

Felipe Shigunov

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COPERVE/UFSC: UMA  
ANÁLISE PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE  
PROCESSOS**

Projeto de Dissertação de Mestrado  
apresentado à Banca Examinadora  
do Programa de Pós-Graduação em  
Administração Universitária do  
Centro Socioeconômico da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Orientador: Prof. Gilberto de  
Oliveira Moritz, Dr.

Florianópolis  
2016

S555m Shigunov, Felipe

Mapeamento de processos na COPERVE/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos / Felipe Shigunov; orientador, Gilberto de Oliveira Moritz. - Florianópolis, SC, 2016.

145 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração – pública e universitária. 2. Processos. 3. BPM. 4. COPERVE/UFSC. I. Moritz, Gilberto de Oliveira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Felipe Shigunov

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COPERVE/UFSC: UMA  
ANÁLISE PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE  
PROCESSOS**

Dissertação submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 09 de agosto de 2016.

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

---

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

---

Prof. Maurício Andrade de Lima, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina – Brasil



Dedico este trabalho à minha família, e aos meus colegas de classe e de trabalho, que me acompanharam nesta jornada.



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, pais e irmãos, que sempre me apoiaram e contribuíram para minha educação.

Ao meu orientador, Professor Dr. Gilberto de Oliveira, pelos conselhos e orientações que me ajudaram a concluir este trabalho, assim como a todos os professores do PPGAU, que contribuíram para minha formação.

Aos meus colegas de classe do PPGAU pelo apoio em diferentes momentos ao longo do mestrado.

Aos colegas de trabalho da UFSC, que de alguma forma, colaboraram para a concretização deste trabalho.





## RESUMO

Com o constante surgimento de estudos que visam melhorar e tornar mais eficiente o serviço público, pesquisas estas que propõem “novas” teorias, técnicas e práticas de gestão, sendo que uma dessas técnicas amplamente difundida no meio empresarial e que começa a ser aplicada no setor público é a gestão de processos, a qual é uma técnica eficiente para identificar a origem de desperdícios nas organizações. Com o intuito de contribuir com essa questão, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender como a metodologia de gestão de processos BPM pode auxiliar nas atividades da COPERVE/UFSC, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos prestados. Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa foram de natureza aplicada, descritiva quanto aos objetivos, de abordagem qualitativa, e embasada na pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de levantamento e de campo. A coleta de dados foi feita em junho de 2016, a partir da realização de entrevistas semiestruturada e aplicação de questionário estruturado junto aos atores envolvidos nas tomadas de decisões da COPERVE/UFSC. Como resultado chegou-se a algumas recomendações para o macro processo de concursos públicos realizados pelo setor e de como a implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC pode vir a contribuir ainda mais para a melhoria dos serviços públicos ofertados. Algumas sugestões no macro processo envolvem a troca de responsabilidades de determinadas tarefas, propostas estas embasadas pela recomendação de que os analistas de TI devem somente desenvolver os sistemas e não serem os usuários dos sistemas, outra observação destina-se à eliminação de pontos onde poderia ocorrer falha na comunicação entre os agentes envolvidos nas tarefas, por fim se sugeriu a criação de um relatório técnico, documento este que indicaria explicitamente o final do processo.

**Palavras-chave:** Administração pública. Administração universitária. Processos. BPM.



## ABSTRACT

With the steady rise of studies that aim to improve and make more efficient public service, proposing "new" theories, techniques and management practices, specifically one of these techniques widespread in the business environment that has begun to be applied in the public sector is the management processes, which is an efficient technique to identify the source of waste in organizations. In order to contribute to this question, this research was conducted to understand how the BPM process management methodology can assist in the activities of COPERVE / UFSC, guided by the continuous improvement of public service. The methodology used in this study was applied research, descriptive of objectives, qualitative approach, and grounded in the literature, documentary, survey and field data. The data collection was carried out in June 2016, from interviews and questionnaire with the actors involved in decision making of COPERVE / UFSC. As a result, this study showed improvements recommendations on macro process of public admission undertaken by the University and how the implementation of a process management methodology in COPERVE / UFSC may contribute to the improvement of public services offered. Some suggestions in the macro process involves the exchange of tasks responsibilities, these proposals are based in the recommendation that IT analysts must develop systems and are not users of the systems, other hint intended to eliminate points where there could be miscommunication between the agents involved in the tasks, another suggestion is to be made a technical report, a document that would indicate the end of the process.

**Keywords:** Public administration. Higher education institutions. Process. BPM.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão sistêmica dos processos.....	68
Figura 2 - Modelo de estrutura de trabalho para classificação de processos .....	71
Figura 3 - Ciclo de BPM proposto por Baldam.....	75
Figura 4 - Organograma da PROGRAD .....	92
Figura 5 - Organograma da Comissão Permanente do Vestibular – COPERVE.....	93
Figura 6 - Conhecimentos necessários para implantação do BPM.....	103
Figura 7 - Evento de Início.....	107
Figura 8 - Evento de fim .....	107
Figura 9 - Tarefa.....	107
Figura 10 - Gateway .....	108
Figura 11 - Gateway paralelo .....	108



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de administração pública .....	27
Quadro 2 - Definições de Gestão Universitária.....	35
Quadro 3 - Definições de qualidade .....	40
Quadro 4 - Definições de gestão da qualidade .....	44
Quadro 5 - Etapas do Movimento da Qualidade .....	46
Quadro 6 - Definições de processo.....	54
Quadro 7 - Definições de processo de negócios.....	57
Quadro 8 - Definições de gestão de processo.....	58
Quadro 9 - Comparativo entre as abordagens de melhoria contínua, reengenharia e BPM .....	61
Quadro 10 - Comparativo entre abordagem analítica e sistêmica .....	69
Quadro 11 - Categorias e fatores de análise da pesquisa.....	86
Quadro 12 - Eventos realizados pela COPERVE de 2007 até 2016 .....	94





## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>19</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>22</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	25
<b>2.1.1 Conceitos fundamentais de Administração Pública .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2 Universidades Federais.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.3 Gestão Universitária .....</b>	<b>34</b>
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE .....	36
<b>2.2.1 Conceitos fundamentais de qualidade .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2 Gestão da qualidade .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.3 Gestão da qualidade nos serviços públicos.....</b>	<b>50</b>
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS .....	52
<b>2.3.1 Conceitos básicos .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.2 Gerenciamento de processos de Negócios - BPM .....</b>	<b>66</b>
<b>2.3.3 Modelos de implantação e ciclo de vida do BPM.....</b>	<b>74</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>81</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	82
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	84
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA .....	84
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS .....	84
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	87
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	88
<b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>89</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA COPERVE NOS ÚLTIMOS 10 ANOS.....	90
4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA COPERVE/UFSC ACERCA DA NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR .....	95
<b>4.2.1 Conhecimento acerca de gestão de processos .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.2 Conhecimento acerca metodologias de gestão de processos ...</b>	<b>96</b>
<b>4.2.3 Conhecimento acerca dos benefícios que uma metodologia de gestão de processos pode trazer .....</b>	<b>98</b>
4.3 BENEFÍCIOS QUE A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS BPM NA	

COPERVE/UFSC PODE TRAZER NA OFERTA DO SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO .....	102
4.4 MAPEAMENTO DO MACRO PROCESSO DE CONCURSOS PÚBLICOS REALIZADOS PELA COPERVE/UFSC .....	106
4.5 PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA O MACRO PROCESSO DE CONCURSOS PÚBLICOS REALIZADOS PELA COPERVE/UFSC .....	112
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>115</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....	117
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE B – Carta de Apresentação (COPERVE).....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE D - Mapeamento do macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE E - Proposta de alternativas de ação para o macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC .....</b>	<b>145</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Gonçalves (2000) todo serviço oferecido por uma organização é fruto de processos. Da mesma forma, não existe processo que não resulte, direta ou indiretamente, em um produto ou serviço. Ou seja, tudo o que é feito é composto de um ou mais processos.

Os avanços tecnológicos vividos nos últimos anos, aliados à busca por eficiência e à flexibilidade na produção de bens/serviços, propiciou o aumento no interesse por técnicas de gestão de processos em todos os tipos de organizações, tanto privadas quanto públicas (BALDAN, 2008). Na administração pública, os avanços tecnológicos também ocorreram e aliado a crescente pressão da sociedade por mais transparência, eficiência e qualidade nos serviços, faz da otimização de processos um importante recurso para os gestores (CATELLI; SANTOS, 2004).

A gestão da qualidade é um modelo administrativo que já se consolidou na área empresarial, pois tem seus fundamentos e práticas implementadas no início da década de 1950 no Japão e posteriormente nos Estados Unidos e também na Europa (PALADINI, 2012). No entanto, e apesar da sociedade conchamar por melhorias no serviço público ofertado, ainda não se verifica essa proliferação da gestão da qualidade, enquanto estratégia competitiva e modelo de gestão que visa a melhoria contínua tendo como foco primordial o cliente e uma visão sistêmica de processos.

A gestão de processos tem seus fundamentos teóricos e práticos dos conhecimentos produzidos pelos pesquisadores da melhoria contínua e gestão da qualidade, da reengenharia, da disciplina Organizações, Sistemas e Métodos (OSM) e também da Teoria Geral dos Sistemas (PRADELLA; FURTADO; KIPPER., 2012; BALDAM, 2007, 2008; DE SORDI, 2014).

Os estudos e pesquisas sobre a gestão de processos não são novas, pois remonta a meados da década de 1990, com sua introdução à produção industrial, como uma tentativa para melhorar o desempenho das empresas e torná-las competitivas. Dessa forma, a adoção da prática de gestão de processos tem sido vista como fundamental para as empresas, como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhorar os processos, melhores resultados, o alcance da competitividade e do atendimento das necessidades dos clientes (PRADELLA; FURTADO; KIPPER., 2012; BALDAM, 2007, 2008; DE SORDI, 2014).

Na área pública a abordagem de gestão de processos começa a ganhar espaço, especialmente com a criação de prêmios de qualidade, no aperfeiçoamento de processos e na criação de organismos dedicados ao aperfeiçoamento de processos, como a Gespública (LINHARES, 2012).

Contudo, é preciso lembrar que a abordagem taylorista está impregnada nas organizações contemporâneas privadas e, principalmente, nas públicas. Isso faz com que a absorção de novas abordagens e modelos de gestão sejam implementados de forma mais lenta do que o esperado (LINHARES, 2012).

A respeito dessa lentidão de adoção de novos modelos de gestão na administração pública Linhares (2012), destaca que estão diretamente relacionados com a estrutura organizacional.

A gestão de processos evoluiu para o que é chamado hoje de Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM (do inglês *Business Process Management*). Tanto na iniciativa privada como nas instituições públicas, a gestão de processos é uma boa opção, já consolidada, para quem pretende obter mais resultados por meio da constante melhoria nos processos organizacionais (BRASIL, 2013).

O BPM pode ser considerado como um modo de observar e gerenciar o mundo organizacional, modo este desenvolvido por meio de conhecimentos produzidos e ancorados em metodologias específicas e padronizadas ao longo do tempo pela comunidade científica (BRITTO, 2012).

Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio da *Association of Business Process Management Professionals - ABPMP - BPM CBOK®* (ABPMP BRASIL, 2013), o BPM pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, independente do seu tamanho ou origem dos recursos mantenedores, pois, o principal objetivo em todos os casos é agregar valor aos seus produtos/serviços e a completa satisfação dos seus clientes/usuários.

A partir dessas definições, pode-se refletir que a gestão de processo por meio do BPM pode ser aplicada no serviço público a fim de buscar a melhoria constante dos serviços oferecidos à população. Sendo que, toda e qualquer ação que vise à melhoria dos serviços públicos e a redução de custos operacionais deve ser encarada como uma possível saída para a constante diminuição de recursos financeiros dos órgãos públicos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece em seu artigo 37º que a administração pública obedeça aos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, p. 17). O princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que deu nova redação ao *caput* desse artigo da constituição brasileira, com o intuito de desburocratizar a administração pública e transformá-la em administração gerencial (MEIRELLES, 1999).

A sociedade está cobrando cada vez mais resultados e menos desperdício de dinheiro público, segundo Meirelles (1999), não basta o agente público realizar seu ofício com legalidade, a sociedade moderna exige atendimento satisfatório e resultados positivos.

Diante disso, vários estudos buscam a melhor maneira de tornar o serviço público mais eficiente. Segundo Leal (2003), o mapeamento de processos é uma técnica eficiente para identificar a origem de desperdícios nas organizações, fazendo também com que as organizações trabalhem de maneira mais integrada, o que propicia a obtenção de mais resultados com menos custos.

Este estudo não tem a pretensão de fazer uma reflexão a respeito do conceito de eficiência no serviço público e sim a aplicação uma metodologia amplamente usada para melhorar, dentre outras coisas, a transparência, a segurança, o atendimento ao público e proporcionar a redução de custos operacionais, além de propiciar a melhoria na qualidade de vida dos servidores afetados por tal metodologia, quando bem aplicada.

Diante do exposto, está inserida no serviço público a Comissão Permanente do Vestibular – COPERVE, que foi criada pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em 29 de setembro de 1970, com o objetivo de planejar, coordenar e executar todas as atividades relativas ao Concurso Vestibular da UFSC e também aos diversos concursos públicos para a carreira técnico administrativo da UFSC. Essa comissão é composta por professores e técnicos que se empenham em promover concursos públicos da mais alta qualidade, confiabilidade e transparência, dispondo de uma competente equipe de elaboradores de provas e de um corpo de fiscais periodicamente treinados para aplicação de provas. Com a filosofia de trabalho que prima pela qualidade e transparência, a equipe da COPERVE está sempre empenhada em aprimorar seus processos para continuar

desenvolvendo seu trabalho com segurança e presteza à população interna e externa da UFSC (UFSC, 2010).

O processo de planejamento e realização de Concursos Públicos da UFSC, ao longo dos seus 43 anos, tem sofrido mudanças que vão desde aspectos de logística às mudanças na forma de arquitetar as provas. Ao longo desses anos muitas pessoas passaram pela COPERVE, seja como servidor, seja como colaborador temporário, deixando sua marca no modo como são feitas as coisas, refletindo nos processos organizacionais.

A partir do acima exposto, a proposta de implantação da abordagem de Gestão de Processos de Negócio (com base no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio da *Association of Business Process Management Professionals* - ABPMP - BPM CBOK®) na COPERVE, converte-se em peça relevante na necessidade de melhorias contínuas no serviço público. Assim, o estudo **MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COPERVE/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos** procurou com isso, responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como a metodologia de gestão de processos BPM pode auxiliar nas atividades da COPERVE/UFSC, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos prestados?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para buscar a resposta do problema proposto nesta pesquisa, seus objetivos foram classificados em geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a metodologia de gestão de processos BPM pode auxiliar nas atividades da COPERVE/UFSC, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos prestados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a COPERVE/UFSC nos últimos 10 anos
- Analisar a percepção dos gestores da COPERVE/UFSC sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor

- Analisar os benefícios que a implantação da metodologia de gestão de processos BPM na COPERVE/UFSC pode trazer na oferta do serviço público prestado
- Mapear o macro processo de concursos realizados pela COPERVE/UFSC
- Propor alternativas de ação para o macro processo de concursos realizados pela COPERVE/UFSC

### 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A COPERVE deposita, em primeiro lugar, a qualidade, segurança e transparência dos seus concursos, desde o planejamento à execução. Em torno de todo esse processo, estima-se os custos material, humano e tempo.

O correto mapeamento dos processos envolvidos na realização de um Concurso Público traz segurança para todo o processo, além de possibilitar análises constantes para aperfeiçoamentos visando a qualidade, transparência, segurança e redução de custos.

A complexidade de um Concurso Público requer alto grau de empenho de todos os envolvidos, não havendo margens para esquecimentos, erros ou até mesmo, em casos extremos, doença, pois afetaria todo o desenrolar do concurso. Com o correto mapeamento dos processos de um Concurso, haveria menos riscos de um processo seletivo ser afetado por eventos adversos e não programados que viessem a ocorrer.

O mapeamento de processos é uma ferramenta muito valiosa para a gestão, pois, é através disso que se descobrem os gargalos operacionais, se delimita os responsáveis por cada etapa ou atividade e ainda se estima os recursos necessários (BRITTO, 2012). Todas essas vantagens justificam o esforço que se pretende empregar no mapeamento, análise e gestão dos processos envolvidos na realização de um Concurso Público da UFSC pela COPERVE.

A importância da presente pesquisa para toda a comunidade está relacionada com a oportunidade de poder proporcionar a melhoria da utilização dos recursos públicos, já para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, a pesquisa tem papel fundamental na difusão dos conhecimentos produzidos, servindo de referencial para futuros estudos e ao mesmo tempo promovendo a divulgação do programa por meio do compartilhamento dos resultados.

A viabilidade da presente pesquisa decorre do fato do pesquisador trabalhar no setor pesquisado atuando na área de Tecnologia da Informação, o que possibilita a facilidade no entendimento dos processos ligados a rotina do setor, foco da pesquisa.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, é apresentada a introdução, com uma contextualização do tema e problema de pesquisa. Em seguida são apresentados os objetivos e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo consta a fundamentação teórica, abordando os temas administração pública e gestão universitária, gestão da qualidade e gestão de processos.

Já no terceiro capítulo é apresentada a metodologia para o desenvolvimento do estudo, incluindo a caracterização e delimitação da pesquisa, técnica de coleta de dados, análise e interpretação de dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, estão apresentadas a descrição, a análise e a interpretação dos resultados.

Por fim, as considerações finais da dissertação estão apresentadas no quinto capítulo, seguido das referências utilizadas e dos apêndices.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados conceitos importantes para a compreensão do estudo proposto. Para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados dividiu-se a fundamentação teórica em três partes inter-relacionadas.

A primeira parte tratou da Administração pública com seus conceitos fundamentais, as universidades federais e gestão universitária. Num segundo momento se tratou da gestão da qualidade, seus conceitos fundamentais, a gestão da qualidade e também da gestão da qualidade nos serviços públicos. Por fim, a última parte tratou-se de analisar a gestão de processos com seus conceitos básicos, o gerenciamento de processos de negócios – BPM e os modelos de implantação e ciclo de vida do BPM.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao pensar-se em Administração Pública é possível definir pelo menos duas vertentes de pensamento, uma que considera a mesma enquanto o conjunto de instrumentos, leis e decretos que auxiliam na organização do Estado, e uma outra que considera a Administração Pública enquanto uma disciplina ou área da Administração (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A Administração Pública enquanto disciplina inserida na área de conhecimento da Administração é relativamente recente, remonta ao início dos anos de 1980. Já a Administração Pública vista enquanto o sinônimo aparelho ou de organização do Estado é mais antiga e remonta aos primórdios da organização das nações organizadas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nesta seção, são apresentados os tópicos que constituem a base deste estudo. Partindo-se da Administração Pública no Brasil, são abordados assuntos que conduzirão o desenvolvimento do trabalho. Desta forma, são aqui tratados temas relacionados à educação superior brasileira, às universidades federais, gestão universitária, importação de bens e insumos para pesquisa científica e tecnológica, e sobre processos.

O objetivo aqui é o de analisar os fundamentos da Administração Pública, de modo a compreender como a Administração Pública se transformou ao longo dos anos no Brasil e qual seu impacto na gestão universitária e na oferta de serviços públicos.

Com o intuito de alcançar os objetivos deste tópico estruturou-se o mesmo da seguinte forma:

2.1.1 - Conceitos fundamentais de Administração Pública

2.1.2 – Universidades Federais

2.1.3 – Gestão Universitária

### **2.1.1 Conceitos fundamentais de Administração Pública**

A Administração Pública pode ser compreendida como disciplina da Administração e também como sinônimo de aparelho ou de organização do Estado. A Administração Pública vista como disciplina da área de conhecimento da Administração tem tido suas pesquisas e abrangência nacional expandida ao longo dos anos, principalmente com o surgimento de importantes cursos em Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A Administração Pública, enquanto objeto de estudo de pesquisadores nacionais e internacionais se intensificou a partir da década de 1980. Entre os pesquisadores/estudiosos que discutem a administração pública, destacam-se: Bresser-Pereira (1996, 2000, 2013), Bresser-Pereira e Spink (2005), Costin (2010); Di Pietro (2012); Denhardt, (2011); Madeira (2009); Matias-Pereira (2010); Oliveira (2014); Procopiuck (2013); Serrano, 2011 e Torres (2004, 2012).

A doutrina jurídica brasileira, define basicamente dois sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão administração pública: sentido objetivo e sentido subjetivo (DI PIETRO, 2005).

Segundo o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Conforme define Bresser-Pereira (1996) no Brasil é possível identificar três modelos essenciais de Administração Pública: a) modelo de administração patrimonialista nos moldes dos Estados totalitários; b) modelo de administração burocrática que emergiu como uma necessidade de coibir abusos da administração patrimonialistas e caracterizada pelos princípios da rigidez de regras para o funcionamento da máquina estatal; c) modelo de administração pública gerencial ou como também é denominada de Nova Administração Pública, momento em que se inicia uma preocupação com a eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados.

A ideia de reforma da administração pública no Brasil não é nova e começou a ser delineada na primeira reforma ocorrida na década de 1930, com a criação das autarquias. Contudo, a primeira tentativa de

transformação de uma modelo de administração pública burocrática em gerencial ocorre na década de 1960 com o Decreto-Lei 200/1967, que tentou superar a rigidez burocrática dando ênfase a descentralização mediante a autonomia da administração indireta. Enquanto que no mundo a tentativa de reforma do Estado ocorreu a partir dos anos de 1970, no caso brasileiro, apesar de haver inúmeras tentativas de reforma da máquina administrativa somente a partir da década de 1990 que as reformas da Administração Pública se tornam inevitáveis para impedirem uma crise ainda maior, motivo pelo qual que somente em 1995 é que a reforma administrativa se tornou tema central (BRESSER-PEREIRA, 1996, 2000, 2005).

O quadro 1 apresenta algumas definições de pesquisadores sobre o conceito de administração pública.

Quadro 1 - Definições de administração pública

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de Administração Pública</b>
Bresser-Pereira (1996)	Para Bresser-Pereira no Brasil é possível identificar três formas de administração pública: a) administração patrimonialista; b) administração pública burocrática; c) administração gerencial: chamada de nova gestão pública, foi introduzida com objetivo de realizar a reforma do Estado e trouxe mudanças significativas, refletindo na situação atual
Moraes (2007)	A Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e, subjetivamente, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas as quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.
Matias-Pereira (2010)	A Administração Pública pode ser entendida como a atividade concreta e imediata que o Estado realiza para garantir os interesses coletivos, apoiada num conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

## Quadro 1 - Definições de administração pública

(conclusão)

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de Administração Pública</b>
Denhardt (2011)	A Administração Pública pode ser compreendida a partir de três orientações: primeiramente, como parte do processo governamental; uma segunda orientação vê as organizações públicas como se fossem iguais às organizações privadas, sendo vista como uma teoria organizacional ampliada; em terceiro lugar, a administração pública é vista de forma semelhante ao direito ou à medicina, que recorre a várias perspectivas teóricas para produzir impactos práticos.
Di Pietro (2012)	Administração Pública é a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve sob o regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos”. Também considera a existência de uma dupla definição considerando o sentido subjetivo e objetivo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que se pode verificar pelo quadro acima e pelas definições é que a Administração Pública visa atender de forma eficiência e com qualidade as necessidades da sociedade, de modo a tornar melhor vida dos cidadãos.

