

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - UFG

LUIZ FERNANDO GONÇALVES DA SILVA ARAÚJO¹

ISABELA DE SOUZA NEIVA²

MODELAGEM DE PROCESSOS NOS TRÊS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR.

RESUMO

A Gestão baseada em processos tem se tornado cada vez mais necessária para as organizações. Dentre os benefícios, podem-se mencionar a visão sistêmica dos processos, a maior interação entre os colaboradores, a diminuição de gargalos, entre outros. Uma das técnicas utilizadas neste tipo de gestão é a modelagem de processos, que possui diversas finalidades, dentre elas, documentar processos do dia a dia da organização, melhorar os modelos já existentes, uniformizar a forma como o conhecimento é transmitido aos colaboradores e excluir atividades que não geram valor. O estudo foi realizado em um órgão de uma instituição federal de ensino superior, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH) da Universidade Federal de Goiás (UFG). Este artigo apresenta um estudo de caso que analisa as experiências obtidas no processo de modelagem nos três níveis organizacionais. Propôs analisar as etapas desde o levantamento de informações até a receptividade dos colaboradores durante a metodologia de modelagem de processos, realizada por meio de entrevistas e análise documental. O estudo contribuiu para contextualizar brevemente conceitos e respectivamente o grau de importância da gestão por processos, possibilitando identificar a contribuição da abordagem teórica com as experiências práticas nos três níveis, elucidando os aspectos positivos e as dificuldades encontradas. Conclui-se o quanto desafiador, dinâmico e complexo, é o gerenciamento com foco em processos, mas que ao ser aplicado se mostra como diferencial competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Modelagem de processos. Níveis organizacionais. Estudo de caso.

¹ Professor da Universidade Federal de Goiás/UFG. Mestrando em Gestão de Empresas pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

² Graduanda em Gestão da Informação pela Universidade Federal de Goiás/UFG.

MODELAGEM DE PROCESSOS NOS TRÊS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR.

RESUMO

A Gestão baseada em processos tem se tornado cada vez mais necessária para as organizações. Dentre os benefícios, podem-se mencionar a visão sistêmica dos processos, a maior interação entre os colaboradores, a diminuição de gargalos, entre outros. Uma das técnicas utilizadas neste tipo de gestão é a modelagem de processos, que possui diversas finalidades, dentre elas, documentar processos do dia a dia da organização, melhorar os modelos já existentes, uniformizar a forma como o conhecimento é transmitido aos colaboradores e excluir atividades que não geram valor. O estudo foi realizado em um órgão de uma instituição federal de ensino superior, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos (PRODIRH) da Universidade Federal de Goiás (UFG). Este artigo apresenta um estudo de caso que analisa as experiências obtidas no processo de modelagem nos três níveis organizacionais. Propôs analisar as etapas desde o levantamento de informações até a receptividade dos colaboradores durante a metodologia de modelagem de processos, realizada por meio de entrevistas e análise documental. O estudo contribuiu para contextualizar brevemente conceitos e respectivamente o grau de importância da gestão por processos, possibilitando identificar a contribuição da abordagem teórica com as experiências práticas nos três níveis, elucidando os aspectos positivos e as dificuldades encontradas. Conclui-se o quanto desafiador, dinâmico e complexo, é o gerenciamento com foco em processos, mas que ao ser aplicado se mostra como diferencial competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Modelagem de processos. Níveis organizacionais. Estudo de caso.

ABSTRACT

Process-based management has become increasingly necessary for organizations. Among the benefits, we can mention the systemic view of the processes, the greater interaction among employees, the reduction of bottlenecks, among others. One of the techniques used in this type of management is the process modeling, which has several purposes, among them, to document the organization's day-to-day processes, to improve existing models, to standardize the way knowledge is transmitted to employees and to exclude activities Which do not generate value. The study was carried out in an organ of a federal institution of higher education, the Pro-Rectorry of Institutional Development and Human Resources (PRODIRH) of the Federal University of Goiás (UFG). This paper presents a case study that analyzes the experiences obtained in the modeling process at the three organizational levels. He proposed to analyze the steps from the information gathering to the receptivity of the employees during the methodology of process modeling, performed through interviews and documentary analysis. The study contributed to contextualize briefly concepts and, respectively, the degree of importance of process management, making it possible to identify the contribution of the theoretical approach to the practical experiences at the three levels, elucidating the positive

aspects and the difficulties encountered. We conclude how challenging, dynamic and complex is management with a focus on processes, but that when applied shows itself as a competitive differential

