

Gestão por Processos em uma Instituição de Ensino Superior

Edel Pinto Martins (Universidade Feevale) edel@feevale.br

Resumo:

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar o estado atual da gestão por processos em uma instituição de ensino superior, identificando os benefícios com a sua adoção. Com o objetivo de contribuir para o referido tema, os autores optaram pela realização de uma pesquisa de âmbito descritivo, do tipo estudo de caso, cujo ambiente de análise foram todos os setores com algum processo mapeado. Ao todo foram investigados 18 setores, cujos responsáveis responderam o conjunto de perguntas, através da ferramenta Microsoft Forms. Os resultados apontaram que a instituição se encontra em nível inicial de gestão de processos e não de gestão por processos. Verifica-se que a gestão de processos é vista como uma ação positiva da administração trazendo melhorias na prestação de serviços, redução de tempo gasto e retrabalhos.

Palavras chave: Processos, Gestão de Processos, BPM, Mapeamento

Management by Process in an Institution of Higher Education

Abstract

The main objective of this research was to analyze the current state of process management in an institution of higher education, identifying the benefits with its adoption. With the objective to contribute to this theme, the authors opted for a descriptive research, of the case study type, whose analysis environment was all the sectors with some mapped process. In all, 18 sectors were investigated, and the answers were answered by the Microsoft Forms tool. The results showed that the institution is in initial level of process management rather than management by processes. It turns out that case management is seen as a positive action of the Administration bringing improvements in the provision of services, reduction of time spent and rework.

Key-words: Processes, Management of Processes, BPM, Mapping

1. Introdução

Os gestores das organizações sempre buscaram aumentar a produtividade de suas equipes e historicamente existiram iniciativas para simplificar e melhorar os processos e controlar a qualidade dos resultados. Podemos observar estas iniciativas desde o Fordismo (1903), na fabricação e montagem da indústria metal-mecânicas para todos os ramos da produção material referenciando à produção em massa, o Taylorismo (1911), sistematiza as técnicas de produção implementadas por Henry Ford buscando a melhoria na forma de execução das atividades e simplificação do trabalho.

Já no Japão, em meado do século 20, surge uma metodologia chamada *LEAN*, que significa enxuto, despontando na América na década 1980. Este conceito surgiu na Toyota e também é conhecido como sistema Toyota de produção.

Originária no meado do século passado, mas com maior ênfase a partir dos anos 1970, a Gestão da Qualidade Total tinha como foco, criar consciência organizacional pela busca da

padronização e posterior análise dos processos, buscando a melhoria contínua.

No final de década de 1980, surge o conceito Seis Sigma, método que foi desenvolvido pela Motorola, e consiste em uma associação de análise de processo com técnicas estatísticas de controle da qualidade e um programa de recompensas organizacionais.

Segundo Brocke, Jan Vom e Rosemann, Michel, (2013 p.41), “de todos os métodos de melhoria de processos, o Lean e o Seis Sigma são os que mais se aproximam, quando em suas melhores condições, na implementação de uma transformação organizacional que abarca processos da organização como um todo”.

Os mesmos autores Brocke e Rosemann (2013) em Manual de BPM destacam Champy, Davenport e Hammer que defendiam que as empresas deveriam pensar de modo abrangente. Isso também na década de 90, quando foi concebida a Reengenharia de processos de Negócio, destacando que todos os processos das organizações deveriam ser olhados a partir do zero, sem considerar o fato de como eram feitos, não analisando o aprendizado até então, todos oriundos da área da Tecnologia da Informação.

Já, no século 21, surge o conceito sobre BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio). Nesse momento a tecnologia da informação passou a fazer parte da visão de gestão de processos. Uniram-se às metodologias citadas anteriormente, a representação dos processos por meio da modelagem, a definição de regras de negócio com automatização e a monitoria do desempenho dos processos executados com o auxílio de ferramentas e softwares específicos.

As teorias aqui citadas são exploradas e vivenciadas no ambiente acadêmico, sendo as instituições de ensino superior (IES), responsáveis pela geração de conhecimentos, portanto é de suma importância que estejam preparadas para acompanhar as mudanças culturais e tecnológicas. Dessa forma por serem agentes transformadores essas Instituições, ao experimentarem e institucionalizarem a gestão por processos tornam-se exemplos a serem seguidos, embora cada organização tenha sua peculiaridade.

