



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

**CARLOS ALBERTO DA SILVA MACHADO JÚNIOR**

**GESTÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA UFPE**

**RECIFE  
2020**

**CARLOS ALBERTO DA SILVA MACHADO JÚNIOR**

**GESTÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: O  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA UFPE**

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. Dr. Sílvio Luiz de Paula

**RECIFE**  
**2020**

Catalogação na fonte  
Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e Comunicação

M149g Machado Júnior, Carlos Alberto da Silva

Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: o Escritório de Processos da UFPE / Carlos Alberto da Silva Machado Júnior. –Recife, 2020.

55f.: il.

Orientador: Silvio Luiz de Paula.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2020.

020 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2020-196)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Gestão de processos em instituições de ensino superior: o escritório de processos da UFPE

---

Carlos Alberto da Silva Machado Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado e aprovado de modo remoto (online), conforme autorizado pelo PROACAD/UFPE em Ata de Reunião Virtual dos Coordenadores de Graduação do dia 12 de Maio de 2020, pelo 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 18 de Novembro de 2020

Banca Examinadora:

Orientador – Prof. Dr. Sílvio Luiz de Paula  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinador 1 – Prof. Dr. Célio Andrade de Santana Júnior  
DCI/Universidade Federal de Pernambuco

Examinadora 2 – Sra. Shirley Cruz  
PROPESQI/UFPE

Dedico esse trabalho a minha mãe Jeanny D'arc, pois sempre me direcionou para o caminho dos estudos, ademais, nunca desistiu de mim mesmo com todas as dificuldades, e o mais importante: me deu educação, pois como citava Immanuel Kant: “o ser humano é aquilo que a educação faz dele”.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, o maior orientador da minha vida, por me conceder a vida e mais uma graça alcançada, pelo dom da fé, da perseverança, da determinação e por todas as oportunidades concedidas, as quais me permitiram chegar até aqui. Ele nunca me abandonou nos momentos de necessidade. Obrigado Senhor.

A minha Mãe, Jeanny D'arc, pois mesmo com todos os impasses e os seus problemas de saúde, nunca deixou de acreditar no meu potencial, me dando o apoio suficiente para que me tornasse o que sou hoje, e o mais importante: me deu educação, pois como citava Immanuel Kant: "o ser humano é aquilo que a educação faz dele". Obrigado Mãe.

Agradeço meu orientador Dr. Sílvio Luiz de Paula pelas conversas durante nossas reuniões, mas, acima de tudo, por aceitar me orientar nesse trabalho e acreditar nele e ter muita paciência durante todo o desenvolvimento. Seus conhecimentos foram fundamentais para a conclusão de mais essa etapa da minha vida. Meu imenso agradecimento.

A Universidade Federal de Pernambuco, pelas oportunidades ofertadas, garantindo que o aluno possa se desenvolver como pessoa; profissionalmente e academicamente. Sobretudo, em especial aos docentes do Departamento de Ciência da Informação, funcionários e discentes que compõe o mesmo.

E por fim, a todos meus amigos que direta ou indiretamente cooperaram pra que eu pudesse viver esse momento. Meu muito obrigado a todos.

*“Aquele que crê em mim nunca estará sozinho.”*

Jesus Cristo

## RESUMO

Nas instituições de nível superior, a gestão por processos potencializa a efetividade das atividades, apoiando desde o planejamento, a execução e a análise dos resultados. Auxilia na utilização dos recursos de modo eficiente, realizando a prevenção e solução de problemas, eliminação de retrabalho, aumento da produtividade e agregação de valor à prestação de serviços. Assim, o objetivo dessa pesquisa é identificar como o escritório de processos e a gestão por processos corroboram na eficiência das ações em uma universidade pública brasileira, mais precisamente na Universidade Federal de Pernambuco. Para tanto, enquanto rota de construção para o alcance do objetivo, percorre-se o entendimento de temas basilares como os conceitos de gestão de processos, no âmbito da administração, da tecnologia da informação, e das instituições de ensino superior. Metodologicamente este estudo possui abordagem qualitativa, caracterizando-se como pesquisa de tipo exploratória-descritiva. Em relação ao método, optou-se pelo estudo de caso único realizado no Escritório de Processos da UFPE, utilizando para coleta de dados a pesquisa bibliográfica, documental, a entrevista e o questionário, que oportunizaram a coleta de informações relevantes, relativas aos temas propostos no estudo como gestão por processos, relação do escritório de processos com universidades públicas, e eficiência na administração pública. Quanto à análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, tendo em vista que, os dados foram agrupados a partir de temas específicos. Por fim, os resultados, apresentam a gênese do Escritório de processos na UFPE, mapeando a rede de atores que empreenderam os esforços iniciais, desvelando os principais desafios e resultados alcançados, bem como os projetos de continuidade para a ação.

**Palavras-Chave:** Gestão por Processos. Escritório de Processos. Processos. Eficiência Organizacional. Gestão.

## **ABSTRACT**

In higher education institutions, process management enhances the effectiveness of activities, supporting from planning, execution and analysis of results. Assists in the efficient use of resources, preventing and solving problems, eliminating rework, increasing productivity and adding value to the provision of services. Thus, the objective of this research is to evaluate how the process office and process management corroborate the efficiency of actions at a Brazilian public university, more precisely at the Federal University of Pernambuco. Therefore, as a construction route to reach the objective, the understanding of basic themes such as the concepts of process management, within the scope of administration, information technology, and higher education institutions is covered. Methodologically, this study has a qualitative approach, characterized as exploratory-descriptive research. In relation to the method, we opted for the single case study carried out at the UFPE Process Office, using bibliographic, documentary research, the interview and the questionnaire for data collection, which made it possible to collect relevant information regarding the proposed themes. In the study as process management, relationship between the process office and public universities, and efficiency in public administration. As for data analysis, content analysis was used, considering that the data were grouped based on specific themes. Finally, the results show the genesis of the Office of processes at UFPE, mapping the network of actors who undertook the initial efforts, unveiling the main challenges and results achieved, as well as the continuity projects for action.

**KEYWORDS:** Process Management. Process Office. Law Suit. Organizational Efficiency. Management.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b>	Carta de Serviço da PROCIT (2020)	42
<b>Figura 2</b>	Framework da Metodologia de Gestão de Processos	44
<b>Figura 3</b>	Etapas Framework da Metodologia de Gestão de Processos	45
<b>Figura 4</b>	Organograma da estrutura de gestão de processos da UFPE	46
<b>Figura 5</b>	Ciclo de Funcionamento do EP UFPE	47
<b>Figura 6</b>	Catálogo de Processos UFPE	48

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> Fases do BPM - Fonte: Adaptado de Armistead et al (1999)	26
<b>Quadro 2</b> Etapas do Ciclo do BPM - Fonte: Adaptado de Smith e Fingar (2003)	26
<b>Quadro 3</b> Documentos da PROCIT (2020)	38
<b>Quadra 4</b> Status dos projetos do Escritório de Processos	49

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ADM - Administração

ABPMP – Associação Business Process Management

*BPM - Business Process Management*

*BPMN - Business Process Model and Notation*

*CBOK - Common Book of Knowledge*

CI – Ciência da Informação

EP – Escritório de Processos

EPROC – Escritório de Processos

IPES – Instituto de Pernambuco de Ensino Superior

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PROCIT- Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação

SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

TI – Tecnologia da Informação

UFPE- Universidade Federal de Pernambuco

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UR – Universidade do Recife

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b>	14
1.1 Objetivos (Geral e Específico)	16
1.2 Justificativa	17
<b>2. Referencial Teórico</b>	18
2.1 Escritório de Processos	18
2.2 Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior	28
<b>3. Procedimentos Metodológicos</b>	37
3.1 Coleta de Dados	37
3.2 Análise de Dados	39
<b>4. Apresentações e análise dos Resultados</b>	40
4.1 A UFPE e a PROCIT	40
4.2 O Escritório de Processos	42
4.3 Indicadores de Processos	47
<b>5. Considerações Finais</b>	50
Referências	54
Anexo A – Roteiro da entrevista	55
Anexo B – Roteiro do questionário	56

## 1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira consiste em um conjunto de órgãos, serviços e agentes do estado que procuram satisfazer as necessidades basilares da sociedade, tais como: educação, cultura, segurança e saúde. É importante destacar que, nas instituições de nível superior existe relação íntima com a educação, dedicando um papel importante na produção do conhecimento, no fortalecimento da economia e no crescimento do país (SANTOS, 2014).

A lei 9.394/1996 (MEC) define as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras como as instituições nas quais o ensino superior será ministrado com variados graus de abrangência ou especialização. Dessa forma, IES pública são aquelas mantidas pelo poder público, na forma federal, estadual ou municipal, financiadas pelo ente a qual pertence, e não cobram matrícula ou mensalidade. Portanto, devem seguir os princípios basilares explícitos na Constituição Federal Brasileira.

A Constituição Federal, no artigo 37, estabeleceu os princípios que orientam a administração pública brasileira, a saber: legalidade, imparcialidade, moralidade e publicidade. Em 1998, a Emenda Constitucional n. 19 incorporou ao rol de princípios supracitados o Princípio da Eficiência. Logo, a gestão de processos é uma atividade capaz de garantir que as instituições atinjam seus objetivos de forma eficiente e eficaz, maximizando os produtos ou serviços com o mínimo de recursos (DAVENPORT; 1994).

Ademais, a gestão por processos nas Instituições de Nível Superior tem como o objetivo de planejar e executar melhor as atividades da organização, usando os recursos de modo mais eficiente, realizando a prevenção e solução de problemas, eliminação de retrabalho, aumento da produtividade e agregação de valor à prestação de serviços ao cidadão. Portanto, é necessário que exista um Escritório de Processos (EP), local que gerenciará os processos da Instituição.

Sendo assim, entende-se que gestão de processos é a identificação, documentação, monitoramento e melhoria dos processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização de melhoria contínua.

De acordo com Tragear (2010), o papel do Escritório de Processos deve reforçar na organização o alinhamento estratégico através das atividades de gestão de processos e das prioridades do negócio, definindo claramente e reforçando as responsabilidades de cada parte interessada, a fim de evitar que inconsistências em todo o processo, até a disponibilização do produto ou serviço final ao cliente, ocorram. Logo, por meio da gestão de processos pode-se utilizar meios que favoreçam uma boa gestão da informação. A gestão da informação pode ser definida como todos os processos utilizados pela empresa para manter seus dados bem organizados. Isso inclui rotinas de processamento, armazenamento, classificação, identificação e compartilhamento de registros, sejam eles digitais ou físicos, sendo o principal objetivo de uma política de gestão da informação a garantia que todos os dados cheguem às pessoas certas sem que ocorram erros ou problemas de integridade. Portanto, ela deve incluir documentos eletrônicos (como planilhas e cópias de documentos virtuais) e físicos (como documentos e livros).

Nesse viés, o Escritório de Processos está voltado para atuar como um agente de mudança, promovendo uma maior cooperação e integração entre as diversas áreas da Instituição de Ensino Superior.

Diante do que foi exposto, estabelecemos a pergunta norteadora da pesquisa:

a) Como o Escritório de Processos, através da Gestão por Processos, pode apoiar na eficiência das atividades de uma Instituição Pública de Nível Superior?

