

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE**  
**NACIONAL - PROFIAP**

**João Victor de Medeiros Vitoretto**

**Gestão de processos na perspectiva sociotécnica: estudo em uma universidade federal**

Juiz de Fora

2025

**João Victor de Medeiros Vitoretto**

**Gestão de processos na perspectiva sociotécnica: Estudo em uma universidade federal**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Federal de Juiz de Fora para fins de obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Angelo Brigato Ésther

Coorientadora: Profa. Dra. Isabella Stroppa Rodrigues

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Vitoretto, João Victor de Medeiros.

Gestão de processos na perspectiva sociotécnica: estudo em uma universidade federal / João Victor de Medeiros Vitoretto. -- 2025.  
160 f. : il.

Orientador: Angelo Brigato Ésther

Coorientadora: Isabella Stroppa Rodrigues

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2025.

1. Universidade Pública. 2. Gestão de Processos. 3. BPM. 4. Administração pública. 5. Perspectiva sociotécnica. I. Brigato Ésther, Angelo, orient. II. Stroppa Rodrigues, Isabella, coorient.

**João Victor de Medeiros Vitoretto**

**Gestão de processos na perspectiva sociotécnica: estudo em uma universidade federal**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, Área de concentração: Administração Pública

Aprovada em 10 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Angelo Brigato Ésther** - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Profa. Dra. Isabella Stroppa Rodrigues** - Coorientadora

Centro Universitário Academia - UniAcademia

**Prof. Dr. Ricardo Thielmann**

Universidade Federal Fluminense

**Profa. Dra. Cíntia Loos Pinto**

Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 08/04/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Thielmann, Usuário Externo**, em 10/04/2025, às 15:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Angelo Brigato Esther, Professor(a)**, em 10/04/2025, às 23:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cintia Loos Pinto, Professor(a)**, em 15/04/2025, às 20:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **ISABELLA STROPPA RODRIGUES, Usuário Externo**, em 25/04/2025, às 10:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2339224** e o código CRC **E899C92A**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida privilegiada que tenho e que me proporcionou a possibilidade de me dedicar aos estudos e buscar o título de mestre.

À minha amada noiva Aline Messias Miranda, seu companheirismo e seu amor me deram forças para continuar a me esforçar cada vez mais, sem você eu jamais teria alcançado essa conquista.

À minha mãe Márcia Almeida de Medeiros, por me guiar para o caminho certo, por me incentivar a estudar e por todo apoio, luta e sacrifícios que me trouxeram até aqui. Sem a sua sabedoria e encorajamento eu jamais teria acreditado ser possível alcançar este sonho.

Ao meu pai João Fernando Vitoretto, que através do seu trabalho duro me deu todas as oportunidades que não teve.

Ao meu orientador Prof. Dr. Angelo Brigato Ésther e à minha coorientadora Profa. Dra. Isabella Stroppa Rodrigues, por toda atenção, paciência e pelos inestimáveis ensinamentos.

Ao Coordenador Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira, que em todos os momentos fez tudo que estava ao seu alcance para que eu obtivesse êxito no curso. E à secretaria da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, na figura do servidor Márcio Roberto Lima Sá Fortes, que me atendeu com muita presteza e celeridade em todas as minhas solicitações.

À minha grande amiga Maria do Carmo Picoli Mendonça, por ter acreditado em mim, ter me dado o empurrão inicial e me mostrado o caminho para minha entrada no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP da UFJF.

Ao meu grande amigo Felipe Henrique Alves de Andrade, por todo apoio que me deu nos momentos mais difíceis desta jornada.

Aos servidores da UFJF que participaram das entrevistas e que tornaram esta pesquisa possível.

Aos meus amigos, familiares e todos aqueles que de alguma forma me apoiaram e contribuíram para a realização desta dissertação.

## RESUMO ESTRUTURADO

O objetivo de pesquisa é analisar a gestão de processos da Gerência de Remunerações da Universidade Federal de Juiz de Fora – GREM/UFJF e identificar oportunidades de melhoria, segundo servidores do setor e da respectiva pró-reitoria, numa perspectiva sociotécnica. Este trabalho segue a linha de pesquisa de Administração Pública e Organizações, que tem como objetivo a realização de pesquisas voltadas para a formulação, implementação e avaliação/acompanhamento de práticas de gestão e estratégias organizacionais. Nesse sentido, essa pesquisa busca compreender como se dá a implementação de uma determinada ferramenta de gestão (Gestão de Processos) em um setor da UFJF (GREM), buscando por meio de uma perspectiva sociotécnica, ampliar o conhecimento acerca do tema na gestão pública. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Na coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores do referido setor e com chefias ligadas a ele, bem como pesquisa documental. Foi empregada a análise temática para tratamento dos dados obtidos. Os resultados encontrados apontam que a Gestão de Processos ocorre de maneira muito informalizada no setor, apesar de haver uma estrutura formal na UFJF para realização desta atividade. Os servidores parecem não ter participação, o que faz com que os mapas de processos e informações geradas sejam considerados inadequados ou mesmo desconhecidos pelos servidores da ponta final, que se sentem desamparados pelas informações organizacionais formais existentes. Parece haver uma barreira entre a estrutura formal que existe na alta gestão e o que chega aos servidores da ponta. O estudo é original na medida em que foca em apenas um setor e busca saber como a implementação da gestão de processos atinge os servidores na ponta, como se dá na prática, considerando aspectos técnicos e sociais; sua relevância está no levantamento de dados concernente à realidade da gestão de processos, que buscam saber no servidor de ponta e nos envolvidos no setor se os benefícios da gestão de processos estão de fato sendo colhidos. Considerando os resultados da pesquisa, foi proposto um processo formal de gestão de processos para o setor, considerando as possibilidades técnicas e sociais do setor. O impacto potencial é o de que o setor passe a acolher alguns dos benefícios da metodologia de gestão de processos e que este processo sirva como pontapé inicial para o desenvolvimento da metodologia no setor, o que traria impactos reais de ordem prática e organizacional.

Palavras-chave: Universidade Pública. Gestão de Processos. BPM. Administração pública. Perspectiva sociotécnica.

## ABSTRACT

Research objective: to analyze the process management of the Remuneration Management Department of the Federal University of Juiz de Fora - UFJF and to identify opportunities for improvement, according to employees of the department and their respective managers, from a sociotechnical perspective. Theoretical framework: This work follows the line of research of Public Administration and Organizations, which aims to conduct external research for the formulation, implementation and evaluation/monitoring of management practices and organizational strategies. In this context, this research seeks to understand how the implementation of a certain management tool (Process Management) occurs in a sector of the UFJF (GREM), seeking through a sociotechnical perspective to expand knowledge on the subject in public management. Methodology: A qualitative research of exploratory nature was carried out. In the data collection, semi-structured interviews were conducted with employees of the aforementioned sector and with managers linked to it, as well as documentary research. Thematic analysis was used as the analysis methodology. The results indicate that Process Management occurs in a very informal manner in the sector. Despite the existence of a formal structure at UFJF for carrying out this activity, the employees do not seem to participate, which means that the process maps and information generated are considered inadequate or even unknown by the end-of-line employees, who are left unsupported by the existing formal organizational information. There seems to be a barrier between the formal structure that exists in senior management and what reaches the end-of-line employees. Originality/Relevance: The study is original in that it focuses on only one department and seeks to know how the implementation of process management affects the end-of-line employees, how it occurs in practice, considering the technical and social aspects. Its relevance lies in the collection of data concerning the reality of process management, which seeks to know from the end-of-line employee and those involved in the sector whether the benefits of process management are being collected. Practical contributions: considering the results of the research, a formal process of process management was proposed for the department, considering the technical and social possibilities of the department. The potential impact is that the sector will receive some of the benefits of the process management methodology, and this process serves as a starting point for the development of the methodology in the sector, which would bring real practical and organizational impacts. Keywords: Public University. Process Management. BPM. Public Administration. Sociotechnical perspective.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia DOMP .....	37
Figura 2 - Modelo proposto por Dumas, La Rosa, Mending e Reijers.....	39
Figura 3 - Modelo proposto por Weske.....	42
Figura 4 - Modelo proposto por Hammer.....	45
Figura 5 - Modelo de Rosemann, Kugeler e Becker .....	47
Figura 6 - Modelo de Jeston e Nelis .....	50
Figura 7 - Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais .....	87
Figura 8 - Processo de Execução do Ciclo BPM - Escritório de Processos .....	88
Figura 9 - Processo de Execução do Ciclo BPM Solicitante.....	88
Figura 10 - Processo de Execução do Ciclo BPM Solicitante.....	96
Figura 11 - Processo de avaliação e resposta .....	99
Figura 12 - Processo PROGEPE BPM 2 – Sugestão de Melhorias.....	101

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1 - Quantitativo de Instituições Públicas e Alunos do Ensino Superior Brasileiro (2022).....	15
Quadro 1 - Principais tensões históricas entre as concepções oficiais e alternativas de universidade.....	17
Gráfico 1 - Orçamentos do governo federal em educação de 2000 a 2022.....	20
Quadro 2 - Perspectivas de análise e mudança organizacional .....	22
Quadro 3 - Principais fontes de poder nas organizações segundo Morgan (1996) .....	30
Quadro 4 - Resumo das principais características do “processo” no contexto organizacional	33
Quadro 5 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Análise Inicial” do modelo de Cruz (2014).....	54
Quadro 6 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Mapeamento” do modelo de Cruz (2014).....	55
Quadro 7 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Modelagem” do modelo de Cruz (2014) .....	56
Quadro 8 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Implementação” do modelo de Cruz (2014).....	57
Quadro 9 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Gerenciamento” do modelo de Cruz (2014) .....	58
Quadro 10 - Temas identificados.....	71
Quadro 11 - Quadro síntese das disfunções encontradas por perspectiva de análise .....	93

## LISTA DE SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BPM	Business Process Management
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CEFET	Centro Federal de Educação e Tecnologia
CENSUP	Censo do Ensino Superior
CF/88	Constituição Federal de 1988
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
EC	Emenda Constitucional
EP	Escritório de Processos
GREM	Gerência de Remuneração
IES	Instituição de Ensino Superior
IF	Instituto Federal
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPCA	Índice de Preço ao Consumidor Amplo
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal
SIOP	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 A UNIVERSIDADE PÚBLICA: ASPECTOS LEGAIS E HISTÓRICOS .....	14
2.2 UNIVERSIDADE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	20
<b>2.2.1 Perspectiva Estratégica .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Perspectiva Estrutural.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.3 Perspectiva Tecnológica .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4 Perspectiva Humana.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.5 Perspectiva Cultural .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.6 Perspectiva Política.....</b>	<b>29</b>
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS.....	31
<b>2.3.1 O que são processos? .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2 Gestão de Processos de Negócio.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3 Modelos de Gestão de Processos.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.4 Síntese dos Modelos Apresentados.....</b>	<b>54</b>
2.4 GESTÃO DE PROCESSOS E SUA RELAÇÃO COM AS PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS .....	59
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS .....	69
3.2 FORMA DE COLETAS DE DADOS E FONTES .....	69
3.2 ANÁLISE DE DADOS .....	71
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
4.1 MAPEAMENTO .....	72
4.2 MODELAGEM .....	77
4.3 IMPLEMENTAÇÃO .....	80
4.4 MONITORAMENTO .....	82
4.5 SÍNTESE ANALÍTICA .....	85
<b>4.5.1 Análise Por Meio das Perspectivas Sociotécnicas .....</b>	<b>90</b>
<b>5 PROPOSIÇÃO: PROCESSOS - PROGEPE BPM 1 E 2.....</b>	<b>94</b>
5.1 PROCESSO PROGEPE BPM 1 - MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS.....	95
5.2 PROCESSO PROGEPE BPM 2 - SUGESTÃO DE MELHORIAS.....	100

5.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS PROPOSIÇÕES .....	103
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA DOCUMENTAL .....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE C – MAPAS E DOCUMENTOS DOS PROCESSOS SEI PROPOSTOS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO.....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as universidades públicas são responsáveis por garantir educação em nível superior gratuita e de qualidade à população, neste sentido, a CF/88 estabelece a indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A Lei Maior também assegura às Universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Nos últimos vinte e cinco anos, o Brasil passou por uma mudança de paradigma na gestão pública, migrando para uma lógica de gestão que busca, na iniciativa privada, formas de aumentar eficiência e qualidade nos serviços públicos (PEREIRA, 2001; ÉSTHER, 2015). Alinhada a este novo paradigma, surge uma visão mercantilista neoliberal da Universidade, que seria voltada apenas para formação de mão de obra qualificada e teria em seu ensino uma espécie de “produto” (ÉSTHER, 2023). Diante dessa realidade, as Universidades sofrem ataques ideológicos, estruturais e financeiros, tendo seu orçamento reduzido e sendo empurradas para um “aumento de produção” (ÉSTHER, 2023; SIOP, 2023).

Haja vista este cenário de pressões ideológicas, administrativas e financeiras, as Universidades Públicas Federais buscam formas de “produzir” mais com cada vez menos recursos. Uma das metodologias trazidas da iniciativa privada e incentivada pelo Governo é a Gestão de Processos, ou BPM (*Business Process Management*).

Em resumo, a Gestão de Processos busca representar graficamente os processos executados na organização de “ponta a ponta”, ou seja, do início ao fim, englobando todas as atividades executadas e setores pelos quais o processo passa, o que permite uma análise transversal, que não esteja limitada a setores. Isso é mais conducente para a idealização de soluções e ideias de melhoria mais dinâmicas, que consideram toda estrutura organizacional, com o devido acompanhamento, de modo que a metodologia se torna um ciclo de melhoria contínua, eficiente e eficaz (DUMAS *et al*, 2013; ABPMP, 2013).

A Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF também sofre com as pressões descritas anteriormente e apresenta em seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2022-2027 objetivos de mapear todos os processos organizacionais até 2027. Para isso, ela conta com o Escritório de Processos, setor responsável pela implementação da gestão de processos na instituição (UFJF, 2025c; 2025d).

Este trabalho analisou a implementação da gestão de processos na UFJF por meio da perspectiva sociotécnica de um setor em específico, no intuito de, a partir de uma parte, compreender melhor como a gestão de processos acontece na UFJF prática.

O setor em questão é a Gerência de Remunerações - GREM, setor responsável pelas inclusões, exclusões e alterações relacionadas ao gerenciamento de folha de pagamento da UFJF, este setor está subordinado à Coordenação de Administração de Pessoal - CAP, que por sua vez é subordinada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF - PROGEPE (UFJF, 2025e). O setor em questão foi escolhido como recorte por se ter uma expectativa de que os processos realizados sejam altamente ligados a normativas e altamente padronizados, ou seja, processos que se repetem muitas vezes e de maneira ordenada e previsível, porém também podem ser alterados repentinamente por mudanças em legislações ou normas, o que o autor considera que possam ser condições boas para implementação da metodologia de gestão de processos.

Para compreender os diversos aspectos que permeiam a implementação de um projeto, será tomada uma abordagem sociotécnica, que levará em consideração aspectos técnicos e sociais que podem influenciar a gestão de processos no setor. A partir da pesquisa realizada neste trabalho também se buscará identificar disfunções e oportunidades de melhoria, para subsequente proposição de ideia de melhoria.

Assim a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Como se dá a gestão de processos na Gerência de remunerações UFJF em seus aspectos sociotécnicos e como ela pode ser melhorada?

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão de processos da GREM e identificar oportunidades de melhoria, segundo servidores do setor e da respectiva pró-reitoria, numa perspectiva sociotécnica.

Como forma de cumprir o objetivo geral, são formulados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a gestão dos processos realizados na GREM.
- Identificar as disfunções e ineficiências da gestão dos processos realizados na GREM em seus aspectos técnicos e humanos.
- Avaliar as possíveis oportunidades de melhoria na gestão dos processos.
- Propor alternativas para melhoria da gestão dos processos

O presente trabalho se justifica pela importância de acompanhar como a implementação de projetos atinge os servidores na ponta de maneira prática, sendo este tipo de avaliação essencial para determinar se a instituição de fato colhe os benefícios almejados com os investimentos de tempo e recursos despendidos na implementação de novas metodologias.

Este trabalho é composto por seis capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo traz o referencial teórico, seguido dos procedimentos metodológicos no terceiro capítulo. No quarto capítulo são apresentados os resultados e discussões da pesquisa, enquanto o quinto é propositivo. O sexto capítulo traz as considerações finais ao que foi discutido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A UNIVERSIDADE PÚBLICA: ASPECTOS LEGAIS E HISTÓRICOS

A educação é um dos direitos sociais elencados no Artigo 6º Constituição, sendo “direito de todos e dever do Estado” (BRASIL, 1988). A educação no Brasil é regida pela Lei de Diretrizes e Bases, de 1996, a qual traz as regras e princípios gerais da educação e deve ser respeitada por todas as instituições de ensino no país, sejam elas públicas ou privadas.

Na esfera federal, a educação pública é competência do Ministério da Educação, que segundo o seu próprio *site*:

É um órgão da administração federal direta e tem como área de competência os seguintes assuntos: a política nacional de educação, da educação infantil, a educação em geral, compreendendo o ensino fundamental, o ensino médio, o ensino superior, a educação de jovens e adultos, a educação profissional, a educação especial e a educação à distância, a avaliação, informação e pesquisa educacional, a pesquisa e extensão universitária, o magistério e a assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes. (BRASIL, 2020, recurso online).

Apesar de tratar da educação em sentido amplo, o MEC não é o único responsável pela educação no país, pois os estados e municípios também têm responsabilidades, ficando responsáveis por ofertar prioritariamente as vagas de ensino fundamental e médio respectivamente, além de elaborar políticas e normas de educação em suas esferas de competência, desde que não entrem em conflito com as normativas gerais (BRASIL, 1996, recurso online).

A Lei de Diretrizes e Bases, no entanto, não define qual ente federado é responsável pelo ensino superior, apenas condiciona a oferta de vagas pelos estados e municípios ao atendimento das demandas em sua área de competência, ficando a União com um papel supletivo (BRASIL, 1988). Desta forma, o ensino superior é ofertado por todos os níveis de entes federados no Brasil. Segundo o Censo do Ensino Superior (CENSUP), realizado em 2021 e publicado em 2022 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) a oferta de ensino superior público no Brasil está dividida conforme demonstra a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Quantitativo de Instituições Públicas e Alunos do Ensino Superior Brasileiro  
(2022)

Ente Federado	Quantidade de Instituições	Alunos Inscritos
União	119	3.238.441
Estados	134	1.178.540
Municípios	60	66.219

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Censup (INEP, 2022)

Estes números consideram Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Institutos Federais (IFs) e Centros Federais de Educação e Tecnologia (CEFETs).

Segundo a LDB, o sistema federal de ensino compreende as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de ensino superior privadas e os órgãos federais de educação. Dentro do sistema federal de ensino, as instituições de ensino superior podem se classificar em: Universidade; centro universitário; faculdades integradas, faculdades e institutos ou escolas superiores (BRASIL, 1996), além dos institutos federais, que são equiparados às universidades (BRASIL, 2008).

Ainda segundo Lei de Diretrizes de Bases:

Art. 43. 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. (Brasil, 1996, recurso online).