Este estudo de caso tem a finalidade de identificar a percepção dos gestores administrativos em seus setores sobre o estado atual da gestão de processos em uma instituição de ensino superior, este será o foco do estudo de caso que busca identificar se a instituição está evoluindo para uma gestão por processos.

A metodologia empregada no presente trabalho é quantitativa, descritiva e exploratória. Assim, para o desenvolvimento deste, foram realizadas pesquisas bibliográficas que tratam da gestão por processos e de acordo com Gil (1999) se faz necessária em toda e qualquer pesquisa, seja na etapa dos estudos exploratórios, da formulação do problema de pesquisa, ou quando na comparação dos dados com o marco teórico que dá sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.

Este artigo está organizado nas seguintes seções: a seção 2 traz um panorama das instituições de ensino e seus processos; a seção 3 trata o desenvolvimento do artigo apresentando, a fundamentação teórica; a seção 4 apresenta o gerenciamento dos processos; a seção 5 aborda a metodologia utilizada para o estudo de caso; a seção 6 traz a análise das respostas da pesquisa realizada e conclui o trabalho com as considerações finais.

2. Instituições de Ensino Superior e seus processos

A missão das instituições de ensino superior é a construção do conhecimento e formação de seus alunos matriculados, além da manutenção e continuidade da instituição, para isso estão

estruturadas por áreas distintas: reitoria; administrativo; pesquisa; pedagógico; docência; ouvidoria, atendimento a aluno e extensão. Todas estas áreas precisam atuar em harmonia, pois o sucesso de uma depende do desempenho da outra. A grande maioria das empresas são complexas, mas as IES têm um desafio ainda maior devido os relacionamentos com diferentes segmentos da economia e governo, e a complexidade e quantidade de processos internos.

Além de todos os desafios citados acima, no final do século passado a concorrência ganha novos ingrediente, Corroborando com o tema Calderon enfatiza que

A partir do início da década de 90 o sistema universitário brasileiro começou a vivenciar uma grande revolução no que diz a respeito das opções para os cidadãos clientes-consumidores no campo-acadêmico universitário. O cenário das universidades – até então dominado pelas universidades públicas e pelas de cunho confessional – viu-se significativamente alterado com a entrada de um novo ator: as universidades particulares com explícitos fins lucrativos, geridos enquanto empresas educacionais, oferecendo produtos e serviços de acordo com a demanda do mercado. São essas universidades que estão dinamizando o mercado de ensino do terceiro grau, um mercado que não era visto enquanto tal, mas que está se revelando muito grande, bastante lucrativo e competitivo, ampliando assim a prateleira de opções para os diversos perfis do consumidor (CALDERON, 2000, p.1).

Outro ponto a ser considerado com relação o aumento da concorrência é a expansão da educação a distância e a implantação pelo governo federal da universidade aberta pelo governo federal, pode-se dizer que o marco legal da expansão apresentada foi o artigo 80 da LDB (Lei 9.394 de 1996), cujo caput dispõe que “o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”.

De acordo com Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011), por mais que o ambiente universitário seja visto como um local de desenvolvimento de inovações e geração de conhecimentos, não se observa o mesmo para os processos administrativos e decisórios.

Corroborando com o tema Brocke e Rosemann destacam que o avanço da gestão de processos é parcialmente prejudicado pelo fato de que o BPM, enquanto disciplina, ainda não encontrou um local ou área que a represente, sendo comum que suas iniciativas sejam conduzidas de forma isolada dentro da organização, faltando sinergia e com limitação de retorno sobre os investimentos em BPM. Tais práticas fragmentadas dificultam os esforços, impedindo a consolidação dos benefícios oferecidos pela Gestão de Processos e trazendo baixa credibilidade Brocke e Rosemann (2013).

Diante dessas diversidades e enfrentamento da concorrência e desafios a gestão por processo se apresenta como a melhor forma para gerenciar e organizar os processos e manter as estruturas funcionais e eficientes das diferentes áreas das instituições de ensino superior.

3. Processos

Na busca de uma definição, o processo pode ser considerado um padrão para se realizar uma tarefa de forma mais organizada, evitando-se assim, desvios durante a execução das atividades e o consequente retrabalho. Conforme Biazzi, Muscat e Biazzi (2011, p.871) o processo “(...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas”.

Davenport contribui mencionando que um processo é, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação. Enquanto a estrutura hierárquica é,

tipicamente uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor (DAVENPORT, 1994, p.13).