A pesquisa se justifica pela busca em compreender a importância de ter um Escritório de Processos em uma Instituição Pública de Nível Superior, com objetivo de tornar as atividades mais eficientes e eficazes.

O referencial teórico é constituído da interdisciplinaridade entre as áreas da Administração (ADM), Ciência da Informação (CI) e Tecnologia da Informação (TI), com ênfase nas temáticas de gestão por processos em instituições públicas de ensino superior.

O apporte metodológico do estudo é caracterizado pela pesquisa de tipo descritiva e exploratória, com uma abordagem qualitativa. Nesse viés, o manuscrito está dividido em 5 capítulos.

O capítulo 1 “Introdução” traz a contextualização do objeto de pesquisa, bem como, os objetivos (geral e específico) e justificativa.

O capítulo 2 mostra o referencial teórico, o capítulo 3 será a metodologia, onde serão expostos em síntese, todos os conceitos necessários para embasar o estudo e

orientar a aplicação dos procedimentos da pesquisa. Neste capítulo serão abordados os conceitos de Gestão de Processos no âmbito da Administração e Tecnologia da Informação, formuladas por autores como, por exemplo: Fernandes (2018) e Casado (2017), que serão o aporte para o desenvolvimento da pesquisa. Ainda neste capítulo serão apresentadas as definições de Gestão de processos em instituições de ensino superior, formuladas por autores como, por exemplo: Santos (2014) e Buffa (2017), que será o assento para fundamentação do estudo.

O capítulo 3 apresentará a Metodologia para o desenvolvimento do projeto, será exposta a coleta de dados e análise dos dados da pesquisa. Em resumo, a metodologia fixada para o estudo de caso foi à pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa de coleta e análise de dados referentes à pesquisa bibliográfica e documental.

O capítulo 4 apresentará os resultados, serão apresentados alguns gráficos e ilustrações a respeito do trabalho, e o seus principais resultados identificados na pesquisa, para fins de alcance dos objetivos.

Em seguida, o capítulo 5 irá expor a conclusão do trabalho, uma síntese dos objetivos que foram delimitados, com as respectivas resoluções. Também apresentando uma súmula dos desdobramentos da pesquisa, a partir das análises, embasados nos conceitos discutidos no referencial teórico, e finalmente, encaminhamentos que podem ser seguidos em outros estudos e comportamentos a serem empregados relacionados à gestão de processos, finalizando com as referências e os anexos.

## **1.1 Objetivos (Geral e Específico)**

A pesquisa adota como objetivo geral a ação de identificar como o Escritório de processos e a gestão por processos corroboram na eficiência das ações em uma Universidade Pública Brasileira, mais precisamente na Universidade Federal de Pernambuco.

Como objetivos específicos definiu-se:

- Identificar o modelo de Gestão por Processos adotados pela UFPE;
- Descrever a gênese do Escritório de Processos;
- Analisar os indicadores de performance do Escritório de Processos da UFPE
- Identificar as vantagens para a UFPE em adotar a gestão por processos.

## 1.2 Justificativa

A pesquisa se justifica pela busca em compreender a importância de ter um Escritório de Processos em uma Instituição Pública de Nível Superior, com objetivo de tornar as atividades mais eficientes e eficazes.

Sendo assim, para os profissionais que atuam em algum Escritório de Processos, essa pesquisa, pode servir como suporte para tirar dúvidas sobre o assunto e servir de espelho para outros EP, haja vista que, apresentaremos as técnicas; formas de funcionamento do Escritório de Processos da Universidade Federal de Pernambuco e seus respectivos impactos para instituição.

Por fim, para os pesquisadores da área, a pesquisa, pode servir para tirar dúvidas sobre o assunto, ademais, aperfeiçoamento sobre o conteúdo da área, tendo em vista que, apresentaremos definições teóricas embasadas em autores renomados, sobretudo, realizaremos a convergência da teoria na prática, através de um estudo de caso.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico aborda um apanhado sobre o tema a importância Escritório de Processos no setor público do Brasil: um estudo de caso na UFPE. Após a Revolução Industrial, as empresas começaram a produzir em massa, logo, diversos processos foram instaurados para que o consumidor final fosse atendido da melhor maneira possível. Portanto, foi necessária a integração e comunicação dos setores para que os processos de início, meios e fins fossem executados de forma eficiente e eficaz, instrumentalizando tal demanda latente, a próxima subseção apresenta o Escritório de Processos.

### 2.1 Escritório de Processos

É através da gestão de processos de negócios, que uma empresa consegue identificar, delinear, documentar, medir, monitorar, e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

A fim de suprir essa necessidade de melhoria contínua muitas organizações estabeleceram um núcleo para gerir os processos. A este núcleo, dá-se o nome de Escritório de Processos:

“o guardião de metodologias, uma fonte de aconselhamento e orientação, um agente de coordenação para todos os trabalhos de processos, ou seja, um acompanhador dos resultados, ademais, um gestor que garante a aderência do que está sendo feito na organização” (TRAGEAR, 2010, p. 19).

Ainda conforme Tragear (2010), o papel do Escritório de Processos deve reforçar na organização o alinhamento estratégico através das atividades de gestão de processos e das prioridades do negócio, definindo claramente e reforçando as responsabilidades de cada parte interessada, a fim de evitar que inconsistências em todo o processo, até a disponibilização do produto ou serviço final ao cliente, ocorram.

A principal missão é fortalecer a visão por processos com foco na geração de excelência operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão gerencial e fomento à inovação dos processos. Seu objetivo é promover a formação efetiva de uma cultura de processos na organização e mobilizar as pessoas para gerar ganhos organizacionais a partir de melhorias e inovações em seu dia a dia de trabalho.

Além destes objetivos, um Escritório de Processos permite também uma melhor estruturação dos processos da organização, aumentando dessa forma a maturidade

destes. Em linhas gerais, a maturidade de um processo pode ser medida através do nível de eficiência e efetividade deste, sendo que quanto maior o grau de maturidade, menos erros e inconsistências no processo serão encontradas, e consequentemente, menores os níveis de esforços que o Escritório de Processos deverá ter para gerir este processo (TRAGEAR, 2010).

Dessa maneira, o Escritório de Processos conduz então, a organização a um nível superior de maturidade dos processos organizacionais e é, portanto, um importante mecanismo organizacional para as organizações que visam aderir às iniciativas de BPM e aplicar seus benefícios em toda a organização, baseado nesses conceitos é importante conhecer o que são processos.

Segundo Harrington (1993, p. 10), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo.

Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. Como por exemplo: O processo de fabricação, primeiramente recebe como entrada uma solicitação por parte do cliente e a matéria prima que será utilizada para produção; segundamente trabalha essa matéria-prima seguindo as especificações do produto, que seria a agregação do valor ao produto, e por fim como saída ou resultado, o produto final solicitado pelo cliente com suas performances e utilidade.

Para Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o intuito de produzir um produto, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Adair e Murray (1996) citam que um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados, ou informações. O resultado do processo é sempre direcionado a um cliente - seja ele interno ou externo - que é quem define e avalia esse resultado.

Comparando as abordagens dos autores acima citados, conclui-se que um processo consiste em um conjunto de atividades executadas sequencialmente e que apresentam uma relação lógica entre si, e um resultado final para o cliente.

Definidos, o que é processo é necessário abordar o que são processos de negócios tendo em vista o amplo entendimento do tema em exposição.

Ademais, é importante destacar que, o conceito de processos de negócios é observar as comunicações e unidades informacionais integralmente, de forma macro

e sistemática, sem isolar partes da organização. Através do olhar de processos de negócios as empresas conseguem implantar sistemas informacionais de forma integral, pois ela saberá dos processos de forma geral, reduzindo o número de falhas na implantação do sistema. Contudo, a definição de processo de negócio foi consolidada através da visão de diversas áreas, sendo elas: administração, ciência da informação e tecnologia da informação. Nessa conjuntura, Davenport (1993) surgiu com a seguinte definição de Processo de Negócio.

Um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis que foram projetadas para produzir um resultado específico para um mercado ou consumidor em particular. Um processo é uma ordem de trabalho específica ao longo do tempo e espaço, com começo e fim e entradas e saídas claramente definidas (DAVENPORT, 1993, p.25).

Em outro viés, as ciências sociais aplicadas disseminaram o conceito de processo de negócio através do conceito de BPM (*Business Process Management*). Segundo Van der Aalst, Hofstede & Weske (2003), BPM apoia os processos de negócio utilizando métodos, técnicas e software para projetar, programar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo seres humanos, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação.

A definição de processo de negócio passou a ser utilizada para definir a menor partícula de uma empresa, que ainda preserva objetivos nos quais os processos e recursos que as complementam são utilizados para o mesmo objetivo final. Ou seja, uma empresa passou a ser reconhecida como o conjunto de diversos processos de negócios (GEORGES, 2007).

Dentro deste encadeamento, há três tipos de processos de negócio, que interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização para que valores sejam gerados para os clientes e deem retorno financeiro.

Os processos podem ser identificados em três tipos: processo primário; processo de apoio e processos de gerenciamento (CBOK, 2013).

Processo primário: são aqueles processos essenciais e que representam as atividades que uma instituição desempenha para cumprir com a entrega final ao cliente, gerando percepção de valor (CBOK, 2013). Como por exemplo: a criação e produção de determinado produto ou serviço, os insumos necessários para elaboração ou execução dele; a divulgação; a venda e a pós-venda.

Já os processos de suporte ou apoio: são processos que agregam valor ao produto final, contudo, por se tratar de procedimentos internos, o cliente não os vê fracamente (CBOK, 2013). São exemplos de processos de suporte: os departamentos de recursos humanos, contabilidade e tecnologia da informação.

E por fim, os processos de gerenciamento, que são os processos estabelecidos para liderar e controlar as atividades da organização. Os processos gerenciais garantem que os processos primários e os processos de suporte estejam sendo bem executados e elaboram planos para a continuidade das operações (CBOK, 2013).

Entende-se como modelagem de processos a identificação, o registro, padronização e documentação histórica da organização. Para o mapeamento e modelagem de processos a ferramenta base utilizada consiste na Notação de Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) de acordo com BPM CBOK versão 3.0 (ABPMP, 2013).

De acordo com Casado (2010), modelagem de processos de negócio é a representatividade dos processos de negócio de uma organização, com intuito de registrar, entender e verificar os processos, permitindo a transformação e a sua automatização posteriormente.

É importante destacar que, a modelagem de processos pode originar um diagrama, modelo, de acordo com o grau de especificidade necessária ao objetivo da modelagem. Em algumas situações, um diagrama simples, como o fluxograma, pode ser o suficiente. Contudo, em outros casos, quando o nível de complexidade é maior, exige-se um modelo mais completo. (BPM CBOK versão 3.0, ABPMP, 2013).