Neste contexto, a Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017, em seu anexo, define instituição de ensino superior - IES, como sendo aquela “credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão competente nos Sistemas Estaduais ou Militar, com objetivo de promover educação em nível superior.” (BRASIL, 2017, recurso online). Dentro do conjunto das IES, focalizando as Universidades, temos a seguinte definição na LDB:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (BRASIL, 1996, recurso online).

Esta definição se alinha com o disposto no artigo 207 da Constituição, que determina a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para as Universidades bem como a sua autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Esta autonomia está materializada nos artigos 53 e 54 da LDB, sendo:

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

(...)

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

(...)

Art. 54. 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.

§ 1º No exercício da sua autonomia, além das atribuições asseguradas pelo artigo anterior, as universidades públicas poderão:

I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;

II - elaborar o regulamento de seu pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes;

(...)

IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais;

(BRASIL, 1996, recurso online).

Além do disposto acima, o artigo 55 da LDB (1996) também materializa a obrigação da União em assegurar em seu orçamento recursos suficientes para manter e desenvolver as instituições de ensino superior por ela mantidas.

A fim de compreender como se dá a configuração institucional, das universidades federais atualmente, torna-se importante delimitar sua trajetória histórica, assim resumida no Quadro 1 a seguir, no qual constam as principais tensões entre as concepções oficiais e alternativas de “universidade”, ajudando a traçar um “perfil” destas instituições no país.

Percebe-se que em cada fase existem tensões entre as concepções oficiais e seus críticos, bem como se percebe que os diversos governos assumem uma lógica capitalista que faz com que a educação seja tratada como mercadoria, forçando a universidade pública a se encaixar em um molde de organização privada.

Quadro 1 - Principais tensões históricas entre as concepções oficiais e alternativas de universidade

<p><b>Primeira república (1889-1930)</b></p>	<p>Destaca-se o conflito quanto à necessidade de uma universidade. De um lado, republicanos e positivistas a entendem como instituição representante do “antigo regime”. De outro lado, intelectuais concebem a universidade enquanto instituição moderna, cuja função principal seria a geração de conhecimento sem vinculação obrigatória com a aplicação prática dos conhecimentos, bem como teria o papel de ser uma instância crítica desinteressada da sociedade e de si mesma, devendo, para isto, ser autônoma.</p>
<p><b>Era Vargas (1930-1954)</b></p>	<p>É promovida a reforma do ensino. A Universidade do Distrito Federal, cuja proposta seria o conhecimento desinteressado, considerado pelo governo comunista ou esquerdista, é extinta pelo governo. Ao mesmo tempo, ele cria a Universidade do Brasil, a partir da reorganização da Universidade do Rio de Janeiro, de modo a implementar seu projeto nacionalista que associava trabalho e educação, sendo esta a base de formação de mão de obra para o trabalho produtivo da nação moderna e capitalista.</p>
<p><b>Governo desenvolvimentista (1954-1964)</b></p>	<p>Edita-se a Lei de Diretrizes e Bases da educação, reforçando o modelo oficial vigente, cinco dias após a criação da Universidade de Brasília, cujo objetivo era promover o desenvolvimento de uma cultura e de uma tecnologia nacionais ligadas ao projeto desenvolvimentista. Nesta época ganha força o discurso e a ideologia do capital humano, capitaneada pelos Estados Unidos e materializada no Brasil por meio de acordos, especialmente a «Aliança para o progresso». Na prática, prevalece o modelo oficial.</p>
<p><b>Ditadura militar (1964-1985)</b></p>	<p>Promoveu-se nova reforma do ensino, em 1968, segundo um projeto de nação apoiado na busca da grandeza e na luta contra o comunismo. A UnB é invadida diversas vezes, sendo alunos e professores presos e/ou demitidos. Governo amplia a infraestrutura universitária e investe na pós-graduação, bem como promove ampla expansão do setor educacional privado, em conformidade com os acordos realizados com o governo norte-americano, cujo interesse é implementar uma universidade «eficiente» e «produtiva» orientada para a formação de recursos humanos para a indústria, ou seja, a universidade seria formadora de mão de obra. A pesquisa é direcionada de modo a atender os interesses do setor produtivo.</p>

<p><b>Nova República (1985-1992)</b> <b>(Governos de José Sarney, Fernando Collor de Mello e Itamar Franco)</b></p>	<p>Como um todo, pouco se modifica a situação vigente. Fernando Collor promove a abertura econômica de acordo com os preceitos da chamada «globalização». Extingue a CAPES, mas quase imediatamente a «recria», em função da resistência da academia. Durante seu governo, é criada a ANDIFES, entidade jamais recebida pela presidência da república, denotando um conflito latente.</p>
<p><b>Governo Fernando Henrique Cardoso (1993-2002)</b></p>	<p>A universidade se torna alvo de uma transformação mais intensa, na medida em que a agenda neoliberal, implementada por meio da reforma do Estado, trouxe uma nova configuração do sistema de educação superior. O governo não manteve diálogo com as universidades, preferindo a adoção de comissões para reformar a educação superior por meio de medidas de desempenho. Novamente, o setor educacional privado é privilegiado e ampliado, enquanto o setor público não recebe investimentos, embora seja avaliado (juntamente com as escolas privadas) pelas comissões de especialistas. Na prática, exigiu-se desempenho superior sem contrapartida, ou seja, exigiu-se «mais com menos». A universidade passa a ser considerada agente de desenvolvimento econômico, de acordo com os preceitos das agências internacionais, que atribuem ao ensino o caráter de mercadoria, ou seja, assume-se a existência de um mercado educacional, no qual o conhecimento é negociável e as instituições de ensino são consideradas organizações prestadoras de serviços educacionais, concepções que prevalecem a despeito das greves e da resistência docente.</p>
<p><b>Governo Lula (2003-2010)</b></p>	<p>Primeiro presidente, após os governos militares, a investir na educação superior pública, por meio do plano de expansão, via PROUNI e REUNI, fundamentalmente. No entanto, a despeito dos investimentos realizados, os críticos –incluindo antigos defensores e parte do movimento docente e discente– sustentam que sua política manteve a orientação neoliberal, na medida em que manteve a lógica vigente implementada por seu antecessor. Houve forte resistência ao REUNI, tanto em relação à expansão em si quanto à forma como o processo foi conduzido dentro das universidades.</p>
<p><b>Governo Dilma Rousseff (2011-2014)</b></p>	<p>Enfrentou-se a maior greve da história do movimento docente no país, cerca de quatro meses. A greve foi encerrada com uma negociação com um sindicato (PROIFES) considerado pela maioria do conjunto de professores e pelo ANDES-SN como não representativo de seus interesses. Neste contexto, o governo tem sido criticado em função dos problemas decorrentes da implantação do REUNI, especialmente quanto à precarização do trabalho docente e à falta de condições de trabalho em algumas universidades.</p>
<p><b>Governo Michel Temer (2016-2018)</b></p>	<p>Com a Implementação do “Novo Regime Fiscal”, os orçamentos da Universidades ficam “congelados” por vinte anos a partir de 2017, sendo permitido apenas o reajuste pela inflação a cada ano, na prática, apesar de o valor total do orçamento se manter estável, pode ser observada uma redução no orçamento discricionário no período que sucede a aprovação do teto de gastos.</p>
<p><b>Governo Bolsonaro (2019-2022)</b></p>	<p>Neste governo o presidente apresentou uma ideologia negacionista, não só contra a ciência, mas contra as universidades. Promoveu ataques midiáticos, financeiros e estruturais contra as universidades públicas, favorecendo o setor privado.</p>

Fonte: Adaptado de Ésther (2015)

Na reforma de Estado do governo Fernando Henrique Cardoso, implantou-se uma visão de que o poder público deveria buscar modelos de gestão e melhoria na iniciativa privada (PEREIRA, 2001).

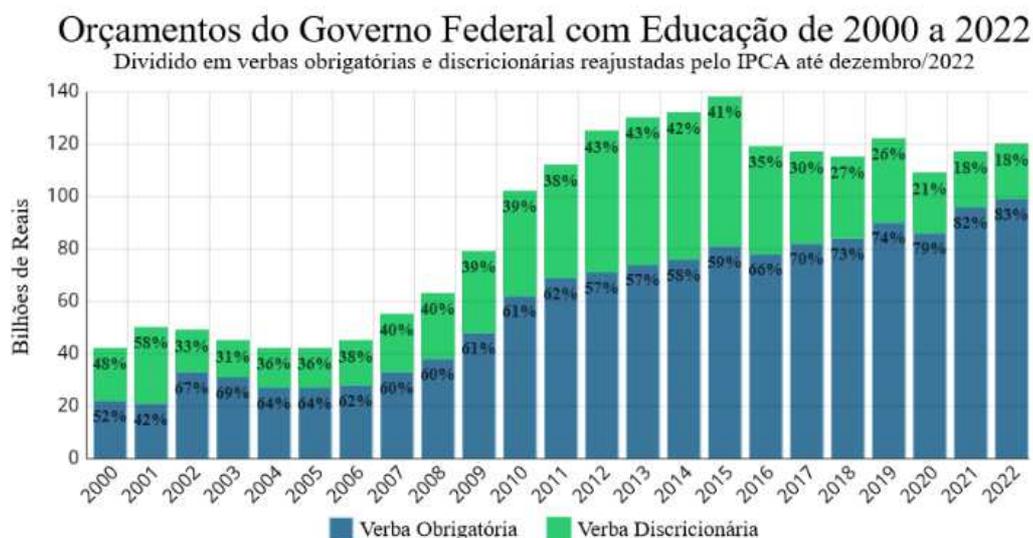
Com o *impeachment* da presidente Dilma Rousseff, em 2016, assume o vice Michel Temer (2016-2018). Em seu governo é criada a Proposta de Emenda Constitucional - PEC 241/2016, que é aprovada como Emenda Constitucional nº 95/2016. Esta emenda institui o “Novo Regime Fiscal”, que congela o valor real dos orçamentos da União por 20 anos a partir de 2017, sendo permitido apenas o aumento pela inflação de cada ano, considerando a taxa do IPCA (BRASIL, 2016).

Após o governo Temer, inicia-se o mandato de Jair Messias Bolsonaro (2019-2022), que demonstra uma ideologia negacionista em relação não só à ciência como à universidade pública (SOBREIRA, 2022).

Os ataques midiáticos, financeiros e até estruturais às universidades se dão em um contexto de cortes orçamentários e favorecimento do setor privado, a exemplo de projetos de governo como o “Escola sem partido” e o “Future-se”, que tinham como objetivo (apesar de uma roupagem positiva) respectivamente: Atacar a liberdade e a pluralidade de pensamentos nas universidades; e aproximar as universidades da lógica mercantil, promovendo a criação de “produtos” pelas universidades, que teriam seus “lucros” geridos por uma instituição financeira privada (ÉSTHER, 2023). No âmbito orçamentário, destacam-se os cortes e bloqueios de verbas, que trouxeram grandes dificuldades para as universidades, como o promovido pelo Decreto nº. 10.961/2022, que retirou cerca de R\$ 344 milhões do orçamento previsto (ANDIFES, 2022).

Ainda sobre orçamento pode-se observar no gráfico 1, abaixo, que a partir do segundo governo Lula há um aumento contínuo no orçamento destinado à educação, entretanto, a partir de 2016 há uma queda brusca, a partir deste ano o orçamento total se mantém em um valor estável, seguindo o proposto pela política de austeridade que se formalizou na EC nº 95/2016. No entanto, apesar do total se manter estável, observa-se uma queda constante no orçamento discricionário, principalmente no governo Bolsonaro, cujos orçamentos têm o menor percentual de verba discricionária no período estudado. Destaca-se, que o orçamento obrigatório custeia principalmente a folha de pagamento e por este motivo não pode ser reduzido, enquanto o orçamento discricionário custeia todas as outras despesas.

Gráfico 1 - Orçamentos do governo federal em educação de 2000 a 2022



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Painel do Orçamento Federal (2023)

Os efeitos da política de austeridade já podiam ser sentidos desde 2015, conforme demonstrado no Gráfico 1, neste contexto, a EC nº 95/2016 institucionalizou a política de austeridade, transformando-a em projeto de longo prazo. Já se previa que haveria efeitos no financiamento de direitos sociais, fato apontado até mesmo pela ONU, por via de uma nota publicada em 06 de dezembro de 2016 intitulada “*Brazil 20-year public expenditure cap will breach human rights, UN expert warns*” (ONU, 2016, Recurso online). As previsões se mostraram acertadas, tomando como recorte o campo da educação, pode-se notar que, conforme o Gráfico 1, há uma queda no orçamento discricionário, sendo que o orçamento de investimento percebeu a queda mais acentuada, atingindo patamares de 2002 (ROSSI et al., 2019).

## 2.2 UNIVERSIDADE E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Uma universidade pode ser considerada uma organização e, como tal, ela pode ser compreendida a partir de determinadas características que a constituem. Toda organização pode ser analisada de acordo com determinadas perspectivas, de forma mais específica ou de forma mais integrada. Tais perspectivas servem de ponto de partida para a compreensão de sua atuação, seja em termos de reprodução de suas políticas e práticas, quanto em termos de mudanças.

“Mudança organizacional” é uma expressão ampla, que engloba quaisquer possibilidades de mudança em uma dada organização, desde sua estratégia global até uma rotina operacional, desde um modo de ser até alterações de *layout*, e assim por diante. Nesse sentido, Motta (1998) apresenta perspectivas de mudança organizacional a partir de seis perspectivas de análise de uma organização, conforme se pode observar no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Perspectivas de análise e mudança organizacional

<b>PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL E PROCESSO DE MUDANÇA</b>		
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>FOCO</b>	<b>PROCESSO DE MUDANÇA</b>
<b>ESTRATÉGICA</b>	Interface da organização com o ambiente	Desenvolver novas formas de interação da organização com o ambiente a fim de minimizar a vulnerabilidade à mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.
<b>ESTRUTURAL</b>	Distribuição de autoridade e responsabilidade na estrutura de cargos	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo, bem como redistribuir direitos e deveres a fim de adequar a autoridade formal.
<b>TECNOLÓGICA</b>	Sistemas de produção e recursos (materiais e intelectuais) para o desempenho dos processos	Modernização e adequação de técnicas e usos da capacidade humana.
<b>HUMANA</b>	Motivação, atitudes, habilidades, comportamentos, comunicação e relacionamento individuais e grupais	Instituir um sistema de contribuição e redistribuição que favoreça a motivação para a aquisição de habilidades, a aceitação de novos grupos de referenciais e maior autonomia no desempenho de tarefas.
<b>CULTURAL</b>	Características de singularidade que definam a identidade (valores e hábitos) ou programação coletiva de uma organização	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores.
<b>POLÍTICA</b>	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis considerando conflitos de interesses.

Fonte: Adaptado de Motta (1998).

A rigor, as perspectivas em conjunto se referem à organização como um todo, porém, é possível se pensar e agir em termos de uma perspectiva em particular, mas sem perder de vista o todo. Em outras palavras, há uma relação de interdependência entre as diversas perspectivas de análise e de mudança. Ao se promover uma mudança em uma delas, haverá impactos nas demais.

As organizações são sistemas sociotécnicos, ou seja, articulam dimensões técnicas e tecnológicas de suas operações por indivíduos coletivamente organizados. As perspectivas estratégica, estrutural e tecnológica podem ser consideradas como a dimensão “técnica” da organização, enquanto as perspectivas humana, cultural e política podem ser consideradas como a dimensão “social” da organização, de acordo com a tradicional abordagem

sociotécnica dos estudos organizacionais. Tal classificação é útil aqui para reiterar a noção de interdependência sistêmica entre as dimensões.

A seguir, uma breve caracterização de cada perspectiva organizacional e suas implicações para o processo de mudança.

### **2.2.1 Perspectiva Estratégica**

Esta perspectiva diz respeito à relação da organização com seu ambiente, visando alcançar seus objetivos. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de um sistema de planejamento para racionalizar as ações a serem tomadas, tais como a elaboração de um diagnóstico da realidade, que irá embasar a definição de políticas e estratégias amplas e os decorrentes planos de ação; a execução do que foi planejado; e o controle ou acompanhamento dos resultados alcançados. Sendo a organização um ente contínuo, sem uma data fim determinada, assim também deve ser considerado o planejamento (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A fim de que estas etapas sejam concluídas da melhor forma possível, o ato de planejar pode se tornar um processo formalizado dentro das organizações, com a criação de estruturas e mecanismos que possibilitem e contribuam para a realização das etapas básicas, como por exemplo, a criação de uma política de pesquisas para que haja mais informações disponíveis na etapa de diagnósticos, ou a implementação de diretrizes para a formulação de planos. Estas estruturas tomam forma por meio de funções gerenciais, que subdividem a cadeia de comando e a função de planejamento, partindo do nível estratégico, que trata da definição de objetivos e estratégias da organização, para o nível tático, que trata da formulação de planos, até o nível operacional, que trata da execução do plano formulado na prática. Neste contexto, um gerente do nível operacional poderá ter mais capacidade de avaliar e promover a eficiência de determinada atividade do que um gerente de nível estratégico, que não está diretamente ligado à execução, este por sua vez poderá receber dados advindos dos gerentes operacionais e táticos que indiquem a adoção de novas estratégias na organização como um todo, como a possibilidade de adoção de novas tecnologias para determinada atividade, por exemplo, (MOTTA, 1998).

Apesar da busca por racionalidade no processo decisório não se pode ignorar o fato de que decidir é uma tarefa humana, na qual também estão em ação, além de aspectos técnicos, aspectos sociais e políticos, como emoções, percepções, intuições e até interesses. Torna-se

então necessário considerar outros pontos na análise do processo decisório para além apenas da racionalidade (MOTTA, 1998).

Neste contexto de “irracionalidade”, Motta (1998) destaca quatro dimensões do processo decisório: o contexto estratégico; o risco e incerteza; a intersetorialidade; e o julgamento de valores.

A mudança no processo estratégico deve buscar construir:

1. *Consciência sobre a missão* - tornar o público interno mais consciente sobre o propósito da organização.
  2. *Forma de aprendizado* - forçar a gerência e os participantes do processo a:
    - a) Pensar além do usual na condução de suas atividades abrindo caminho para novas oportunidades de ação;
    - b) examinar novas alternativas e referenciar-se em outras instituições, empresas, mesmo competidoras; e
    - c) aprender sobre demandas, apoios e capacidade de resposta da empresa.
  3. *Nova perspectiva de futuro* - Criar visões, cenários ou futuros alternativos para a organização, e novas ações gerenciais.
  4. *Mentalidade antecipatória* - favorecer a perspectiva antecipatória, antevendo soluções, evitando a ocorrência de problemas e reduzindo os danos causados por problemas inevitáveis.
  5. *Consciência de globalidade e interdependência* - instituir na gerência o sentido de interdependência das diversas atividades, ou seja, a visão da totalidade na condução dos destinos da empresa.
  6. *Inovação na gerência* - instituir instrumentos inusitados de análise e previsão e novas formas de definir prioridades de concentrar recursos.
  7. *Ampliar as interações humanas* - proporcionar o aparecimento de novas formas de comunicação, interdependência e motivação e nova relação desempenho-mudança.
- (MOTTA, 1998, p. 76-77)

Assim, a mudança organizacional na perspectiva estratégica deve considerar aspectos técnicos e racionais, como metodologia e tecnologia, bem como aspectos humanos e “irracionais” como a impossibilidade de obter informações, as emoções e os interesses.