Através destas exposições para definição de processos, é possível verificar a importância de ter uma boa gestão dos processos e estruturação de trabalho. Observada essas necessidades se fazem necessários um aprofundamento em torno do tema gestão de processos e suas relações.

3.1 - Gestão de Processos e Por Processos

Tendo em vista, o crescente interesse das organizações públicas e privadas pelo tema é necessário, em primeiro lugar, a diferenciação entre a ‘gestão por processos’ da ‘gestão de processos’, para um posterior entendimento do contexto e metodologia.

Gestão de processos de negócios (BPM), Segundo Hammer (2007), é o primeiro conjunto fundamental de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a revolução industrial.

Conforme Cruz (2010), a gestão de processos trata do gerenciamento dos processos mapeados como atividades principais da organização, e analisar um processo não é tarefa fácil, pois requer experiência em diversos objetos que de uma forma ou de outra estão presentes no desenvolvimento de qualquer procedimento.

De Sordi e Jesus e Macieira, traz uma diferenciação entre a gestão de processo e gestão por processos.

O termo 'gestão de processos', conforme Sordi (2012, p. 24), “apresenta-se como um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas; já a gestão por processos possui uma abrangência maior e sua abordagem administrativa é de prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio”. Sordi complementa que a gestão por processos difere da gestão funcional, nesta há uma estrutura verticalizada onde os profissionais desempenham as atividades bem delimitadas com autorização e supervisão, enquanto que na gestão por processos os profissionais tem autonomia sobre a execução dos processos, ou seja, *empowerment* para a tomada de decisões. Sordi conclui descrevendo que na organização funcional “as pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor; na organização gerida por processos, as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional” (SORDI, 2012 p. 27).

Jesus e Macieira (2014) afirmam que tanto a ‘gestão de processos’ como a ‘gestão por processos’ têm por interesse entender as necessidades de seus clientes e repensar o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades para gerar melhores produtos e serviços. Porém, enquanto a primeira foca em estruturar o gerenciamento do ciclo de vida de um determinado processo, buscando sua evolução constante; a outra pressupõe, além de uma alteração organizacional, uma forma de pensar e agir o negócio de maneira diferente.

Diante dos expostos pelos autores percebe-se que a gestão de processos trata do gerenciamento dos processos mapeado, já a gestão por processos indica que todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos, deixando de ser uma instituição gerida de forma tradicional (funcional).

3.2 - Mapeamento de Processos

O elemento mais importante para a gestão por processos é o seu mapeamento, nesse sentido Trkman (2010) afirma que a criação de um mapa de processos possibilita a organização visualizar todas as etapas do processo, permitindo assim identificar oportunidades,

desconexões ou tarefas descartáveis. Assim é possível analisar todas as entradas e saídas do processo, possibilitando uma visão do todo e a partir daí aplicar as melhorias necessárias no processo.

Pavani Junior, Orlando e Scucuglia, Rafael (2011 p. 26) trazem uma visão do mapeamento de processo clássico onde “os macroprocessos, processos e subprocessos de uma empresa são definidos preliminarmente por meio de discussões com a alta direção e eventuais especialistas, com base no que conhecem da empresa foco e com base prévio conhecimento de cada participante iluminado” [...] “a partir da consolidação das definições, aí sim uma equipe de mapeadores (os desenhistas de fluxogramas) é designada para mapear (meramente desenhar) os fluxos de cada subprocesso previamente estabelecido, e normalmente apenas com foco nas tarefas”.

Cunha contribui dizendo que o mapeamento é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição. Geralmente essa atividade faz parte de uma disciplina da área de gestão que combina a abordagem centrada em processos com a melhoria do funcionamento da instituição para atingir metas (CUNHA, 2012).

Conforme as definições dos autores percebe-se a importância do mapeamento de processos nas organizações que pretendem ser geridas através da gestão por processos. Podendo ser destacado que o mapeamento também auxilia a instituição a distinguir claramente os pontos fortes dos pontos, além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio.

3.4 - Modelagem dos processos

De acordo com Pavani Junior e Scucuglia (2011), para que os modelos de processos sejam facilmente entendidos, objetivos e claros, diversas metodologias (notações) foram desenvolvidas. Geralmente a escolha da melhor notação leva em conta a cultura da empresa a ser modelada, dos níveis de compreensão das partes interessadas em ler o modelo e do nível de detalhe e informações exigidos para o objetivo do modelo.