A modelagem de processos aponta algumas vantagens para organização, nas palavras de Carvalho (2009), podem ser assimilados de tal maneira:

- Melhora da compreensão do negócio - permite a transparência das atividades executadas pelas unidades responsáveis, oferecendo uma visão homogênea do negócio para todos os envolvidos com a organização;
- Melhoria do fluxo de informacional – com a modelagem, identificam-se as entradas e saídas para execução das atividades que representam por onde as atividades estão transitando entre unidades de uma mesma organização ou organizações diferentes;
- Auxilia na Tomada de Decisão – A relação dos processos modelados fornece informações transparentes, permitindo um melhor controle, e decisão tomada por partes dos gestores.

- Redução e custos do processo - Com as informações levantadas na modelagem das atividades, como recursos utilizados e as métricas, fica possível identificar melhorias ligadas à eficiência organizacional, reduzindo tempo e custos.

Dessa maneira, as vantagens geram diversos de resultados positivos para a organização, já que aperfeiçoa as etapas e transforma o seu produto ou serviço em algo definido e de acordo com as expectativas do cliente, identifica as etapas que resultam no seu produto ou serviço final, sendo essencial para corrigir erros e aumentar a rapidez e a segurança do seu trabalho.

Diante do que foi exposto é necessário entender os tipos de modelagem de processos de acordo com a complexidade informacional da organização.

Notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos, segundo o (BPM CBOK versão 3.0 (ABPMP), 2013).

Existem vários padrões de notação de modelagem, ou seja, deve-se estudar, e analisar cada uma, para escolher qual se adéqua a melhor maneira da necessidade e especificidades da organização. Contudo, para selecionar uma modelagem, é importante ficar atento se ela segue as normas e convenções do CBOK.

Dentre as diversas formas de modelagem existem as mais usuais pelas organizações que são: BPMN (*Business Process Model And Notation*); Fluxograma; e SIPOC (*Supplier Input Process Output Customer* ).

BPMN é uma notação gráfica que transmite a lógica das atividades, as mensagens entre os diferentes participantes e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, simulado e executado (CASADO, 2017, p.30). Dessa forma, a notação usa um conjunto de ilustrações que permite diagramar modelos de processos ajudando a melhorar a gestão de processos de negócios.

Ademais, a notação BPMN especifica o processo de negócio em um diagrama que é fácil de interpretar para os usuários técnicos quanto para os usuários comuns. A diagramação BPMN é intuitiva, permitindo a representação de particularidades complexas do processo. A simbologia BPMN serve como uma linguagem padrão, colocando um fim na lacuna de comunicação entre a modelagem do processo e sua execução. Em linhas gerais, a notação BPMN segundo (CASADO, 2017) representa cada ação com um símbolo.

Para Carvalho (2017), fluxograma é uma representação gráfica de uma sequência de atividades de um processo. Resumo ilustrativo do fluxo das várias operações de um processo, mostrando todas suas etapas. Fluxogramas usam retângulos, círculos, losangos e muitas outras formas para definir os tipos de passos, assim como setas conectadoras para definir fluxo e sequência. Podem ser gráficos simples e desenhados à mão ou diagramas abrangentes desenhados por computador descrevendo as várias etapas e rotas.

Além da sequência das atividades, o fluxograma mostra o que é realizado em cada etapa, os materiais ou serviços que entram e saem do processo, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas.

De acordo com BPM CBOK versão 3.0 (ABPMP, 2013), SIPOC (*Supplier Input Process Output Customer*) é uma técnica que descreve a sequência “Fornecedor Entrada Processo Saída Cliente” usada para verificar se as entradas do processo correspondem às saídas dos processos anteriores, bem como se as saídas do processo correspondem às entradas esperadas pelos processos seguintes.

Por isso, a SIPOC se mostra uma ferramenta adequada para aqueles que buscam o entendimento dos processos e sua posterior otimização.

É importante destacar que, cada letra da palavra SIPOC se refere a uma parte dessa ferramenta. Segundo a BPM CBOK versão 3.0 (ABPMP, 2013), são elas as definições das letras:

- *Supplier*: são os fornecedores do processo, ou seja, aqueles que são responsáveis por disponibilizarem as entradas do processo.
- *Input*: são as entradas do processo, ou seja, tudo que entra no processo de uma forma e sofre uma modificação para ser transformado em saída.
- *Process*: é qual processo que está sendo analisado no SIPOC. Vale lembrar que o nome de um processo deve ser um verbo no infinitivo + complemento (ex.: realizar limpeza da agência).
- *Output*: são as saídas do processo, ou seja, tudo o que sai do processo após sofrer uma modificação.
- *Customer*: é o cliente do processo, ou seja, o beneficiado com a realização daquele processo.

Diante do que foi exposto é necessário entender os recursos empregados em BPM.

O Gerenciamento de Processos de Negócio (do inglês, *Business Process Management*, BPM) é um mecanismo de gestão que tem por objetivo promover o monitoramento, sustentação e transformação dos processos das organizações para o alcance de melhores resultados, conforme o BPM CBOK versão 3.0 (ABPMP, 2013).

De acordo com Smith e Fingar (2003) viveu-se nesta primeira década do terceiro milênio algumas maneiras de se visualizar BPM. A primeira foi iniciada junto com o movimento *Taylorista* dos anos 1920. Nesse contexto, os processos estavam contidos nos trabalhos, entretanto, não eram automatizados. A segunda forma se deu ao movimento da reengenharia, complementada pelos sistemas integrados de gestão empresarial, quando os processos foram automatizados, porém se ressentiam de flexibilidade e de agilidade para atender as mudanças internas e externas.

Por fim, a terceira forma, em fase de solidificação, direcionada para o gerenciamento de processos, dirigida à satisfação dos clientes. Para os autores, esse instrumento considera a habilidade para inovar os processos, ou seja, mudar os já existentes mais essenciais do que a habilidade para criar processos, ou seja, elaborar novos. Os autores acreditam ainda que o BPM seja uma espécie de síntese entre a representação de processos e as tecnologias de colaboração que promove a remoção dos gargalos que bloqueiam a execução dos objetivos organizacionais. Em linhas gerais: BPM é nas palavras dos autores, uma espécie de convergência das teorias de administração – gestão da qualidade total, reengenharia, *Six Sigma*, gerenciamento de projetos – com tecnologias modernas – desenvolvimento de aplicativos, integração de sistemas de informação e arquitetura orientada ao serviço.

Reforçando esta ideia, Forster (2005) quando uma organização consegue monitorar todos os seus processos de negócios, ela consegue identificar os laços entre pessoas, tecnologia, e os processos literalmente, otimizando a disseminação dos dados, informações e recursos, bem como facilitando a relação entre, fornecedores, funcionários, parceiros e clientes. Para Debevoise (2005), estes processos são compostos por regras mediadoras de informações relevantes para a tomada de decisão.

Segundo Paul Harmon (2003), quatro importantes recursos formam as origens do Gerenciamento de Processos de Negócio, são elas:

- Especialização do Trabalho: Os princípios estipulados pelo *Taylorismo* e posteriormente impulsionados pelo *Fordismo* ofereceram as bases para a

especialização do trabalho, produção em grande proporcionalidade e aumento de produtividade.

- Movimento da Qualidade: A inquietação com a qualidade do produto/serviço final entregue, considerando preço; confiabilidade; prazo de entrega; celeridade e satisfação do cliente, além da aplicação de técnicas estatísticas para monitoramento da qualidade.
- Gestão Estratégica do Negócio: O entendimento da organização como um conjunto de processos que entregam determinado valor ao cliente. De acordo com Porter (1991), que aponta para o fato de que a vantagem competitiva de uma organização somente é alcançada por meio da transformação dos resultados daqueles processos que reforçam a sua proposta de valor.
- Tecnologia da Informação: A evolução do suporte tecnológico a processos de negócio é evidente nas últimas décadas com o surgimento de diversas tecnologias como, por exemplo: sistemas ERP, workflows, integração de aplicativos (EAI), sistemas BI e arquiteturas orientadas a serviço (SOA). É importante destacar que, a orientação do desenvolvimento de sistemas de informação de maneira aderente ao desenho dos processos de negócio é uma tendência trazida pelo BPM.

Baseado nos principais conceitos de BPM, necessário se faz entender as etapas para fazer a modelagem de processos. Para Armistead et al (1999) o gerenciamento de processos de negócio estratégicos se constitui em nove fases, seguindo as descrições contidas no quadro, a seguir:

<b>Fase</b>	<b>Descrição da Fase</b>
1	A organização analisa a cadeia de valor do mercado externo e identifica nela seus principais processos. É necessário ter uma gerência forte e bem articulada.
2	Desenvolve-se uma arquitetura de processo a fim de entender a organização. Podendo envolver o mapeamento de processo de negócio.
3	São apontados os possuidores do processo que serão os responsáveis pelos processos.
4	É visualizado um processo sem falhas, o qual se mostra uma técnica simples especialmente em processos operacionais. Deve-se, neste momento, ouvir o cliente a fim de se dimensionar competências necessárias a estipular metas.
5	Métricas de processo são estabelecidas e apresentadas às equipes da linha de frente
6	O controle do desempenho é ajustado à amplitude do processo.
7	Oportunidades de melhorias são identificadas e açãoadas.
8	A organização planeja, comunica e treina sua equipe com base no modelo de controle.

9	Em alguns casos a estrutura da organização é alterada para refletir seu real direcionamento a processos. Isto não significa necessariamente a perda de funções, mas que elas devem ser absorvidas pelo processo.
---	--

Quadro 1 – Fases do BPM – Fonte: Adaptado de Armistead et al (1999).

De acordo com Adesola e Baines (2005) a metodologia BPM compreende sete passos, detalhados por Brodbeck e Gallina (2007) consoantes o quadro a seguir:

Nº	Passo	Descrição do Passo
1	Entender a necessidade do negócio	Equipe de projeto responsável pelo redesenho do processo deve entender as estratégias futuras buscando à necessidade de mercado do negócio.
2	Entender o processo	Identificação da arquitetura do processo e fluxo de informação e definição do escopo do processo.
3	Análise e modelagem do processo	Análise do processo “as is”.
4	Redesenho do novo processo	Apresentação do novo desenho do processo, acompanhado de um rol de itens prioritários e críticos.
5	Implementação do novo processo	Elaboração de mudança do processo, com a definição de atividades, tarefas, responsáveis e prazos.
6	Avaliação do novo processo e metodologia	Avaliação dos indicadores de desempenho do processo. Verificação do alinhamento do novo processo às estratégias da organização.
7	Revisão do processo	Definição de visão estratégica para o processo no futuro, metas de desempenho associadas a um plano de ações (longo prazo) e de implementação para cumprimento de metas.

Quadro 2 – Etapas do Ciclo do BPM – Fonte: Adaptado de Smith e Fingar (2003)

Segundo Venkatraman e Henderson (1998) o BPM surge como uma solução direcionada na melhoria contínua da agregação entre recursos processuais, tecnológicos e humanos, alinhando estes aspectos da área de negócio com a TI.

Diante do que foi exposto é necessário entender as metodologias de mapeamento de processos. Conforme o BPMN (2011) é importante destacar que, o BPMN constitui um conjunto de capacidades de negócio para identificar, desenhar, executar, documentar, mensurar, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para atingir resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Provocando um comprometimento contínuo das organizações incluindo diversas atividades tais como modelagem; análise; desenho; medição de desempenho e transformação de processos. Envolve uma continuidade, um ciclo *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e com o público-alvo.