Portanto, é possível afirmar que a eficiência e a qualidade dos serviços públicos deve ser uma busca incansável da Administração Pública e de suas instituições, inclusive da Gestão das Universidades Federais.

Cabe destacar, também que, a Administração Pública é distinta da administração de empresas e como tal deve ter seus próprios estudos e peculiaridades analisadas e pesquisadas.

Após essa breve análise histórica e teórica do conceito de Administração Pública e sua presença no dia-a-dia das pessoas iremos apresentar uma análise histórica e conceitual das universidades brasileiras.

## 2.1.2 Universidades Federais

Na análise das origens das Universidades remetemo-nos a um resgate da história da educação, ou seja, faz-se necessário buscar nas obras clássicos da história da educação fundamentos para sua compreensão. Entre essas obras podemos destacar algumas, tais como: Paul Monroe (1978), Frederick Eby (1978), Cambi (1999), Luzuriaga (1975) e Minogue (1981).

O surgimento das Universidades ocorreu na Antiguidade Clássica, principalmente na Grécia e em Roma, e no final da Idade Média surgem as primeiras universidades: Bolonha (1088), Paris (1150), Oxford (1096), Cambridge (1209), Pádua (1222), Nápoles (1224), Toulouse (1229), Pisa (1343), Cracóvia (1364), Viena (1365), Heidelberg (1365), Eifurt (1397), Colônia (1388) (SOUZA, 2009).

A origem das Universidades deu-se no mundo grego nos séculos e as instituições de educação superior que se destacaram nesse momento histórico foram as Universidades de Atenas e a Universidade de Alexandria. A Universidade de Atenas era constituída de três escolas superiores, a Academia, a escola peripatética (fundada por Aristóteles) e a estóica.

Por causa das depredações de guerra todas tinham sido forçadas a transferir-se para dentro da cidade. Combinando a educação dos efebos ministrada pelo Estado – que agora estava reduzida a um ano e era facultativa, - com o trabalho mais intelectual das escolas filosóficas, formou-se uma instituição permanente cujo chefe era eleito pelo senado ateniense. Os meninos deviam frequentar preleções nas três escolas filosóficas, e ainda seguir cursos de retórica e lógica. Do estrangeiro vieram estudantes para a nova escola; o fato de muitos deles não estarem devidamente preparados fez surgirem numerosos mestres repetidores e assistentes particulares. Com o tempo veio então a estrutura elaborada da universidade, como a conhecemos nos tempos modernos. (MONROE, 1978, p. 74).

A universidade enquanto instituição social teve seu surgimento na Europa Ocidental no final do século XI, num período de consolidação do feudalismo. É possível afirmar que as primeiras universidades têm

herança de escolas eclesiásticas estabelecidas, portanto, desta forma as universidades surgem a partir de uma dupla herança, a greco-romana e a das escolas monásticas. Considera-se que a Universidade de Bolonha, na Itália, como a mais antiga na Europa, tendo sido fundada em 1088, contudo, e apesar da universidade de Bolonha ser a mais antiga da Europa, foi superada em influência pela de Paris, o próprio termo *universitas* foi utilizado neste sentido pela primeira vez em 1262, no registro da *universitas parisiensis*. (ROSSATO, 1998; MINOGUE, 1981).

A história da criação da educação superior brasileira remete-nos aos primórdios do período imperial brasileiro, uma fase da vida social nacional marcada pela política de colonização portuguesa. Nesse sentido, essa fase inicial reveste-se de considerável resistência para criação de Universidades no Brasil, resistência essa oriunda dos portugueses e justificada pela política de colonização e também, por uma parcela da população brasileira que considerava desnecessária a criação de Universidades visto que a Europa oferecia para a elite nacional uma mais adequada formação em suas Universidades (FÁVERO, 1977; CUNHA, 1980, 1983, 1986; ROSSATO, 1998; ROMANELLI, 1993; SHIGUNOV NETO, 2015).

A história da educação brasileira, enquanto objeto de estudo de pesquisadores nacionais se intensificou a partir da década de 1980. Entre os pesquisadores/estudiosos que discutem a história da educação brasileira de forma específica e a gênese da universidade brasileira de forma geral, destacam-se: *Fávero (1977), Cunha (1980, 1983 e 1986), Ribeiro (1988), Saviani (1987, 1996), Romanelli (1993), Niskier (1989), Rossato (1998) e Shigunov Neto (2015)*.

A estrutura administrativa da educação superior no Brasil, desde sua criação em 1808, caracterizou-se pela centralização e subordinação direta ao Governo Federal. Entretanto, cabe observar que no período inicial da República a União não possuía, ao menos formalmente, a exclusividade para legislar sobre a educação superior, pois a Constituição de 1891 oferecia autonomia aos Estados para legislarem acerca desse nível de ensino (FÁVERO, 1977; CUNHA, 1980, 1983, 1986; ROSSATO, 1988; ROMANELLI, 1993; SHIGUNOV NETO, 2015).

O processo de consolidação de uma estrutura, específica para a educação superior brasileira deu-se de forma lenta e complexa ao longo de dois séculos de história. Dessa forma, a luta pela implantação da Universidade no Brasil pode ser dividida em três fases distintas, o primeiro momento, denominado de primórdios da educação superior no

Brasil, apresenta como grandes representantes, os jesuítas, período compreendido entre 1759-1808; o segundo momento, pode ser denominado de idealização da Universidade brasileira, caracterizado pela criação de estabelecimentos isolados de educação, que compreende o período de 1808-1915. O terceiro momento, pode ser denominado de materialização da Universidade no Brasil, podemos apresentar a Reforma Carlos Maximiliano (Lei nº 2.924 de 5/01/1915) como o marco inicial para a fundação da primeira Universidade brasileira. Entretanto, somente pelo Decreto nº 14.343 de 7/09/1920 que se consolidou oficialmente a união de três faculdades existentes no Rio de Janeiro, dando origem, dessa forma, da Universidade do Rio de Janeiro (FÁVERO, 1977; CUNHA, 1980, 1983, 1986; SHIGUNOV NETO, 2015).

Segundo a Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional também conhecida como LDB/1996 as Instituições de Ensino Superior o sistema federal de ensino compreende: I) as instituições de ensino mantidas pela União; II) as instituições de ensino superior criadas e mantidas pela iniciativa privada; III) os órgãos federais de educação (artigo 16). O Título V – Dos níveis e das modalidades de Educação e Ensino, Capítulo I – Da composição dos níveis escolares define em seu artigo 21 que a educação escolar compõe-se de: I) educação básica, formada pela educação infantil, educação fundamental e ensino médio; II) educação superior (BRASIL, 1996).

O Capítulo IV da mesma lei – Da Educação Superior – em seu artigo 43 estabelece que a educação superior tem por finalidade:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares. (Incluído pela Lei nº 13.174, de 2015). (BRASIL, 1996).

O artigo 54 da referida lei estabelece que as universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal.

Já o artigo 55 estabelece que caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.

O artigo 56 define que as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996).



O Decreto nº 5.773 de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006) dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

O capítulo I do referido texto – Da educação superior no sistema federal de ensino – em seu artigo 2º estabelece que o sistema federal de ensino superior compreende as instituições federais de educação superior, as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior.

O artigo 9º estabelece que a educação superior é livre à iniciativa privada, observadas as normas gerais da educação nacional e mediante autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.

Já o artigo 10 define que o funcionamento de instituição de educação superior e a oferta de curso superior dependem de ato autorizativo do Poder Público, nos termos deste Decreto.

O artigo 12 estabelece que as instituições de educação superior, de acordo com sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, serão credenciadas como:

- I - faculdades;
- II - centros universitários; e
- III - universidades.

E o artigo 13 define que o início do funcionamento de instituição de educação superior é condicionado à edição prévia de ato de credenciamento pelo Ministério da Educação (BRASIL, 1996).

Por fim, importa compreender que o Decreto nº 8.754 de 2016 (BRASIL, 2016) incluiu o parágrafo 11 que estabelece que a criação de universidade ou instituto federal dispensa a edição do ato autorizativo prévio para funcionamento e oferta de cursos, nos termos de sua lei de criação.

Despóis dessa breve análise da legislação educacional brasileira e da educação superior é possível compreender que as Instituições de Ensino Superior públicas são classificadas em Universidades Federais e Institutos Federais.

Portanto, é possível afirmar que a universidade brasileira não é nova e passou por diversos momentos até sua consolidação e expansão na década de 1990. Momento em que a iniciativa privada assume papel preponderante nesse momento contribuindo para o aumento considerável da oferta de vagas no ensino superior brasileiro. Contudo, esse processo de expansão momentâneo da educação superior por meio

da iniciativa privada trouxe consigo também diversos problemas e perigos, o principal deles a questão da qualidade educacional ofertada.

Importa considerar novamente como já se frisou anteriormente que a administração de uma universidade pública é diferente da administração de uma universidade privada, e, principalmente da administração de uma empresa. Após essa breve análise da gênese da universidade brasileira iremos apresentar uma breve análise da gestão universitária.

### **2.1.3 Gestão Universitária**

Administração universitária ou gestão universitária? Se considera que ambos conceitos designam a mesma coisa, que é a forma de gerenciar uma Instituição de Ensino Superior. Contudo, para os fins dessa pesquisa utilizar-se-á a denominação Gestão Universitária.

A Gestão universitária pode ser compreendida como disciplina da Administração e como área de estudo, e a partir da década de 1990 assumiu uma posição de destaque dado sua importância e sua especificidade no campo das organizações universitárias (COLOSSI; PINTO, 2004).

A Gestão Universitária, enquanto objeto de estudo de pesquisadores nacionais e internacionais se intensificou a partir da década de 1990. Entre os pesquisadores/estudiosos que discutem a administração universitária, pode-se citar alguns: Colossi e Pinto (2004); Souza (2009); Schlickmann e Melo (2012); Colombo, Rodrigues e Cols (2011); Schlickmann (2013) e Colombo (2013).

Schlickmann (2013) utiliza o termo administração universitária e afirma que a definição do conceito está na junção dos conceitos de administração e de universidade.

Já para Colossi e Pinto (2004) a Gestão Universitária, enquanto área de estudo, preocupa-se com a estrutura, o funcionamento e o comportamento de pessoas e grupos que atuam nas organizações universitárias.

O quadro 2 apresenta algumas definições de pesquisadores sobre o conceito de Gestão Universitária.

Quadro 2 - Definições de Gestão Universitária

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de Gestão Universitária</b>
Colossi e Pinto (2004)	A Gestão Universitária, enquanto área de estudo, preocupa-se com a estrutura, o funcionamento e o comportamento de pessoas e grupos que atuam nas organizações universitárias.
Souza (2009)	A gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica. Essas modalidades da administração educacional constituem um campo complexo de trabalhos para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas.
Schlickmann (2013)	A administração universitária pode ser definida como um campo científico (que faz parte daquele, ou seja, é um subcampo daquele) cujo objeto de estudo são as organizações de educação superior, universitárias ou não. Portanto, estão incluídas nesse conceito suas variações, dentre as quais: a administração/gestão de IES; a gestão universitária; bem como a administração/gestão do ensino e da educação superior.
Schlickmann e Melo (2012)	Conclui-se que a Administração Universitária constitui um campo difícil de ser delineado. Em vários trabalhos a que se teve acesso, principalmente anais de eventos, o que se é enquadrado como Administração Universitária vai muito além da gestão de universidades. Quaisquer assuntos que dizem respeito à educação superior são tratados como pertencentes a essa área de estudo. Acredita-se que a temática da Administração Universitária deveria fazer parte do campo da Administração, como um sub-campo de estudos. Entretanto, não é o que se vê na prática. Daí a dificuldade de se encontrar, como foi mencionado um marco teórico dos estudos deste campo. Pela análise dos textos supracitados percebe-se uma prevalência do paradigma funcionalista na área de Administração Universitária. Para os autores dos trabalhos analisados, assim como as empresas buscam por meio da sua administração o atingimento dos objetivos, a adaptação às pressões do ambiente em que estão inseridas visando o equilíbrio, a universidade, por meio de sua administração assim também procede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que se pode verificar pelo quadro acima e pelas definições é que a Gestão Universitária é uma área de estudo com objeto de estudo definido e delimitado, as universidades, no entanto, é uma área nova e bastante complexa que requer um aprofundamento de pesquisas e estudos.

Cabe destacar, que, igualmente como a Administração Pública é distinta da administração de empresas também a Gestão Universitária é uma área de estudo pertencente a Administração distinta das anteriores, e como tal deve ter seus próprios estudos e peculiaridades analisadas e pesquisadas.

De acordo com Souza (2009) a gestão universitária é uma área de conhecimento diferenciada da administração de empresas e também da administração pública, com dimensões teóricas e metodológicas distintas.

Com essa análise da gestão universitária finalizamos a primeira seção que tratou da Administração Pública. A segunda seção tratará da gestão da qualidade e de sua importância para a gestão universitária.

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

A revolução industrial foi um marco importante para a sociedade e a vida das pessoas, foi um momento de profundas transformações na forma de viver das pessoas que saíram do campo para viver e trabalhar nas cidades.

Da mesma forma que a revolução industrial trouxe profundas transformações na forma de viver das pessoas também trouxe transformações na forma de gerenciar as organizações, passou-se de uma forma artesanal de produção para uma forma industrial de produzir os produtos (SHIGUNOV NETO, TEIXEIRA; CAMPOS, 2005).

Ao mudar a forma de produzir bens para a sociedade as organizações também precisaram transformar sua forma de gerenciar e nesse momento surgem os pesquisadores e estudiosos da Administração, analisando e implementando modelos e técnicas de melhor gerenciar as empresas.

O surgimento da Administração enquanto área de conhecimento é relativamente recente, remonta ao início do século XIX com a Revolução Industrial. Entretanto, tem-se subsídios para afirmar que conceitos e funções do que denominamos atualmente de Ciência Administrativa já eram utilizados pelos egípcios (4000 A.C.), pelos hebreus (1491 A.C.), pelos gregos (400 A.C.) e pelos romanos (175 A.C.). Dessa forma, a Ciência Administrativa é uma área do

conhecimento humano recente, mas que seus conceitos e funções têm sua origem nos primórdios da civilização (SHIGUNOV NETO, TEIXEIRA; CAMPOS, 2005).

A qualidade enquanto uma área da Administração teve seu desenvolvimento com as contribuições de pesquisadores como Armand V. Feigenbaum, Genichi Taguchi, Joseph Moses Juran, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Walter A. Shewhart e William Edwards Deming. São os considerados clássicos ou gurus da qualidade, e suas pesquisas foram e são a base para as pesquisas e conhecimento produzidos nessa área.

Os estudos e pesquisas sobre a qualidade não é nova, pois remonta a meados da década de 1920, com sua introdução à produção industrial, como uma tentativa de reduzir os defeitos dos produtos, mas teve seu impulso após a Segunda Guerra Mundial inicialmente no Japão no período de reconstrução do país (PALADINI, 2012).

A gestão da qualidade tem sido considerada de suma importância e fator estratégico para a melhoria da competitividade e produtividade das empresas atualmente. É considerada uma moderna ferramenta de gestão, tanto na academia quanto no meio empresarial (CARPINETTI, 2012).

A gestão da qualidade, enquanto objeto de estudo de pesquisadores internacionais se intensificou a partir da década de 1950. Entre os pesquisadores/estudiosos que discutem a qualidade, destacam-se: Feigenbaum (1983), Crosby (1988), Deming (1990), Juran (1990), Garvin (1992), Ishikawa (1993), Oakland (1994), Shiba, Graham e Walden (1997). No caso específico do Brasil a gestão da qualidade tornou-se objeto de estudo de pesquisadores mais de duas décadas mais tarde: Bellestero-Alvarez (2012), Bravo (2010), Campos (2004, 2005, 2014), Carpinetti (2012), Carvalho e Paladini (2012), Cierso et al. (2011), Gerolamo, Carpinetti e Miguel (2011), Las Casas (2008), Lobo e Silva (2014), Oliveira (2015), Paladini (1994, 1995, 2009, 2011, 2012), Rodrigues (2013), Seleme e Stadler (2010), Shigunov Neto e Campos (2016), Spinola, Berssaneti e Lopes (2014), Toledo et al. (2012) e Vieira Filho (2012).

O objetivo desta seção é o de analisar os fundamentos da Gestão da Qualidade, de modo a compreender como a gestão da qualidade pode contribuir para o aperfeiçoamento e a qualidade dos serviços públicos, com isso, estruturou-se o mesmo da seguinte forma:

2.2.1 - Conceitos fundamentais de qualidade

2.2.2 - Gestão da qualidade

2.2.3 - Gestão da qualidade nos serviços públicos

### 2.2.1 Conceitos fundamentais de qualidade

A qualidade é um termo amplamente utilizado e difundido, mas que gera uma grande confusão conceitual, em função de estar relacionado a subjetividade das pessoas.

A qualidade tem origem do latim "*qualitate*" e significa propriedade, característica, também pode designar o atributo ou condição das coisas ou pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Numa escala de valores, a qualidade permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar, qualquer coisa. É disposição moral ou intelectual das pessoas. Uma das categorias fundamentais do pensamento: maneira de ser que se afirma ou se nega uma coisa. Aspecto sensível, e que não pode ser medido, das coisas. Assim, apesar da evolução do conceito e das inúmeras definições que surgiram no decorrer do tempo, os princípios pregados na atualidade mantém suas origens. Portanto, a importância da qualidade advém da própria experiência do homem (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

Qualidade é uma palavra que faz parte do dia-a-dia e desempenha papel importante em todos os tipos de organizações e em muitos aspectos da vida das pessoas. A idéia da qualidade tem uma história muito antiga. Dos filósofos gregos aos chineses, dos renascentistas aos engenheiros e fabricantes da Revolução Industrial, muitas pessoas, no campo do pensamento e da ação, ocuparam-se desse assunto. (MAXIMIANO, 2005, p. 159).

A essência do conceito de qualidade pode ser encontrada nas discussões dos filósofos gregos ao proporem o ideal da excelência ou Arete, como uma característica que distingue alguma coisa por sua superioridade em relação aos semelhantes e depende também do contexto ao qual está inserido. A referência de qualidade como sinônimo de melhor continuam atuais e são encontradas nas definições de qualidade. Na contemporaneidade o ideal de qualidade que tem sua origem na Grécia antiga pode ser traduzido pela frase fazer bem feito da primeira vez, que busca sempre padrões superiores de desempenho (MAXIMIANO, 2005).

O que se pode perceber é que o termo qualidade ainda é usado indiscriminadamente tanto no dia-a-dia das pessoas quanto no ambiente organizacional, sem, no entanto, se saber ao certo o que significa.

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e também nas empresas (ao lado de palavras como produtividade, competitividade, integração, etc). No entanto, existe uma certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido ao subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar coisas bastante distintas. Assim, para muitos, qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade. Sob essa perspectiva, um produto com melhor desempenho teria mais qualidade que um produto equivalente, mas com desempenho técnico inferior. Já, para outros, qualidade está associada à satisfação dos clientes quanto à adequação do produto ao uso. Ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso. (CARPINETTI, 2012, p. 11).

Concordamos, com Oakland (1994); Caravantes, Caravantes e Bjur (1997) e Shigunov Neto e Campos (2016) que afirmam que a compreensão da qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada pessoa. Ou seja, o conceito de qualidade é subjetivo, pois pode variar de pessoa para pessoa por inúmeros fatores.

O que representa um produto ou serviço de qualidade para uma pessoa pode não representar para outra pessoa, no entanto, apesar do critério subjetivo do conceito, um produto ou serviço pode ser considerado de qualidade se atender aos requisitos e especificações e atender as necessidades dos interessados.

O quadro 3 apresenta algumas definições de pesquisadores sobre o conceito de qualidade.

Quadro 3 - Definições de qualidade

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de Qualidade</b>
Feigenbaum (1983)	Perfeita satisfação do usuário
Crosby (1988)	Conformidade com os requisitos do cliente
Deming (1990)	Máxima utilidade para o consumidor
Teboul (1991)	A qualidade é, antes de mais nada, a conformidade às especificações. É ainda a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também a longo prazo. Mas é também aquele algo mais de sedução e de excelência, mais próximo do desejo do que da qualidade.
Gabor (1994)	Qualidade significa antecipar-se às necessidades do cliente, traduzindo essas necessidades em produto útil e confiável e criando um sistema que possa traduzir o produto ao menor preço possível a fim de que represente um produto de valor para o cliente e lucro para a empresa
Caravantes, Caravantes e Bjur (1997)	A noção de qualidade depende da percepção de cada indivíduo
Silva (2002)	Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que propiciam a habilidade de satisfazer dadas necessidades
Chiavenato (2004)	Qualidade é definida como a capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente. Isso significa consonância: a adequação entre as características do produto ou serviço e as expectativas do cliente ou consumidor
Campos (2004)	Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente
Paladini (2012)	Qualidade é a condição necessária de aptidão para fim a que se destina
Bond, Busse e Pustilnick (2012)	A definição de qualidade é mutável e relativa, o uso do conceito de qualidade é algo transitório e que está relacionado a vários fatores



Quadro 3 - Definições de qualidade

(conclusão)

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de Qualidade</b>
Carpinetti (2012)	Qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso
Oliveira (2015)	Qualidade do produto refere-se às suas características físicas e funcionais, ou seja, se ele tem as propriedades que foram designadas no projeto e se atendem efetivamente aos desejos dos clientes. A qualidade do serviço está relacionada com as características da prestação do serviço (tempo, cordialidade, atendimento das expectativas do cliente, etc)
ABNT (2005)	Qualidade como o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos
Taguchi (1990)	A qualidade deve ser incorporada no produto desde o início e não por meio de inspeções. Atinge-se melhor a qualidade minimizando os desvios em relação às metas. A qualidade não deve ser baseada no desempenho ou nas características do produto. Os cursos da qualidade devem ser medidos em função dos desvios do desempenho do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enquanto que o conceito de qualidade caminha paralelamente ao processo de transformação da humanidade a qualidade como uma forma de gestão administrativa é relativamente nova, pois surgiu na década de 20 do século XX, com sua introdução à produção industrial, como uma tentativa de reduzir os defeitos dos produtos. A finalidade inicial da qualidade como forma de gestão administrativa nesse momento histórico era realizar a inspeção técnica para verificação das especificações técnicas do produto. Assim, foram implementadas na produção industrial técnicas de controle estatístico de qualidade com a finalidade única e exclusiva de verificar se os produtos produzidos se encontravam dentro das especificações técnicas pré-determinadas (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

Concordamos com Paladini (2012) que conceitua a qualidade baseada em dois elementos: o espacial e o temporal. O conceito de qualidade está relacionado a uma infinidade de fatores e aspectos que o

afetam direta e indiretamente, já o aspecto temporal está relacionado a sua mutabilidade ao longo do tempo.

