



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**GESTÃO DE PROCESSOS NA OUVIDORIA DA AGÊNCIA DO TRABALHADOR  
DE UM MUNICÍPIO DA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE**

Recife  
2017

JOSÉ AUGUSTO ALVES DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS NA OUVIDORIA DA AGÊNCIA DO TRABALHADOR  
DE UM MUNICÍPIO 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: Prof. Silvio de Paula

Recife  
2017



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

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Gestão de Processos na Ouvidoria da Agência do Trabalhador de um Município da Região Metropolitana do Recife**

(Título do TCC)

**José Augusto Alves da Silva**  
(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 02 de junho de 2017.

Banca Examinadora:

Prof. Msc. Silvio Luiz de Paula - Orientador  
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Fábio Mascarenhas e Silva - Examinador 1  
Universidade Federal de Pernambuco

Mestrando Felipe Mozart de Santana Nascimento - Examinador 2  
Universidade Federal de Pernambuco

Catálogo na fonte

Bibliotecário Jonas Lucas Vieira, CRB4-1204

S586g Silva, José Augusto Alves da

Gestão de processos na ouvidoria da agência do trabalhador de um município da Região Metropolitana do Recife / José Augusto Alves da Silva. – Recife, 2017.

68 f.: il., fig.

Orientador: Sílvio Luiz de Paula.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Ciência da Informação, 2017.

Inclui referências e apêndices.

## **RESUMO**

A presente pesquisa analisa o processo de atendimento da Ouvidoria da Agência do Trabalhador de um município da Região Metropolitana do Recife (RMR), na perspectiva de tornar o serviço público mais ágil e eficiente na apresentação de resultados para o usuário dos serviços da Agência do Trabalhador. Para tanto, foram estudadas a coleta, organização, recuperação, interpretação e uso da informação em atividades que buscam mediar conflitos e propor mudanças que beneficiem melhores práticas na prestação de serviços. Atualmente, os procedimentos realizados no atendimento das agências ocorrem de forma manual e não possuem controle adequado. Com a análise das atividades desenvolvidas no atendimento dessas agências, através de técnicas baseadas na gestão de processos e considerando a importância do papel da Ouvidoria na aproximação entre Instituição e população, objetivou-se identificar pontos críticos na execução de tais atividades e, por consequência, apontar melhorias em suas execuções.

Palavras-Chave: Gestão de Processos; Ouvidoria Pública; Fluxo de Informação; Agência do Trabalhador.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the process of attending the Ombudsman's Office of the Worker's Agency of a municipality of the Metropolitan Region of Recife (RMR), with the perspective of making the public service more agile and efficient in presenting results to the user of the services of the Worker's Agency. To that end, the collection, organization, retrieval, interpretation and use of information in activities that sought to mediate conflicts and propose changes that benefited the best practices in service delivery had been studied. Currently, the procedures performed in the care of the agencies occur manually and do not have adequate control. With the analysis of the activities developed in the care of these agencies, through techniques based on process management and considering the importance of the Ombudsman's role in the relationship between Institution and population, the objective was to identify critical points in the execution of such activities and, consequently, Improvements.

Keywords: Process Management; Public Ombudsman; Information Flow; Worker's Agency.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Modelo do fluxo interno e fluxos extremos da informação.....	21
Figura 2 – Modelo de etapas de fluxo da informação.....	21
Figura 3 – Modelo de representação do fluxo da informação.....	22
Figura 4 – Organograma da Agência do Trabalhador.....	44
Figura 5 – Etapas da análise do processo.....	43
Figura 6 – Fluxograma do processo de atendimento da Ouvidoria.....	53

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Os níveis da informação.....	23
Quadro 2 – Categorias básicas do processo.....	30
Quadro 3 – Princípios básicos da administração pública.....	34



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas quanto à importância dos processos para a estratégia.....	49
Gráfico 2 – Respostas quanto à satisfação na execução do processo.....	50
Gráfico 3 Respostas quanto à satisfação no atendimento da Ouvidoria.....	51

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals

BPM - Business Process Management

BPR - Business Process Reengineering

CF – Constituição Federal

CPU - Convênio Plurianual Único

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

ERP - Enterprise Resource Planning

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

GESPÚBLICA - Programa de Gestão Pública e Desburocratização

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

PROGER - Programa de Geração de Emprego e Renda

PSD - Programa Seguro-Desemprego

QT - Qualidade Total

SINE - Sistema Nacional de Emprego

TCU – Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
1.1.1. Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Gestão da Informação.....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Histórico e conceitos da gestão da informação.....	14
2.1.2 Conceito de informação e conhecimento.....	17
2.1.3 Fluxo da Informação.....	18
2.1.4 Modelos de Fluxo de Informação.....	19
2.1.4.1 Características do Fluxo de Informação.....	23
<b>2.2 Gestão de Processos.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Conceito de gestão de processos.....	28
2.2.2 Categorias e características dos processos.....	30
2.2.3 Mapeamento dos processos.....	31
<b>2.3 Administração pública.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Ouvidoria Pública.....	35
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Coleta de dados.....</b>	<b>41</b>
3.1.1 O levantamento de dados através das fontes primárias.....	41
3.1.2 O levantamento de dados através das fontes secundárias.....	42
<b>3.2 Análise e interpretação dos dados.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Lócus de pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1. Identificação do processo.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Desenho do processo atual.....</b>	<b>51</b>

4.2.1 Fluxo do processo de atendimento da Ouvidoria.....	52
<b>4.3 Identificação de melhorias no processo.....</b>	<b>53</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário para Gestores.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário para Colaboradores.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário para Clientes.....</b>	<b>67</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Pouco a pouco a gestão de processos se apresenta nas organizações como um novo método para conduzir e melhorar serviços no ambiente de trabalho. Gomes (2006), afirma que a gestão de processos permite a identificação de melhores práticas no trabalho e aumenta a satisfação de todos que participam ou dependem das atividades desempenhadas na empresa. Não seria diferente em organizações públicas, onde se evidencia com cada vez mais frequência o interesse na aplicação desse método de gestão, desencadeando o contexto da renovação organizacional, subsidiando a melhora da qualidade nos serviços prestados à população.

O conceito de processo surge, de acordo com Cury (2000), de estudos organizacionais no final da década de 1980, já inspirado pelas primeiras iniciativas na padronização dos processos de trabalho idealizada por Frederick Taylor, precursor da Administração Científica. Contudo, os estudos organizacionais apontados por Cury (2000) são provenientes das abordagens da Qualidade Total (QT) para desenvolver uma espécie de “filosofia gerencial”, onde a qualidade deve ser uma preocupação de toda a organização, abrangendo inclusive a relação dos processos entre cliente e fornecedor.

Gonçalves (2000) afirma que organizações são conjuntos de processos de diferentes tipos, internos e externos, que interagem entre si e que cada processo é capaz de desempenhar funções distintas. Uma visão de gestão que contempla os processos, de acordo com Gonçalves (2000), foca na responsabilidade pela qualidade final dos serviços e produtos nas interfaces funcionais de todos os setores, contemplando um ambiente de trabalho favorável à participação e comprometido com o resultado final.

Nesse sentido, o tema deste estudo diz respeito à gestão e análise do processo de atendimento da Ouvidoria da Agência do Trabalhador pertencente a um município da Região Metropolitana do Recife, apresentando reflexões na perspectiva gestão por processos. O âmbito da pesquisa delimitou sua ação em uma Agência do Trabalhador e se concentrou na análise das atividades que compõem o processo de atendimento de sua Ouvidoria.

Sendo assim, o seguinte problema refletiu o foco deste estudo:

***Quais aspectos relacionados à gestão do processo de atendimento da Ouvidoria podem ser melhorados?***

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

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de atendimento da ouvidoria na perspectiva de tornar o serviço público mais ágil e eficiente na apresentação de resultados para o usuário dos serviços da Agência do Trabalhador.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever o processo de atendimento da Ouvidoria desenvolvido na Agência do Trabalhador.
- Identificar pontos críticos na execução do fluxo de trabalho do processo, contemplando as diversas etapas e envolvidos na atividade.
- Propor melhorias no fluxo de trabalho do processo, levando em consideração as informações levantadas na pesquisa.

## **1.2 Justificativa**

Entende-se a gestão de processos como método de referência na busca por eficiência na operacionalização de atividades, por fornecer ao processo a oportunidade de mapeá-lo, encontrando melhores formas de trabalhar e aumentar a satisfação de todos que dele participam ou dependem. Neste trabalho, o que se preza com isso, é o desencadeamento do contexto contínuo de renovação no cenário administrativo, fomentando sempre a busca por qualidade nos serviços prestados à população.

Na área da Ciência da Informação, este trabalho se identifica com o estudo dos fluxos de informação, visto que a operação de qualquer processo está baseada necessariamente em um fluxo informacional, por mais simples ou informais que sejam tais fluxos. O fluxo de informação é o que permeia todas as etapas desenvolvidas no processo, transferindo informações em todos os elos.

Por fim, justifica-se esta pesquisa pela sua aplicabilidade prática e perspectiva social, visto que a Ouvidoria Pública é ferramenta voltada para qualquer tipo de pessoa, seja física ou jurídica que deseje ou necessite se manifestar quanto a seus anseios, angústias, dúvidas e opiniões, auxiliando assim a Administração Pública a aprimorar a gestão de políticas e serviços ou a combater a prática de atos ilícitos.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente seção tem por objetivo apresentar uma revisão dos trabalhos já existentes sobre os temas aqui abordados. De modo a verificar o estado da problemática pesquisada, sob o aspecto teórico de outros estudos e pesquisas já realizados, serão utilizados fundamentos da gestão da informação, gestão de processos, fluxo de informações e administração pública, com o objetivo de nortear a pesquisa.

### **2.1 Gestão da Informação**

Com o objetivo de apresentar o campo da Gestão da Informação de uma maneira geral, este tópico pretende, inicialmente, discutir a gestão da informação em seu aspecto histórico, tratando questões envolta de suas origens e conceitos. Na sequência, fará uma breve contextualização acerca do conceito de informação e conhecimento para a Ciência da Informação, área que contempla a Gestão da Informação. E por fim, será abordado o conceito e características do fluxo de informação, assim como sua presença nos modelos de gestão da informação, algo primordial para o estudo da gestão da informação.