De acordo com Pradella (2016) o BPMN tem como missão acompanhar, após definidas as prioridades, como os recursos de uma organização são aplicados e transformados em ações para atingir as metas organizacionais.

Primeiramente é necessário identificar a cadeia de valor, necessária para o alinhamento entre os processos da unidade e a estratégia da Organização. Segundamente consiste no mapeamento das ações, atividades, tarefas ou processos executados pela unidade, ou planejados para serem executados, com o objetivo de obter um conhecimento da organização e possibilitar a priorização daquelas atividades/processos que irão compor a próxima fase (CASADO, 2017)

Segundo Casado (2017) outra fase, após a identificação da Cadeia de Valor, consiste no mapeamento e detalhamento dos processos, os que foram executados ou concebidos pelos responsáveis dos mesmos, possibilitando a compreensão do cenário atual (AS IS), e assim obtendo-se as melhorias práticas, e permitindo a identificação e a definição de soluções para os problemas atuais.

Por último, estas etapas possibilita a realização do redesenho e otimização dos processos com proposta futura (TO BE) dentro do que está definido na Cadeia de Valor da organização (CASADO, 2017)

De acordo com Castro (2019) as ferramentas de modelagem de processos vêm sendo desenvolvidas pelo ramo da tecnologia de informação e trazem, a cada dia, novas funções para serem exploradas. Permitindo que os profissionais da área eliminem tarefas desnecessárias, otimizando o tempo de gerenciamento das atividades e integrando sistemas.

Sabendo da importância das ferramentas para modelagem de processos, quatro ferramentas são utilizadas pelos analistas de processos habitualmente, são elas:

- *Bizagi Modeler*: Permite aplicações de processos orientadas por modelos, fáceis experimentações a partir de instrumentos visuais intuitivos e a reutilização de todos os objetivos de negócios. A ferramenta utiliza a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), além disso, a ferramenta é gratuita.
- BPMN.io: A ferramenta a seguir talvez seja uma das mais simples, leves e fáceis de se utilizar. O editor BPMN permite criar diagramas sem instalar nenhum programa. O editor de modelagem de processos é gratuito e funciona diretamente no navegador do seu computador.

- *Heflo*: Utiliza o *Business Process Model and Notation* garantindo ótimo entendimento e produtividade em sua criação e explicação. Um de seus principais pontos fortes é ser totalmente online, criando processos diretamente para sua nuvem ou locais de salvamento sem instalar nenhum programa adicional.
- *Aris Express*: Disponibilizada para que os usuários experimentem a modelagem com a metodologia diferenciada. Ou seja, o sistema é baseado no ARIS *Method* (Método de modelagem AR/S ou a forma de modelar usando AR/S) e em padrão da indústria. A ferramenta possui *design* inteligente, permitindo os usuários capturar rapidamente informações e modelagem sensível ao contexto, o que auxilia os usuários os tipos de conexões para cada objeto.

Portanto, essas ferramentas facilitam o gerenciamento de atividades, ajudam a eliminar as tarefas desnecessárias, otimizando o tempo de gerenciamento das atividades da organização. A seguir apresenta-se o contexto das instituições de ensino superior analisada nesta pesquisa.

## **2.2 Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior**

Primeiramente, é importante destacar que, as instituições de ensino superior no Brasil, têm empenhado um papel importante na produção do conhecimento, no fortalecimento da economia e no crescimento do país (SANTOS, 2014).

Dada à quantidade e a complexidade de processos internos que se encontram dentro de uma organização, gerenciar uma Instituição de Ensino Superior (IES) não é uma atividade simplória. Sendo assim, a gestão por processos, é necessário para manter esse sistema organizado, funcional e eficiente (CARVALHO, 2017).

Nesse viés, para compreender a gestão de processos nessa rede de ensino, é necessário entender sobre instituições de ensino superior.

É importante destacar que, a expansão realizada através do REUNI das IES, tornou as instituições mais complexas, haja vista que, elas executam processos múltiplos relacionados à: ensino, pesquisa e extensão (SCHMITZ; BERNARDES, 2008). Além disso, de acordo com princípio da eficiência que consta no artigo 37,

caput, da constituição federal brasileira de 1998, mesmo com a burocracia imposta na administração pública brasileira, é necessária que os processos funcionem de forma célere e eficiente. Essa complexidade demanda mais organização das IES, sendo necessária a gestão por processos e mapeamento da modelagem dos processos da instituição, com intuito de atuar como um agente de mudança na instituição, promovendo uma maior cooperação e integração entre as diversas áreas da universidade, sobretudo, contribuir com a transparência, gestão do conhecimento e a otimização dos fluxos de trabalho.

Nesse viés, para alcançar a qualidade desejada para esse nível de ensino se dará a partir da adesão das instituições a novas ferramentas de gestão e às suas diretrizes, sendo assim, se faz necessário entender sobre a gestão das instituições de ensino superior.

No que concerne à reforma universitária em 1968, as instituições de ensino superior sofreram alterações em sua estrutura acadêmica e administrativa, dentre outras, a substituição do sistema de cátedras pelo de departamentos, institutos e centros, e a desintegração das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras (TRIGUEIRO, 2002).

Ademais, temos como exemplo das alterações da reforma universitária: a progressão na carreira docente baseada na titulação e no mérito acadêmico; a instituição do departamento como unidade única de ensino e pesquisa; a institucionalização da pesquisa e a centralização da tomada de decisão, na esfera federal, dos órgãos de administração. (TRIGUEIRO, 2002)

A reforma representou uma mudança de organização. No Brasil, as primeiras universidades, datadas do início do século XX, foram instituídas pela reunião de faculdades isoladas já existentes. Posteriormente, veio o modelo de cidade universitária, com faculdades autônomas em edifícios isolados, distribuídos em uma extensa área, urbanos ou rurais. Com a reforma universitária, adotou-se o modelo americano de campus, com instalações separadas das cidades, possuindo edifícios com funções bem delimitadas, primando pelo racionalismo da arquitetura modernista (MEC, 1968).

Portanto, conhecida à quantidade e a complexidade de processos internos que se encontram dentro de uma organização, gerenciar uma Instituição de Ensino Superior não é uma atividade simples. Sendo necessária a gestão por processos para manter esse sistema organizado, funcional e eficiente (CARVALHO, 2017).

A definição de eficiência, embora, não seja unânime, é uma expressão de uso frequente em administração relacionado ao uso de recursos, as atividades meios do processo, indicando como a instituição emprega os recursos disponíveis e as converte em produtos ou serviços, em resumo, é uma mensuração de sua produtividade (ARAGÃO, 1997; BERGUE, 2010).

Distinguir-se da eficácia, uma vez que a eficiência está relacionada com os meios do processo, enquanto a eficácia observa-se os fins (ARAGÃO, 1997; BERGUE, 2010; CASTRO, 2006). Diferencia-se também da efetividade, termo mais adequado à esfera pública, sendo mais abrangente que a eficácia, pois a efetividade indica continuidade de uma solução, tem relação com o impacto gerado pelo processo. (ARAGÃO, 1997; CASTRO, 2006).

Para Bergue (2010, p. 167) utiliza o termo eficiência na administração pública como sendo uma base para a “análise e o redesenho de processos administrativos e finalísticos e para racionalização com ênfase nos prazos, diferente da visão economicista que dá ênfase nos custos e na produtividade

Incluído no ordenamento jurídico brasileiro de forma expressa na Constituição Federal do Brasil, com a promulgação da emenda constitucional n.º 19 de 4 de junho de 1998, alterando o art.º 37, o princípio da eficiência é um dos princípios norteadores da administração pública incorporado aos da legalidade, finalidade, da motivação, da razoabilidade, da proporcionalidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e do interesse público. Com a inserção da eficiência na Constituição Federal, o cidadão passa a ter o direito de questionar a qualidade dos serviços ofertados pela administração pública e por entes terceirizados.

Nesse viés, a sociedade espera da administração pública brasileira, uma maior qualidade e eficiência dos serviços públicos a fim de tornar a convivência entre a administração pública e os administrados, harmoniosa e satisfatória, sendo a gestão por processos, uma das formas da instituição se manter eficiente.

O Gespública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Brasil) define processo como um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cidadão. Já o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2005), define processo como: conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor as pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços.

Nas palavras de Vaz (2008, p.3), a gestão por processos é um excelente instrumento para reverter à tendência à constituição de burocracias autocentradadas no setor público, visto que os processos precisam estar direcionados para atender às demandas dos clientes, internos ou externos. Todavia, ressalva que, no setor público, há alguns impasses nas iniciativas de redesenho de processo devido às características do setor, que são: empecilhos legais, falta de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa.

Ademais, segundo Fiel Filho (2010), por se tratarem de organizações que trabalham com recursos insuficientes em relação à demanda exigem um empenho maior de gestão. Ou seja, é necessária uma gestão por processos, para que esses possam gerar serviços que atendam às expectativas e necessidades da sociedade.

Para Biaazzi e Muscat (2007) que esse cenário de morosidade administrativa que não satisfazem a população decorre de uma gestão fundamentada em estruturas rígidas, hierarquizadas e arcaicas. De forma geral, as tarefas de trabalho nas instituições públicas brasileiras caracterizam-se pelo apego exagerado às normas. Sendo necessária, a gestão de processos para solucionar esses impasses.

De acordo com Davenport (1994), a gestão de processos é uma atividade necessária para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os produtos ou serviços com o mínimo de recursos.

Portanto, de acordo com Biaazzi, Muscat e Biaazzi (2011), para o alcance do êxito na gestão por processos, em especial nas IPES (Instituto Pernambucano de Ensino Superior), é importante preparar a organização pública para a intervenção, com uma compreensão correta de objetivos a serem alcançados e o comprometimento de todos.

De acordo Pessoa (2000), as IPES possuem um direcionamento sistêmico, haja vista que, se instituem em um conjunto de processos que são considerados as principais entradas: pessoas, informações, recursos tecnológicos que através do processamento resultam em saídas produtos e serviços como por exemplo: produção científica, formação profissional em um constante ciclo de realimentação, sofrendo influências do meio externo.

Segundo Vieira e Vieira (2004), as universidades federais brasileiras prevalecem por estruturas organizacionais burocráticas, tanto no campo administrativo como no campo acadêmico, tornando o viés da atividade acadêmica universitária – ensino, pesquisa e extensão – reféns da burocracia, submetida a

normas e dependências muitas vezes desnecessárias. Tornando cada vez os processos mais ineficientes e morosos.

Desta maneira, as IPES passam por uma transição que exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis para cumprir sua função social com eficiência. Conforme Pessoa (2000) é necessário que estejam alinhadas às novas formas de gestão e práticas administrativas, para atender a necessidade da sociedade.

É importante destacar que, para que exista esse ajuste as novas formas de gestão e práticas administrativas são necessárias o engajamento de todos os envolvidos na organização das IPES. Assim, os três níveis da instituição devem tá empenhando na execução das melhorias, desde o nível estratégico, tático ao operacional, participando do planejamento, das propostas e da execução de mudanças.

