desenho e modelagem resultante serão determinantes quando se fizer necessária sua transformação. Inicialmente, o desenho do processo pode ser simples e estático, mas irá evoluir quando precisar envolver uma natureza inteligente e dinâmica ao deparar-se em contextos de negócios mais complexos e diferenciados.

Para ABPMP (2013), o desenho do processo se constitui por um conjunto de atividades e comportamentos realizados por humanos e/ou máquinas com o objetivo de atingir um ou mais resultados, independentemente de onde atividades se desenvolvem. No processo desenhado, as atividades são apresentadas no contexto de seu relacionamento umas com as outras, propiciando a interpretação da sequência e fluxo do processo.

A importância do desenho dos processos, segundo ABPMP (2013) está em definir o fluxo de atividade e como tais atividades contribuem para a produção de um produto ou serviço. Definindo assim, o que será feito e como será feito. Outro aspecto relevante é que, durante o desenho do processo, as sugestões de mudanças presentes no escopo do trabalho podem ser listadas, ponderadas e priorizadas. Esse passo revela os pontos fracos dos processos atuais e ajuda a

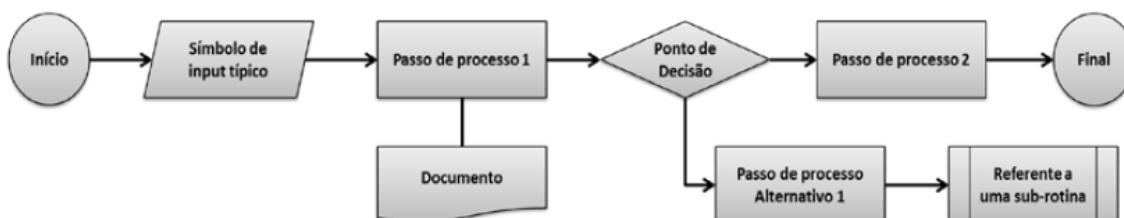
decisão de como ele será modelado no futuro. Para isso, algumas atividades essenciais foram consideradas no desenho do processo, sendo elas:

- Definição de atividades internas e identificação do fluxo de trabalho e suas dependências;
- Definição de cenários de operação de negócio e modularização em torno desses cenários;
- Definição das necessidades de dados;
- Definição de regras que controlam atividades;
- Definição de métricas e reportes de desempenho;
- E criação do desenho físico;

Para o desenho físico dos processos, este trabalho utilizou a proposta de fluxogramas. Fluxogramas têm sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo. De acordo com ABPMP (2013), a notação para o mapeamento de fluxo mais comum foi aprovado como um padrão da *American National Standards Institute* (ANSI) em 1970 para representar fluxos de sistemas.

De acordo com Cury (2000), fluxograma é uma apresentação esquemática, racional e sistemática de um processo por meio de um gráfico universal, cujo objetivo é facilitar a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho, representado por símbolos representativos, além de textos elucidativos. Tanto os textos como os símbolos são dispostos no esquema de acordo com certas regras, de uso generalizado, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Exemplo de fluxograma



Fonte: ABPMP (2013)

Cury (2000) faz uma importante observação sobre a elaboração dos fluxogramas, na qual afirma que os gráficos devem demonstrar como os processos são realmente realizados e não pelo modelo no qual as chefias dizem ou pensam

que são realizados, e também não pela forma que deveriam ser realizados conforme ilustram manuais e cartilhas da organização. O autor afirma que na construção de um fluxograma, deve-se realizar uma pesquisa bem elaborada junto às unidades organizacionais que executam o processo, fazendo um levantamento do passo a passo que o envolve, considerando do primeiro ao último operador envolvido com processo e abordando, inclusive, os formulários presentes no mesmo.

Sob o mesmo ponto de vista, na opinião de Madureira (2014), os fluxogramas dos processos permitem que os envolvidos obtenham uma visão ampla de todo seu desenrolar. Nesse sentido, a partir do momento em que os colaboradores do processo têm acesso às suas informações e conseguem entender suas etapas de forma simplificada e com clareza, a possibilidade de surgirem sugestões de melhorias eficientes fica muito mais elevada.

2.1.5.3 Documentação e modelagem do processo

A modelagem de processos, conforme acredita ABPMP (2013), tende a conectar melhor a estratégia do processo à sua execução, de modo a melhorar sua capacidade de resposta, podendo ser considerada, inclusive, em tempo real. Para uma organização consciente acerca dos valores de seus processos de negócio, a modelagem de processos se faz por meio de uma etapa essencial para o gerenciamento da empresa.

Para ABPMP (2013, p72), a modelagem do processo é “o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos”. Essa visão permite observar o processo em diferentes perspectivas, seja de ponta a ponta na organização ou simplesmente de uma porção dos processos de negócio, de suporte ou de gerenciamento.

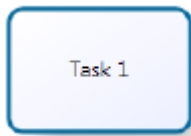
A proposta da modelagem do processo está em criar uma representação do processo de forma precisa e completa sobre seu funcionamento. Por isso, é de grande importância o nível de detalhamento e tipo específico do modelo a ser utilizado como base para a modelagem, conforme aborda ABPMP (2013). Diferentes processos de negócio podem ser representados por modelagens em diversos níveis de detalhamento, abordando desde uma visão contextual e genérica até uma visão

bastante detalhada e complexa, de modo que o modelo do processo possa representar diversas perspectivas e ser utilizado em diferentes propósitos.

De acordo com ABPMP (2013), o modelo do processo representa um determinado estado do negócio, podendo ser atual ou futuro, assim como representa os recursos envolvidos com o processo, como: pessoas; informação; instalações; automação; finanças; e insumos. Para representar esses diversos elementos, uma notação específica deve ser utilizada na modelagem do processo.

Diversas são as notações para modelagem de processos de negócio existentes na literatura, mas neste trabalho será utilizada a *Business Process Model and Notation* (BPMN), padrão criado pelo *Object Management Group* (OMG), bastante utilizada para apresentar um mesmo modelo de processo para públicos-alvo diferentes, segundo ABPMP (2013). Os principais elementos utilizados na notação BPMN podem ser visualizados no quadro 4.

Quadro 4 – Elementos BPMN utilizados na modelagem dos cenários

Elemento	Definição	Representação Gráfica
Eventos	Representados graficamente por um círculo, simbolizam o início e o fim de um acontecimento durante o curso do processo de negócio afetando o fluxo do processo com causa e impacto.	
Atividades	Representadas graficamente por um retângulo com bordas arredondadas, simbolizam o desempenho de trabalho das organizações.	
Fluxo de sequência	Representado graficamente por uma seta com linha sólida e seta pontiaguda mostra a ordem das atividades no processo.	

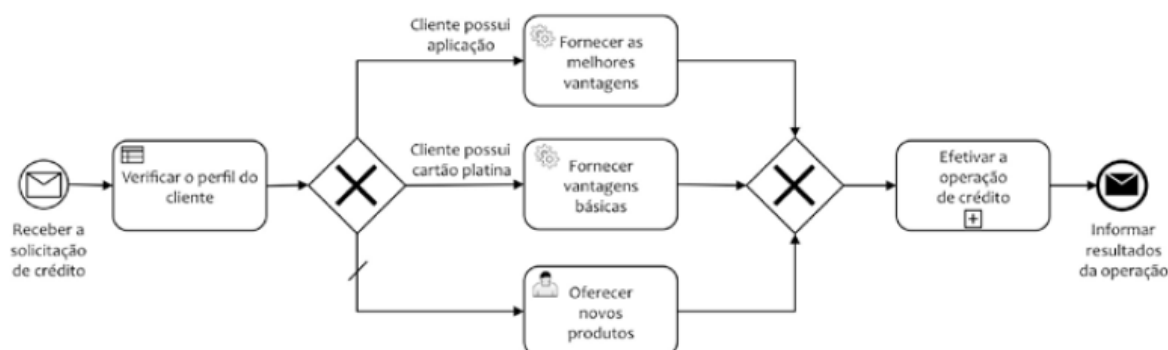
Pool (Bloco)	Representado graficamente por retângulo, são utilizados para mostrar as atividades de um processo relacionadas a um determinado participante.	
Lane	Representadas graficamente por um retângulo com divisões servem para subdividir um Pool quando há mais de um participante no processo, organizando e categorizando as atividades exibidas.	

Fonte: Madureira (2014).

A aceitação da notação BPMN tem crescido em diversas perspectivas com sua inclusão nas principais ferramentas de modelagem da atualidade. De acordo com ABPMP (2013, p79), “essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio”.

Para atender a necessidades de utilização diferenciadas, os ícones são organizados em conjuntos descritivos e analíticos, onde a notação ainda indica: eventos de início, intermediários e fim dos processos; fluxos de atividades e mensagens; e comunicação e colaboração nos processos. A Figura 5 ilustra um processo fictício modelado com a notação BPMN.

Figura 5 – Representação fictícia de processo modelado com a notação BPMN



Fonte: ABPMP (2013)

Em suma, a modelagem dos processos pode ser realizada de maneira eficaz e eficiente usando qualquer outra ferramenta, contudo, o foco deve estar no

processo em si e não a ferramenta. Nesse sentido, o propósito da modelagem de processos é tornar conhecimentos explícitos, documentando e analisando aspectos dos processos, onde as representações de uma determinada atividade servem como meio para comunicar diferentes aspectos do mesmo.

2.1.5.4 Gerenciamento de desempenho do processo

Para que a organização possa gerenciar o processo, medidas, métricas e indicadores de desempenho necessitam estar disponíveis para monitorá-los de modo que eles possam atender às metas da empresa (ABPMP, 2013). Nesse sentido, o gerenciamento exige a compreensão do que medir e de como medir para que possa ocorrer de forma satisfatória.

Essa última etapa da análise do processo, é utilizada para indicar o gerenciamento tanto em nível de fluxo de processo, quanto em nível de fluxo de trabalho. De acordo com ABPMP (2013), no contexto das soluções em BPM, o gerenciamento de desempenho deve verificar o fluxo do processo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los. Durante o gerenciamento se observa como controlar o desenvolvimento do processo, como apresentar respostas consistentes a eventos, como medir a qualidade em tempo real e como controlar as regras que direcionam o trabalho.

Nesse sentido, ABPMP (2013) aborda a importância da medição do processo, que se baseia inicialmente na definição do que a organização possui, do que está tentando avaliar e qual é o elemento de comparação. De acordo com o guia, qualquer medição de desempenho deve iniciar com a identificação do quê vai ser medido, o porquê de ser medido e do valor que será usado para comparação. O problema de não levar tais elementos em consideração, está no risco de medir a coisa errada, da forma errada e comparar limites arbitrários. Nesse sentido os seguintes elementos constituiriam a medição do desempenho do processo:

- Qual o objetivo da medição;
- Qual o item a medir;
- Qual o parâmetro de comparação;

- Onde medir;
- O que medir;
- Como será medido;
- E responsável pela medição;

Neste trabalho, os processos foram medidos através de indicadores de desempenho do processo. Segundo ABPMP (2013, p199), “indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo”.

Para fornecer uma boa estrutura de gerenciamento de desempenho de processos, métricas devem ser elaboradas para dar suporte aos indicadores de gestão dos processos organizacionais. Nesse sentido, este trabalho se baseou no método de acompanhamento de processos em ABPMP (2013) para mensurar o desempenho dos processos, relacionando medidas obtidas na pesquisa com medidas estimadas com as melhorias dos processos através de indicadores de gestão. Um exemplo fictício da relação entre medida, métrica e indicador utilizados nesse trabalho pode ser visualizado no Quadro 5.

Quadro 5 – Exemplo de medida, métrica e indicador

Objeto	Medida 1	Medida 2	Métrica	Indicador
Projeto	Duração Real do Projeto	Duração Estimada do Projeto	Duração Real / Duração Estimada	%
P1	90 dias	100 dias	0,90	90%
P2	187 dias	150 dias	1,25	-80%
Pi	450 dias	195 dias	2,31	-43%
Pn	180 dias	180 dias	1,00	100%

Fonte: Baseado em ABPMP (2013)

Além da importância em medir o desempenho dos processos, ABPMP (2013) chama a atenção para o monitoramento e controle dos processos de forma contínua, como elementos essenciais para alcançar os resultados desejados no processo. A partir do momento em que os indicadores são elencados, mensurados e gerenciados, a organização conseguirá monitorar as mudanças que poderão causar impacto nos resultados operacionais.

Em suma, a etapa de gerenciamento de desempenho de processos pode ser considerada uma etapa que nunca finda e requer evolução e melhoria conforme o

próprio negócio evolui. No entanto, a capacidade em realizar o gerenciamento de desempenho de processos e conseguir resultados com ela, de acordo com ABPMP (2013), sofre influência diretamente do nível de maturidade em gestão por processos que a organização se encontra, ou seja, as melhorias apenas ocorrerão com o devido comprometimento da organização para com os elementos da gestão por processos.

Em vista do que foi abordado neste tópico, pode-se verificar a gestão por processos como facilitadora da coordenação das atividades dentro da empresa. Em suma, quando apresentado bom desempenho, o processo deve ser mantido e quando ocorrer o oposto, que ele seja modificado, repensado ou até eliminado. No mesmo raciocínio, novos processos podem ser criados, visto que uma empresa deve perceber sua necessidade em desenvolver novos processos seja com a intenção de suprir as demandas dos clientes ou simplesmente para oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor.

2.2 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Atualmente a informação se faz presente no processo de desenvolvimento de qualquer que seja o produto ou serviço ofertado pelas organizações, cabendo a elas a busca e utilização adequada de informações relevantes a serem aplicadas no momento oportuno (FERREIRA; PERUCCHI, 2011). De acordo com esses autores, as organizações passaram a aderir uma nova postura em relação à informação. Seu uso e acesso imediatos oferecem condições acerca das decisões no que tange à coordenação eficaz em processos.

Para Vital, Floriani e Varvakis (2010), as organizações requerem o estabelecimento de processos, etapas e fluxos sistematizados, estruturados e associados às pessoas responsáveis por sua condução, para a obtenção dos melhores resultados. São justamente os fluxos de informação que permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação nesse contexto organizacional.

Uma das funções dos fluxos informacionais é fornecer subsídios essenciais aos gestores para tomar decisões e controlar os processos da organização. O

gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para melhorar e controlar tais processos, através da análise dos fluxos de informação e consolidação da informação para os usuários. Corroborando com o mesmo pensamento, Vital, Floriani e Varvakis (2010) afirmam que a gestão da informação requer o estabelecimento de processos, etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas das quais os fluxos informacionais são responsáveis.

Em outra perspectiva, para esses autores, os fluxos vão além e representam a expressão dos processos que dominam os contextos econômicos, políticos, e simbólicos. Para eles, fluxos são sequências intencionais, repetitivas e programáveis de interação entre posições não articuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômica, política e simbólica da sociedade.

Barreto (1999), afirma que os fluxos de informação podem ser observados sob duas óticas: a da tecnologia da informação e a da ciência da informação. Em relação à tecnologia, os fluxos são destinados a possibilitar o acesso à informação da melhor maneira, enquanto que na ciência da informação, eles interferem na qualificação da competência dos usuários, visando a compreensão dos conteúdos de informação.

Como mencionado anteriormente, a informação se permite gerenciar através do estabelecimento de fluxos informacionais adequados à organização. Sendo assim, é essencial abordar sua importância e apresentar modelos de gestão da informação baseados nos fluxos de informação.

2.2.1. Conceito de informação na Ciência da Informação

Estudar os fluxos informacionais é uma atividade complexa devido às múltiplas definições que o termo “informação” carrega em sua conceituação, englobando diversos conceitos e fenômenos que se relacionam, independente do estado a que se referem, muitas vezes, na mesma situação, mas com empregos diferentes.

Neste trabalho, apoiado em Meadow e Yuan (1997), informação é algo que muda o estado de seu destinatário, ou, mais especificamente, o estado do conhecimento. Nesse sentido, para Meadow e Yuan (1997) é a informação que

determina uma decisão ou permite que uma escolha seja realizada, ou seja, tomar uma decisão representa uma mudança de estado por parte do tomador de decisão, de indeciso para decidido, por exemplo. Outra forma de modificar o estado do usuário é reduzindo sua incerteza.

Meadow e Yuan (1997) apontam a importância em reconhecer a distinção entre receber uma informação e compreender a mesma, identificando ainda se a informação em questão causou alguma mudança no usuário. Notar tal diferença é essencial quando se estuda fluxos de informação, à medida que estes apenas funcionarão corretamente quando seus usuários compreenderem como a informação se desdobra através de seus elementos.

Nesse sentido, para ser informação, segundo Machlup e Mansfield (1980 apud MEADOW; YUAN, 1997) o elemento precisa ter valor e ser usado para a tomada de decisões. É preciso que seja concebida para conduzir ou induzir uma determinada ação, reduzindo a incerteza por parte daquele que a recebeu. Com o mesmo pensamento, em Wersig e Neveling (1975 apud MEADOW; YUAN, 1997), o conceito básico de informação pode ser definido em relação às suas necessidades, ou seja, na redução da incerteza causada por dados comunicados ou com dados utilizados para reduzir a incerteza. Buckland (1991 apud MEADOW; YUAN, 1997) ainda apresenta como definição, a informação como um processo em que alguém é informado, e o que esse alguém conhece muda.

Para Meadow e Yuan (1997), o conhecimento é visto como a acumulação e relacionamento das informações recebidas a partir de algo ou alguém. Brillouin (1956, apud MEADOW; YUAN, 1997) afirma que a informação trata-se de uma matéria-prima, consistindo em uma mera coleção de dados, enquanto o conhecimento supõe a ação de pensar. Essa "ação de pensar" seria o processo que Meadow e Yuan, (1997) utilizam para definir a transformação de informação em conhecimento. O julgamento de dados, a sua possível aceitação como informação e até a sua incorporação em uma base de conhecimento, depende inerentemente da utilização da base de conhecimento já existente do usuário. Em Dervin (1983, apud MEADOW; YUAN, 1997), isso significa “fazer sentido” ou “*sensemaking*” e refere-se à tendência de uma pessoa em buscar informações e integrá-las às mensagens em sua base ou estrutura de conhecimento existente.

No entanto, é impossível determinar todos os elementos de informação que conduziram à modificação no estado de conhecimento do usuário, mesmo tendo ciência de seus principais atributos, visto que para analisar como e o que uma pessoa está pensando, segundo os autores, seria necessário afetar e monitorar o seu processo de pensamento.

Para Meadow e Yuan (1997), apenas é possível considerar a natureza de uma base de conhecimento, seja de uma pessoa ou grupo, por intermédio da observação de três fatores: Primeiro como ele foi criado, ou seja, quais informações facilitaram sua criação; depois quais decisões ou ações puderam ser tomadas a partir das informações consideradas; e por último, o efeito dessas informações nas decisões ou ações, assim como o efeito da decisão ou ação em si.

Nesse sentido, para compreender o processo em que esses fenômenos ocorrem, faz-se necessário a análise do fluxo que as informações pertinentes a cada etapa percorreram de sua origem até sua utilização. Por isso a importância do estudo do fluxo de informações nas organizações.

2.2.2 A informação e seus fluxos

Dentre as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações, está a necessidade em saber lidar com a informação. Para Ferreira e Perucchi (2011), o fluxo de informação interno e externo, que demanda tratamento, organização, distribuição e compartilhamento, requer competências de seus usuários no sentido de possuírem habilidades sobre gestão da informação.

Segundo Beal (2008), a eficácia da gestão da informação está relacionada à constituição de um conjunto de políticas que permitam o acesso à informação relevante, precisa e com qualidade. Para isso, a informação deve ser transmitida no tempo certo, manter um custo apropriado e possibilitar facilidade de acesso para quem a utiliza.