#### **2.1.1 Histórico e conceitos da gestão da informação**

De acordo com os estudos de Buckland (1997), é possível verificar que a gestão da informação tem ligação com o desenvolvimento da documentação como área do conhecimento e que posteriormente viria a compor os elementos da ciência da informação. Segundo o autor, a documentação surgiu na Europa entre os séculos XIX e XX, através de um movimento que tinha por objetivo desenvolver novas técnicas para controlar o crescimento exponencial da quantidade de documentos produzidos nesse período, cujo marco fundamental da área consistiu nos trabalhos de Paul Otlet, considerado um dos fundadores da ciência da informação. Seu trabalho *Traité de documentation* de 1934 é considerado a primeira obra da ciência da informação que estuda os problemas de representação e organização da informação (BUCKLAND, 1997).

Segundo Rayward (1994), os trabalhos de Otlet são considerados, por diversos autores, como os precursores da *World Wide Web*, que viria a ser criada por Tim Berners-Lee nos anos 90. Otlet enxergava o documento como a materialização do pensamento, sendo, portanto, a principal ferramenta para transmissão do conhecimento. De acordo com Rayward (1994), corroborando com o pensamento de Otlet, o documento encontra-se no centro de um complexo processo de comunicação, acumulação e transmissão do conhecimento.

Outro personagem precursor do que hoje se entende por gestão da informação, foi Vannevar Bush, engenheiro conhecido pela sua participação política na criação da bomba atômica. Segundo Buckland (1992), na tentativa de desenvolver uma ferramenta capaz de automatizar as ações de armazenamento, indexação e recuperação de informação, Bush concebe o Memex, que mesmo nunca tendo sido construído, representou o primórdio das iniciativas voltadas para identificação de soluções que permitissem gerenciar a grande quantidade de informações que vinham sendo criadas com cada vez mais frequência ao longo dos anos.

De acordo com Barreto (2002), é possível identificar que a preocupação com a sistematização da informação entre os séculos XIX e XX se tornava uma questão cada vez mais importante, contudo, foi somente após a segunda guerra mundial, com a chamada “explosão da informação”, que essas preocupações começaram a ganhar soluções. Segundo Buckland (1997), ordenar, organizar e controlar a informação se tornaram atividades primordiais para que se pudesse trabalhar com informações, no que Barreto (2002) chama de período da gerência da informação, tamanha a necessidade de que soluções para a problemática fossem identificadas. Foi justamente em meados dos anos 50 que, segundo Buckland (1997), surgiu o termo gestão da informação, onde os conceitos da área, até então, chamada documentação, se estendiam.

Só a partir da década de 80 que, de acordo com Tarapanoff (2006), com a utilização do computador e crescente valorização da informação como subsídio para a melhoria de processos, produtos e serviços nas empresas e organizações públicas é que novas soluções tecnológicas são desenvolvidas e o foco que se tinha na gestão documental passa para a gestão de recursos informacionais. Segundo

Davenport (1998), a ideia de gerir recursos de informação se propagou de maneira rápida entre as organizações, contribuindo para o desenvolvimento de uma abordagem que mesclava a informação computadorizada e de registros armazenados com o reconhecimento da informação como detentora de um valor econômico, além de seu tratamento como recurso importante.

O conceito de gestão da informação encontra diversas definições na literatura, que variam conforme a visão de cada teórico, mas que ao mesmo tempo se completam na prática da gestão. Davenport (1994) conceitua gestão da informação simplesmente como o gerenciamento por completo do ambiente informacional de uma organização. Posteriormente, o próprio Davenport (1998), aprimora esse conceito, caracterizando a gestão da informação como conjunto estruturado de atividades que contemplam a maneira com que as organizações adquirem, distribuem e utilizam a informação e o conhecimento.

Já para Choo (2003), além do que afirma Davenport, o conceito de gestão da informação engloba um conjunto de processos que, interligados, são capazes de fazer com que as organizações se adaptem a mudanças em seus ambientes interno e externo, mantendo a simetria com as atividades de aprendizagem organizacional. E com essa mesma visão, Tarapanoff (2006) amplia ainda mais o conceito, definindo a gestão da informação como a aplicação do ciclo da informação nas organizações, incluindo também as atividades de monitoramento interno e externo ou “monitoramento ambiental”, fornecendo inteligência na tomada de decisão através de forte base nas tecnologias de informação e comunicação.

Como dito anteriormente, as definições se complementam, com variações conforme a área de atuação de cada autor. Corroborando com esse pensamento, Rascão (2006), afirma que o conceito de gestão da informação depende da percepção que o indivíduo tem da informação. Contudo, independentemente de como cada autor percebe ou interpreta a informação, nota-se que os conceitos sempre evidenciam as etapas do fluxo informacional na organização. Nesse sentido, Rascão (2006) entende que a gestão da informação possui uma ligação que consolida seu conceito como um conjunto estruturado de atividades interligadas que incluem o modo como as organizações coletam, distribuem e utilizam a informação, seja ela interna ou externa, com foco na tomada de decisão.

Em suma, de acordo com os autores mencionados, o objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos e capacidades de informação. Isso deve ocorrer de forma clara e sistemática, fornecendo apoio no processo estratégico decisório consequente obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, além de ensinar a organização a se desenvolver e se adaptar às mudanças (DAVENPORT, 1994; CHOO, 2003; TARAPANOFF, 2006).

### **2.1.2 Conceito de informação e conhecimento**

Estudar a gestão da informação é uma atividade complexa devido às múltiplas definições que o termo “informação” possui como conceito. O conceito de informação engloba diversos fenômenos que se relacionam, independentemente do sentido a que se referem, muitas vezes, em situações semelhantes, mas com empregos diferentes.

De modo a evitar tal confusão conceitual, este trabalho pretende por corroborar com as ideias de Meadow e Yuan (1997), ao afirmarem que “informação” é um elemento capaz de mudar o estado de seu destinatário, ou, mais especificamente, o seu estado do conhecimento. Para esses autores é a informação que determina uma decisão ou permite que uma escolha seja realizada, ou seja, a informação reduz o estado de incerteza do indivíduo.

Ainda de acordo com Meadow e Yuan (1997), para ser considerado informação, o elemento precisa ter valor e ser usado para a tomada de decisões. É preciso que a informação seja criada para conduzir ou induzir uma determinada ação, reduzindo a incerteza por parte do indivíduo que a recebeu. Sendo assim, esses autores afirmam que 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.

No entanto, é impossível determinar todos os elementos de informação que conduziram à redução do estado de incerteza do usuário da informação, em outras palavras, seu “estado de conhecimento”. Mesmo tendo ciência dos principais atributos da informação, para analisar como e o que uma pessoa está pensando, segundo os autores supracitados, seria necessário afetar e monitorar o processo de pensamento do indivíduo.

Para Dervin (1983), o conhecimento é visto como o acúmulo e relacionamento das informações recebidas a partir de algo ou alguém, onde o julgamento da mensagem recebida, 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 indivíduo. Para Dervin (1983), isso significa “fazer sentido” ou “*sense-making*” e refere-se à tendência de uma pessoa em buscar informações e integrá-las às mensagens em sua base ou estrutura de conhecimento existente.

De acordo com Meadow e Yuan (1997), só é possível considerar a natureza de uma base de conhecimento, seja de uma pessoa ou grupo, por intermédio da observação de três fatores: como o conhecimento foi criado, ou seja, quais informações facilitaram sua criação; na sequência, quais decisões ou ações puderam ser tomadas a partir das informações consideradas; e por fim, o efeito dessas informações nas decisões ou ações.

Sendo assim, como apresentado nos tópicos passados, estudar o fluxo da informação é essencial para entender o processo em que fenômenos informacionais ocorrem, tanto a nível individual como organizacional. Analisar do fluxo que as informações pertinentes a cada etapa dos processos percorreram, de sua origem até sua utilização, é uma atividade primordial da gestão da informação.

### **2.1.3 Fluxo da informação**

Nos tempos atuais a informação está 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 correto (FERREIRA; PERUCCHI, 2011). De acordo com Ferreira e Perucchi (2011), as organizações assumiram uma postura diferenciada em relação à informação. A utilização e acesso imediato da informação subsidiam melhores decisões quanto à qualidade da coordenação dos processos.

As empresas necessitam estabelecer processos e fluxos bem estruturados, além de conectados aos indivíduos responsáveis por sua condução sempre objetivando a melhoria nos resultados das atividades. Segundo Vital, Floriani e Varvakis (2010), são justamente os fluxos de informação que possibilitam o

estabelecimento desses processos, através das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no ambiente corporativo.

Dentre as diversas funções dos fluxos informacionais, fornecer subsídios aos gestores na tomada de decisão e controlar os processos da organização são as mais importantes. A gestão da informação se tornou um método estratégico necessário para melhorar e controlar tais processos, através da análise dos fluxos de informação e consolidação da informação para os usuários.

Os fluxos de informação, segundo Barreto (1999), podem ser observados sob dois pontos de vista: o da tecnologia da informação e o da ciência da informação. Em relação à tecnologia, os fluxos objetivam 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.

Sendo assim, fica evidente que a informação se permite gerenciar através do estabelecimento de fluxos informacionais adequados à organização. Para tanto, é essencial abordar sua importância e apresentar modelos de gestão da informação baseados nos fluxos de informação, algo que será feito a seguir.

#### **2.1.4 Modelos de fluxos de informação**

Ferreira e Perucchi (2011) apontam que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas é a necessidade em saber lidar com a informação. Para esses autores, o fluxo de informação interno e externo, que requer tratamento, organização, distribuição e compartilhamento, necessita de competências técnicas por parte de seus usuários no sentido de possuírem habilidades em gerir a informação.

A eficácia da gestão da informação, de acordo com Beal (2008), está relacionada à elaboração de um conjunto de políticas que possibilitem o acesso à informação relevante, precisa e com qualidade. Para tanto, a informação deve ser transmitida no tempo certo, manter um custo adequado e possibilitar facilidade de acesso para o indivíduo que a utiliza.

Para Ferreira e Perucchi (2011), outro dos objetivos dos fluxos de informação é fornecer subsídios às políticas organizacionais, ajudando os gestores no processo decisório e proporcionando o aprendizado proposto aos interesses da organização, mediante o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Nesse sentido, é possível afirmar que, sem a análise dos fluxos informacionais que circulam na organização, a gestão da informação ocorre sem orientação, desperdiçando informações relevantes ao desenvolvimento da organização.