O alinhamento das organizações, tanto privadas como públicas, com a metodologia da gestão por processos não é imediata e fácil, pois envolve pessoas, comunicações de vários tipos e mudanças. Segundo Müller (2003), a quebra de paradigmas há muito tempo enraizada na cultura executiva necessária para o enfoque na gestão por processos pode ser encarada como um dos principais desafios das organizações modernas.

De acordo com Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), a implementação da gestão por processos nas IPES deve ser apresentada e utilizada com o objetivo de planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de retrabalho, aumentando a produtividade, com agregação de valor à prestação de serviços ao cidadão.

A capacitação dos servidores é um passo importante para implementação da metodologia do Escritório de Processos e disseminação da cultura de processos na instituição. Segundo Brodbeck et al . (2013), como resultado dos cursos, o EP (Escritório de Processo) recebe os diagramas AS /S específicos de cada unidade, mapeados no padrão estabelecido pelo EP, os quais são publicados na área de Processos do Portal do Servidor, validados pelos usuários e com a lista de oportunidades de melhorias.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) executa-se um modelo de redesenho e gerenciamento de processos. Segundo Brodbeck et al (2013),

trata-se de uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientam a gestão por processos na organização, atuando nos níveis estratégico, tático e operacional.

Em linhas gerais, o modelo de gestão comumente adotado nessas instituições, é o tradicional, sendo assim, apresenta uma departamentalização, rigidez, hierarquia e burocracia; fatores que dificultam para a inovação e o aperfeiçoamento dos processos. Entretanto, com a implementação da gestão por processos é possível à reformulação desse contexto cultural.

Na UFRGS, o escritório de processos foi criado em 2012 com o objetivo de implantar a gestão por processos na instituição. Além de operar na modelagem e melhoria de processos, o EP teve por missão implantar o BPM na universidade. A partir desta experiência foi elaborado um roteiro de implantação do BPM. A construção do roteiro é resultado da análise da atuação do EP na UFRGS, da troca de experiência com outras organizações e de discussões com especialistas.

De acordo com Branco (2012) foi elaborado um roteiro com nove etapas para implantação do BPM, sendo as etapas: vender a ideia; criar o escritório de processos; definir a metodologia e ferramentas; disseminar a cultura do BPM; desenvolver rede com outras IFES; construir a arquitetura de processos; estabelecer indicadores; definir os donos de processo e implantar o portal do processo. Sendo necessária a explanação de cada etapa da implantação:

- Vender a ideia: nessa etapa inicial, seria o convencimento da alta gestão de que BPM funciona e identificar os patrocinadores para sua implantação. Sendo assim, é importante apresentar um caso de sucesso que demonstre o valor do BPM.
- Criar o escritório de processos: conseguindo os patrocinadores, o próximo passo é criar o EP, que é o responsável por consolidar as atividades relativas a gestão por processos e oferecer os serviços de BPM na organização. (ROSEMANN, 2014).
- Definir metodologias e ferramentas: essa etapa é definida tanto os padrões e ferramentas de modelagem, como o método de trabalho do próprio escritório. A ferramenta mais usada e selecionada para modelagem de processos foi o Bizagi Modeler. Para os padrões de modelagem foram selecionados os principais elementos do BPMN.

- Disseminar a cultura do BPM: é necessário aculturar a rotina de trabalho da organização voltada para o viés de gestão por processos. Para tanto, é preciso criar e manter uma cultura organizacional favorável ao BPM, permitindo que o mesmo seja parte natural da rotina de trabalho (VOM BROCKE ET AL, 2014).
- Desenvolver rede com outras IFES: criar um *networking* entre as instituições de ensino superior brasileira. A colaboração iniciou com a apresentação de trabalhos no VII Workshops de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES (WTICIFES), onde foi possível perceber o grande interesse por implantar BPM nas universidades.
- Construir a arquitetura de processos: construção hierárquica dos processos de negócio. O primeiro nível da arquitetura contém uma representação de alto nível dos processos de negócio, contribuindo para o entendimento de como a organização funciona de modo geral.
- Estabelecer indicadores e definir os donos de processo: para os processos de nível 1 (macroprocessos) serão estabelecidos os indicadores de desempenho e os donos de processo.
- Implantar o portal de processos: nessa etapa final, os modelos de processos elaborados devem estar disponíveis para consulta da comunidade universitária.

Portanto, a implantação do BPM requer uma mudança cultural, sua implantação deve ser de forma gradativa, conforme a maturidade da organização. Sobretudo, é importante ressaltar que qualquer iniciativa de implantação do BPM deve considerar o contexto e a cultura da organização, ou seja, aspectos como tamanho, estratégia, mercado, objetivos do BPM e recursos disponíveis, pois influenciam na sua implantação (VOM BROCKE ET AL, 2014).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo é dedicado a explicar os procedimentos metodológicos da pesquisa. Visa permitir, através da exposição detalhada dos passos seguidos quanto à elaboração e desenvolvimento do estudo em questão.

Primeiramente, é importante ressaltar que, a abordagem da pesquisa é qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2000, p. 20), “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Ademais, a pesquisa adota o objetivo exploratório e descritivo, haja vista que, busca proporcionar maior familiaridade e descrever os fatos relacionados a um Escritório de Processos em uma Universidade Pública no Brasil, mediante a combinação de teorias e técnicas advindas da Administração, Ciência da informação e Tecnologia da Informação.

O objetivo exploratório é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002). Já o objetivo descritivo expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza (VERGARA, 2000).

Quanto ao método da pesquisa, a técnica foi um Estudo de Caso Único. Portanto, esse procedimento observa exclusivamente uma unidade, permitindo um entendimento mais exato, porém aprofundado, das circunstâncias estudadas, o que faz com que os resultados sejam mais confiáveis. Segundo Goode e Hatt (1979, p. 421-422) definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social. “Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

#### **3.1 Coleta de dados**

A coleta de dados contou com a orientação de procedimentos de pesquisa documental e entrevistas, que oportunizaram a coleta de informações relevantes, relativas aos temas propostos no estudo como gestão por processos, relação do

Escritório de Processos com Universidades Públicas, e eficiência na administração pública. Assim, a pesquisa documental:

[...] entende-se aquela em que o pesquisador, recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa realizada foi consultada através dos documentos apresentados no quadro abaixo:

	<b>Documentos Consultados</b>	<b>Formato</b>	<b>Última Atualização</b>
<b>1.</b>	Relatório de Gestão da PROCIT	Físico	2019
<b>2.</b>	Site da PROCIT	Digital: <a href="https://www.ufpe.br/procit">https://www.ufpe.br/procit</a>	2020
<b>3.</b>	Site do Escritório de Processos da UFPE	Digital <a href="https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos">https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos</a>	2020
<b>4.</b>	CBOK	Físico	2018
<b>5.</b>	Guia BPMN – Elo Group	Físico	2018
<b>6.</b>	Política de Gestão de Processos de Negócio da UFPE	Físico	2019
<b>7.</b>	Manual dos Processos da UFPE	Físico	2019
<b>8.</b>	Relatório da Coordenação de Gestão de Processos (Escritório de Processos)	Físico	2019
<b>9.</b>	Manual de Padrões de Modelagem do EP da UFPE	Físico	2019
<b>10.</b>	Check List dos Processos da UFPE	Físico	2019
<b>11.</b>	Metodologia do EP da UFPE	Digital <a href="https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos/metodologia">https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos/metodologia</a>	2019
<b>12.</b>	Carta de Serviços do EP da UFPE	Digital <a href="https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos/carta-de-servicos">https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos/carta-de-servicos</a>	2018
<b>13.</b>	Portfólio de Processos Modelados do EP da UFPE	Digital <a href="https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos/portfolio">https://www.ufpe.br/procit/escrito-rio-de-processos/portfolio</a>	2020

Ademais, a literatura aponta vários autores apoiam a seleção da técnica da entrevista para coleta de dados. Esses autores apresentam a técnica como:

[...] entrevista é uma ferramenta imprescindível para se trabalhar buscando-se contextualizar o comportamento dos sujeitos, fazendo a sua vinculação com os sentimentos, crenças, valores e permitindo, sobretudo, que se obtenham dados sobre o passado recente ou longínquo, de maneira explícita, porém tranquila, e em comunhão com o seu entrevistador que deverá, inicialmente, transmitir atitudes que se transformem em transferências e troca mútua de confiabilidade. (ROSA, ARNOLDI, 2006, p.14)

Além disso, a literatura indica que a entrevista pode ser classificada, de acordo com o nível de estruturação e roteiro de questões utilizadas em: estruturada, semiestruturada, e não estruturada. Diante do problema, do tema e das questões que busco responder, fiz a opção pela entrevista semiestruturada.

Dessa forma, alguns colaboradores foram entrevistados para realização da pesquisa, sendo eles:

Entrevistado	Função	Formação
E1	Pró – Reitoria do Escritório de Processos da UFPE	Doutorado em Informatique - Université Pierre et Marie Curie (França). Mestre - Ciência da Computação (UFPE). Graduação - Engenharia Elétrica (UFPE).
E2	Diretoria do Escritório de Processos da UFPE	Doutora - Ciência da Computação (UFPE). Mestra – Ciência da Computação (UFPE). Bacharel – Ciência da Computação (UFPE).
E3	Coordenação do Escritório de Processos da UFPE	Bacharel em Direito (Universidade Católica de Pernambuco). MBA em Gestão e Liderança Universitária.
E4	Analista do Escritório de Processos da UFPE	Bacharel em Administração. Pós-Graduação em Administração (Mestrado Acadêmico) pela UFPE (PROPAD).
E5	Analista do Escritório de Processos da UFPE	Bacharel em Ciência da Computação. Pós-Graduação em Ciência da Computação (Mestrado Acadêmico) pela UFPE.

Nesse sentido é necessário entender a análise de dados do estudo em questão.

### 3.2 Análise de dados

A análise precisamente da pesquisa, foi a Análise de Conteúdo, tendo em vista que, os dados foram agrupados a partir de temas específicos. Desta forma Bardin (1997) configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa etapa da pesquisa, serão apresentados alguns gráficos e ilustrações a respeito do trabalho, e os principais resultados identificados na pesquisa, para fins de alcance dos objetivos. A seguir serão apresentados os itens 4.1, 4.2 e 4.3, para melhor entendimento dos resultados. No 4.1, descreve-se um pouco sobre a Universidade Federal de Pernambuco e a Pró Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE; no item 4.2, é detalhado sobre o setor de Escritório de Processos da UFPE, e por fim, no 4.3, apresentar-se os indicadores de processo.

### 4.1 A UFPE e a PROCIT

A principal referência temporal de criação da Universidade Federal de Pernambuco é o dia 11 de agosto de 1946, data de instauração da Universidade do Recife (UR). Criada através do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, a UR reunia as escolas de nível superior existentes no estado de Pernambuco, sendo elas: a Faculdade de Direito do Recife (fundada em 1827); Escola de Engenharia de Pernambuco (1895); Escola de Farmácia (1903); Escola de Odontologia (1913); Faculdade de Medicina do Recife (1915); Escola de Belas Artes de Pernambuco (1932) e Faculdade de Filosofia do Recife (1940).

Primeiramente é importante destacar que, a construção do campus do Recife começou em 1948, após um longo debate a respeito da localização da Universidade do Recife. Em 1967, a UR foi integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do Brasil, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), autarquia vinculada ao Ministério da Educação.