Outro dos objetivos dos fluxos de informação, como explicita Ferreira e Perucchi (2011), é fornecer subsídios às políticas organizacionais, auxiliando os gestores na tomada de decisão e proporcionando o aprendizado proposto aos interesses da organização mediante o desenvolvimento do conhecimento

organizacional. Sendo assim, observa-se que, sem a análise dos fluxos de informação que circulam na organização, a gestão da informação se dá sem orientação, desperdiçando informações relevantes ao desenvolvimento das empresas.

Ferreira e Perucchi (2011) afirmam ainda que na gestão da informação, a concepção de processos em que o fluxo atende ao fenômeno da transferência de informação de um emissor para um receptor, a informação deve possuir um valor associado às necessidades do receptor ou usuário, aliado ao interesse do emissor em compartilhar tal informação. No mesmo sentido, para McGee e Prusak (1994), o valor da informação é determinado pelo usuário, o que significa que, para ser útil, a informação depende da análise realizada por ele e conforme sua necessidade ou circunstância de aplicação.

Para McGee e Prusak (1994), a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos primordiais para as organizações preocupadas com a gestão da informação. Sendo assim, de modo a facilitar a análise, manutenção ou melhoria de tais processos, alguns modelos identificam o fluxo da informação dentro das organizações, agregando valor à gestão da organização como um todo.

2.2.3 Modelos de fluxo informacional

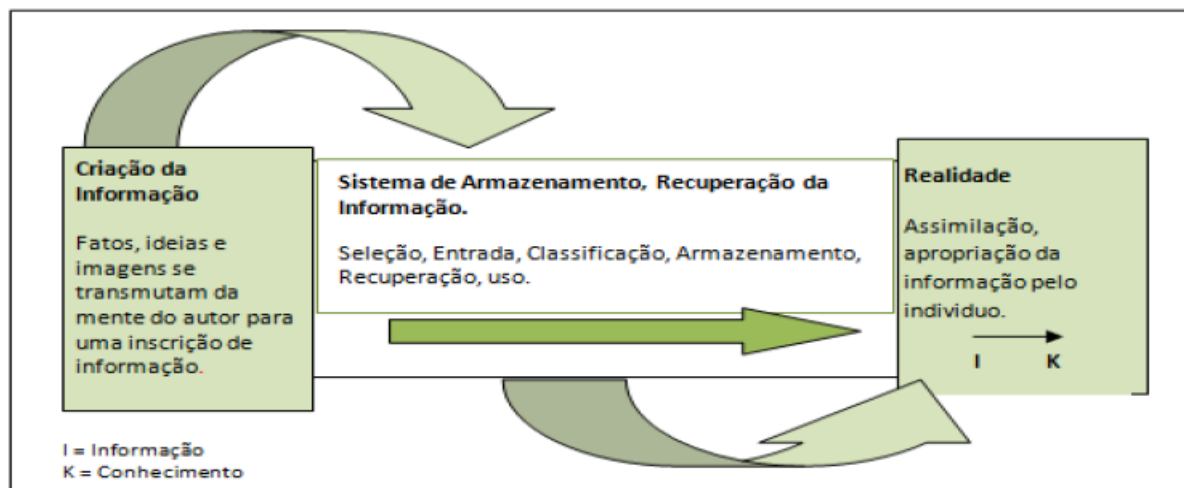
É evidente que as organizações possuem realidades distintas e este é um fator que leva os gestores da informação a conhecer modelos que apresentem características que atendam à sua realidade informacional. Nesse sentido, faz-se necessário identificar quais tipos de fluxo atendem a demanda da organização, de modo que seja possível dar sequência a análise dos processos. Alguns modelos de fluxo de informação seguem abaixo:

a) Modelo do fluxo interno e fluxos extremos da informação

Smit e Barreto (2002) consideram três fluxos de informação: O primeiro apresenta-se ao centro do modelo e corresponde ao fluxo interno da informação, abordando a seleção, entrada, classificação, armazenamento, recuperação e uso da informação. Nesse primeiro momento, a informação é condicionada à veiculação; No

segundo fluxo ocorre a transformação da informação em conhecimento; No terceiro e último, ocorre o que os autores consideram por criação e registro do autor da informação, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 6 - Modelo do fluxo interno e fluxos extremos da informação



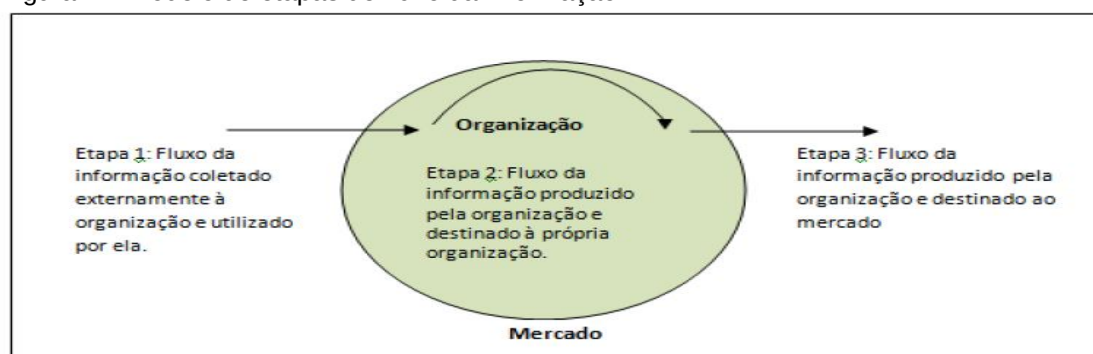
Fonte: Smit e Barreto (2002)

Para os autores, a informação se apresenta em dois níveis: advindos dos fluxos internos e dos fluxos externos ou extremos de informação. O fluxo interno representa uma forma de ação e de organização a ser adotada no processo de controle e tomada de decisão e os extremos colaboram com a construção das ações propostas pelo nível interno.

b) Modelo de etapas de fluxo da informação

Lesca e Almeida (1994) levam em consideração as organizações e o ambiente mercadológico ao qual estão inseridas. São apontadas três etapas do fluxo da informação contidas em um contexto organizacional e mercadológico, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 7 – Modelo de etapas de fluxo da informação



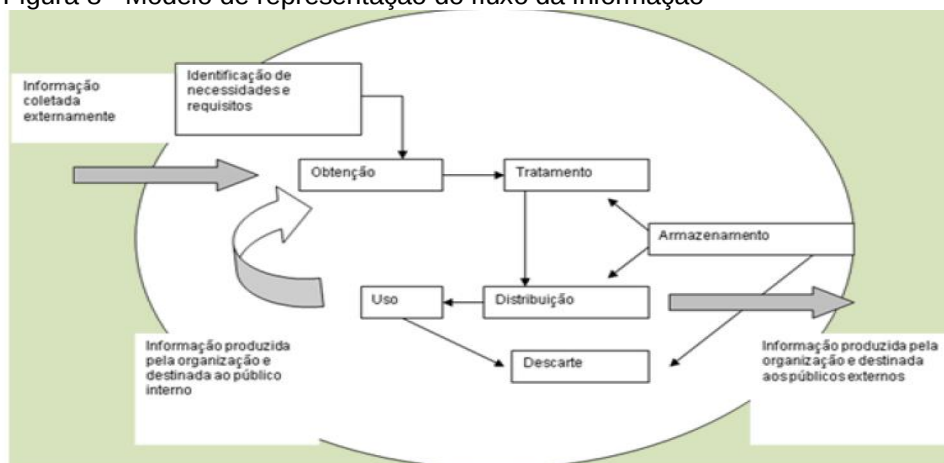
Fonte: Lesca e Almeida (1994)

No modelo dos autores, a primeira etapa está sob a perspectiva da coleta da informação do ambiente externo para ser utilizado pela organização, que permite à organização a decisão sobre qual tipo de informação é adaptável e utilizável em seu âmbito. A segunda etapa se reporta à necessidade de informação da organização, fazendo uso da sua própria produção. Na terceira e última etapa, a informação produzida em âmbito organizacional se encontra disponível para ser lançada no mercado, pelos clientes, fornecedores, concorrentes e quem dela necessite.

c) Modelo de representação do fluxo da informação

Beal (2008) evidencia a informação em um cenário de captação e produção de informação, quais sejam: No primeiro momento, a informação é vista sob as perspectivas da coleta da informação realizada externamente, ou seja, fora do ambiente organizacional; Em um segundo e terceiro momentos, respectivamente, a informação produzida pela organização é destinada ao público interno e externo vislumbrando atender às suas necessidades, conforme ilustra a Figura 6.

Figura 8 - Modelo de representação do fluxo da informação



Fonte: Beal (2008)

Diante desse contexto, são criadas sete etapas que irão possibilitar o fluxo da informação, sendo elas: identificação das necessidades e requisitos necessários para o uso da informação; obtenção da informação; tratamento da informação; distribuição de informação; uso da informação; armazenamento da informação; e descarte da informação.

d) Modelo de gerenciamento da informação

Davenport (1998), não cita diretamente o fluxo de informação em seu modelo, porém, evidencia quatro passos a serem seguidos para o efetivo gerenciamento da informação, conforme ilustra a Figura 7. Da mesma forma dos modelos anteriores, o modelo do autor trata do fluxo informacional: O primeiro passo consiste em determinar as exigências que a informação demanda. As pessoas da organização precisam perceber o ambiente que cerca as informações; o segundo passo, de obtenção de informações, requer que se busquem de maneira ininterrupta as informações necessárias; o terceiro passo se refere à maneira pelas quais as informações são buscadas e divulgadas para os membros da organização; o último passo, uso da informação, diz respeito ao emprego da informação disponível aos usuários da organização.

Figura 9 - Modelo de gerenciamento da informação



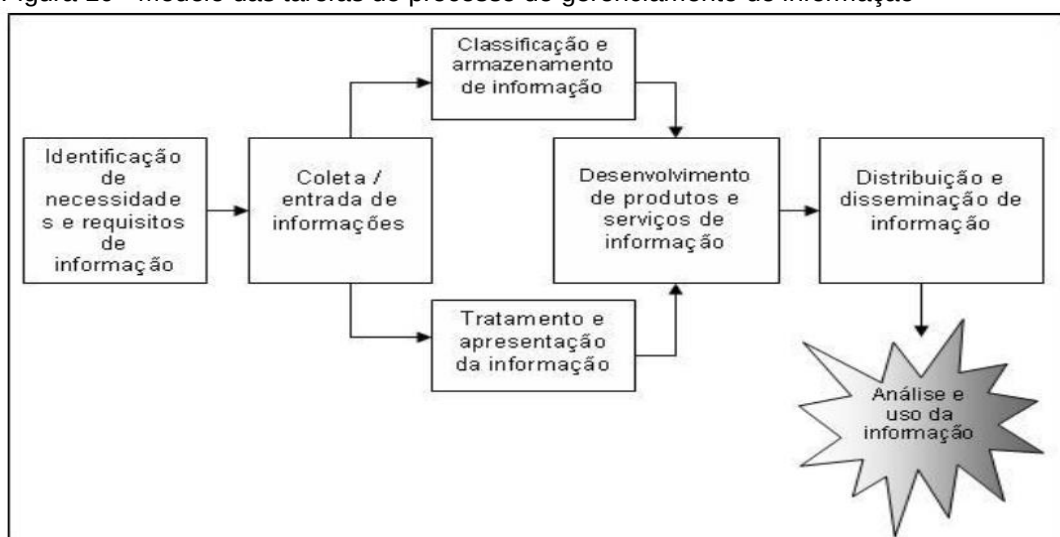
Fonte: Davenport (1998)

Para o autor, o processo mais eficaz é aquele que cumpre a determinação das exigências, incorpora um sistema de aquisição de informações contínuo, assegura a distribuição de informação entre funcionários e gerentes da organização e utiliza a informação de modo ativo.

e) Modelo das tarefas do processo de gerenciamento de informação

McGee e Prusak (1994), assim como no modelo anterior, não citam especificamente o fluxo da informação, mas nota-se clara semelhança com os demais modelos já apresentados. Os autores determinam quatro principais tarefas do processo de gerenciamento da informação, conforme ilustra a Figura 8.

Figura 10 - Modelo das tarefas do processo de gerenciamento de informação



Fonte: McGee e Prusak (1994)

A primeira tarefa é representada pela identificação das necessidades de informação e posterior coleta de informações, onde os profissionais da informação captam a informação através das fontes de informação disponíveis e confiáveis. A segunda tarefa é composta pelo armazenamento e tratamento da informação, tarefas estas que geralmente são realizadas em simultâneo; Na terceira etapa está o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, por intermédio de tudo que foi coletado, armazenado e tratado anteriormente; E por último, a distribuição e disseminação da informação, permitindo que o produto de informação possa ser enfim utilizado.

2.2.4. Características dos fluxos de informação

As informações que compõem os fluxos de informação, de acordo com Anthony (1965 apud FERREIRA; PERUCCHI, 2011), podem se apresentar de forma estratégica baseada em três níveis, estratégico, tático e operacional. O Quadro 6 apresenta os níveis conforme sua classificação.

Quadro 6 – Os níveis da informação

Nível	Descrição
Estratégico	Está situado no topo da hierarquia organizacional. Nele são tomadas decisões estratégicas, com informações variadas e seguras, advindas de fontes externas à organização e de outros níveis hierárquicos. São decisões tomadas a partir de informações que definem os objetivos e diretrizes organizacionais.

Tático	Nível intermediário no qual têm lugar as decisões táticas e que exigem informação pormenorizada, com alguma triagem, havendo responsabilidades da interpretação da informação, que provém de fontes internas e sendo obtida com alguma frequência.
Operacional	É representado pelas decisões operacionais, com base em problemas acentuados, sendo necessárias informações bem definidas, provenientes essencialmente do sistema interno, com vista a ações imediatas.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Perucchi (2011)

Ao observar que a informação circulante nas organizações percorre um caminho que dá acesso a sua utilização em níveis diversos da hierarquia, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias que possibilitem a dinamização do caminho percorrido pela informação na estrutura da empresa, de modo que os objetivos dos processos se efetivem.

Choo (2003) dá a essas estratégias o nome de administração da informação, em outras palavras, gestão da informação. Para ele, os processos devem compreender essas amplas categorias hierárquicas mediante o ciclo de seis processos correlatos: Identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação. A sequência descrita por Choo (2003) se assemelha com os modelos de fluxo de informação já discutidos, o que corrobora com a afirmação da necessidade e importância da utilização de tais estratégias baseando-se na gestão e no fluxo de informação.

Para McGee e Prusak (1994), a competitividade entre as organizações é tratada como fator que tem por base a capacidade em recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. Nesse sentido, gerenciar a informação e seus fluxos pode ser entendido como a definição de ações que facilitem o cumprimento dos objetivos da empresa, em um ambiente em que os processos possibilitam tal cumprimento.

Apesar da diversidade conceitual, os estudos acerca do fluxo informacional apresentam a mesma função, ou seja, definir ações direcionadas ao alcance dos objetivos dos processos a que pertencem. Além dos fluxos em si, alguns estilos de

gestão da informação determinam a forma com que as empresas relacionam a informação em seu contexto.

O gerenciamento da informação de McGee e Prusak (1994), ainda apresenta um modelo que se refere aos elementos que as organizações apresentam em relação ao estilo de gestão, dando ênfase ao uso e comportamento da informação na perspectiva da gestão. Os estilos são identificados no Quadro 7 e influenciam diretamente a forma como os fluxos de informação percorrem a empresa.

Quadro 7 – Estilos de gerência da informação

Estilo	Característica
Utopia tecnológica	Uma abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em tecnologias.
Anarquia	Ausência completa de uma gerência da informação, que deixa a cargo dos indivíduos obterem e gerenciar sua própria informação.
Feudalismo	Gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem suas próprias necessidades de informação limitada à empresa em geral.
Monarquia	A classificação da informação e a definição de seu fluxo, através da organização, são feitas pelos líderes da empresa que podem ou não partilhar, de boa vontade, a informação após a sua coleta.
Federalismo	Uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização.

Fonte: McGee e Prusak (1994)

A partir dos comportamentos informacionais apresentados, fica evidente a necessidade de sistematizar a informação seguindo um modelo que atenda à realidade informacional do ambiente no qual a informação está inserida. As necessidades de informação de cada usuário variam conforme diversos fatores, por isso a importância de saber identifica-las em diferentes contextos. Cada organização, através de sua cultura organizacional, influenciará como se dá o fluxo das informações, por isso, saber identificar os meandros desse fenômeno é competência primordial para a melhoria do fluxo informacional e consequente realização da gestão de processos.

2.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.3.1. Organizações públicas e ambientes burocráticos

A burocracia, discutida por Max Weber através de elementos jurídicos do século XIX, se fundamenta sobre o conhecimento técnico, que lhe concede caráter racional e a transforma em um instrumento assegurador de alta eficiência administrativa. De acordo com Saraiva (2002), o conceito burocrático de Weber, pressupõe um modelo racional guiado por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos. Isso permite uma definição precisa das relações de mando e subordinação na organização, através a distribuição das atividades a serem executadas, mediante suas finalidades.

Chiavenato (2011) em seu estudo sobre a teoria geral da administração, afirma que a teoria da burocracia surge em meados da década de 1940, enquanto a teoria clássica da administração e teoria das relações humanas procuravam conquistar espaço na teoria administrativa, mas já apresentavam aspectos obsoletos em sua época. A burocracia teve o intuito de melhorar aspectos como parcialidade e fragilidade nos métodos abordados pelas teorias anteriores, visto que elas não possuíam visão global e integrada dos problemas das organizações, deixando de lado sua estrutura e participantes.

No entanto, a impessoalidade das normas, ocasionada pela racionalidade dos métodos do modelo burocrático, segundo Saraiva (2002), termina transformando padrões e critérios que deveriam ser descritivos em padrões prescritivos, que não fornecem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, acabando por desconsiderar, de certa forma, o elemento humano na organização.

Para Merton (1966 apud SARAIVA, 2002), a consequência desse modelo burocrático, racional em demasia e não flexível pode ser chamada de incapacidade treinada, onde em contextos dinâmicos, a preparação dos funcionários pode tornar-se inadequada para a organização. Nesse sentido, segundo Carbone (2000), a burocracia rígida produziria desajustes e conflitos em potencial entre funcionários e clientes ou público, visto que objetivos formais da organização acabariam por se tornar dogmas imutáveis, enrijecendo qualquer tentativa de reformulação dos mesmos.

Carbone (2000) ainda afirma que a esses fatores ocasionam a ausência de dinâmica organizacional e os membros da empresa acabam ficando presos à norma, caindo em um processo de acomodação de interesses. Por consequência, os sentimentos de desestímulo e resistência a mudanças emergem, aliados em alguns casos, à isonomia salarial e falta de preocupação com os resultados, graças à estabilidade empregatícia. Segundo os autores, essas características circundam a maior parte das organizações, em particular as organizações públicas.

A administração burocrática, segundo Kliksberg (1994), mesmo tendo sido criada para gerar eficiência no serviço público, não fornece a devida rapidez, qualidade e baixo custo quanto aos serviços prestados, seja internamente ou para o público, sendo na realidade o oposto, ou seja, mais lenta, cara e pouco orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos e até demandas internas. Para Castor e José (1998), a organização burocrática reage de forma lenta e não satisfatória em relação às mudanças econômicas e sociais que se desenvolvem ao seu redor, explicitando de forma mais grave suas deficiências e dificuldades.

Nesse sentido, Bresser Pereira (1996) acredita que para atender devidamente às demandas do serviço público, as instituições devem desenvolver um papel mais flexível de administração que facilite a melhoria dos seus sistemas de gestão, de modo a desenvolver ações mais efetivas e eficientes em benefício da sociedade.