Em uma universidade, a consubstanciação de sua estratégia é formalizada por intermédio de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

### **2.2.2 Perspectiva Estrutural**

Esta perspectiva diz respeito à estrutura de cargos e setores da organização, ou seja, a divisão setorial e a divisão de tarefas, bem como as relações de subordinação que compõem a hierarquia da organização (MOTTA, 1998).

A estrutura organizacional formaliza a divisão de trabalho, aqui entendida como “o processo pelo qual uma tarefa é dividida em partes ou unidades, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo” (MAXIMIANO, 2011, p. 83), o que permite que cada unidade (ou setor), e os cargos que o compõem, se especializem em sua tarefa e tenham maior desempenho em sua execução. Neste sentido, a divisão de tarefas entre as pessoas dentro do setor também constitui a estrutura da organização.

Cada setor está sob a responsabilidade de apenas um supervisor, a quem os funcionários ali lotados se reportam. Estes supervisores por sua vez também se reportam a supervisores de níveis hierárquicos superiores, formando assim uma cadeia de comando (DAFT, 2017).

A mudança organizacional na perspectiva estrutural consiste em redesenhar a forma pela qual dividem formalmente a autoridade e a responsabilidade. Este processo envolve tanto a reestruturação hierárquica criando ou suprimindo departamentos e cargos ou redimensionando sua esfera de atuação. Este princípio de criação/extinção de cargos e balanceamento de autoridade/responsabilidade também se aplica para a divisão de tarefas e para a organização do trabalho dentro de cada setor (MOTTA, 1998).

### **2.2.3 Perspectiva Tecnológica**

O conceito de tecnologia abarca diversas interpretações, podendo ter um significado estritamente material como máquinas, computadores e outros aparelhos, ou significados mais amplos, que englobam processos e conhecimentos, o conceito utilizado deve estar alinhado com o campo e os objetivos de estudo. Assim, tecnologia pode ser considerada como “conhecimento e, mais especificamente, conhecimento útil, no sentido de ser aplicado, ou aplicável, às atividades humanas” (ROSENTHAL; MOREIRA, 1992, p. 147), dentro do contexto de análise organizacional, pode-se dizer que tecnologia é “a aplicação do conhecimento para resolver problemas” (MAXIMIANO, 2011, p. 359). Esta definição mais ampla considera, portanto, que, para além das estruturas físicas, tecnologia também se traduz em atividade intelectual, ou seja, técnicas relacionadas à gestão, à execução de tarefas, ao planejamento, à resolução de problemas e até mesmo o conhecimento tácito podem ser consideradas tecnologias à disposição da organização.

Rosenthal e Moreira (1992) destacam que atividades relacionadas à elaboração da solução (aqui consideradas como atividades de gestão), tendem a necessitar de um nível mais intenso de tecnologia não materializada, enquanto que as atividades relacionadas à aplicação

da solução (produção) exigem tecnologias não materializadas apenas para a capacidade de execução, sendo a intensidade desta capacitação condizente com a complexidade da atividade, e que dentro deste recorte de tecnologia não materializada, para além do conhecimento acadêmico, o conhecimento adquirido com a experiência e com a prática (conhecimento tácito) é uma grande fonte para a inovação tecnológica na organização.

Quando se fala em mudança organizacional no âmbito de suas tecnologias, trata-se invariavelmente de um processo de inovação, ou seja, um processo no qual as pessoas utilizam sua criatividade, conhecimentos e habilidades para criar novos processos, tecnologias ou produtos, que, quando bem sucedidas alterem o estado atual das coisas de forma positiva (MENDES, 2020).

Na prática, o processo de mudança organizacional na perspectiva tecnológica consiste em:

- a) desenvolver uma visão completa do processo: inclui todas as atividades, sua linha básica e suas etapas fundamentais;
  - b) esclarecer e questionar as premissas de cada processo procurando saber por que é executado da forma atual;
  - c) examinar cada etapa do processo verificando as possibilidades de: eliminar tarefas, aumentar a produtividade, reduzir tempo e custo agregar maior valor e qualidade para a clientela;
  - d) projetar cada novo processo baseando-se em uma lógica de produtos serviços e clientela;
  - e) avaliar, as possibilidades de novas tecnologias: ousar e criar e tentar ser original na produção de melhores formas de agir; e
  - f) estabelecer ideais de desempenho para cada fase do processo.
- (MOTTA, 1998, p. 96).

Este processo de mudança deve ter como objetivo: Reduzir desperdícios, reduzir a fadiga humana, redistribuir tarefas e aumentar a eficiência e a qualidade. Para tanto, é imperativo que o agente de mudança seja conhecedor de novos métodos e tecnologias (MOTTA, 1998).

É importante destacar, ainda, que mudanças na estratégia, na estrutura da organização do trabalho e na tecnologia implicam mudanças e reações entre indivíduos e grupos, o que guarda relação com as perspectivas humana, política e cultural.

#### **2.2.4 Perspectiva Humana**

Esta perspectiva entende a organização como sendo um conjunto de indivíduos e grupos. Neste sentido, a análise da perspectiva humana de uma organização busca compreender os objetivos, motivações, atitudes, os sentimentos das pessoas que a compõem, e

as relações das pessoas umas com as outras e com a própria organização (MOTTA, 1998), o que envolve analisar questões como as percepções, atitudes, motivações, liderança e organização informal.

Entende-se por “percepção” o processo de decodificação que ocorre quando o indivíduo recebe estímulos do ambiente e os interpreta, atribuindo-lhes significado e valor (MAXIMIANO, 2011). Destaca-se que esta atribuição de significado e valor se dá de acordo com os próprios valores, experiências e características do indivíduo observador, de forma que um mesmo estímulo pode gerar percepções diferentes em observadores diferentes, uma obra de arte, por exemplo, pode gerar percepções diferentes em seus observadores.

As atitudes, por sua vez, são quadros de referência que norteiam as percepções do indivíduo, se concretizam em uma predisposição ou propensão para determinada interpretação de um estímulo, influenciando suas opiniões e valores (MAXIMIANO, 2011). As atitudes estão relacionadas com as experiências e aprendizados do indivíduo, por este motivo, apesar de serem referenciais estáveis, podem ser modificadas por via da mudança de crenças e sentimentos do indivíduo em relação ao estímulo (MAXIMIANO, 2011).

O estado psíquico do indivíduo pode influenciar em seu resultado na execução de tarefas, ao qual se dá o nome de motivação, que pode vir de diversas fontes, desde recompensas, sejam elas materiais ou não, até a percepção de consequências negativas para a inação (MAXIMIANO, 2010). Quando se fala em motivação no contexto organizacional, o que se busca não é apenas a realização de uma tarefa, o que se busca é a vontade do indivíduo de realizar a tarefa com qualidade e eficiência, gerando melhores resultados para a organização (KRAJDEN, 2017).

Outro fator muito impactante nas ações dos indivíduos é a liderança, que é a capacidade de exercer influência interpessoal de forma a modificar intencionalmente o comportamento e a mentalidade dos outros (CHIAVENATO, 2001), mesmo que não possuam cargos formais de gestão (MAXIMIANO, 2011).

Apesar do foco no indivíduo, a perspectiva humana também considera que estes não se encontram isolados uns dos outros, pois as pessoas na organização criam vínculos, amizades e desafetos também. Desta forma surgem dentro da organização grupos informais, que não estão ligados à estrutura formal hierárquica, podendo ter grande influência no comportamento individual e coletivo dos integrantes da organização (CHIAVENATO, 2001).

No contexto da perspectiva humana, mudar significa mudar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, o que pode se dar diretamente por intervenções

sociopsicológicas ou por mudanças nas práticas de liderança e motivação, na estrutura de recompensas, carreiras e aperfeiçoamento pessoal. (MOTTA, 1998).

### **2.2.5 Perspectiva Cultural**

Diferentemente da perspectiva humana, a perspectiva cultural está direcionada para o entendimento dos valores, crenças, comportamentos e características coletivas. Neste contexto, as organizações tentam direcionar a cultura organizacional, com o intuito de obter maior engajamento. Para Schein (2022, p. 27)

a cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas. Essa aprendizagem acumulada é um padrão ou sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica e, por fim, deixa de ser percebido (SCHEIN, 2022, p. 27).

Ainda segundo o autor, a cultura pode ser observada em três níveis de profundidade. O mais raso é o nível dos artefatos, que compreende as estruturas, processos e ações visíveis; o segundo é o nível das crenças e valores expostos, que compreende opiniões, ideologias, racionalizações e quaisquer outras crenças expostas pelo grupo; e o terceiro nível, mais profundo, é o das premissas básicas subjacentes, composto pelas crenças e valores inconscientes e naturalizados (SCHEIN, 2022).

Outra questão que se deve levar em consideração é a existência de subculturas dentro de uma organização, que podem estar estruturadas dentro de setores, ou mesmo se manifestar entre pessoas que ocupam o mesmo tipo de cargo, como engenheiros e enfermeiros, por exemplo (SOUZA, 2014).

A mudança na perspectiva cultural envolve a busca de um novo sentido de identidade coletiva, mudando valores, crenças, comportamentos e características coletivas do nível mais raso ao mais profundo da cultura. Este processo pode ser complexo, pois as culturas organizacionais se difundem de forma seletiva, ou seja, são incorporados valores e ideias que os participantes julgam vantajosos em relação à atual conjuntura socioambiental. Outra característica importante da difusão cultural é sua adaptabilidade, ou seja, valores e ideias que

são absorvidos costumam ser reinterpretados e adaptados pela cultura (MOTTA, 1998, p. 105-114).

### **2.2.6 Perspectiva Política**

A perspectiva política tem seu foco voltado para os interesses, os conflitos e o poder. Nesta perspectiva, a organização é vista por meio da ótica dos fluxos de poder e da busca dos indivíduos e grupos pelo poder. Neste sentido o poder é entendido como um fim em si mesmo, ou como um meio para que os interesses de determinados indivíduos ou grupos prevaleçam (MOTTA, 1998). Na organização, os indivíduos desempenham funções de cunho coletivo, mas possuem interesses particulares, como a carreira, por exemplo, e como os recursos de poder são limitados, os indivíduos entram em conflitos de poder (MOTTA, 1998).

Neste contexto, denomina-se “interesse” o conjunto de valores, objetivos, desejos, expectativas e quaisquer outras razões que levem uma pessoa a agir de uma determinada maneira e não de outra (MORGAN, 1996).

O conflito surge quando interesses de indivíduos ou grupos entram em choque. Dentro da organização, existem sistemas de cooperação e de competição, de forma que, apesar de precisarem cooperar para atingir objetivos comuns, as pessoas devem competir para atingir seus objetivos dentro da organização. Neste sentido os conflitos podem se dar por uma miríade de motivações e ocorrer entre os mais variados atores organizacionais, desde motivações pessoais e desafetos, interesses relacionados à tarefa e à carreira até os conflitos entre os próprios setores organizacionais, que podem se dar pela mera execução de suas atividades (MORGAN, 1996).

Os conflitos de interesse são resolvidos por meio do poder (MORGAN, 1996), que se define como sendo “a capacidade que possuem os indivíduos e grupos sociais (...) de modificarem o comportamento de outros grupos ou pessoas” (DIAS, 2018, p. 186).

Considerando que indivíduos não “possuem” poder, mas que este ocorre nas interações humanas, Morgan (1996) entende que a mobilização de certas fontes de poder, em determinados contextos, possibilita aos indivíduos e grupos influenciarem e/ou modificarem a mudança de comportamento de outros. Para o autor, há pelo quatorze fontes de poder possíveis, resumidos no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Principais fontes de poder nas organizações segundo Morgan (1996)

1 Autoridade formal	A autoridade formal dá poder ao indivíduo ocupante de determinado cargo de, enquanto o ocupar, exercer sua influência dentro dos limites estabelecidos formalmente pela organização.
2 Controle de recursos escassos	O controle de recursos escassos, seja matéria prima, pessoal, conhecimento, acesso a clientes, ou qualquer outro recurso de interesse da organização.
3 Uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos	Esta fonte de poder permite a evocação das regras, seja por interpretação delas por um ângulo mais favorável ou até mesmo pela manipulação estratégica da estrutura organizacional.
4 Controle do processo de tomada de decisão	O controle do processo de tomada de decisões traz poder na medida em que se direciona a decisão organizacional para os fins desejados. Esta fonte de poder não está restrita à tomada de decisão, também pode se manifestar na escolha dos tópicos a serem decididos, nas influências sobre as premissas da tomada de decisão, na influência sobre os objetivos da decisão ou quaisquer outras formas de influência sobre o processo decisório.
5 Controle do conhecimento e da informação	Esta fonte de poder pode se apresentar na forma de controle sobre o fluxo de informações, ou mesmo sobre as informações em si, fazendo com que dados cheguem a tempo ou não para uma tomada de decisão, ou interpretando e filtrando as informações a fim de moldar a percepção sobre um fato.
6 Controle das fronteiras	Neste aspecto, entende-se como “fronteira” a interface entre os elementos de uma organização, sejam departamentos, setores, grupos, ou o ambiente externo. Desta forma, tem poder quem é capaz de transitar pela fronteira, obter informações e regular as transações entre fronteiras, alinhando as interações e percepções aos seus objetivos.
7 Habilidade de lidar com incertezas	Tendo em vista a interdependência dentro das organizações, situações incertas ou imprevistas em um ponto podem afetar o todo, por este motivo, a capacidade de lidar com estas situações e trazer o funcionamento da organização para a normalidade pode se traduzir em fonte de poder.
8 Controle da tecnologia	Esta fonte de poder está associada não só com a operação da tecnologia, mas também com o controle sobre quais tecnologias serão aplicadas e de que forma. Neste aspecto, o controle sobre a tecnologia se traduz em poder na medida em que se pode utilizar tecnologias diretamente ou selecionar e administrar tecnologias dentro da organização em consonância com os objetivos desejados.
9 Alianças interpessoais, redes e controle das organizações informais	A formação de alianças interpessoais, amizades, participação em redes e outras formas de organização informal trazem ao participante poder “emprestado” dos outros participantes, seja pelo acesso à informações, seja pela ajuda mútua. O líder de uma organização informal também pode ter grande influência sobre seus seguidores, neste sentido, a organização informal e seus participantes têm poder pelo poder combinado de seus participantes.
10 Controle das contraorganizações	As contraorganizações surgem como fontes de poder opostas às organizações, como os sindicatos, movimentos sociais, grupos de pressão. Assim são fonte de poder mesmo estando externas à estrutura de poder da organização.
11 Simbolismo e administração do significado	A capacidade de gerir significado está relacionada com a interpretação de fatos, e com a difusão desta interpretação, guardando relação com a cultura organizacional.

12 Sexo e administração das relações entre sexos	Permite a manipulação de paradigmas sociais e estereótipos relacionados aos sexos, gerindo características, expectativas e até preconceitos de forma a atingir objetivos.
13 Fatores estruturais que definem o estágio da ação	Esta fonte envolve os fatores ambientais e estruturais que ditam como se darão as relações de poder, determinando “as regras do jogo”. Por exemplo, determinada posição de poder por controle de recursos escassos só existe por conta das condições ambientais/estruturais que tornam este recurso escasso.
14 O poder que já se tem	O poder em si pode ser fonte de mais poder, ou seja, é possível utilizar-se do poder que já se tem para obter mais poder.

Fonte: Adaptado de Morgan (1996).

Morgan (1996) destaca ainda que estas fontes de poder podem agir umas contra as outras, de forma que, por exemplo, um dirigente pode esvaziar um poder derivado de conhecimento escasso capacitando funcionários e formalizando conhecimento organizacional.

A mudança organizacional na perspectiva política trata da redistribuição de poder com a finalidade de satisfazer novas prioridades. Neste contexto, as mudanças incluem tarefas como ampliar o acesso à informação e criar critérios mais objetivos e claros para a distribuição de poder. (MOTTA, 1998).

## 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Compreendidas as perspectivas que servirão como base para análise de mudança organizacional, podemos seguir para a conceituação do elemento em foco deste trabalho, a gestão de processos. Neste capítulo primeiramente será trazida uma conceituação de “processos” para que em seguida a gestão de processos possa ser apresentada, por fim serão trazidas algumas metodologias de aplicação da gestão de processos.

### 2.3.1 O que são processos?

Segundo o dicionário, “processo” pode ter definições como: “Ação contínua e prolongada que expressa continuidade na realização de determinada atividade” (PROCESSO; 2024); “Sequência constante cujos procedimentos apresentam certa unidade ou se desenvolvem de modo regular; andamento” (PROCESSO; 2024) ou “Maneira de se fazer alguma coisa; procedimento: processo de criação” (PROCESSO; 2024). Estas definições exprimem a ideia geral de “processo”, aplicável a diversos contextos de forma genérica, entretanto, neste trabalho o “processo” em questão está inserido em um contexto

organizacional, sendo tema central da abordagem da gestão de processos. Por este motivo, antes de apresentar a “gestão de processos”, faz-se necessário primeiramente apresentar um conceito de “processo” que permita um entendimento amplo do tema aqui tratado.

O ponto de partida para o entendimento do que são “processos” é o conceito clássico apresentado por Cruz (2014, p. 79): “é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes”. Nesta visão, processos são compostos de entradas (insumos), atividades e saídas (bens ou serviços), além disso, para que um processo exista em um contexto organizacional, a visão clássica pressupõe que este cria valor e atende à clientes.

Outra definição trazida pela ABPM Brasil (2013, p. 35) amplia este conceito, indicando que processo “é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos”, para esta definição, o processo é uma série de atividades inter-relacionadas que alcançam um ou mais resultados, resolvem uma questão específica (ABPM BRASIL, 2013). Esta definição corrobora a visão de WESKE (2007, p. 5, tradução nossa), que define “processo” como sendo “um conjunto de atividades executadas em coordenação em um ambiente organizacional e técnico. Essas atividades conjuntamente realizam um objetivo do negócio”.

Tendo em vista que os processos podem atender à objetivos da organização, pode-se dividi-los em três tipos de processos:

- **Processos Primários:** Estes processos também são conhecidos como principais ou finalísticos, pois representam as atividades-fim da organização, é por intermédio deles que a organização cumpre sua missão (ABPM BRASIL, 2013). Geralmente estão relacionados com a produção do produto que a organização se propõe a disponibilizar para seus clientes (CRUZ, 2014).
- **Processos de Suporte:** Como o próprio nome sugere, estes processos existem para dar suporte a outros processos, sejam eles primários, outros processos de suporte, ou processos de gestão. Estes processos permitem que os processos primários existam e tem impacto em sua capacidade de atingir a missão da organização, por este motivo também podem ser considerados fundamentais e estratégicos para a organização (ABPM BRASIL, 2013).
- **Processos de Gestão:** São responsáveis por medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro da organização. Os processos de gestão asseguram

que a organização opere de forma alinhada aos seus objetivos, de maneira eficiente e eficaz (ABPM BRASIL, 2013; 2019).