A partir da década de 50, o conceito de qualidade, que até então era relacionado apenas à perfeição técnica de um produto, evoluiu para adequação do produto ao uso. Por essa conceituação, qualidade pode ser desdobrada em várias características ou atributos que podem conferir ao produto adequação ao uso: além de atributos relacionados ao desempenho técnico, confiabilidade e durabilidade, outros atributos como facilidade de uso, instalação, assistência pós-venda, estética, imagem da marca, impacto ambiental e serviços relacionados, entre outros, podem ser considerados. Como essas características ou atributos de qualidade do produto são muitos e de diversos tipos, o conjunto de atributos desejáveis e a intensidade de cada atributo dependem do tipo de produto, do mercado para qual ele se destina, do custo do ciclo de vida do produto que o mercado está disposto a pagar e, por último, do que a concorrência oferece. (CARPINETTI, 2012, p. 01).

Inicialmente o conceito de qualidade foi aplicado quase que exclusivamente à administração de empresas, contudo, a partir da década de 1990 essa exclusividade deixou de existir, pois a Administração Pública também passou a ter como um de seus objetivos a qualidade.

Portanto, é possível afirmar que o sucesso de uma organização, seja ela pública ou privada, estão diretamente relacionados com sua capacidade em atender aos requisitos dos clientes. Nenhuma organização atualmente sobrevive se não conseguir compreender as necessidades de seus clientes/usuários.

Após essa breve análise histórica e teórica do conceito de qualidade e sua presença no dia-a-dia das pessoas e das empresas, iremos apresentar um breve histórico, contexto e definições da gestão da qualidade, enquanto modelo de gestão e fundamental para a sobrevivência das empresas.

## 2.2.2 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade, enquanto estratégia competitiva e modelo de gestão apresenta uma série de conceitos fundamentais que devem estar relacionados de modo a atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, a gestão da qualidade visa a melhoria contínua tendo como foco primordial o cliente e uma visão sistêmica de processos. Aliados a esses componentes há outros 3 conceitos fundamentais que as organizações públicas e privadas precisam ter para conquistarem e também manterem seus mercados e oferecer um serviço público de qualidade, a liderança, o comprometimento e o envolvimento de todos. Portanto, os conceitos fundamentais da gestão da qualidade possibilitam uma posição estratégica competitiva das organizações.

A gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados depende de como o cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado. Para isso, as empresas não só necessitam identificar requisitos, mas precisam também se organizar de forma que esses requisitos identificados na pesquisa de mercado sejam devidamente transmitidos por todo o ciclo do produto. Dessa necessidade surgiram os conceitos de cliente interno e de visão sistêmica da cadeia interna como um conjunto de processos e atividades inter-relacionadas, com relações de cliente-fornecedor. (CARPINETTI, 2012, p. 30).

A utilização da gestão da qualidade, enquanto modelo de gestão, não pode mais ser considerado um fator diferencial de competitividade entre as empresas mas sim uma ferramenta essencial e obrigatória à sobrevivência organizacional.

O quadro 4 apresenta algumas definições de pesquisadores sobre o conceito de gestão da qualidade.

Quadro 4 - Definições de gestão da qualidade

Autor(es)	Definição de gestão da qualidade
Ishikawa (1993)	A gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador.
Carpinetti (2012)	A abordagem da gestão da qualidade que se consolidou a partir dessa evolução se fundamenta em vários conceitos fundamentais de gestão, como melhoria contínua, abordagem científica, visão de processos, liderança, comprometimento e envolvimento, entre outros, que criam uma base fundamental não apenas para a gestão da qualidade, mas para a gestão das operações como um todo.
Oliveira (2015)	A gestão da qualidade, que tem a qualidade do produto e do serviço como consequência, é uma aplicação sistemática de métodos e ferramentas já consagradas pelo uso
Shigunov Neto e Campos (2016)	A qualidade é uma filosofia de gestão empresarial ou, um modelo de gestão administrativa, que visa atingir permanentemente a melhoria de seus produtos ou serviços oferecidos, por meio da mudança dos processos produtivos, da redução de custos, de uma mudança cultural e do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que se pode verificar pelo quadro acima e pelas definições é que a gestão da qualidade é um modelo de gestão que se utilizando dos fundamentos e das ferramentas da qualidade busca a melhoria contínua e a satisfação das necessidades do mercado e dos clientes.

O processo de transformação e evolução da qualidade é dividido em fases ou eras da qualidade, no entanto, praticamente todos utilizam como referência o modelo evolucionário de Garvin. Em nosso trabalho decidimos adotar a divisão da qualidade apresentada por Paladini (2012) e Shigunov Neto e Campos (2016) que a dividem em cinco momentos históricos distintos e complementares:

- 1ª Fase – Década de 1920 – Inspeção dos Produtos
- 2ª Fase – Década de 1930 – Controle da Qualidade
- 3ª Fase – Década de 1950 – Garantia da Qualidade Total
- 4ª Fase – Década de 1980 – Gestão da Qualidade

## 5ª Fase – Década de 1990 – Gestão Estratégica da Qualidade

A primeira era denominada de “Inspeção de Produtos” surgiu a partir de 1920 nos Estados Unidos, o foco era com a inspeção formal de produtos e visava o desenvolvimento da produção em massa (PALADINI, 2012; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

Já a segunda fase denominada de “Controle da Qualidade” teve seu impulso na década de 1930 com a utilização de técnicas de controle estatístico da qualidade. A obra que pela primeira vez conferiu um caráter científico aos aspectos do controle da qualidade foi publicada em 1931 por Walter A. Shewhart e intitulava-se “Economic Control of Quality of Manufactured Product”. (PALADINI, 2012; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

A terceira era denominada de Garantia da Qualidade Total ou Controle Total da Qualidade teve seu impulso a partir de 1950 principalmente com a publicação do livro de Juran intitulado “Quality Control Handbook”. Nesse período a preocupação deixou de ser com o controle estatístico da qualidade e passou a ser com a prevenção dos problemas da qualidade (PALADINI, 2012; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

A quarta fase denominada de Gestão da Qualidade é uma fase intermediária entre as fases da Garantia da Qualidade e da Gestão Estratégica da Qualidade. Esse período surgiu em meados da década de 1980 e tem como principal preocupação o gerenciamento eficaz e eficiente da qualidade (PALADINI, 2012; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

Por fim, a quinta fase denominada de Gestão Estratégica da Qualidade. Nessa fase a ênfase passa do controle do produto para o controle sobre o processo produtivo, de modo que toda a organização esteja envolvida e comprometida com os objetivos da qualidade, em específico, e com os objetivos da organização, em geral (PALADINI, 2012; SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

Garvin (1992) identificou o processo de transformação da qualidade por intermédio de quatro "eras da qualidade" distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica, que serão apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 5 - Etapas do Movimento da Qualidade

(continua)

<b>Identificação de Características</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gerenciamento Estratégico da Qualidade</b>
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado pró ativamente	Uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade	As necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração e planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas

Quadro 5 - Etapas do Movimento da Qualidade

(conclusão)

<b>Identificação de Características</b>	<b>Inspecção</b>	<b>Controle Estatístico da Qualidade</b>	<b>Garantia da Qualidade</b>	<b>Gerenciamento o Estratégico da Qualidade</b>
Quem é o responsável pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"Inspeciona" a qualidade	"Controla" a qualidade	"Constrói" a qualidade	"Gerencia" a qualidade

Fonte: Garvin, 1992.

Importante destacar que cada era da qualidade apresenta características próprias, conforme destaca Garvin (1992). A preocupação básica da era da inspeção consistia apenas em verificar se os produtos cumpriam seus requisitos básicos, na era do controle estatístico da qualidade a preocupação era em controlar os produtos, na fase da garantia da qualidade a preocupação passou a ser a coordenação na produção dos produtos e por fim na era do gerenciamento estratégico da qualidade a preocupação básica é o impacto estratégico que a qualidade proporciona na empresa como um todo.

Outro aspecto importante destacado por Garvin (1992) foi a ênfase que cada era dava a qualidade. Nas duas primeiras eras da inspeção e do controle estatístico da qualidade a ênfase era exclusivamente sobre a uniformidade dos produtos. Já na era da garantia da qualidade o foco se amplia para toda a cadeia de produção e, por fim na era do gerenciamento estratégico da qualidade o foco é nas necessidades do mercado e do consumidor.

No quesito de responsabilidade sobre a qualidade do produto na era da inspeção e controle estatístico da qualidade a responsabilidade pela qualidade é de uma única pessoa e de um departamento específico. Na era da garantia da qualidade essa responsabilidade é ampliada para todos os departamentos da empresa e, por fim, na era do gerenciamento estratégico da qualidade essa responsabilidade se amplia ainda mais, pois a alta gerência tem papel fundamental e estratégico na qualidade Paladini (2012).

A definição do que seja qualidade é uma tarefa complexa apesar do termo ser amplamente utilizado e conhecido, em função disso Garvin (1992) propôs que a qualidade fosse definida como base em cinco abordagens:

- Abordagem transcendental
- Abordagem baseada no produto
- Abordagem baseada no usuário
- Abordagem baseada na produção
- Abordagem baseada no valor

De acordo com o referido autor, a abordagem transcendental é subjetiva e está relacionada a uma sensação ou impressão sobre o produto ou serviço e por isso não pode ser mensurada ou explicada.

A abordagem baseada no produto tem foco no produto e leva em consideração os atributos, os opcionais do produto ou funções do produto em relação a produtos semelhantes ou similares.

A abordagem baseada no usuário tem seu foco exclusivamente na perspectiva do cliente sobre o produto ou serviço.

A abordagem baseada na produção tem seu foco na perspectiva do atendimento às especificações do produto.

A abordagem baseada no valor pressupõe que o conceito de qualidade é relativo e está relacionado ao valor atribuído pelo cliente ao produto ou serviço.

Ainda segundo Garvin (1992), as dimensões da qualidade são representadas pelos elementos que possibilitam medir a qualidade de um produto ou serviço, entre esses elementos encontramos alguns:

- Desempenho
- Características
- Confiabilidade
- Durabilidade
- Utilidade
- Resposta
- Estética
- Reputação

Existem diversas opções disponíveis em termos de ferramentas e métodos de gestão que visam melhorar o desempenho das empresas. E a gestão da qualidade é uma destas ferramentas de gestão já consagrada por sua eficácia nas empresas. Ao longo do tempo demonstrou ser um instrumento fundamental para colaborar com as empresas na padronização e melhoria de seus processos, na redução dos desperdícios,



na redução de custos e por fim na satisfação dos clientes (OLIVEIRA, 2015).

Segundo (CARPINETTI, 2012; OLIVEIRA, 2014) a grande competitividade faz com que as organizações procurem ferramentas de gestão que proporcionem melhorias no desempenho das mesmas, entre estas técnicas de gestão se encontram também as práticas de gestão da qualidade, também denominadas de ferramentas da qualidade que visam auxiliar o processo de melhoria contínua. Atualmente existem muitas ferramentas de gestão da qualidade, contudo, as mais conhecidas têm como base as ferramentas elementares da qualidade apresentadas por Ishikawa (1993), e conhecidas atualmente como as 7 ferramentas da qualidade:

- Estratificação
- Folha de verificação
- Gráfico de Pareto
- Diagrama de causa e efeito
- Histograma
- Diagrama de dispersão
- Gráfico de controle

Carpinetti (2012) e Tachizawa e Scaico (2006) afirmam que há outras ferramentas da qualidade que são conhecidas como “As sete ferramentas gerenciais”:

- Diagrama de relações
- Diagrama de afinidades
- Diagrama de árvores
- Matriz de priorização
- Matriz de relações
- Diagrama de processo decisório (Process Decision Program Chart)
- Diagrama de atividades (Diagrama de flechas)

Os referidos autores citam também outras ferramentas conhecidas e amplamente utilizadas:

- Kaizen
- 5’S
- CEP
- QFD
- Benchmarking
- Seis Sigma
- 5W2H

➤ Mapeamento de processos

Como o foco desta pesquisa não é o aprofundamento das ferramentas da qualidade finalizamos nossa análise da gestão da qualidade para dar continuidade com o último tópico do capítulo que tratará da gestão da qualidade nos serviços públicos.

### **2.2.3 Gestão da qualidade nos serviços públicos**

Este estudo irá se limitar apenas na importância da gestão da qualidade nos serviços públicos, por isso esta análise não vai abordar os aspectos da Administração Pública. No entanto, é preciso compreender que a Administração Pública possui algumas peculiaridades que a distinguem da iniciativa privada.

A Constituição Federal estabelece em seu artigo 37º que a administração pública obedeça aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, p.17). Pois bem, então a qualidade também é exigida da Administração pública e tal preceito está presente na constituição ao definir como princípio a eficiência. Podemos então nos questionar o motivo da qualidade e da eficiência não serem o foco da Administração Pública? Por que a eficiência ainda é pouco encontrada no serviço público?

A cobrança por melhores serviços públicos tem sido frequente e aumentou significativamente nos últimos anos, a sociedade está cobrando mais resultados e menos desperdício de dinheiro público. Pois não consegue compreender como o dinheiro dos altos impostos pagos não retorna com serviços de qualidade.

Importante, então, compreender que a aplicação dos conceitos da gestão da qualidade são necessários e possíveis de serem aplicados nos serviços públicos. Posto isto podemos iniciar a análise da gestão da qualidade nos serviços públicos.

Antes de compreender a importância da aplicação da gestão da qualidade nos serviços públicos faz-se necessário iniciar a discussão sobre o conceito de serviço.

Kotler e Armstrong (1995) definem serviço como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem.

Segundo Martins e Laugeni (2005) serviço é um resultado intangível do processo produtivo, que não pode ser estocado ou inspecionado, que não tem tempo médio de vida e que envolve relacionamento entre pessoas.

Ainda para Martins e Laugeni (2005) algumas características dos serviços são:

- intangibilidade
- heterogeneidade
- impossibilidade de se estocar
- ativa participação do cliente
- simultaneidade
- imparcialidade

Silva (2002) alega que dimensões da qualidade para um serviço podem ser encontradas em alguns desses elementos:

- Desempenho
- Características
- Confiabilidade
- Utilidade
- Resposta
- Aparência
- Reputação
- Atendimento ao cliente
- Segurança

Para Silva (2002) apesar de várias das dimensões da qualidade dos produtos também se aplicarem aos serviços, há algumas dimensões específicas dos serviços, tais como:

- Oportunidade
- Integridade
- Cortesia
- Consistência
- Acessibilidade
- Precisão
- Responsabilidade

Segundo Oliveira (2015), existe algumas diferenças fundamentais quando se refere a gestão da qualidade de um produto e de um serviço. O foco da qualidade do produto está no produto ofertado já o foco da gestão da qualidade no serviço está no cliente. Enquanto que na gestão da qualidade do produto o cliente atua apenas no final do processo produtivo, na gestão da qualidade do serviço o cliente está presente ao longo de todo o processo produtivo. Na gestão da qualidade do produto o retorno do usuário sobre o produto adquirido pode demorar já na gestão da qualidade do serviço esse retorno é imediato.

Importa destacar que a gestão da qualidade dos serviços públicos além de importantes são necessários para um bom funcionamento da Administração pública e para o atendimento das necessidades da população, seu cliente.

Com essa análise da gestão da qualidade dos serviços públicos se finaliza a segunda parte, que tratou da gestão da qualidade. A próxima seção tratará da gestão de processos que está diretamente ligado e tem suas origens na melhoria contínua, e, portanto, nos fundamentos da gestão da qualidade.

### 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Como vimos até agora, a gestão da qualidade e os fundamentos da melhoria contínua, desenvolvidos e colocados em práticas nas empresas, tiveram seu desenvolvimento a partir da década de 1950 com os estudos dos chamados gurus da qualidade.

A gestão de processos tem seus fundamentos teóricos e práticos dos conhecimentos produzidos pelos pesquisadores da melhoria contínua e gestão da qualidade, da reengenharia, da disciplina Organizações, Sistemas e Métodos (OSM) e também da Teoria Geral dos Sistemas.

Os estudos e pesquisas sobre a gestão de processos não é nova, pois remonta a meados da década de 1990, com sua introdução à produção industrial, como uma tentativa melhorar o desempenho das empresas e torná-las competitivas. Dessa forma, a adoção da prática de gestão de processos tem sido vista como fundamental para as empresas, como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhorar os processos, melhores resultados, o alcance da competitividade e do atendimento das necessidades dos clientes (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012; BALDAM, 2007, 2008; DE SORDI, 2014).

A gestão de processos, enquanto objeto de estudo de pesquisadores se intensificou a partir da década de 1990, entre os pesquisadores/estudiosos que discutem o tema, destacam-se: Harrington (1993), Davenport (1994), Gonçalves (2000), Cruz (2003), Campos (2004), Tachizawa e Scaico (2006), Barbará et al. (2006), Rozenfeld et al. (2006), Baldam et al. (2007), Slack, Chambers e Johnston (2009), Paim et al. (2009), Pradella, Furtado e Kipper (2012), Nunes (2014) e De Sordi (2014).

Também é possível encontrar estudos sobre a gestão de processos em diversas dissertações de mestrado e teses de doutorado: Villela (2000), Müller (2003), Enoki (2006), Paim (2007), Santos (2007),

Baldam (2008), Calabria (2009), Paim (2009), Carrara (2011), Caurio (2011), Santos (2011), Linhares (2012), Fayer (2013), Silva (2014), Nunes (2014) e Lorena (2015).

O objetivo desta seção é o de analisar os fundamentos da Gestão de processos, de modo a compreender como a gestão de processos pode contribuir para o aperfeiçoamento dos processos e conseqüentemente para tornar as empresas mais competitivas de modo a atenderem plenamente as necessidades do mercado e de seus clientes.

Com o intuito de alcançar os objetivos deste tópico estruturou-se o mesmo da seguinte forma:

2.3.1 - Conceitos básicos

2.3.2 - Gerenciamento de processos de Negócios - BPM

2.3.3 - Modelos de implantação e ciclo de vida do BPM

### **2.3.1 Conceitos básicos**

Para compreensão da gestão de processos e sua importância para o desenvolvimento das organizações, primeiramente é preciso compreender o significado do termo processo.

O quadro 6 apresenta algumas definições de pesquisadores sobre o conceito de processo.

Quadro 6 - Definições de processo

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de processo</b>
Harrington (1993)	Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo
Gonçalves (2000)	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico
Villela (2000)	Um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Sua compreensão é importante pois são a chave para o sucesso em qualquer negócio
Silva (2002)	Um processo é qualquer sistema operacional ou administrativo que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) valiosos
Cruz (2003)	Processo de negócio é o conjunto de atividades que tem objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes
Campos (2004)	Processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos). Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só processos de manufatura como também processos de serviços
Maximiano (2005)	Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos, a organização recebe recursos do ambiente (trabalho humano, materiais, energia e equipamentos) e os transforma em produtos, informações e serviços, que são devolvidos ao ambiente.
Santos (2007)	Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. Os processos são a organização em movimento, são, também, uma estruturação para a ação: para a geração e entrega de valor

Quadro 6 - Definições de processo

(conclusão)

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de processo</b>
Baldam (2008)	Processo é um encadeamento de atividades executadas dentro de uma companhia ou organização, que transformam entradas em saídas
Krajewski et al. (2009)	Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos, transforma-os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (ou serviços) para os clientes
Pereira Júnior (2010)	O processo é um conjunto de atividades repetitivas e logicamente interrelacionadas, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações que, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes externos e internos da organização
Kipper et al. (2011)	A visão de processo pode ser considerada uma forma para se realizar uma tarefa de maneira mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução da atividade e o conseqüente retrabalho. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos.
Carpinetti (2012)	Um processo pode ser entendido como uma atividade ou grupo de atividades que transformam uma ou mais entradas (informações, material) em uma ou mais saídas, através da agregação de valor à entrada e utilizando-se de recursos organizacionais
Oliveira (2013)	Processo é um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades dos clientes internos e externos da empresa
ABPMP BRASIL (2013)	Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados

Fonte: Adaptado de Baldam (2008).

Importa destacar que quase todas as definições de processo enfatizam o fluxo de entrada, a transformação e uma saída.

Esta conceituação destaca que o propósito de qualquer processo é transformar os recursos que entram (que podem ser materiais, formas de energia, informações ou os próprios clientes) em recursos com valor adicionado, a serem disponibilizados para clientes internos ou externos (aço, energia aproveitável, dados relevantes, pacientes curados, etc), bem como em recursos com valor público adicionado (empregos, impostos, benefícios à vizinhança, etc). Há ainda, inevitavelmente, dois outros tipos de saída: recursos sem valor imediato (resíduos sólidos, emissões de gases e efluentes líquidos, a serem reaproveitados, tratados ou dispostos) e informações que realimentarão o sistema organizacional, propiciando melhorias e indicações quanto ao seu desempenho. (BALDAM, 2007, p. 15).

Para Campos (2004); Baldam (2007, 2008); Pradella, Furtado e Kipper (2012) e De Sordi (2014), as características dos processos são :

- existe uma hierarquia
- possuem entrada, transformação e saída
- na transformação utilizam-se de recursos disponíveis
- a saída apresenta um valor agregado ao cliente
- interfuncionalidade
- o todo é mais importante do que as partes isoladas
- Podem ocorrer em qualquer tempo
- Podem produzir milhares de produtos, serviços ou resultados similares
- Há repetibilidade de ocorrência
- Pode ocorrer simultaneamente
- Execução simultânea de várias etapas e vários resultados similares
- Possui menor duração
- Emprega automação
- A documentação é reduzida

Além disso, pode-se perceber que o conceito de processo está diretamente relacionado ao conceito de sistema e da Teoria Geral dos Sistemas (TGS). (PRADELLA; FURTADO; KIPPER 2012; BALDAM, 2007, 2008; DE SORDI, 2014).



Visto que o conceito de processo está relacionado ao fluxo de entrada, a transformação e uma saída é preciso compreender como que isso ocorre dentro de uma organização. Sendo assim, vamos analisar alguns conceitos de processo de negócios.

Quadro 7 - Definições de processo de negócios

Autor(es)	Definição de processo de negócios
Harrington (1993)	Uma série de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e produz um produto ou uma saída (aplicação de habilidades adicionando valor a um insumo)
Davenport (1994)	É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Hammer e Champy (1994)	Um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes
Smith e Fingar (2003)	É um conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes
Cruz (2003)	É um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e o seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo
Rozenfeld et al. (2006)	Compreende um conjunto de atividades organizadas entre si visando produzir um bem ou serviço para um tipo específico de cliente (interno ou externo à empresa).
Santos (2011)	Processo de negócio pode ser entendido como um conjunto de tarefas que envolvem pessoas e recursos para que possa se atingir um objetivo previamente definido, gerando um produto ou serviço que vai ao encontro dos desejos dos clientes
ABPMP BRASIL (2013)	É qualquer atividade executada dentro de uma companhia ou organização
De Sordi (2014)	Processo de negócio são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final.

Fonte: Adaptado de Baldam (2008).

O que se pode verificar pelo quadro acima e pelas definições apresentadas é que o processo de negócios representa os processos e fluxos de trabalhos que estão presentes no interior das organizações e

que envolvem os funcionários e os recursos disponíveis para o atendimento dos objetivos organizacionais.

É possível afirmar que tudo que é realizado numa empresa é processo.

As organizações são sistemas abertos e para se manterem competitivas precisam se adequar e adotarem novos modelos de gestão, e a gestão de processos é um desses modelos.