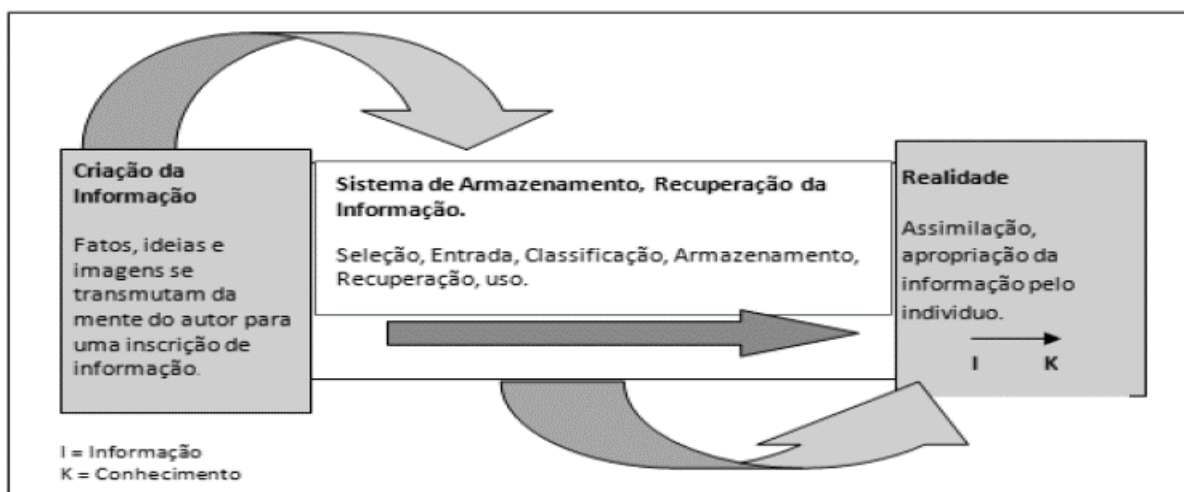
Para McGee e Prusak (1994), a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos primordiais para as organizações preocupadas com a gestão da informação. Sendo assim, de modo a facilitar a análise, manutenção ou melhoria de tais processos, alguns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

As organizações evidentemente possuem realidades diferenciadas e este é certamente um fator que leva o profissional da informação a conhecer diversos modelos de gestão da informação, de modo a identificar em cada modelo um conjunto de características que atendam à sua realidade informacional. Para tanto, se faz necessário estudar quais tipos de fluxo atendem à demanda da organização, de modo que seja possível dar sequência a análise dos processos. Sendo assim, alguns modelos de fluxo de informação são descritos a seguir:

a) Modelo do fluxo interno e extremos da informação

Smit e Barreto (2002) classificam o fluxo de informação em três etapas: A primeira está no centro do modelo e corresponde ao fluxo interno da informação, contemplando a seleção, entrada, classificação, armazenamento, recuperação e uso da informação. Nessa primeira etapa, a informação é condicionada à veiculação; no segundo fluxo acontece a transformação da informação em conhecimento; E no terceiro, ocorre o que os autores chamam de criação e registro do autor da informação, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Modelo do fluxo interno e fluxos extremos da informação



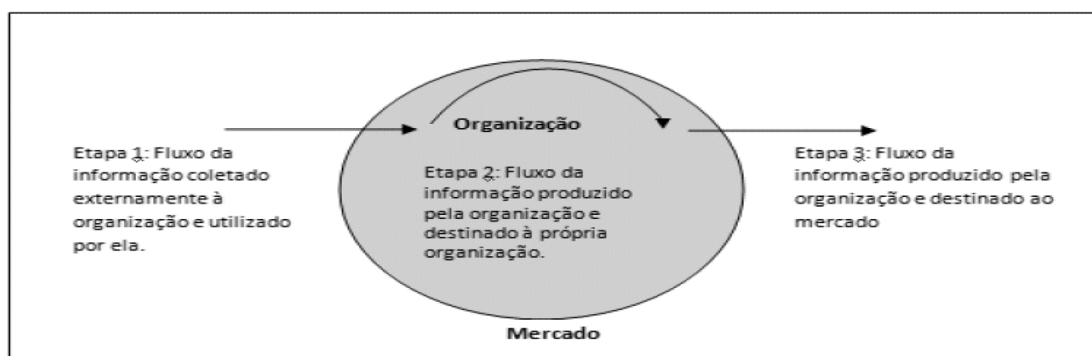
Fonte: Smit e Barreto (2002)

Para Smit e Barreto (2002), a informação se apresenta em dois níveis, os que advêm dos fluxos internos e os que advêm dos fluxos externos ou extremos de informação. O primeiro, interno, representa uma forma de ação e de organização a ser adotada no processo de controle e tomada de decisão. Já os extremos, colaboram com a construção das ações propostas pelo nível interno.

#### b) Modelo de etapas de fluxo da informação

Em seu modelo de fluxo, Lesca e Almeida (1994), consideram as organizações e o ambiente mercadológico ao qual estão inseridas. Aqui também são apresentadas três etapas do fluxo da informação, porém, inseridas em um contexto organizacional e mercadológico, como ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Modelo de etapas de fluxo da informação





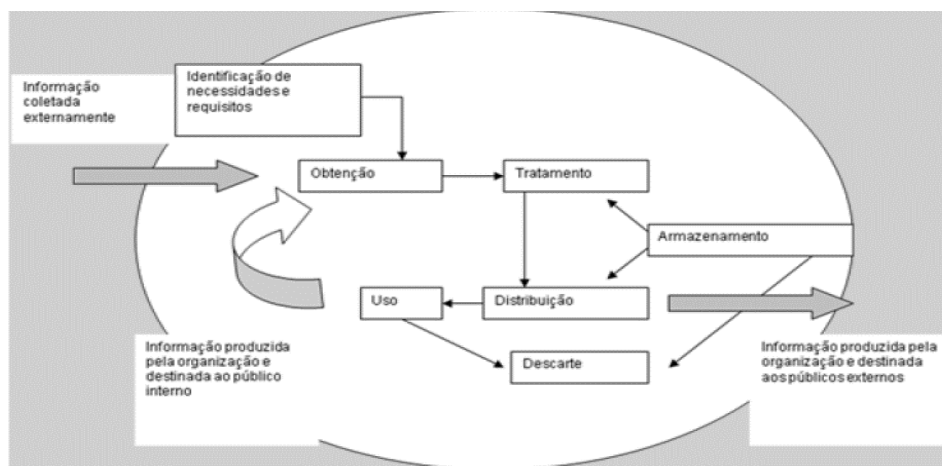
Fonte: Lesca e Almeida (1994)

No modelo de Lesca e Almeida (1994), a primeira etapa está sob a perspectiva da coleta da informação do ambiente externo para ser utilizado pela organização, o que viabiliza 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 para quem dela necessite.

### c) Modelo de representação do fluxo da informação

Beal (2008) apresenta 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 momento, respectivamente, a informação produzida pela organização é destinada ao público interno e externo vislumbrando atender às suas necessidades, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Modelo de representação do fluxo da informação



Fonte: Beal (2008)

Diante desse contexto, são criadas sete etapas que compreendem 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.

Fica evidente certa semelhança nos modelos de fluxo de informação da Figura 3, contudo, cada modelo é capaz de se encaixar melhor em diferentes tipos de situações. Nesta pesquisa, o modelo de fluxo informacional de Smit e Barreto será o mais utilizado, visto que ele aborda a forma de ação e de organização a ser adotada no processo de controle e tomada de decisão, abordagem que corrobora com o objetivo geral do trabalho.

#### 2.1.4.1 Características dos fluxos de informação

De acordo com Anthony (1965 apud FERREIRA; PERUCCHI, 2011), as informações que compõem os fluxos de informação, se apresentam com base em três níveis: estratégico, tático e operacional. O Quadro 1 apresenta os níveis conforme sua classificação.

Quadro 1 – Os níveis da informação

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégico</b>	É encontrado no topo da hierarquia da organização. Aqui são tomadas decisões estratégicas, utilizando informações variadas e seguras, provenientes de fontes externas à organização e de outros níveis hierárquicos.
<b>Tático</b>	Nível intermediário, onde se encaixam as decisões táticas e que exigem informação menos complexa, mas obtida com maior frequência, onde há responsabilidade na interpretação da informação proveniente de fontes internas.
<b>Operacional</b>	Nível mais baixo, representado pelas decisões operacionais, baseadas em problemas acentuados, onde existe a necessidade de informações concretas provenientes das fontes interna e para ser utilizada em ações imediatas.

Fonte: Adaptado de Ferreira e Perucchi (2011)

Considerando o exposto no Quadro 1, fica evidente que a informação que circula nas organizações percorre um caminho que dá acesso a sua utilização em diversos níveis hierárquicos. Sendo assim, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias que possibilitem a dinamização do caminho percorrido pela informação na estrutura organizacional para garantir que sua necessidade seja correspondida.

Mesmo com essa diversidade conceitual, quanto a sua função, os fluxos informacionais apresentam o mesmo objetivo, ou seja, definir ações direcionadas ao alcance dos objetivos dos processos a que pertencem. A necessidade de sistematizar a informação seguindo um modelo que atenda à realidade informacional do ambiente no qual a informação está inserida é uma realidade para as organizações. Contudo, as necessidades informacionais de cada indivíduo variam conforme diversos fatores, por isso a importância de saber identificá-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.

## **2.2 Gestão de Processos**

A estrutura de uma organização, de acordo com Di Sordi (2005), geralmente representa apenas os aspectos básicos, como os componentes condicionados aos níveis da estrutura organizacional e a definição das tarefas, no entanto, essa estrutura precisa ser relacionada com o funcionamento da organização como um todo.

Com pensamento semelhante, Gonçalves (2000), afirma que o organograma da empresa não diz nada sobre a forma com que as partes da organização colaboram 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. Nesse sentido, para possibilitar uma real avaliação do desempenho das organizações, muitos teóricos organizacionais compreenderam que é preciso saber como as partes estão interligadas, atingindo seus processos.

A frequente utilização do conceito de processo na modernização das organizações, segundo Gonçalves (2000), teve origem na tentativa de aplicação das técnicas de aperfeiçoamento de trabalho desenvolvidas para o ambiente industrial e desde então, como apontam Smith e Fingar (2003), mudanças significativas

ocorreram ao longo do tempo nos métodos de como os processos são levados em consideração.