Sordi (2012) esclarece que soluções BPM podem ser representadas graficamente através da notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN). O propósito dessa notação é apoiar a gestão por processos na modelagem dos processos, fornecendo uma representação compreensível por todos os usuários, analistas e técnicos.

Para Hammer (2007), a base da gestão de processos é o modelo de processo empresarial *Enterprise Process Model-EPM*) trata-se de uma representação gráfica dos processos da empresa (centrais, habilitadores e de governança) que mostra suas interconexões e entradas e saídas. Um EPM deve ser simples e claro até o momento não existe nenhuma notação ou arquitetura padrão (nem mesmo um modelo comum) para a representação de processos ou sobre quantos níveis de detalhamento são apropriados. O EPM oferece uma perspectiva operacional sobre a empresa e, como tal, deve ser utilizado como base para gerenciar essas operações.

Sendo o objetivo da modelagem de processos a representação gráfica de um processo a fim de permitir a sua compreensão às partes interessadas. Para isso existem alguns modelos de notação para modelagem de processos mais utilizados sendo eles de acordo com Pavani Junior e Scucuglia (2011): BPMN (*Business Process Management Notation*), Fluxogramas, Raias.

Através das informações dos autores percebe-se que a escolha de um padrão de modelagem depende da cultura da empresa tendo como finalidade a documentação que descreve suas propriedades e características, identificando as atividades realizadas e as informações que fluem entre elas, de certa forma é o mapeamento em um nível mais detalhado.

4. Gerenciamento de processos

Consolidados os mapeamentos de processos, chega-se ao momento de estabelecer parâmetros e pontos de controle para a manutenção dos processos. Segundo Pavani Junior, Orlando e Scucuglia, Rafael (2011 p. 209) o estabelecimento de indicadores é importante, pois permite a execução do gerenciamento quantitativo da performance de cada processo (ou macroprocesso) definido; e o estabelecimento de metas de melhoria que mensurem de forma objetiva a eficácia da execução de ações de melhoria nos processos.

Uma forma de analisar a execução do processo é a utilização de um sistema de medição, pois ele permite a coleta de dados, informações e características das entradas e saídas, possibilitando a análise do desempenho do processo Mello et al. (2007).

Falconi (2001), destaca que monitorar os processos auxilia na identificação das principais atividades e visualizar a situação atual e desejada futuramente, auxiliando assim na tomada de decisão para a implementação de melhorias no atual processo.

Com base nas colocações dos autores gerenciar processos significa promover o seu funcionamento, ou seja, fazer com que o trabalho ocorra de maneira adequada ou como esperado e projetado.

4.1 - Indicadores

Os indicadores de performance de processo (também conhecidos como KPY – *key performance indicators*) são a principal ferramenta para o gerenciamento de processos no dia a dia, segundo Pavani Junior, Orlando e Scucuglia, Rafael (2011 p. 217).

Conforme Oliveira (2008), um indicador de desempenho é uma relação matemática entre duas ou mais medidas dos resultados de um processo, resultado este que pode se referir a qualidade ou a produtividade do processo acompanhado.

Segundo Kaplan & Norton, (1997, p.70) as empresas devem possuir centenas, talvez milhares de medidas que são capazes de monitorar para garantir o funcionamento esperado e advertir para a necessidade de medidas corretivas. Podemos citar a ferramenta chamada *Balanced scorecard* (BSC) que foi desenvolvido por Kaplan e Norton que, entre outros conceitos, defenderam a mensuração do desempenho global de uma organização por meio de quatro perspectivas complementares: financeira, mercados e clientes, processos internos e pessoas/aprendizado.

Oliveira (2008) ainda tem o mesmo ponto de vista de Kaplan & Norton (1997), pois alerta que “é importante não nos limitarmos a utilizar os índices ‘históricos’: eles já embutem o nível de eficiência (ou ineficiência) da organização. A comparação entre resultados diversos deve levar em conta a suas diferentes condições, sejam de produção, sejam quanto aos seus limites”.

Assim para verificação de desempenho se faz necessário a adoção de indicadores adequados a fim de se ter referências comparativas adequados para se medir, avaliar, verificar desempenho de um processo em parte ou todo.

5. Metodologia

Neste capítulo abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração desta pesquisa. Conforme Prodanov e Freitas (2009), a metodologia deve ser definida como um elemento facilitador da produção de conhecimento, uma ferramenta capaz de auxiliar a entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de nos posicionarmos, adequadamente, com perguntas pertinentes.