Recentemente, UFPE é uma das melhores universidades do Brasil, em ensino (graduação e pós-graduação) e pesquisa. No âmbito internacional, a instituição está entre as mil melhores do mundo (The Word University Ranckings, 2019).

Alguns dados extraídos pelo site da Universidade revela que recentemente a UFPE, reúne: mais de 40 mil pessoas, entre professores, servidores técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos em três campi: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão.

Além de toda infraestrutura dos três campi, no Recife, encontra-se: o Centro de Ciências Jurídicas, o Núcleo de Televisão e Rádios Universitárias, o Centro Cultural Benfica, o Memorial de Medicina e o Núcleo de Educação Continuada. Já no Interior, estão o Centro Acadêmico do Agreste, em Caruaru, e o Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão, localizado na Zona da Mata Norte.

O nível estratégico da UFPE é dividido em pró-reitorias, que são: unidades administrativas ligadas diretamente ao Gabinete do Reitor, responsáveis pelos procedimentos administrativos correntes da instituição, que se interligam para atender a demandas dos setores, departamentos e demais unidades administrativas da universidade. Uma das pró-reitorias da UFPE, é denominada como a Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), instituída em 2014, com a missão de coordenar e acompanhar as políticas institucionais de gestão da informação, comunicação, processos e tecnologia da informação da universidade.

Para o entrevistado E2, a ideia do escritório de processo surgiu da campanha do professor Anísio Brasileiro para reitor da UFPE, onde o professor Décio Fonseca, que era o projeto da PROCIT, colocou isso dentro do programa de projetos de reitorado do professor Anísio. Então, durante toda a campanha do segundo mandato de Anísio, Décio, defendeu essa pauta de gestão de processos da universidade trabalhar em cima de metodologias de gestão de processo para otimizar os fluxos administrativos, burocráticos e até mesmo os fluxos fins da universidade. Envolvendo ensino, pesquisa, extensão, sendo tudo isso responsabilidade do escritório de processos.

Dessa forma, a PROCIT tem um papel importante de articulação e integração entre as seguintes unidades estratégicas para a sua área de competência, sendo elas: o Núcleo de Tecnologia da Informação; Núcleo de TV e Rádio Universitária, e o Sistema Integrado de Bibliotecas. Estas unidades são subordinadas administrativamente ao Reitor, tem gestão orçamentária e financeira própria e junto à PROCIT sendo responsáveis pela implantação e execução da política institucional de comunicação, informação e tecnologia da informação da universidade.

A PROCIT é constituída por uma equipe diversificada, formada por designers, jornalistas, editores de vídeo, analistas de processo, gestores de informação, entre outros profissionais, realizando um conjunto de ações que fortalecem a identidade e a imagem da instituição; expande o acesso aos dados e informações institucionais; além de direcionarem e normatizarem as tecnologias da informação e comunicação, de modo a garantir, à comunidade acadêmica, os benefícios esperados com os serviços e ativos de tecnologia da informação. Dessa forma, abaixo será ilustrado os serviços realizados pela PROCIT:



Figura 1. Carta de Serviço da PROCIT (2020)

Dentre as atividades da PROCIT está: realização de campanhas institucionais; lançamento de aplicativos (UFPE Mobile, UFPE Play, Portal de Estágio); acesso à informação da UFPE; elaboração de políticas, normas e padrões de Comunicação, informação; (fluxo de atividades) da UFPE e entre outras ações.

Destarte, é no Escritório de Processos, setor localizado na PROCIT, que são realizadas as atividades de levantamento, mapeamentos e publicação dos processos (fluxo de atividades) da UFPE. Portanto, é necessário entender os objetivos, a estrutura, o funcionamento, ferramentas utilizadas, e mais detalhes sobre esse setor.

#### **4.2 O Escritório de Processos**

Acompanhando uma tendência entre as grandes organizações das esferas públicas e privadas no Brasil e no mundo, no dia 25 de julho de 2014 foi criado o Escritório de Processos da UFPE (EP/PROCIT), através da Coordenação de Gestão

por Processos, setorialmente localizado na Diretoria de Tecnologias e Processos da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT).

De acordo com o Entrevistado 1, como professor eu já lecionava e defendia a necessidade de escritório de processo nas organizações em função da sua importância estratégica para otimizar os processos e garantir maior engajamento das pessoas. Fundamentalmente o objetivo era trabalhar a de forma articulada, a informação, a comunicação e a tecnologia, sendo assim, um dos grandes desafios da organização era exatamente como trabalhar as informações. Então, foi a partir dessa ideia que criamos três diretorias, uma de informação, uma de tecnologia e outra de comunicação e exatamente dentro da tecnologia, nós criamos a diretoria de governança, obviamente também é um tema que também está ligado a estratégia, e os escritórios de processos tem tudo a ver na sua conexão com esta diretoria. Então, começamos a treinando as pessoas sensibilizando e tentando construir uma ponte com a gestão para que ela entendesse da relevância processo e a realidade das gestões de processos e como consequência tentar chegar ao escritório de processo.

Desde então, vem atuando no mapeamento dos processos da Instituição e dando suporte à implantação de sistemas. O Escritório se propõe a desempenhar o papel de um agente de mudança, promovendo uma maior cooperação e integração entre as diversas áreas da Universidade. Para isso, utilizam-se de conceitos, boas práticas, métodos e ferramentas propostos pelo BPM para aprimorar seus processos.

No ano 2015, elaborou-se a Metodologia de Gestão de Processos do Escritório de Processos da UFPE. O conteúdo foi desenvolvido, pelos colaboradores do setor em parceira com uma prestadora de serviços da área a Elo Group. Utilizando com base, o modelo de referência consagrado nas teorias por autores conceituados e no mercado profissional, denominado “Framework de Gestão por Processos”, que foi devidamente customizado para atender à realidade da UFPE. De acordo, com os entrevistados 1 e 2, o maior desafio para implantar um Escritório de Processos, está na cultura, da instituição, pois requer tempo parte dos gestores dos processos, muitos não entendem a importância de gastar esse tempo nas reuniões para falar de como funciona, quais são as dificuldades, os maiores gargalos, parar também juntos pensarmos melhorias para os processos daquele setor mapeado. A outro desafio, é justamente a questão de transparência, ainda existem por parte as instituições, a questão da retenção de informação e conhecimento, ademais, outro fator crítico, é a mudança, mesmo que seja para melhorias do setor, as pessoas têm uma rejeição muito grande pelo o que é inovador, elas se acomodam por um método de executar as coisas há anos. Portanto, para eles o maior desafio de fato é tentar sensibilização

as gestões e envolver os servidores no sentido de apoiar essa iniciativa que é fundamental para a Universidade.

Ademais, a Metodologia de Gestão de Processos da UFPE é composta por três serviços basilares: “Desdobramento da Estratégia para Processos”, “Execução de Projetos de Transformação” e “Gestão do Dia a Dia”. Além dos três serviços básicos, a metodologia prevê um trabalho diário de manutenção da “Governança” do modelo proposto. Em conjunto, os quatro elementos compõem o Framework da Metodologia de Gestão de Processos, representado na figura abaixo.



Figura 2: Framework da Metodologia de Gestão de Processos, visão detalhada.

**Fonte:**

[https://www.ufpe.br/documents/38982/0/UFPE++Metodologia+de+Gest%C3%A3o+de+Processos\\_UFPE.pdf/c24cc13a-dd6b-4a41-9a22-9ca1c2dc2c2c](https://www.ufpe.br/documents/38982/0/UFPE++Metodologia+de+Gest%C3%A3o+de+Processos_UFPE.pdf/c24cc13a-dd6b-4a41-9a22-9ca1c2dc2c2c)

Em seguida será apresentada a finalidade de cada uma das etapas que compõem os três serviços da metodologia do Escritório, no quadro abaixo.

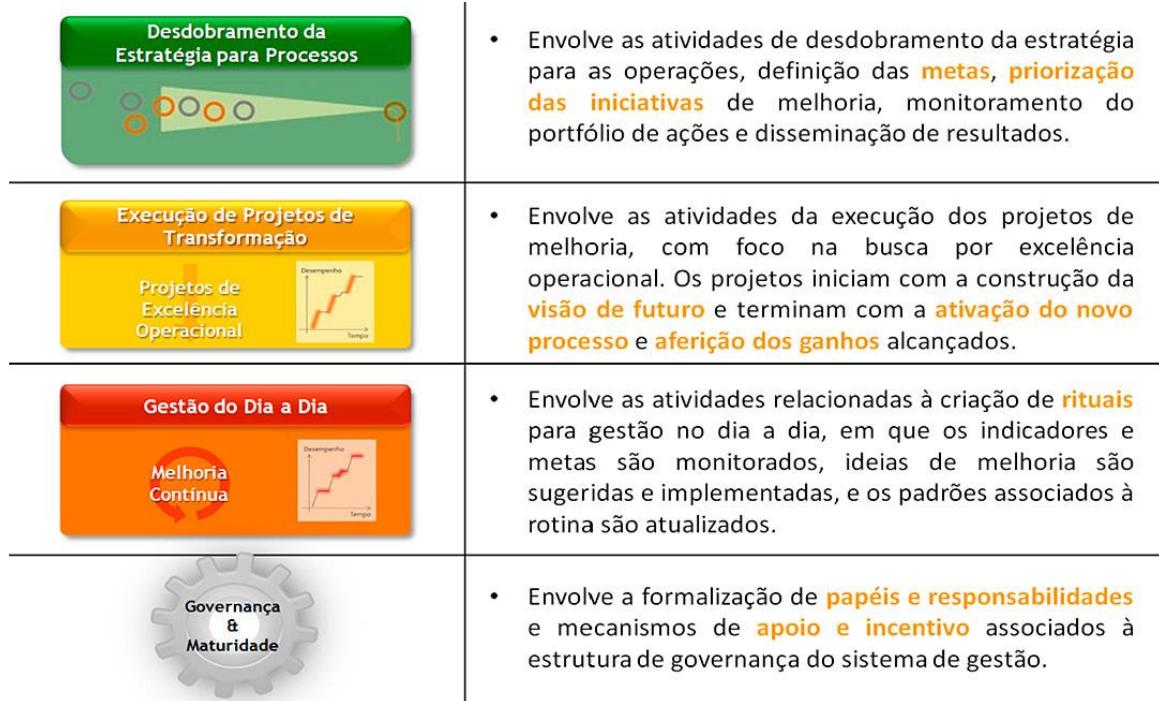


Figura 3: Etapas Framework da Metodologia de Gestão de Processos.