Maximiano (2007), afirma que 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.

Ao longo das décadas de 80 e 90 a organização e a divisão do trabalho foram modificadas com o advento de novas formas de gerenciamento. De acordo com Assunção e Mendes (2000), tais mudanças incluíram variados arranjos formais e informais com a incorporação de novos valores gerenciais e de mercado, mas agora com maiores ênfases na utilização de indicadores de desempenho e qualidade. De acordo com Sobreira Netto (2006), a gestão da qualidade total (TQM), que surge na década de 80 e é adotada até a década de 90, encorajava as organizações a se concentrarem na análise crítica de seus produtos, serviços e processos, visando sempre à identificação de melhorias.

Stair e Reynolds (2002) afirmam que ainda no início da década de 90, surge o movimento da reengenharia total de processos ou *Business Process Reengineering* (BPR), um sistema administrativo criado por Michael Hammer e James Champy em 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 entre as partes envolvidas. Segundos esses autores, 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).

Contudo, como colocaram Smith e Fingar (2003), 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.

Não muito tempo depois, de acordo com 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.

Contudo, o problema da falta de flexibilidade para acompanhar mudanças nos processos, como afirma Carrara (2011), 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.

De modo a solucionar a problemática da falta de flexibilidade nos modelos até então existentes, surgia 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, racionalizando-os e aumentando sua produtividade por intermédio da organização e tecnologia.

No entanto, assim como os modelos anteriores, essa proposta não atingiu os objetivos 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.

Sendo assim, se inicia nova busca pelo desenvolvimento de ferramentas que pudessem corresponder à flexibilidade nas estruturas organizacionais. Na visão de Assunção e Mendes (2000), à medida que diversas pesquisas alertavam que propostas de rigidez organizacional com base em ideais burocráticas e de controle administrativo não eram eficazes nas organizações, modelos centrados em elementos como informação, decisão, integração, e visão sistêmica das atividades, capazes de corresponder às necessidades das organizações modernas ganhavam cada vez mais notoriedade. Surgem, então, os modelos de gestão por processos.

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, independentemente da quantidade de áreas funcionais envolvidas em sua execução.

Ainda de acordo com ABPMP (2013), fica evidente que o BPM começa em um nível hierárquico mais alto do que o nível que realmente executa o processo. A partir de então ele se divide em sub-processos 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 da tarefas e seus respectivos passos.

De modo geral, conforme esclarece 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”. É possível considerar que a gestão de uma organização será sempre algo evolutivo e se modificará em função das demandas da atualidade impostas pelo ambiente à organização.

Carrara (2011), afirma ainda 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. Para o autor, o objetivo é a convergência de tecnologias com as teorias da gestão de processos, permitindo a organização da empresa por processos essenciais definidos, mensuráveis e que atravessem departamentos.

### **2.2.1 Conceito de gestão de processos**

A gestão de processos tem sido colocada 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.

Graham e LeBaron (1994 apud GONÇALVES, 2000) afirmam que toda atividade realizada em uma organização, que carrega importância, necessariamente, faz parte de algum processo. No mesmo sentido, 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.

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.

Davenport (1994) 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 (1994), 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.

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).

De acordo com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOK, “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, 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.

Para Rummler e Brache (1994), a gestão por processos se justifica como uma maneira de identificar e aperfeiçoar 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 a importância da gestão de processos, pois essa influi diretamente no tempo de ciclo dos processos empresariais.

Ainda assim, o sucesso da gestão de processos, como qualquer outro método de gestão, depende fundamentalmente da sua correta execução. 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 da atividade.

### 2.2.2 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, expostas no Quadro 2.

Quadro 2. – Categorias básicas do processo

<b>Processos de negócio ou de cliente</b>	<b>Processos organizacionais</b>	<b>Processos gerenciais</b>
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	São centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral	São focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000)

De acordo com Rummler e Brache (1994), as categorias acima se dividem em 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).

De acordo com Porter (1989), as organizações possuem um conjunto de operações desenvolvidas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos e tais operações podem ser representadas por meio do mapeamento do processo, que divide as várias atividades relevantes de uma organização. 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.

### **2.2.3 Mapeamento dos processos**

De acordo com ABPMP (2013), o mapeamento do processo é a atividade de representação dos processos da empresa. Possibilita o entendimento de como são realizadas as diversas atividades, gerando um fluxo de como são executadas, desde seu início até alcançar seu objetivo final.

Harrington (1996) afirma que o mapa de processo 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.

A importância do mapeamento dos processos é justificada por Davenport (1994) em pelo menos quatro razões, quais sejam: 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.

Para De Souza (2003), o aperfeiçoamento dos processos existentes é uma consequência natural do seu mapeamento, quando realizado de maneira adequada. Isso acontece 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 que não agregam valor ao produto ou serviço final e ao cliente.

## **2.3 Administração pública**

Para discutir o conceito de administração pública, é importante diferenciá-lo do conceito de governo. De acordo com Ferreira (1985), o governo representa o

conjunto de poderes e órgãos constitucionais, ou seja, o conjunto de funções estatais básicas representadas pela política de comando e de iniciativa dos objetivos do Estado, além de ser responsável pela manutenção da ordem vigente.

Por outro lado, ainda de acordo com Ferreira (1985), a administração pública engloba as atividades do Estado destinadas à satisfação dos interesses públicos. Em uma simples comparação, é possível afirmar que o governo se trata de uma atividade política, enquanto a administração pública seria uma atividade neutra, vinculada à lei ou norma técnica. Nesse sentido, a administração pública é o instrumento de que dispõe o Estado para colocar em prática as ações políticas do Governo.

Com pensamento semelhante, Meirelles (1995), afirma que administração pública é o conjunto de órgãos instituídos para execução dos objetivos do governo, ou seja, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos de modo geral. Considerando sua operacionalidade, trata-se do desempenho sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Segundo Gasparini (1995), os grupos sociais primitivos já esboçavam algum nível de organização e de função administrativa. Na antiguidade oriental na Índia, China e Babilônia, por exemplo, predominava a presença teológica como base ou fundamento do poder supremo dos chefes, cujas ordens eram automaticamente cumpridas. A primeira experiência na antiguidade que funcionou sob um governo único foi de uma comunidade de povos no Império Persa (FERREIRA, 1985).

Na Grécia e Roma antigas, segundo Gasparini (1995), havia diversos institutos destinados à manutenção da ordem e à defesa das cidades contra os ataques externos. As cidades mantinham serviços administrativos e existiam direitos e deveres decorrentes da respectiva utilização por parte dos administrados. Em Atenas a legislação relativa à fiscalização do dinheiro público possivelmente originou os atuais Tribunais de Contas, enquanto os romanos lidavam com os problemas administrativos, como foi o caso das Institutas de Justiano em vigor a partir de 533 d.C., onde se encontravam disposições relativas a organização das cidades.

Já na idade moderna, com a derrubada da realza francesa após a revolução de 1789, Di Pietro (1994), afirma que as profundas alterações sociais, políticas e econômicas que se desenvolveram no país influenciaram todas as suas instituições, o que terminou por se refletir no ordenamento jurídico. Sendo assim, o arbítrio passou a ceder espaço à legalidade, projetando os princípios revolucionários decorrentes do iluminismo para outros países na Europa e no mundo.

De acordo com Leão (2007), durante o período colonial brasileiro, não existiram autores especializadas na área da administração pública e, por consequência, o país se via preso à legislação portuguesa, onde qualquer coisa que se produzisse sobre o tema seria objeto de estudo em obras de direito público dos autores lusitanos.

Somente em 1808, com a vinda da família real portuguesa para o Brasil, foi que, de acordo com Ferreira (1985), mudanças radicais ocorreram na situação e na organização político-administrativa do país. Nesse período surgiram ministérios, instituídos órgãos administrativos dos mais variados, como Conselho de Estado, Academias Militares, Hospitais, a Imprensa Régia e a Biblioteca Nacional. Com a chegada do período imperial brasileiro e a permuta da lavoura canavieira pela cafeeira, a organização administrativa e os serviços públicos passaram a se desenvolver com cada vez mais intensidade.

É em 1891 que a República Federativa se consagra com o advento da Constituição e, de acordo com Di Pietro (1994) é a partir desse período, sob influência do modelo norte-americano que a administração pública ganha nova estrutura com o regime presidencialista, onde ações especiais de proteção de direitos foram criadas contra os abusos do modelo de administração pública até então vigente.

Ainda de acordo com Di Pietro (1994), é somente com a nova Constituição de 1934 que administração pública começa a assumir o caráter socializante em vigor até os dias atuais, marcado pela intervenção direta na ordem social. Segundo o autor, o Estado abandona sua posição de mantenedor da ordem pública e passa a atuar no campo da saúde, higiene, educação, economia, assistência e previdência social.

Para Meirelles (1995), a administração pública tem em sua natureza um encargo, para quem a exerce, de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade, levando ao administrador público a obrigação de cumprir os preceitos da moral administrativa que rege sua atuação. Para o autor, a finalidade da administração pública se resume em um único objetivo: o bem-estar social da coletividade administrada. Se desse objetivo o administrador se distancia, está traindo o mandato que lhe foi concebido, visto que a sociedade não institui a administração pública com outro objetivo que não seja o de atingir o bem-estar social.

Existem cinco princípios básicos, descritos no Quadro 3 que regem o conceito de administração pública, todos previstos no artigo 37 da atual Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Quadro 3 – Princípios básicos da administração pública

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
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 (2008)

Quanto ao tipo de gestão dos serviços públicos, a administração pública é dividida em direta e indireta. De acordo com Rosa (2002), no primeiro tipo, a gestão corresponde a atuação direta pelo próprio Estado por suas entidades estatais, quais sejam: União, Estados-Membros, Municípios e Distrito Federal, aos quais a lei confere o exercício de funções administrativas. No caso da União, é dotada a soberania e para as demais, a autonomia política, administrativa e financeira.

No caso da administração indireta, que de acordo com Rosa (2002), é integrada por pessoas jurídicas de direito público e privado, são criadas a partir de lei específica, quais sejam: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações, onde se pode incluir também as concessionárias e permissionárias de serviços públicos. Pertencentes ao mesmo tipo de gestão, há também as chamadas entidades paraestatais, que são componentes do terceiro setor, quais sejam: serviços sociais autônomos, entidades de apoio, organizações sociais e organizações da sociedade civil.