5.1- Tipo de Pesquisa

Para a execução deste estudo foi adotada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada através da observação, onde foram coletadas informações acerca dos processos mapeados na instituição de ensino superior.

Segundo Prodanov e Freitas (2009) a pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador apenas registra, analisa e ordena dados sem interferir neles, e sendo uma abordagem qualitativa “o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo”, sendo as questões estudadas no ambiente sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

De acordo com Prodanov, “estudo de caso: consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa” Prodanov e Freitas (2009, p.66).

Conforme Yin, o estudo de caso é “[...] a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (YIN, 2005, p. 19). Sendo que esse estudo pode ser complementado com estudos de casos explanatórios, contendo estudos exploratórios e descritivos.

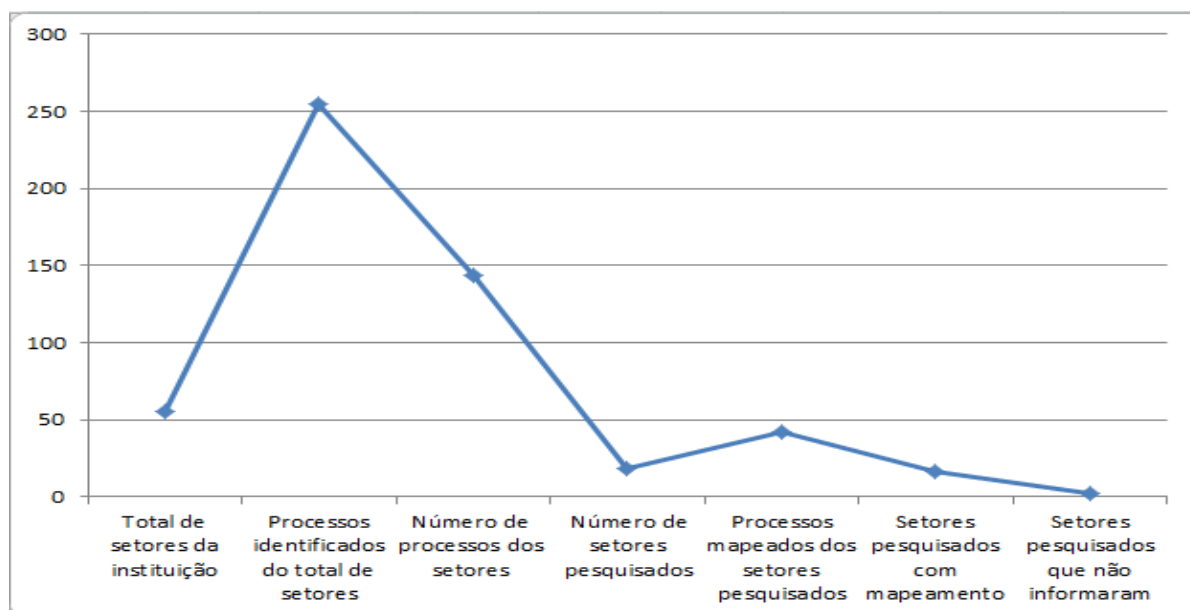
Martins (2008) contribui dizendo que um estudo de caso como estratégia de pesquisa independente de qualquer tipologia, orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos, e a construção de uma teoria explicativa do caso que possibilite condições para se fazerem inferências analíticas sobre proposições constatadas no estudo e outros conhecimentos encontrados.

Também foi realizada pesquisa bibliográfica em produções científicas para análise em que estado se encontra a gestão de processos na instituição de ensino superior.

Referente à pesquisa bibliográfica, define Prodanov e Freitas (2009) que ela é elaborada a partir de material já publicado, tem como objetivo colocar o pesquisador em contato com todo o material já escrito sobre o assunto pesquisado.

6 - Resultados

Após a aplicação do questionário e obtendo êxito nas respostas de todos os 18 coordenadores de setores com algum processo mapeado, foi possível compilar e analisar as respostas observando o objetivo deste trabalho. Enfim, para cada questão geralmente é apresentado um percentual representando as respostas dos coordenadores.



Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Gráfico 1: setores e processos

Conforme as informações coletadas a instituição têm 55 setores e 256 processos identificados, e apenas 18 setores tem algum processo mapeado, sendo estes 44 no total.