Para Silva (1994), as organizações públicas ao enfatizarem tanto o atendimento das necessidades de regulação, prioritárias no modelo burocrático, quanto à prestação dos serviços aos seus clientes ou cidadãos, melhoram efetivamente a máquina pública. Os incentivos a programas de flexibilização da gestão pública, tornam a administração mais ágil e receptiva à inovação gerencial, fornecendo maior autonomia e menor custo.

2.3.2. Administração pública no Brasil

Segundo De Biazzi (2007), ao longo das últimas décadas, o setor público tem se visto cada vez mais sob pressão quanto à melhoria de seu desempenho, com a necessidade de demonstrar transparência e avaliação de resultados. Tais fatores resultaram inevitavelmente na busca por melhorias em sua forma de atuação.

Acontece que muitas tentativas de melhoria de desempenho na administração pública brasileira, segundo De Biazzi (2007), não obtêm sucesso. A autora acredita que isso ocorre devido às peculiaridades do setor público, evidenciando que projetos de melhoria devem ser adaptados ao contexto dessas instituições, ao passo que a quantidade de pesquisas sobre projetos de melhoria no setor público é bem menor do que os estudos no setor das empresas privadas.

Essas características, próprias das organizações públicas, segundo Tait e Pacheco (1999), as distinguem das organizações do setor privado, da forma de gestão ao tipo de serviços e produtos oferecidos à população. Essas peculiaridades influenciam até no desenvolvimento, implantação e utilização de sistemas de informação, cuja importância tem aumentado nos últimos anos, devido sua utilização cada vez mais recorrente, inclusive para análise estratégica e planejamento dos órgãos.

A situação da administração pública brasileira é classificada por Castor e José (1998), como uma repetição da disputa entre a burocracia formalista e centralizadora e as correntes modernizantes da burocracia junto a seus aliados políticos e sociais. Segundo o autor, a primeira objetiva perpetuar seus privilégios e controle por meio da centralização e a segunda, exigindo modernização, se direcionam a globalização e liberalismo. Essas iniciativas procuram introduzir nas organizações públicas uma cultura de flexibilidade e gestão empreendedoras que as possibilitem atuar com maior eficiência, no entanto, por diversas vezes esbarra na burocracia contrária a mudança.

Numa análise da estrutura organizacional do setor público brasileiro, De Biazzi (2007), observa algumas características que dificultam o desenvolvimento de modelos de gestão mais flexíveis, como a gestão por processos. Uma das mais evidentes é a departamentalização no modo de organização do trabalho. A autora identifica as estruturas como fortemente relacionadas ao modelo burocrático, com hierarquias rígidas, sistema de carreira baseado no mérito, ascensão na carreira em longo prazo, estabilidade no emprego por grande parte dos funcionários e remuneração baseada em tabela fixa.

No entanto, De Biazzi (2007) também frisa a importância da burocracia no que tange à sua capacidade de minimizar o risco de desigualdade no tratamento dos cidadãos. O maior benefício seria a manutenção do princípio da equidade, que garante a oferta de resultados imparciais a todos os indivíduos, um dos princípios básicos da democracia, atual sistema de governo brasileiro.

Carbone (2000) aponta que outra forte característica da administração pública brasileira é a sua cultura, que apesar de muito recente, apresenta um “modus operandi” próprio. De modo a verificar tal pensamento, uma pesquisa realizada em órgãos públicos por Junquilha (2004) identificou práticas e características de gerentes públicos, mostrando a forma com que o contexto sócio-cultural brasileiro condiciona suas ações. O Quadro 8 apresenta as características levantadas na pesquisa.

Quadro 8 – Características de gestores públicos brasileiros

Característica	Descrição
Sincretismo entre a personalidade e a impessoalidade	As amizades e a proximidade social, cultivada entre colegas de trabalho, podem ser utilizadas para facilitar o atendimento de objetivos e o cumprimento de tarefas por parte dos subordinados. Esta prática, contudo, dificulta a aplicação de regras formais. Cabe ao gerente ter a habilidade de conciliar o convívio informal com a legislação formal, atendendo conflitos entre interesses legais e pessoais.
Comportamento centralizador	Ao mesmo tempo em que age com afeto em relação aos subordinados, o gerente usa da hierarquia e da autoridade formal para agir com rigor em relação a um desafeto ou promover a centralização de informações ou decisões, dificultando uma configuração mais sistêmica e integrada. Sua liderança é construída por meio de um misto entre carisma e autoridade formal.
Habilidade em contornar o “formalismo”	Através de contatos informais ou utilização de procedimentos criativos.
Aversão a controles formalizados	Prática de não realizar avaliações formais de desempenhos individuais ou coletivos.

Fonte: Baseado em Junquilha (2004)

Outro elemento de suma importância está no que Martelane (1991) chama de corpos funcionais da administração pública. Esses corpos se dividem em duas situações, a de funcionários permanentes e não permanentes, sendo completamente distintas uma da outra. Os corpos referem-se aos recursos humanos

nas organizações públicas, onde o permanente é composto por funcionários de carreira estabilizados e o não permanente é formado por administradores políticos.

Para Pires e Macêdo (2006), o problema dessa divisão está na frequente modificação dos funcionários não permanentes devido às trocas de mandato e interesses políticos, gerando conflitos na organização pública como: projetos de curto prazo, onde as gestões privilegiam projetos que só possam ser concluídos em seu mandato político; duplicação de projetos, em que cada gestão inicia novos projetos, muitas vezes idênticos, apenas com autoria reivindicada; conflitos de objetivos, a crença na rápida substituição do corpo não permanente gera conflitos entre os corpos que vão contra o interesse corporativo; e risco de administração amadora, quando feita por indivíduos pouco preparados e ocupantes de cargos estritamente políticos.

Outras características particulares da administração pública, segundo McAdam e Donaghy (1999 apud DE BIAZZI, 2007), ainda exercem influência sobre programas de melhoria em métodos de gestão e suas respectivas mudanças, sendo eles: Mudanças drásticas e periódicas de direção política; interesses políticos enfatizando mudanças de curto prazo; e sobreposição de iniciativas criadas em períodos políticos diferentes. No mesmo sentido, Carbone (2000) evidencia: excessivo controle de procedimentos; excessiva verticalização da estrutura hierárquica; ausência de comportamento empreendedor; alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos; e constante procura por obtenção de vantagens em negócios.

Por esses motivos, De Biazzi (2007) evidencia a importância em considerar fatores como a estrutura organizacional, burocracia e ambiente político de organizações públicas antes de iniciar implantações de novos modelos de gestão de modo a evitar que tais iniciativas possam vir a falhar. Tais fatores estão intrinsecamente ligados à cultura organizacional dessas instituições e faz-se necessário discuti-la para melhor desenvolver formas de lidar com suas adversidades.

2.3.3. Influência da cultura organizacional na gestão

A popularização do conceito de cultura organizacional, segundo Barbosa (1996), se deu graças à possibilidade de instrumentalização da mesma, uma vez que é essencial dimensionar as relações entre os aspectos objetivos e representativos da administração, esperando que através disso um novo paradigma produza melhores instrumentos de compreensão da realidade. No entanto, segundo a autora é preciso ter consciência de que, embora a cultura influencie tais aspectos na organização, ela não determina tudo e outros elementos influenciadores devem ser levados em consideração no estudo das relações de trabalho, como visto nos tópicos anteriores.

O conceito de cultura, de acordo com Barbosa (1996) oportuniza uma discussão mais aprofundada, abordando o peso da sua dimensão simbólica nas organizações e formas de gestão. A cultura assume destaque no comportamento das organizações por influenciar o modo de vida, padrões e valores das pessoas que nela trabalham e transferem, além de seus conhecimentos técnicos, as características de suas personalidades.

Para Hofstede (1991 apud SARAIVA, 2002), cultura organizacional pode ser considerada como um universo cultural formado pelas crenças e valores compartilhados pelos membros de uma determinada organização, derivados de pressupostos de um ambiente social específico em que convivem. De outra forma, a cultura se evidencia mediante os processos de socialização que se verificam a nível social e organizacional.

Por ser um fenômeno social pertinente a grupos de pessoas e não apenas a pessoas isoladas, Saraiva (2002) afirma que a cultura aborda elementos materiais e abstratos, ambos resultantes da convivência humana nas organizações. Esses elementos expressam significados subjetivos através de atores sociais, estruturas organizacionais e práticas sociais e por isso, cada organização desenvolve uma cultura organizacional particular por intermédio da interação social entre os diversos agentes que nela atuam.

Para Freitas (1991), a cultura de uma organização também é influenciada por seus fundadores e líderes, visto que elas se consolidam e seguem um padrão comportamental resultante das circunstanciais de sua história e momento atual. No

entanto, o autor afirma que esses padrões não são estáticos e enfrentam mudanças contínuas, seja por pressões externas à organização ou alterações internas, geradas pelo contexto social e época em que atuam.

Mesmo ambientes rigidamente burocráticos, como é a situação das organizações públicas, estão susceptíveis a mudanças nos padrões culturais. Para Aktouf (1993), tais mudanças geralmente são provocadas com o objetivo de amenizar características indesejáveis e para amenizar o impacto de obstáculos inerentes a tais ambientes, faz-se necessário agir diretamente sobre as relações de poder da organização e seus pressupostos básicos.

Por esse motivo, é possível apontar ainda a cultura organizacional, conforme afirma Saraiva (2002), como método de controle social por encorajar a identificação psicológica e emocional dos funcionários para com a organização. Para Freitas (1991), tal controle funciona informalmente, aprovando ou proibindo comportamentos, mobilizando e direcionando os funcionários da organização. O controle se efetiva através das normas e padrões que condicionam sutilmente a um comportamento esperado por parte dos membros da organização, da mesma forma que recompensam ou incentivam os que seguem os padrões e punem ou recriminam os que não o fazem.

Ao se constituir através de uma série de padrões informais, a cultura organizacional na esfera pública, de acordo com Saraiva (2002), possui características importantes para análise, justamente pelo fato de estar presente em um ambiente cujas regras possuem caráter impessoal devido ao modelo burocrático, fator esse que delimita formalmente o espaço organizacional. Nesse sentido, a observação da cultura organizacional permite a análise de uma complexa e interessante relação entre as normas rígidas e o elemento cultural que tenta flexibilizar, mesmo que informalmente, esse contexto.

2.3.4. A Gestão municipal e suas particularidades

De acordo com Brandi (2013), o planejamento municipal deve operacionalizar métodos e mecanismos que proporcionem seu desenvolvimento, fomentando ações e promovendo iniciativas que intensifiquem a melhoria nos serviços e produtos

direcionados à população. A autora afirma que o cotidiano dos municípios é um desafio constante, onde variados conflitos surgem por intermédio das relações de interesse. Nesse sentido, a esfera municipal assume a responsabilidade da elaboração, implantação e avaliação contínua de sua política local, estabelecida através de três planos de ação, sendo eles: plano plurianual municipal; plano diretor municipal; e planejamento estratégico municipal.

Na Constituição Federal de 1988, o artigo 30 se refere às competências dos Municípios e dizem respeito ao interesse local, significando que assuntos que o afetam são estritamente de sua responsabilidade. De acordo com o Guia Básico para Gestão dos Municípios, criado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, as competências comuns ou compartilhadas com os Estados e União devem ser exercidas de forma cooperativa, onde o município possui papel relevante em todas as áreas que afetem direta e indiretamente a população (BRASIL, 2008a).

Os instrumentos de planejamento na gestão pública municipal são a Lei Orgânica do Município, o Plano Diretor, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamento Anual. Para Brandi (2013) a Lei Orgânica do Município representa para o município o que a Constituição Federal representa para o País. É a lei máxima do município, que lhe fornece autonomia para legislar acerca de assuntos de seu interesse, conforme determina a Constituição Federal em seus artigos 18, 29 e 30.

No segmento de recursos humanos, conforme especifica Brasil (2008a), a gestão municipal é dirigida pela Lei de estrutura administrativa, Lei do plano de cargos e carreiras e pelas Leis de fixação dos subsídios dos agentes públicos, que podem ser visualizadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Leis para os recursos humanos na gestão municipal

Lei	Descrição
Lei de estrutura administrativa	Institui as secretarias e demais órgãos, distribuindo as atribuições entre eles. A lei será mais efetiva se acompanhada de um regimento interno, expedido por decreto do(a) prefeito(a), pormenorizando essas atribuições e estabelecendo procedimentos. Se a estrutura existente na Prefeitura não estiver compatível, deve se providenciar a elaboração do projeto de lei para fazer uma adaptação.
Lei do plano de	Indica os cargos existentes no Poder Executivo, em termos

cargos e carreiras	qualitativos e quantitativos. É nela que se identificam a qualificação exigida para a ocupação de cargos, as carreiras dos servidores, os critérios adotados para ingresso e as condições relativas às promoções. O plano de cargos e carreiras é fundamental para o estabelecimento de uma política de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e remuneração) que permita ao município dispor de boa equipe funcional. O magistério tem tratamento especial, e a seus integrantes são garantidos planos de carreira, piso salarial profissional e ingresso por concurso de provas e títulos.
Leis de fixação dos subsídios dos agentes públicos	Denominação dada à remuneração dos agentes políticos (prefeito, vice-prefeito, secretários municipais, presidentes de Câmaras e Vereadores) –, que deve ocorrer na legislatura em curso para vigorar na seguinte, há de se observar o que dispõem a Constituição Federal, as respectivas Constituições Estaduais e a Lei Orgânica Municipal.

Fonte: Baseado em Brasil (2008a) e Brandi (2013)

Os processos seletivos simplificados analisados neste trabalho, estão regulamentados pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988 que trata dos cargos, empregos e funções públicas e pela Lei Municipal nº 099/2001, que estabelece os casos de contratação por tempo determinado para atender necessidade temporária de excepcional interesse público.

De acordo com a Lei Municipal 099/2001, as hipóteses de contratação temporária de pessoal compreendem: Combates a surtos endêmicos e epidêmicos; atender a situações de calamidade pública; execução de convênios celebrados com entidades de direito público; realização de serviço considerado essencial, cuja inexecução, quando ameaçado de paralisação, possa comprometer a saúde ou a segurança de pessoas e/ou bens; e suprir a carência de pessoal para execução de serviços públicos essenciais.

Segundo Pires e Macêdo (2006), atuando em um contexto globalizado, os projetos para mudança da administração pública devem abordar aspectos estruturais, normativos e culturais, para assegurar a continuidade dos projetos e consequente melhoria nas propostas de serviços e produtos para a sociedade.

Nesse sentido, observa-se que a autonomia dada aos municípios na Constituição Federal e as orientações do Guia Básico para a Gestão dos Municípios, fornece à administração pública subsídio para qualificar seus recursos humanos sem

impedimentos legislativos e com orientações administrativas. Sendo assim, verifica-se que a melhoria na condução dos processos seletivos, de modo a contratar pessoal qualificado para suprir as demandas da população, só depende da correta aplicação dos métodos e real intenção em superar as adversidades históricas.

2.3.5. A nova administração pública

A principal orientação da nova administração pública, de acordo com Kliksberg (1994) é incentivar nos funcionários o compromisso com a construção de uma organização preparada para enfrentar as demandas contextualizadas da atualidade. Para Brandi (2013) a grande missão a ser realizada aborda, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público centrando em maior eficiência e humanização.

Ainda em Kliksbergs (1994), essa nova administração busca identificar o cidadão e lhe prestar contas, se ajustando às suas necessidades. Por estratégia, deve-se utilizar a descentralização e o incentivo à criatividade e inovação, como afirma Bresser Pereira (1996), envolvendo ainda modificações nas estratégias de gerência que só terão efeito quando postas em ação através de uma estrutura administrativa reformulada, cuja ênfase esteja na descentralização e delegação de autoridades.

Saraiva (2002) acredita no sentido de que a evolução das necessidades na administração pública remete a uma nova proposta que considera o atendimento ao cidadão como aspecto positivo, sem restringir ações e decisões quando tomadas em seu benefício. Para Brandi (2013), manter o foco da instituição no cidadão é um processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos que despertem a cultura da organização.

Na tentativa de impulsionar os benefícios dessa nova administração, o Decreto 5.378 de 2005, instituiu o Programa de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). O programa coloca que a gestão pública, para alcançar a excelência, necessita atender efetivamente aos critérios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, cujas descrições estão apresentadas no Quadro 10. (BRASIL, 2008b).

Quadro 10.– Critérios da GESPÚBLICA

Critério	Descrição
Legalidade	Estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
Impessoalidade	Não fazer acepção de pessoas; o tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos e um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.
Moralidade	Pautar a gestão pública por código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
Publicidade	Ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.
Eficiência	Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Fonte: Baseado em Brasil (2008b) e Brandi (2013)

Complementando os critérios para excelência da gestão pública, a autora acredita que apenas com funcionários capacitados e que percebam a necessidade em racionalizar recursos, sendo orientados para o atendimento do cidadão e melhoria da gestão, é que haverá um aumento concreto da eficiência e eficácia dos processos internos. E nesse sentido, a partir da obtenção de processos mais eficientes, será possível ampliar e melhorar os serviços disponibilizados e elevar a satisfação dos cidadãos.

Brandi (2013) afirma que as prefeituras e órgãos públicos têm competências suficientes para modificar a administração pública e substituir antigos métodos de operação por modelos eficientes de gestão e qualidade. A intenção da gestão por processos é oferecer aos municípios métodos capazes de aperfeiçoar a gestão pública como um todo, basta que as particularidades da administração pública sejam analisadas e devidamente adaptadas ao modelo.

Nesse sentido, a perspectiva dos processos deve refletir os fatores críticos para o sucesso da organização pública para que a oferta de serviços e produtos de qualidade ao público mantenha sempre a excelência operacional.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1. Procedimentos Metodológicos

Com o intuito de desenvolver conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, este trabalho é fruto de uma pesquisa de natureza aplicada.

De acordo com Castilho, Borges e Pereira (2011), a pesquisa aplicada visa aplicações práticas, na tentativa de identificar soluções a problemas cotidianos. Os resultados desse tipo de pesquisa promovem o engrandecimento do conhecimento nas áreas de estudo em questão, através da descoberta de princípios científicos. Ela se concentra na criação, teste e avaliação de produtos e processos, baseados em fundamentos já identificados nos princípios estabelecidos pela pesquisa básica, de modo a desenvolver um estudo de natureza utilitária, cuja finalidade se pretende imediata.

Esta pesquisa, por apresentar a descrição dos fatos e fenômenos de sua realidade, ação que demandou uma série de informações sobre o objeto de estudo, pode ser considerada uma pesquisa descritiva, quanto a seus objetivos.

Para Gil (2002), as pesquisas descritivas abordam a descrição das características de determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis, onde uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistêmica. As pesquisas descritivas são habitualmente realizadas em contextos sociais em que pesquisadores se preocupam com a atuação prática.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, utilizou-se o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser considerado o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real, cujos limites entre fenômeno e contexto não são claramente delimitados. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso se caracteriza por fornecer grande flexibilidade à pesquisa, o que dificulta o estabelecimento de um roteiro rígido que possa determinar com precisão como deve se desenrolar a pesquisa. No entanto, três fases básicas são recomendadas a partir de estudos de caso, sendo

elas: delimitação do caso; coleta de dados; e análise e interpretação dos dados, que serão apresentadas posteriormente.

Quanto à abordagem da pesquisa, este trabalho apresenta considerações qualitativas e quantitativas através de dois momentos distintos no estudo de caso, de modo a identificar como os fenômenos ocorrem e constatar suas causas.

O primeiro momento se refere à etapa qualitativa, onde foram realizados o mapeamento e desenho dos processos analisados ao longo da pesquisa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), pesquisas que utilizam métodos qualitativos intencionam explicar o porquê das coisas, identificando o que convém ser feito nos fenômenos estudados. Nesse sentido, o objetivo da amostra está em apresentar informações aprofundadas e ilustrativas, capazes de produzir novas informações.