Fonte:

[https://www.ufpe.br/documents/38982/0/UFPE++Metodologia+de+Gest%C3%A3o+de+Processos\\_UFPE.pdf/c24cc13a-dd6b-4a41-9a22-9ca1c2dc2c2c](https://www.ufpe.br/documents/38982/0/UFPE++Metodologia+de+Gest%C3%A3o+de+Processos_UFPE.pdf/c24cc13a-dd6b-4a41-9a22-9ca1c2dc2c2c)

De acordo com a Política de Gestão de Processos de Negócios da UFPE (PGPN), a estrutura do Escritório de Processos da UFPE é composta por:

Descrição	Composição
<b>Comitê de Gestão de Processos</b> , responsável por dirigir o alinhamento das ações de gestão por processos de negócio para o alcance dos objetivos estratégicos da UFPE.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diretor(a) de Governança de TI e Processos da PROCIT (Coordenador do Comitê);</li> <li>2. Diretor(a) da Controladoria, como integrante da equipe de gestão de riscos;</li> <li>3. Diretor(a) do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), ou representante por ele(a) indicado</li> <li>4. Diretor(a)/Pró-Reitor(a) das unidades administrativas envolvidas e impactadas nos processos discutidos em questão</li> <li>5. Gestores(as) dos processos discutidos em questão;</li> <li>6. Auditor(a) titular da Auditoria Interna, como assessoria, quando necessário.</li> </ol>
<b>Escritório de Processos</b> , compõe a Coordenação de Gestão de Processos da Diretoria de Governança de Tecnologia da Informação e Processos da PROCIT.	Analistas de Processos
<b>Equipe de Processo</b> , equipe multidisciplinar instituída para o planejamento e execução de projetos de BPM responsável pelo mapeamento,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analistas de processos integrantes do escritório de processos;</li> <li>2. Gestores do(s) processo(s);</li> </ol>

Descrição	Composição
monitoramento, análise e melhoria de processo.	3. Executores do(s) processo(s): colaboradores especialistas que executam as atividades do dia a dia do(s) processo(s).
<b>Células de Mapeamento e Melhoria de Processos</b> , responsáveis pela disseminação da cultura de gestão de processos na instituição por meio da execução de iniciativas de BPM com apoio do Escritório de Processos.	Integrantes de unidades administrativas do UFPE.

Fonte: Política de Gestão de Processos de Negócios da UFPE (PGPN)

A figura abaixo demonstra a inter-relação entre as diversas estruturas, assim como o posicionamento do Escritório de Processos no organograma da PROCIT:

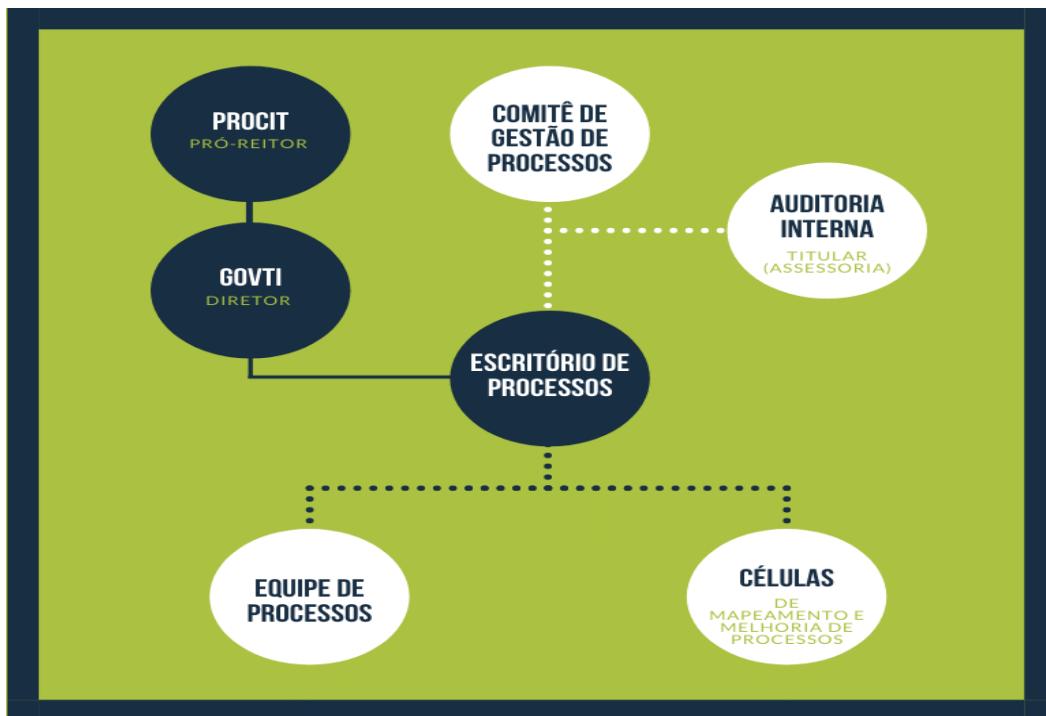


Figura 4: Inter-relação e organograma da estrutura de gestão de processos da UFPE

O Escritório de Processos da UFPE, de forma sucinta funciona da seguinte maneira: a princípio realiza-se o planejamento das atividades, estabelecendo algumas metas para o setor. Após isso, os colaboradores do EP entram em contato com os envolvidos dos processos, para que possam marcar as rotinas de reuniões de levantamento e mapeamento dos processos. Concluísse esse ciclo, com os processos mapeados e publicados no portal da Universidade. Abaixo serão apresentadas de

forma detalhada as atividades realizadas para o funcionamento do EP, na modelagem BPMN.

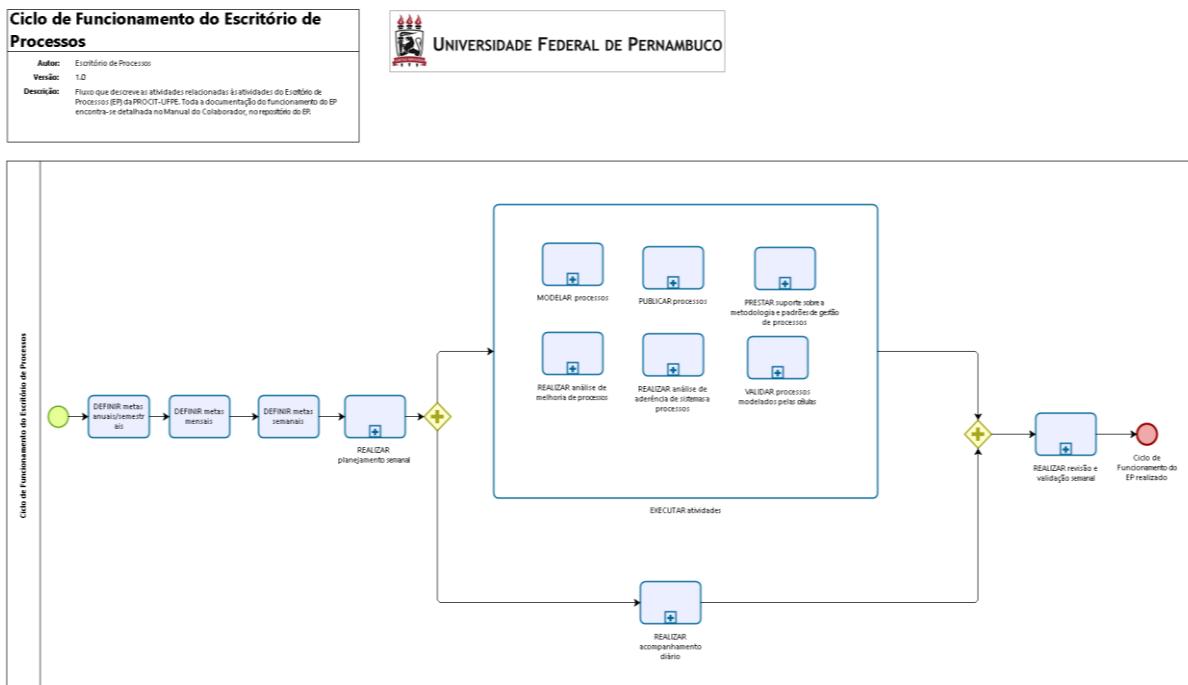


Figura 5: Ciclo de Funcionamento do EP UFPE

Fonte: Repositório Informacional do Escritório de Processos da UFPE (Google Drive)

No EP da UFPE, algumas ferramentas de trabalhos são utilizadas, sendo elas: o Bizagi Modeler, que é: um software de mapeamento de processos comercial gratuito e intuitivo; além disso, um serviço para armazenamento e partilha de arquivo, baseado no conceito de "computação em nuvem", o Dropbox; ademais, o correio eletrônico Institucional, fornecido pela própria universidade, utilizado para agendar as reuniões e registrar as informações; outrossim, algumas metodologias para organização das atividades, como por exemplo: SCRUM e o Canvas; planilha eletrônica, para cadastro e registro dos processos no catálogo de processos UFPE, além disso, alguns documentos como o Manual de Padrões, Check List de Padrões, para verificar a toda a estrutura do mapeamento, e por fim, o FileZilla um software de código aberto necessário para a publicação dos processos no site da Universidade. De acordo com os Entrevistados 3, 4 e 5, os softwares cruciais para o funcionamento do EP, são: softwares para modelagem de processos (Bizagi Modeler); Edição de textos e planilhas (Microsoft Word e Excel); e o Dropbox, repositório online.

### 4.3 Indicadores de processo

Primeiramente, é importante destacar que a equipe do Escritório de Processos participou de cerca de 150 reuniões, sendo elas reuniões de: levantamento informacional, acompanhamento, validação dos processos e publicação dos processos. Ademais, através do catálogo de processos alimentados pela equipe do EP, é possível ter a quantia de indicadores referentes a quantidade de processos mapeados; processos mapeados e publicados, processos mapeados e não publicados; processos em mapeamento e processos não mapeados. Abaixo ilustração desse acompanhamento do catálogo de processos:

A	B
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	
PRÓ-REITORIA DE COMUNICAÇÃO, INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA UFPE - CATÁLOGO DE PROCESSOS	
STATUS	QUANTIDADE
Processos mapeados	216
Processos mapeados publicados	116
Processos mapeados não publicados	100
Processos em mapeamento	48
Processos não mapeados	9
<b>TOTAL DE PROCESSOS*</b>	<b>273</b>

Figura 6: Catálogo de Processos UFPE

Fonte: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1e7LgWDsV-FWnFccrzn7UwZPJtRfJFMzEN1wxCsHjZDA/edit?ts=5da4aa24#gid=1914515902>

A seguir serão apresentadas as ações desenvolvidas e em andamento do Escritório de Processos, indicando seus status e recomendações. De acordo com os entrevistados 3, 4 e 5, não existem indicadores oficiais para o Escritório de Processos da UFPE. Existe uma tabela de Excel com os nomes dos projetos, e outra, com os nomes dos processos informando seus status, ou seja, em andamento, interrompido ou concluído.