KEYWORDS: Process Modeling. Organizational Levels. Case Study

1 INTRODUÇÃO

Um negócio pode ser descrito como um conjunto de pessoas organizadas em uma estrutura com o objetivo de executar uma sequência de atividades voltadas à entrega de valor ao cliente. Embora esta definição apresente de forma clara e direta o objetivo de um negócio, a complexidade de sua gestão vai muito além do que apenas agrupar pessoas e executar atividades, exigindo, principalmente por parte dos gestores, conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam utilizar os recursos da organização da melhor forma possível, otimizando tempo, aumentando a qualidade, e proporcionando uma melhoria contínua a este negócio (CBOK, 2013).

A utilização de padrões de atividades, formalizados e quando utilizados por todos os colaboradores, pode ser uma ferramenta consideravelmente útil ao trabalho de gestão. Entretanto, boa parte das organizações, por estarem baseadas em modelos tradicionais de gestão, onde a influência hierárquica é tomada como elemento motriz dos negócios, não se utiliza de regras ou padrões específicos para a realização de seus processos, diminuindo o controle em relação ao produto ou serviço oferecido, e limitando a visão de negócio. Além disso, este tipo de gestão pode gerar um ambiente onde os colaboradores não possuem uma visão formalizada sobre a sua função em relação às entregas finais da organização (CBOK, 2013).

De modo a resolver estes, entre outros problemas, a gestão de processos de negócio (do inglês, *Business Process Management* – BPM) surge como uma metodologia que visa estruturar a organização tomando como base principal seus processos. O BPM, através da modelagem de processos proporciona à organização uma visão clara, precisa e direta de ponta a ponta acerca de todas as suas atividades (CAPOTE, 2015).

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a aplicação da gestão de processos de negócios em um setor de uma instituição pública, a Universidade Federal de Goiás, com

objetivo de verificar os reflexos da modelagem de processos nos três níveis organizacionais, considerando desde a definição dos processos das atividades, a forma como a modelagem de processos é compreendida pelos colaboradores e a receptividade na implantação da visão por processos. A sequência do presente artigo encontra-se dividida em quatro seções temáticas principais. A primeira delas é o Referencial Teórico, que apresenta o material utilizado para embasamento teórico-literário deste estudo. A seção seguinte, Metodologia, fornece a tipologia de pesquisa empregada no que concerne a sua caracterização, método, população pesquisa e instrumento utilizado. Na sequência, a seção Resultados e Discussões, apresenta, os resultados apurados com a entrevistas e modelagem dos processos. Por fim, a seção Considerações finais, sintetiza o conhecimento gerado a partir da execução deste estudo e apresenta considerações a respeito da modelagem de processos em uma instituição pública de ensino superior, apontando os resultados obtidos e a de maneira complementar descreve as limitações e as possibilidades para pesquisas futuras.

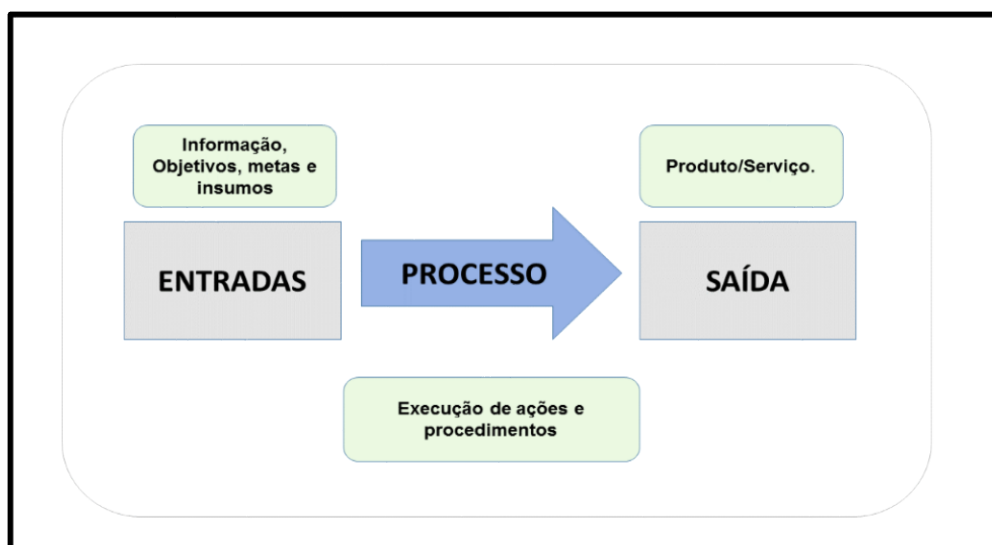
2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A gestão orientada por processos surgiu como uma alternativa gerencial para as organizações do século XXI, para reduzir a aplicação da estrutura orientada por função, predominante nas organizações do século anterior. Neste sentido, compreende-se que as organizações buscam gerenciar seus recursos na direção de processos da cadeia de valor (MARCELINO, 2007).