No segundo momento, os aspectos quantitativos são apresentados com base nos resultados de questionários semiestruturados aplicados aos envolvidos com a pesquisa, de modo a identificar pontos críticos e específicos no estudo de caso. Para Fonseca (2002), os resultados da pesquisa podem ser quantificados e por isso resultados podem ser tomados como se compreendessem um retrato real da população da pesquisa, quando a mesma possui cobertura adequada. Nesse sentido, a pesquisa quantitativa foca a objetividade do estudo, recorrendo à linguagem matemática para descrever as causas e relações entre variáveis de um determinado fenômeno.

Os questionários semiestruturados carregam como característica, de acordo com Triviños (1987), questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema central da pesquisa. As entrevistas dão frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes, cujo conteúdo é determinado pelo pesquisador. A entrevista semiestruturada favorece a descrição dos fenômenos sociais e compreensão de sua totalidade, além de garantir a atuação do pesquisador no processo de coleta de informações.

3.2. Etapas da pesquisa

As etapas da pesquisa que constituíram o estudo de caso foram:

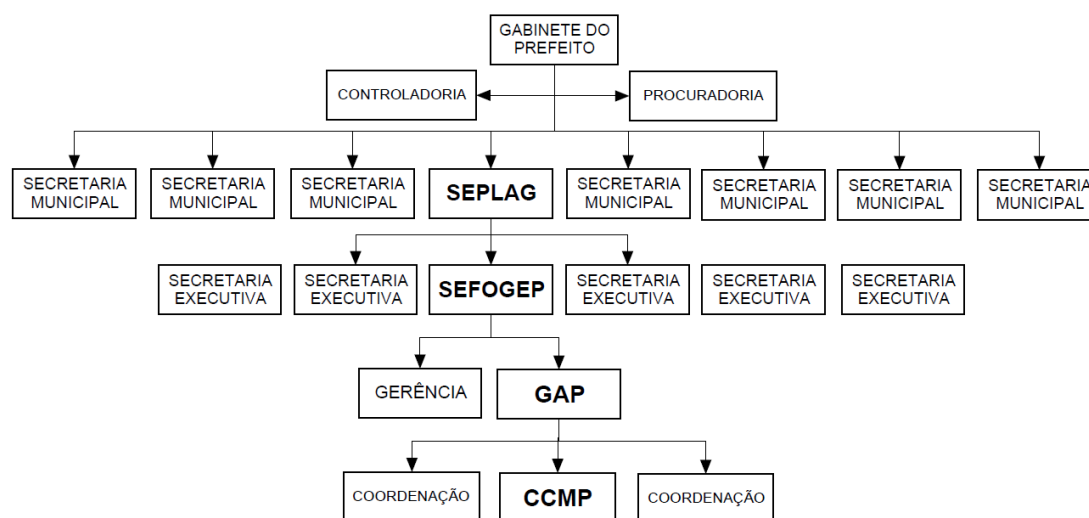
- Revisão de literatura sobre o tema, onde foram discutidos assuntos que compõe a base deste trabalho permeando os conceitos de gestão por processo, fluxo de informação e cultura organizacional na administração pública;
- Aplicação de questionário semiestruturado com os envolvidos na manutenção do processo, assim como com os afetados por ele, a fim de obter informações quanto às percepções positivas e negativas em relação aos processos.
- Elaboração do mapeamento dos processos estudados na organização em questão, de modo a identificar o papel dos fluxos de pessoas e de informações envolvidas em seu desenrolar.
- Análise dos dados obtidos no mapeamento dos fluxos e respostas dos questionários para seleção de atividades a serem modificadas, melhoradas ou eliminadas, apresentando sugestão de melhorias.
- Formulação de indicadores de gestão a serem utilizados futuramente pela organização na operacionalização dos processos, de modo a manter sua eficiência e qualidade.

3.3. Delineamento da pesquisa

3.3.1. Objeto da pesquisa

O objeto de estudo desta pesquisa consistiu na análise dos processos, assim como das pessoas envolvidas com os mesmos, das atividades que compõem os processos seletivos simplificados de uma Prefeitura pertencente à Região Metropolitana do Recife. Tais atividades estão a cargo da atual Coordenação de Cadastro e Movimentação de Pessoas (CCMP), pertencente à Gerência de Administração de Pessoas (GAP), um setor específico da Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas (SEFOGEP), que hierarquicamente está subordinada à Secretaria Municipal de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Econômico (SEPLAG) do Município em questão, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 11 – Organograma simplificado das secretarias envolvidas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

As pessoas envolvidas com os processos foram consideradas em sua individualidade e relação indivíduo-grupo. O ambiente externo à organização também foi considerado por afetar indiretamente a população pesquisada e os processos analisados, exercendo influência sobre a organização na qual os profissionais e clientes se inserem. Influências internas e externas foram consideradas de modo a verificar o correto fluxo dos processos analisados e como as pessoas envolvidas com os mesmos se relacionam desde as funções de gerência às operacionais, identificando suas necessidades informacionais e captando melhorias para os processos.

Nesse sentido, utilizou-se a própria Prefeitura como contexto, considerando que sua participação como organização influi em termos de cultura, normas, procedimentos, e demais elementos informacionais que compõe o exercício dos processos e pessoas envolvidas. Em suma, o ambiente organizacional imediato é a Coordenação, onde são iniciados os processos, que por sua vez, é envolvida por ambientes maiores que são a Secretaria Executiva, a Secretaria Municipal e o Gabinete do Prefeito; de onde são planejadas, analisadas e decididas as ações sobre a supervisão direta e indireta da Coordenação.

3.3.1.1. A Prefeitura e o Município

O Município está localizado a 14 quilômetros do Recife, capital do estado de Pernambuco, possuindo uma população estimada em 680.943 habitantes,

distribuídos nos 256,073km² de extensão territorial, contando com uma receita estimada em 2009 de R\$ 584.084.000,00 e IDH em 2000 de 0,777, o 5º mais alto de Pernambuco (IBGE, 2010).

Os produtos e serviços dispostos pela Prefeitura são compostos por atividades de assuntos jurídicos, desenvolvimento e sustentabilidade, administração e fazenda, infraestrutura e mobilidade, ordem pública e segurança, planejamento e desenvolvimento econômico, políticas sociais, previdência e defesa do consumidor, contando com apoio dos serviços de controladoria e ouvidoria.

No mais, a Prefeitura tem em seu quadro funcional cerca de 10 mil funcionários, distribuídos em 08 Secretarias Municipais e suas respectivas Secretarias Executivas. O quadro funcional é composto por servidores de diferentes regimes trabalhistas, sendo eles: servidores estatutários, servidores comissionados e servidores contratados.

3.3.2. Estudo de caso

Este trabalho foi realizado por intermédio de um estudo de caso tendo como atividade de análise os processos seletivos simplificados em uma Prefeitura da Região Metropolitana do Recife. Calazans (2007) define estudo de caso como uma investigação empírica, que objetiva analisar fenômenos inseridos em seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, de modo a descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.

Para Yin (2005), o estudo de caso é utilizado quando a pesquisa apresenta questões do tipo “como” e “por que”, em que o foco se dá por fenômenos contemporâneos pertencentes a um contexto da vida real, de modo a esclarecer uma decisão ou conjunto delas, como o motivo pelo qual foram tomadas ou como foram implementadas e quais foram os resultados. No mesmo sentido, Flick (2013) conceitua estudo de caso como uma descrição ou reconstrução precisa dos casos, sejam eles constituídos por pessoas, comunidades, organizações ou instituições.

De acordo com as categorizações de processos já apresentadas, os processos seletivos simplificados, objetos deste estudo, se caracterizam como processos de negócio em nível da CCMP, pois estão ligados diretamente às suas

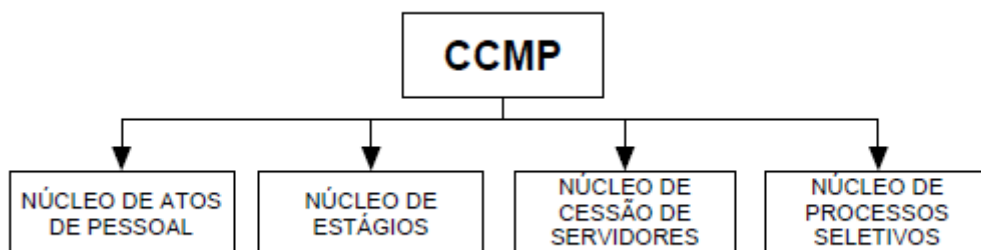
atividades fim, no contexto da contratação e gestão de pessoal capacitado para atender às demandas do Município. A escolha dos processos foi realizada com base nos critérios a seguir:

- a) Os processos seletivos simplificados são processos de negócio que permitem à população acesso a emprego em órgãos e instituições públicas de maneira ampla e democrática. Por ser um procedimento impessoal, que assegura igualdade de oportunidades a todos interessados, observa-se a necessidade de aplicá-lo da melhor maneira possível, identificando e selecionando os candidatos mais adequados mediante critérios objetivos, devido à importância dos servidores públicos na manutenção das atividades do Município, que refletirão os serviços e produtos diretamente à sociedade.
- b) A contratação através da meritocracia, de pessoal capacitado e especializado por intermédio das seleções simplificadas é um processo estratégico para a Prefeitura, pois visa atender, mesmo que temporariamente, necessidades de excepcional interesse público de modo a suprir demandas emergenciais no Município, como alternativa mais rápida e eficiente frente ao tradicional e burocrático processo de contratação via concurso público.
- c) O impacto na qualidade dos processos, de modo a viabilizar as contratações de forma mais eficiente devido às necessidades emergenciais do Município em obter pessoal cada vez mais qualificado e especializado para atender as demandas da população e do adequado funcionamento da Prefeitura.
- d) A complexidade dos processos seletivos por estarem diretamente envolvidos com as despesas públicas e qualidade do serviço público, onde se fazem obrigatórias a transparência e legalidade dos processos, contando ainda que sejam realizados em tempo hábil, com o máximo de eficiência e mínimo de gastos ou erros.

De modo a operacionalizar os processos de negócio com maior eficiência, a CCMP apresenta uma estrutura organizacional horizontalizada, conforme demonstra a Figura 10, operando de forma independente das demais estruturas funcionais

presentes na SEFOGEP, onde cada processo de negócio ou processo de suporte possui um responsável direto cuja autonomia fora concedida pelos gestores da secretaria.

Figura 12 – Estrutura organizacional da CCMP



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Nesta pesquisa, embora apresentados diversos conceitos de processo, adotou-se como principal, o conceito na visão do Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOK versão 3.0, onde “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, p35). Nesse sentido, como já mencionado anteriormente, processos são compostos por atividades que se inter-relacionam de modo a solucionar questões específicas. Tais atividades são gerenciadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades, fornecendo uma visão de sequência e fluxo do processo.

3.3.3. Coleta dos dados

A coleta dos dados combinou fontes de informação distintas, quais sejam: documentos, observações diretas e entrevistas semiestruturadas, de modo a compor o relacionamento entre aspectos teóricos e conceituais com os dados relativos às questões práticas da análise dos processos apresentados no estudo de caso.

3.3.3.1. O levantamento de dados através das fontes primárias

O levantamento de dados primários junto aos envolvidos com os processos seletivos simplificados da Prefeitura em questão, permitiu a obtenção de dados para a compreensão dos processos. Para tal, duas estratégias foram utilizadas: a observação participante e a realização de entrevistas semiestruturadas.

A observação participante, para Flick (2013) é uma forma específica de pesquisa, onde o pesquisador se situa como membro do campo em estudo para realizar as observações. Pelo fato do pesquisador fazer parte da Coordenação de Cadastro e Movimentação de Pessoas (CCMP), tal condição já estava estabelecida, nesse sentido, as observações diretas ocorreram por intermédio de sua atuação como colaborador do processo.

De acordo com Martins (2008), quando um pesquisador conduz o estudo de caso em seu ambiente de trabalho, cuidados devem ser tomados para evitar a parcialidade nas análises e interpretações. Dessa forma, a pesquisa se preocupa em apresentar os dados exatamente como foram colhidos, através de um aspecto quantitativo, de modo que às impressões e juízo de valor do pesquisador, que desenvolveu a pesquisa em sua própria organização, não influenciem na compreensão e solução dos problemas neste trabalho apresentados.

Para formalizar a pesquisa, foram entrevistadas pessoas envolvidas direta e indiretamente com a operacionalização do processo acerca de suas atividades e desempenho do mesmo, sendo eles: candidatos classificados e convocados, colaboradores dos processos, coordenador responsável pelos processos, gerente da secretaria e de outras secretarias interessadas e secretária executiva. Durante a observação, apenas os participantes que trabalham com os processos estavam cientes da pesquisa.

3.3.3.2 O levantamento de dados através das fontes secundárias

O levantamento de dados através de fontes secundárias que objetivaram aprofundar o campo teórico e identificar aspectos fundamentais, utilizados para dar sustentabilidade conceitual à pesquisa, teve como base temas sobre gestão por processos, fluxos e necessidades de informação e administração pública.

De modo a embasar elementos técnicos, foram utilizados documentos administrativos da Prefeitura, como Lei Orgânica do Município, organograma atual e demais legislações pertinentes ao estudo. Ainda acerca das fontes secundárias, foi consultado o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOK versão 3.0 em ABPMP (2013), texto técnico relativo às melhores práticas na gestão

por processos e o manual do *software* utilizado para modelagem dos processos, o *Bizagi Process Modeler*, em Bizagi (2014).

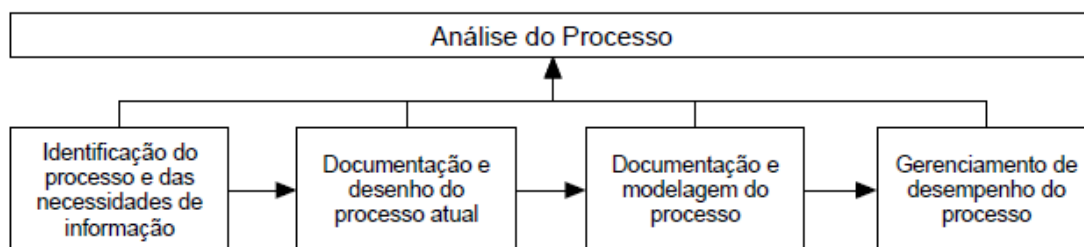
3.4. Análise e interpretação dos dados

Para lidar com o contexto tecnológico do gerenciamento de processos, este trabalho utilizou as ações voltadas para o *Business Process Management* (BPM), ou gestão por processos de negócios. Os modelos de BPM fornecem subsídio para a identificação, mapeamento, e detalhamento dos processos em uma organização, assim como em situações mais complexas, asseguram ainda a execução, administração, supervisão e controle sobre os mesmos.

O Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOK versão 3.0, serviu de referência para a análise dos processos organizacionais apresentados no estudo de caso deste trabalho. O propósito primário do guia BPM CBOK é identificar e fornecer uma visão geral para a prática de BPM. Conforme explicita ABPMP (2013), o guia inclui papéis e estruturas organizacionais que orientam as empresas a introduzir a gestão por processos.

A análise e interpretação dos dados consistiu em quatro fases genéricas que se realizaram de acordo com as recomendações para análise de processos apresentadas em ABPMP (2013), sendo elas: Identificação do processo e das necessidades de informação; documentação e desenho do processo atual; documentação e modelagem do processo; e por fim o gerenciamento de desempenho do processo, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 13 – Etapas da análise do processo



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em ABPMP (2013)

O passo inicial da análise consistiu em reunir o máximo de informações relevantes sobre o processo e o ambiente de negócio. Diversos métodos podem ser

aplicados para o levantamento de informações, contudo, neste trabalho foram utilizados apenas três dos métodos indicados em ABPMP (2013), sendo eles: Observação direta, pesquisa e entrevista. Esse passo garante que as necessidades dos envolvidos com o processo sejam identificadas e possam ser atendidas na melhoria do mesmo.

A observação direta é uma boa maneira de documentar detalhes do processo atual. Pode revelar atividades e tarefas que, de outra forma, poderiam não ser reconhecidas e pode ser eficaz na identificação de variações e desvios que ocorrem no dia a dia do trabalho. A pesquisa consiste em pesquisar por qualquer documentação ou notas sobre o processo existente, incluindo documentação escrita quando o processo foi criado, transações ou registros de auditoria e diagramas de processo. A entrevista é um método corrente para coletar informações daqueles que participam das atividades ou, de alguma forma, estão associados ao processo, podendo incluir como entrevistados, donos do processo, clientes e partes interessadas, ou seja, quem trabalha no processo e quem fornece entradas ou recebe saídas do processo.

A entrevista consistiu em três questionários semi-estruturados, cada qual direcionado a gestores (Apêndice A), colaboradores (Apêndice B) e candidatos (Apêndice C), que neste trabalho serão chamados de clientes, de modo a referenciar a revisão de literatura sobre gestão de processos. Todos os participantes, de uma forma ou outra, estão envolvidos com o processo, objeto de análise neste estudo. O Quadro 11 mostra os cargos, setor de atuação e tipo de questionário respondido pelos entrevistados.

Quadro 11 - Relação dos participantes da pesquisa

Cargo dos participantes	Setor de atuação	Questionário
Secretária Municipal de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Econômico	SEPLAG	Gestor
Secretária Executiva de Formação e Gestão de Pessoas	SEFOGEP	Gestor
Gerente de Administração de Pessoas	GAP	Gestor
Coordenadora de Cadastro e Movimentação de Pessoas	CCMP	Gestor
Coordenadora de Processamento da Folha de Pagamento	GAP	Gestor
Assistentes Técnicos da CCMP (4)	CCMP	Colaborador

Assistentes Técnicos da GAP (3)	GAP Secretarias que solicitaram seleções simplificadas	Colaborador
Supervisores de Mobilização (3)		Cliente
Auxiliares de Cadastro (4)		Cliente
Analistas de Planejamento (3)		Cliente

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (2014).

No total, vinte e duas pessoas participaram da pesquisa sobre os processos, sendo cinco gestores, sete colaboradores e dez clientes. Essa etapa do trabalho, desenvolvida no período de 05 de outubro de 2014 a 09 de novembro de 2014, proporcionou a caracterização do processo, permitindo que as necessidades dos envolvidos com sua operacionalização fossem identificadas de modo a serem atendidas na melhoria do mesmo.

No mais, o *software* utilizado para realizar a modelagem dos processos foi o Bizagi Process Modeler, uma ferramenta de modelação e documentação de processos de negócio, que de acordo com seu guia de uso, possibilita criar e visualizar diagramas, modelos e documentações de processos de negócio através da notação BPMN, um formato mundialmente aceito em modelagem de processos (BIZAGI, 2014).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir constituem a análise das atividades que compõem os processos seletivos simplificados de uma Prefeitura pertencente à Região Metropolitana do Recife. As atividades aqui descritas estão a cargo da atual Coordenação de Cadastro e Movimentação de Pessoas (CCMP), que faz parte da Gerência de Administração de Pessoas (GAP), um setor específico da Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas (SEFOGEP), que hierarquicamente se subordina à Secretaria Municipal de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento Econômico (SEPLAG) do Município em questão.

As seleções simplificadas são processos seletivos que permitem à população acesso a emprego em órgãos e instituições públicas de maneira ampla e democrática. Por ser um procedimento impessoal, que assegura igualdade de oportunidades a todos interessados, observa-se a necessidade de aplicá-los da melhor maneira possível, identificando e selecionando os candidatos mais adequados mediante critérios objetivos, devido à importância dos servidores públicos na manutenção das atividades do Município, que refletirão os serviços e produtos diretamente à sociedade.