Pode-se ainda refinar o conceito de “entradas atividades e saídas” considerando que o processo se dá como uma cadeia de eventos atividade e decisões, e não apenas como “atividades” (DUMAS *et al*, 2013). Outra característica importante neste contexto é que se considera “processo” o trabalho de ponta-a-ponta, ou seja, do início ao fim da realização de um objetivo, assim, parafusar uma peça não é um processo, mas sim uma atividade no processo de produção de um produto (HAMMER, 2015). Esta abrangência “ponta-a-ponta” faz com que muitos processos sejam “horizontais”, ou seja, não são realizados inteiramente e uma única unidade funcional, mas atravessam a estrutura da organização, passando por diversos setores diferentes (GONÇALVES, 2000).

O quadro 4 abaixo apresenta um resumo das principais características do processo no contexto organizacional.

Quadro 4 - Resumo das principais características do “processo” no contexto organizacional

1	É composto por entradas, atividades e saídas.
2	Realizam um objetivo do negócio. Seja o objetivo final da organização ou objetivos relacionados à suporte e gerência.
3	Abrange não só atividades, mas também eventos e decisões.
4	Considera o trabalho “ponta-a-ponta”, do início ao fim da realização de um objetivo da organização.
5	Apesar de poder estar contido em apenas uma unidade funcional, os processos geralmente são horizontais, perpassando várias unidades funcionais diferentes dentro da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Diante do exposto, este trabalho considera processos organizacionais como sendo: Uma série de eventos, atividades e decisões porta-a-ponta (intersetoriais ou não), que transformam entradas em saídas que atendam aos objetivos organizacionais.

### 2.3.2 Gestão de Processos de Negócio

Estabelecida a definição de “processo”, primando por um conceito abrangente que pense sua formação e fluxo no bojo de uma estrutura organizacional bem integrada e com

objetivos claros, pode-se avançar para a compreensão da gestão dos processos. Nesta subseção, propõe-se, com isso, entender como se articula tal atividade, cujo conceito sustenta o cerne desta pesquisa.

Primeiramente, cabe estabelecer uma premissa que guiará este trabalho: para os objetivos desta pesquisa, o termo “Gestão de Processos”, majoritariamente presente nas menções, se coloca aqui como abreviação do termo “Gestão de Processos de Negócio”, que corresponde a tradução exata e largamente utilizada pela literatura do termo em inglês *Business Process Management* (BPM). Assim, deve-se entender que os dois termos anteriormente citados são instrumentalizados nesta pesquisa enquanto sinônimos, plenamente equivalentes em sentido e abrangência. Partindo disso, como se define a BPM? Que elementos constituem o entendimento comum do que seja a gestão de processos?

Recorrendo à definição fornecida pela ABPM Brasil (2013, p. 40), tem-se que

Gerenciamento de Processos de Negócio (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 de 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. (ABPM BRASIL, 2013, p. 40)

Dessa forma, depreende-se que o BPM assume o papel de disciplina a ser aplicada de modo a contribuir para o planejamento, execução, verificação e aprimoramento dos processos desenvolvidos pela organização, de maneira integrada, interseccional e global, evitando compartimentalizar a empresa segundo as caixas das atividades ou departamentos funcionais e procurando ajustar o olhar para os processos que perpassam a organização, do início ao fim, desde sua concepção até a entrega do valor aos clientes ou público-alvo.

Ademais, a gestão de processos pode ser definida como um “conjunto de técnicas, métodos e ferramentas para descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos” (DUMAS *et al*, 2013, p. 5, tradução nossa). Weske (2007, p. 5, tradução nossa) categoriza gestão de processos como “um conjunto de conceitos, métodos e técnicas para apoiar o desenho, administração, configuração, implementação e análise de processos”. Para a ABPM Brasil (2013, p. 40), a gestão de processos “engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos”. Outra definição trazida pela ABPM Brasil (2019, p. 34) estabelece a gestão de processos como sendo uma

“abordagem de gestão para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar processos de negócio”.

Todas estas definições do que é gestão de processos estão diretamente relacionadas com a metodologia de gestão proposta por cada autor, as quais serão exploradas mais profundamente na próxima seção. Neste momento, convém destacar que a gestão de processos se baseia na representação explícita dos processos de uma organização, com suas atividades, regras e quaisquer outras informações relevantes, pois, a partir do conhecimento do processo, é que se torna possível analisá-lo e geri-lo de fato (DUMAS et al, 2013).

A gestão de processos se propõe a representar o processo de forma completa e precisa a respeito do seu funcionamento, sendo o nível de detalhamento e o tipo de modelo escolhidos de acordo com o que se espera da iniciativa, ou seja, se haverá um diagrama simples ou modelo completo, bem detalhado, dependerá do que a situação pede (ABPMP, 2013). O modelo de processo, em sua representação padrão, contém “ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo”, que se complementam com ilustrações e informações que esclarecem as relações entre os ícones, seus relacionamentos com o ambiente e como os ícones se comportam ou o que executam (ABPMP, 2013, p. 73).

É importante pontuar, de acordo com Dumas *et al.* (2013), que

Os modelos de processo são feitos para facilitar a comunicação entre as partes interessadas envolvidas em uma iniciativa de BPM. Portanto, eles precisam ser fáceis de entender. Em princípio, poderíamos modelar um processo de negócios por meio de descrições textuais. No entanto, tais descrições textuais são pesadas para ler e fáceis de interpretar mal devido à ambiguidade inerente ao texto de forma livre. É por isso que é prática comum usar diagramas para modelar processos de negócios. Os diagramas nos permitem compreender o processo mais facilmente. Além disso, se o diagrama for feito usando uma notação que seja entendida por todas as partes interessadas, há menos espaço para qualquer mal-entendido. Observe que esses diagramas ainda podem ser complementados com descrições textuais; na verdade, é comum ver analistas documentando um processo usando uma combinação de diagramas e texto. (DUMAS *et al.*, 2013, p. 16)

Importante observar ainda que a modelagem de processos pode ser feita mediante diferentes padrões de notação, ou seja, diversos conjuntos padronizados cujas regras e estilos de representação distintos, em virtude de sua ampla difusão, contribuem para seu fácil reconhecimento e compreensão, além de poderem atender às diversas especificidades da organização, sendo possível e apropriado utilizar “notações diferentes para diferentes estágios, níveis ou finalidades de modelagem” (ABPMP, 2013, p. 79). A notação mais

conhecida e aplicada é a BPMN (*Business Process Model and Notation*), criada pelo Object Management Group, que é útil para apresentação a públicos-alvo diferentes, se constituindo de “um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio.” (ABPMP, 2013, p. 79) Outra notação muito conhecida e largamente utilizada, sendo, talvez, uma das mais antigas, é o fluxograma.

Os fluxogramas são compostos de retângulos, identificando as atividades, e losangos, representando pontos do processo em que decisões são tomadas, que são conectados entre si (DUMAS *et al.*, 2013)

Alinhando as definições gerais de gestão de processos de negócio, é possível, grosso modo, convencionar que a BPM se caracteriza como ferramenta gerencial e administrativa comprometida com o estudo técnico, lógico, estruturante do sistema de processos presente na organização com a proposta de otimizar seus potenciais no contexto da entrega de valores aos clientes e público-alvo, recorrendo inclusive à sua avaliação, redesenho e monitoramento para aferição dos resultados (se os objetivos foram atingidos a contento).

Nesse sentido, pretende-se, no decurso deste trabalho, abordar a Gestão de Processos de Negócio, adotando seus princípios e postulados, com o intuito de lançar olhar sobre o objeto da pesquisa - a Gerência de Controle de Remunerações, setor pertencente à Coordenação de Administração de Pessoal/PROGEPE - e fornecer proposta de intervenção sobre os processos que permeiam as atividades dessa unidade, verificando onde se faz possível e necessário avaliá-los criticamente. Com isso, a aplicação da gestão de processos favorecerá o amadurecimento da cultura institucional daquele setor e, deseja-se, do restante da Universidade Federal de Juiz de Fora, com o resultado posterior da otimização dos processos, eficiência e eficácia na realização dos produtos oferecidos ao público-alvo e aumento no grau de percepção dos servidores das atividades que desempenham como elementos componentes de estruturas maiores, mais abrangentes e complexas - disso resultaria também crescimento do senso de realização de cada servidor, posto que não sejam mais apenas operadores e “apertadores de botão”.

Estando as premissas básicas estabelecidas para o viés metodológico adotado nesse trabalho, faz-se necessário avançar o estudo bibliográfico sobre o que configura a gestão de processos (ou BPM). A seção seguinte destina-se a esse propósito, trazendo diversas contribuições e perspectivas de diversos autores de maneira mais detalhada com o objetivo de determinar, mediante debate, as ideias que irão substanciar o corpo teórico desta dissertação.

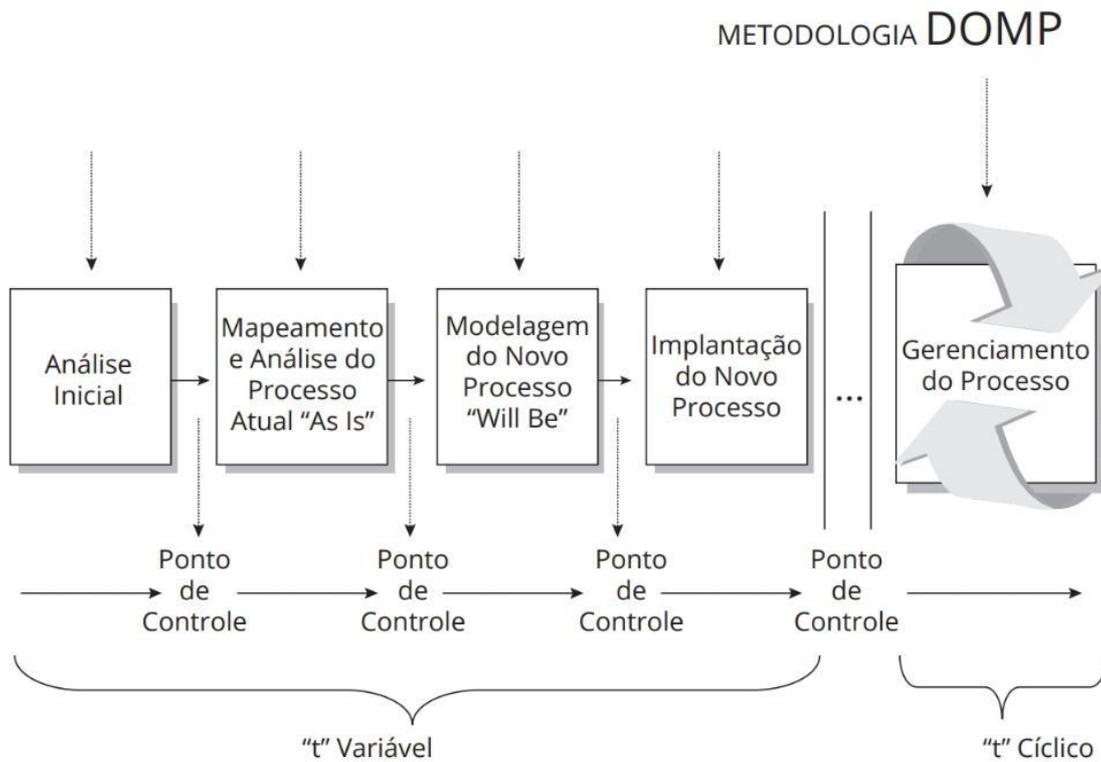
### 2.3.3 Modelos de Gestão de Processos

Como mencionado na seção anterior, a partir do entendimento do que se trata a gestão de processos podemos nos aprofundar nos ciclos de vida propostos por autores, com a finalidade de compreender como a gestão de processos é estruturada e aplicada. Assim, nesta seção serão trazidos modelos de gestão de processos de diversos autores.

#### 2.3.3.1 Modelo proposto por Cruz (2014)

Em seu livro “Sistemas Métodos & Processos, Administrando organizações por meio de Processos de Negócios”, de 2014, Tadeu Cruz apresenta a metodologia DOMP, (Documentação, Organização e Melhoria de Processos), criada por ele com o objetivo de organizar o trabalho de gestão de processos. A Figura 1 abaixo apresenta a Metodologia DOMP.

Figura 1 - Metodologia DOMP



Fonte: Cruz (2014).

**Fase 1 - Análise Inicial:** Esta fase tem por objetivo compreender a situação inicial da

organização, definir o escopo do projeto (custo, tempo de execução e recursos necessários), definir as metas e produto final a ser entregue, bem como procurar mitigar ou eliminar quaisquer problemas identificados que possam prejudicar a execução do projeto.

**Fase 2 - Mapeamento e Análise do Processo Atual “As Is”:** Nesta fase será realizado o mapeamento (documentação) e análise do processo em seu estado atual, ou seja, serão feitos procedimentos como entrevistas, visitas, observações, entre outros a fim de se compreender como o processo é executado atualmente, porque é executado desta forma, quais são os princípios e normas que regem este processo, bem como levantar qualquer outro tipo de informação relevante. Estas informações serão analisadas a fim de encontrar soluções para os problemas encontrados e possibilidades de melhoria do processo atual.

**Fase 3 - Modelagem do novo processo “Will Be”:** Tomando como base os relatórios criados na fase anterior serão planejados novos processos, neste sentido, um processo novo pode ser uma versão melhorada do processo existente ou um processo completamente novo.

**Fase 4 - Implantação do novo processo:** Esta fase é considerada a mais crítica pelo autor, nela são realizados todos os procedimentos necessários para implantação do novo processo, também é nesta fase que as pessoas são treinadas para executar suas novas atividades de acordo com as novas regras propostas. O autor frisa que não dar a devida atenção e cuidado à esta fase pode colocar todo o projeto em risco.

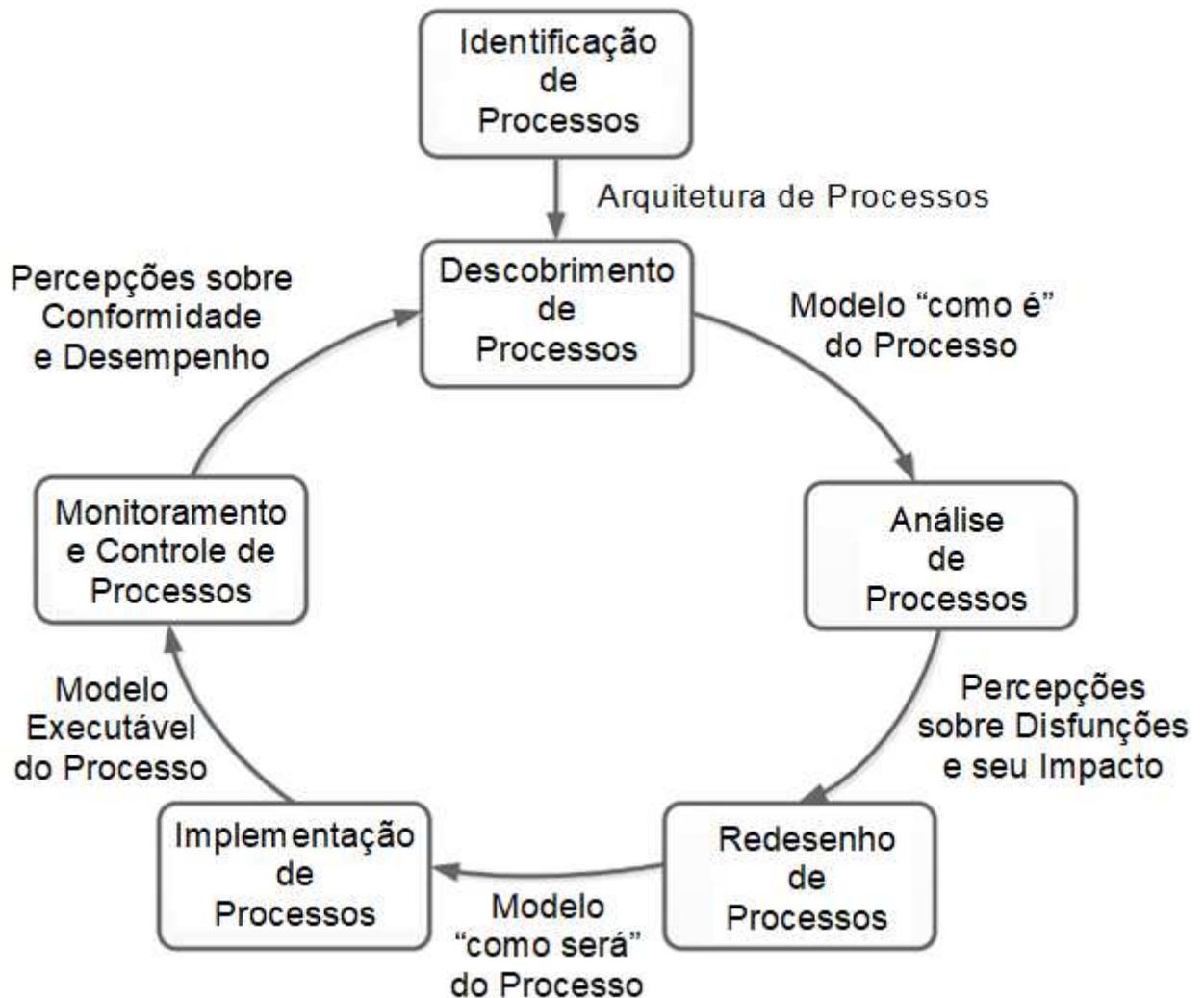
**Fase 5 - Gerenciamento do processo:** Após a implantação, todo processo precisa ser gerido e monitorado, do contrário, caso seja deixado desamparado, correrá o risco de degradar-se e a organização perder todo trabalho executado. Esta fase também está relacionada com o fato de que a organização, a economia e as pessoas são dinâmicas, logo é necessário manter o processo sempre alinhado com as circunstâncias e necessidades atuais, bem como ficar atento a melhorias que possam ser facilmente implantadas, sem a necessidade de um novo projeto.

#### *2.3.3.2 Modelo proposto por Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013)*

Em seu livro, *Fundamentals of Business Process Management*, de 2013, os autores Dumas, La Rosa, Mending e Reijers buscam juntar suas experiências como professores e pesquisadores a fim de criar um material que seja capaz trazer os fundamentos da Gestão de processos de maneira didática, simples e ao mesmo tempo completa (DUMAS *et al*, 2013). Para este fim, o livro elabora o ciclo de vida BPM apresentado na figura 2 abaixo, que contém

não só as fases da gestão de processos, mas também o produto que deve ser gerado a partir de cada uma delas. As fases serão explicadas após a figura 2 abaixo.

Figura 2 - Modelo proposto por Dumas, La Rosa, Mending e Reijers



Fonte: Adaptado de Dumas *et al.* (2013).

**Fase 1 – Identificação de Processos:** Para iniciar a aplicação de um modelo BPM, primeiramente é necessário escolher quais processos sofrerão intervenção, para este fim a fase de identificação de processos se preocupa em identificar os diversos processos da organização e selecionar, mediante critérios objetivos, quais devem ser abordados e com que finalidade. O resultado desta fase é a “arquitetura de processos”, que nada mais é do que uma representação generalista dos processos da organização e suas correlações, esta representação subsidia a decisão acerca de quais processos priorizar na aplicação do BPM.