De acordo com Oliveira (1996), processos é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com o objetivo de responder e superar as necessidades dos clientes externos e internos de uma organização. Em concordância com Oliveira, a figura 1 retrata que “processos é um conjunto de atividades com uma ou mais espécie de entrada que cria uma saída de valor para o cliente” (HAMMER, 1994, p. 24).

Figura 1 – Definição de Processo.



Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Hammer (1994).

De acordo com os conceitos já apresentados, e com a contribuição do Guia para Gerenciamento de Negócios (BPM CBOK, 2013, p. 35), entende-se processos como um conjunto de atividades desempenhadas por humanos ou máquinas destinadas a atingir um ou mais objetivos. O gerenciamento de Processos de Negócios é uma disciplina gerencial que engloba estratégias e objetivos de uma organização com as perspectivas e necessidades dos clientes, visualizando seus processos de ponta a ponta. Desse modo, BPM integra estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implantar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (BPM CBOK, 2013).

Segundo Smith e Fingar (2009 *apud* BRAGA, 2016, p. 3891), “BPM é um método que proporciona condições para que as organizações possam criar e melhorar seus processos de negócios, desenvolvendo meios eficientes e que permitam monitorar e aprimorar a cadeia de valor da organização”. Apresenta ainda em seus objetivos, atenção à execução das tarefas considerando o cliente como elemento central. Contribuindo com essa reflexão, Hammer e Champy (1994, p. 24) expõem que o gerenciamento de processos de negócios é o “conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente”.

Neste sentido para melhorar a eficiência na execução de seus processos, a metodologia BPM é um recurso que permite visualizar sistematicamente a organização. Porém, para que esta

forma de gestão se torne eficaz, é necessário envolvimento de todos os níveis organizacionais (CASTELLANELLI, 2016).

A gestão por processos permite ter uma visão sistêmica de toda a organização e isto é o diferencial desta metodologia. E por este motivo é um assunto relevante na gestão de processos, por compreender que os *stakeholders* envolvidos em uma organização, estejam conscientes do seu papel na organização, afetando e sendo afetado de forma direta ou indiretamente por suas ações e, para tanto, necessitam conhecer o contexto em que estão inseridos (SILVA; NETO, 2012).

Neste contexto, considera-se a organização como um sistema integrado, em que todas as ações influenciam o processo organizacional, permitindo ao colaborador e demais agentes envolvidos, a compreensão do seu papel perante a organização (CHIAVENATO, 2007).

De acordo com Davenport (1994 *apud* SILVA, 2014, p. 33), “a estrutura por processos é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor”. Acredita-se que o foco da gestão de negócios não pode ser mais por área, função ou departamento, mas sim, por processos (HAMMER, 2001).

“Não importa se a organização tem ou não, fins lucrativos sejam públicas ou privadas, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços” (BPM CBOK, 2013, p. 45).

2.2. METODOLOGIA DE MODELAGEM

A modelagem de processos é uma das etapas essenciais para o BPM, devido a sua facilidade de uso e compreensão. Ela possibilita a visualização dos processos por meio de uma imagem com elementos simples e de fácil leitura (BPM CBOK, 2013). Ainda de acordo com o BPM CBOK (2013), há uma diversidade de metodologias utilizadas para elaborar fluxogramas e representar os processos de negócios. Dentre elas, cabe destacar: o BPMN (do inglês *Business Processes Modeling Notation*), que é a representação gráfica utilizada para descrever os processos de um negócio em um diagrama, procurando auxiliar o uso do Gerenciamento de Processos por indivíduos sem conhecimento da área.