A adoção da prática de gestão de processos tem sido vista por alguns autores com uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados. A gestão de processos pode contribuir para um redesenho eficiente e eficaz com o intuito de aprimorar a organização

A gestão de processo é um modelo de gestão que busca à melhoria contínua dos processos e agregar maior valor ao cliente. A gestão por processos tem seu foco no cliente com visão sistêmica e visa melhorar o desempenho das empresas via melhoria dos processos.

Quadro 8 - Definições de gestão de processo

(continua)

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de gestão de processo</b>
Smith e Fingar (2003)	A gestão de processos passa por uma evolução em que os processos devem ser gerenciados e informatizados, assim como deve haver integração e agilização da lógica de melhorar e implementar os processos, pois há uma necessidade permanente de mudança e de adaptação
Santos (2007)	Gestão de processos é uma abordagem sistemática para analisar e melhorar, controlar e gerir processos com a intenção de melhorar a qualidade dos produtos e serviços
Araujo, Garcia e Martines (2011)	Gestão de processos representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização
Caurio (2011)	Gestão de Processos como: é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas e emergentes e sob uma postura para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao usuário.

## Quadro 8 - Definições de gestão de processo

(conclusão)

Autor(es)	Definição de gestão de processo
Pradella, Furtado e Kipper (2012)	O termo gestão de processos tem o papel de servir de instrumento para conectar tudo o que se faz em uma organização. Visa facilitar a comunicação e a cooperação, servindo de elo entre as estratégias organizacionais e as atividades diárias realizadas junto aos processos organizacionais
Nunes (2014)	A gestão dos processos visa amenizar o impacto do crescimento desordenado. Há autores que afirmam que a maioria das organizações não é projetada, apenas cresce, e nem todas se adaptam bem ao ambiente que crescem.
De Sordi (2014)	A gestão de processos é uma abordagem administrativa que tem como foco e prioridade o desenvolvimento do processo de negócio

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que se pode verificar pelo quadro acima e pelas definições é que a gestão de processos é uma abordagem administrativa que se utiliza das ferramentas disponíveis visa compreender os processos gerenciais para aprimorá-los de modo a proporcionar em última instância a entrega de produtos e serviços com maior valor agregado aos clientes e ao menor custo possível.

Toda e qualquer atividade desenvolvida por uma empresa para atendimento ao mercado pode ser agrupada em processos (ou processos de negócios). Dependendo do tipo de empresa, do produto, sistema produto os processos e o relacionamento entre eles podem variar.

Pradella (2013) afirma que a adoção da gestão de processos pelas organizações pode colaborar com a melhoria do desempenho das mesmas.

A gestão baseada em processo não é uma temática nova para a Administração pois já estava presente nas técnicas de Organização e Métodos (O&M) que entraram em desuso e declínio no meio acadêmico e empresarial a partir da década de 1980. As principais causas desse descrédito das técnicas de O&M foi não conseguir mais responder aos anseios e necessidades das organizações e sua aplicação exclusiva nos processos administrativos, deixando de lado os processos industriais. E também por sua análise limitar-se as rotinas administrativas, fluxos de documentos, criação de formulário e modificar layouts. A partir de

meados da década de 1990 seus conceitos e temas tomam um novo rumo (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012).

Pradella, Furtado e Kipper (2012) afirmam que a gestão de processos não pode mais ser considerada um modismo gerencial pois existem diversos estudos e casos de sucesso da temática aplicada às empresas.

Assim, as organizações que quiserem prosperar na era da informação devem utilizar metodologias de análise e redesenho de processos tendo como base as estratégias e capacidades da organização. Essa metodologia deve ser capaz de representar e traduzir os objetivos estratégicos em metas mensuráveis, por meio de processos consistentes, para que se possa agregar maior valor ao cliente final e aos agentes do processo. (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012, p. 2).

Já Araujo, Garcia e Martines (2011) também consideram que a gestão de processos é importante para as organizações e sua utilização é fator diferencial de competitividade.

Vale salientar que esta proposta vem sendo aprimorada, na medida em que as dificuldades organizacionais vão surgindo, subsidiando estudos e experiências para que estas barreiras sejam ultrapassadas, ao passo que os conceitos são gradativamente agregados, exigindo dos gestores um acompanhamento e melhoramento contínuo, o que garante a sobrevivência das organizações no mercado e faz da gestão de processos uma proposta moderna ao promover na organização a redução da relevância na avaliação departamental e focar na maximização do seu desempenho sistêmico sob o ponto de vista dos processos, promovendo um resultado coerente com o mundo globalizado. (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 67).

Para Laurinda e Rotondaro (2006); Pradella, Furtado e Kipper (2012); Maximiano (2005), Baldam (2007, 2008); Araújo, Garcia e Martines (2011); De Sordi (2014) e Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) a gestão baseada em processos tem sua origem na reengenharia.

Como já foi analisado anteriormente os conceitos básicos da melhoria contínua ou gestão da qualidade, da reengenharia e vamos fazer com o gerenciamento de processos de negócios (BPM) se decidiu apresentar o quadro abaixo para apresentar de forma clara a distinção entre as três abordagens quando relacionadas a determinados aspectos.

Quadro 9 - Comparativo entre as abordagens de melhoria contínua, reengenharia e BPM

(continua)

<b>Fator de comparação</b>	<b>Melhoria contínua</b>	<b>Reengenharia</b>	<b>BPM</b>
Nível de mudança	Incremental	Radical	Ciclo completo do processo
Interpretação do processo corrente e estado futuro	Processo corrente, melhorando em novas versões	Processo antigo e geração de processo novo – descontinuidade	Sem implantação de BPM. BPM implantado
Ponto inicial	Processos existentes	Um quadro branco, gerando novas ideias	Processos novos ou existentes
Frequência de alteração	Contínua	Única vez	Única vez, periódica ou contínua, dependendo do processo
Temo requerido	Curto	Longo	Depende do processo
Participação da equipe	Botton-up	Top-down	Bottom-up e top-down
Número de processos	Simultâneo, cruzando vários processos	Um por vez	Simultâneo, cruzando vários processos
Escopo típico	Estreito, dentro de funções/ departamentos	Extenso, cruzando funções/ departamentos	Vendo de maneira ampla todos os processos da organização

Quadro 9 - Comparativo entre as abordagens de melhoria contínua, reengenharia e BPM

(conclusão)

<b>Fator de comparação</b>	<b>Melhoria contínua</b>	<b>Reengenharia</b>	<b>BPM</b>
Horizonte	Passado e presente	Futuro	Passado, presente e futuro
Risco	Moderado	Alto	Baixo
Habilitador primário	Controle estatístico	Tecnologia da informação	Tecnologia de processos
Envolvimento	Especialistas da indústria	Generalistas em negócios	Engenharia de processos e todos empregados

Fonte: Baldam (2007).

Pela análise do quadro 9 é possível compreender que apesar do gerenciamento de processos de negócios (BPM) ter suas origens e fundamentos na gestão da qualidade e na reengenharia ele apresenta uma evolução e melhoria em relação as demais abordagens.

A gestão de processos é um modelo administrativo com foco no desenvolvimento organizacional que visa atingir melhorias contínuas de desempenho nos processos com visão objetivo e sistêmica. Esse modelo de gestão tem foco sistêmico de melhorar continuamente os processos organizacionais através do trabalho em equipe, da utilização de tecnologias da informação e da entrega de valor ao cliente (LAURINDO; ROTONDARO, 2006; PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012).

A gestão por processos, diferentemente da administração funcional, coordena todas as tarefas e atividades inerentes ao(s) processo(s) sob gestão da área de domínio delimitada como hierarquicamente vinculada a cada gerência de serviços/processos definida. Tal definição tem como ponto de partida a delimitação de todos os processos da organização feita a partir da aplicação da metodologia de padronização de processos, em suas fases de mapeamento global dos processos através de macrofluxograma e decorrente identificação dos processos-chave da

organização. (TACHIZAWA; SCAICO, 2006, p. 150).

Para Pradella, Furtado e Kipper (2012), os objetivos da gestão por processos são:

- aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente
- aumentar a competitividade
- atuar segundo as estratégias competitivas consideradas mais relevantes, que agreguem valor ao cliente
- aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia
- simplificar processos, condensando e/ou eliminando atividades que acrescentem valor ao cliente

Ainda assim, se a partir da formalização dos conceitos propostos pela GQT foi difundida nas organizações a análise sob a visão de processos, este foi apenas o primeiro passo do longo caminho que ainda percorreremos para eliminar algumas das conseqüências da estrutura funcional. Aliás, há quem diga que o verdadeiro esboço da gestão de processos surgiu apenas na década de 90, inicialmente pelos trabalhos realizados por Michael Hammer, que recebeu um notável destaque de Rozenfeld (2010), que disse “o motivo pelo qual as organizações atualmente enfatizam o trabalho com processos é conseqüência da reengenharia. (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012, p. 20).

A obra de Hammer e Champy chamou a atenção dos empresários e da comunidade acadêmica por prometer mudanças radicais e drásticas nos processos e no desempenho das organizações, a proposta de reengenharia pregava a ideia de começar de novo, de começar do zero a partir do redesenho dos processos (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012).

Existe atualmente uma infinidade de metodologias de gestão de análise e redesenho de processos que foram criadas, implementadas e usadas pelas organizações com o intuito de melhorar seus processos de negócio: a metodologia GEPRO, de Campos (2007); o Método de Análise e Melhoria de Processos (MAMP), de Galvão e Mendonça (1996); a metodologia WV – Processo dos Sete Passos, proposto por

Shiba, Grahan e Walden (1997); a metodologia de Análise e Modelagem de Processos, de Negócios de Oliveira e Neto (2009); a Documentação, Organização e Melhoria de Processos (DOMP), criada por Cruz (2003); e a Novo Olhar proposta pelo DO da UNISC (2006).

Para os fins dessa pesquisa será feito uma breve explicação de 3 metodologias de gestão de processos: 1) GEPRO – Gestão por Processos, da Universidade de Campinas – Unicamp; 2) Metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais – APE proposta por Harrington (1993); e a Documentação, Organização e Melhoria de Processos (DOMP), criada por Cruz (2003).

A GEPRO – Gestão por Processos, da Universidade de Campinas - Unicamp é uma metodologia de gestão de processos em que existem oito etapas:

- Planejamento estratégico
- Entendimento do Negócio
- Identificação dos Processos Críticos
- Clientes e Fornecedores do Processo
- Análise do Processo Atual
- Redesenho
- Implantação
- Gerenciamento do Processo

A primeira etapa corresponde ao planejamento estratégico, que servirá de estratégia organizacional para a obtenção de resultados coerentes e qualificados. Esta etapa é fundamental para a obtenção dos resultados obtidos com a utilização da metodologia. Um processo pode ser visto como uma cadeia de agregação de valores. A segunda é o Entendimento do Negócio, que tem por finalidade compreender o funcionamento da organização. Na terceira etapa da metodologia, que corresponde a Identificação dos Processos Críticos são selecionados os processos que serão alvos do projeto de melhoria. Na quarta etapa da metodologia, Clientes e Fornecedores do Processo são abordados os requisitos dos clientes e fornecedores relacionados com os processos da organização. Após esta etapa seguem-se as próximas fases, a Análise do Processo Atual, o Redesenho, a Implantação e o Gerenciamento do Processo.

A metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais – APE proposta por Harrington (1993) propõe a formação de uma Equipe Executiva de Aperfeiçoamento (EEA), que ficará responsável pela definição das estratégias e pelo gerenciamento das atividades de aperfeiçoamento; pela indicação de um defensor do aperfeiçoamento,



incumbido por impulsionar as atividades, sendo um elemento de ligação entre a Equipe Executiva e as Equipes de Aperfeiçoamento (EAP), que serão administradas pelos líderes ou donos dos processos.

Harrington (1993) ressalta que a meta da organização deve ser assegurada, principalmente e fundamentalmente pela agregação de valor real em cada atividade. “De maneira ideal, esse valor agregado deve ser igual ou maior que os custos incorridos” (Harrington, 1993, p.168).

A metodologia de aperfeiçoamento de processos empresariais – APE de Harrington (1993) é constituída por cinco fases, cada uma com objetivos básicos que são alcançados após a execução de um conjunto de atividades, estruturado da seguinte forma:

- Fase 1 - Organização
- Fase 2 - Compreensão dos processos atuais
- Fase 3 - O Aperfeiçoamento de processos
- Fase 4 - Medição e controle
- Fase 5 - Aperfeiçoamento contínuo

Essa metodologia possibilita o uso eficaz e eficiente dos recursos, sendo uma estratégia disponível para obter o máximo proveito dos processos e gerar benefícios para a empresa.

A metodologia DOMP (Documentação, Organização e Melhoria de Processos) foi desenvolvida por Cruz (2003 e 2015) e apresenta uma série de formulários que atendem às necessidades de análise, desenho, redesenho, modelagem, organização, implantação, gerenciamento e melhoria de qualquer processo de negócio existente, tanto os processos executados em primeiro plano (foreground processes), quanto os processos executados em segundo plano (background processes). Esta metodologia apresenta as seguintes etapas:

- Análise Inicial
- Análise do Processo Atual
- Modelagem do Novo Processo
- Implantação do Novo Processo
- Gerenciamento dos Processos

Após essa breve análise histórica e teórica dos conceitos fundamentais da gestão de processos, dos autores da área e de sua importância como uma ferramenta no desenvolvimento organizacional, será apresentada uma análise da metodologia de gerenciamento de processos de negócios – BPM, escolhida como foco desta pesquisa por ser uma das metodologias mais recentes e por possuir casos de uso aplicados ao setor público disponíveis na literatura.

Muckenberger (2013) afirma que o BPM tem sido uma das ferramentas de melhorias de processos escolhida para lidar com o desafio da melhoria no desempenho dos processos de negócios organizacionais, pois propõe a alcançar os objetivos organizacionais através da melhoria, gestão e controle de processos essenciais.

### **2.3.2 Gerenciamento de processos de Negócios - BPM**

A partir da década de 1990 as organizações passaram a incorporar a visão de processos nos negócios em busca de competitividade. A gestão de processos vem, desde então, despertando o interesse crescente de empresas, empresários e pesquisadores. Esse interesse se fundamenta na percepção de que a competitividade é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, e que somente sendo competitiva as organizações conseguem sobreviver em mercados cada vez mais agressivos e com clientes mais exigentes (BALDAM, 2007, 2008).

O Guia BPM CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) define a gestão de processos de negócio ou Business Process Management (BPM) como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização, envolvendo ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponto a ponto, elevando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados dos negócios.

Gerenciamento de processos de negócios (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPMP BRASIL, 2013, p. 40).

É importante destacar que o gerenciamento de processos de negócios (BPM) implica necessariamente em uma nova estrutura organizacional, diferente da estrutura organizacional funcional vigente na empresas até então. A estrutura organizacional funcional tem como

fundamento uma estrutura organizada em função das funções de cada departamento ou setor, já na estrutura por processos o foco é o fluxo de processo e não mais as funções isoladas. Contudo, e como afirmam Baldam (2007), Valle e Oliveira (2009), Carrara (2011) e o próprio Guia BPM CBOOK (ABPMP BRASIL, 2013) não é possível uma destruição da estrutura funcional e departamental e passagem para a utilização de uma estrutura exclusivamente por processos, as estrutura funcional e a estrutura por processos devem ser vistas como complementares nas organizações.

De acordo com o Guia BPM CBOOK (ABPMP BRASIL, 2013), o gerenciamento de processos de negócios representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio, ultrapassando a visão tradicional de estrutura funcional. Enquanto que a visão lógica do processo os processos são divididos em subprocessos, na visão física das funções são divididas em atividades, tarefas, cenário e passos. Portanto, uma visão mais ampla do todo interligado, uma visão sistêmica da organização e seus processos.

Processo está para atividade assim como fluxo de processo está para fluxo de trabalho. Esta distinção entre processo e atividade, e entre fluxo de processo (frequentemente interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional) é crítica e diferença-chave em todo BPM CBOOK. (Guia ABPMP BRASIL, 2013, p. 33).

Abaixo apresentamos a visão sistêmica dos processos presente no gerenciamento de processos de negócio (BPM) e se distingue da visão tradicional estrutural.

Enquanto na visão tradicional os departamentos, setores e funções são tidos como isolados na visão sistêmica as partes são parte de um todo maior e integrado, ou seja, há uma relação direta entre as partes que funcionam em conjunto em prol dos objetivos organizacionais.

Figura 1 - Visão sistêmica dos processos

## Visão Sistêmica de Processos



Fonte: Baldam (2007).

A grande maioria das definições de processos e gestão de processos mencionam um fluxo de entradas e saídas e que seu objetivo é transformar essas entradas em saídas com um valor agregado aos clientes. Ou seja, os processos se utilizam de recursos de transformação para processar as entradas e transformarem em saídas com um valor agregado aos clientes.

O quadro 10 apresenta comparativo entre como os aspectos são tratados numa organização centrada em processos e na organização não centrada em processos. Como é possível perceber a organização sistêmica tem seu foco nos processos e o BPM está presente no planejamento e dia-a-dia da organização.

Quadro 10 - Comparativo entre abordagem analítica e sistêmica

<b>Organização centrada em processos</b>	<b>Organização não centrada em processos</b>
Entende que processos agregam significativo valor para a organização e facilitam à organização atingir seus objetivos estratégicos	Não está completamente convencida da contribuição que os processos podem trazer para a organização e para a estratégia
Incorpora o BPM como parte da prática gerencial	Gerenciamento de processos não é foco primário
Envolve o BPM na estratégia	Apoia várias iniciativas isoladas de BPM
Os executivos seniores possuem o foco em processos, especialmente o presidente, pois os demais tendem a seguir o líder	Entende que processo é importante pelos problemas que causa (qualidade, lista de reclamações, etc)
Possui clara visão de seus processos e como se relacionam	Possui cadeia de valor bem definida, lista de processos e subprocessos. Talvez até possua alguns processos modelados
A estrutura da organização reflete seus processos	A estrutura da organização reflete seus departamentos
Entende que podem surgir tensões entre os processos e departamentos e possui meios de sanar tais situações	Pode tornar uma tensão em frustração e criar mentalidade de punição
Possui um executivo sênior destacado para área de processos e integração dos mesmos dentro da organização	Funcionalidades baseadas em responsabilidade que não cruzam departamentos
Recompensas e prêmios baseados em metas de processos	Recompensar e prêmios baseados em metas de departamentos

Fonte: Baldam (2007).

Na literatura acadêmica é possível encontrar diversas categorias ou classificações e processos mas as duas mais conhecidas e utilizadas são as do Guia BPM CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) e o modelo de Scheer (2006).

O Guia BPM CBOK classifica os processos de negócio em 3 tipos:

- a) processos primários – são processos tipicamente que ocorrem entre departamentos e funções e que agregam valor diretamente ao cliente. Podem ser também concebidos como processos essenciais ou finalísticos, por representarem as atividades essenciais de uma organização.

- b) processos de suporte – os processos de suporte como o próprio nome denomina proporcionam suporte aos processos primários ou a outros processos e não agregam valor direto ao cliente e sim aos processos.
- c) processos de gerenciamento – os processos de gerenciamento visam medir, monitorar, controlar e administrar o presente e o futuro do negócio. Igualmente como os processos de suporte não geram valor direto aos clientes mas são fundamentais para as organizações para que ela alcance seus objetivos. (ABPMP BRASIL, 2013).

Uma outra forma de compreender os processos organizacionais é o modelo de Scheer (2006) que divide os processos em 3 categorias:

- a) Processos de governança – são os processos organizacionais que estão diretamente relacionados com o gerenciamento estratégico da organização e envolvem processos de gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, *Business Intelligence*, processos de BPM, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial.
- b) Processos de gerenciamento (suporte e controle) – são os processos que envolvem atividades diárias e mais comuns de gerenciamento da organização, tais como o gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento da informação, o BPM, o gerenciamento da qualidade, o gerenciamento de recursos humanos, entre outros.
- c) Processos operacionais – são os processos que auxiliam no gerenciamento operacional das atividades da empresa, tais como, CRM, logística, desenvolvimento de produtos, PCP, gestão de material, entre outros.

É importante compreender os tipos de processos que existem e identificar quais processos justificam a existência na empresa e quais os processos os suportam.

Em síntese, uma reestruturação baseada em processos, necessita primeiramente de um entendimento dos processos essenciais da organização, ou seja, clareza no propósito de sua existência e conhecimento de sua situação corrente. Para tanto, não se esqueça de que o

detalhamento do trabalho realizado compreende conhecer quais os responsáveis envolvidos, quais informações são necessárias e o que é gerado. Tudo isso deve ser levantado com o processo em andamento e tendo bem claro a distinção dos processos de negócios e dos de gestão, pois a organização não pode parar. (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011, p. 29).

Como já foi visto, as organizações são tidas como um conjunto de processos e para compreender os processos é preciso inicialmente compreender como ocorrem as atividades no interior da organização. Com o intuito de compreender as atividades e o trabalho nas organizações Baldam (2007) apresenta um modelo de estrutura de trabalho para classificação dos processos.

Segundo o modelo apresentado por Baldam (2007) o trabalho realizado nas organizações pode ser estruturado e dividido de modo a permitir que se classifique os processos. Importa, ainda, destacar que, o modelo apresentado visa destacar alguns processos genéricos existentes nas organizações e por isso pode ser tido como uma referência geral.

Figura 2 - Modelo de estrutura de trabalho para classificação de processos



Fonte: Baldam (2007).

Baldam (2007) analisa 4 gerações de racionalização do trabalho nas organizações e como estas interferem na competitividade das

mesmas. A primeira geração de racionalização do trabalho é a dos grandes clássicos da gestão da produção representada por Taylor, Ford e Fayol. A segunda geração de racionalização do trabalho tem início com Elton Mayo e com os clássicos da teoria comportamental, tais como: Simon, Argyris, MacGregor e Likert. Essa segunda geração pode ser considerada uma complementação da primeira geração, pois apenas incluiu a análise dos fatores humanos nos pressupostos teóricos pregados por Taylor, Ford e Fayol. Essas duas gerações de racionalização do trabalho obtiveram sucesso durante muito tempo e enquanto o ambiente das organizações era relativamente estável e os consumidores ainda não eram tão exigentes. A terceira geração de racionalização do trabalho surge no contexto do chamado modelo japonês de qualidade, TQC ou pós-fordismo, mas isso não significa uma ruptura completa com suas antecessoras.

Embora a terceira geração já houvesse inaugurado a ênfase gerencial na visão de processos, a quarta geração a ampliou e aperfeiçoou. Todas as técnicas mais contemporâneas têm a gestão por processos como pilar: *Workflow*, ERP, Six Sigma, inovação de processos, custeio baseado em atividades (ABC – ActivityBasedCosting), análise de cadeia de valor, gerenciamento de cadeia de suprimento, etc. Podemos distinguir três momentos na difusão de um novo entendimento sobre os processos de produção. Sua relevância foi detectada e disseminada, inicialmente, pelo método TQC, ainda dentro dos parâmetros da terceira geração. Em seguida, já num ambiente de quarta geração, a visão de processos tornou-se obrigatória para as inúmeras organizações que implantavam sistemas integrados de gestão. Mais recentemente, uma técnica constitutivamente orientada para processos veio consolidar a nova visão: o gerenciamento de processos de negócios. (BALDAM, 2007, p. 30).