**Fase 2 – Descobrimto de Processos:** Definidos os processos que devem sofrer intervenção, e como todo o ciclo bpm será executado, pode-se prosseguir para a fase 2: Descobrimto de processos. Nesta fase a organização busca conhecer ou “descobrir” como o processo acontece e porque ele ocorre daquela forma. Para tanto é imprescindível que haja a participação não só dos envolvidos no projeto de BPM, mas também dos participantes do processo, aqueles que o executam no dia-a-dia. Desta fase deve surgir um documento denominado “processo como é”, que explicita da maneira mais completa possível o processo em questão, contendo diagramas, fluxogramas, regras da atividade, bem como explicações sobre o que se busca realizar com o processo e porque o processo é executado de determinada maneira.

**Fase 3 – Análise de Processos:** A reunião de informações realizada na fase anterior permite que seja feita uma análise do processo (que dá o nome desta fase). a partir do processo “como é” busca-se identificar disfunções, ineficiências e oportunidades de melhoria, O produto desta fase é uma lista com estes problemas, incluindo informações relevantes, como a causa, impacto e esforço estimado para solução.

**Fase 4 – Redesenho de Processos:** Nesta fase os problemas e oportunidades de melhoria encontrados na fase anterior, bem como as possíveis soluções apontadas na fase anterior são abordados e explorados, a fim de se criar um novo processo que atenda às expectativas de desempenho da organização. Este novo processo, chamado de processo “como será”, pode ser uma versão melhorada do processo “como é” ou um processo completamente novo.

**Fase 5 – Implementação de Processos:** Uma vez construído o novo modelo de processo é necessário implementá-lo, nesta fase todos os preparativos para a aplicação do novo processo são feitos, sendo divididos em duas frentes: mudança organizacional e automação de processos. A mudança organizacional diz respeito à mudança na forma de trabalhar de todos os envolvidos no processo, enquanto a automação de processos está relacionada com idealização e implementação de sistemas de TI que dão suporte às novas atividades. Após os preparativos, esta fase também engloba a implementação de fato do novo processo.

**Fase 6 – Monitoramento e Controle de Processos:** Abordar um ou mais problemas em um processo não finda o trabalho de gestão de processos de negócio, ao longo do tempo podem ser necessários pequenos ajustes, pois o processo implementado não atende mais às expectativas da organização, por este motivo é necessário monitorar e analisar o processo de maneira contínua, considerando seus indicadores de performance, se ele continua alinhado aos

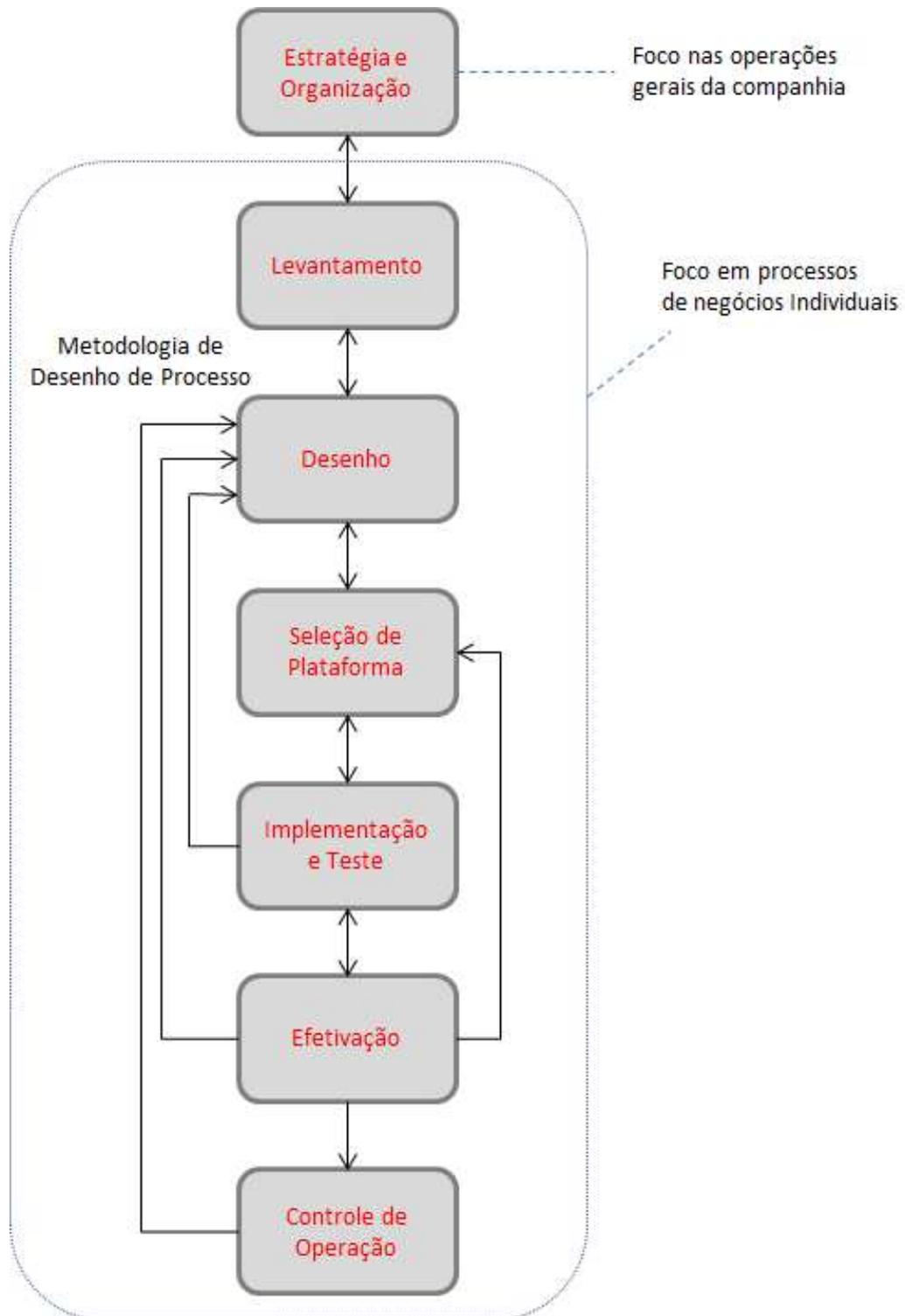
objetivos da organização e se novos problemas não estão surgindo. Conforme surgem novos problemas, expectativas e mudanças no ambiente o ciclo BPM se reinicia, com os dados do monitoramento servindo como base para a próxima rodada.

#### *2.3.3.3 Modelo proposto por Weske (2007)*

Em seu livro “Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures”, de 2007, Mathias Weske argumenta que o campo da gestão de processos de negócio é vasto e está dividido entre duas áreas: Administração de negócios e ciência da computação. Para Weske, a metodologia BPM une estas duas áreas intimamente. Por este motivo, uma aplicação robusta e correta de softwares na gestão de processos só pode ser alcançada por meio da comunicação produtiva entre profissionais da área de gestão e TI, entretanto, raramente estes integram de maneira eficaz. Por este motivo o livro se propõe a apresentar a metodologia BPM de maneira simplificada através da perspectiva de um profissional de TI.

A figura 3 representa o modelo proposto por Weske, que será brevemente explicado em seguida:

Figura 3 - Modelo proposto por Weske



Fonte: Adaptado de Weske (2007).

**Fase 1 – Estratégia e Organização:** Para Weske a metodologia BPM deve ser um elo que liga os objetivos estratégicos da organização ao trabalho que de fato é executado. Nesta fase os processos e as relações entre eles são descritos em formulários chamados “cenários de

processos”. Este formulário não apresenta os processos de maneira detalhada, servindo como uma visão panorâmica da organização, de forma que nesta fase é escolhida apenas a área em que a metodologia BPM será aplicada e não os processos de maneira específica.

**Fase 2 - Levantamento:** O objetivo principal desta fase é coletar o máximo de informação acerca da área escolhida na fase anterior. Para este fim também devem ser identificados os meios de obtenção de dados e as possíveis limitações dos sistemas de dados que precisam ser integrados para implementação dos processos de negócio. Mas a principal atividade desta fase é coletar dados sobre a estrutura da organização e documentos que descrevam aquela área, como legislações, regulações e políticas de negócios. A partir desta pesquisa é gerado um relatório agregado de informações organizacionais e técnicas acerca da área em questão.

**Fase 3 - Desenho:** É aqui que os processos que sofrerão intervenção serão selecionados e desenhados em uma linguagem gráfica. Este desenho deve conter os aspectos técnicos e organizacionais dos processos, sendo feito de maneira evolutiva e iterativa, de forma que as dependências entre estes dois aspectos possam ser representadas de maneira explícita.

**Fase 4 – Seleção de Plataforma:** Nesta fase será selecionada uma plataforma adequada para se realizar a gestão de processos. O autor deixa claro que está se referindo a um *software* de gestão de processos, ou seja, nesta fase a organização irá escolher o programa de computador que irá utilizar para implementar a metodologia BPM. O argumento para que esta decisão seja tomada apenas agora e não no início do projeto é o de que no início do projeto ainda não se tem conhecimento o suficiente sobre a organização e seus processos para se tomar uma boa decisão, já nesta fase, a organização conhece seus processos e pode decidir de maneira mais assertiva sobre qual modelo de gestão irá utilizar, quais recursos a plataforma deve apresentar para atender às suas necessidades.

**Fase 5 – Implementação e Teste:** Esta fase se divide em duas tarefas, implementação e teste. A implementação se preocupa com a aplicação da plataforma escolhida, ou seja é a implementação do software que acompanha o processo, seguindo as atividades que foram inseridas nele, assim, trata-se da implementação de um sistema de controle e não de um novo processo. Neste sentido uma atividade destacada como importante é a integração de sistemas e ferramentas utilizados pela organização com o *software* de gestão de processos, a fim de automatizar o controle e reduzir ao máximo a inserção de dados por pessoas. Após este preparo deve-se testar o novo sistema em um ambiente preparado e no ambiente real, para que possa de fato ser implementado. Cabe destacar que a fase “Efetivação” na Figura 3 não é

colocada como uma fase do ciclo proposto, pois trata-se do momento em que o sistema é considerado funcional pelos técnicos em TI.

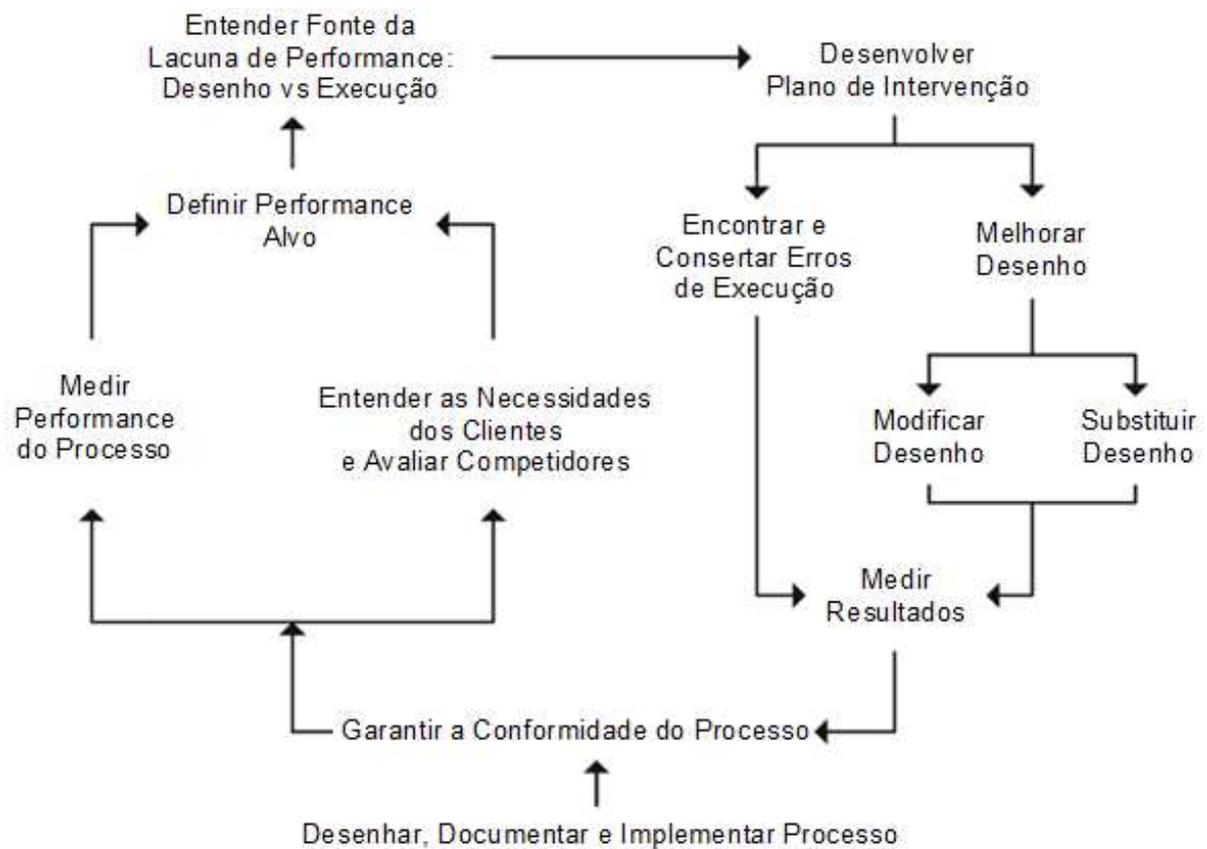
**Fase 6 – Controle de Operação:** Nesta fase considera-se que o sistema esteja funcional, sendo feitas transferências de dados de entre sistemas conforme necessário e também o treinamento de pessoal para correta utilização do sistema. Após essas etapas o sistema entra em funcionamento, coletando dados sobre os processos da organização e gerando dados que serão utilizados na gestão de processos.

Percebe-se que por contemplar a visão de um profissional de TI o autor descreve um ciclo para aplicação de sistemas de *software* para gestão de processos, pois na visão dele a gestão de processos é uma metodologia intimamente ligada à tecnologia da informação. Esta linha metodológica considera que para se iniciar um esforço de implantação de uma metodologia BPM, deve haver um *software* que possa automatizar a coleta de dados e gerenciamento de fluxos de processo.

#### *2.3.3.4 Modelo Proposto por Hammer (2015)*

Em seu artigo *What is Business Process Management?*, publicado no livro *Handbook on Business Process Management 1*, de 2015, de Jan vom Brocke e Michael Rosemann, Michael Hammer procura responder à questão “o que é Gestão de Processos de Negócio” e para este fim apresenta diversos conceitos e princípios sobre o tema, bem como um ciclo de gestão de processos, que será explicado após a Figura 4 abaixo

Figura 4 - Modelo proposto por Hammer



Fonte: Adaptado de Hammer (2015).

**Fase 1 – Criação de Processo de Negócio:** Esta fase engloba os dois pontos apresentados na parte inferior da Figura 04, “Desenhar Documentar e Implementar Processo” e “Garantir Conformidade do Processo”. Assim, após, desenhar, documentar, implementar o processo e garantir que o processo desenhado está sendo seguido, considera-se que esta primeira fase está concluída.

**Fase 2 – Definir Performance Alvo:** Com o processo em funcionamento é preciso estabelecer as metas de desempenho, para isso é preciso entender as necessidades dos clientes (internos ou externos) e realizar *benchmark* com competidores, também é nesta fase que é medida a performance do processo.

**Fase 3 – Entender Fonte da Lacuna de Performance:** Caso a performance medida na fase anterior não atinja a meta de desempenho estabelecida, faz-se necessário entender o motivo da diferença entre a performance desejada e a realizada. O autor sugere que usualmente o problema pode se dever a problemas no desenho do processo ou na execução do processo.

**Fase 4 – Desenvolver Plano de Intervenção:** Esta fase envolve desenvolver e implementar um plano de intervenção que atinja a raiz do problema identificado anteriormente. Caso seja um problema de execução, como problemas no equipamento, ou falta de treinamento de pessoal, basta adequar a execução ao processo desenhado. Caso seja uma falha no desenho do processo é necessário modificar o desenho ou redesenhar o processo completamente.

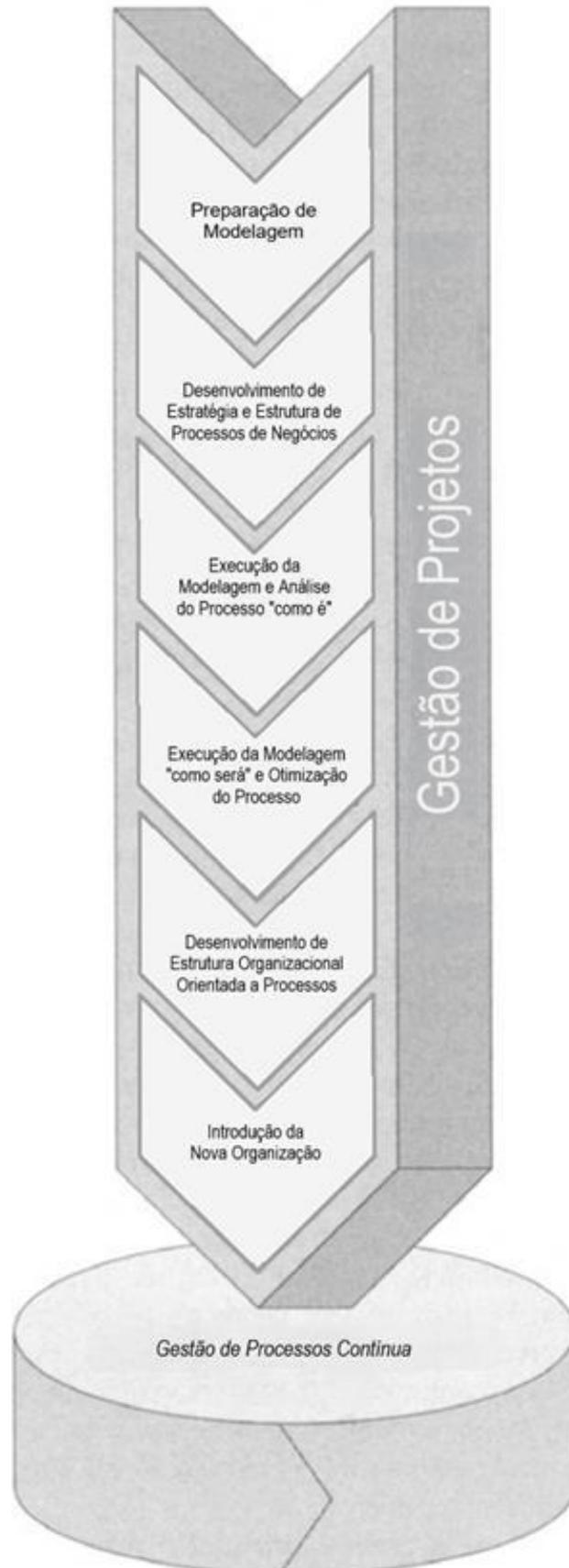
**Fase 5 – Medir Resultados:** Após aplicar o plano de intervenção, os resultados no processo são monitorados e medidos, para averiguar se as expectativas de performance foram atingidas. A partir daqui o ciclo se repete, pois “todo bom processo eventualmente se torna um mau processo” (HAMMER, 2015).