De acordo com os estudos de Gart Capote (2015), a modelagem de processos de negócios é um conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes

ou que ainda estão em planejamento. O autor ainda lista alguns dos objetivos da modelagem de processos: elaborar representação dos processos, descrevê-los para análise, aprimorar o entendimento do negócio, possibilitar avaliação de mudanças e progressos de processos existentes, prestar como base de comunicação entre outro.

Segundo Rosemann (2006 *apud* SILVA, 2014, p. 9) “a modelagem de processos é uma abordagem amplamente utilizada para se documentar processos existentes e redesenhar cenários de processos futuros, visando melhorias de processos de negócios”.

A modelagem de processos BPM possui fundamental relevância, a partir dela é possível obter informações da empresa e das práticas usadas para sua plena performance, mantendo o enfoque para a entrega de um produto/serviço que seja um diferencial para o cliente (BPM CBOK, 2013).

Para que a modelagem possa ser realizada, é necessário utilizar-se de algumas técnicas para obtenção de informações, na sua maioria, com os atores do processo (aqueles que os executam) que segundo Capote (2015), a atividade de levantamento de dado é essencial para adquirir informações primordiais para uma efetiva modelagem dos processos e deve-se ponderar a finalidade da modelagem e não apenas do processo. O autor destaca, dentre as diversas formas possíveis para obtenção de informações, as seguintes: entrevistas, análise documental, análise de diagramas e observação.

Compreendendo o exposto acima, considera-se como primordial para uma efetiva coleta de dados, que entrevistador colete ao máximo todas as informações necessárias para a modelagem de processos. O quadro 1, apresenta alguns exemplos que podem ser úteis na etapa que antecede a modelagem de processos

Quadro 1 – Técnicas/Ferramentas para coleta de informações.

TÉCNICA/FERRAMENTA	DESCRIÇÃO
ENTREVISTA	Considerada uma das técnicas mais importantes na coleta de informações. Pode ser realizada presencialmente ou por meio de videoconferência. A entrevista pode ser estruturada, quando o entrevistador já possui um roteiro definido, ou não estruturada, permitindo ao entrevistador total liberdade para questionar seu entrevistado. Habitualmente, na modelagem de processos, utiliza-se a entrevista não estruturada, sendo conduzida de acordo com as informações fornecidas pelo entrevistado.
ANÁLISE DOCUMENTAL	Essa técnica é utilizada para modelar processos referentes a documentos

	existentes na organização. Desta forma, o documento é a única fonte de informação para a modelagem dos processos.
ANÁLISE DE DIAGRAMAS	Por meio desta técnica é possível gerar dados para permitir conclusões concretas. Só é possível utilizar esta técnica, quando os diagramas estão finalizados, caso isto não seja possível, é necessário realizar nova modelagem.
OBSERVAÇÃO	A observação é utilizada quando se quer obter o máximo de detalhes dos processos realizados. Assim, o responsável pela modelagem, passa a ter um contato direto com o responsável pela execução do processo. Por meio da observação é possível obter informações da realidade dos indivíduos, considerando que pela entrevista podem ser omitidos diversas informações.