A análise e seus respectivos resultados foram separados para apresentação conforme quatro etapas genéricas que se realizaram de acordo com as recomendações para análise de processos apresentadas em ABPMP (2013), sendo elas: Identificação do processo e das necessidades de informação; documentação e desenho do processo atual; documentação e modelagem do processo; e por fim o gerenciamento de desempenho do processo.

4.1 Identificação do processo e das necessidades de informação

A primeira etapa consistiu em reunir o máximo de informações relevantes sobre o processo e o ambiente de negócio. Para tanto, foram utilizados três dos métodos indicados em ABPMP (2013), sendo eles: Observação direta, pesquisa e entrevista. Ressalta-se que o autor deste trabalho desenvolve atividades diretamente relacionadas ao processo, objeto deste estudo, no setor de Cadastro e

Movimentação de Pessoas (CCMP), atuando desde a elaboração do Edital da seleção simplificada até a convocação do candidato.

A entrevista consistiu em atender aos princípios da nova administração pública, onde Kliksberg (1994) afirma a importância em incentivar nos funcionários o compromisso com a construção de uma organização preparada para enfrentar as demandas contextualizadas da atualidade. No mais, considerando as características dos gestores em órgãos públicos brasileiros em Junquilha (2004), as entrevistas puderam se realizar com eficiência graças ao sincretismo entre a pessoalidade e a impessoalidade existente entre os funcionários da Prefeitura. A amizade e proximidade social, cultivada entre colegas de trabalho, foi utilizada para facilitar o atendimento dos objetivos da pesquisa, sem influenciar nos resultados da mesma, o que pode ser verificado nos itens subsequentes.

4.1.1 Identificação do processo

De modo a caracterizar o contexto dos processos de negócio e posteriormente facilitar seu desenho, esse item objetiva compreender o escopo do funcionamento do processo. Nesse sentido, as informações abaixo foram levantadas baseadas nas entrevistas já mencionadas.

a) Quem são os clientes dos processos:

Os processos seletivos públicos podem ser realizados por qualquer pessoa que cumpra as exigências mínimas estabelecidas por lei e que preencha os requisitos do edital do processo. É um procedimento impessoal, que é realizado de modo amplo e democrático, onde a igualdade de oportunidade é assegurada a todos os participantes. Nesse sentido, o maior cliente do processo é a população em geral.

b) Quais as saídas dos processos e porque essas saídas são consideradas valiosas para os clientes:

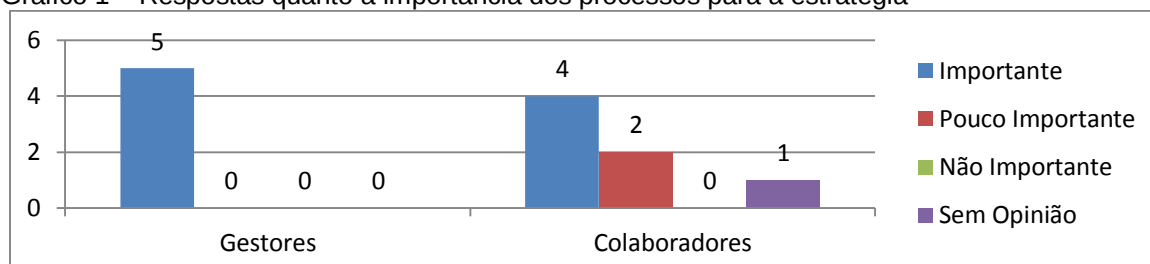
A saída ou resultado do processo principal é a contratação do candidato aprovado no processo seletivo simplificado.

c) Como os processos e seus resultados se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos:

A missão da Prefeitura compõe o desenvolvimento da filosofia de servir bem e respeitar o cidadão comum, com excelência, ética e eficiência, através de servidores competentes, capacitados, valorizados e motivados, primando por um Município mais humano, socialmente mais justo, solidário e sustentável e com uma melhor qualidade de vida para todos. Nesse sentido, os processos atendem, temporariamente, necessidades da população ou de excepcional interesse público, de modo a suprir demandas emergenciais e/ou cotidianas no Município.

Além dessa visão, os entrevistados opinaram quanto à importância desses processos como suporte estratégico para a Prefeitura. Dos cinco gestores e sete colaboradores, oito consideraram importante, quatro consideraram pouco importante e apenas um não opinou, conforme ilustra o Gráfico 1. Os clientes não foram consultados neste tópico.

Gráfico 1 – Respostas quanto à importância dos processos para a estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Esses resultados confirmam os processos analisados neste trabalho como atividades estratégicas para a Prefeitura, aumentando a atenção que deve ser dada para a melhoria das mesmas.

d) Como os processos se encaixam em uma arquitetura corporativa de processos:

Os gestores relataram que a Prefeitura ainda não possui por completo sua arquitetura corporativa voltada para processos, no entanto, as soluções abordadas ilustram como esse método de gestão pode ser aplicado e se demonstrar funcional no contexto público.

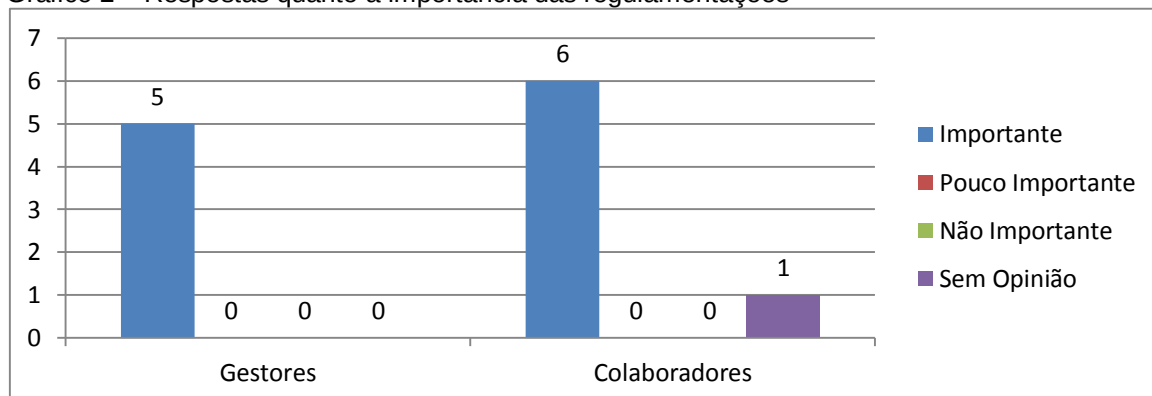
Esse pensamento corrobora com os planos de ação do Programa de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), levando a gestão pública a alcançar a excelência, sem desconsiderar os critérios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência expostos em Brasil (2008b).

e) A existência de controles, tais como regulamentações externas, políticas ou regras internas que restringem o desenho e a execução dos processos:

Algumas regulamentações externas restringem ações quanto à execução dos processos de modo a garantir a impessoalidade e igualdade de oportunidade a todos os candidatos. Políticas internas também restringem sua execução no sentido do controle administrativo das etapas dos processos. No entanto, tais restrições não prejudicam o desenho do mesmo, bastando que a atividade corresponda aos parâmetros legais.

Além dessa visão, os entrevistados opinaram quanto à importância das regulamentações internas e externas para a execução dos processos. Dos cinco gestores e sete colaboradores, onze consideraram importante e apenas um não opinou, conforme ilustra o Gráfico 2. Os clientes não foram consultados neste tópico.

Gráfico 2 – Respostas quanto à importância das regulamentações

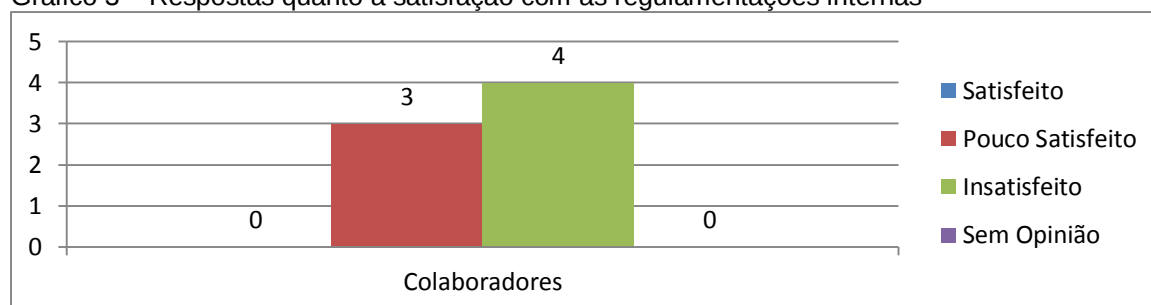


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Esse resultado corrobora com De Biazzi (2007), que frisa a importância da burocracia no que tange à sua capacidade de minimizar o risco de desigualdade no tratamento dos cidadãos. O maior benefício seria a manutenção do princípio da equidade, que garante a oferta de resultados imparciais a todos os indivíduos, um dos princípios básicos da democracia, atual sistema de governo brasileiro.

Em outro item da pesquisa, os entrevistados opinaram quanto à sua satisfação em relação apenas às regulamentações internas na execução dos processos, visto que as externas independem da ação do Município. Dos sete colaboradores, três consideraram pouco satisfeitos e quatro consideraram insatisfeitos, conforme ilustra o Gráfico 3. Os clientes e gestores não foram consultados neste tópico.

Gráfico 3 – Respostas quanto à satisfação com as regulamentações internas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Bresser Pereira (1996) acredita que para atender devidamente às demandas do serviço público, as instituições devem desenvolver um papel mais flexível de administração que facilite a melhoria dos seus sistemas de gestão, de modo a desenvolver ações mais efetivas e eficientes em benefício da sociedade.

Nesse sentido, esses resultados confirmam a importância das regulamentações internas e externas na execução dos processos, no entanto, alertam o descontentamento dos colaboradores quanto à maneira que o processo vem sendo conduzido, reforçando o interesse da pesquisa em indicar melhorias no processo.

f) Quais as referências alvo para o desempenho dos processos:

A maior referência para o desempenho do processo é seu tempo de execução. Em suma, quanto mais rápido ocorrerem as contratações dos candidatos classificados nos processos seletivos simplificados, mais rapidamente surgirão as soluções para os problemas do Município, garantindo redução dos custos causados por tais problemas.

Além dessa visão, os entrevistados opinaram quanto à importância das medidas de desempenho dos processos. Dos cinco gestores e sete

colaboradores, todos consideraram como importante. Os clientes não foram consultados neste tópico.

Já em outro item da pesquisa, os entrevistados opinaram quanto à existência de medidas de desempenho dos processos. Dos cinco gestores, todos informaram não possuir uma medida de desempenho formal. Um dos gestores afirmou, inclusive, que atualmente o processo só é analisado quando um problema acontece, mas ainda assim, as soluções se tratam apenas de paliativos. Os clientes e colaboradores não foram consultados neste tópico.

Esses resultados confirmam a importância das medidas de desempenho na execução dos processos, no entanto, alertam a falta de existência de medidas formais quanto à maneira que o processo é gerido, reforçando o interesse da pesquisa em propor indicadores de desempenho para alcançar melhorias no processo.

4.1.2 Identificação das necessidades do processo

Uma vez identificado o contexto do processo, torna-se possível a representação dos mecanismos internos das atividades. Essa representação é fundamental na definição de quais e como os resultados serão produzidos. Nesse sentido, para complementar o contexto dos processos e torná-lo bem elaborado, as informações abaixo foram levantadas baseadas ainda nas entrevistas já mencionadas.

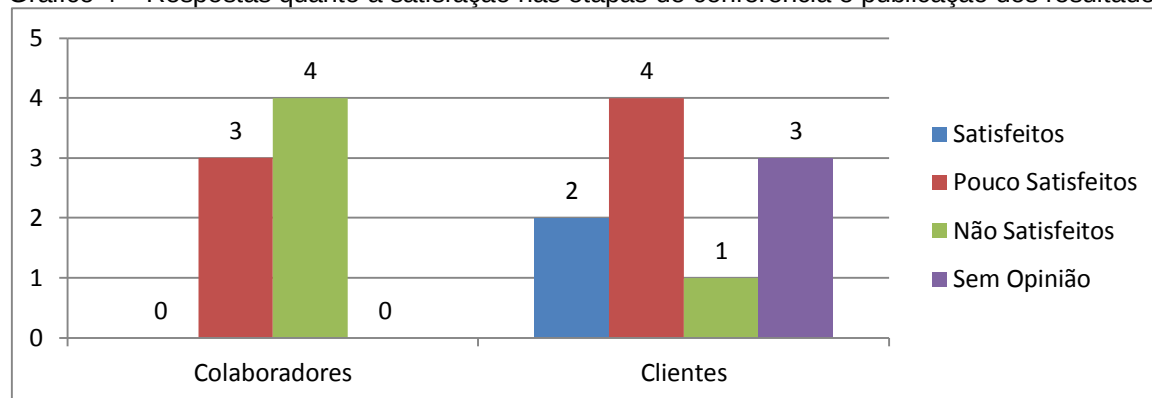
a) Quais são os entregáveis produzidos na execução do processo e os estados através dos quais progridem:

Os entregáveis são produzidos através da conclusão dos sub-processos. De modo geral, os editais compõem o primeiro entregável aos clientes do processo, seguidos das confirmações de inscrição, certame, divulgação de resultados, convocação dos classificados e contratação dos aprovados. Os estados do processo progridem conforme os envolvidos com sua execução liberam cada etapa de acordo com o cronograma estabelecido no Edital.

Além dessa visão, os entrevistados opinaram quanto à sua satisfação em relação às etapas de conferência e publicação dos resultados do processo

seletivo. Dos sete colaboradores e dez clientes, dois consideraram satisfeitos, sete consideraram pouco satisfeitos, cinco consideraram insatisfeitos e apenas três não opinaram, conforme ilustra o Gráfico 4. Os gestores não foram consultados neste tópico.

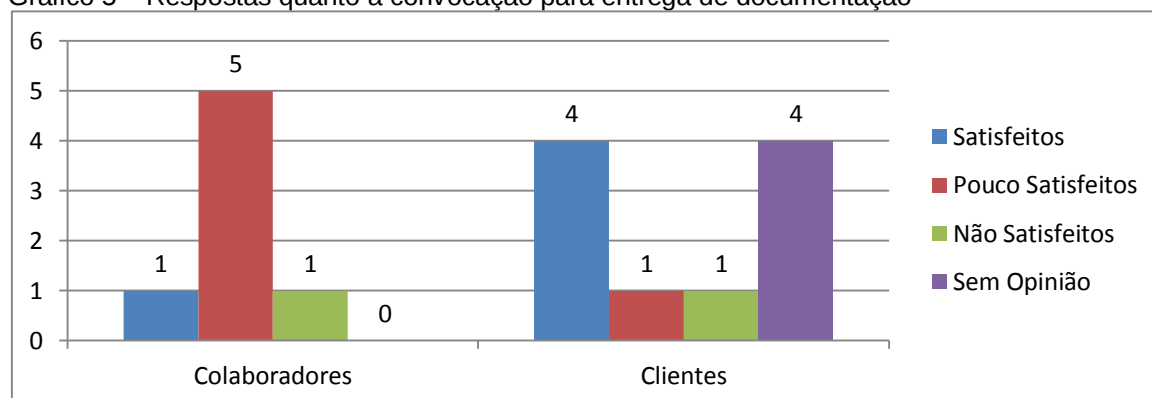
Gráfico 4 – Respostas quanto à satisfação nas etapas de conferência e publicação dos resultados



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Outro questionamento presente na pesquisa foi quanto às satisfações em relação à etapa de convocação para entrega de documentação do processo seletivo. Dos sete colaboradores e dez clientes, cinco consideraram satisfeitos, seis consideraram pouco satisfeitos, dois consideraram insatisfeitos e quatro não opinaram, conforme ilustra o Gráfico 5. Os gestores não foram consultados neste tópico.

Gráfico 5 – Respostas quanto à convocação para entrega de documentação



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Os dez clientes também foram consultados quanto à sua satisfação em relação às etapas classificatórias e/ou eliminatórias do processo seletivo, no entanto, nenhum apresentou insatisfações quanto a esta etapa, informando estarem satisfeitos ou sem opinião formada, o que à priori, isenta o certame de alterações.

Quanto aos outros resultados, observa-se insatisfação quanto à maneira que vêm sendo conduzidas às etapas de conferência e publicação dos resultados do processo seletivo e convocação para entrega de documentação. Quando consultados acerca do motivo da insatisfação, tanto os colaboradores como os clientes, apontavam a demora e dificuldade na execução da atividade como principal problema. Essa resposta reforça novamente o interesse da pesquisa em propor melhorias no processo de modo a torná-lo mais eficiente.

b) Quais as organizações, funções e papéis que participam da execução do processo:

A maior parte das etapas dos processos é realizada por funcionários da Prefeitura, não envolvendo outras organizações. Apenas no caso dos concursos públicos, uma instituição externa é contratada via licitação para assessorar o lançamento do edital do concurso e execução do certame. No mais, apenas as funções de cargos operacionais, gerenciais e executivos, pertencentes ao quadro de funcionários da Prefeitura, participam da execução do processo.

c) Quais os sistemas de informação utilizados para apoiar a execução do processo:

Atualmente, apenas um sistema de informação, criado por um colaborador interno da Prefeitura, é utilizado para execução do processo. No entanto, muitas atividades essenciais ao processo ainda não estão cobertas pelo mesmo. O sistema não possui um nome específico e se divide em três módulos principais: Inscrição do candidato; consulta de inscrição do candidato; e administração de todas as inscrições.

Esse terceiro módulo, utilizado pelos colaboradores envolvidos com a análise das pontuações e convocação dos candidatos, permite aos colaboradores apenas três ações: Realizar a consulta das informações pessoais prestadas pelos candidatos, conforme ilustra a Figura 14; inserir as notas dos candidatos, conforme ilustra a Figura 15; e gerar a listagem de candidatos aprovados, conforme ilustra a Figura 16.

Figura 14 – Consulta de informações pessoais do candidato

CPF

Nome

Possui deficiência ?

Nível do cargo

Função

Finalizado

Pontos Informados maior ou igual a

Corrigido

Data Nasc (dd/mm/aaaa)

Combinação dos dados selecionados: ☒ e ☐ ou

Fonte: Sistema dos processos seletivos simplificados (2014)

Os candidatos inscritos podem ser consultados através da interface de busca ilustrada acima, por intermédio dos campos CPF ou NOME. A consulta pode ainda ser refinada por função, pontuação, data de nascimento, entre outros elementos. No entanto, quando o candidato é consultado, o detalhamento de suas informações muitas vezes compreende por informações incompletas ou errôneas, que necessitam ser verificadas na documentação previamente armazenada.

Figura 15 – Inserção de notas dos candidatos

Correção de Pontos 23/01/2015

CADERNO

Nome

Cpf

Data Nasc

Verifica

Nível do cargo

Função

Curso

Finalizado

Data Fim

Pontuação - INFORMADOS

Ponto FA 0

Ponto CE 0

Ponto EP 0

Total Pontos 0

CORREÇÃO DA PONTUAÇÃO

FA Correcao *

CE Correcao *

EP Correcao *

Corrigido *

* Campo de preenchimento obrigatório

Fonte: Sistema dos processos seletivos simplificados (2014)

A interface para inserção de notas possibilita que a pontuação conferida ao candidato na análise da sua documentação seja registrada no sistema. Os critérios para pontuação variam conforme as necessidades da Secretaria interessada e são expressas em Edital, no entanto, o sistema comporta apenas o

formato de pontuação de 0 a 100, divididos entre Formação Acadêmica (FA), Cursos Extracurriculares (CE) e Experiência Profissional (EP).