Conforme afirmou Baldam (2007) a difusão da visão de processos ocorre em três momentos:

- 1) Difusão da visão de processos em decorrência da implantação de controle da qualidade total – a partir dos anos de 1980 houve uma busca pela melhoria na qualidade dos produtos por meio da eliminação de defeitos, tais técnicas foram



amplamente aplicadas e contribuíram para o melhor funcionamento dos processos.

- 2) Difusão da visão de processos em decorrência da implementação em larga escala dos sistemas integrados de gestão – a partir da década de 1990 os processos começam a passar por reengenharia por meio de sistemas computadorizados, por meio da implantação de sistemas integrados de gestão (ERP).
- 3) Difusão do gerenciamento de processos de negócios – a partir da virada do século XXI surgiu a terceira fase da difusão da visão de processos, o gerenciamento de processos de negócios (BPM). Com o BPM a possibilidade de mudar o processo é mais importante do que a possibilidade de criá-lo.

É possível afirmar que a difusão do BPM também está associado à maior rapidez no desenvolvimento de produtos e a evolução das TI's nos últimos anos foi um dos motivos da difusão do BPM.

Como bem destaca Baldam (2007) ao se observar o BPM de forma superficial pode-se imaginar como sendo uma visão modificada da melhoria contínua e da reengenharia, no entanto, é possível afirmar que essas três abordagens de processo possuem peculiaridades e características distintas.

Portanto, apesar de todas as críticas atribuídas ao processo estabelecido no início do século passado, a verdade é que se conseguiu formalizar um método de trabalho, observando como as tarefas e o manuseio dos materiais eram executados, estudando as oportunidades de melhoria, que na visão dos estudiosos de então estavam concentradas na especialização do trabalho, o que resultou na homogeneização de como as atividades eram executadas.” (ARAUJO, GARCIA; MARTINES, 2011, p. 66-67).

Como qualquer outra mudança de paradigma a visão de processos não é a solução de todos os problemas organizacionais, mas se bem compreendida e bem implementada pode ser uma abordagem e ferramenta extremamente útil e eficaz no desenvolvimento organizacional.

Após essa análise do gerenciamento de processos de negócios (BPM) e de sua importância como uma ferramenta no desenvolvimento

organizacional iremos realizar uma análise dos modelos de implantação e ciclo de vida do BPM.

### **2.3.3 Modelos de implantação e ciclo de vida do BPM**

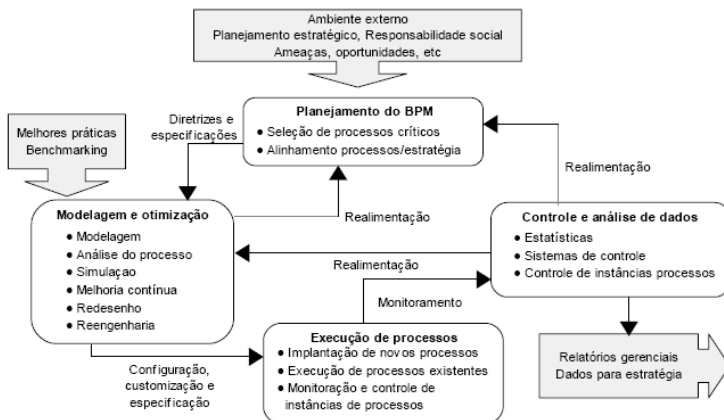
É importante destacar que a escolha da técnica a ser adotada varia de organização para organização, por isso, a técnica a ser adotada será aquela que melhor de adequar as necessidades da organização.

Para Baldam (2007) a literatura especializada sobre gerenciamento de processos de negócios propõe diversos modelos para orientar a implantação do BPM. Em muitos modelos se observa uma forma cíclica, composta por uma série de ações e atividades que se repetem continuamente, motivo pelo qual se denomina ciclos de BPM. Contudo, ponto a destacar é que todos os modelos supõem que a empresa já possua uma estrutura preparada para fazer o BPM, formalmente ou não. Entre os modelos mais amplamente discutidos estão:

- Modelo de Burlton (2001)
- Modelo de Havey (2006)
- Modelo de Khan (2004)
- Modelo de Harrington, Esseling&Nimwegen (1997)
- Modelo de Smith & Fingar (2003)
- Modelo de Muehlen& Ho (2005)
- Modelo de Schurter (2006)
- Modelo de Jeston & Nelis (2006)
- Modelo de Kirchmer (2006) e Jost&Scheer (2002)

Baldam (2007) apresenta um modelo para orientar o gerenciamento de processos de negócios, modelo este baseado nos modelos de Kirchmer (2006) e Jot & Scheer (2002) e Muehlen & Ho (2005).

Figura 3 - Ciclo de BPM proposto por Baldam



Fonte: Baldam (2007).

O BPM implica o comprometimento organizacional de forma contínua e permanente com o gerenciamento dos processos, incluindo um conjunto de atividades, como modelagem, análise, desenho, mediação de desempenho e transformação de processos. Esse processo cíclico e permanente e que necessita de *feedback* é denominado de ciclo de vida do BPM. Para o Guia BPM CBOOK (ABPMP BRASIL, 2013) apesar de existirem diversas nomenclaturas do ciclo de vida do BPM e também de quantidades distintas de fases de um ciclo é possível afirmar que a maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada em função do ciclo básico do PDCA (Plan, Do, Check, Act) proposto por Deming.

Para Baldam (2007) o ciclo de BPM apresentado possui 4 etapas fundamentais, que são:

- 1) O planejamento do BPM – a primeira etapa do ciclo corresponde a definir as atividades de BPM que são fundamentais para o alcance das metas organizacionais. O planejamento definirá as diretrizes e especificações a serem seguidas a fim de selecionar os processos críticos e alinhar os processos as estratégias da empresa.
- 2) Modelagem e otimização de processos – a segunda etapa do ciclo engloba atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual e sobre a proposta de processo futuro. Com o intuito de otimizar os processos serão realizadas modelagem, análise do processo, simulações, melhoria contínua, redesenho e reengenharia. Com isso é possível

configurar, customizar e especificar os processos e preparar para a próxima etapa.

- 3) Execução de processos – na fase de execução dos processos é possível implantar novos processos, executar e melhorar processos existentes e monitorar e controlar os processos.
- 4) Controle e análise de dados – a fase de controle e análise dos dados permite verificar por meio de métodos estatísticos, sistema de controle e controle de instâncias de processo se o que foi planejado e executado surtiu os resultados esperados. De posse das informações e análise dos dados são gerados relatórios que permitirão subsidiar a elaboração de estratégias dos gestores.

Importa destacar que por se tratar de um ciclo, o processo de acompanhamento e verificação dos resultados é verificado constantemente, e as atividades podem ser aprimoradas e melhoradas ao longo do ciclo, por meio do *feedback* que ocorre durante o ciclo.

É possível observar que o modelo, igualmente como os demais está baseado nos conceitos de melhoria contínua e no conhecido ciclo PDCA (planejar, executar, verificar a agir).

Para a execução do BPM a empresa necessita possuir uma estrutura mínima.

A fase de modelagem e otimização de processos é a fase mais visível do BPM. Existem diversas técnicas e metodologias, cada autor apresenta sua abordagem própria, no entanto, de forma genérica essa etapa consiste de duas grandes atividades: modelagem do estado atual do processo (As IS) e otimização e modelagem do estado desejado do processo (Tobe).

O primeiro passo é identificar e compreender o processo existente e identificar suas falhas para poder aprimorar o processo.

Entendemos modelagem como a atividade de “construir” modelos. Um modelo é uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) abstrata da realidade (num dado contexto). Isto significa que não há um modelo perfeito, objetivo, indiscutível. Nenhum modelo corresponde exatamente à realidade; todos apenas a representam, de um modo que parecerá mais adequado ou menos adequado, de acordo com o contexto, os atores e as finalidades da modelagem. (BALDAM, 2007, p. 63).

Segundo Baldam (2007, 2008) os modelos de processos de negócios devem ser usados para:

- Discutir e compreender os processos
- Apoiar a melhoria contínua
- Analisar os processos
- Simular alternativas
- Treinar os operados dos novos processos
- Aperfeiçoar os processos existentes
- Especificar os sistemas de informação que deverão suportar o negócio

Ainda segundo Baldam (2007, 2008), várias metodologias foram criadas para modelar processos e a grande maioria dos métodos de modelagem apresenta alguns elementos fundamentais:

- Atividade
- Comportamento
- Recurso
- Relação entre atividade
- Agente
- Informação
- Entidade de informação
- Evento
- Validação
- Procedimento de modelagem

Para Baldam (2007) na execução da modelagem do processo atual algumas etapas são fundamentais:

- a) Preparação do projeto de modelagem – essa etapa envolve atividades de compreensão do escopo do projeto (definição do projeto a ser modelado, os propósitos, métricas, verificação do alinhamento estratégico, prazos), composição da equipe, documentação necessária, planejamento de reuniões.
- b) Entrevista e coleta de dados com usuários – esta fase consiste em obter dados e informações com os usuários e pode se utilizar de diversos instrumentos, tais como: entrevista, listas, esquema gráfico de atividades, descrição de informações, atas de reuniões.
- c) Documentação do processo – nesta fase é comum o uso de software de apoio à modelagem para construção de modelo de documentação do processo.

- d) Validação do processo – é a fase de teste do modelo proposto, serve para verificar se o processo é adequado e é adequado.
- e) Correção da documentação – é a fase de correções das distorções e problemas percebidos durante a validação do processo.

Ainda conforme Baldam (2007), existe uma quantidade significativa de metodologias para representação dos processos de negócios, entre as modelagem de processo de negócios as que mais se destacam são:

- BPMN (Business Process Modeling and Notation)
- EPC (Event-driven Process Chains)

Ainda segundo Baldam (2007), existem no mercado atualmente diversas técnicas de modelagem que visam apresentar a representação dos processos através de modelos gráficos, são metodologias para representação dos processos de negócios, entre as modelagem de processo de negócios as que mais se destacam são:

- BPMN
- IDEF (IntegratedDefinition)
- EPC (Event-Driven Process Chain)

### **BPMN (Business Process Modeling Notation)**

O BPMN é um padrão de notação que foi desenvolvido inicialmente pelo Business Process Management Initiative (BPMI) e publicado em 2004. A proposta do BPMN tem 2 objetivos principais, suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implementação e ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos. A técnica é composta por um diagrama, o Business Process Diagram (BPD) ou Diagrama de Processos de Negócios. A modelagem utilizada a técnica BPMN permite realizar o mapeamento de processos internos, processos abstratos e processos de colaboração (ARAUJO, GARCIA; MARTINES, 2011).

### **IDEF (IntegratedDefinition)**

A técnica IDEF foi criada pela Força Aérea Americana na década de 1980, é um grupo de métodos que foi originalmente formulado para modelar e representar os requisitos necessários ao desenvolvimento de sistemas de informação (ARAUJO, GARCIA; MARTINES, 2011).

**EPC (Event-Driven Process Chain)**

A cadeia de processos orientadas por eventos é uma técnica de modelagem muito utilizada, trata-se de um dos artefatos existentes no framework ARIS criado por Augusto Scherr na Alemanha em 1984. Esse framework é representado pelo desenho de um caso dividido em 3 pilares principais e um telhado, sendo que os pilares representam as visões de dados, controle e função e o telhado representa as características organizacionais.

Com essa análise dos modelos de implantação e ciclo de vida do BPM finalizamos o segundo capítulo que tratou da fundamentação teórica de suporte para esta pesquisa. O terceiro tratará da metodologia aplicada na pesquisa.





### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é o conjunto de atividades que busca novos conhecimentos nos domínios científicos, artísticos, literários. Portanto, a pesquisa é uma atividade do cotidiano humano.

A pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Ela parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. Os três elementos – dúvida/problema, método científico e resposta/solução – são imprescindíveis, uma vez que uma solução poderá ocorrer somente quando algum problema levantado tenha sido trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 57).

A pesquisa é um procedimento formal realizado pelo pesquisador que utilizando de métodos científicos e do pensamento reflexivo realiza um tratamento científico nos dados e informações observados, por meio do qual é possível conhecer a realidade (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para Andrade (2010, p. 109) a “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivos encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

O termo método tem origem do grego *métodos* e significa o meio ou a técnica para se atingir determinado objetivo, ou dito de outra forma, é o processo organizado e sistemático de pesquisa.

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 65).

Segundo Lakatos e Marconi (2010), os métodos científicos adotados, com afastamento do senso comum, permitem alcançar os

objetivos de pesquisa, de forma que os resultados sejam confiáveis e possibilitem a observação de erros, amparando a melhoria no processo de tomada de decisões.

Em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. (CERVO; BERVIA; SILVA, 2007, p. 27).

Com isso é possível afirmar que o método depende do objeto de pesquisa, dos objetivos da pesquisa e se caracteriza como o conjunto de diversas etapas ou passos que devem ser seguidos para a realização da pesquisa.

Para Andrade (2010), a metodologia é o conjunto de métodos e técnicas utilizados pelo pesquisador na busca do conhecimento.

Para Minayo (2009, p. 14) a metodologia compreende “a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

Assim, este capítulo apresenta a delimitação dos procedimentos metodológicos utilizados para a execução desta pesquisa, abrangendo a caracterização do estudo, técnicas de coleta e análise de dados; categorias e fatores de análise para cada objetivo específico e; limitações da pesquisa.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (2013) apresenta uma análise detalhada sobre a caracterização da pesquisa e afirma que a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Segundo a autora, quanto aos fins, uma pesquisa pode ser descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Já quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser pesquisa de campo, de levantamento, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

A presente pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como sendo de natureza aplicada. A pesquisa aplicada tem por objetivo produzir conhecimento e resultados que sejam aplicados ou utilizados na

aplicação de soluções de problemas específicos (VERGARA, 2013; GIL, 2010).

Neste sentido, buscou-se neste estudo, gerar conhecimentos e resultados que sejam aplicados ou utilizados, no sentido de compreender e analisar se a aplicação da metodologia de gestão de processos pode auxiliar nas atividades da COPERVE/UFSC, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos prestados.

O presente estudo caracteriza-se também como sendo de abordagem qualitativa, pois, buscou-se, por meio dele, analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos pode trazer na melhoria do serviço público prestado e analisar a percepção dos gestores da COPERVE/UFSC sobre a necessidade de tal implantação.

A abordagem qualitativa permite aprofundar a análise do problema de pesquisa do, desse modo, esse tipo de pesquisa qualifica os dados e avalia a qualidade das informações (LAKATOS; MARCONI, 2010; ZANELLA, 2007; TRIVIÑOS, 2012; GIL, 2010; VERGARA, 2013).

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58).

Para Minayo (2009), a pesquisa qualitativa possibilita responder a questões muito particulares da pesquisa, pois tem como uma de suas preocupações a análise de um nível de realidade mais aprofundado e que não pode ser quantificado.

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 269), “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc”.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a finalidade da pesquisa, esta pesquisa é classificada como descritiva.

Segundo Gil (2010, p. 44) a pesquisa descritiva “[...] tem como objetivo primordial o descritivo das características de determinada população ou fenômeno ou de relações entre as variáveis.” Já para Vergara (2013, p. 47) a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Ainda usando a análise de Vergara (2013), quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como sendo um levantamento bibliográfico, documental, pesquisa de levantamento e pesquisa de campo uma vez que o estudo tem como foco a análise dos benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC pode trazer na melhoria do serviço público prestado, além da análise da percepção dos gestores da COPERVE/UFSC sobre a necessidade de tal implantação e por fim o mapeamento do macro processo de um concurso realizado pela COPERVE/UFSC.

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

A população de uma pesquisa é o conjunto de elementos e/ou indivíduos que possuem características em comum para a constituição do fenômeno em estudo (GIL, 2010; VERGARA, 2013; TRIVIÑOS, 2012).

A população, para fins desta pesquisa, foi constituída pelos quatro atuais coordenadores da COPERVE e um ex-coordenador que foi substituído recentemente, mas ainda continua atuando na COPERVE, e estes são responsáveis por todas as decisões do setor em questão.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados e informações para a realização da pesquisa, as pesquisas podem ser classificadas como bibliográfica, documental, de levantamento e estudo de caso (ALMEIDA, 2011; GIL, 1991; VERGARA, 2013).

Em relação às técnicas e instrumentos de coletas esta pesquisa está fundamentada inicialmente em fontes secundárias, por meio de levantamento bibliográfico e documental. Em um segundo momento, após a qualificação do pesquisador, a coleta de dados se deu essencialmente por meio de fontes primárias, sendo feito o uso de

questionário estruturado, e conduzidas entrevistas semiestruturadas junto aos responsáveis pelas tomadas de decisões dentro da COPERVE/UFSC, definidas no universo da pesquisa.

A técnica de investigação do estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, na qual foram pesquisados livros, artigos, teses e dissertações em busca de conteúdo para fundamentar o estudo. A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2013, p. 43), é caracterizada como um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Almeida (2011) também considera que o levantamento bibliográfico é uma busca por obras que possibilitem a elaboração e o aprofundamento do estudo. Outro autor considerado é Gil (2010), que afirma que a pesquisa bibliográfica é indicada para ampliar a visão de um problema, torná-lo mais específico, possibilitando a construção de hipóteses.

Para alcançar os objetivos da pesquisa utilizou-se de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, questionário estruturado e entrevista semiestruturada. Para atingir o objetivo específico de caracterização da COPERVE/UFSC nos últimos 10 anos utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental. Para o alcance do objetivo específico de analisar a percepção dos gestores da COPERVE sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor utilizou-se questionário estruturado e entrevista semiestruturada. Para o objetivo específico de analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC pode trazer na oferta do serviço público prestado foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Para o objetivo específico de mapear o macro processo de um concurso realizado pela COPERVE utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental. Por fim, para o último objetivo específico, propor alternativas de ação para o macro processo de concursos realizados pela COPERVE, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental.

Para a coleta de dados foi usado questionário estruturado e entrevista semiestruturada com o intuito de compreender a percepção dos gestores da COPERVE sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor. O instrumento de coleta de dados deve atender as categorias de análise dispostas no quadro 11, a seguir.

Quadro 11 - Categorias e fatores de análise da pesquisa

(continua)

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>FATORES DE ANÁLISE</b>	<b>COLETA DE DADOS</b>
a) Caracterizar a COPERVE nos últimos 10 anos	Caracterização da estrutura e atuação da COPERVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura da COPERVE (organograma);</li> <li>- Eventos realizados (tipo, quantidade e quantidade de inscritos);</li> <li>- movimentação de pessoas do setor;</li> <li>- Trocas de Gestão.</li> </ul>	Pesquisa bibliográfica e documental
b) Analisar a percepção dos gestores da COPERVE sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor	Percepção dos gestores sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento acerca de gestão de processos;</li> <li>- Conhecimento acerca metodologia de gestão de processos;</li> <li>- Conhecimento acerca os benefícios que uma metodologia de gestão de processos pode trazer.</li> </ul>	Questionário estruturado e entrevista semiestruturada com os gestores da COPERVE
c) Analisar os benefícios que a implantação da metodologia de gestão de processos BPM na COPERVE pode trazer na oferta do serviço público prestado	Benefícios que a implantação da metodologia de gestão de processos BPM pode trazer para a COPERVE	Benefícios que a implantação da metodologia de gestão de processos BPM pode trazer para a COPERVE, considerando-se: Caracterização da metodologia de gestão de processos conforme BPM (2013), considerações acerca da metodologia de gestão de processos BPM, feitas por Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014).	Pesquisa bibliográfica

Quadro 11 - Categorias e fatores de análise da pesquisa

(conclusão)

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>FATORES DE ANÁLISE</b>	<b>COLETA DE DADOS</b>
d) Mapear o macro processo de concursos realizados pela COPERVE	Caracterização do processo macro de concurso	Etapas do processo e requisitos do processo por meio do BPMN.	Pesquisa bibliográfica e de pesquisa documental
e) Propor alternativas de ação para o macro processo de concursos realizados pela COPERVE	Não se aplica	Não se aplica	Pesquisa bibliográfica e documental

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a estrutura do roteiro de entrevista semiestruturadas (Apêndice A), é composto de 8 perguntas elaboradas para alcançar o Objetivo Específico c - *Analisar a percepção dos gestores da COPERVE sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor*, e as questões correspondem aos fatores de análise conforme agrupamento a seguir:

Questões 1, 2, 3 e 8: verificar se os gestores da COPERVE tem conhecimento acerca de gestão de processos;

Questões 4, 5 e 8: verificar se os gestores da COPERVE tem conhecimento acerca de metodologias de gestão de processos;

Questões 6, 7 e 8: verificar se os gestores da COPERVE tem conhecimento acerca dos benefícios que uma metodologia de gestão de processos pode trazer para o setor.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados faz-se necessário a adequada escolha das técnicas e instrumentos de análise dos dados.

Yin (2010) afirma que a análise dos dados obtidos consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar e recombinar as evidências detectadas para tratar as proposições iniciais de uma pesquisa.

Nesta pesquisa, levou-se em consideração o modelo interpretativo de Triviños (2012) que está fundamentado em 3 aspectos principais: os

resultados alcançados com a coleta dos dados; a fundamentação teórica utilizada; e a experiência pessoal do investigador.

Para Vergara (2013) a abordagem interpretativa é uma forma de análise que tem sua orientação nos fundamentos da pesquisa quantitativa e que busca relacionar elementos e contar sua frequência com base nas relações entre os fenômenos verificados.

No processo de apreciação e análise documental da pesquisa utilizou-se da codificação dos dados, que consiste em atribuir uma designação aos conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos (GIL, 2010).

No processo de análise das entrevistas procurou-se evidenciar as semelhanças e diferenças presentes entre as respostas dos entrevistados de modo que fosse possível compreender a percepção que os mesmos possuem em relação aos benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC pode trazer na oferta do serviço público prestado, e também sobre a visão dos mesmos em relação a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Conforme destacado na literatura toda pesquisa apresenta possibilidades e limitações, advindas de inúmeros fatores e que exercem influência sobre o andamento e os resultados das pesquisas (VERGARA, 2010; TRIVIÑOS, 2012).

Entre as limitações encontradas na realização da pesquisa pode-se destacar as seguintes:

- a) como se trata de um estudo de levantamento de uma Instituição específica – UFSC - os resultados encontrados não podem ser generalizados às demais Instituições Federais de Ensino;
- b) o fato do pesquisador ser servidor do setor em estudo COPERVE/UFSC, pode ter influenciado nas entrevistas realizadas;
- c) em alguns casos foi difícil o agendamento de horário para a realização das entrevistas, devido aos compromissos dos entrevistados;
- d) a dificuldade em encontrar e se comunicar com outros setores que desempenham a mesma atividade em outras Instituições Federais de Ensino.



## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando que a presente pesquisa foi desenvolvida no locus de trabalho do pesquisador importa destacar que os resultados obtidos serão fundamentais para o aprimoramento dos serviços prestados pela COPERVE. Como já foi destacado anteriormente a gestão universitária apesar de parecer apenas uma continuidade dos estudos realizados pela Administração e particularmente pela administração de uma empresa, é uma área extremamente complexa e que requer estudos detalhados e particularizados.