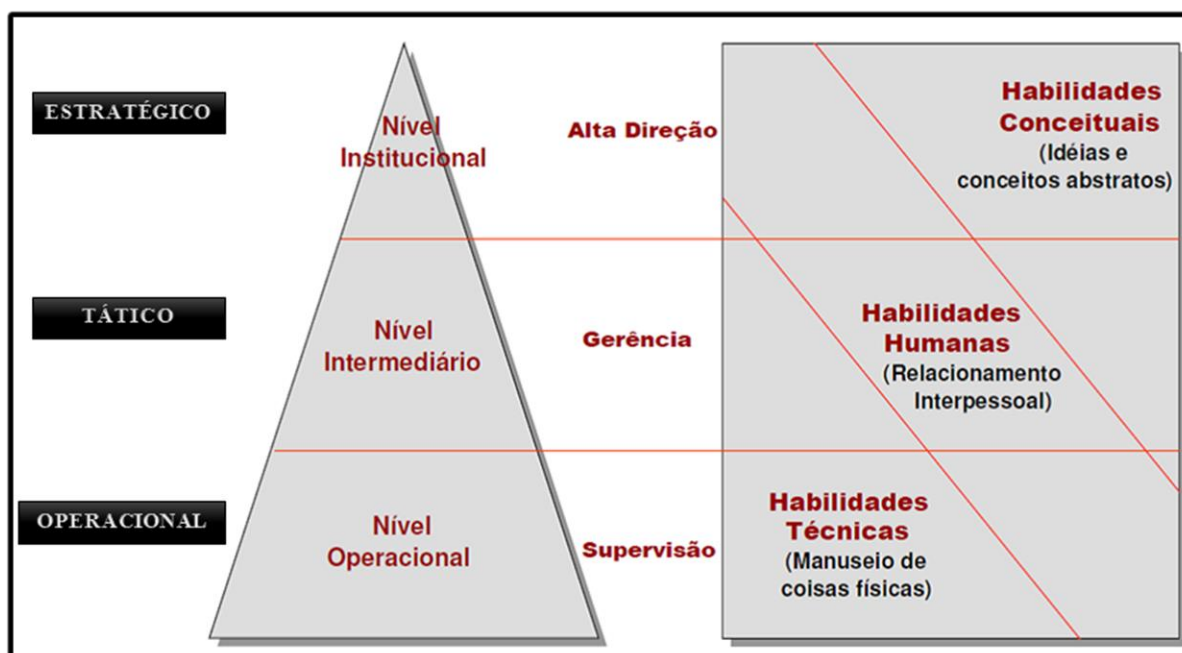
Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de (LABIONDO *et al*, 2001; RIBEIRO, 2008; RICHARDSON, 2012).

Dentre os objetivos que a modelagem de processos vem a satisfazer, cabe destacar que a utilização de mais de uma técnica/ferramenta para a coleta de dados, contribui para os processos estejam consolidados com maior número informações o que auxilia na entrega dos resultados (CAPOTE, 2015).

Ao verificar a relação dos processos na organização é relevante considerar a estrutura organizacional, para Cury (2000), é a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções etc. e as relações entre superiores e subordinados, abrangendo os deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes. Na perspectiva de Chiavenato (2003), a estrutura organizacional é composta por níveis hierárquicos, representados em uma pirâmide organizacional, constituindo as inter-relações com as respectivas habilidades: conceituais, humanas e técnicas que cada nível requer para o bom desempenho das atividades.

A figura 2 ilustra a interação entre os níveis hierárquicos e as habilidades (conceitual, humana e técnica), relacionando-as de acordo com o grau de exigência equivalente a cada nível hierárquico (institucional, intermediário e operacional).

Figura 2 – Pirâmide Organizacional



Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Chiavenato (2003, p. 4).

Considerando o contexto apresentado por Chiavenato (2003, p. 525-6), os níveis organizacionais são descritos como:

“Nível Institucional ou Estratégico: corresponde ao nível mais elevado e é composto de diretores, proprietários ou acionistas, e dos executivos [...]. Nível Intermediário ou Tático: é o nível colocado entre o institucional e o operacional e que cuida da articulação interna entre ambos [...]. Nível Operacional: é o nível localizado nas áreas inferiores da organização, está ligado aos problemas de execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização [...].

Uma estrutura organizacional bem definida, permite condições favoráveis à organização, como por exemplo, reconhecimento das tarefas, coordenação das funções e das responsabilidades de cada colaborador e alcance de informações (OLIVEIRA, 2000). De acordo com Seiffert e Costa (2007), a estrutura organizacional pode ser considerada um instrumento gerencial utilizado para alcançar objetivos organizacionais, resultantes do processo de divisão do trabalho e da definição de meios para gerenciá-lo.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

A implantação de uma visão por processos em uma organização apresenta uma série de

desafios, entre os quais, estão questões relacionadas ao comportamento organizacional, à prontidão a mudanças, e à disponibilidade em transmitir conhecimento. Tais fatores podem apresentar particularidades quando analisados de forma isolada entre os vários níveis organizacionais (VAZ, 2008).

Para Fonseca (2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a pesquisa contribui para uma maior aproximação e compreensão da realidade a investigar, como um processo contínuo, inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade.

O presente estudo de pesquisa tem natureza aplicada, ou seja, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste sentido, este trabalho se propôs a apresentar um estudo de caso sobre a modelagem de processos considerando todos os níveis organizacionais.