Rosa (2002) ainda contempla os agentes públicos, que podem ser divididos em servidores públicos, agentes de colaboração e agentes temporários. Os servidores públicos ainda se dividem em servidores civis e servidores governamentais. Já os agentes de colaboração englobam os que colaboram com a vontade própria, colaboram compulsoriamente e colaboram com concordância da administração pública. Por fim, os agentes políticos e agentes temporários não possuem outras subdivisões.

Quanto aos deveres funcionais desses agentes públicos, Leão (2007) afirma que seus princípios, em suma, são compostos quanto à legalidade (observar as normas legais e regulamentares), quanto ao aspecto comportamental (agir compatível com a moralidade administrativa), quanto à relação com o serviço público (ser leal a instituição a que serve e exercer com zelo e dedicação suas atribuições) e quanto à relação com o público (atender com presteza e urbanidade).

### **2.3.1 Ouvidoria pública**

Ouvidoria pública é um tema cada vez mais presente nas discussões de diversos segmentos da sociedade, contudo, a questão não é tão recente como pode parecer. O marco inicial das discussões sobre o tema data do início do século XIX,

na Suécia. De acordo com Cardoso (2010), hoje o que se entende por esse instituto consiste em um novo paradigma, especialmente nos países que passaram por um processo recente de redemocratização, como o Brasil, e que, por consequência, ainda estão consolidando os pilares do novo pacto social, que busca embasamento na ética, na transparência e na participação dos cidadãos em um Estado que assume deveres positivos e negativos perante o seu povo.

Historicamente, segundo Gomes (2000), a origem do instituto remonta ao final do século XVIII e início do século XIX, na Suécia, quando a figura do supremo representante do rei, cuja função era vigiar a execução das ordens e leis emitidas pelo monarca, foi transferida para a de mandatário do parlamento, com a nova atividade de controlar em nome próprio a administração e a justiça.

De acordo com Cardoso (2010), ao longo do século XX, vários países seguiram os passos da Suécia, especialmente após suas reformas administrativas em 1915 e 1967, que resultaram em um modelo de gestão cujas atribuições eram repartidas entre três espécies de controladores ou “*ombudsmen*”. O primeiro era responsável pelos assuntos relacionados ao bem-estar do administrado; o segundo, pelos assuntos judiciais e militares; e o terceiro, pelas matérias cíveis. Ainda segundo Cardoso (2010), vale salientar que a efetivação do instituto do ombudsman somente ocorreu na constituição sueca em 1809.

Já na América Latina, segundo Cardoso (2010), a implantação desse instituto só veio ocorrer após o processo de redemocratização dos países nas últimas décadas do século XX, visto que, o conceito de ouvidoria pública pressupõe plenitude de direitos civis e políticos em uma administração democrática. Nesse sentido, as primeiras ouvidorias públicas sul-americanas foram criadas em Porto Rico (1977), Guatemala (1985), México (1990), El Salvador (1991), Colômbia (1991), Costa Rica (1992), Paraguai (1992), Honduras (1992), Peru (1993), Argentina (1993), Bolívia (1994), Nicarágua (1995), Venezuela (1997) e Equador (1998) (CARDOSO, 2010).

No Brasil, Gomes (2000) relata que a primeira iniciativa voltada para a criação do instituto ocorreu em 1823, antes da Constituição do Império, através de um projeto que estabelecia um juízo do povo. Contudo, o autor afirma que o tema

somente começou a ser considerado no final do século XX, quando, no ano de 1961, houve a tentativa, por decreto, de criação de um instituto semelhante ao ombudsman. No entanto, o decreto foi revogado antes de ser posto em prática e somente na década seguinte, através do Decreto-Lei nº 200 de 1977, que um cargo de ombudsman foi criado na Comissão de Valores Mobiliários, mesmo nunca tendo sido preenchido.

Segundo Cardoso (2010), no início da redemocratização do país na década de 80, em resposta à crise de legitimidade política do regime militar, começam a surgir algumas iniciativas no sentido amplo de assegurar participação social no controle político, como organizações de bairro e o movimento sindical. Ainda segundo o autor, mais especificamente relacionado ao instituto do ombudsman, estava o Projeto de Emenda Constitucional nº 78, que sugeria a criação de uma Procuradoria-Geral do Povo objetivando defender os direitos fundamentais dos cidadãos.

Cardoso (2010) afirma ainda que o primeiro cargo de ouvidor geral público brasileiro foi criado em um período em que o país passava por um momento conturbado socioeconomicamente, porém, mais uma vez a iniciativa não teria sua eficácia atingida. Segundo o autor, esse cargo criado pelo Decreto nº 92.700 de 1986, instituiu o ouvidor geral da previdência social, a qual seriam destinadas as informações, queixas e denúncias dos usuários do Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social.

Com a Constituição Federal (CF) de 1988, o país inicia um novo paradigma democrático, sendo ele, de acordo com a própria CF: repersonalizante (Artigo 1º, III, CF), solidarista (Artigo 3º, I, CF), promocional (Artigo 3º, IV, CF) e participativo (Artigo 1º, II e V, CF). Sob esse novo paradigma, a Constituição prevê, em seu Artigo 37, parágrafo 3º, a edição de lei ordinária para tratar especificamente das reclamações dos cidadãos “relativas à prestação de serviços públicos”. O próprio Artigo 37 apresenta os princípios da impessoalidade e publicidade referentes aos atos da administração pública.

Para Giddens (2001), as ouvidorias públicas em países que enfrentam processos de redemocratização recente desempenham dois papéis: servir como



forma de participação direta, permitindo o controle social da res pública; e ajudar a renovação da sociedade civil, a partir da reconstrução da confiança e do respeito, o que depende da autonomia e da eficiência das ouvidorias públicas. Nesse sentido, a ouvidoria pública se torna uma ferramenta essencial para que a sociedade civil e o Estado consigam agir em conformidade, onde um facilita a ação do outro, além do exercício do controle recíproco.

De acordo com Lyra (2004), o conceito de ouvidoria já alcançou um consenso sobre sua definição, principais características e atribuições. Segundo o autor, a ouvidoria é considerada um instrumento que objetiva a concretização dos preceitos constitucionais que regem a administração pública, de modo que os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, possam, na prática, se tornarem pilares norteadores da prestação de serviços públicos.

Lyra (2004) afirma ainda que, além desse objetivo geral, as principais atribuições de uma ouvidoria pública consistem em induzir a mudança, reparar o dano, fornecer acesso à administração e promover a democracia. Já no sentido da sua função e objetivos, a ouvidoria pública se caracteriza, segundo o autor, pela “unipessoalidade”, magistratura da persuasão, desvinculação do poder institucional, desvinculação política e mandato a atribuições específicas (LYRA, 2004, p. 128-131).

De acordo com Cardoso (2010), e em caráter ampliado, existe um consenso de que a ouvidoria pública procura atuar como mediador entre o Estado e a sociedade civil, sendo assim um canal ativo entre o cidadão e a administração pública, tendo como competência maior a “valorização e defesa dos direitos humanos à promoção da ética, e da inclusão social” (CARDOSO, 2010, p. 10).

Nesse sentido, como discute Cardoso (2010) em sua pesquisa sobre as ouvidorias públicas no Brasil, a problemática atual referente às ouvidorias públicas não mais diz respeito à sua instituição, nem mesmo à determinação de suas funções, mas sim à sua operacionalização, especialmente em referência às questões sensíveis no desenrolar de suas atividades. Para tanto, Giddens (2001) afirma que essa questão da ouvidoria pública somente poderá encontrar solução na

renovação da sociedade civil, por meio de um processo contínuo de fortalecimento e amadurecimento, além da simples multiplicação das ouvidorias públicas.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

A presente seção tem por objetivo apresentar o método que este trabalho seguiu no intuito de desenvolver conhecimentos para aplicação prática. Sendo assim, é possível afirmar que este trabalho é fruto de uma pesquisa de natureza aplicada. Segundo 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, quanto a seus objetivos, uma pesquisa descritiva. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa descritiva aborda 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. Com pensamento semelhante, Gil (2002), afirma ainda que 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.

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, p. 35). 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.

Quanto à abordagem da pesquisa, este trabalho apresenta considerações qualiquantitativas 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 do processo analisado ao longo da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (1996), 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. Ainda segundo Lakatos e Marconi (1996), 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.

As etapas da pesquisa que constituíram este trabalho foram:

- Revisão de literatura, onde foram identificados os assuntos que fundamentam este trabalho, permeando os conceitos de gestão por processos, fluxo de informação e ouvidoria pública;
- Aplicação de questionário semiestruturado com os envolvidos na execução do processo e com o cidadão que utiliza os serviços da agência do trabalhador, de modo a coletar informações quanto às percepções positivas e negativas do processo.
- Realização do mapeamento do processo estudado na organização com objetivo de identificar todo o fluxo de informações envolvidas em sua execução.
- Análise dos dados obtidos no mapeamento dos fluxos e respostas dos questionários para identificação de atividades a serem modificadas, melhoradas ou eliminadas, apresentando sugestão de melhorias.

### **3.1 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.

#### **3.1.1 O levantamento de dados através das fontes primárias**

O levantamento de dados primários junto aos envolvidos com o processo de atendimento da Ouvidoria da Agência do Trabalhador, 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 do setor de Supervisão de Atendimento, 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: usuários dos serviços da Agência do Trabalhador, colaboradores dos processos, coordenador responsável pelos processos e gerente da Agência do Trabalhador. Durante a observação, apenas os participantes que trabalham com os processos estavam cientes da pesquisa.

### **3.1.2 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, foram utilizados para dar sustentabilidade conceitual à pesquisa, teve como base temas sobre gestão de processos, fluxos de informação e administração pública.

De modo a embasar elementos técnicos, foram utilizados documentos administrativos da Agência do Trabalhador, como a Cartilha de Orientação Profissional, 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 de processos.