A complexidade da gestão universitária e os desafios enfrentados pelas universidades brasileiras na contemporaneidade foi objeto de discussão de diversos pesquisadores, questões como a escassez de recursos, a excessiva burocracia na gestão das mesmas, a falta de qualidade dos serviços prestados, entre outros são alguns dos apontados (MEYER JÚNIOR, 1991; SOUZA, 2009; SILVA, 2014; FINGER, 1996).

Dessa forma, em função da complexidade da gestão universitária e dos fatores inerentes a tal complexidade fica evidente a necessidade de se pensar e propor ferramentas e modelos de gestão das universidades que possam proporcionar aos gestores instrumentos para uma melhor e eficiente gestão universitária.

Como bem destaca Souza (2009) faz-se necessários superar teorias e modelos burocráticos e tradicionais, rompendo com conhecimentos ultrapassados e que não conseguem mais proporcionar condições aos gestores de gerenciar as universidades de forma eficiente. Isso significa que a proposição de novas teorias e soluções criativas e eficientes são primordiais, pois são capazes de proporcionar aos gestores novas competências e habilidades para a gestão universitária em novos tempos

Desse modo, neste capítulo, tendo por parâmetros a análise dos dados, são apresentados os resultados baseados nos objetivos específicos do estudo. Num primeiro momento far-se-á a caracterização da COPERVE/UFSC nos últimos 10 anos, com sua estrutura administrativa e um histórico dos eventos realizados. Num segundo momento, são analisados os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos pode trazer para COPERVE/UFSC na oferta do serviço público prestado. O terceiro momento, é constituído da análise da percepção dos gestores da COPERVE/UFSC acerca da necessidade de implantação de uma metodologia de gestão de processos no setor. No penúltimo momento, foi feito o mapeamento do macro processo de

concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC. E, por último, foi feita a proposta de alternativas de ação para o macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA COPERVE NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

Antes de se iniciar a caracterização da COPERVE faz-se necessário realizar uma breve análise do Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pois o setor é um dos órgãos da Universidade.

Segundo o Estatuto da UFSC (2011), Título I – Da universidade e dos seus fins, em seu artigo primeiro a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina.

O segundo artigo define que a Universidade, com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar, reger-se-á pela legislação federal que lhe for pertinente, pelo presente Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos.

O artigo terceiro define os objetivos da Universidade, a Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

O Título II – Da estrutura universitária, capítulo I em seus artigos 14 e 15 definem a estrutura da Universidade Federal de Santa Catarina:

**Art. 14.** A Administração Superior efetivar-se-á por intermédio de: (Redação dada pela Resolução nº 12/CUn/2004)

I – Órgãos Deliberativos Centrais:

- a) Conselho Universitário;
- b) Câmara de Graduação;
- c) Câmara de Pós-Graduação;
- d) Câmara de Pesquisa;
- e) Câmara de Extensão;

- f) Conselho de Curadores;
- II – Órgãos Executivos Centrais:
  - a) Reitoria;
  - b) Vice-Reitoria;
  - c) Pró-Reitorias;
  - d) Secretarias.

**Art. 15.** A administração nas Unidades efetivar-se-á por intermédio de:

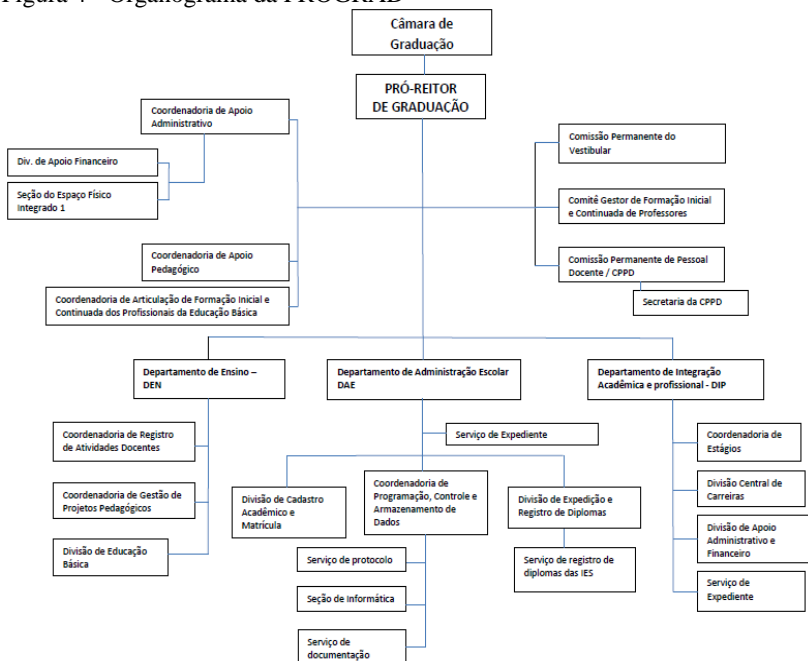
- I – Órgãos Deliberativos Setoriais:
  - a) Conselhos das Unidades;
  - b) Departamentos;
- II – Órgãos Executivos Setoriais:
  - a) Diretoria de Unidades;
  - b) Chefia de Departamentos. (UFSC, 2011).

Segundo a estrutura administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina a Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE) está subordinada a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)

A Pró-Reitoria de Graduação é um órgão executivo central integrante da Administração Superior da UFSC, criada com a finalidade de auxiliar a Reitoria nas funções acadêmicas, e com o objetivo de administrar as políticas e ações relacionadas aos cursos de graduação e ao ensino da educação básica em consonância com os ideais expressos em sua missão institucional (UFSC, 2015).

O organograma da PROGRAD é apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Organograma da PROGRAD



Fonte: UFSC (2016).

Criada em setembro de 1970 a Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE) tem como objetivo planejar, coordenar e executar as atividades relativas ao Concurso Vestibular da UFSC.

As atividades desenvolvidas pela COPERVE estão previstas no Regimento Geral da instituição:

O artigo 55 no regimento da UFSC define que Concurso Vestibular, que será unificado para todos os Cursos de Graduação da Universidade, obedecerá as seguintes normas gerais:

- I. a habilitação do candidato se fará por sistema de classificação;
- II. do resultado do Concurso não caberá recurso de qualquer natureza;
- III. os exames serão coordenados por uma comissão, a cargo da qual estará a supervisão de todas as atividades concernentes ao Concurso Vestibular;
- IV. constitui-se obrigação do professor, convocado para os trabalhos exigidos pelo Concurso Vestibular, cumprir as

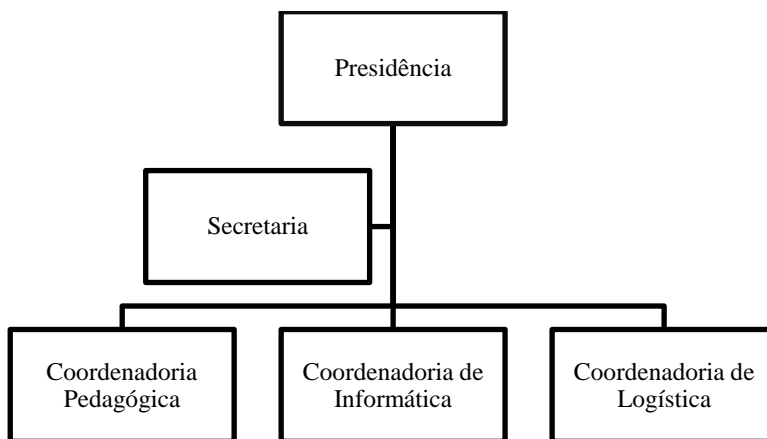
tarefas a ele cometidas pela comissão de que trata o inciso anterior.

Já o artigo 59 afirma que compete à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação a supervisão geral do Concurso Vestibular no âmbito da Universidade, bem como a prática dos atos necessários à sua realização.

Entre as atribuições da COPERVE estão a organização e aplicação dos processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, dos cursos de graduação na modalidade à distância da UFSC, dos cursos de graduação na modalidade à distância da Universidade Aberta do Brasil em parceria com a UFSC (UFSC/UAB) e do PROLIBRAS, até o ano de 2015, por meio de convênios. Além disso, a COPERVE também realiza concursos públicos para os cargos de servidores técnicos administrativos em educação (STAE) e de docentes para atender os órgãos e unidades da UFSC e do Hospital da UFSC, além do processo seletivo para médico residente do Hospital da UFSC.

A figura 5 apresenta o organograma da COPERVE e sua estrutura administrativa

Figura 5 - Organograma da Comissão Permanente do Vestibular – COPERVE



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2006 a COPERVE era formada por 19 funcionários fixos, entre professores do quadro efetivo da UFSC, técnicos administrativos

do quadro efetivo da UFSC e também funcionários Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU).

Em 2016 são 15 servidores, entre professores e técnicos administrativos do quadro efetivo da UFSC, e um funcionário terceirizado da limpeza, o que representa aproximadamente 21% de redução de pessoal. Dos servidores que constituíam o quadro da COPERVE em 2006 somente 26%, ou seja, cinco pessoas ainda fazem parte do quadro de servidores.

No período compreendido entre 2006 e 2016 houveram 5 substituições na gestão da COPERVE, envolvendo 5 pessoas distintas, pois uma das trocas envolveu uma pessoa que já havia sido presidente no período.

O quadro 12 apresenta um resumo dos eventos realizados pela COPERVE no período de 2007 e 2016, detalhando o tipo do evento, a quantidade de eventos em cada tipo e a quantidade de inscritos nos respectivos tipos. Para a COPERVE, um evento corresponde a tudo em que houve um processamento (classificação) com um determinado grupo de candidatos e suas regras de classificação, portanto, nem todos os eventos contemplam todas as fases de um concurso.

Quadro 12 - Eventos realizados pela COPERVE de 2007 até 2016

<b>Tipo do evento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Quantidade de inscritos</b>
Ingresso para graduação	39	363087
Concursos STAE e Médico Residente	31	70466
Concursos Docentes UFSC	21	18176
Convênios	16	79172
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>530901</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importa destacar que o tempo de duração de um concurso para Servidor Técnico Administrativo Educacional (STAE) realizado pela COPERVE/UFSC, a partir do lançamento do edital até homologação do resultado final dura entre 3 e 6 meses, podendo passar disso por conta de recursos e processos na justiça. Já o Vestibular anual da UFSC, carro chefe da COPERVE, dura em torno de 5 meses entre o lançamento do edital até a divulgação do resultado.

Nos últimos dez anos foram realizados 107 eventos pela COPERVE, dentre Vestibulares e processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação, concursos para docentes, concursos para técnico

administrativo da UFSC, além de eventos provenientes de parcerias com outras instituições, com a média de 10,7 eventos por ano e um total de 530.901 inscritos. Já nos últimos 5 anos foram realizados 67 eventos, com uma média 13,4 eventos ao ano e o total de inscrições de 338.539, com isso foi constatado que houve um incremento nas atividades do setor nos últimos 5 anos e também que ocorre a sobreposição de eventos, ou seja, enquanto um evento ainda não estava finalizado outro já havia iniciado, podendo ainda haver vários eventos simultâneos.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA COPERVE/UFSC ACERCA DA NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR

Nesta seção, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados acerca da necessidade de implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC, sobre sua utilização como ferramenta de gestão no uso de atribuições do setor e possível melhoria no desempenho das atividades. Para tal, procurou-se identificar nas respostas da entrevista semiestruturada, constante no apêndice A, os seguintes fatores de análise: Conhecimento acerca de gestão de processos; Conhecimento acerca metodologia de gestão de processos; e Conhecimento acerca os benefícios que uma metodologia de gestão de processos pode trazer.

##### 4.2.1 Conhecimento acerca de gestão de processos

No primeiro questionamento procurou-se verificar a formação acadêmica dos gestores do setor. Na resposta a este questionamento percebe-se que são 2 engenheiros, um administrador, um pedagogo e tecnólogo em logística (ambos recentemente tendo concluído o mestrado em Administração Universitária). O que se percebe é que em termos de formação acadêmica os gestores da COPERVE/UFSC possuem formação adequada para o exercício de suas atividades gerenciais, porém, a priori não possuíam o embasamento teórico para sugerir a aplicação de uma metodologia de gestão de processos no setor.

Na sequência, procurou-se compreender se os gestores conhecem a gestão de processos, apenas um dos entrevistados diz não conhecer tal ferramenta gerencial, os demais conhecem, mas superficialmente. De modo geral, é possível concluir que os entrevistados conhecem a gestão de processos, mas não possuem conhecimento aprofundado para conseguir implementar o mesmo.

A terceira pergunta procurou entender dos entrevistados o que vem em mente quando se fala em gestão de processos, as respostas a este questionamento trazem informações particularizadas. Contudo, percebe-se um consenso dos gestores em relação ao conceito de gestão de processos, como se observa nas falas dos mesmos.

O primeiro entrevistado afirmou que a gestão de processos “consiste na busca da melhoria do fluxo de operações, na organização do sistema, no processo decisório, com o propósito de atingir objetivos pretendidos, com qualidade e eficácia”.

Já para o segundo entrevistado a gestão de processos é a “melhoria das atividades desenvolvidas na empresa/instituição”.

O terceiro entrevistado entende que a gestão de processos é “uma forma de organização e otimização das tarefas, visto que muitas vezes acabamos repetindo em vários setores algumas atividades. Talvez com a gestão de processos, as demandas podem ser atendidas mais rápidas e com resultados melhores.”

Para o quarto entrevistado a gestão de processos corresponde aos “procedimentos necessários para a realização de uma atividade. Os caminhos percorridos para execução de atividade.”

Já para o quinto e último entrevistado a gestão de processos pode ser entendido como o “gerenciamento de todas as atividades (do planejamento à execução) de um evento (processo).”

Portanto, pelas respostas obtidas é possível concluir que os gestores possuem conhecimento e compreendem conceitualmente a gestão de processos apesar de não terem conhecimento suficiente para a implementação da mesma. Além disso, pela fala dos entrevistados nota-se que a definição apresentada pelos mesmos vai de encontro ao conceito dos pesquisadores da área, como Baldam et al. (2007), Pradella, Furtado e Kipper (2012), De Sordi (2014), Villela (2000), Müller (2003), Enoki (2006), Paim (2007), Santos (2007), Baldam (2008), Calabria (2009), Carrara (2011), Caurio (2011), Santos (2011), Linhares (2012), Fayer (2013), Silva (2014), Lorena (2015)

#### **4.2.2 Conhecimento acerca metodologias de gestão de processos**

Dando prosseguimento a entrevista, foi questionado aos gestores da COPERVE/UFSC se alguma metodologia de gestão de processos já foi implementada no setor.

Há consenso entre os entrevistados que nunca foi implementado uma metodologia de gestão de processos no setor. Apesar disso, é importante destacar a fala dos entrevistados. O primeiro entrevistado



apresentou a seguinte fala “no meu caso ainda não, estou em processo de reconhecimento, adaptação, observação e aprendizado.”

O segundo entrevistado afirmou que “não lembro se ela “foi implementada” algum dia e com este nome. Talvez a COPERVE venha desenvolvendo suas atividades de modo a se adequar às demandas e isto tem dado resultado positivo.”

Já o terceiro entrevistado observou que “não tenho esta informação, porém acho que não. Acredito quem a metodologia adotada é por meio do conhecimento adquirido com outros colaboradores. Os mais antigos vão passando suas experiências para os que vão chegando, bem como a inclusão de novas ferramentas, quando necessário, e equipamentos que a instituição vai disponibilizando a cada novo evento.”

O penúltimo entrevistado apresentou a seguinte fala: “Embora não exista na COPERVE nenhum manual ou roteiro da gestão dos processos que a Comissão realiza, empiricamente os processos seletivos têm uma metodologia de gestão que perpassa todas as etapas. Tem início na preparação e publicação de um edital, preparação do sistema de inscrições, elaboração e aplicação das provas finalizando na etapa de processamento e divulgação do resultado.

Para o último entrevistado “nenhuma metodologia é utilizada. Creio que o motivo é o desconhecimento na prática das metodologias existentes aliado a urgência dos eventos e a falta de tempo para estudo/escolha/adoção de uma das metodologias existentes.

Pelas respostas obtidas pelas entrevistas é possível concluir que três dos gestores acreditam que informalmente é utilizada alguma metodologia de gestão de processos na realização das atividades do setor, embora que formalmente não existe uma metodologia implementada.

O quinto questionamento feito aos entrevistados foi se uma metodologia de gestão de processos poderia produzir melhorias no desempenho das funções da COPERVE/UFSC.

O primeiro entrevistado apresentou a seguinte afirmação “todo processo que segue uma metodologia sistematizada, tende a contribuir com a melhoria dos procedimentos e em consequência com a obtenção de melhores resultados.”

Para o segundo entrevistado “sempre que se estabelece uma metodologia, ela visa à melhora no desempenho. Penso que nem sempre esse objetivo é alcançado. Mas sim, dependendo da metodologia, poderia produzir melhorias.”

Já para o terceiro entrevistado a implantação de uma metodologia de gestão de processos poderia produzir melhorias no desempenho das funções da COPERVE/UFSC, “é quase certo que a partir do momento onde as atividades passam a ser pensadas de forma profissional, por meio do uso de novas técnicas para o desenvolvimento das nossas atividades, provavelmente as nossas tarefas serão distribuídas de maneira mais racional, de acordo com a capacidade e o conhecimento de cada um, podendo os nossos resultados ser muito melhores.”

O quarto entrevistado afirmou que “no meu entendimento a COPERVE já realiza suas atividades sempre buscando o melhor desempenho, porém entendo que implantar uma metodologia consolidada poderá facilitar e/ou auxiliar em aprimoramentos.” Tal afirmação vai de encontro ao que alguns entrevistados já afirmaram anteriormente que apesar de formalmente não existir uma metodologia de gestão de processos implementada, informalmente ela ocorre naturalmente no desempenho das funções do setor.

O último entrevistado relata que “sim, especialmente pelo fato de que os processos (eventos) são compostos de inúmeras atividades, ocorrem em paralelo, envolvem diferentes setores (internos e externos) e o fluxo e os detalhes dessas atividades, via de regra, fica muito dependente das pessoas mais experientes da equipe.”

É unânime a opinião dos gestores em afirmar que a implantação de uma metodologia de gestão de processos poderia produzir melhorias no desempenho das funções da COPERVE/UFSC. Tal posicionamento vem corroborar com o pensamento de autores como Baldam et al., 2007, 2008; Pradella, Furtado e Kipper, 2012 e De Sordi, 2014 que afirmam que a gestão de processos pode proporcionar excelentes resultados para o desempenho das atividades realizadas por um setor.

#### **4.2.3 Conhecimento acerca dos benefícios que uma metodologia de gestão de processos pode trazer**

Na sexta pergunta feita aos entrevistados pediu-se para que fossem classificadas, em ordem de importância, as melhorias que uma metodologia de gestão de processos pode trazer para o setor, na opinião dos gestores.

Para obter a pontuação exibida no gráfico foi feita a conversão de classificação em pontuação, onde foi especificada uma pontuação para cada item classificado e ao final foi feita a soma de todas as respostas de todos os entrevistados. Conforme descrito na tabela a seguir:

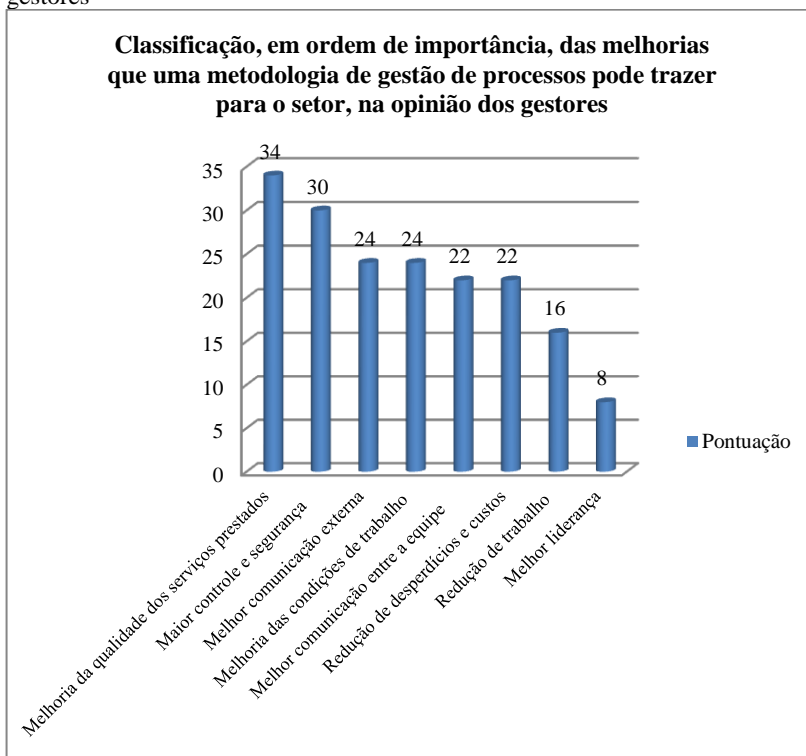
Tabela 1 – Conversão de Classificação em Pontuação

Classificação	Pontos
1	8
2	7
3	6
4	5
5	4
6	3
7	2
8	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme evidenciado no gráfico 1, a *melhoria da qualidade dos serviços prestados* foi a que recebeu maior importância, seguida do *maior controle e segurança*, após, vieram empatados *melhor comunicação externa* e *melhoria das condições de trabalho*, já *melhor comunicação entre a equipe* e *redução de desperdícios e custos* vieram logo depois empatados também, por fim a *redução de trabalho* teve a penúltima pontuação em importância e finalmente *melhor liderança* foi apontada como a de menor importância pelos gestores do setor.

Gráfico 1 – Classificação, em ordem de importância, das melhorias que uma metodologia de gestão de processos pode trazer para o setor, na opinião dos gestores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste sentido, o resultado obtido demonstra que apesar de afirmarem não possuírem conhecimento suficiente para a implantação da gestão de processos os gestores entrevistados em suas respostas indicaram as variáveis com maior importância que uma metodologia de gestão de processos pode trazer para o setor. Isso vai em linha com o que as pesquisas de Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014) indicam como os principais benefícios da implantação do BPM.

Na última pergunta da entrevista foi questionado se o gestor percebe os processos da COPERVE bem definidos e suficientes para o bom desempenho do setor perante a comunidade.

O primeiro entrevistado afirmou que “processos bem estruturados, que garantem o que é conhecido na UFSC, como padrão COPERVE”.

Já para o segundo entrevistado a resposta foi “sim. Desde o princípio de uma atividade, cada setor se estrutura e desenvolve as suas tarefas. O resultado deste conjunto tem atendido bem às expectativas da comunidade”.

Para o terceiro entrevistado “aparentemente temos uma definição que tem atendido, porém é perceptível a necessidade de melhorias nos atuais processos. Cotidianamente as atividades vão cansando e com isso a gente acaba fazendo muito do mesmo e isso implica nos nossos resultados”.

O quarto entrevistado também entende que “sim. A COPERVE executa as atividades que estão sob sua responsabilidade buscando sempre um padrão de excelência. É reconhecida e tem a confiança da sociedade, porém seria importante registrar, medir e avaliar os processos que executa a cada novo evento”.