A abordagem metodológica utilizada é qualitativa, que segundo Minayo (2001 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32), “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

De acordo com Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. Ao que tange a pesquisa exploratória, ocorre quando há a busca pela compreensão com maior profundidade de uma determinada situação, que tenha sido pouco abordada e que não esteja elucidada de forma científica (RAUPP; BEUREN, 2006). Como o estudo proposto, teve por objetivo compreender as experiências da modelagem de processos nos três níveis organizacionais em um órgão de uma instituição federal de ensino superior, cabe afirmar que quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória.

A referida pesquisa utiliza o método de estudo de caso, estando restrito ao contexto interno da organização. Corroborando com pode ser caracterizado um estudo de caso, compreende-se como “um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação” (FONSECA, 2002, p. 33).

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semiestruturada, realizada com todos os colaboradores, durante os meses de abril a novembro de 2016. Para Yin (2005), em

estudo de caso uma das fontes mais importantes para coleta de informações são as entrevistas. Em concordância, Roesch (2007), descreve que a entrevista permite que os entrevistados possam conceder uma explicação maior acerca das questões pesquisadas.

A população do estudo envolveu 04 colaboradores dos três níveis organizacionais da Pró-Reitoria, sendo 01 no nível estratégico, 01 no tático e 02 no operacional, todos os colaboradores entrevistados estão diretamente envolvidos com os processos pesquisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados serão apresentados sequencialmente, elucidando em cada etapa um nível hierárquico. A ordem de apresentação dos resultados, iniciará de baixo para cima, do operacional ao institucional (estratégico).

4.1 EXPERIÊNCIA NA MODELAGEM DE PROCESSO NO NÍVEL OPERACIONAL

A modelagem do nível operacional, com técnicos administrativos que representados na pirâmide organizacional formam o nível base da pirâmide, são responsáveis pela execução do processo de contratação de professor efetivo da instituição. A proposta foi reavaliar o diagrama de processo de contratação de professor efetivo (CONT_PROF_EFET_), para certificar-se as atividades descritas estavam condizentes com a operacionalização realizada pelos atores envolvidos, o que possibilitaria a inserção do diagrama no manual de procedimentos institucionais (MAN_PROC_INST_). Com esse objetivo encaminhou o diagrama aos atores envolvidos para analisarem e havendo necessidade apresentarem sugestões de mudanças ou melhorias. O quadro 01 elucida as necessidades de adequações identificadas pela equipe de contratação de professor efetivo:

Quadro 01 – Adequações no processo de contratação de professor efetivo

01. Identificação de atividades não mais realizadas no processo.	02. Ausência de informações pertinentes ao processo.
---	---

Fonte: elaborado pelos autores.

As sugestões apresentadas se mostraram relevantes para a melhoria no processo de contratação de professor efetivo, contribuindo para a decisão de reestruturação do diagrama. Na primeira fase foi realizada entrevista com a equipe responsável pela contratação de professor efetivo com o propósito de verificar como as atividades são desenvolvidas.

Os atores do processo se mostraram envolvidos com a proposta, mas identificou-se que em alguns momentos ao descreverem as atividades, ocultavam involuntariamente informações necessárias ao processo, expressando várias vezes que não precisavam descrever determinado procedimento, considerando que eram atividades de menor importância e de conhecimento de todos. Outra situação identificada foi a dificuldade em descreverem as atividades que realizam, expressando em vários momentos possuírem total conhecimento dos procedimentos, mas embaraço no detalhamento das atividades.

Na segunda fase foi consolidada as informações coletadas, reestruturado o diagrama de contratação de professor efetivo e validado junto a equipe responsável. Após essa fase o processo foi considerado aprovado para ser incluso no manual de atividades institucionais.

Cabe destacar que a equipe de contratação de professor efetivo, apresenta alto domínio técnico das atividades executadas, considerado o tempo em que a maioria dos colaboradores executam as atividades. Em relação a modelagem, foi observado que compreendiam a necessidade de diagramar o processo para uma melhor visualização das atividades. Uma dificuldade encontrada, foi um embaraço na forma de expressar com clareza e objetividade os procedimentos das atividades.