Pode-se perceber que este ciclo já pressupõem um processo criado e mapeado, sendo mais uma explicação de como a metodologia BPM pode ser utilizada do que uma metodologia em si, fica claro aqui que o ciclo de vida BPM não é um fim em si mesmo e deve ser usado de maneira prática nas organizações. Neste caso em específico, o autor explica que o processo criado e formalizado por uso da metodologia BPM pode ser utilizado para encontrar lacunas na performance e melhorar processos continuamente.

#### *2.3.3.5 Modelo de Rosemann, Kugeler e Becker (2003)*

Em seu livro “*Process Management: A Guide for the Design of Business Processes*”, de 2003, Rosemann Kugeler e Becker buscam apresentar um modelo de metodologia bpm com alta aplicabilidade. A Figura 5 abaixo apresenta as fases do modelo, que serão apresentadas em seguida.

Figura 5 - Modelo de Rosemann, Kugeler e Becker



Fonte: Adaptado de Rosemann, Kugeler e Becker (2003).

**Fase 1 - Gestão de Projetos:** Nesta fase inicial os objetivos do projeto são definidos, tanto à que o projeto se propõe a realizar quanto a outros fatores-chave como tempo, custo. Nesta fase também é definido como o projeto ocorrerá dentro da organização, como se dará a divisão de competências e responsabilidades, estrutura organizacional do projeto, entre outras questões.

**Fase 2 – Preparação de Modelagem:** Após determinar como o projeto será conduzido na organização deve-se determinar como os processos serão modelados (mapeados). Para este fim é necessário determinar as necessidades de representação dos processos, o autor indica a criação de diversos mapeamentos utilizando diversas técnicas para discussão com os *stakeholders* do projeto. Uma vez que as necessidades organizacionais em relação à representação gráfica estejam claras a organização pode escolher uma linguagem BPM e um software de mapeamento que atendam a estas necessidades.

**Fase 3 – Desenvolvimento de Estratégia e Estrutura de Processos de Negócio:** Os objetivos, estratégias e processos centrais da organização são explicitados e formalizados. A partir dessas informações é feito um modelo que demonstra as atividades dos processos centrais e as relações entre processos, Apesar do baixo nível de detalhamento, este modelo permite entender como a organização funciona.

**Fase 4 - Execução da Modelagem e Análise do Processo “como é”:** Os processos identificados na fase anterior são mapeados e analisados. Os autores destacam a importância de determinar o nível de detalhamento que se espera no mapeamento, neste sentido, o detalhamento deve ser adequado para o entendimento do processo, visto que um detalhamento muito alto pode gerar desperdício de recursos e tempo. Ainda nesta fase é realizada a análise do processo, com o objetivo de identificar falhas e oportunidades de melhoria, deve-se aproveitar este momento para realizar pequenas mudanças que sejam rápidas e fáceis de implementar, mesmo que não sejam a solução definitiva para o processo em questão.

**Fase 5 – Execução da Modelagem “como será” e Otimização do Processo:** Com base nos processos mapeados e nos problemas encontrados na análise, cria-se um novo processo que deve não só sanar os problemas encontrados, mas atender às expectativas da organização e estar alinhado com sua estratégia. O detalhamento do mapeamento nesta fase é maior do que na fase anterior, pois ele deve ter relevância para todos os envolvidos no processo, permitindo entender o impacto do novo processo na estrutura organizacional, nas atividades a serem executadas e nas relações entre processos. O autor destaca que o envolvimento e motivação de todos os colaboradores envolvidos, bem como dos gestores

deve ser considerado um fator crítico para a modelagem do novo processo, pois garantirá a aceitação e a qualidade do resultado final.

**Fase 6 – Desenvolvimento de Estrutura Organizacional Orientada a Processos:** Usualmente as organizações têm suas estruturas hierárquicas e setoriais montadas primeiro, e os processos que devem se adequar a elas, no entanto o presente modelo indica que após a criação do processo “como será” as estruturas organizacionais sejam reformulada a fim de se adequar ao processo a fim de que ele possa ser executado da maneira mais eficiente e com maior qualidade possível.

**Fase 7 – Introdução da Nova Organização:** Após a criação do novo processo e do planejamento da reformulação organizacional, é hora de colocar as mudanças em prática, para isso devem ser observados dois aspectos: Comunicação e Conversão Técnica. Comunicação diz respeito à comunicação com os membros da organização, principalmente com os colaboradores que vão de fato realizar o processo, é preciso que eles estejam bem informados e motivados a participar das mudanças organizacionais e treinados para as novas atividades, a fim de evitar uma atitude negativa e dificuldades com os novos processos. Já a Conversão técnica trata das atualizações tecnológicas, e liberações de acesso “apenas leitura” ou “autorizado a editar” para os sistemas eletrônicos de modelagem e gestão de processos.

**Fase 8 – Gestão de Processos Contínua:** Esta fase trata da manutenção do processo, pois pode haver pequenas mudanças no ambiente (interno ou externo), ou mesmo nos objetivos organizacionais que não caracterizem a necessidade de criação de um novo processo, mas apenas a adaptação do processo existente. Portanto, a gestão contínua de processos faz intervenções incrementais em um processo, de maneira mais focalizada, diferente da visão ampla do resto do ciclo de vida apresentado. Para o sucesso da gestão de processos contínua é imprescindível que os mapas de processos sejam atualizados com as pequenas mudanças implementadas.

Uma vez que os processos se tornem inadequados, seja pela mudança de cenário interno ou externo, seja pela mudança de objetivos organizacionais, deixa-se de lado a melhoria incremental e se reinicia o ciclo de vida, com uma nova remodelagem de processos e reavaliação das estruturas organizacionais.

#### *2.3.3.6 Modelo de Jeston e Nelis (2006)*

No livro “*Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementation*”, de 2006, John Jeston e Johan Nelis buscam apresentar um modelo de

projeto de gestão de processos composto por dez fases e três aspectos essenciais, com enfoque na aplicação prática. Neste sentido os autores se preocupam em salientar que sem estes aspectos essenciais (gestão de projetos, gestão de mudança de pessoas e liderança) não é possível implementar uma gestão de processos em uma organização, mesmo que se siga as dez fases do modelo. O modelo se dá conforme a Figura 6 abaixo.

Figura 6 - Modelo de Jeston e Nelis



Fonte: Adaptado de Jeston e Nelis (2006).

**Componente Essencial 1 – Gestão de Projetos:** Uma boa gestão de projetos é essencial para o desenvolvimento de uma iniciativa BPM, assim como o desenvolvimento de qualquer tipo de projeto, entretanto, destaca-se que a gestão de projetos no contexto de um

projeto BPM deve ser mais especializada, devido à complexidade técnica e à complexidade do aspecto social da mudança organizacional, que (no contexto da gestão de processos) envolve mudanças na cultura e pode tangenciar interesses e agendas dos *stakeholders* envolvidos.

**Componente Essencial 2 – Gestão de Mudança de Pessoas:** Este aspecto essencial reconhece que mudanças profundas na organização irão gerar resistência por parte das pessoas afetadas, por este motivo, durante todo o projeto também devem ser tomadas medidas a fim de mudar a cultura organizacional e mitigar o máximo possível a resistência à mudança. Este componente é considerado essencial, pois reconhece que não só os superiores hierárquicos têm o poder de frear o desenvolvimento de um projeto, mas também os colaboradores que serão afetados.

**Componente Essencial 3 - Liderança:** Este componente refere-se ao posicionamento da liderança e reconhece que uma iniciativa de gestão de processos necessita de uma liderança que dê suporte ao projeto e que tenha entusiasmo pelo seu sucesso, a liderança tem a responsabilidade de movimentar o projeto e motivar as pessoas, sem este componente o projeto terá dificuldades em avançar e terá uma chance muito maior de falhar.

**Fase 1 – Estratégia Organizacional:** O objetivo desta fase é garantir que a estratégia, visão e objetivos organizacionais sejam claramente compreendidos pelo time responsável pelo projeto de aplicação de vida BPM. Processos não são um objetivo em si mesmos, eles existem para alcançar um objetivo organizacional, neste contexto a estratégia é que irá direcionar como objetivo será alcançado, por este motivo, é imperativo que as escolhas tomadas acerca da gestão de processos estejam alinhadas à estratégia organizacional. A partir desta fase devem surgir documentos formalizando a visão, missão, objetivos e metas da organização, bem como seu contexto de negócio e diferencial de mercado. Os autores destacam que estratégia não é um “plano”, mas uma forma de envolver pessoas na definição dos caminhos a serem tomados e deve ser “vendida” a todos os envolvidos, principalmente aos colaboradores.

**Fase 2 – Arquitetura de Processo:** Esta fase é a ponte entre a estratégia organizacional e as outras fases, aqui são explicitadas as normas, princípios e modelos para os processos da organização, servindo como base, ou norte para o desenho e concretização dos processos na organização. A arquitetura se baseia em muitos dos elementos presentes na fase anterior, mas procura explicitar não apenas fatores estratégicos, como também culturais, práticos e ambientais da organização a fim de garantir que as decisões tomadas em qualquer nível institucional estejam alinhadas não só com a estratégia, mas também com os princípios e

práticas organizacionais. O que caracteriza uma arquitetura é sua utilização, então, uma arquitetura curta e simples, pode ser melhor do que uma arquitetura longa e complexa.

**Fase 3 – Plataforma de Lançamento:** Esta fase cuida do planejamento do projeto de implementação de gestão de processos, as informações geradas aqui serão *inputs* em todas as outras fases. Aqui será montado o time que conduzirá o processo de implementação da metodologia BPM. Também são definidos os *stakeholders* envolvidos, suas expectativas e engajamento. Após estabelecer toda estrutura organizacional que irá conduzir o projeto é criado o projeto em si, com base nos documentos gerados nos passos anteriores são estabelecidas metas e objetivos bem como os processos que sofrerão intervenção, é feito o planejamento de execução do processo em cada uma de suas fases, as métricas sobre o progresso do projeto e as métricas que nortearão as mudanças nos processos organizacionais, modelos de relatórios, e quaisquer outros aspectos do projeto que possam ser alinhados no planejamento do projeto.

**Fase 4 - Entender:** O objetivo desta fase é compreender os processos escolhidos o suficiente para a realização da fase “Inovar” que virá a seguir, assim, os processos devem ser documentados e mapeados apenas até o ponto em que são adequadamente compreendidos pelo time do processo e não nos mínimos detalhes. Essencialmente é preciso que esta fase produza, entre outros documentos, um modelo do processo em questão, as métricas de desempenho a serem consideradas, bem como a performance atual do processo (para comparação futura com o novo processo), documentação acerca do que funciona bem, o que pode ser melhorado no processo e a identificação/implementação de “ganhos fáceis”, que são melhorias rápidas e fáceis de implementar no processo atual.

**Fase 5 - Inovar:** A partir dos dados criados na fase anterior, elabora-se um novo processo, que atenda a estratégia e objetivos organizacionais e que esteja alinhado com a arquitetura organizacional. Todos os *stakeholders* internos e externos devem ter participação nesta fase devem ter suas ideias ouvidas e respondidas quanto à aceitação ou não, para que possam compreender o projeto e não percam o engajamento. Antes de criar novos processos é preciso estabelecer os limites de mudança, o que é factível e o que deve ser mudado, conforme os modelos apresentados na fase anterior. Com estes alinhamentos definidos, é preciso criar as soluções e melhorias no processo, ou dependendo do limite de mudança, um novo processo ou até mesmo uma nova estrutura organizacional. As soluções idealizadas devem ser testadas a fim de se obter suas métricas de desempenho, que serão comparadas entre si e com as métricas do processo atual, para que a partir daí seja escolhida a solução a ser implementada.

**Fase 6 - Desenvolver:** Decidido como se dará o novo processo, é necessário realizar os preparativos para implementação, o que engloba não somente a implementação de TI, mas também toda infraestrutura, equipamentos, reorganização de espaço, etc. Aqui também são realizados os preparativos para a implementação da estrutura de gestão de processos, de maneira que o novo processo possa ser monitorado e que os dados coletados possam ser utilizados nos próximos ciclos de melhoria.

**Fase 7 - Pessoas:** Esta fase ocorre conjuntamente com a fase 6 e tem por objetivo preparar as pessoas que irão executar o novo processo. Esta é uma fase crítica, e pode colocar todo o projeto em risco caso não seja tratada com minúcia e cuidado, por este motivo, falhar aqui não é uma opção, indica-se que o time responsável pelo projeto gaste tanto tempo quanto for preciso para que ela seja bem sucedida. Na prática, esta fase não deve ser confundida com gestão de mudança, aqui as novas tarefas, cargos e funções são planejados, assim como os parâmetros de produtividade que serão mensurados. Também são realizados alinhamentos entre as tarefas e cargos e a cultura organizacional (e vice-versa). Por fim, a equipe deve ser treinada para executar as novas tarefas. Todas estas mudanças são comunicadas e discutidas com as pessoas, a fim de que a transição para as novas tarefas aconteça com o mínimo possível de resistência.

**Fase 8 - Implementação:** E nesta fase que se inicia o funcionamento do novo processo. Apesar de ser um dos passos finais do ciclo, a implementação deve ser planejada desde a fase 3, os três aspectos essenciais, (Gestão de Mudança de Pessoas, Gestão de Projetos e Liderança) devem ter sido observados durante todo o projeto até aqui para evitar problemas relacionados à resistência das pessoas e à capacidade da organização de mudar. Também é necessário preparar planos de contingência e reversão para que problemas na implementação possam ser solucionados antes de causar grandes prejuízos.

**Fase 9 – Perceber Valor:** Após a implementação é necessário averiguar se o projeto realmente alcançou os objetivos propostos e gerou os benefícios que a organização buscava. É nesta fase que as métricas do processo são levantadas e analisadas para que se possa atestar o sucesso (ou não) do projeto. Esta fase deve ser considerada desde o início do projeto para que as métricas de análise sejam definidas e os dados sejam gerados no dia-a-dia das atividades. Também é importante considerar que logo após a fase de implementação a organização ainda está se adaptando ao novo processo, por este motivo é necessário que a análise de métricas ocorra algum tempo após a implementação e não logo em seguida.

**Fase 10 – Performance Sustentável:** O propósito desta fase é garantir a sustentação das atividades de melhoria nos processos, para que ocorram de maneira contínua, ou seja, para

que a gestão de processos deixe de ser um projeto para se tornar parte do fluxo de trabalho normal da organização. Esta fase reconhece que os processos têm um ciclo de vida e eventualmente deixarão de atender aos objetivos organizacionais, seja por motivo de performance, seja por mudanças na estratégia organizacional, por este motivo, o ciclo de avaliação, melhoria e monitoramento deve ser mantido de maneira contínua.

### 2.3.4 Síntese dos Modelos Apresentados

A seção anterior apresentou alguns modelos de ciclo de vida de projetos de gestão de processos (BPM), os quais, apesar de apresentarem diferentes perspectivas e metodologias, parecem convergir para um entendimento geral do que uma metodologia de gestão de processos deve representar.

Esta seção buscará apresentar uma breve síntese dos modelos apresentados, tomando como base o modelo de Cruz (2014). Os quadros 5, 6, 7, 8 e 9 apresentam, respectivamente, as correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados na seção anterior e as fases do modelo Cruz (2014): Análise Inicial, Mapeamento, Modelagem, Implementação e Gerenciamento.

Quadro 5 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Análise Inicial” do modelo de Cruz (2014)

<b>Modelo</b>	<b>Fases</b>		
Cruz (2014)	Análise Inicial		
Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013)	Identificação de Processos		
Weske (2007)	Estratégia e Organização		
Hammer (2015)	-		
Rosemann, Kugeler e Becker (2003)	Gestão de Projetos	Preparação de Modelagem	Desenvolvimento de Estratégia e Estrutura de Processos de Negócio
Jeston e Nelis (2006)	Estratégia Organizacional	Arquitetura de Processo	Plataforma de Lançamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Esta fase inicial tem como objetivos analisar a situação inicial da organização e seus objetivos, bem como definir o escopo do projeto de gestão de processos, suas metas, quais processos serão abordados e as características do produto final. Neste sentido, percebe-se que o modelo de Cruz (2014) busca cumprir esta fase com uma fase mais generalista, enquanto o modelo de Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013) possui um planejamento inicial voltado para a identificação de processos e o modelo de Weske (2007) tem uma fase inicial mais focada na identificação da estratégia organizacional.

Os modelos de Rosemann, Kugeler e Becker (2003) e Jeston e Nelis (2006) apresentam abordagens similares, dividindo a análise inicial em três fases, sendo que o modelo de Rosemann, Kugeler e Becker (2003) planeja o projeto de gestão de processos primeiro, para depois analisar os objetivos organizacionais, enquanto o modelo de Jeston e Nelis (2006) se inicia com uma análise dos objetivos organizacionais para depois planejar o projeto. O modelo de Hammer (2015) representa o funcionamento do dia-a-dia de uma estrutura de gestão de processos já implementada e por este motivo não apresenta uma fase de análise inicial.

Quadro 6 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Mapeamento” do modelo de Cruz (2014)

<b>Modelo</b>	<b>Fases</b>		
Cruz (2014)	Mapeamento		
Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013)	Descobrimto de Processos	Análise de Processos	
Weske (2007)	Desenho		
Hammer (2015)	Criação de Processo de Negócio	Definir Performance Alvo	Entender Fonte da Lacuna de Performance
Rosemann, Kugeler e Becker (2003)	Execução da Modelagem e Análise do Processo “como é”		
Jeston e Nelis (2006)	Entender		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A fase de mapeamento tem os objetivos de compreender como o processo em questão é realizado atualmente, bem como quaisquer outras informações relevantes e analisar o processo com base nas informações colhidas.

As abordagens tendem a manter o mapeamento e análise juntos, o modelo de Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013) divide estas duas atividades em duas fases, mas os objetivos se mantêm os mesmos. Apenas o modelo de Hammer (2015) apresenta uma divisão diferente, na qual a definição de uma performance alvo é caracterizada como uma fase separada.

Quadro 7 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Modelagem” do modelo de Cruz (2014)

<b>Modelo</b>	<b>Fases</b>
Cruz (2014)	Modelagem
Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013)	Redesenho de Processos
Weske (2007)	Seleção de Plataforma
Hammer (2015)	Desenvolver Plano de Intervenção
Rosemann, Kugeler e Becker (2003)	Execução da modelagem “como será” e otimização do Processo
Jeston e Nelis (2006)	Inovar

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Após o mapeamento e a análise dos processos é necessário modelar o novo Processo, que pode ser uma versão melhorada do processo anterior ou um processo completamente novo. Todos os modelos analisados colocam esta atividade em uma única etapa, não há subdivisões.

Vale frisar que o modelo de Weske (2007) busca implementar um sistema digital de gestão de processos, por este motivo, a sua fase referente a modelar novos processos está mais ligada com a escolha de uma plataforma que auxilie melhor os procedimentos de modelagem da organização.