Por fim, o último entrevistado também entende que “sim, embora não haja registro formal do fluxo e dos detalhes das atividades desenvolvidas, a experiência e o comprometimento da equipe garantem o bom desempenho do setor”.

Para todos os entrevistados as atividades desenvolvidas pela COPERVE/UFSC são suficientes para o resultado esperado.

Para finalizar a entrevista deixou-se em aberto aos entrevistados para que fizessem sugestões para a COPERVE/UFSC.

O primeiro entrevistado fez a seguinte sugestão: “continuar a busca continua pelo aprimoramento do padrão e no reconhecimento institucional e da comunidade do trabalho aqui desenvolvido”.

Para o segundo entrevistado é preciso “modernizar alguns equipamentos e atividades; Envolver melhor a equipe nas decisões e no detalhamento dos trabalhos; Estabelecer um canal mais ágil de comunicação; Reduzir o desperdício de material, principalmente nos parques gráficos quando da impressão de provas. Algumas outras, tais como melhoria do espaço físico, reciclagem e tombamento de equipamentos não dependem exclusivamente da COPERVE, mas seriam bem-vindas”.

Já o terceiro entrevistado é “a busca constante por métodos e ferramentas que vão dar agilidade e bons resultados para o nosso

trabalho, bem como, atender de forma adequada as demandas da UFSC”.

O quarto entrevistado afirma que é preciso “continuar sempre buscando aprimorar as atividades que executa e registrar os procedimentos como um caminho para auxiliar a equipe responsável pela execução e o aprimoramento do processo”.

E, por fim, o último entrevistado acredita que “sim, creio que a adoção de uma metodologia de gestão de processos, formalizaria as boas práticas existentes, tornando as atividades mais eficazes e menos dependentes da memória e da experiência servidores específicos”.

De modo geral, é possível concluir que as sugestões dos entrevistados vão ao encontro da melhoria dos serviços prestados e da implementação de metodologias de gestão de processos.

Com isso, corroborado pelos autores Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014), as respostas obtidas com as entrevistas com os gestores da COPERVE/UFSC revelaram que os mesmos possuem conhecimentos sobre a gestão de processos e seus benefícios, que não tem conhecimento da implantação de uma metodologia de gestão de processos no setor, acreditam que informalmente a gestão de processos seja utilizada e que consideram que seria importante a implantação do mesmo para a melhoria dos serviços prestados.

#### 4.3 BENEFÍCIOS QUE A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS BPM NA COPERVE/UFSC PODE TRAZER NA OFERTA DO SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO

A gestão de processos teve seu auge como instrumento de gestão a partir da década de 1990, essencialmente na iniciativa privada, mas na Administração Pública ainda é pouco difundida e utilizada, talvez pela falta de conhecimento dos gestores públicos.

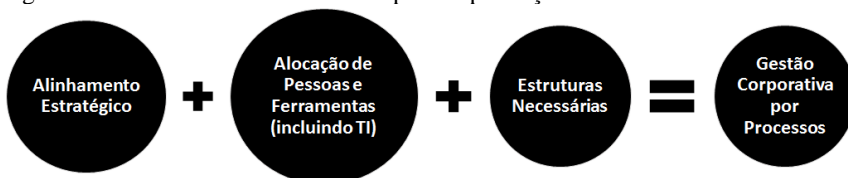
Este tópico deste capítulo visa compreender os possíveis benefícios que a implantação da metodologia de gestão de processos BPM na COPERVE/UFSC pode trazer na oferta do serviço público.

Os pesquisadores são unânimes em afirmar que a implantação de uma metodologia de gestão de processos pode proporcionar melhorias no desempenho das atividades realizadas e nos resultados obtidos (BALDAM et al., 2007; PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012; DE SORDI, 2014; VILLELA, 2000; MÜLLER, 2003; BALDAM, 2008;

CARRARA, 2011; CAURIO, 2011; SANTOS, 2011; LINHARES, 2012; FAYER, 2013; SILVA, 2014; LORENA, 2015).

O Guia BPM CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) expõe que a implantação da metodologia de gestão de processos de negócio BPM são os conhecimentos necessários para a realização do ciclo de vida do BPM, desde o alinhamento estratégico da organização, passando pela alocação de pessoal, definição das ferramentas que serão utilizadas até o estabelecimento da estrutura da organização, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 6 - Conhecimentos necessários para implantação do BPM



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os benefícios da implantação de uma metodologia de gestão de processos são inúmeros para uma organização, especialmente da Administração Pública. Entre alguns dos benefícios oriundos da implantação de uma metodologia de gestão de processos pode-se destacar:

- Redução de trabalho
- Redução de desperdícios e custos
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados
- Maior controle e segurança
- Melhor liderança
- Melhor comunicação entre a equipe
- Melhor comunicação externa
- Melhoria das condições de trabalho

O Guia BPM CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) apresenta os seguintes benefícios da implantação da gestão de processos de negócio ou Business Process Management (BPM):

- A transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade
- O acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis
- As medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria continua

- O monitoramento melhora a conformidade
- A visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade
- O acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos
- A avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos
- A melhor consistência e adequação da capacidade
- As operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
- A confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor
- A otimização do desempenho ao longo do processo
- A melhoria de planejamento e projeções
- A superação de obstáculos de fronteiras funcionais
- A facilitação de benchmarking interno e externo de operações
- A organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impacto
- A maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades
- A maior compreensão do todo
- A clareza de requisitos do ambiente de trabalho
- O uso de ferramentas apropriadas de trabalho
- A maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

O Guia BPM CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) apresenta o ciclo de vida do BPM que é constituído das seguintes fases:

- Planejamento
- Análise de processos
- Desenho de processos
- Implementação
- Monitoramento e controle
- Refinamento

Importa destacar que é possível encontrar na literatura sobre BPM uma infinidade de ciclos de vida de processos e nomenclaturas utilizadas a grande maioria desses ciclos de vida pode ser mapeado como um ciclo básico de PDCA, proposto por Deming.



Para compreensão dos possíveis benefícios e também dos empecilhos e problemas existentes na implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC será tomado por base Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014).

Para análise dos possíveis benefícios da implantação do BPM na COPERVE/UFSC foi destacado 4 variáveis: comunicação interna; retrabalho; a necessidade de controle, revisão e segurança dos processos; melhoria das condições de trabalho e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Em relação a primeira variável, a comunicação interna, foi constatado que no setor existe falta de padrão na comunicação interna e a comunicação é falha, o que pode provocar perda de comunicação e distorções nas mensagens. A comunicação entre os membros do setor, muitas vezes ocorre por bilhete em cima da mesa, outras vezes por e-mails não institucionais, e, em alguns casos, ainda pior, a comunicação informal ocorre nos corredores. Sobre tal questão, Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014) afirmam que a aplicação do BPM consegue a melhoria da comunicação entre a equipe, pois a transformação de processos requer a definição de responsabilidades e, por consequência, a melhoria da comunicação formal no setor.

A segunda variável analisada, o retrabalho e a falta de sistemas desenvolvidos para seu reaproveitamento, foi verificado que os processos são executados diversas vezes sem que haja um estudo do que pode ser reaproveitado e reutilizado. Neste sentido, os estudos de Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014) indicam que o mapeamento e gestão de processos proporcionam à redução de trabalho e redução dos desperdícios e custos, pois, na medida em que os processos são redefinidos há uma melhoria contínua de como as atividades devem ser realizadas de modo a reduzir o tempo gasto para sua execução.

No que concerne ao variável, necessidade de controle, revisão e segurança dos processos, devido ao tipo de trabalho que a COPERVE/UFSC realiza, o controle e segurança dos seus processos devem ser constantemente revistos e aperfeiçoados. Pois, novas tecnologias surgem a todo o momento e estas podem ser usadas, tanto para uma maior segurança como para burlar os métodos de segurança aplicados atualmente no setor. Para Baldam (2008), Santos (2011) e De Sordi (2014), o maior controle e segurança dos processos dependem de como os processos são gerenciados, com isso, a aplicação do BPM

consegue facilitar a modificação de um processo, neste caso de segurança, sem trazer maiores riscos para o setor.

Por fim, a última variável analisada, melhoria das condições de trabalho e melhoria da qualidade dos serviços prestados, em função dos prazos exigidos para o cumprimento do cronograma estipulado nos editais de concursos, a aplicação do BPM traria melhores condições de trabalho e melhoria da qualidade dos serviços prestados, pois, falhas e atrasos em fases dos concursos seriam praticamente eliminados. Além disso, traria mais tranquilidade para a equipe da COPERVE/UFSC, pois, teriam a certeza que as datas estipuladas no cronograma seriam impetráveis. Neste sentido, os estudos de Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014) indicam que a implantação do BPM pode trazer melhoria das condições de trabalho e melhoria da qualidade dos serviços prestados, pois os membros teriam uma melhor compreensão do processo de concurso público como um todo, haveria maior clareza dos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho da função, além da utilização dos recursos necessários ao desempenho das atividades.

Portanto, e tendo por base a análise do setor e dos estudos de Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014) é inegável os benefícios que a implantação do BPM traria na oferta do serviço público ofertado pela COPERVE/UFSC.

#### 4.4 MAPEAMENTO DO MACRO PROCESSO DE CONCURSOS PÚBLICOS REALIZADOS PELA COPERVE/UFSC

Neste item é demonstrado o mapeamento do macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC, em que são identificadas as etapas que compõe o macro processo.

Como a temática do gerenciamento de processos de negócios – BPM já foi analisado no capítulo II não vamos nos deter sobre uma nova análise sobre a temática. Contudo, é importante destacar que a escolha da técnica a ser adotada varia de organização para organização, por isso, a técnica a ser adotada será aquela que melhor de adequar as necessidades da organização.

O software usado para realizar o mapeamento do fluxo de tarefas, apresentado no apêndice D, foi o Bizagi Modeler por oferecer uma boa documentação de suporte, ser intuitivo e oferecer uma versão gratuita. Abaixo exibimos as notações (símbolos) que aparecem no mapeamento do fluxo de tarefas e que são essenciais para seu entendimento.

Figura 7 - Evento de Início



Fonte: Software Bizagi

Na notação BPMN o evento de início (figura 7) indica onde um processo começará, ou seja, o fluxo do processo se inicia nele e este não recebe nenhuma entrada.

Figura 8 - Evento de fim



Fonte: Software Bizagi

O evento de fim (figura 8) indica onde o processo se encerra, isto é, ele termina o fluxo do processo.

Figura 9 - Tarefa



Fonte: Software Bizagi

Uma tarefa (figura 9) é uma atividade propriamente dita a ser realizada. Geralmente as tarefas são executadas por um usuário ou aplicativo.

Figura 10 - Gateway



Fonte: Software Bizagi

Um *gateway* (figura 10) são as decisões realizadas dentro de um processo, onde o fluxo do processo pode tomar dois ou mais caminhos. Também deve ser utilizado para unir fluxos para continuação do processo em uma mesma sequência de atividades.

Figura 11 - Gateway paralelo



Fonte: Software Bizagi

Um *gateway* paralelo (figura 11) representa a bifurcação de um fluxo, quando dois ou mais caminhos serão seguidos paralelamente, ou seja, suas atividades serão executadas ao longo do processo paralelamente. Sendo assim, todos os caminhos que partem do gateway paralelo são executados.

Após a compreensão do que cada símbolo representa, far-se-á a descrição detalhada do fluxo de tarefas do macro processo de concursos realizados pela COPERVE/UFSC, apresentado no apêndice D:

- a) **Elaborar orçamento geral** (Comissão Permanente do Vestibular) – Após contato inicial do setor responsável por contratações da UFSC, é elaborado um orçamento geral de custos para a realização do concurso;
- b) **Definir datas e especificações do edital** (Comissão Permanente do Vestibular) – etapa onde são definidas as datas de todas as etapas do concurso bem como suas especificações;
- c) **Formar banca** (Coordenadoria Pedagógica) – Neste ponto é feito o contato com as pessoas para se formar a(s) banca(s) do concurso;

- d) **Criar página do concurso** (Coordenadoria de Informática) – Após a definição das datas do edital é então criada a página do concurso, onde estarão todas as informações para a população;
- e) **Consultar disponibilidade de espaço físico** (Coordenadoria de Logística) – A partir da definição da data da prova é feita consulta de disponibilidade de espaço físico nos diversos locais pretendidos para a aplicação da prova;
- f) **Publicar edital** (Coordenadoria de Informática) – Após a criação da página do concurso e de todas as datas definidas, é feito a publicação do edital na página do concurso;
- g) **Solicitar orçamento de espaço físico** (Coordenadoria de Logística) – Com a publicação do edital definitivo, são solicitados orçamentos para os espaços físicos pretendidos para o concurso;
- h) **Iniciar inscrição** (Coordenadoria de Informática) – é iniciada a inscrição de candidatos para o concurso;
- i) **Iniciar solicitações de isenção** (Coordenadoria de Informática) – é iniciada as solicitações de isenção da taxa de inscrição;
- j) **Reservar espaço físico** (Coordenadoria de Logística) – com o início das inscrições e com uma estimativa de inscritos, é feita a reserva dos espaços físicos para o concurso;
- k) **Receber questões da banca** (Coordenadoria Pedagógica) – etapa onde a(s) banca(s) entregam as questões elaboradas;
- l) **Formatar provas** (Coordenadoria Pedagógica) – após receber as questões da(s) banca(s), é feita a junção do conteúdo e a formatação e diagramação da prova;
- m) **Processar resultado das solicitações de isenção** (Coordenadoria de informática) – logo após o final do período para solicitação de isenção é feito o envio dos dados para o órgão federal responsável pela confirmação ou não do direito à isenção dos candidatos;
- n) **Validar pagamentos** (Coordenadoria de informática) – etapa onde todos os candidatos que efetuaram o pagamento da taxa de inscrição são efetivamente inscritos no concurso;
- o) **Cadastrar espaço físico** (Coordenadoria de Logística) – com base no número final de inscritos é feito o cadastro de todos os espaços físicos necessários para a aplicação da prova;
- p) **Alocar candidatos no espaço físico** (Coordenadoria de Informática) – após o cadastro dos espaços físicos, os

candidatos são alocados, ou seja, tem seu local de prova, sala e cadeira definidas para a realização da prova;

- q) **Preparar provas especiais** (Coordenadoria Pedagógica) – após o final das inscrições e com base nos pedidos de condições especiais para a realização da prova definidos são feitas as provas especiais (provas ampliadas);
- r) **Revisar prova** (Coordenadoria Pedagógica) – é feita uma última revisão na prova a procura de erros;
- s) **Cadastrar colaboradores** (Coordenadoria de Logística) – momento que é feito o cadastro dos colaboradores necessários para aplicação da prova, com base nos espaços físicos e número de salas utilizadas para alocação de todos os candidatos;
- t) **Solicitar empenhos, diárias e contratos** (Coordenadoria de Logística) – após o cadastro de todos os colaboradores, são feitas as solicitações de diárias, dos empenhos e os contratos de prestação de serviço necessários para a aplicação da prova, pagamentos dos espaços físicos;
- u) **Imprimir provas** (Coordenadoria Pedagógica) – momento em que é feita a impressão das provas;
- v) **Imprimir materiais para prova** (Coordenadoria de Informática) – após alocação dos candidatos é feita a impressão de todos os formulários, atas, etiquetas e instruções para a aplicação da prova;
- w) **Personalizar cartões resposta dos inscritos** (Coordenadoria de Informática) – momento em que é feita a personalização dos cartões resposta dos candidatos;
- x) **Imprimir materiais para colaboradores** (Coordenadoria de Logística) – são impressos os crachás, contratos individuais e instruções para os colaboradores;
- y) **Separar e empacotar provas** (Coordenadoria Pedagógica) – as provas são separadas e empacotadas de acordo com o número de candidatos em cada sala do espaço físico;
- z) **Aplicar prova** (Comissão Permanente do Vestibular) – na data especificada no edital, a prova é aplicada.

Após a aplicação da prova, onde todos os esforços se concentram para o bom andamento da mesma, o fluxo do processo continua com o recebimento dos materiais de retorno da prova, conforme explicitado a seguir:

- a) **Receber retorno das provas** (Comissão Permanente do Vestibular) – todos os materiais provenientes da aplicação da prova são retornados para a COPERVE/UFSC;
- b) **Receber recursos** (Coordenadoria de Informática) – é aberto o sistema para interposição de recursos quanto à prova e gabarito;
- c) **Ler cartões resposta** (Coordenadoria de Informática) – consiste na leitura óptica dos cartões dos candidatos;
- d) **Fazer crítica dos cartões respostas** (Coordenadoria de Informática) – é feita a crítica nos cartões resposta, ou seja, é feito uma varredura nos cartões que tiveram algum erro de marcação para conferir se realmente foi erro de marcação ou erro na sua leitura;
- e) **Atualizar frequência dos colaboradores** (Coordenadoria de Logística) – é feita a atualização de quem efetivamente trabalhou na aplicação da prova e de quem faltou;
- f) **Gerar arquivo de pagamento dos colaboradores** (Coordenadoria de Informática) – momento que é gerado o arquivo no padrão bancário para pagamento dos fiscais que efetivamente trabalharam na aplicação da prova;
- g) **Encaminhar pagamentos** (Coordenadoria de Logística) – uma vez gerado o arquivo no padrão bancário, é feito o encaminhamento para o efetivo pagamento dos colaboradores junto a UFSC, ou por meio de alguma fundação de apoio;
- h) **Ajustar informações** (Coordenadoria de Logística) – apenas no caso de alguma inconsistência no pagamento de algum colaborador, o indivíduo é comunicado e as informações são revisadas e corrigidas para dar prosseguimento no pagamento;
- i) **Encaminhar recursos para coordenadoria pedagógica** (Coordenadoria de Informática) – após encerrar o prazo para interposição de recursos quando a prova e gabarito, caso haja recursos, estes são encaminhados para a coordenadoria pedagógica;
- j) **Encaminhar recursos para banca** (Coordenadoria Pedagógica) – caso tenha recebido algum recurso da coordenadoria de informática, este é encaminhado para a banca que fez a questão;
- k) **Receber respostas de recursos da banca** (Coordenadoria Pedagógica) – todos os recursos encaminhados para as bancas recebem uma resposta e esta é recebida pela coordenadoria responsável;

- l) **Alterar gabarito** (Coordenadoria de Informática) – somente se houve alteração de gabarito decorrente de algum recurso impetrado por algum candidato, é feita a alteração de gabarito no sistema da COPERVE/UFSC;
- m) **Divulgar respostas dos recursos** (Coordenadoria de Informática) – consiste em divulgar as respostas dos recursos aos candidatos;
- n) **Processar resultado** (Coordenadoria de Informática) – após todas as críticas nos cartões serem finalizadas e as respostas dos possíveis recursos estarem prontas, é feito o processamento, ou seja, a classificação dos candidatos em seus respectivos cargos e categorias (classificação geral, pessoas com deficiência e pessoas negras);
- o) **Divulgar resultado** (Coordenadoria de Informática) – com o encerramento do processamento, são feitas as últimas conferências em busca de erros e o resultado do concurso é divulgado;
- p) **Gerar relatórios para chamadas de candidatos aprovados** (Coordenadoria de Informática) – finalmente, após as etapas anteriores serem cumpridas, são geradas as listagens com todos os dados necessários para o órgão responsável fazer as chamadas dos candidatos aprovados.

#### 4.5 PROPOSTA DE ALTERNATIVAS DE AÇÃO PARA O MACRO PROCESSO DE CONCURSOS PÚBLICOS REALIZADOS PELA COPERVE/UFSC

Com esta seção é desenvolvida, com base nos limites e possibilidades, a proposta de alternativas de ação para o macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC para atender o quinto objetivo específico de propor alternativas de ação para tal macro processo.

Após profunda análise no macro processo de concursos feitos pela COPERVE/UFSC e aplicando os conhecimentos teóricos obtidos durante o desenvolvimento deste trabalho, chegou-se a algumas alterações que podem ajudar nas atividades desenvolvidas pelo setor (apêndice E), são elas:

- a) Após a reserva e cadastro de espaço físico para a prova, a coordenadoria de logística faria a alocação dos candidatos, e não mais a coordenadoria de informática, pois, é a



coordenadoria de logística que conhece os espaços disponíveis e suas peculiaridades.

- b) Foi constatado que grande parte dos materiais impressos para a aplicação da prova são de responsabilidade da coordenadoria de logística, com isso, a impressão poderia se dar a partir dessa coordenadoria e não mais da informática.
- c) A geração do arquivo de pagamento dos fiscais, uma vez padronizado, poderia ser gerado pela coordenadoria de logística, que é quem faz o encaminhamento para pagamento na sequência.
- d) Outra grande mudança sugerida é na parte de recursos após a prova, onde atualmente a coordenadoria de informática está envolvida no recebimento dos recursos e estes poderiam ser recebidos diretamente pela coordenadoria pedagógica que é quem faz seu encaminhamento para a banca fazer a análise, com isso eliminaria um ponto onde poderia haver falha na comunicação entre as coordenadorias envolvidas.
- e) Por fim, foi constatado que o concurso não havia um fim explícito, ou seja, o concurso se dá por finalizado quando é encaminhado a listagem de candidatos aprovados para chamadas, porém, é recorrente solicitações de informações a respeito do concurso, sendo assim, a geração de um relatório técnico ao final do concurso supriria essa demanda e poderia ser a finalização formal do concurso. Cabe destacar que em outros tipos de eventos realizados pela COPERVE, por exemplo, Vestibular Anual e PROLIBRAS, já é feito um relatório técnico ao final do evento, e a adoção desse procedimento para todos os concursos seria uma padronização de processos, consequentemente ajudaria no aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pelo setor.

Cabe destacar que as mudanças sugeridas acarretarão grande mudança na rotina do setor e também exigirão o desenvolvimento de novas funcionalidades e programas pelos analistas de TI da COPERVE/UFSC.

Outro ponto a se destacar é que algumas dessas alterações são fundamentadas, pois, existe uma recomendação para os analistas de TI da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) da UFSC, que também serve para os analistas em geral, que os analistas deve somente desenvolver os sistemas, mas quem deve usar são os usuários. Porém, na

COPERVE/UFSC, por suas peculiaridades, os analistas desempenham a função de usuários dos sistemas também, porém deve-se minimizar o uso dessa função por parte dos analistas. A retirada de uma demanda da coordenadoria de informática, a qual tem seu principal papel de desenvolver sistemas, ajudaria a otimizar o tempo dos desenvolvedores a fim de aperfeiçoar os sistemas.

Por fim, criando o processo de gerar relatório final do concurso, fará com que todos os eventos feitos pela COPERVE/UFSC tenham um fim padronizado, pois quase todos os outros eventos já contam com um relatório técnico final. Cabe destacar que toda padronização ajuda a identificar falhas, propicia aumento de eficiência e melhorias de comunicação, conforme relatam os estudos de Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011), De Sordi (2014) e o Guia BPM CBOK (ABPMP BRASIL, 2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Universitária é uma área de conhecimento da Administração relativamente nova que visa proporcionar conhecimentos para que os gestores de universidades possam gerenciar as universidades. Em tempos de crise a exigência por uma eficaz e eficiente gestão das universidades é ainda maior, a sociedade cobra por serviços públicos de qualidade e uma melhor utilização dos recursos. Uma das implicações dessa cobrança é a procura dos gestores das universidades por instrumentos e técnicas de gestão que possam contribuir com a redução de custos e a melhoria dos serviços prestados, e um desses modelos é a gestão de processos.