## **3.2 Análise e interpretação dos dados**

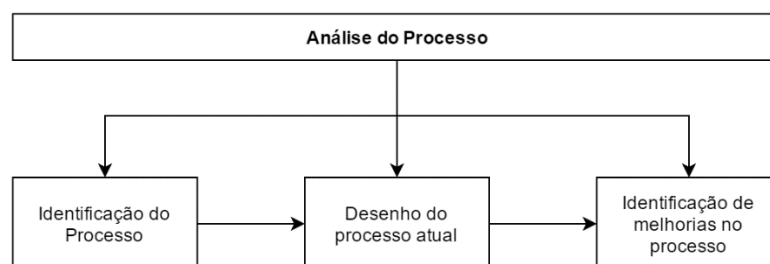
Para lidar com o contexto tecnológico do gerenciamento de processos, este trabalho utilizou as ações voltadas para o *Business Process Management* (BPM), ou gestão por processos de negócios. Os modelos de BPM fornecem subsídio para a identificação, mapeamento, e detalhamento dos processos em uma organização,

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; desenho do processo atual e identificação de melhorias no processo, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 – 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 da atividade. 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.

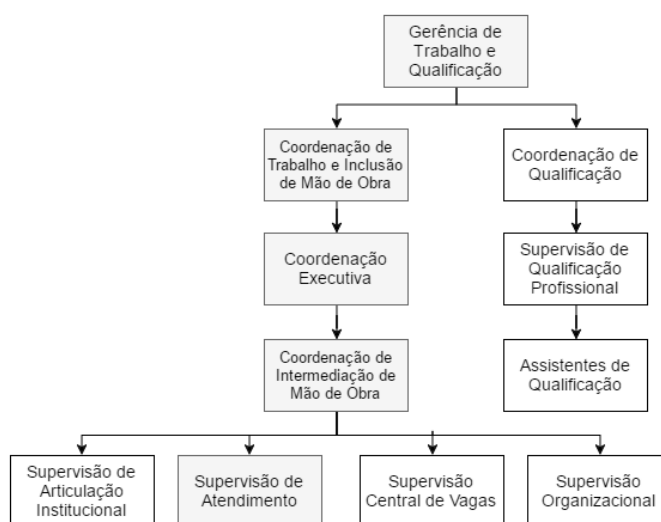
A entrevista consistiu em três questionários semiestruturados, cada qual direcionado a gestores (Apêndice A), colaboradores (Apêndice B) e clientes (Apêndice C). Todos os participantes, de uma forma ou outra, estão envolvidos com o processo objeto de análise neste estudo.

No total, 16 (dezesseis) pessoas participaram da pesquisa sobre o atendimento, sendo 02 (dois) gestores, 04 (quatro) colaboradores e 10 (dez) clientes. Essa etapa do trabalho, desenvolvida no período de 03 de abril de 2017 a 21 de abril de 2017, 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.

### 3.3 Lócus de pesquisa

O objeto de estudo desta pesquisa consistiu na análise do processo de atendimento da ouvidoria da Agência do Trabalhador de um Município pertencente à Região Metropolitana do Recife. Tais atividades estão a cargo do atual setor de Supervisão de Atendimento da Agência do Trabalhador, pertencente à Coordenação de Intermediação de Mão de Obra, um setor ligado à Coordenação de Trabalho e Inclusão de Mão de Obra, que hierarquicamente está subordinada à Gerência de Trabalho e Qualificação, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Organograma da Agência do Trabalhador



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2017).

As pessoas envolvidas com o processo foram entrevistadas considerando sua atividade individual e a avaliação do grupo em geral. O ambiente externo à organização também foi considerado por afetar diretamente a população. 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 de modo a desenvolver melhorias no processo.

Nesse sentido, utilizou-se a própria Agência do Trabalhador 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 Supervisão de Atendimento, onde se inicia o processo, que por sua vez, é envolvida por ambientes maiores que são a Coordenação de Trabalho e Inclusão de Mão de Obra e Gerência de Trabalho e Qualificação; de onde são planejadas, analisadas e decididas as ações sobre a supervisão direta e indireta da Supervisão de Atendimento.

De acordo com Oliveira (2015), o Sistema Nacional de Emprego (SINE), criado em 1975 pelo Decreto nº 76.403, define algumas atribuições do sistema destacando o de propiciar informação e orientação ao trabalhador quanto à escolha do emprego, além de prestar informações ao mercado consumidor de mão de obra sobre a disponibilidade de recursos humanos. Alguns anos depois surge o Programa Seguro-Desemprego (PSD), criado pela Lei 7.998/1990, cujo principal objetivo foi de prover assistência financeira temporária ao trabalhador desempregado em virtude de dispensa sem justa causa, inclusive a indireta, além de prover assistência ao trabalhador comprovadamente resgatado de regime de trabalho forçado ou da condição análoga à de escravo. A Lei também tinha por objetivo auxiliar os trabalhadores na busca ou preservação do emprego, promovendo ações integradas de orientação, recolocação e qualificação profissional.

Nesse sentido, ainda de acordo com Oliveira (2015), o SINE passa a fazer parte desse programa, tendo as seguintes funções: atendimento ao trabalhador requerente ao seguro-desemprego, intermediação da mão de obra, qualificação profissional, geração de informações sobre o mercado de trabalho e o apoio ao Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), além da emissão de Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).

Desta forma, Oliveira (2015) afirma ainda que o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com objetivo de combater o desemprego, oferece um serviço público gratuito, prestado pelo SINE e destinado a inserir o trabalhador no mercado de trabalho. Esse serviço é prestado por meio de convênios, sob a prerrogativa de descentralização dos recursos de que trata o Decreto nº 200/1967 e o mandamento do artigo 204 da Constituição Federal. Tal medida viria a subsidiar a criação das chamadas Agências do Trabalhador pelo país.

A agência alvo deste estudo de caso está operando em um Município localizado a 14 quilômetros do Recife, capital do estado de Pernambuco, possuindo uma população estimada em 680.943 habitantes, distribuídos nos 256,073km<sup>2</sup> 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).

A Agência do Trabalhador desse Município, segundo estudo prévio realizado por Oliveira (2015), foi criada por intermédio de um convênio em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego em 2008. Esse convênio, conhecido por Convênio Plurianual Único (CPU), é um instrumento que disciplina a transferência de recursos financeiros para execução das ações do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda, no âmbito do Sistema Nacional de Empregos. O CPU determina o estabelecimento de cooperação técnica e financeira na integração, operacionalização e manutenção das atividades e ações do Sistema Nacional de Emprego, por intermédio dos centros públicos de emprego, trabalho e renda.

Oliveira (2015) destaca ainda que, através do convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego, a Decisão nº 706/1994 do Tribunal de Contas da União (TCU), determina que, anualmente, deve ser elaborado um plano de trabalho que integra as solicitações dos convênios com todo o detalhamento das responsabilidades assumidas pelos participantes, devendo trazer, de forma clara e detalhada, todas as informações necessárias para a identificação do projeto, atividade ou evento.

Nesse sentido, o plano de trabalho elaborado pela Agência do Trabalhador, e apresentado em material de divulgação dos serviços da agência, destaca a importância de dotar a área de intermediação/seguro-desemprego, com uma

excelente estrutura física para facilitar todo o processo de captação de vagas, cadastramento do trabalhador e sua efetivação nos postos de trabalho para o qual foi encaminhado. A qualificação dos atendentes vista também como prioritária no plano, sendo realizados cursos de excelência ao atendimento e telemarketing anualmente, seminários internos de avaliação e participação em encontros com outras representantes do SINE.

As capacitações voltadas para os funcionários da Agência do Trabalhador têm como prioridade a qualidade no atendimento ao trabalhador e empregador, a partir de conceitos de cidadania, ética, qualidade e acesso às informações; processos de comunicação e relacionamento interpessoal assim como temas relacionados à administração de situações de conflitos e como lidar com as diferenças individuais ao se deparar com situações específicas.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A presente seção tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa, advindos da análise das atividades que compõem o processo de atendimento da ouvidoria de uma Agência do Trabalhador pertencente à Região Metropolitana do Recife. Como mencionado anteriormente, as atividades que serão descritas a seguir, são desempenhadas pelo setor Supervisão de Atendimento da Agência do Trabalhador, pertencente à Coordenação de Intermediação de Mão de Obra, um setor ligado à Coordenação de Trabalho e Inclusão de Mão de Obra, que hierarquicamente está subordinada à Gerência de Trabalho e Qualificação do município em questão.

Os resultados serão apresentados em quatro etapas, conforme se deu a análise do processo, ambas de acordo com as recomendações para análise de processos apresentadas em ABPMP (2013), sendo elas: Identificação do processo; desenho do processo atual e identificação de melhorias no processo.

### 4.1 Identificação do processo

A primeira etapa da análise consistiu na coleta do máximo de informações relevantes sobre o processo e o ambiente de trabalho. Para isso, foram utilizadas três técnicas indicadas em ABPMP (2013), quais sejam: observação direta, pesquisa e entrevista. Vale salientar, novamente, que o autor deste trabalho desenvolve atividades diretamente relacionadas ao processo, atuando administrativamente no atendimento da ouvidoria.

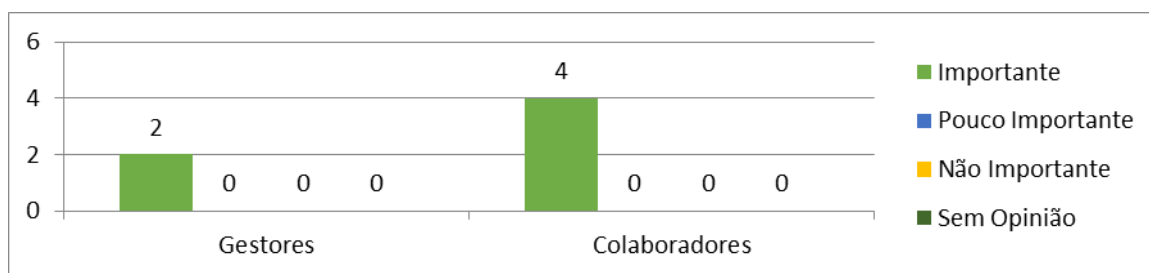
Para caracterizar o contexto do processo de atendimento da ouvidoria e posteriormente facilitar seu mapeamento, este item do trabalho objetiva compreender como se desenvolve, na prática, o funcionamento do processo. Sendo assim, as informações abaixo foram levantadas com base nas entrevistas já mencionadas.