4.2 EXPERIÊNCIA NA MODELAGEM DE PROCESSO NO NÍVEL TÁTICO

A modelagem no nível tático foi realizada com a coordenação da Comissão de Avaliação Institucional (CAVI), em que se propôs a modelagem do processo de avaliação insatisfatória de curso de graduação com o detalhamento das ações a serem realizadas mediante avaliação insatisfatória de curso de graduação do INEP/MEC (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira / Ministério da Educação). Esta modelagem teve como objetivo proporcionar ao órgão um modelo que possibilitasse uma visão holística dos procedimentos, desde o acompanhamento até as ações executadas.

Na etapa de coleta de informações foram disponibilizados alguns documentos para o

mapeamento, atividade realizada a partir de documentos da própria instituição, sendo a principal fonte de informação. Com a modelagem elaborada, foi apresentada ao órgão solicitante para avaliação, posterior análise a CAVI concluiu que o trabalho realizado estava carente de informações relacionadas as demandas internas. Questão esta ocasionada decorrente os documentos fornecidos apresentarem ênfase a questões externas, e não às atividades internas da universidade.

Diante a situação apresentada, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma das gestoras da CAVI, com a participação colaborativa de alguns executores do processo, permitindo a coleta de dados para remodelar todo o diagrama, nesse momento, enfatizando as atividades internas do órgão com maior clareza e objetividade.

Ao iniciar a modelagem neste nível, percebeu-se que não tinham total compreensão quanto ao real objetivo que a modelagem deveria fornecer, visto que os documentos fornecidos no primeiro momento, não apresentavam informações suficientes para a demanda que o órgão apresentou. No decorrer da modelagem os coordenadores apresentaram interação e comprometimento, contribuindo ativamente para a consolidação da proposta, mostrando assim, interesse para que a modelagem viesse a agregar valor e auxiliá-los na solução dos problemas identificados.

4.3 EXPERIÊNCIA NA MODELAGEM DE PROCESSO NO NÍVEL INSTITUCIONAL (ESTRATÉGICO)

A modelagem foi solicitada pela diretora do Departamento de Pessoal (DP) da universidade, com o objetivo em obter uma visão sistêmica das atividades desenvolvidas nos processos de Admissão de Servidor e Progressão Docente. As informações, foram coletadas por meio de entrevista diretamente com a diretora que dedicou muita atenção e expôs sua preocupação relativa a busca pela qualidade contínua das atividades no qual seu departamento é responsável. Alinhada a esse objetivo, buscou várias vezes ajuda de seus colaboradores por meio de ligações e mensagens instantâneas para melhor detalhar procedimentos realizados na execução de cada atividade.

Foi identificado neste nível, a percepção que a diretora detém em relação aos benefícios

que a modelagem de processos proporcionará ao seu departamento, e a toda à instituição, compreendendo a necessidade de conhecer sistematicamente a estrutura das atividades para pensar estrategicamente cada área do departamento de pessoal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com referência ao conteúdo exposto no presente trabalho, pode-se responder de maneira satisfatória, com embasamento teórico-literário e prático, considerando as entrevistas e as modelagens realizadas, que a proposta inicial foi alcançada. Neste sentido, considera-se que os resultados obtidos tiveram contribuição positiva da cultura da gestão de processos já consolidada entre os órgãos da Pró-Reitoria.

Em conformidade a Oliveira (2000), que descreve acerca da importância para a estrutura organizacional, e que quando bem definida, proporciona condições favoráveis à organização. Neste contexto o estudo contribuiu, delineando sobre a importância para a compreensão do ambiente em que cada atividade é desenvolvida e a relação como os processos elaborados, sendo que, quando bem estruturados permitem uma gestão eficaz.

Ao propor a modelagem de processos nos três níveis organizacionais, o conceito exposto por Marcelino (2007), destaca que as organizações buscam gerenciar seus recursos na direção de processos da cadeia de valor, e nesta perspectiva considerou a necessidade de conhecer a fundo determinada atividade de cada nível, contribuindo por meio da proposta da modelagem de processos para consequentemente uma gestão orientada por processos.

A organização é um conjunto de subsistemas interdependentes, que devem ser avaliados como uma grande engrenagem, em que cada função organizacional contribui para o bom desempenho da outra, e ao aprofundar nas premissas da gestão por processos compreende-se que a visão sistêmica contribui para a efetividade de ações gerenciadas com maior clareza para o fluxo de como cada operação é realizada, agregando valor, e consequentemente contribuindo para que na saída, o produto ou serviço apresente diferenciais sólidos e de relevância para o mercado consumidor (CHIAVENATO, 2003).