Acredita-se que a abordagem de Gestão de Processos de Negócio (com base no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio da *Association of Business Process Management Professionals - ABPMP - BPM CBOOK®*) é um dessas técnicas de gestão que podem auxiliar na melhoria da oferta dos serviços públicos.

Essa dissertação de mestrado teve como objetivo principal analisar como a metodologia de gestão de processos BPM pode auxiliar nas atividades da COPERVE/UFSC, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos prestados.

A problemática da pesquisa surgiu basicamente em função de duas justificativas, uma delas como já apresentado, a análise da viabilidade de implantação de técnica de gestão que pudesse melhorar a oferta do serviço prestado pela COPERVE/UFSC e outro pelo fato do produto final desse estudo ser uma dissertação de mestrado profissional em Administração Universitária e o pesquisador ser servidor do setor em análise.

Desta forma, o objetivo geral almejado foi alcançado, mediante o alcance dos objetivos específicos. O primeiro deles **foi a caracterização da COPERVE/UFSC nos últimos 10 anos, com sua estrutura administrativa e um histórico dos concursos realizados**. Através desse objetivo foi possível compreender que a COPERVE/UFSC faz parte da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), sendo criada em setembro de 1970 e tem como objetivo planejar, coordenar e executar as atividades relativas ao Concurso Vestibular da UFSC e suas atividades estão previstas no Regimento Geral da instituição. Apresentou-se, também, um breve resumo do quadro funcional e dos dados relativos aos eventos realizados desde 2007. Destacando que houve um incremento nos últimos 5 anos nos eventos realizados pelo setor e também uma diminuição de pessoal.

No segundo objetivo específico, **analisar a percepção dos gestores da COPERVE/UFSC acerca da necessidade de implantação de uma metodologia de gestão de processos no setor**, seu alcance foi possível através da aplicação das entrevistas com os gestores da COPERVE/UFSC.

Dessa maneira, em relação aos resultados deste objetivo específico, é relevante destacar que os gestores entrevistados conhecem gestão de processos e seus benefícios, porém, no que diz respeito a uma metodologia de gestão de processos específica foram imprecisos. Contudo, e, apesar de afirmarem possuírem conhecimentos sobre a gestão de processos não o são suficientes para a implantação de uma metodologia no setor. Além disso, os gestores classificaram o grau de importância que uma metodologia de gestão de processos pode trazer para o setor, sendo a melhoria da qualidade dos serviços prestados a que recebeu maior importância, seguida do maior controle e segurança, o que demonstra a consciência dos mesmos nos benefícios que aplicação de uma metodologia de gestão de processos pode trazer.

Em relação ao terceiro objetivo específico, **analisar os benefícios que a implantação da metodologia de gestão de processos BPM pode trazer para COPERVE/UFSC na oferta do serviço público prestado**, seu alcance foi possível através de intenso estudo da bibliografia disponível.

Desse modo, no que concerne ao resultado deste objetivo específico, é relevante destacar que a aplicação da metodologia de BPM com base no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio da Association of Business Process Management Professionals - ABPMP - BPM CBOK® e levando em conta os estudos de Baldam (2008), Carrara (2011), Santos (2011) e De Sordi (2014) é uma das maneiras de se conseguir a implantação de uma gestão de processos eficiente e que ajude o setor em suas atividades.

Em relação ao quarto objetivo específico, mapear o **macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC**, foi aplicado todo o intenso estudo no mapeamento, usando a notação BPMN em conjunto com o software Bizagi, ambos por serem simples e intuitivos. Além disso, descrição de cada tarefa servirá como uma breve documentação do macro processo, onde, qualquer membro que se deparar com o mapeamento, conseguirá identificar cada etapa envolvida na realização de um concurso público realizado pela COPERVE/UFSC.

Já o último objetivo específico, **a proposta de alternativas de ação para o macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC**, após intensa análise do macro processo se

identificou gargalos e pontos de possíveis alterações para melhorias nas atividades desenvolvidas pelo setor. Algumas alterações seguem em concordância com a recomendação de que os analistas de TI devem somente desenvolver sistemas e não serem os usuários dos programas. Contudo, devido às peculiaridades do setor, os analistas precisam ser os usuários de seus próprios sistemas. Cabe destacar que as alterações de início acarretarão mais trabalho para os analistas de TI da COPERVE/UFSC, mas, no longo prazo pode acarretar menos sobrecarga de trabalho e maior tempo para aperfeiçoamento dos sistemas. E, por fim, foi possível identificar que os concursos públicos para STAE não tinham um fim explícito como os outros eventos realizados, com isso, recomendando a criação de um relatório técnico final, o qual irá determinar o fim do concurso, ocorrerá a padronização dos eventos realizados.

Portanto, com base nos resultados alcançados da pesquisa, acredita-se que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC possa vir a contribuir ainda mais para a melhoria dos serviços públicos ofertados e se considera este estudo o ponto de partida para a implantação da metodologia de gestão de processos BPM no setor.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A pesquisa realizada pode ser enriquecida com a continuidade de novas pesquisas sobre a temática da gestão de processos, dessa forma, como recomendações para futuros trabalhos sugere-se:

- aplicar o estudo em Comissões de Vestibulares de outras Instituições Federais de Ensino Superior.
- A proposta de implantação de uma metodologia de gestão de processos em outros departamentos da UFSC.
- Verificar a percepção de todos os funcionários da COPERVE/UFSC sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor.
- Realizar uma análise comparativa entre uma Comissão de Vestibular que utiliza o BPM e outra que não.
- Realizar uma análise comparativa entre uma organização privada e outra pública que utilizam o BPM.
- Analisar as dificuldades para implantação do BPM em órgãos públicos.
- Analisar como o papel do líder na implantação do BPM influencia o processo.

A fim de se esgotar as possibilidades mais atuais de aperfeiçoamento nas atividades, deve-se verificar outras metodologias de gestão de processos ou outras formas de se conseguir a melhoria nas atividades desenvolvidas pelo setor.

## REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.

**NBR ISO 9000**: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:

<<https://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

ABPMP BRASIL – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS

PROFESSIONALS BRASIL. **BPM CBOOK**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum do conhecimento: ABPMP BPM CBOOK V3.0. 1 ed. [S.l.]: ABPMP, 2013.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, tcc, dissertação e tese**: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico**: proposta de estrutura para implantação. 2008. Tese (Doutorado) - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Rio de Janeiro, 2008.

BALDAM, Roquemar de Lima et al. **Gerenciamento de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBARÁ, Saulo et al. **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BELAN, Andressa Bregalda. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade**: um estudo de caso do Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. 2015. Dissertação (Mestrado) - Departamento de

Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.

BOND, Maria Thereza; BUSSE, Angela; PUSTILNICK, Renato. **Qualidade total**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Presidência da República**, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompila.do.htm)>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 maio 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BRASIL. Decreto 8.754, de 10 de maio de 2016. Altera o Decreto no 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 maio 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8754.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8754.htm)>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BRAVO, Ismael. **Gestão de qualidade em tempos de mudanças**. 3. ed. Campinas: Alínea e Átomo, 2010.



BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 55-72, jul. 2000. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=91>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Improved version of the intervention on the Audiência Pública sobre as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração Pública e Políticas Públicas. **Revista Gestão Pública-PE**, n. 2, p. 35-4, jun. 2013. (Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação, Brasília, April 5, 2010).

BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzane. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CALABRIA, Daniela Gonçalves. **A gestão por processos como um diferencial competitivo de uma empresa do setor elétrico brasileiro**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4. ed. Belo Horizonte: INDG, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: INDG, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total. 9. ed. Belo Horizonte: INDG, 2014.

CANABARRO, Isabel Machado Canabarro. **A cultura de segurança do paciente do serviço de farmácia do Hospital Universitário/UFSC**:

um processo em formação. 2015. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJUR, Wesley E. **Administração e qualidade**: a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teoria e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARRARA, André Ramos. **Implantação de sistema BPMS para a gestão por processos: uma análise crítica**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: gestão e métodos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CATELLI, A. SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-449. 2004.

CAURIO, Cristian. **Método de apoio para a melhoria da gestão organizacional através de indicadores de desempenho e gestão de processos**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CIERSO, Agliberto Alves et al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013.

COLOMBO, Sônia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mário; COLS, César. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Penso, 2011.

COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias Souza (Orgs.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária.** Blumenau: Nova Letra, 2004.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo, Atlas, 2002.

COSTIN, Cláudia. **Administração pública.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CROSBY, Philip. **Qualidade é investimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios.** São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Manual de gerenciamento de processos de negócio: metodologia DOMP.** São Paulo, Atlas, 2015.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade crítica: o ensino superior na República Populista.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade reformada.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã.** 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUMMOND, H. **O movimento pela qualidade**: de que o gerenciamento de qualidade total realmente se trata. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

EBY, Frederick. **História da educação moderna**: teoria, organização e práticas educacionais. 5. ed. Porto Alegre: Globo, 1978.

ENOKI, C. **Gestão por processos de negócios**: uma contribuição para a avaliação de soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações. 2006. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

EPPRECHT, Eugênio Kahn; COSTA, Antonio Fernando Branco; CARPINELLI, Luiz Cesar Ribeiro. **Controle estatístico de qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **A universidade brasileira em busca de sua identidade**. Petrópolis: Vozes, 1977.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública**: um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. Mestrado profissional em gestão e avaliação da educação pública. Juiz de Fora: UFJF, 2013.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. Nova Iork: McGraw-Hill, 1983.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ). **Crítérios de excelência**: o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: PNQ, 1995.

FURTUOSO, João Batista. **A qualidade dos serviços prestados pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SeTIC**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

GABOR, A. **O homem que descobriu a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GALVÃO, C. A. C.; MENDONÇA, M. F. F. **Acontecer na Qualidade Total: análise e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GEROLAMO, Mateus Cecílio; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Gestão de qualidade ISO 9001**: 2008: princípios e requisitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KIPPER, L. M. et al. Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. **Gestão integrada de processos e da TI**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG. 2003.

LINHARES, Roberto Cardoso. **Análise das condições essenciais para a implementação da gestão de processos na seção de materiais e patrimônio de uma empresa pública de pesquisa**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2012.

LOBO, R. N.; SILVA, D. L. da. **Gestão da qualidade: diretrizes, ferramentas, métodos e normatização**. Rio de Janeiro: Érica, 2014.

LORENA, Ana Luiza Freire de. Modelo de gestão de processos de negócios para a diretoria do Centro de Tecnologia e Geociências da UFPE. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) -

Programa de Pós-graduação em Engenharia da produção, Centro de Tecnologia e Geociências, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015.

LUZURIAGA, Lorenzo. **História da educação e da pedagogia**. 7. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1975.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração pública**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo, Saraiva, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

METODOLOGIA novo olhar. **Gestão por Processos - Metodologia Novo Olhar**. 2006. Disponível em: <<http://www.intra.unisc.br/processos/index.html>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. Z; GOMES, S. F. D. R. (Orgs.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINOGUE, Kenneth R. **O conceito de universidade**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 19. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MORAES, Ana Lúcia Moraes. **Satisfação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC em relação ao uso sistema “UFSC sem papel”**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MONROE, Paul. **História da educação**. 13. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1978.

MORORÓ, Bruno O. **Modelagem sistêmica do processo de melhoria contínua de processos industriais utilizando o método Seis Sigma e Redes de Petri**. 2008. 175 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MUCKENBERGER, Everson et al. **Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira**. Prod., São Paulo, v. 23, n. 3, p. 637-651, set. 2013. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132013000300016&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000300016&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 10 ago. 2016.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.

NETTO, Clóvis A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 146 p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

NISKIER, Arnaldo. **Educação brasileira: 500 anos–1500-2000**. São Paulo: Melhoramentos, 1989.

NUNES, Rogério da Silva. **Análise e melhoria de processos**. Florianópolis: UFSC, 2014.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.



OLIVEIRA, S. B.; NETO, M. A. A. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2009

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia e práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração pública**: foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir, aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994.

PEREIRA JÚNIOR, Edson Hermenegildo. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 2010. Dissertação

(Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos**: da teoria à prática. São Paulo, Atlas, 2012.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública**. São Paulo: Atlas, 2013.

PURI, S. **ISO 9000**: gestão da qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

RAMALHO, Jorge José Pereira; FIGUERA, Tadeu. **NBR ISO 9001:2008**: guia brasileiro para interpretação e aplicação. São Paulo, Atlas, 2008.

REIS, L F S; MAÑAS, A V. **ISO 9000**: implementação e gerenciamento para a qualidade total. São Paulo: Érica, 1995.

RIBEIRO, Maria Luisa Santos. **História da educação brasileira**: a organização escolar. 15. ed. Campinas: Autores Associados, 1998.

RODRIGUES, M. V. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo qualidade padrão seis sigma**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

ROSSATO, Ricardo. **Universidade**: nove séculos de história. Passo Fundo: Ediupe, 1998.

ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Rafael Paim Cunha. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, Raphael de Brito Oliveira dos. **Gestão de processos de negócio**: um estudo de caso com a implantação de uma ferramenta BPMS em uma companhia de energia. 2011. 79 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciência e Tecnologia, Laboratório de Engenharia de Produção, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes, 2011.

SAVIANI, Dermerval. **Educação brasileira**: estrutura e sistema. 6. ed. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1987.

SAVIANI, Dermerval. **Política e educação no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 1996.

SCHEER, A. W. **ARIS**: Business Process Modeling. Third Edition. [S.l.]: Springer, 2006.

SCHLICKMANN, Raphael ; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas, v. 17, n . 1, p. 155-178, mar. 2012.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária**: desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) -, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHULZ, Juliana Pires. **A função controle na Universidade Federal de Santa Catarina**: um estudo de caso da Auditoria Interna. 2014. Dissertação de Mestrado. Departamento de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle de qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: IBPEX, 2010.

SERRANO, Pablo Jiménez. **Ética e administração pública**. São Paulo: Alínea e Átomo, 2011.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade: conceitos, história e ferramentas**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. **História da educação brasileira: do período colonial ao predomínio das políticas educacionais neoliberais**. São Paulo: Salta, 2015.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; TEIXEIRA, Alexandre Andrade; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Fundamentos da ciência administrativa**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

SHIOZAWA, Ruy. **Qualidade no atendimento e técnica da inteligência**. São Paulo, Atlas, 1993.

SHONBERGER, Richard J. **Técnicas industriais japonesas: nove lições ocultas sobre simplicidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

SILVA, Jorge Gonçalves da. **Gestão por processos em organizações pública: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processos em organizações públicas**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business process management: the third wave**. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SPINOLA, M. de M.; BERSSANETI, F. T.; LOPES, F. **B. Gerenciamento da qualidade em projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2014. (Coleção Grandes Especialistas Brasileiros).

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TAGUCHI, G. **Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TOLEDO, José Carlos de et al. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. São Paulo: FGV, 2004.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Fundamentos de administração pública brasileira**. São Paulo: FGV, 2012.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2012.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. COPERVE - Comissão Permanente do Vestibular. **Apresentação das Atividades**. Florianópolis: UFSC, 2010.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
**Estatuto 2011.** Florianópolis: UFSC, 2011.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
**Regimento geral.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 fev. 1982.  
Disponível em: <<http://legislacao.paginas.ufsc.br/files/2012/01/24.05-REGIMENTO-GERAL-UFSC.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.  
**Estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Graduação – PROGRAD.** Florianópolis: UFSC, 2016. Disponível em:  
<<http://prograd.ufsc.br/files/2016/08/Organograma-PROGRAD-SITE.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

UNICAMP. **Metodologia de gestão por processos** / Eneida Rached Campos. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em:  
<[http://www.prdu.unicamp.br/gestao\\_por\\_processos/gestao\\_processos.html](http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html)>. Acesso em: 10 ago. 2016.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (Orgs.) **Análise e modelagem de processos de negócio:** foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da qualidade total:** uma abordagem prática. 4. ed. Campinas: Alínea e Átomo, 2012.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** 2000. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Este roteiro de entrevista foi elaborado pelo Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU da Universidade Federal de Santa Catarina, Felipe Shigunov, sob a orientação do Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Moritz e tem como objetivo analisar se existe e quais as atuais metodologias de gestão de processos aplicadas na COPERVE e verificar as possibilidades de aperfeiçoamento/implantação de metodologias de gestão de processos na COPERVE. Desde já agradeço sua participação.

1. Qual sua área de formação?

---

---

---

2. Você conhece gestão de processos?

---

---

---

---

---

3. O que vem em mente quando se fala em gestão de processos?

---

---

---

---

---

---

4. Na COPERVE alguma metodologia de gestão de processos já foi implementada? Por quê?

---

---

---

---

---

5. Em sua opinião, a implantação de uma metodologia de gestão de processos poderia produzir melhorias no desempenho das funções da COPERVE? Justifique.

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Das características listadas abaixo, classifique em ordem de importância (de 1-mais importante até 8–menos importante) no âmbito da COPERVE, quando se pensa em melhorias que uma metodologia de gestão de processos pode trazer?

- Redução de trabalho  
 Redução de desperdícios e custos  
 Melhoria da qualidade dos serviços prestados  
 Maior controle e segurança  
 Melhor liderança  
 Melhor comunicação entre a equipe  
 Melhor comunicação externa  
 Melhoria das condições de trabalho

7. Você percebe os processos da COPERVE bem definidos e suficientes para o bom desempenho do setor perante a comunidade?

---

---

---

---

---

---

---

---

8. Tem alguma sugestão para a COPERVE?

---

---

---

---

---

---

---

---



## **APÊNDICE B – Carta de Apresentação (COPERVE)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO**

Meu nome é Felipe Shigunov, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da Universidade Federal de Santa Catarina e autor da pesquisa “MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COPERVE/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos”, sob a orientação do professor Dr. Gilberto de Oliveira Moritz. A Pesquisa tem como Objetivo Geral: Analisar como uma metodologia de gestão de processos pode auxiliar nas atividades da COPERVE/UFSC, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos prestados. Objetivos Específicos: Caracterizar a COPERVE/UFSC nos últimos 10 anos; Analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC pode trazer na oferta do serviço público prestado; Analisar a percepção dos gestores da COPERVE/UFSC sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor; Mapear o macro processo de concursos realizados pela COPERVE/UFSC; Propor alternativas de ação para o macro processo de concursos realizados pela COPERVE/UFSC.

Justifica-se esse estudo, no alcance de resultados que possibilitem propor, se for o caso, uma metodologia de gestão de processos capaz de contribuir com as atividades do setor. Atendidos os seus questionamentos, esta pesquisa também poderá ser útil para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre essa área de conhecimento.

Desse modo, solicito sua autorização para realizar pesquisa documental junto ao banco de dados, relatórios e demais informações relativas a operacionalização de eventos feitos pela Comissão Permanente do Vestibular – COPERVE. Asseguro que as informações buscadas nesses documentos serão utilizadas unicamente para a finalidade da pesquisa, e que em hipótese alguma serão referidos nomes de quaisquer sujeitos. Em caso de dúvida em relação à pesquisa, ou em algum momento optar por não mais

participar da mesma, estou à disposição para os esclarecimentos e providências, por meio do telefone (48) 9977-2658, ou pelo endereço eletrônico felipeshigunov@gmail.com. Se você concordar em colaborar, por gentileza assine este documento, o qual se apresenta em duas vias, uma das quais lhe será entregue.

Desde já, agradeço pela atenção e colaboração.  
Florianópolis, junho de 2016.

---

Felipe Shigunov  
Mestrando PPGAU

Eu, ..... Presidente da COPERVE, declaro estar ciente e que recebi, assinei e rubriquei duas cópias desta CARTA DE APRESENTAÇÃO E SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO, uma ficará comigo e outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Meu nome é Felipe Shigunov, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da Universidade Federal de Santa Catarina e autor da pesquisa “MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA COPERVE/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos”, sob a orientação do professor Dr. Gilberto de Oliveira Moritz. A Pesquisa tem como Objetivo Geral: Analisar como uma metodologia de gestão de processos pode auxiliar nas atividades da COPERVE/UFSC, pautadas na melhoria contínua dos serviços públicos prestados. Objetivos Específicos: Caracterizar a COPERVE/UFSC nos últimos 10 anos; Analisar os benefícios que a implantação de uma metodologia de gestão de processos na COPERVE/UFSC pode trazer na oferta do serviço público prestado; Analisar a percepção dos gestores da COPERVE/UFSC sobre a necessidade de implantação uma metodologia de gestão de processos no setor; Mapear o macro processo de concursos realizados pela COPERVE/UFSC; Propor alternativas de ação para o macro processo de concursos realizados pela COPERVE/UFSC.

Justifica-se esse estudo, no alcance de resultados que possibilitem propor, se for o caso, uma metodologia de gestão de processos capaz de contribuir com as atividades do setor. Atendidos os seus questionamentos, esta pesquisa também poderá ser útil para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre essa área de conhecimento.

A partir do supracitado, convido-o a participar desta pesquisa, a qual será realizada por meio de entrevista semiestruturada, de maneira presencial, com duração de aproximadamente 30 minutos, conforme data, horário e local de sua preferência. O depoimento será registrado em roteiro de entrevistas com questões semiestruturadas. O sigilo em relação aos nomes dos participantes será mantido, e as declarações prestadas só serão utilizadas para os objetivos desse estudo. Não haverá nenhum tipo de custo para o participante. Se você tiver qualquer dúvida

em relação à pesquisa, ou em algum momento optar por não mais participar da mesma, estou à disposição para os esclarecimentos e providências, por meio do telefone (48) 99772658, ou pelo endereço eletrônico felipeshigunov@gmail.com. Se você concordar em participar, por gentileza assine este documento, o qual se apresenta em duas vias, uma das quais lhe será entregue. Em caso de dúvida em relação ao estudo, estou à disposição.

Desde já, agradeço pela atenção e colaboração.  
Florianópolis, Junho de 2016.

---

Felipe Shigunov  
Mestrando PPGAU

Eu, \_\_\_\_\_, RG N°: \_\_\_\_\_, declaro estar ciente de que:

- Todos os dados coletados somente serão utilizados para esta pesquisa e divulgação acadêmica de seus resultados em congressos e/ou periódicos, ou apresentados em palestras, aulas ou eventos científicos, sem a identificação dos nomes dos participantes;
- A realização das coletas dos dados será por meio de uma entrevista composta por perguntas referentes ao objetivo da pesquisa;
- Fui esclarecido sobre os procedimentos dessa pesquisa e se eu tiver dúvida em relação a ela, aos meus procedimentos, riscos ou benefícios, tenho o direito de contatar o pesquisador a qualquer momento, visando esclarecimentos;
- Tenho o direito de retirar minha participação a qualquer tempo; após a entrevista, tenho o direito de não autorizar o uso de todas as informações coletadas na entrevista;
- Os benefícios advindos deste estudo serão em termos de produção de conhecimento sobre o tema planejamento.

Declaro que recebi, assinei e rubriquei duas cópias deste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, uma ficará comigo e outra será entregue ao pesquisador responsável pela pesquisa.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_









## APÊNDICE E - Proposta de alternativas de ação para o macro processo de concursos públicos realizados pela COPERVE/UFSC