**a) Clientes do processo:** o atendimento da ouvidoria pode ser utilizado por qualquer pessoa, física ou jurídica, que deseje apresentar sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias, funcionando com uma ponte de ligação entre

o cidadão e a Agência do Trabalhador. Sendo assim, o maior cliente do processo é a própria população, usuária dos serviços prestados na agência.

**b) Objetivo estratégico do processo:** o objetivo da ouvidoria é receber as manifestações dos cidadãos, analisá-las e posteriormente orientá-los ou encaminhá-los às áreas responsáveis pelo tratamento ou apuração do caso. Além disso, a partir das informações trazidas pelos cidadãos, a ouvidoria pode identificar melhorias, propor mudanças e até denunciar situações irregulares de trabalho. Nesse sentido, os entrevistados opinaram quanto à importância do processo de atendimento da ouvidoria como suporte estratégico para a Agência do Trabalhador. Dos dois gestores e quatro colaboradores, todos consideraram como importante, 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 (2017).

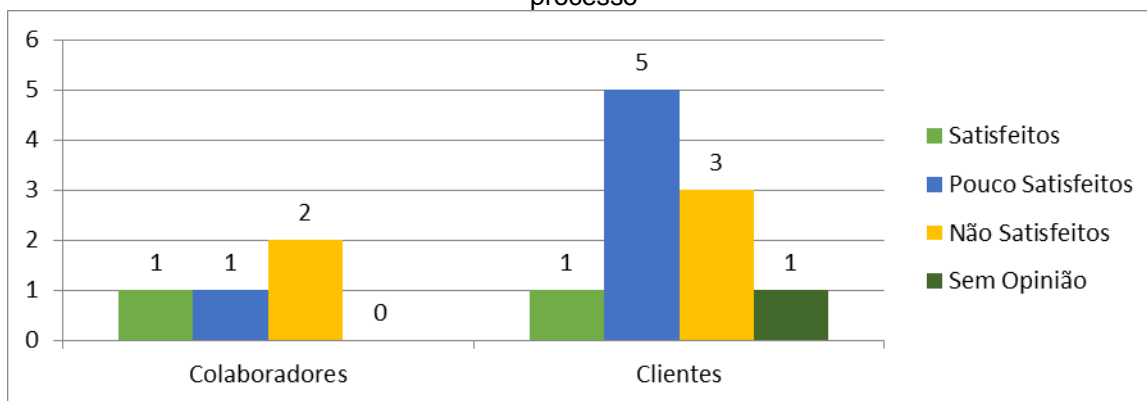
Tal resultado confirma que a importância do processo de atendimento da ouvidoria da Agência do Trabalhador quanto aos objetivos estratégicos. Isso eleva a atenção que deve ser dada na melhoria do processo como um todo. Uma vez identificado o processo, faz-se necessário identificar como os mecanismos internos das atividades estão sendo trabalhados, de modo a identificar as necessidades informacionais dos usuários do processo. Para tal, de modo a complementar a identificação do escopo do processo, as informações abaixo foram levantadas baseadas ainda nas entrevistas já mencionadas.

**c) Execução do processo:** A Agência do Trabalhador conta com seis postos de atendimento, incluindo a sede. Cada posto de atendimento possui uma urna em que o cidadão pode depositar um formulário preenchido de acordo com sua avaliação. Existem dois tipos de formulários: um em que ele assinala os indicadores de satisfação e tem a opção de redigir uma sugestão, reclamação ou elogio; e outro questionário em que só há a opção de redigir um texto qualquer que seja sua

manifestação. Não existe um critério de tempo para que essas urnas sejam abertas e encaminhadas para a ouvidoria da Agência do Trabalhador. Em sequência é realizada uma triagem dos formulários de acordo com o tipo de formulário preenchido pelo usuário e as informações coletadas através das respostas são inseridas em uma planilha de controle. Depois de sintetizadas, as informações são repassadas para a gerência da Agência do Trabalhador e, por fim, quando há algum canal para contato com o cidadão, a resposta da manifestação é enviada por e-mail ou telefone.

Sendo assim, os entrevistados opinaram em relação ao nível de satisfação quanto ao desenvolvimento da atividade de coleta, consolidação e respostas de manifestações provenientes do atendimento da ouvidoria. Dos quatro colaboradores e dez clientes, dois consideraram satisfeitos, seis consideraram pouco satisfeitos, cinco consideraram insatisfeitos e um não opinou, conforme ilustra o Gráfico 2. Os gestores não foram consultados neste tópico.

Gráfico 2 – Respostas quanto à satisfação na execução do processo



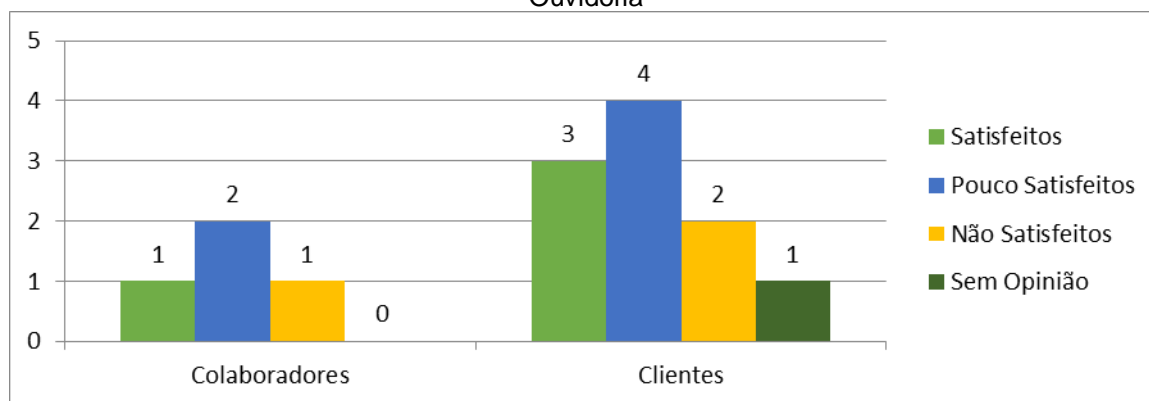
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2017).

Observa-se insatisfação quanto à execução do processo, alertando na pesquisa a necessidade de propor melhorias tanto no fluxo do processo, quanto no controle de suas ferramentas.

**d) Resultados do processo:** Quando o cidadão se manifesta através do atendimento da ouvidoria, é realizada uma avaliação do caso, de modo a identificar a melhor forma de tratá-lo. A ouvidoria poderá responder a manifestação, solicitando que ele a complemente, prestando orientações ou encaminhando para a unidade ou outro órgão/entidade responsável pelo caso, a depender do tratamento a ser

oferecido. Nesse sentido, os entrevistados opinaram quanto à sua satisfação em relação às atividades desenvolvidas no atendimento da ouvidoria. Dos quatro colaboradores e dez clientes, quatro consideraram satisfeitos, seis consideraram pouco satisfeitos, três consideraram insatisfeitos e apenas um não opinou, conforme ilustra o Gráfico 3. Os gestores não foram consultados neste tópico.

Gráfico 3 – Respostas quanto à satisfação no atendimento da Ouvidoria



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2017).

Novamente fica evidente a insatisfação quanto ao método que vêm sendo conduzido o atendimento da ouvidoria da Agência do Trabalhador, visto que, tanto os colaboradores como os clientes, apontaram a demora na execução do atendimento, onde os primeiros apontaram demora na coleta de informações para confeccionar as respostas aos cidadãos e os segundos, por consequência, reclamam na demora ou até falta de retorno de suas manifestações. Sendo assim, mais uma vez, evidencia-se o interesse da pesquisa em propor melhorias no processo de modo a torná-lo mais eficiente.

#### 4.2 Desenho do processo atual

A segunda etapa do trabalho consistiu em desenhar os processos, apresentando o fluxo de suas atividades e como elas contribuem para a produção dos resultados. Esta etapa ilustra o que é feito pelo processo e como é feito.

O desenho do processo, conforme defende Harrington (1996), contribui na melhoria de seu fluxo de trabalho, por intermédio da análise dos relacionamentos de entrada e saída neles representados. A criação do mapa processual pelo desenho do processo permite a identificação dos pontos críticos no processo e a definição de melhorias no desempenho. Nesse sentido, esta etapa visou identificar os pontos

fortes e fracos do processo atual de atendimento da ouvidoria, de modo a auxiliar na decisão de como ele será modelado no futuro. Para tanto, as principais atividades foram descritas passo a passo conforme observação detalhada do funcionamento do processo no seu dia a dia e apresentada por intermédio de um fluxograma.

#### **4.2.1 Fluxo do processo de atendimento da ouvidoria**

O fluxograma é uma representação esquemática do processo através de símbolos e textos elucidativos, demonstrando todo o percorrer 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 das atividades.

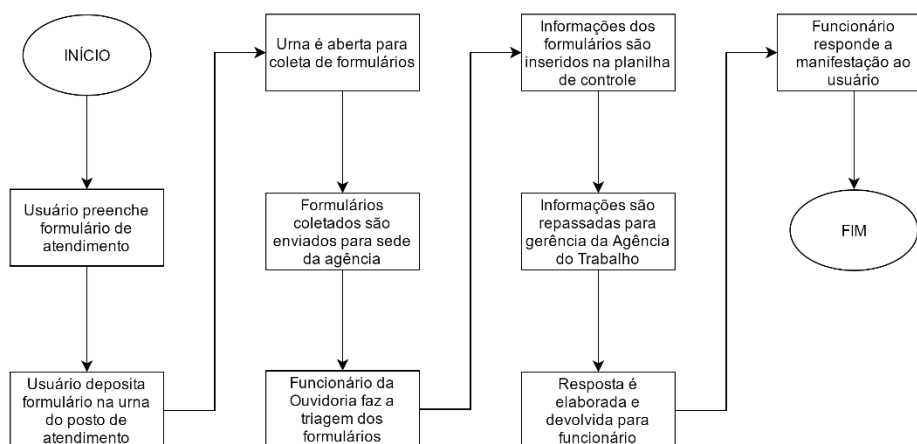
As atividades desenvolvidas no processo de atendimento da Ouvidoria têm seu início na participação dos usuários dos serviços das agências, quando decidem, por qualquer que seja o motivo, se manifestar. A partir de então, o fluxo do processo se desenvolve continuamente até que a resposta da manifestação seja fornecida ao usuário, como pode ser visto na sequência abaixo:

1. Usuário preenche formulário de atendimento;
2. Usuários deposita formulário na urna do posto de atendimento;
3. Urna é aberta para coleta dos formulários;
4. Os formulários coletados são enviados para sede da agência;
5. Funcionário da Ouvidoria faz triagem dos formulários;
6. Informações dos formulários são inseridas na planilha de controle;
7. Informações são repassadas para gerência da Agência do Trabalhador;
8. Resposta é elaborada e devolvida para funcionário;
9. Funcionário responde a manifestação ao usuário.