Com base nestes números pode-se afirmar que apenas um terço dos setores tem algum processo mapeado e apenas dezessete por cento dos processos identificados estão mapeados. Isso demonstra que a instituição está iniciando a busca por institucionalizar a gestão por processos com o objetivo de melhorar e controlar a qualidade dos processos. Essa busca pode ser considerada um diferencial no âmbito de competitividade com relação a educação, pois temos instituições de Ensino Superior se instalando em diferentes espaços da cidade, região e no estado, muitas ofertando educação a distância, tudo isso traz enorme competitividade de mercado em relação ao ensino. Dessa forma é importante haver uma gestão preocupada com a qualidade de seus processos acadêmicos e administrativos da Instituição.

Para o questionamento – “Foi nomeado um gestor de processos no setor? Descreva as responsabilidades”. 67% das respostas indicaram que não há nomeação oficial; o gestor acompanha os processos da área, tendo atividades como atualizar materiais, analisar atividades e propor melhorias. E 33% das respostas apontaram o gestor como responsável pelos processos e não descreveram as atividades.

Conforme registro da pesquisa sessenta e sete por cento dos pesquisados, informaram que não foi realizada uma nomeação oficial de um gestor de processos no setor. Com o mesmo percentual obteve-se a informação que as funções do gestor de processos são acompanhar os processos, atualizar materiais, analisar atividades e propor melhorias, o que vem de encontro com citação de Hammer (2007) onde a governança é formada pelos donos dos processos, pelo gestor e por altos executivos de processos, atua como uma organização de supervisão estratégica que estabelece a direção e as prioridades atua com questões entre processos e traduz as preocupações da empresa em problemas processuais.

Para o questionamento – “Como está estruturado o setor de gestão por processos na instituição?” 83% informaram que está estruturado com um analista de processos e/ou um

assistente vinculado a diretoria de desenvolvimento institucional (DDI); 17% não souberam informar.

A pesquisa revelou que a estruturação do setor de gestão de processos estando ligada a diretoria de desenvolvimento institucional, combina com as bibliografias analisadas, pois estando ligada a uma liderança executiva Hammer (2007) e contando com o dono do processo com credibilidade organizacional e profundo conhecimento em processos de negócios Groves (2002), com isso podem ter êxito com os processos e gestão de processos.

Para o questionamento - “Critérios utilizados na definição dos processos a serem mapeados?” 83% informaram que é definida pela importância do processo no setor e inter-relação dos processos entre setores; 17 % não souberam informar.

Para essa questão a pesquisa mostrou que se dá pela importância do processo e inter-relação entre setores dessa forma está de acordo com Pavani Junior, Orlando e Scucuglia, Rafael (2011) onde “os macroprocessos, processos e subprocessos de uma empresa são definidos preliminarmente por meio de discussões com a alta direção e eventuais especialistas, com base no que conhecem da empresa foco e com base prévio conhecimento de cada participante iluminado”.

Para o questionamento – “Descreva como é realizado o gerenciamento dos processos?” 72% informaram que são gerenciados pela área que executa e não existe uma ferramenta para gerenciamento.

A pesquisa apontou que a gestão dos processos das áreas está a cargo de quem executa o processo, estando em consonância com o apurado na revisão teórica, gerenciar processos significa promover o seu funcionamento, objetivando a eficácia da execução de ações de melhoria nos processos da organização, e para uma melhor condução e agilidade na correção de processos deficientes os donos de processos precisam ser os agentes principais.

Para o questionamento – “Ferramenta utilizada para modelagem de processos e o que motivou a escolha?” 83% informaram que a ferramenta utilizada é o Bizagi; escolhida por ser Freeware.

Ficou evidenciado que a fim de melhorar a forma de trabalho das pessoas para modelagem dos processos está sendo utilizada uma ferramenta freeware a fim de padronizar os mapeamentos produzidos, confirmando com o aval de Groves (2002) onde as pessoas devem ter as ferramentas necessárias e sigam o planejamento especificado.

Na pergunta anterior ficou evidenciado que para o gerenciamento dos processos não há uma ferramenta específica, havendo uma contradição, pois o software Bizagi informado pelos respondentes é classificado como uma ferramenta BPMS (sistema para gerenciamento de processos de negócio), Cruz (2008) traz a definição de BPMS como sendo um “conjunto de softwares, aplicações e ferramentas de tecnologia da informação cujo objetivo é o de possibilitar a implantação do *modus operandi Business Process Management*”.