#	Nome dos Projetos	Status do Projetos	%
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Células de Mapeamento e Melhoria de Processos</li> <li>• Ética (Ouvidoria e Comissão de Ética)</li> <li>• Sistema Integrado de Bibliotecas</li> <li>• Auditoria Interna</li> <li>• Apoio à implantação do SIGAA</li> <li>• Apoio à implantação do SIGRH</li> </ul>	Projetos andamento	31,57
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiva</li> <li>• AS-IS SIGAA</li> <li>• Análise de Aderência SIGRH</li> <li>• Contratação de Cursos</li> <li>• Gestão de Riscos</li> <li>• Revisão da Cadeia de Valor da UFPE</li> <li>• Atualização do Site da UFPE</li> <li>• POPs Progepe</li> <li>• Integridade (Nepotismo e Conflito de Interesses)</li> <li>• CONSUNI</li> </ul>	Projetos interrompidos	52,63%
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras e Contratações na UFPE</li> <li>• Revisão dos Fluxos do Escritório de Processos</li> <li>• Coordenação de Governança de TI</li> </ul>	Projetos concluídos	15,78%

Quadra 4: Status dos projetos do Escritório de Processos

Na tabela acima, podemos visualizar os grandes grupos, ou seja, os setores na qual o Escritório de Processos atuou, concluindo alguns mapeamentos, e outros que ficaram em andamento. Sendo necessária, a continuação das atividades, para que o trabalho realizado seja concretizado, e promova um valor eficaz e eficiente para Universidade. Um dos projetos futuros do Escritório de Processos, seria a execução do projeto de células em todas as unidades da UFPE, fazendo que cada servidor das suas devidas unidades da UFPE, tivesse habilidades de um analista de processos, fazendo com que os mesmos mapeassem seus próprios processos, sendo assim, descentralizando as atividades do Escritório, tornando as ações mais céleres e eficientes. De acordo com os Entrevistados 3, 4 e 5, o projeto mais marcante foi Células de Mapeamento e Melhoria de Processos, pois efetivamente seria ensinado aos servidores o básico sobre gestão por processos, notação (BPMN) e uso do Bizagi

Modeler, além de fazê-los pensar em como melhorar as atividades realizadas em seus respectivos setores. Ademais, iniciou-se uma rede de servidores, com processos e problemas semelhantes, que podem trocar experiências e se auxiliarem na melhoria desses mesmos processos.

Embora a experiência do Escritório de processos na UFPE mostre-se exitosa, mesmo com todas as barreiras para o amadurecimento da cultura de processos na instituição, percebe-se uma grande quantidade de atividades, todavia, os indicadores não demonstram a magnitude das ações empreendidas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral a ação de identificar como o Escritório de processos e a gestão por processos corroboram na eficiência das ações em uma Universidade Pública Brasileira, mais precisamente na Universidade Federal de Pernambuco. De acordo com entrevistado E2, os principais ganhos para UFPE foram que através do Escritório de Processos, os integrantes dos setores que os processos foram mapeados puderam pensar de maneira diferente, refletir um pouco, ou seja, sair um pouco da caixa, e pensar em melhorias para se trabalhar numa visão mais holística, menos operacional e vendo não só as atividades diante, mas atividades depois daquela específica que ele tá executando. E como aquilo ali faz parte de algo de forma integrada, sem falar dos ganhos de transparência, eficiência e redução dos gargalos dos processos. Para o alcance dos objetivos percorreu-se um caminho de aprofundamento teórico seguido de pesquisa empírica, conforme descrito a seguir.

Na pesquisa foram abordados conceitos de Gestão de Processos no âmbito da Administração e Tecnologia da Informação, formuladas por autores basilares que foram o aporte para o desenvolvimento da pesquisa. Para o desenvolvimento do projeto, foi exposta a coleta de dados e análise dos dados da pesquisa. Em resumo, à pesquisa foi descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa de coleta e análise de dados referentes à pesquisa bibliográfica e documental, para fins de alcance dos objetivos específicos.

Buscando atender o primeiro objetivo específico que é justamente identificar o modelo de Gestão por Processos adotados pela UFPE, foram realizados levantamentos bibliográficos para ter embasamento teórico, além disso, entrevistas com funcionários do setor, para conhecer de perto o modelo de gestão por processos adotados pelo EPROC. A experiência do modelo adotado pela UFPE é consolidada a partir da contratação do serviço de consultoria especializada que contribui com a transferência de conhecimento para um grupo que desenvolveu as atividades, assim, percebe-se a ação de formação como elemento importante para a consecução do EP implantado.

O segundo objetivo específico, foi justamente a descrição da gênese do escritório de processos, que foi realizado através de consultas por documentos do setor e entrevistas com funcionários do local, percebendo assim a importância desse

setor para a Universidade. Conforme relatos, a gênese se dá na concretização do plano de gestão do candidato à reitor, que teve atores em sua gestão com conhecimento e que compraram a ideia do EP, reunindo equipe com competências necessárias para a empreitada de desenvolver uma experiência de processos. Assim, além do elemento político identificado, percebe-se o recurso humano disponível com o suporte institucional para a realização do EP.

O terceiro objetivo específico, foi atendido através de consultas dos catálogos de processos e projetos do escritório de processos, ou seja, através de levantamentos informacionais. Ressalta-se que embora os indicadores façam parte das etapas da gestão de processos, nesse aspecto a experiência da UFPE não denotou o alcance de um grau de maturidade. Indicadores são elementos importantes no monitoramento e avaliação das ações, servindo como parâmetro para a gestão atuar.

O quarto e último objetivo específico atendido pela pesquisa, foi a detalhamento das vantagens para UFPE em adotar a gestão por processos, que foi explanada através dos resultados, das conquistas da universidade e eficiência na organização, apresentado através do aporte teórico e prático. De acordo com os relatos, os setores que conseguiram mapear os processos e internalizar a prática demonstraram um ganho na perspectiva do conhecimento das tarefas e atividades do próprio setor. É importante ressaltar que processos mapeados contribuem inclusive com a gestão do conhecimento quando documentam práticas realizadas pelos atores organizacionais, minimizando os riscos de perda de informação e possibilitando a disseminação.

O maior desafio identificado para quem pretende implantar um escritório de processos na esfera pública está na cultura das instituições, pois requer um espaço de tempo por parte dos gestores dos processos, e muitos não entendem a importância de gastar esse tempo nas reuniões para falar de como funciona, quais são as dificuldades e os maiores gargalos dos processos da unidade em questão. Outro desafio, é justamente a questão de transparência, ainda existem por parte dos funcionários das instituições, a questão da retenção de informação e conhecimento, ademais, outro fator crítico, é a mudança, mesmo que seja para melhorias do setor, as pessoas têm uma rejeição muito grande pelo o que é inovador, elas se acomodam por um método de executar as tarefas. Sendo assim, é necessária a sensibilização por parte das gestões para envolver os funcionários. Apesar de todos esses desafios, o escritório de processos é de suma importância em uma instituição, pois através desse setor, é possível gerir os processos, tornando-os mesmos mais eficientes e

transparentes, auxiliando na tomada de decisões por parte dos gestores, redução de custos e controle dos processos.

Entendemos que este estudo corrobora com as pretensões da área da Gestão da Informação, Administração e Tecnologia da Informação por fomentar a utilização procedimentos de gestão por processos com fins a melhorias dos Escritórios de Processos contextos de instituições, em especial as públicas.

Portanto, houve algumas limitações na elaboração da pesquisa, sobretudo, devido a pandemia do Covid-19, não foi possível realizar fazer mais entrevistas com alguns analistas de processos e pessoas da área, tendo em vista que, muitos não tinham disponibilidade para participar da entrevista no formato virtual. Ademais, não foi possível fazer a consulta de alguns documentos físicos em lócus, pois o Escritório de Processos da UFPE se encontrava fechado, devido ao isolamento social, decretado pelo Estado de Pernambuco. Por fim, a questão de tempo, também foi um dos motivos da limitação, o curto espaço de tempo limitou a busca de mais informações para embasar a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ADESOLA, S.; BAINES, T. Developing and evaluating a methodology for Business Process Improvement. **Business Process Management Journal**, n. 1, v. 11, p. 37-46, 2005.
- ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J. P.; MACHIN, S. Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. Long Range Planning. n. 1, v. 32, 1999.
- ADAIR, C. B. ; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK). versão 3.0.Chicago: Association of Business Process Management Professionals, 2013. Primeira liberação em português.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N. Administrative Process Improvement Methodology in the Brazilian Public Sector. **Proceedings of the POMS 20th Annual Conference. Orlando**, Florida, 2009
- BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011 .
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FIEL FILHO, A. Gestão dos processos e a eficiência na Gestão Pública. In: KANAANE, R. FIEL FILHO, A. ; FERREIRA, M.G. (orgs.). Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. 241 p.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FORSTER, M. The time has come for enterprise Business Process Management. Computerworld. Disponível em: . Acesso em 19/12/2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.
- HAMMER,M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MÜLLER, Cláudio José.; Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações). **Tese de Doutoramento**. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPE. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.
- PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M.. **Gestão de processos: da teoria à prática**– 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277p.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa:** mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

SANTOS, Sarah de Oliveira dos. **Proposição de um Escritório de Processo em uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação** (mestrado). Universidade de São Paulo, 2014.

SHITH, H; FINGAR,P; ***The third wave- process management maturity models*** available at: [www.botrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturityy%20Models-%20Smtih-Fingar.pdf](http://www.botrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturityy%20Models-%20Smtih-Fingar.pdf) Acesso: 11 de Maio de 2013, 2003.

TRAGEAR, Roger. **Estabelecendo o Escritório de Processos.** Rio de Janeiro: EloGroup, 2010.

TAUCHEN, J; BRANDLI, L, **A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário**, PPGENG, 2006.

Van der Aalst, W. M. P., ter Hofstede, A. H. M., & Weske, M. (2003). Business Process Management: A Survey. In G. Goos, J. Hartmanis, & J. van Leeuwen (Ed.). **Business Process Management** (Vol. 2678, pp.1-12), Berlin: Springer.

VAZ, J. C. **Processos de trabalho no setor público:** gestão e redesenho. 2008. Disponível em: <http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado1.pdf>.

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

**Anexo A - Roteiro da Entrevista**

- 1) Qual seu nome? Formação? Qual papel que você exercia junto ao Escritório de Processos da UFPE?
- 2) Como surgiu a ideia do Escritório de Processos? Como se deu Origem?
- 3) Quais foram os principais desafios para se implantar o Escritório de Processos na Universidade?
- 4) Quais foram os atores importantes para que o Escritório de Processos acontecesse?
- 5) Quais os principais ganhos vistos por você durante esse período na Gestão?
- 6) Como você vislumbrar pontos para o futuro, relacionado ao Escritório de Processos?
- 7) O que sugerir para quem pensa em implantar um Escritório de Processos, quais os cuidados?
- 8) Quais os projetos que não aconteceram, e quais foram os motivos?

## Anexo B - Roteiro do Questionário

- 1) Qual seu nome? Formação? Qual papel que você exercia junto ao Escritório de Processos da UFPE?
- 2) Como surgiu a ideia do Escritório de Processos? Ou seja, como se deu origem?
- 3) Quais os Serviços oferecidos pelo Escritório de Processos?
- 4) Quais os principais ganhos para Universidade com a criação do Escritório de Processos, e os principais resultados gerados?
- 5) O que sugeriu para quem pensa em implantar um Escritório de Processos?
- 6) Qual o projeto do Escritório de Processos, mais marcante para você e por quê?
- 7) Qual a metodologia usada para executar as atividades do Escritório de Processos?
- 8) Quais as softwares utilizados cruciais para o funcionamento de um Escritório de Processos?
- 9) Quais os recursos mínimos utilizados para o funcionamento do Escritório de Processos?
- 10) Como se mensura a performance do Escritório de Processos, em relação a produtividade?