O estudo realizado contribuiu para apresentar e contextualizar brevemente conceitos e respectivamente a importância da gestão por processos, reafirmando, o quão desafiador, dinâmico e complexo, é o gerenciamento com foco em processos, mas que ao ser aplicado se

mostra como diferencial competitivo. Além disso, o estudo permitiu identificar que mesmo em uma instituição que há intrinsicamente a cultura da gestão por processos, ainda assim, se faz necessário divulgar e desenvolver continuamente ações orientadas para que os atores envolvidos estejam conscientes dos resultados que a mesma proporciona.

Nesta perspectiva, o nível operacional, detêm amplo conhecimento das atividades, mas dificuldades ao expor o processo de operacionalização das tarefas, perspectiva verificada neste nível, estando voltados exclusivamente para a execução das atividades. Por fim, os níveis tático e estratégico, apresentaram maior disponibilidade, estando conscientes e envolvidos com a gestão orientada por processos.

Cabe destacar como uma fragilidade do estudo, o tamanho da população pesquisada, mesmo tendo considerado todos os atores primários envolvidos nas respectivas modelagens. Como perspectiva para estudos futuros, sugere-se ampliar a população a todos os atores envolvidos secundariamente nos processos, buscando o alcance com uma amostra com maior profundidade em termos de coleta de informações. Outra possibilidade para estudos futuros relaciona-se com a proposta que considere todos os níveis organizacionais em todas as Pró-Reitorias da Universidade Federal de Goiás.

Diante de todas as informações ora apresentadas e do conhecimento gerado por meio das conclusões que puderam ser obtidas através delas, entende-se que a pesquisa desenvolvida contribuiu para o conhecimento existente em relação ao contexto da modelagem de processos nos níveis organizacionais em uma instituição federal de ensino superior.

REFERÊNCIAS

BOBSIN, Debora; LÖBLER, Mauri Leodir. **A Percepção dos Diferentes Níveis Hierárquicos quanto ao uso de um Sistema de Informações**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-C1510.pdf>>. Acesso em 11 dez 2016.

BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013. Disponível em <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em 11 nov 2016.

BRAGA, Vinícius Sobreira; SILVA, Wilane Carlos; VERAS, Manoel. **Business Process Modeling - An Agile approach**. In: 13th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management, 2016. p. 3888.

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP, 2003.

CASTELLANELLI, Carlo Alessandro. **Reestruturação organizacional apoiada no BPM (Business Process Managment): Uma perspectiva holística nas IFES**. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n30/16373010.html>>. Acesso em 09 abr 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Editora Campus, 2007.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos: uma visão holística**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GART CAPOTE, de Britto. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 28 abr 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, M. A. **Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LOBIONDO-Wood G, Haber J. **Pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2001.

MARCELINO, Luciano Rodrigues. **Sistema de Gestão Orientada por Processos – SGOPP: uma proposta de um sistema de gestão OPP sistêmico e sua metodologia de implantação**. 2007. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90808>>. Acesso em 25 jan 2017.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MONTEIRO, Wanderley Rossi. **Implementação da reengenharia de processo do negócio: Estudo de caso de organizações no Brasil**. Disponível em

<[http://file:///C:/Users/isabe/Downloads/Wanderley_Monteiro_diss%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/isabe/Downloads/Wanderley_Monteiro_diss%20(1).pdf)>. Acesso em 26 nov 2016.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: A nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão e dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUMMLER, GEARY A.; BRACHE, ALAN P. **Melhores Desempenhos das Empresas: Ferramentas para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejamento e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Jorge Gonçalves da. **Gestão por Processos em Organizações Públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12032>>. Acesso em 24 jan 2017.

SILVA, Welton Roberto; NETO, Alfredo José Machado. **A relação sistêmica da organização e seu ambiente: cultura, incertezas e o desafio do desenvolvimento**. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/17.pdf>. Acesso em 11 dez 2016.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. [2008]. Disponível em: <<http://josecarlosvaz.pbworks.com/w/page/8532009/Redesenho%20de%20Processos?mode=embedded>>. Acesso em: 21 marc. 2017.

YIN, Robert K. /trad. Daniel Grassi. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **The case study crisis: some answers**. Administrative Science Quarterly, Cornell University, v. 26 mar. 1981. Disponível em: <

http://www.jstor.org/stable/2392599?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em 13 abr 2017.