Para o questionamento – “Que tipo de mudança ocorreu após a adoção da gestão de processos?” 72 % informaram que facilitou a visualização do processo para identificar cada etapa a ser realizada e quando, também uma simplificação e padronização de processos.

As respostas vão de encontro com a citação de Cruz (2010) “a análise do processo pode servir a inúmeros propósitos. Podemos estar querendo apenas saber se o que está sendo feito é o mais conveniente, em termos de forma e de conteúdo do processo, ou se existem discrepâncias que devam ser eliminadas”.

Também está de acordo com Brocke e Rosemann (2013) a uma das principais mudanças com a adoção da gestão de processos pelas empresas é garantir que seus processos cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que eles são capazes de oferecer.

Para o questionamento – “Na sua percepção a instituição está em que nível na gestão por processos?” 57% fase inicial.

Conforme respostas dos pesquisados a instituição estando em nível inicial é possível afirmar que é um enorme desafio para se atingir o nível de gestão por processos, onde conforme já citado anteriormente por Gonçalves (2000) todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos. Este ponto arremete aos números verificados onde apenas 44 de 256 processos estão mapeados.

Para o questionamento – “Quais são, na sua percepção, as dificuldades de se implantar a gestão por processos na instituição?” as principais respostas forma a falta de conhecimento sobre fundamentos de processos e conhecer os processos dos outros setores, constantes mudanças na legislação. Muitos processos são mapeados, mas não há adequação nos sistemas. Grande número de setores alguns sobrepostos, falta de política e recursos humanos para atender as demandas.

As principais dificuldades apresentadas, passa pela citação de autores, onde a gestão por processos é um dos principais alavancadores de organizações públicas que devem se adaptar às frequentes mudanças impostas por leis, legislações, normas etc.; permitindo uma maior agilidade e eficiência na prestação de serviços ao cidadão.

Em complemento os autores Brocke e Rosemann (2013) revelam que um dos fatores críticos de sucesso na transformação de uma empresa por meio da mudança de processos é a receptividade das pessoas e seu verdadeiro comprometimento com as novas formas de se fazer as coisas. Por esse motivo, é necessário estabelecer uma “cultura de processo”, com valores, crenças e comportamentos voltados para os processos.

Para o questionamento – “Quais são, na sua percepção, as vantagens da gestão por processos?” as principais respostas foram: organização dos processos, tornar os processos mais eficientes através do gerenciamento, qualificação e automação. Identificação de gargalos e retrabalhos. Redução de erros e produtividade.

As principais vantagens da gestão por processos citadas pelos respondentes permeiam na citação dos autores Biazzi, Muscat e Biazzi (2011, p.871) o processo “(...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas”.

Para o questionamento – “Quais são, na sua percepção, as desvantagens da gestão por processos?” as respostas mais contundentes foram: mudanças constantes, desordem, retrabalho e desmotivação, morosidade na descrição, ferramentas inadequadas e priorização de processos.

Os pesquisados relataram algumas desvantagens da gestão por processos que vem de encontro a citação de Hammer (2007) destacando que as empresas necessitam de um quadro de pessoas com profundo conhecimento em desenho e implementação de processos, medidas, gestão de mudanças, gestão de programas, melhoria de processo e outras técnicas relevantes.

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo analisar o estado atual da gestão por processos em uma instituição de ensino superior. Sendo as Instituições de ensino superior (IES), responsáveis pela geração de conhecimentos, é de grande importância que esteja preparada para acompanhar as mudanças culturais e tecnológicas constantes. Por serem agentes transformadores essas Instituições, ao adotarem a gestão por processos, tornam-se um exemplo a ser seguido, embora cada organização tenha sua particularidade.

A hipótese era de que a instituição estaria em um nível de gestão por processos, a pesquisa revelou a instituição se encontra em nível inicial de gestão de processos e não por processos.

A realização dos estudos proporcionou uma visão mais detalhada sobre o que envolve o processo de implantação da Gestão por Processos e, também, mostra a importância de se realizar uma análise prévia em algumas metodologias antes da definição de qual servirá como base para esta implantação.

A aplicação da gestão de processos transforma o modo como a organização funciona. Neste contexto, a abordagem de gestão de processos de negócio deve ser percebida como uma importante ferramenta de transformação organizacional e, portanto, de operacionalização da estratégia.