Quadro 8 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Implementação” do modelo de Cruz (2014)

Modelo	Fases		
Cruz (2014)	Implementação		
Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013)	Implementação de Processos		
Weske (2007)	Implementação e Teste		
Hammer (2015)	Encontrar e Consertar Erros de Execução	Melhorar Desenho	
Rosemann, Kugeler e Becker (2003)	Desenvolvimento de Estrutura Organizacional Orientada A Processo	Introdução da Nova Organização	
Jeston e Nelis (2006)	Desenvolver	Pessoas	Implementação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A fase de implementação do novo processo engloba não só o início das atividades do novo processo, mas todos os preparativos que devem ocorrer para viabilizar a execução dele. Os modelos de Cruz (2014), Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013) e Weske (2007) colocam esta etapa em uma única fase. Já os modelos de Hammer (2015), Rosemann, Kugeler e Becker (2003) e Jeston e Nelis (2006) apresentam subdivisões que representam melhor as intenções de seus modelos.

Na divisão de Hammer (2015), que busca representar o funcionamento do dia-a-dia de uma organização, a implementação pode se dar através de duas vias distintas dependendo do que foi identificado na fase anterior, em caso de problemas na execução do processo existente, estes problemas são abordados e consertados, já em caso de problemas com o processo, ocorre o desenho de um novo processo.

No modelo de Rosemann, Kugeler e Becker (2003), existe a busca pela transformação para uma organização gerida por processos, o que se reflete nesta fase, em que não apenas são implementados processos, mas sim uma nova estrutura organizacional orientada para processos.

Já o modelo de Jeston e Nelis (2006) divide o preparo para implementação e a implementação em si. O preparo para implementação por sua vez é subdividido em preparo de pessoas e preparos estruturais (físicos ou não). Esta subdivisão se alinha com a proposta de

que modelo funcione como um manual, demonstrando passo a passo como cada atividade deve ser executada.

Quadro 9 - Correspondências entre as fases dos outros modelos apresentados e a fase de “Gerenciamento” do modelo de Cruz (2014)

Modelo	Fases	
Cruz (2014)	Gerenciamento	
Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013)	Monitoramento e Controle de Processos	
Weske (2007)	Controle de Operação	
Hammer (2015)	Medir Resultados	
Rosemann, Kugeler e Becker (2003)	Gestão de Processos Contínua	
Jeston e Nelis (2006)	Perceber Valor	Performance Sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Na fase de gerenciamento o novo processo é gerido no dia a dia, bem como são medidos os resultados para garantir que o objetivo organizacional foi de fato atingido. Neste sentido nota-se que algumas abordagens como a de Cruz (2014), Weske (2007) e Rosemann, Kugeler e Becker (2003) estão mais voltadas para o gerenciamento do processo, enquanto os modelos de Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013), Hammer (2015) e Jeston e Nelis (2006) apresentam atividades mais direcionadas para a medição de resultados.

Pode-se perceber que há uma certa diversidade de abordagens, algumas, como a de Cruz (2014) e de Dumas *et al* (2013) trazem uma conceituação simples e completa de todos os passos básicos que um modelo de gestão de processos deve conter. Já a abordagem de Hammer (2015) é mais direta, focada na prática do dia-a-dia de uma gestão de processos já estabelecida, neste modelo as fases se direcionam a identificar o motivo de o processo não atingir a performance estabelecida, resolver o problema e definir um novo objetivo de performance, até que o processo não alcance mais o objetivo, reiniciando o ciclo, é por este motivo, que este modelo não apresenta uma fase de planejamento, pois já pressupõe que há uma estrutura de gestão de processos implementada que já realizou este planejamento.

Outra abordagem, trazida pelos modelos de Weske (2007) e Rosemann, Kugeler e Becker (2003), entrelaçam o ciclo de vida de gestão de processos com as modificações que cada autor acredita que devem ocorrer na organização para o melhor aproveitamento da gestão de processos. Weske (2007) entrelaça a gestão de processos com a implementação de sistemas informatizados e programas de computador, tendo inclusive uma fase dedicada a escolher estas aplicações “Seleção de Plataforma”, esta fase substitui a fase de modelagem, pois na visão do autor a implementação de um modelo de gestão de processos está intimamente ligada à implementação de tecnologias. Já o modelo trazido por Rosemann, Kugeler e Becker (2003), condiciona as fases da gestão de processos com mudanças estruturais e gerenciais na organização, buscando criar uma organização orientada para processos, esta visão justifica a nomenclatura das fases de implementação “Desenvolvimento de Estrutura Organizacional Orientada a Processos” e “Introdução de Nova Organização”.

Por fim o modelo de Jeston e Nelis (2006) busca apresentar um modelo mais detalhado, ações que, em modelos como o de Cruz (2014) e de Dumas *et al* (2013), são representadas por uma fase, aqui podem ser representadas por até três fases, a fim de esmiuçar mais cada tarefa e apresentar um modelo mais completo e voltado para a implementação prática, funcionando quase como um manual para execução de um projeto de gestão de processos desde sua concepção.

Percebe-se que os modelos abordados apresentam mais semelhanças entre si do que diferenças, todos estão alinhados ao propósito da gestão de processos de explicitar como processos são feitos e utilizar estas informações para sua melhoria. Tomando esta afirmação como ponto de partida, este estudo tomará o modelo apresentado por Cruz (2014) como base, devido à sua divisão em poucas fases e simplicidade. A apresentação de outros modelos mais complexos e detalhados como o de Jeston e Nelis (2006) ajudam a expandir o entendimento sobre o que a gestão de processos busca atingir e como cada fase de um ciclo mais generalista é subdividida. Todavia um modelo mais simples, com fases mais abrangentes favorecerá uma análise mais objetiva e focada na realidade do setor.

#### 2.4 GESTÃO DE PROCESSOS E SUA RELAÇÃO COM AS PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS

Partindo das premissas elencadas anteriormente a respeito das esferas em que se articula sistematicamente uma organização, no que se convencionou chamar de perspectivas de análise organizacional e processo de mudança, é conveniente apontar que esse modo de

contemplar criticamente uma organização enseja o uso da Gestão de Processos de Negócio (BPM). Observa-se que a BPM guarda importantes pontos de contato com a análise organizacional em suas múltiplas perspectivas e que, em razão da metodologia contida na gestão de processos, é razoável crer que a defesa pela adoção desse modelo de gestão se beneficia sobremaneira do empenho de se compreender como cada perspectiva pode se associar ao uso de tal complexa ferramenta.

No que se refere à perspectiva estratégica, Weske (2007) pontua que

A gestão de processos de negócio pode fornecer uma conexão entre os objetivos estratégicos de uma organização para o trabalho que de fato está sendo feito pelos operários. Processos de negócio contribuem para a realização dos objetivos de negócio que contribuem para as estratégias de negócio. (WESKE, 2007, p. 348, 349. Tradução nossa)

O encadeamento observado desde o espaço de concepção de estratégias, projetos e planos de ação para que se alcancem os objetivos de uma organização até sua execução no “chão de fábrica”, com o devido monitoramento dos resultados obtidos, é amplamente favorecido quando se adota a BPM como mecanismo para organizar os fluxos de trabalho. E é seguro dizer que há muitos benefícios quando a gestão de processos assume lugar vital na perspectiva estratégica, destacando-se, por exemplo: determinar quando um processo não atinge mais suas necessidades e a de seus clientes, perdendo seu uso ou tornando-se necessário que seja substituído; fornecer respostas melhores e mais eficientes em contexto de mudança repentina, de maneira que os processos se adéquem às variações dos cenários, evitando-se custos significativos ou perdas financeiras em virtude da manutenção de processos que não respondem às novas necessidades (HAMMER, 2015).

A inclusão do viés dado pela Gestão de Processos de Negócio na perspectiva estratégica de uma organização significa que é preciso que a BPM esteja alinhada “com a estratégia geral de uma organização”, sendo tal alinhamento definido como “a firme ligação entre prioridades organizacionais e processos empresariais permitindo ação contínua e efetiva para melhorar a performance do negócio” (BROCKE; ROSEMANN, 2015, p. 110. Tradução nossa). Essa concepção é reforçada por Luftman (2015), que observa que a “BPM deve estar alinhada com a estratégia organizacional para garantir sua relevância e contribuição para as prioridades a longo prazo da empresa.” (LUFTMAN, 2015, p. 1. Tradução nossa).

Partindo dessa premissa,

processos precisam ser desenhados, executados, geridos e medidos de acordo com as prioridades estratégicas e situações estratégicas específicas (por

exemplo, estágio do ciclo de vida de um produto, posição num portfólio estratégico). Em contrapartida, recursos específicos de processos (por exemplo, vantagem competitiva em termos de tempo para executar ou mudar um processo) podem oferecer oportunidades para informar a direção do design estratégico para estratégias habilitadas por processos. (BROCKE; ROSEMANN, 2015, p. 110, 111. Tradução nossa)

Assim, ressalta-se como a BPM se apresenta como método profícuo para que a etapa de planejamento estratégico dos processos de uma instituição ocorra em consonância com os objetivos gerais e com as necessidades dos clientes, sendo fundamental que essas sejam reconhecidas e contempladas no desenho de estratégias de negócio, de maneira que as atividades de cada processo gravitem em torno dessas necessidades (ABPMP, 2019).

O sucesso na adoção da gestão de processos de negócio no que tange à esfera estratégica de uma organização, vale frisar, depende de comprometimento contínuo e permanente por parte desta quanto ao planejamento e gerenciamento de seus processos, o que abrange etapas como “modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos”, o que se reveste de continuidade na medida em que se reserva espaço para constante feedback para “assegurar que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente”. (ABPMP, 2013, p. 52)

Com respeito à perspectiva estrutural de análise organizacional, entende-se como sendo de dimensão estratégica o desenho ou planejamento da estrutura de uma empresa, considerando os efeitos desejados a longo prazo no bojo dos processos que a compõem (BECKER; MEISE, 2003). A estrutura a ser desenhada deve contemplar o fenômeno da transversalidade e interseccionalidade no fluxo dos processos em seu planejamento, haja vista que “numa organização convencional, ninguém é responsável por um processo de ponta a ponta, então ninguém estará em posição de gerenciá-lo de ponta a ponta”, o que requer a atribuição de responsabilidades e autoridades a agentes específicos (os “donos do processo”), que atuarão como gerentes seniores para coordenar a execução do processo através da organização (HAMMER, 2015, p. 9. Tradução nossa).

A definição clara de responsabilidades e propriedades, ou seja, a quem pertencem os processos ou a quem corresponde o papel de gerenciá-los, é condição necessária para que a perspectiva estrutural de uma organização seja corretamente pensada de acordo com a BPM (ABPMP, 2013). Isso garante um “compromisso duradouro para manter e transformar os processos”, o que inclui o benefício de que ações rápidas de correção sejam tomadas caso os clientes não obtenham resultados esperados ou se as metas dadas para os processos em sua concepção não forem atingidas (ABPMP, 2013, p. 25).

Esse posicionamento considera a necessidade de se estabelecer um “conjunto de mecanismos de governança que atribuem responsabilidades apropriadas e garante que os processos se integram mutuamente”, que vem a ser complementado por um escritório de processos para planejar, coordenar e supervisionar o programa como um todo, assumindo um olhar global a respeito do funcionamento das estruturas e dos processos que as atravessam (HAMMER, 2015, p. 10. Tradução nossa).

No entanto, é importante destacar que a adoção da BPM no âmbito da esfera estrutural, significa repensar a maneira como os processos são pensados em conexão com a estrutura que os sustenta. Sobre isso, Kugeler e Vieting (2003, p. 166) observam que

no conceito tradicional, todas as decisões essenciais - tipo de organização de trabalho, sistemas de controle, autorizações e responsabilidades das unidades - são determinadas na fase da estrutura organizacional. A organização de processos subsequente navega pelos processos em detalhes por meio das estruturas definidas. O desenho organizacional orientado por processos vai na direção oposta. A determinação de uma estrutura organizacional é baseada nos processos na fase pré-modelar. A fase pré-modelar determina a estrutura de processos e, portanto, define que objetos e atividades serão processados, quais recursos, procedimentos e métodos serão usados, e em qual sequência lógica e temporal as tarefas terão que ser executadas. A questão sobre “quem” é finalmente estabelecida pelo desenvolvimento de uma estrutura organizacional orientada por processos, isto é, quais posições e/ou unidades organizacionais estão formadas, de que forma elas participam nas tarefas dos processos (autorizações e responsabilidades), e como as unidades organizacionais estão coordenadas (sistema de controle). (KUGELER; VIETING, 2003, p. 166. Tradução nossa)

Assim, confirmando o uso da gestão de processos de negócio enquanto ferramenta inovadora e eficaz, a estrutura de uma organização passa a ser formulada de acordo com a estrutura dos processos que orientam suas atividades e por meio dos quais seus objetivos, no que concerne à entrega de valor para os clientes ou público-alvo, são expressos e definidos. A estrutura organizacional, em harmonia com a BPM, é pensada de acordo com esses elementos, bem como quais figuras exercem sua autoridade na condição de gestores e supervisores designados para assegurar que os processos, de ponta a ponta, estejam afinados com os objetivos estratégicos dados em seu desenho e alcançados os resultados desejados.

Ademais, cria-se a necessidade de papéis especializados e novas responsabilidades que vão além dos perfis tradicionais de gestores de nível alto cujas atribuições se restringem ao campo de atuação definido pela estrutura da organização, o chamado “silo funcional” (ABPMP, 2013). A fim de contornar problemas de comunicação, rupturas ou ineficiências ocorridos predominantemente quando processos transitam entre funções de negócio ou setores

de uma empresa, grosso modo (nos chamados *handoffs*), a implementação da BPM requer a criação das figuras dos donos ou gerentes de processos, que dão conta do aspecto transversal observado nos processos (ABPMP, 2013).

Avançando no estudo das perspectivas de análise organizacional, em conexão com a adoção da gestão de processos de negócio, a próxima esfera é a tecnológica. Nesse sentido, convém pontuar que esta abordagem abrange os elementos técnicos que suportam a BPM, bem como as técnicas presentes na organização que são suportadas pelo uso da BPM, demonstrando os efeitos positivos de sua utilização.

De acordo com Hammer (2015, p. 7), “por meio da gestão de processos, uma empresa pode criar processos de alto desempenho, que operam com custos muito mais baixos, velocidades mais rápidas, maior precisão, ativos reduzidos e flexibilidade aprimorada.” (HAMMER, 2015, p. 7. Tradução nossa) A alta flexibilidade para adaptação dos processos às demandas dos clientes e eventuais circunstâncias novas que desafiem o atendimento satisfatório em tempo hábil do público-alvo é determinante para a sobrevivência de uma organização (BECKER; KAHN, 2003).

Para que isso ocorra, é necessário que se conheça o que deve ser adaptado e para o quê, porém essa postura demanda a aplicação das técnicas advindas da BPM, uma vez que “processos não estruturados dificilmente podem ser adaptados razoavelmente porque se perde o controle dos ‘efeitos colaterais’”, o que se opõe ao cenário de uma empresa com implementação madura da gestão de processos, pelo fato de “processos claramente estruturados mostram suas interdependências com outros processos e podem, portanto, ser modificados em seções parciais em perder o contexto geral”. (BECKER; KAHN, 2003, p. 7. Tradução nossa)

Adicionalmente, “processos estruturados permitem detalhamento até o nível funcional e dá transparência às relações entre as etapas individuais de trabalho”, o que é fundamental para que não só os tomadores de decisão a nível organizacional compreendam os fluxos dos processos, mas também os operadores imediatos, cujo entendimento dos processos lhes confere dar sentido a eles e melhorar sua área de responsabilidade com boas ideias, liberando o potencial de inovação na empresa como um todo (BECKER; KAHN, 2003, p. 8. Tradução nossa).

A escolha por quais tecnologias serão necessárias visando atingir os objetivos dados pela visão estratégica de uma empresa, se considera o uso dos recursos das tecnologias de BPM também deve levar em conta o potencial para que as operações sejam flexíveis, ainda se atendo às estratégias centrais (ABPMP, 2013). A visão de tecnologia sempre deve ser

claramente direcionada pelas necessidades de negócio, que serão incorporadas na visão estratégica que, por sua vez, guiará o desenho dos processos (ABPMP, 2013).

Nesse respeito, a BPM figura como escolha acertada pelo fato de que “as aplicações são geralmente desenhadas para prover suporte à atividade funcional e não ao processo interfuncional”, além de ser também “difícil identificar todas as aplicações que proveem suporte a qualquer processo interfuncional e os dados necessários. Também é difícil rastrear atividades ao longo desses processos e identificar a situação do trabalho.” (ABPMP, 2013, p. 361). Essa lacuna é satisfatoriamente preenchida quando se opta por sistemas que façam uso de tecnologias de BPM, cujo papel inclui dar suporte ao modelo de processo e propiciar o monitoramento das atividades e da qualidade do trabalho (ABPMP, 2013).

A próxima perspectiva de análise organizacional a ser abordada em sua relação com a implementação da gestão de processos de negócio é a humana, cujo sentido imediato se conecta com a questão de como as pessoas que fazem parte da execução dos processos podem ser motivadas por boas lideranças e oferecer resistência quando ocorre o contrário. É do interesse desse tipo de análise compreender os objetivos, motivações, atitudes, sentimentos das pessoas, o que transita por temas como: percepções, atitudes, motivações, tipos de liderança e organização informal.

No contexto de implementação da BPM em uma organização, quando se fala de liderança, Hammer (2015) destaca que a existência de uma liderança executiva sênior intensa que esteja engajada e informada é condição imprescindível para que a gestão de processos se desenvolva de forma efetiva. Isso se deve à grande mudança que precisa ser aplicada numa organização para que seja aplicada a transição para um modelo de planejamento e gestão orientado por processos. Haja vista os desafios em realinhar sistemas, autoridades, modos de operação e outros para que a BPM seja desenvolvida, se não houver uma liderança de alto nível que se comprometa com esse objetivo e faça dele sua missão pessoal, é inevitável que a inércia e resistência se interponha e causem o naufrágio do projeto (HAMMER, 2015). “Mais ainda”, acrescenta Hammer (2015, p. 10), “somente um alto executivo pode autorizar os recursos e mudanças significativos que a implementação de processos requer”. (HAMMER, 2015, p. 10. Tradução nossa).

Portanto, quando se avalia o elemento humano no bojo da formulação de estratégias e processos à luz da BPM, o papel de lideranças inspiradoras e dedicadas é fundamental para o sucesso dessa empreitada. Além disso, compete a essas lideranças compreender que as mudanças dependem do envolvimento de sua equipe, o que sinaliza como o fator humano pode contribuir ou prejudicar para o avanço do projeto de transição para a gestão de

processos, a depender de como as pessoas envolvidas serão motivadas a participar ou se sentirão excluídas do processo, gerando resistência.