Utilizando o auxílio gráfico da simbologia fornecida pelo esquema de fluxograma, de modo a facilitar a visualização do processo como um todo, a Figura 6 ilustra por completo o fluxo do processo acima descrito.



Figura 6 – Fluxograma do processo de atendimento da Ouvidoria



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa (2017)

Caracterizado o contexto do processo de atendimento da ouvidoria, a seguir este trabalho objetiva discutir possíveis melhorias no processo, considerando o exposto nas falhas de operação identificadas durante sua execução e críticas apontadas nos questionários, ambos já expostos no trabalho.

#### 4.3 Identificação de melhorias no processo

Exposto o fluxo de trabalho do processo, faz-se necessário discutir os pontos de atenção e respectivas propostas de melhorias no processo, levando em consideração os resultados das entrevistas e observações na execução das atividades. Nesse sentido, foram levantadas as seguintes propostas:

**a) Quanto ao formulário de preenchimento:** Como dito anteriormente, existem dois modelos de formulário disponíveis para que o usuário dos serviços da Agência do Trabalhador possa se manifestar. Um dos modelos consiste na marcação de indicadores e área de texto livre e o outro consta apenas com área de texto livre. Essa falta de padronização dos questionários dificulta a consolidação das informações, cuja consequência é o atraso na resposta da manifestação. A padronização dos formulários em todos os postos de atendimento, irá agilizar todo o fluxo de trabalho, trará maior objetividade aos questionários, fornecendo conteúdo

para tomadas de decisão mais eficientes e eliminará a atividade dispendiosa de triagem.

**b) Quanto a coleta das urnas:** Atualmente não existe um prazo para abertura das urnas nos postos de atendimento. Com isso, a atividade de coleta dos formulários é muitas vezes esquecida pelos funcionários dos postos e há casos em que manifestações dos usuários são enviadas para a sede da Agência do Trabalhador com uma defasagem de meses, acarretando muitas vezes na inutilização da manifestação. Estabelecer um prazo fixo para abertura das urnas e coleta dos questionários é primordial para o correto funcionamento do processo de atendimento da ouvidoria.

**c) Quanto a planilha de controle:** Os funcionários da Agência do Trabalhador consolidam as informações contidas no formulário em uma planilha de controle que ao ser preenchida manualmente pode acarretar em erro de preenchimento e prejudicar a tomada de decisão no momento em que as informações consolidadas sejam solicitadas pela gerência. Um simples sistema de informação voltado para *web*, aliado a uma política de análise dos questionários, eliminaria grande parte dos erros de preenchimento, agilizaria a consolidação dos dados e poderia fornecer análises de dados mais elaboradas que planilhas eletrônicas, cujas análises de dados estão sujeitas a capacidade técnica do funcionário que opera as planilhas. A troca desse funcionário poderia acarretar no desuso da análise de dados.

**d) Quanto as respostas das manifestações:** Não existe um canal de comunicação oficial para a ouvidoria da Agência do Trabalhador e as manifestações são depositadas unicamente nas urnas dos postos de atendimento, dificultando que muitos usuários dos serviços da agência entrem em contato com a ouvidoria, visto ser necessário atendimento presencial. Um canal de comunicação na internet com um *website*, em ligação com o sistema de controle proposto acima ou ainda um canal de contato por meio de ligações gratuitas, facilitaria a comunicação com a ouvidoria, além de eliminar parte do preenchimento manual na atividade de consolidação de informações, atualmente realizada na planilha de controle.

Com a aplicação das melhorias propostas, o tempo de realização de cada atividade pode ser diminuído, elevando a qualidade na execução do processo,

correspondendo às críticas identificadas nas entrevistas e corrigindo diversas falhas encontradas no dia a dia do fluxo de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar o processo de atendimento da Ouvidoria de uma Agência do Trabalhador localizada na Região Metropolitana do Recife, focando na identificação de melhorias na execução de suas atividades. Foi possível entender como o processo funciona atualmente e identificar maneiras de compor sua reestruturação em um novo processo, visando o melhor desempenho do fluxo de trabalho, 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.

Contemplando os objetivos específicos propostos inicialmente, este trabalho descreveu por completo o processo de atendimento da Ouvidoria desenvolvido na Agência do Trabalhador. Pontos críticos foram identificados na execução do fluxo de trabalho do processo, contemplando as diversas etapas e envolvidos na atividade e, por consequência, melhorias foram propostas para o processo, levando em consideração as diversas fontes de informações utilizadas na pesquisa.

No cenário da gestão por processos, este trabalho buscou a realidade do planejamento de atividades, sua execução e seus resultados, o que demonstrou a possibilidade da otimização do fluxo de trabalho a partir do cenário em que os processos se encontram atualmente. Além de identificar os principais problemas enfrentados no atendimento da Ouvidoria, este trabalho apresentou uma visualização gráfica das atividades, facilitando entendimento das etapas do fluxo, de modo a tornar o processo mais eficiente.

Ainda assim, este foi apenas o primeiro passo na melhoria que este trabalho propõe ao processo de atendimento da Ouvidoria. O fluxo de trabalho redesenhado permite o desenvolvimento de um sistema voltado para a gestão do processo, que acarretará impactos na qualidade e no desempenho do fluxo de trabalho como um todo, visto que será possível receber um aumento na demanda de recebimento de manifestações, sem prejudicar o correto funcionamento das atividades.

No mais, a partir deste estudo, novas oportunidades se evidenciam sob a perspectiva da racionalização dos processos organizacionais, visto que a aplicação das melhorias propostas traria desdobramentos em recursos financeiros, aquisição de um sistema de informação ou até na ampliação do quadro funcional de colaboradores do processo, sempre com o intuito de agregar valor à população.

## 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.

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.

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.

\_\_\_\_\_, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.

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

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, 2008.

BUCKLAND, M. K. Electronic document retrieval and Vannevar Bush's Memex. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 43, n. 4, 1992. Disponível em: <<http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/goldbush.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

\_\_\_\_\_, M. K. What is a "document"? **Journal of American Society of Information Science**, n.º. 9, 1997. Disponível em: <<http://people.ischool.berkeley.edu/~buckland/whatdoc.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

CARDOSO, A. S. R. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança, Texto para Discussão**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). No. 1480. 2010.

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.

CHOO, C. W. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Editorial Caminho, 2003.

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.

\_\_\_\_\_, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DERVIN, B. **An Overview of Sense-Making Research: Concepts, Methods, and Results to Date**. 1983. Disponível em: <<http://edfu.lis.uiuc.edu/allerton/96/w1/Dervin83a.html>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

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.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 4.ed. São Paulo:Atlas, 1994.

FERREIRA, S. de A. **Direito administrativo didático**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1985.

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.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 4. ed., 1995.

GIDDENS, A. **A terceira via: reflexões sobre o impasse atual e o futuro da socialdemocracia**. Rio de Janeiro: 4. Ed. Record, 2001.

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

GOMES, M. E. A. C. **Do instituto do ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil**. In: LYRA, R. P. (Org.). A ouvidoria na esfera pública brasileira. João Pessoa, Curitiba: Editora Universitária da UFPB e Editora Universitária UFPR, 2000, p. 49-124.

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.

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



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

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEÃO, S. F. de A. **O papel social da Ouvidoria como garantia de um Serviço Público de melhor qualidade: a proposição de um modelo para o DETRAN-AL.** Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco 2007.

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

LYRA, R. P. (Org.). **Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira.** In: LYRA, R. P. Autônomas x obedientes: a ouvidoria pública em debate. Paraíba: Editora Universitária da UFPB, 2004, p.119-146.

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.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 20a ed., 1995.

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

RASCÃO, J. P. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

RAYWARD, W. B. Visions of Xanadu: Paul Otlet (1868-1944) and hypertext. **Journal of the American Society for Information Science**, n. 45, p.235-250, 1994. Disponível em: <<http://alexia.lis.uiuc.edu/~wrayward/otlet/xanadu.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ROSA, M. F. E. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 3a. ed., 2002.

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: 23 mar. 2017.

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**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 2002.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

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**

**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 no ATENDIMENTO DA OUVIDORIA DA AGÊNCIA DO TRABALHADOR, responda as perguntas abaixo:**

**1. Qual a importância dessas atividades como suporte estratégico para a Agência do Trabalhador?**

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

**Caso não possua opinião, qual a razão?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Você considera essas atividades como pertencentes à missão da Agência do Trabalhador? 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 informacionais da Agência do Trabalhador?

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

Caso não possua opinião, qual a razão?

---



---

6a. Você possui informações sobre as atividades desenvolvidas no atendimento da Ouvidoria em algum sistema da Agência do Trabalhador?

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 Agência do Trabalhador?

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

### 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 no ATENDIMENTO DA OUVIDORIA DA AGÊNCIA DO TRABALHADOR, responda as perguntas abaixo:**

**1. Qual a importância dessas atividades como suporte estratégico para a Agência do Trabalhador?**

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 com as atividades desenvolvidas pelo atendimento da Ouvidoria?**

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 atividade de consolidação de informações provenientes do atendimento da Ouvidoria?**

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 informacionais da Agência do Trabalhador?**

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

**Caso não possua opinião, qual a razão?**

---



---

**6a. Você possui informações sobre as atividades desenvolvidas no atendimento da Ouvidoria em algum sistema da Agência do Trabalhador?**

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 Agência do Trabalhador?**

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

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO – AGÊNCIA DO TRABALHADOR

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Analizando as atividades desenvolvidas no ATENDIMENTO DA OUVIDORIA DA AGÊNCIA DO TRABALHADOR, responda as perguntas abaixo:**

**1. Qual seu nível de satisfação quanto ao atendimento da Ouvidoria da Agência do Trabalhador?**

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 tempo de resposta da Agência do Trabalhador?**

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 as respostas entregues pela Agência do Trabalhador?**

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?**

---



---



---