Diante dos principais resultados alcançados por meio de questionários aplicados aos coordenadores da instituição, constatou-se que os objetivos foram atendidos. Os resultados confirmam ainda, a hipótese da pesquisa, visto que os respondentes consideram fundamentais o uso e as práticas de BPM, agregando benefícios e fortalecendo a gestão.

O estudo demonstra, ainda, que para apoiar os negócios geridos por uma estrutura organizacional remodelada e orientada a processos, os recursos humanos e a tecnologia da informação são fundamentais. Além disso, a influência dos processos de negócio envolve não apenas a revisão das soluções de integração, mas também iniciativas tais como mapeamento e redesenho dos fluxos de trabalho.

Sendo assim, a partir de todas as considerações expostas é possível ressaltar a importância de se ter nas organizações um setor específico para tratar a inteligência competitiva. Este setor consiste em utilizar os conhecimentos que estão à disposição, seja por meio de dados ou disponíveis na mente dos colaboradores mais experientes, na forma tácita, tornando-os explícitos e compartilhados por todos. Além disso, fazer uso de ferramentas de indicadores proporciona aos gestores a certeza no momento da tomada de decisão. E para garantir a diferenciação de produtos e serviços, dando opções ao cliente de definir variações do seu produto ou serviço, o BPM mostra-se como a forma mais inteligente das instituições se prepararem para atender a estas demandas, pois implicam em operações com fluxos de trabalho complexos e diversificados.

Entende-se que o estudo agregou valor acadêmico e profissional ao autor deste trabalho, pelo fato de conhecer melhor os fluxos de trabalho da organização em estudo. Para a organização, objeto deste estudo, o trabalho apresentou resultados que possibilitam o emprego da gestão por processos e inteligência competitiva.

Recomenda-se futuros trabalhos de pesquisa que abordem a gestão do conhecimento com relação a Gestão por Processos, uma segunda linha de pesquisa seria identificar se houve percepção de redução de custos com a adoção da Gestão por Processos.

Referências

- BLAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BLAZZI, J. L.** *Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior*. Gestão & Produção, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BROCKE, JAN VOM; ROSEMAN, MICHEL.** *Manual de BPM: Gestão de processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CALDERON, ADOLFO IGNÁCIO.** *Universidades Mercantis: A institucionalização do mercado universitário em questão*. São Paulo em perspectiva. p. 61-72, 14(1) 2000.
- CRUZ, TADEU.** *BPM & BPMS: Business process management & Business management system*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.270p.
- CRUZ, TADEU.** *Sistemas, organização e métodos: Estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CUNHA, A. U. N.** *Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC*. Brasília: UNB, 2012.
- DAVENPORT, THOMAS H.** *Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FALCONI, VICENTE C.** *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte, 2001.
- GIL, ANTÔNIO CARLOS.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, J. E. L.** *As Empresas são grandes coleções de processos*. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.
- GROVES, D.** *Business Process Owners -The unsung heroes*. New London, USA, 28 de Fevereiro de 2002.
- HAMMER, MICHEL.** *The Process audit*. Harvard Business Review, v. 85, n. 4, 2007.
- JESUS, L.; MACIEIRA, A.** *Repensando a gestão por meio de processos: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo*. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.
- KAPLAN, ROBERT; S. NORTON, DAVID P.** *Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARTINS, GILBERTO DE ANDRADE.** *Estudo de caso: Uma estratégia de pesquisa*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MELLO, CARLOS et al.** *ISO 9001: 2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produtos ou serviços*. São Paulo, SP, 2007.
- OLIVEIRA, R. A. DE; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. DE S. R.** *Limites encontrados na gestão pública federal: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT*. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Anais... Rio de Janeiro: VII CNEG, 2011.
- OLIVEIRA, SAULO BARBARÁ DE.** *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000*. 2.ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008. 316p.
- PAVANI JUNIOR, ORLANDO; SCUCUGLIA, RAFAEL.** *Mapeamento e gestão por processos-BPM*. São Paulo: Mbooks, 2011.
- PRODANOV, CLEBER C; FREITAS, ERNANI C. DE.** *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
- SORDI, JOSE OSVALDO DE.** *Gestão por processos - Uma abordagem da moderna administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- TRKMAN, P.** *The critical success factors of business process management*. International Journal of Information Management, v. 30, n. 2, 125-134, 2010.
- YIN, ROBERT K.** *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.