Figura 16 – Listagem de candidatos aprovados

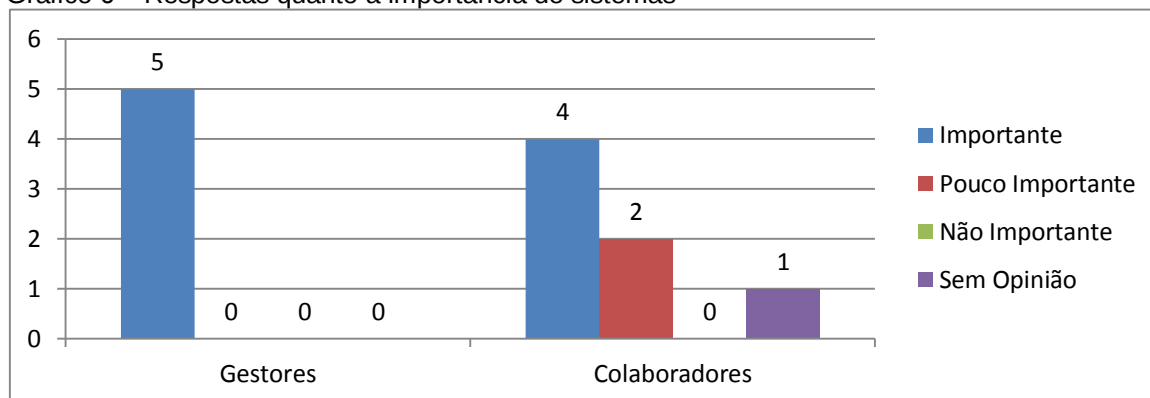
Consulta Inscritos - Processo Simplificado SEGOV/SEFOGEP - EDITAL N.º 02/2014														23/01/2015	
PDF Impressão Excel															
	CPF	Nome	Possui deficiência ?	Nível do cargo	Função	Curso	Finalizado	Data Fim	Verifica (Nº Identificador)	Data Nasc	EP fornecido	EP corrigido	Corrigido	Pontos Informados	Pontos Corrigidos
1											0	0	NÃO	0	0
2											0	0	NÃO	0	0
3											0	0	NÃO	0	0
4											0	0	NÃO	0	0
5											0	0	NÃO	0	0

Fonte: Sistema dos processos seletivos simplificados (2014)

A listagem de candidatos simplesmente organiza as pontuações de acordo com os critérios de classificação do Edital. A interface permite a importação da listagem em PDF ou XLS para publicação dos resultados em Diário Oficial.

Levando em consideração as ferramentas disponíveis, os entrevistados opinaram quanto à importância em possuir sistemas com informações mais completas sobre as etapas em que se encontram as atividades do processo seletivo. Dos cinco gestores e sete colaboradores, nove consideraram importante, dois consideraram pouco importante e apenas um não opinou, conforme ilustra o Gráfico 6. Os clientes não foram consultados neste tópico.

Gráfico 6 – Respostas quanto à importância de sistemas



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Com esses resultados, observa-se que os entrevistados reforçam a necessidade de sistemas de informação mais completos, visto que possuir informações acessíveis sobre o estado dos processos seletivos é considerado importante pelos mesmos. Nesse sentido, esta pesquisa alerta para a criação de sistemas melhores ou atualização dos sistemas atuais de modo a tornar o processo mais seguro e eficiente.

d) Quais as localizações nas quais as atividades são executadas e onde os entregáveis relacionados ao processo são armazenados:

As localizações variam conforme as secretarias envolvidas e necessidade de contratação de pessoal, podendo interagir com qualquer secretaria municipal ou executiva da Prefeitura. No entanto, todos os entregáveis cabíveis de armazenamento ficam localizados nas instalações da SEFOGEP.

e) Quais os eventos específicos que levam à execução do processo:

A necessidade de contratação de pessoal capacitado, temporariamente ou não, para suprir demandas da população ou de excepcional interesse público, de modo a atender as necessidades emergenciais e/ou cotidianas no Município.

f) Quais as regras de negócio que limitam a execução do processo:

A Constituição Federal, Leis Municipais e demais políticas internas. Entre elas: Lei Orgânica do Município; Constituição Federal de 1988; Lei Municipal 099/2011; Lei Municipal 224/1996; Lei 8.666/1993; Lei Municipal 430/2010 e Lei Municipal 810/2012. Demais Leis Municipais são aplicadas apenas de acordo com especificidades de certos Editais.

4.2 Documentação e desenho do processo atual

A segunda etapa consistiu em desenhar os processos, caracterizando o fluxo de atividades e como elas contribuem para a produção do produto ou serviço. Essa etapa define o que será feito pelo processo e como será feito. Outro aspecto importante durante o desenho do processo consiste em verificar as sugestões de mudanças presentes no escopo do trabalho que foram listadas na entrevista com os interessados no processo, podendo ponderá-las e priorizá-las na etapa seguinte.

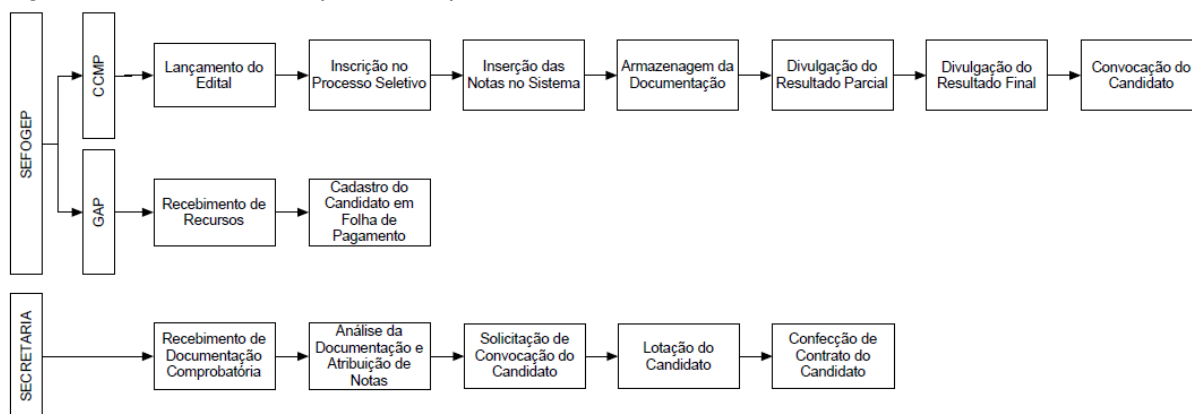
O desenho do processo, conforme defende Harrington (1996), contribui com a melhoria na execução dos mesmos através do exame dos relacionamentos de entrada e saída neles representados. A realização de seu mapa através do desenho do processo possibilita a identificação dos processos críticos e a definição de oportunidades para simulações dos processos.

Segundo De Souza (2003), a melhoria dos processos existentes é uma consequência natural do seu mapeamento, quando realizado de forma correta. Isso ocorre graças à visibilidade que se obtém do processo como um todo, permitindo às pessoas envolvidas verificar os problemas existentes.

Nesse sentido, esse passo visa identificar os pontos fortes e fracos dos processos atuais de modo a ajudar na decisão de como ele será modelado no futuro. Para isso, as atividades essenciais foram sequenciadas passo a passo conforme observação detalhada do funcionamento do processo no seu cotidiano, para posterior desenho do processo através de fluxogramas.

Os processos seletivos simplificados envolvem a participação de três grandes áreas, cada qual com atividades específicas, conforme ilustra a Figura 17. Desse conjunto de atividades apenas três podem ser realizadas simultaneamente, sendo uma relacionada à Secretaria na qual as vagas se destinam, compreendendo a análise da documentação e as outras relacionadas à CCMP, compreendendo a inserção das notas dos candidatos no sistema e posterior convocação dos mesmos. Todas as atividades contam com a participação da CCMP, direta ou indiretamente.

Figura 17 - Atividades dos processos por cada área



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 Os processos seletivos simplificados

A sequência representada no Quadro 12 ilustra como se dá a execução do processo através de seu fluxo.

Quadro 12 – Fluxo descritivo do processo de seleções simplificadas

1. CCMP lança Edital da seleção em Diário Oficial.

A CCMP confecciona o Edital da seleção simplificada conforme a demanda da Secretaria interessada na contratação de pessoal, de acordo com as necessidades do Município e publica-o em Diário Oficial.

2. Candidato realiza inscrição no processo seletivo.

Candidato acessa o sistema de inscrição via endereço eletrônico, conforme especifica o Edital do processo seletivo e preenche o formulário de inscrição que é composto por quatro grupos: Informações Pessoais, Informações de Formação Acadêmica, Informações de Cursos Extracurriculares e Informações de Experiência Profissional.

3. Candidato entrega documentação comprobatória na Secretaria a qual se destinam as vagas.

Após a inscrição, o candidato se dirige a Secretaria a qual se destinam as vagas e entrega a documentação comprobatória, em envelope lacrado, com suas informações de Formação Acadêmica, Cursos Extracurriculares e Experiência Profissional.

4. Secretaria analisa documentação e atribui notas conforme pontuação.

A Secretaria confere a documentação dos envelopes e atribui as notas aos candidatos conforme o critério de pontuação estabelecido no Edital.

5. Secretaria encaminha documentação para CCMP.

Após a conferência dos documentos e atribuição das notas dos candidatos, a Secretaria encaminha os envelopes para a CCMP.

6. CCMP insere notas no sistema da seleção e obtém classificação.

Munida dos envelopes e respectivas pontuações, a CCMP insere, manualmente, no sistema da seleção, as notas de cada candidato, que, serão classificados automaticamente, respeitando as regras de classificação estabelecidas no Edital.

6.1. CCMP armazena os envelopes com a documentação no arquivo da CCMP.

6.2. Segue para o passo 7.

7. CCMP divulga resultado parcial em Diário Oficial.

Após obter a classificação gerada pelo sistema, a CCMP divulga o resultado em Diário Oficial, que será publicado como resultado parcial, visto que os candidatos terão a opção de solicitar recursos.

8. Recursos são recebidos pela GAP.

Candidatos que por algum motivo estejam insatisfeitos com sua pontuação ou classificação podem se dirigir a GAP e solicitar o recurso de revisão de nota, conforme prazo estabelecido no Edital, podendo ter a solicitação deferida ou não.

8.1. Comissão do Processo Seletivo na GAP analisa recurso.

8.1.1. Recurso é deferido ou indeferido e anexado à documentação do candidato.

8.1.2. Segue para o passo 9.

9. CCMP divulga o resultado final da classificação e dos recursos em Diário Oficial.

Após resultado dos recursos, a CCMP publica em Diário Oficial a classificação e resultado final do processo seletivo, não cabendo mais recursos por parte do candidato.

10. Secretaria solicita convocação dos candidatos.

Secretaria comunica à CCMP a necessidade de convocação dos candidatos conforme sua demanda de trabalho, através de Comunicado Interno (CI).

11. CCMP entra em contato com candidatos e convoca para entrega de documentação.

A CCMP coleta os envelopes com a documentação dos candidatos e os convoca, de acordo com a demanda da Secretaria, através de contato por telefone, e-mail ou telegrama, quando preciso. O candidato é informado a comparecer em prazo determinado pela CCMP munido da documentação pessoal especificada em Edital, para composição de sua Ficha Cadastral.

11.1. Candidato comparece

11.1.1. Candidato entrega documentação, preenche Ficha Cadastral e é encaminhado para Secretaria de lotação.

11.1.2. Documentação do candidato é armazenada no arquivo da SEFOGEP e Ficha Cadastral é preparada para ser encaminhada à Folha de Pagamento na GAP.

11.1.3. Segue para o passo 12.'

11.2. Candidato não comparece

11.2.1. CCMP comunica perda da vaga via telegrama.

11.2.2. Retorna para o passo 11.

12. Secretaria recebe o candidato e esclarece suas atribuições.

Candidato comparece à Secretaria na qual será lotado e é esclarecido quanto suas atribuições e demais dúvidas que possam surgir sobre sua função.

12.1. Candidato decide exercer a função.

12.1.1. Secretaria envia uma Comunicação Interna (CI) para a CCMP e GAP com a data de início do candidato e solicitação de inserção do mesmo na Folha de Pagamento da GAP.

12.1.2. Secretaria confecciona o contrato do candidato e envia para a Folha de Pagamento.

12.1.3. Segue para o passo 13.

12.2. Candidato desiste de exercer a função.

12.2.1. Candidato assina termo de desistência e Secretaria envia cópia para a CCMP.

12.2.2. Retorna para o passo 11.

13. GAP recebe o contrato, Ficha Cadastral e Comunicação Interna (CI) do candidato para inserção do mesmo na Folha de Pagamento.

GAP recebe o contrato e Comunicação Interna (CI) proveniente da Secretaria responsável pelo candidato e recebe a Ficha Cadastral e Comunicação Interna (CI) provenientes da CCMP para inserir o candidato na Folha de Pagamento.

13.1. Folha de pagamento da GAP realiza o cadastro do candidato.

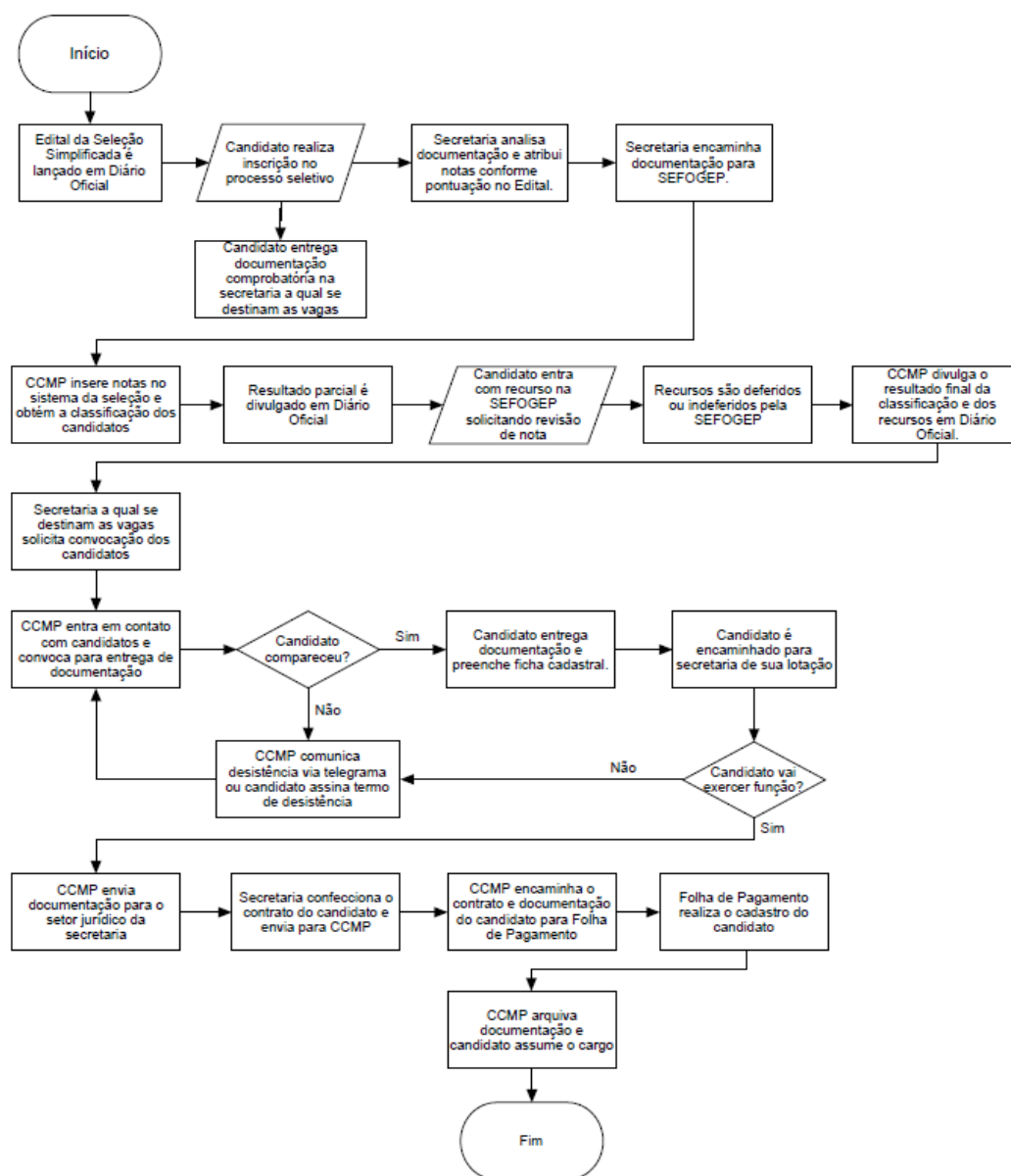
13.2. Segue para o passo 14.

14. GAP armazena a documentação no arquivo da SEFOGEP e finaliza o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

A Figura 18 ilustra o fluxograma completo da sequência de atividades descritas no quadro acima.

Figura 18 – Fluxo dos processos seletivos simplificados



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

O fluxograma, como se vê na Figura 18, é uma apresentação esquemática do processo, representada por símbolos, além de textos elucidativos, demonstrando a tramitação do fluxo de trabalho. Tanto os textos como os símbolos são dispostos no esquema de acordo com certas regras de uso generalizado (CURY, 2000). Os símbolos utilizados no fluxograma indicam a origem, o processamento e o destino da informação.

Vale ressaltar que o fluxo acima apresenta semelhanças ao modelo de Lesca e Almeida (1994), onde a caminho que percorre a informação se divide em três etapas durante o desenrolar do processo:

- a) A primeira etapa está sob a perspectiva da coleta da informação do ambiente externo para ser utilizado pela organização, que permite à organização a decisão sobre qual tipo de informação é adaptável e utilizável em seu âmbito. Por sua vez, essa etapa pode ser considerada como a inscrição dos candidatos no processo seletivo.
- b) A segunda etapa se reporta à necessidade de informação da organização, fazendo uso da sua própria produção. Por sua vez, essa etapa pode ser considerada como a das atribuições de notas, divulgação de resultados e convocação de candidatos.
- c) Na terceira e última etapa, a informação produzida em âmbito organizacional se encontra disponível para ser lançada no mercado, pelos clientes, fornecedores, concorrentes e quem dela necessite, que por sua vez, se efetiva na contratação dos candidatos classificados.

4.2.2 Pontos de atenção e sugestões de melhorias no processo

Este item objetiva apresentar os pontos de atenção e respectivas propostas de melhorias nos processos, levando em consideração os resultados das entrevistas e observações na execução das atividades. Vale ressaltar que as propostas de melhoria estão de acordo com o modelo Federalista de McGee e Prusak (1994), no qual a ênfase ao uso e comportamento da informação utiliza uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização. Nesse sentido, observa-se as propostas:

a) Quanto à confecção dos Editais:

Os Editais dos processos seletivos simplificados possuem as mesmas características quanto suas regulamentações e legislações. O que muda de uma seleção para outra são as especificações dos cargos a serem contratados e em raros casos, critérios de pontuação, quando a função requer especificidades quanto ao seu ofício.

Nesse sentido, a elaboração de um modelo de Edital em formato de mala direta, com campos que especificam diretamente o que muda de uma seleção para a outra, certamente diminuirá o tempo de lançamento do Edital em Diário Oficial e evitará erratas por possíveis campos que passem despercebidos pela conferência manual.

b) Quanto ao novo sistema de inscrição:

Atualmente, após realizar a inscrição pelo sistema do processo seletivo, o candidato deverá em uma etapa posterior, apresentar em envelope lacrado toda sua documentação comprobatória. Essa documentação será conferida manualmente pela Secretaria interessada, o que é uma atividade extremamente dispendiosa para quem analisa a documentação.

Muitos candidatos entregam os documentos de qualquer jeito e os colaboradores necessitam organizar folha por folha de modo a identificar que documento comprova qual informação prestada na inscrição. Em outros casos, os candidatos sequer fornecem a documentação comprovando as informações prestadas, apenas desperdiçando o tempo do colaborador e atrasando a divulgação do resultado.

Nesse sentido, um sistema de inscrição que permita o carregamento da documentação comprobatória em formato digital já no ato da inscrição, não só eliminará um passo do processo, como diminuirá drasticamente o tempo de conferência da documentação e atribuição das notas, bastando apenas que o candidato apresente os documentos originais quando convocado.

c) Quanto à conferência da documentação:

Levando em consideração que o sistema de inscrição fornecerá a documentação comprobatória do candidato, os próprios colaboradores da Secretaria interessada podem inserir as notas no sistema, cabendo à CCMP

apenas a validação e verificação de possíveis erros ou falhas, de acordo com os requisitos do Edital, nas pontuações lançadas.

d) Quanto ao armazenamento dos documentos:

O arquivo fica disponível em rede e não é mais necessário que diversos armários sejam ocupados com o armazenamento dos documentos, economizando recursos e tempo quando se fizer necessário a localização da pasta de algum candidato.

e) Quanto à convocação dos candidatos:

Levando em consideração que o sistema de inscrição fornecerá toda a documentação e informações do candidato, não seria mais preciso perder tempo localizando a pasta de cada candidato, assim como o mesmo não precisaria mais apresentar toda a documentação já fornecida, como ocorre no processo atual. Caberia ao candidato apenas trazer os documentos originais para comprovação. O próprio sistema geraria a Ficha Cadastral devidamente preenchida, com toda a documentação necessária e pronta para impressão e encaminhamento à Folha de Pagamento.

f) Quanto à inserção do candidato na Folha de Pagamento:

As Secretarias que solicitam a contratação dos candidatos possuem demandas externas aos tramites do processo seletivo e muitas vezes não estão preparadas para suprir a demanda da confecção de contratos. Isso atrasa a inserção do candidato na Folha de Pagamento e acarreta no atraso de pagamento do funcionário que muitas vezes já iniciou o exercício. A confecção do contrato atualmente acaba se tornando uma barreira desnecessária, visto que os termos e cláusulas contratuais são padrões para qualquer processo seletivo simplificado na Prefeitura.

Nesse sentido, um módulo no sistema que permita gerar o contrato do candidato, da mesma forma que seria a composição da Ficha Cadastral, economizará tempo na confecção manual dos contratos, eliminará possíveis erros ou falhas nessa confecção e não mais atrasará a inserção do candidato na Folha de Pagamento.

g) Quanto ao monitoramento do processo:

Por fim, as três grandes áreas no processo teriam um sistema que facilitaria e permitiria a localização, a qualquer momento, dos documentos,

contratos e qualquer outra informação sobre o candidato. Além disso, cada área poderia visualizar em qual etapa se encontra o processo, podendo cobrar do setor específico o adiantamento das atividades, evitando gargalos.

Nesse sentido, com as melhorias propostas aplicadas, o fluxo do processo seletivo simplificado passaria a ser executado conforme exemplifica o Quadro 13.

Quadro 13 – Fluxo do processo de seleções simplificadas com melhorias

1. CCMP lança Edital da seleção em Diário Oficial.
2. Candidato realiza inscrição no processo seletivo.
3. Secretaria confere documentação e insere notas no sistema da seleção.
4. CCMP realiza conferência dos resultados, valida e obtém classificação.
5. CCMP divulga resultado parcial em Diário Oficial.
6. Recursos são recebidos pela GAP.
 - 6.1. Comissão do Processo Seletivo na GAP analisa recurso.
 - 6.1.1. Recurso é deferido ou indeferido e anexado à documentação do candidato.
 - 6.1.2. Segue para o passo 7.
7. CCMP divulga o resultado final da classificação e dos recursos em Diário Oficial.
8. Secretaria solicita convocação dos candidatos.
9. CCMP entra em contato com candidatos e convoca para comprovação da documentação.
 - 9.1. Candidato comparece
 - 9.1.1. Candidato entrega documentação, preenche Ficha Cadastral e é encaminhado para Secretaria de lotação.
 - 9.1.2. Documentação do candidato é armazenada no arquivo da SEFOGEP e Ficha Cadastral é preparada para ser encaminhada à Folha de Pagamento na GAP.
 - 9.1.3. Segue para o passo 10.
 - 9.2. Candidato não comparece
 - 9.2.1. CCMP comunica perda da vaga via telegrama.
 - 9.2.2. Retorna para o passo 9.
10. Secretaria recebe o candidato e esclarece suas atribuições.
 - 10.1. Candidato decide exercer a função.
 - 10.1.1. Secretaria envia uma Comunicação Interna (CI) para a CCMP e GAP com a data de início do candidato e solicitação de inserção do

mesmo na Folha de Pagamento da GAP. 10.1.2. Secretaria confecciona o contrato do candidato e envia para a Folha de Pagamento. 10.1.3. Segue para o passo 12. 10.2. Candidato desiste de exercer a função. 10.2.1. Candidato assina termo de desistência e Secretaria envia cópia para a CCMP. 10.2.2. Retorna para o passo 9. 11. GAP recebe o contrato, Ficha Cadastral e Comunicação Interna (CI) do candidato para inserção do mesmo na Folha de Pagamento. 11.1. Folha de pagamento da GAP realiza o cadastro do candidato. 11.2. Segue para o passo 12. 12. GAP armazena a documentação no arquivo da SEFOGEP e finaliza o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

4.3 Documentação e modelagem do processo

A terceira etapa consistiu em realizar a modelagem do processo para criar sua representação de forma precisa e completa, caracterizando seu funcionamento com as melhorias propostas anteriormente, já aplicadas. A modelagem de processos tende a conectar melhor a estratégia do processo à sua execução, de modo a melhorar sua capacidade de resposta, como afirma ABPMP (2013).

Tomando como base o fluxograma da etapa anterior, dois cenários foram elaborados: o primeiro, denominado “AS IS”, caracteriza o processo como ele ocorre atualmente; o segundo denominado “TO BE”, caracteriza um cenário ideal com melhoria no desempenho, considerando o tempo de realização do processo e o comprometimento de recursos humanos.

A etapa da análise e melhoria do processo foi realizada pela comparação do cenário “AS IS” com o cenário “TO BE”, simulando o desempenho do processo em função das variáveis de tempo e os recursos humanos envolvidos, em um ciclo completo desde o lançamento do Edital até a lotação do candidato no seu local de trabalho. Na modelagem dos cenários “AS IS” e “TO BE” foram utilizados os elementos gráficos da notação BPMN.

Nesse sentido, as atividades dos processos foram modeladas passo a passo, conforme seu fluxo atual de funcionamento e propostas de melhoria, identificadas nas entrevistas e observações da pesquisa. A modelagem consistiu na representação final da proposta de como o processo deve funcionar para que os resultados obtidos se mostrem mais eficientes e eficazes, com a diminuição de tempo e custos em sua execução.

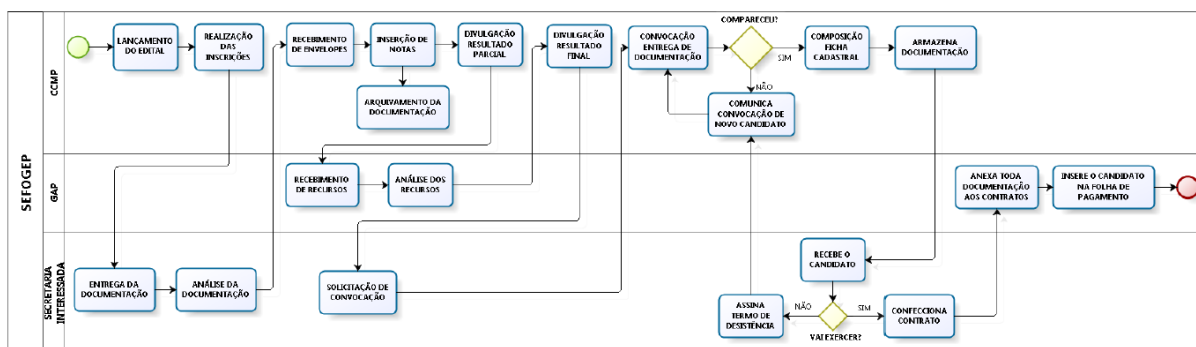
4.3.1 A modelagem do processo seletivo simplificado

Esse passo caracteriza o mapeamento do processo combinando suas características atuais e propostas de melhoria, baseadas também nos resultados das entrevistas e observações.

4.3.1.1 Cenário “AS IS”

A Figura 19 ilustra o processo modelado de acordo com o cenário “AS IS”. No Apêndice D, é possível visualizar o mapeamento do processo com mais clareza.

Figura 19 – Mapeamento do processo de seleções simplificadas “AS IS”



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

O tempo de realização de cada atividade pode ser visualizado no Quadro 14, que apresenta o tempo relativo a cada atividade de modo a completar todo o processo seletivo simplificado, levando em consideração que apenas um candidato seja convocado. O quadro foi composto através de uma média do tempo de cada atividade, considerando desde a análise dos cronogramas dos Editais das 07 Seleções Públicas Simplificadas que ocorreram no ano de 2014 (Totalizando 1.868 inscritos), até a inserção em Folha de Pagamento do primeiro candidato classificado de cada seleção.

Quadro 14 – Tempo de execução do processo “AS IS”

Período de Atividade	Tempo
1. Lançamento do Edital	1 dia
2. Inscrição no processo seletivo	5 dias
3. Entrega de documentação comprobatória	5 dias
4. Análise de documentação e atribuição de notas	10 dias
5. Inserção de notas no sistema	2 dias
6. Armazenagem da documentação	-
7. Divulgação do resultado parcial	-
8. Recebimento de recursos	3 dias
9. Divulgação do resultado final	-
10. Solicitação de convocação do candidato	-
11. Convocação do candidato	3 dias
Observação: Esta etapa pode variar de acordo com a quantidade de candidatos convocados em cada chamada. Em suma, cada candidato tem até 3 dias úteis para se apresentar. Nesse sentido, o processo pode se prolongar nos casos em que o candidato confirma a intenção de assumir a vaga, mas não comparece na data de apresentação, desistindo do processo seletivo.	
12. Lotação do candidato	-
13. Confecção de contrato do candidato	3 dias
Observação: Esta etapa varia drasticamente devido às demandas externas aos processos seletivos. Atualmente, por ser uma etapa executada pelos departamentos jurídicos das secretarias interessadas, o tempo pode ser muito maior, considerando a quantidade de candidatos convocados e possíveis atrasos inerentes às demais funções realizadas pelos colaboradores desses departamentos.	
14. Cadastro do candidato em Folha de Pagamento	1 dia
Total	33 dias

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Nas circunstâncias atuais, conforme ilustra o cenário “AS IS”, o ciclo completo do processo de seleção simplificada consome 33 dias, ou seja, mais de um mês para a convocação dos candidatos aprovados.

4.3.1.2 Cenário “TO BE”

Afigura X, ilustra o processo modelado de acordo com o cenário “TO BE”. No Apêndice E, é possível visualizar o mapeamento do processo com mais clareza.

```

graph LR
    subgraph CIMP
        L[LANÇAMENTO DO EDITAL] --> R[REALIZAÇÃO DAS INSCRIÇÕES]
        R --> V[VALIDAÇÃO DAS PONTUAÇÕES]
        V --> D1[DIVULGAÇÃO RESULTADO PARCIAL]
        D1 --> D2[DIVULGAÇÃO RESULTADO FINAL]
        D2 --> C[CONVOCAÇÃO ENTREGA DE DOCUMENTAÇÃO]
        C --> CP{COMPARECEU?}
        CP -- SIM --> CC[COMPOSIÇÃO FOLHA CADASTRAL]
        CP -- NÃO --> CCN[COMBINA CONVOCAÇÃO DE NOVO CANDIDATO]
        CCN --> C
    end

    subgraph SGP
        R --> E[ENTREGA DA DOCUMENTAÇÃO]
        E --> V
        D1 --> RR[RECEBIMENTO DE RECURSOS]
        RR --> AR[ANÁLISE DOS RECURSOS]
        AR --> D2
        D2 --> SC[SOLICITAÇÃO DE CONVOCAÇÃO]
        SC --> C
        C --> RC[RECEDE O CANDIDATO]
        RC --> ATD[ASSINA TERMO DE DESISTÊNCIA]
        RC --> CCN
        RC --> CC[CONFECCIONA CONTRATO]
        ATD -- NÃO --> CCN
        ATD -- SIM --> CC
        CCN --> ATD
        CC --> ATD
        CC --> AD[ANEJA TODA DOCUMENTAÇÃO AOS CONTRATOS]
        AD --> IP[INSERE O CANDIDATO NA FOLHA DE PAGAMENTO]
        IP --> FIM(( ))
    end

    subgraph SECRETARIA_INTERESSADA
        E
    end

```

Com a aplicação das melhorias propostas, o tempo de realização de cada atividade pode ser visualizado no Quadro 15, que apresenta uma estimativa justificada do tempo relativo a cada atividade de modo a completar todo o processo seletivo simplificado, levando em consideração que apenas um candidato seja convocado.

Período de Atividade	Tempo
1. Lançamento do Edital	1 dia
2. Inscrição no processo seletivo Justificativa: A etapa de “Entrega de documentação comprobatória” composta por cinco dias é eliminada com a utilização do sistema, no entanto, a etapa de “Inscrição no processo seletivo” é elevada tendo em vista a necessidade de carregamento das documentações comprobatórias no sistema por parte dos candidatos.	10 dias
3. Análise de documentação e inserção de notas no sistema Justificativa: As etapas de “Análise de documentação” e “Inserção de Notas” que somavam doze dias, são mescladas e reduzidas drasticamente com a utilização do sistema, visto que os colaboradores não precisariam mais conferir a documentação manualmente, precisando filtrá-las de uma por uma em cada envelope. No sistema, os colaboradores veriam diretamente a cópia do documento correspondente a cada informação prestada pelo candidato na inscrição, podendo inserir de imediato a nota do candidato no sistema.	2 dias
4. Validação de notas e divulgação do resultado parcial Justificativa: É acrescentado um dia para que a equipe da CCMP verifique se todos os candidatos receberam as notas devidamente, de modo a evitar que algum candidato tenha passado despercebido erroneamente durante a inserção de notas no sistema.	1 dia
5. Recebimento de recursos	3 dias
6. Divulgação do resultado final	-
7. Solicitação de convocação do candidato	-
8. Convocação do candidato	3 dias
9. Lotação do candidato	-

10. Confeção de contrato do candidato	1 dia
Justificativa: Com a utilização do sistema, os contratos poderiam ser gerados automaticamente, através dos dados informados pelos candidatos na inscrição e termos padrões referentes a cada seleção, bastando apenas uma simples configuração dessa ferramenta no sistema. Essa ferramenta eliminaria qualquer perda de tempo e possíveis erros de digitação relativos à confecção manual dos contratos.	
11. Cadastro do candidato em Folha de Pagamento	1 dia
Total	22 dias

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

Nas circunstâncias idealizadas, conforme ilustra o cenário “TO BE”, o ciclo completo do processo de seleção simplificada passa a consumir 22 dias, ou seja, menos de um mês para a convocação dos candidatos aprovados.

O sucesso da gestão por processos, de acordo com Gonçalves (2000), está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais. Além disso, caso uma organização deseje uma estrutura que priorize processos em relação às funções, ela deve considerar como prioridades: o fluxo de atividades, indicadores de desempenho, tecnologia da informação, orientação para os clientes, estratégias dinâmicas e flexibilidade hierárquica, ambas levadas em consideração nas propostas aqui apresentadas.

4.3.2 Comparação dos cenários

A partir da modelagem dos cenários foi possível comparar o desempenho das duas situações (AS IS x TO BE), e em uma perspectiva racional identificar aspectos que podem ser otimizados para um melhor rendimento dos processos. Do ponto de vista do BPM, significa realizar a execução dos processos com a mesma demanda, mas em menos tempo e com o uso de menos recursos.

4.3.3.1 Quantidade de atividades executadas no processo

O primeiro aspecto que visualmente se percebe ao comparar os cenários é a quantidade de atividades do processo. No cenário “AS IS” são 14 atividades, já o cenário “TO BE” apresenta 11 atividades, o que representa uma redução na ordem de aproximadamente 21%. Nesse sentido, dois fatores são fundamentais para a implementação plena do cenário “TO BE”:

- a) A criação do novo sistema ou atualização com cobertura dos pontos negativos do sistema atual, assim como sua utilização em todo potencial;
- b) A modificação nas políticas internas da secretaria de modo a agilizar a demanda das convocações e inserções dos candidatos em Folha de Pagamento.

4.3.3.2 Recursos humanos envolvidos

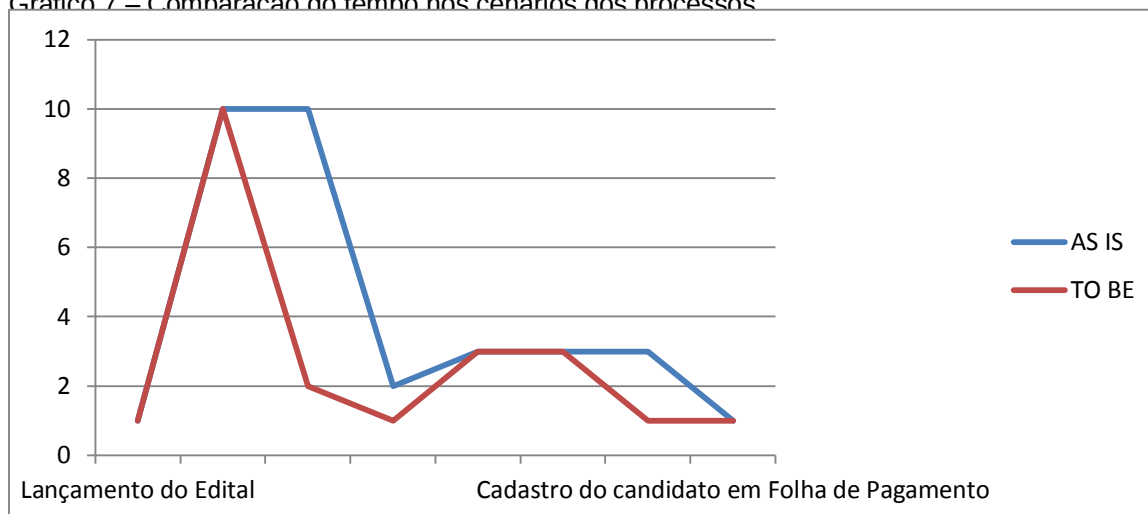
Embora a melhoria dos processos se pautar na utilização de tecnologias, o elemento humano é quem o realiza em todas as atividades para atender as diversas demandas que incidem sobre esse processo, da publicação dos resultados à convocação dos candidatos.

O cenário “AS IS” apresenta o comprometimento de três grandes áreas para a realização dos processos, sendo a CCMP, GAP e secretaria interessada. Com a modelagem do cenário “TO BE” o processo foi racionalizado, liberando parte dos recursos humanos envolvidos externamente à CCMP para otimizar o desempenho das atividades dos processos.

4.3.3.3 Tempo para execução dos processos

No cenário “TO BE” temos uma diminuição de aproximadamente 33% do tempo de execução dos processos seletivos simplificados, o que significa menos 11 dias na realização de um ciclo completo. É possível observar essa racionalização do tempo na comparação dos cenários (AS IS x TO BE) conforme ilustra o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Comparação do tempo nos cenários dos processos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2014).

4.4 Gerenciamento de desempenho do processo

A quarta e última etapa consistiu em discutir medidas, métricas e indicadores de desempenho para que os gestores dos processos possam monitorá-los de modo a atender às metas da secretaria. O gerenciamento de desempenho deve verificar o fluxo do processo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los.

Neste trabalho, os indicadores de desempenho propostos representam de forma simples ou intuitiva uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo. Para fornecer uma boa estrutura de gerenciamento de desempenho de processos, métricas foram elaboradas através de estimativas para dar suporte aos indicadores de gestão dos processos organizacionais.

Nesse sentido, este trabalho se baseou no método de acompanhamento de processos em ABPMP (2013) para mensurar o desempenho dos processos, relacionando medidas obtidas na pesquisa com medidas de melhorias estimadas, através de indicadores de gestão. Sendo assim, os seguintes Indicadores de Tempo podem ser mensurados na execução do processo:

a) Tempo médio do ciclo:

Define-se como intervalo de tempo transcorrido desde o lançamento do Edital até o exercício do candidato classificado no processo seletivo. Quanto menor for o tempo médio do ciclo, maior eficácia estará demonstrando a execução do processo. Unidade de medição: dias.

b) Tempo de produtividade dos colaboradores:

Permite avaliar os dias não produtivos de cada indivíduo no total de dias disponíveis para o trabalho, permitindo o gerenciamento dos dias efetivamente produtivos, mantendo-os dentro de níveis mínimos aceitáveis.

A produtividade é a razão entre colaboradores/dia efetivamente empregados na realização dos serviços e o total de colaboradores/dia disponíveis na jornada de expediente, onde:

Métrica:

$$P = Cp/Ct$$

$$Ct = Cp + Ci$$

P = Produtividade

Ct = Colaboradores/Dia disponíveis totais da jornada de Trabalho

Cp = Colaboradores/Dia produtivos

Ci = Colaboradores/Dia improdutivos

A identificação dos eventos que são causadores dos dias improdutivos permitirá uma ação gerencial, objetivando reduzir os seus efeitos. Recomenda-se manter a faixa para produtividade entre 40% e 60%.

c) Performance (Tempo de desempenho do processo):

Permite avaliar o desempenho de cada equipe na execução efetiva de cada tipo de atividade, através da avaliação de comparação estabelecida para estes serviços. A *performance* é a razão entre o valor de colaboradores/dia padrão e colaboradores/dia realmente utilizados na realização do serviço.

Métrica:

$$Pe = (Tp \times Cp) / (Tr \times Cr)$$

$Pe = Performance$

$Tp =$ Tempo Padrão para execução do serviço

$Hp =$ Número de colaboradores previstos no serviço

$Hr =$ Número de colaboradores existentes no serviço

$Tr =$ Tempo realmente gasto na execução do serviço

A faixa de domínio de *performance*, considerada aceitável, é a seguinte:

- $0,8 \leq Pe \leq 1,2$ ideal: $Pe = 1$
- Se $Pe > 1,2$ a equipe obteve desempenho acima do esperado, podendo comprometer a qualidade do serviço, ou tempo padrão está superestimado.
- Se $Pe < 0,8$ a equipe apresentou um desempenho abaixo do esperado ou o tempo padrão está subestimado.

A relação entre medida, métrica e indicador apresentados acima pode ser visualizada no Quadro 16. Vale ressaltar que a mensuração dos indicadores poderia ser facilmente realizada pelo novo sistema proposto, cabendo ao gestor do processo apenas alimentar os campos mutáveis.

Quadro 16 – Medida, métrica e indicadores dos processos

Atividade	Indicador	Duração Estimada	Faixa de Domínio
Lançamento do Edital e Lotação do candidato	Tempo médio do ciclo	25 dias	80% a 100%
Convocação de candidatos	Produtividade	5 dias a cada 20 candidatos	40% a 60%
Análise de documentação e inserção de notas	Performance	2 dias a cada 20 candidatos	$0,8 \leq Pe \leq 1,2$
Confecção de contrato e Lotação na Folha de Pagamento	Performance	2 dias a cada 20 candidatos	$0,8 \leq Pe \leq 1,2$

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em ABPMP (2013).

Foi possível chegar a esses indicadores a partir da análise dos cenários documentados, onde a modelagem do processo permitiu estruturar cada atividade considerando o tempo utilizado na sua execução e o responsável por ela. Ao final da modelagem pôde-se verificar não somente a visualização gráfica do processo, como

também o somatório dos tempos em cada atividade, possibilitando que indicadores de gestão com caráter quantitativo fossem propostos.

De acordo com a classificação de indicadores em Trzesniak (2014, p.14), os que aqui foram propostos, podem ser considerados indicadores de processo, que “refletem informações relevantes sobre o andamento do processo, permitindo monitorá-lo para fins de auxílio à decisão e acompanhamento gerencial”. Esses tipos de indicadores são dinâmicos e possibilitam o estabelecimento de metas ao longo do processo.

Ainda apoiado em Trzesniak (2014), mas dessa vez considerando seu potencial de emprego gerencial, os indicadores aqui propostos são vistos como indicadores de efeito ou controle. Esse tipo de indicador informa se o processo ou seus resultados estão adequados ou não. Não possibilitam a determinação de uma causa clara quanto aos problemas no processo, mas dão margem a ações gerenciais na busca por soluções para o mesmo.

Em suma, os indicadores propostos objetivam munir os gestores responsáveis pelas atividades com informações para conduzir o processo, além de se mostrarem úteis para o estabelecimento de metas ou valores de referência a serem atingidos no desenvolver do processo. Nesse sentido, a partir da aplicação do cenário “TO BE” e utilização dos indicadores, seria possível reestruturar não somente as metas do processo, como também elevar diretamente a qualidade de todo o processo, além de representar fatores que podem desencadear aspectos motivacionais na execução do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adequada utilização dos recursos na administração pública é de um interesse que perpassa as fronteiras dos órgãos públicos, sejam esses recursos financeiros, humanos ou materiais. É dever da gestão pública para com a sociedade, ações voltadas para prestação de contas dos serviços oferecidos, em um contexto que vai além da simples entrega dos resultados, produtos ou serviços, mas que esses apresentem a devida eficiência e eficácia que espera a população.

Nesse sentido, o presente estudo objetivou analisar os processos seletivos simplificados realizados por uma Prefeitura da Região Metropolitana do Recife, focando na identificação de melhorias na execução de suas atividades. A partir da construção de cenários, foi possível compreender como o processo funciona atualmente (cenário AS IS), o que permitiu sua reestruturação em um cenário desejado (TO BE), visando o melhor desempenho do processo, considerando aspectos como eliminação de atividades que não agregavam valor, melhor distribuição do tempo empregado na sua execução e melhor alocação dos recursos humanos envolvidos.

No contexto operacional da gestão por processos, a BPM aplicada a um processo de uma instituição pública, deparou-se com a realidade do planejamento das atividades, sua execução e seus resultados, o que demonstrou a possibilidade da otimização dos resultados a partir do cenário em que os processos se encontram atualmente. Além de identificar os principais problemas nos processos seletivos simplificados enfrentados pela Prefeitura, este trabalho permitiu uma visualização gráfica das atividades, facilitando a realização dos ajustes necessários no sentido de tornar tais processos mais ágeis e produtivos, eliminando tarefas redundantes.

Esse mérito ocorreu devido à utilização de uma análise racional instrumental quanto à comparação dos cenários modelados dos processos seletivos simplificados, principalmente no que diz respeito aos aspectos técnicos relacionados a um melhor aproveitamento de um sistema mais voltado às necessidades dos envolvidos com o processo. Essa nova abordagem permitiu vislumbrar a possibilidade de um incremento nos resultados do processo, obtendo os mesmos

índices de saídas, mas com uma redução significativa dos recursos utilizados e tempo de execução.

A modelagem dos cenários possibilitou uma simulação fundamental para identificar os gargalos na execução das atividades e propiciar a tomada de decisão quanto à alocação dos recursos envolvidos no processo em conformidade com as necessidades de melhorias identificadas nas entrevistas. Nesse sentido, o cenário desejado com a melhoria do processo possibilitou a formulação de indicadores de gestão que, sob uma análise racional e objetiva, evidenciam como as atividades podem ser monitoradas de forma mais ágil e eficiente, considerando aspectos como produtividade, tempo gasto, e recursos humanos envolvidos.

Verifica-se que as decisões dos gestores passam a contar com os indicadores formulados, garantindo mais segurança no controle dos processos seletivos simplificados quanto à identificação de futuros problemas, tanto em recursos tecnológicos, quanto em recursos humanos. Outro aspecto importante devido à criação dos indicadores está na definição das reais prioridades que deve demandar o processo. A partir do conhecimento das necessidades existentes e suas interferências, o mapeamento de todo o processo possibilitou a documentação do seu pleno funcionamento, além caracterizar com precisão seus clientes, demandas, entradas, estrutura de processamento e saídas.

Por outro lado, este foi apenas o primeiro passo nas melhorias que este trabalho propõe. O processo modelado permite o desenvolvimento do novo sistema voltado para a BPM, que acarretará impactos na qualidade e no desempenho dos processos seletivos simplificados, visto que o aumento na demanda das convocações tornaria o processo muito dispendioso, se continuado da forma que se encontra atualmente.

Mesmo que o mapeamento do processo subsidie consideravelmente o desenvolvimento desse sistema, ainda há muito trabalho a ser realizado. Aspectos técnicos como o estabelecimento da base de dados e das inter-relações entre as classes demandam novos estudos para o redesenho de toda interface do sistema. Além disso, o novo sistema deverá passar por diversos testes através simulações realistas antes de sua implementação. Contudo, essas etapas futuras serão mais

facilmente realizadas no tocante ao desenvolvimento do sistema, uma vez que todo o estudo do processo e do usuário envolvido com o mesmo já fora conduzido a partir da sua análise e propostas de melhorias.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho trata de temas já recorrentes na literatura como gestão por processos, fluxos de informação e cultura organizacional, mas vale ressaltar sua contribuição quanto a um tema muito atual que se encontra em um período de rápida evolução, que são os sistemas BPM. As informações apresentadas e a aplicação da ferramenta em um caso prático podem servir de base para outros estudos relacionados à análise e melhoria de processos.

No mais, a partir deste estudo, novas oportunidades se evidenciam sob a perspectiva da racionalização dos processos organizacionais, visto que os desdobramentos dos processos seletivos simplificados acarretam também na análise direta dos recursos financeiros envolvidos, na aquisição de um novo sistema de informação ou até na ampliação do quadro funcional de colaboradores do processo, sempre com o intuito de agregar valor à população, cliente direto e indireto de toda e qualquer ação voltada para a administração pública.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP - Association of Business Process Management Professionals, Brasil, 2013.

ABNT. **Sistema de gestão da qualidade: Requisitos NBR ISO 9001: 2000**. ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. **Mudança e gestão de processo em organização pública**. V CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: Anais. Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2000.

BARBOSA, L. N. H. **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração**. Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.

BARRETO, A. A. **Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama**. DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, n. 0, dez. 1999.

BEAL, A. **Segurança da informação: princípios e as melhores práticas para a proteção dos ativos de informações nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BIZAGE. **Bizage Process Modeler User Guide**. 2014. Disponível em: <http://help.bizagi.com/processmodeler/en/index.html?install_and_register.htm>. Acesso em: 05 nov. 2014.

BRANDI, L. S. N. **Gestão por processos de negócios: uma proposta para administração pública municipal**. 2013. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Básico para Gestão dos Municípios**. Brasília, MP, 2008a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Instruções para Avaliação da Gestão Pública** – PQGF. Brasília, MP, SEGES, 2008b.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

CALAZANS, A. T. S. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** In: MULLER, S. P. M. org. Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação. Brasília: Thesaurus, 2007. p. 39-80.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CARRARA, A. R. **Implantação de sistema BPMS para a gestão por processos: uma análise crítica.** 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CASTILHO, A. P.; BORGES, N. R. M; PEREIRA, V. T. **Manual de metodologia científica do ILES Itumbiara/GO.** Itumbiara: ILES/ULBRA, 2011.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. **Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira.** Rev. adm. pública, v. 32, n. 6, p. 97-111, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 8 .ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHOO, C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. 425 p.

CRUZ, T. **E-Workflow: como implantar e aumentar a produtividade.** São Paulo: ENADEM, 2004. 252p.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DE BIAZZI, M. R de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 177p. 2007. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DE SOUZA, S. E. **Um estudo de caso para estabelecer a estrutura de informação associada à competitividade do negócio de uma empresa atuante no mercado de trânsito**. 2003. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO.

FERLIE, E.; ASBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. A. **Nova Administração Pública em Ação**. Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

FERREIRA, T. E. L. R.; PERUCCHI, V. **Gestão e o Fluxo da Informação nas Organizações: A Informação no Contexto Organizacional**. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, v. 16, n. 2, p. 446-463, 2011.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013. 256 p.

FNQ. **Cadernos Rumo à Excelência: Processos**. FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, p. 65-75, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, 2002.

GOMES, C. **Organização e gestão por processos**. São Paulo, Fundap, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, 2000.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

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

HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. HSM Management, n.9, ano2, jul./ago. 1998.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. Makron Books, São Paulo, 1996.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE. **Censo Demográfico: 2010**. IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JUNQUILHO, G. S. **Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real**. Revista de Administração Pública, v. 38, n. 1, p. 137-156, 2004.

KLIKSBERG, B. **Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão**. Revista de Administração Pública, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. **Administração estratégica da informação**. Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MADUREIRA, L. **Análise do Processo das Coleções Digitalizadas do Núcleo de Digitalização da Fundação Joaquim Nabuco - Reflexões na Perspectiva da Racionalidade Instrumental**. 2014. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO.

MARTELANE, R. **O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública — um modelo**. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA, Anais. Salvador: Anpad, 1991.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 101 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEADOW, C. T.; YUAN, W. **Measuring the impact of information: defining the concepts**. *Information Processing and Management*. Elmsford, v. 33, n. 6, p. 697-714, nov. 1997.

MOTTA, R. **A busca da competitividade nas empresas**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v.35, n.2, p.12-16, mar./abr.1995.

OLIVEIRA, S. B. de. **Gestão por processos: Fundamentos, técnicas e modelos de implementação : foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OMG. **Business Process Model and Notation (BPMN)**. Version 2.0.2. OMG - Object Management Group. 2013. Disponível em <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/>>. Acesso em: 03 dez. 2014.

PIRES, J. C.; MACEDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. *Revista de Administração Pública*, 2006, p81-105.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, L. R. dos. **Gestão da maturidade de processos essenciais – convergência para o futuro**. RAE eletrônica. São Paulo, v. 2, n. 1, jan/jun, 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SILVA, C. E. S. **Autonomia de gestão e concorrência: em busca de novas formas de gestão do setor público em um contexto pós-fordista**. Revista de Administração Pública, v. 28, n. 3, p. 211-228, out./dez. 1994.

SMIT, J. W; BARRETO, A. A. **Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional**. In: VALENTIM, M.L. (Org.). Formação do profissional da informação. São Paulo: Polis, 2002. cap.1, p.9-23.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

SOBREIRA NETTO, F. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio-BPM no PNAFE: uma proposta de modelo**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SOUZA, C. A de. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de caso de implementação de sistemas ERP**. São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem gerencial**. 4ªEd. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2002.

TAIT, T. F. C; PACHECO, R. C. S. **Fundamentos para a Modelagem de uma Arquitetura de Sistemas de Informação para o Setor Público**. São Paulo, 1999. Anais do ENEGEP 1999.

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

TRZESNIAK, P. **Indicadores quantitativos: como obter, avaliar, criticar e aperfeiçoar.** Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 4, n.2, p. 05-18, jul./dez. 2014.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. **Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão.** Informação & Informação, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE A – Questionário para Gestores



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Questionário A - Gestores

(As informações aqui prestadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos no DCI/UFPE)

Data: ____/____/____

Cargo: _____

Analisando as atividades desenvolvidas nos PROCESSOS SELETIVOS SIMPLIFICADOS, realizados pela Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas (SEFOGEP), responda as perguntas abaixo:

1. Qual a importância dessas atividades como suporte estratégico para a Prefeitura?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

2. Você considera essas atividades como pertencentes à missão da Prefeitura? Qual sua opinião?

3. Qual a importância das regulamentações ou políticas externas ou internas para a execução das atividades?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

3a. Existem regulamentações ou políticas externas ou internas que restringem a execução dessas atividades?

Sim (Quais?)	Não (Apresente Sugestões)
()	()

4. Quem você considera como "clientes" dessas atividades?

5. Quais produtos essas atividades geram para os clientes?

6. Qual a importância de informações detalhadas sobre as etapas em que se encontram as atividades em sistemas da Prefeitura?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

6a. Você possui informações sobre as etapas em que se encontram as atividades em algum sistema da Prefeitura?

Sim (Liste os sistemas)	Não (Descreva como você consegue tais informações)
()	()

7. Qual a importância das medidas de desempenho para a gestão das atividades?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

7a. Atualmente, essas atividades possuem medidas de desempenho na sua secretaria?

Sim (Liste como o desempenho é medido)	Não (Sugira indicadores de desempenho)
()	()

8. Liste os maiores empecilhos para a execução das atividades.

9. Quais sugestões você daria para a melhoria na gestão das atividades?

APÊNDICE B – Questionário para Colaboradores



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Questionário B - Colaboradores

(As informações aqui prestadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos no DCI/UFPE)

Data: ____/____/____

Cargo: _____

Analisando as atividades desenvolvidas nos PROCESSOS SELETIVOS SIMPLIFICADOS, realizados pela Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas (SEFOGEP), responda as perguntas abaixo:

1. Qual a importância dessas atividades como suporte estratégico para a Prefeitura?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

2. Qual a importância das regulamentações ou políticas externas ou internas para a execução das atividades?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

3. Qual seu nível de satisfação quanto as regulamentações ou políticas internas para a execução das atividades?

Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito (Liste motivos)	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão? (Use para listar motivos de insatisfação)

4. Qual seu nível de satisfação quanto a etapa de conferência e publicação dos resultados do processo seletivo?

Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito (Liste motivos)	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão? (Use para listar motivos de insatisfação)

5. Qual seu nível de satisfação quanto a etapa de convocação para entrega de documentação do processo seletivo?

Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito (Liste motivos)	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão? (Use para listar motivos de insatisfação)

6. Qual a importância de informações detalhadas sobre as etapas em que se encontram as atividades em sistemas da Prefeitura?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

6a. Você possui informações sobre as etapas em que se encontram as atividades em algum sistema da Prefeitura?

Sim (Liste os sistemas)	Não (Descreva como você consegue tais informações)
()	()

7. Qual a importância das medidas de desempenho para a gestão das atividades?

Importante	Pouco Importante	Não Importante	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão?

7a. Atualmente, essas atividades possuem medidas de desempenho na sua secretaria?

Sim (Liste como o desempenho é medido)	Não (Sugira indicadores de desempenho)
()	()

9. Quais sugestões você daria para a melhoria na gestão das atividades?

APÊNDICE C – Questionário para Clientes



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Questionário C – Candidatos (Clientes)

(As informações aqui prestadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos no DCI/UFPE)

Data: ____/____/____

Cargo: _____

Analisando as atividades desenvolvidas nos PROCESSOS SELETIVOS SIMPLIFICADOS, realizados pela Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas (SEFOGEP), responda as perguntas abaixo:

1. Qual seu nível de satisfação quanto às etapas classificatórias/eliminatórias do processo seletivo?

Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito (Liste motivos)	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão? (Use para listar motivos de insatisfação)

2. Qual seu nível de satisfação quanto ao prazo para publicação dos resultados do processo seletivo?

Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito (Liste motivos)	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão? (Use para listar motivos de insatisfação)

3. Qual seu nível de satisfação quanto ao prazo de convocação para entrega de documentação do processo seletivo?

Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito (Liste motivos)	Sem Opinião
()	()	()	()

Caso não possua opinião, qual a razão? (Use para listar motivos de insatisfação)

4. Quais suas sugestões para melhorias no processo seletivo?

APÊNDICE D - Mapeamento do processo de seleções simplificadas “AS IS”