Conforme esclarecem Jeston e Nelis (2006), as pessoas que exercem a liderança devem entender que é parte do seu trabalho conduzir a mudança, o que requer que atuem como modelos para o restante da organização, praticando o lema *walk the talk* (“andar conforme o que fala”) que se traduz em agir conforme o que se defende, mostrar na prática o que se prega na teoria para os outros membros da organização (JESTON; NELIS, 2006). Além disso, de acordo com os autores:

Líderes, e neste contexto estamos nos referindo a qualquer um que forneça um modelo para os outros, precisam entender que as pessoas são diferentes e levam diferentes quantidades de tempo e esforço para mudar. Alguns mudarão rápido e embarcarão, outros serão mais lentos, e outros ainda nunca mudarão e precisarão ser acomodados de forma apropriada. É papel do líder entender isso e fornecer às pessoas o tempo e o suporte necessários. (JESTON; NELIS, 2006, p. 272. Tradução nossa)

É patente como os líderes agregam muita responsabilidade no processo de mudança organizacional, sendo indicado, conforme Jeston e Nelis (2006), que essas figuras despertem em si mesmos qualidades como paixão e intenso entusiasmo, que, assim como o fogo, irá se alastrar para os demais membros da organização que contribuirão para manter a chama acesa (JESTON; NELIS, 2006).

Quando se fala desse fenômeno em que as pessoas são motivadas pelas lideranças, é preciso frisar que não são apenas recipientes passivos da chama iniciada pelos últimos, são agentes ativos e colaboradores para que as mudanças organizacionais sejam efetivamente realizadas de acordo com os princípios da BPM. O que se espera dos líderes é que saibam como comunicar de maneira eficiente os objetivos estratégicos e convidar seus colegas a participar da mudança almejada, configurando um esforço coletivo.

Para isso, convém lembrar que “as pessoas no processo são motivadas por responsabilidade adicional, autonomia em suas atividades e mais experiências de sucesso. No entanto, todos os envolvidos no processo devem ser informados do desenvolvimento e seu objetivo”. (BECKER; KAHN, 2003, p. 7. Tradução nossa). Por essa razão, é que as lideranças assumem papel fundamental no contexto das mudanças organizacionais, tornando-se cada vez mais importante que saibam “transferir visões, diretrizes estratégicas e metas operacionais para todos os funcionários por meio de comunicação e treinamento adequados.” (BECKER; KAHN, 2003, p. 7. Tradução nossa)

É por falta de iniciativas assim que certos projetos, ainda que muito bem elaborados, fundamentados e de grande potencial inovador, fracassam, revelando como é imprescindível que as partes interessadas - os membros de uma organização que efetivamente serão impactados pelas decisões tomadas - sejam consultadas e incluídas no gerenciamento das mudanças, de forma que estejam habilitadas para realizar novas tarefas de negócio ou novos modos de se fazer, novas aplicações, e medir desempenho, do contrário oferecerão resistência se não aceitaram a mudança ou se sentirem desconfortáveis (ABPMP, 2013).

De fato, “o pessoal de negócio vai querer abraçar a mudança ou encontrar maneiras de provar que é um fracasso. Se a maioria se sente ameaçada pela mudança, encontrará maneiras de fazer fracassar.” (ABPMP, 2013, p. 179) Reconhecer esse risco resulta em assumir que “é melhor envolver os funcionários no processo de reorganização o mais cedo possível, a fim de alcançar sua identificação com os processos e torná-los ‘participantes’ da reorganização.” (LASKE; LUXEM, 2003, p. 212. Tradução nossa)

A seguir, continuando a proposta de tratar das perspectivas de análise de mudança organizacional à luz da utilização da BPM, surgem as esferas cultural e política, que guardam relação muito próxima com o aspecto humano debatido anteriormente, haja vista a interdependência e interação entre tais elementos, considerando como toda intervenção sobre estruturas de pensamento e modos de se fazer já estabelecidos se traduz na necessidade de mudança cultural. Além disso, as mudanças passam por diversas transações e negociações que evidenciam o aspecto político das relações humanas que abarcam os esforços de mudança organizacional.

Um comentário muito oportuno que galvaniza os aspectos cultural e político se encontra em Hammer (2015), que observa como a implementação de uma gestão por processos tende a gerar resistência por parte daqueles que não desejam compartilhar poder, uma vez que

processos demandam que as pessoas de todos os níveis da organização coloquem o cliente em primeiro lugar, estejam confortáveis em trabalhar em equipes, aceitem a responsabilidade pessoal pelos resultados e estejam dispostas a aceitar mudanças. A menos que a cultura organizacional valorize esses princípios, as pessoas simplesmente irão deixar o barco correr com respeito aos processos. Se a cultura da empresa não está alinhada com esses valores, a liderança deve mudar a cultura para que isso aconteça. (HAMMER, 2015, p. 10. Tradução nossa)

É evidente, dessa forma, que a cultura numa organização precisa ser refinada, ajustada, reformada ou completamente substituída, com papel preponderante de suas lideranças, para

que se acomode as inovações pretendidas no processo de implementação da BPM. Tal esforço retoma a percepção de que as pessoas envolvidas devem ser efetivamente incluídas, evitando-se qualquer direcionamento que ocorra apenas de cima para baixo e valorizando ações e iniciativas que atraíam sua participação na mudança cultural almejada.

Cultura, no âmbito de uma organização e enquanto elemento nuclear da BPM, abrange os valores e crenças coletivos que moldam as atitudes e comportamento relativos a processos com a finalidade de aprimorar a performance do negócio (BROCKE; ROSEMAN, 2015). Também, a cultura “inclui como o trabalho é executado e o que motiva os membros da organização para o trabalho”. (ABPMP, 2013, p. 147).

Nesse sentido, “o objetivo final de uma iniciativa BPM é construir uma cultura orientada a processos na qual a organização abrace a tecnologia e outras mudanças necessárias para tornar o trabalho mais eficiente”, o que produz efeitos na estrutura de processos e serviços de uma empresa com o foco em criar valor para os clientes (ABPMP, 2019, p. 302).

O trabalho de transformação dos elementos que constituem a cultura organizacional é fundamental para que a BPM tenha sucesso dentro da organização, o que realça mais uma vez o papel essencial de fortes lideranças para influenciar a cultura, promover o comprometimento com os objetivos e metas relativos à gestão orientada por processos, criar incentivos e exercer sua autoridade com equilíbrio (ABPMP, 2013).

Contudo, é preciso cuidado para que não se utilize a cultura como muleta para apoiar maneirismos ou costumes sob o argumento de que “é assim que fazemos aqui, é o nosso jeito de trabalhar”, o que significaria um uso negativo do aspecto cultural, retomando-a como elemento que justifique a inércia ou a resistência às mudanças (JESTON; NELIS, 2006. Tradução nossa). Ao mesmo tempo, não se deve entender a mudança cultural como um fim em si mesmo, sendo importante observar que os resultados são os objetivos do projeto e que a mudança na cultura advém desses objetivos, o que demonstra que a cultura está intimamente associada à concretização dos resultados estimados (JESTON; NELIS, 2006).

Como avaliar o momento adequado para ajustar a cultura de uma organização? Jeston e Nelis (2006, p. 268) ponderam que

se a cultura precisa ser melhorada, então isso sempre se dará como resultado de alguma parte dos processos, estrutura ou sistemas de gestão de pessoas da organização (incluindo liderança) não estarem funcionando como deveriam. Podem ser descrições de funções incorretas ou metas de medição de desempenho; falta de relatórios ou estrutura de gestão apropriados; falta de

habilidades ou capacidade; estilo de liderança inadequado; ou forças externas impondo mudanças na organização e os processos, estrutura ou sistemas de gestão de pessoas da organização não respondendo ou mudando conforme necessário. Esses problemas geralmente são a causa raiz, e a cultura é o resultado. (JESTON; NELIS, 2006, p. 268. Tradução nossa)

As necessidades e lacunas identificadas num bom diagnóstico com metodologia BPM também não deixam de fora o último aspecto da perspectiva de mudança organizacional que, conforme adiantado, se conecta profundamente com os elementos humano e cultural: o político. Entende-se que para além de incapacidades individuais e ineficiências informadas por uma cultura, o gestor que assume liderança na implementação de uma gestão de processos de negócio precisa identificar possíveis interesses, agendas ou causas subjacentes que frequentemente não são reconhecidas e endereçadas, e podem contribuir para o surgimento de resistências na adoção de mudanças (JESTON; NELIS, 2006). Um termo amplamente utilizado que define essa estratégia é o gerenciamento de mudança.

Gerenciar a mudança envolve reconhecer e endereçar adequadamente desde os estágios iniciais da transição o fator humano, compreendendo que, mais uma vez, o sucesso do projeto depende das pessoas e, se seu comprometimento é basilar para isso, suas posturas e escolhas a respeito das soluções apresentadas podem determinar resultados negativos ou aquém das metas estabelecidas (ABPMP, 2013).

Ou seja, as lideranças precisam articular habilmente os atores envolvidos de maneira a influenciar positivamente sua atitude para com o projeto e envolvê-los, fazendo-os se sentir realmente ouvidos e percebidos na estrutura de processos que se pretende criar ou reformar mediante aplicação da BPM.

Praticar a política também requer da liderança (assumindo o gerenciamento da mudança), em vista da oposição e conseqüente resistência que se possa erguer por parte daqueles que serão impactados pela mudança, “fazer ver aos envolvidos que a realidade muda e que, se todos colaboram, pode mudar para melhor”, além de identificar se aproximar “dos que apoiam a transformação para que a ajude a disseminar a transformação”. (ABPMP, 2013, p. 254)

### 3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), “método” no contexto da pesquisa científica é o conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais que conduzem à obtenção de informações verdadeiras e confiáveis, auxiliando o pesquisador em suas decisões. Esta seção se destina a descrever a metodologia utilizada neste trabalho, as características gerais do estudo, meios de coleta de dados, fontes e análise de informações.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS

Antes de mais nada, a pesquisa pode ser considerada como sendo de natureza qualitativa. Este tipo de pesquisa “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados” (MINAYO, 2002, p. 21). Neste tipo de pesquisa, não se busca quantificar um fenômeno de forma numérica, mas sim entender como o fenômeno observado se manifesta no contexto social em que está inserido (GODOY, 1995).

Trata-se também de um estudo de caráter exploratório. Segundo a perspectiva trazida por GIL (2002, p.41), pesquisas desta natureza “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. isto permite ao investigador criar uma visão geral do fenômeno estudado, aprimorar ideias e realizar inferências.

#### 3.2 FORMA DE COLETAS DE DADOS E FONTES

Para além da pesquisa bibliográfica utilizada para construção do referencial teórico, esta pesquisa fez uso de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental para coleta de dados.

A partir da visão de GIL (2008), a entrevista pode ser entendida como um tipo de interação social, na qual ocorre um diálogo assimétrico, em que um dos participantes busca informação enquanto o outro se coloca como fonte desta informação. Esta visão é corroborada por Lakatos e Marconi (2003, p. 195), que definem a entrevista como sendo “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa”.

Este meio de coleta de dados permite a obtenção de dados acerca de diversos aspectos do contexto social analisado e do comportamento humano envolvido, também permite a captação de dados que não se encontram formalizados, mas que são relevantes para a pesquisa (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2003).

Trata-se de um tipo de instrumento de coleta de dados flexível, podendo ser planejada e conduzida de várias formas (GIL, 2002) No caso do presente estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, em que há a elaboração de um roteiro de perguntas, mas o pesquisador tem liberdade de fazer alterações e intervenções no roteiro no decorrer da entrevista (MANZINI, 2004). Esta abordagem considera a natureza dialógica da entrevista, permitindo maior adaptabilidade ao pesquisador para alcançar o objetivo de pesquisa, visto que o roteiro pode ser moldado às questões que surjam de maneira espontânea durante a entrevista (CASTRO, OLIVEIRA, 2022).

A fim de alcançar o objetivo proposto neste estudo, foram entrevistados 08 servidores públicos entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, cujo perfil está descrito de maneira superficial, a fim de assegurar que suas identidades sejam preservadas. São homens e mulheres, servidores estáveis, em cargos de nível médio e superior. Todos os servidores têm alguma ligação institucional direta com a Gerência de Remunerações da UFJF - GREM e o tempo de vínculo com o setor varia de 03 meses até mais de 15 anos. Os entrevistados foram identificados como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8, sendo que “E” significa “entrevistado” e a parte numérica identifica uma sequência aleatória, que não corresponde à ordem cronológica das entrevistas.

A fim de complementar os dados obtidos nas entrevistas e permitir melhor compreensão do contexto institucional, também foi realizada uma pesquisa documental. Este tipo de pesquisa se vale de documentos a fim de obter dados relevantes ao problema de pesquisa e permite o levantamento de informações oficiais sem que se faça necessário realizar indagações que poderiam ser desconfortáveis para os entrevistados no contexto de uma entrevista (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2003). Os principais documentos consultados foram o Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2022-2027 o, portfólio de processos mapeados do Escritório de Processos da UFJF, o portfólio de processos do Sistema SEI da UFJF e a Carta de serviços da PROGEPE da UFJF

### 3.2 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos com as entrevistas e com a pesquisa documental foram tratados por meio da análise temática, a qual busca identificar, analisar, interpretar e reportar padrões, que são chamados de temas, em uma base de dados qualitativos (BRAUN; CLARKE, 2006). Temas por sua vez são identificados como conjuntos de respostas, padrões ou significados que captam algo relevante ao problema de pesquisa (SOUZA, 2019; SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020).

Dentre as vantagens da análise temática destaca-se a sua flexibilidade, pois permite uma ampla variedade de abordagens, ela permite a realização de estudos mais indutivos, em que os temas surgem a partir dos dados, mais dedutivos, em que são definidos temas previamente a partir da teoria e depois são buscados nos dados, ou até mesmo uma abordagem mista, na qual são identificados temas a partir da teoria e da base de dados (SILVA; BARBOSA; LIMA, 2020; RESES; MENDES, 2021; SOUZA, 2019).

Braun e Clarke (2006) apresentam uma abordagem para aplicação prática da análise temática que envolve os seguintes passos: 1 - Familiarização com os dados; 2 - Criação de códigos iniciais; 3 - Busca por temas; 4 - Revisão de temas; 5 - Definição e nomeação de temas; 6 - Produção de relatório.

O quadro 10 a seguir apresenta os temas identificados nesta pesquisa, identificados de forma dedutiva, ou seja, os temas foram definidos previamente com base na teoria. Os temas contribuem para o alcance dos objetivos específicos a que se relacionam no quadro 10.

Quadro 10 - Temas identificados

Problema de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Temas
Como se dá a gestão de processos na Gerência de remunerações UFJF em seus aspectos sociotécnicos e como ela pode ser melhorada?	Analisar a gestão de processos da GREM e identificar oportunidades de melhoria, segundo servidores do setor e da respectiva pró-reitoria, numa perspectiva sociotécnica.	Caracterizar a gestão dos processos realizados na GREM.	<b>MAPEAMENTO</b> <b>MODELAGEM</b> <b>IMPLEMENTAÇÃO</b> <b>MONITORAMENTO</b>
		Identificar as disfunções e ineficiências da gestão dos processos realizados na GREM em seus aspectos técnicos e humanos.	
		Avaliar as possíveis oportunidades de melhoria na gestão dos processos.	

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

## 4 RESULTADOS

O estudo foi realizado na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que é uma instituição pública e gratuita de ensino superior, que conta com mais e 90 cursos de graduação, 45 de mestrado e 24 de doutorado, divididos entre dois campi, o de Juiz de Fora e o de Governador Valadares. São atendidos cerca de 26.000 alunos, por intermédio da atuação de mais de 1.600 professores e mais de 1.500 técnico-administrativos em educação (UFJF, 2025g). Para gerir e administrar esta expressiva mão de obra, a UFJF conta com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, que cuida de assuntos relacionados à gestão de pessoas, como qualificação de pessoal, saúde do servidor, cadastro e folha de pagamento (UFJF, 2025h). Dentro da PROGEPE, a Coordenação de Administração de pessoal fica responsável pelos setores de cadastro e de remuneração, sendo que a Gerência de Remunerações – GREM o setor da CAP responsável pela folha de pagamentos (UFJF, 2025e).

A GREM é responsável pela gestão de folha de pagamento, realizando inclusões, alterações e exclusões, cadastramento de auxílio, (como auxílio alimentação e auxílio transporte), cadastramento de gratificações relacionadas a função gratificada e à substituição de função gratificada, cadastramento de pensão alimentícia, lançamentos de retroativos e valores relativos à processos de exercício anterior, pagamentos e descontos diversos (UFJF, 2025c).

Para os fins deste trabalho também vale caracterizar brevemente o Escritório de Processos – EP, e o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional – CGCO. O EP é o setor responsável pela implementação da gestão de processos (BPM) na UFJF, sendo responsável por atividades como mapear e racionalizar processos (UFJF, 2025c). O CGCO é o setor responsável por traçar estratégias e mobilizar recursos de TI em prol da agilização de processos (UFJF, 2025b).

A seguir, a forma como os processos são elaborados no âmbito da PROGEPE é descrita e analisada.

### 4.1 MAPEAMENTO

Um dos pontos mais destacados pelos entrevistados é a falta de formalização e mapeamento dos processos. A maioria dos servidores relata que os processos não são documentados de maneira adequada, alguns relatam até mesmo que não há qualquer tipo de mapeamento: “Não há um mapeamento, não há um fluxo de atividade registrada

formalmente.” (E1); “Uma coisa escrita, uma coisa... Não, para mim não” (E2). Outros, como E3 e E4, reconhecem a existência de tentativas de mapeamento, mas destacam que elas são consideradas inadequadas ou simplificadas demais.

É, não ficou [útil], simplifiquei muito as nossas tarefas, a gente não gosta muito desses mapeamentos, porque simplifica e as pessoas não sabem a importância de cada passo ali dentro, quem não trabalha, quem nunca trabalhou lá e às vezes não vê essa importância (E3)

Algumas coisas tem, algumas coisas até do passado mesmo, mas as coisas que tem eu acho que ainda são, pelo menos do meu ponto de vista e da minha área, são meio precárias ainda. (...) Como a gente faz, por exemplo, coisas nossas internas, trabalho, como o processo chega, o que eu faço, o que eu insiro no processo, quais são as informações desejadas, isso não tem. (E4).

Os mapeamentos em questão, considerados pelos servidores como sendo inadequados, são os constantes nos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) do sistema SEI, disponíveis no próprio sistema e no *site* da UFJF (UFJF, 2025a). Estes mapeamentos são compostos por um POP, que descreve as ações a serem tomadas dentro do sistema SEI e um fluxograma (UFJF, 2025a). Apenas E8 considerou estes levantamentos como mapeamentos adequados e que são de fato utilizados. Segundo E8, a produção de um mapeamento na PROGEPE ocorre da seguinte maneira: primeiro ocorre uma reunião entre o servidor responsável pela realização do mapeamento e as chefias do setor (gerência e coordenação) para que possa ocorrer um contato inicial do servidor com o processo e para que as chefias apresentem as necessidades de mapeamento; após a reunião inicial o servidor da PROGEPE vai ao setor e busca compreender como o processo é realizado na prática; a partir destas informações o servidor cria um esboço de mapeamento na aplicação “BIZAGI”; este esboço é analisado pelas chefias do setor e, quando necessário pelos setores pelos quais o processo tramite, pelo Escritório de Processos ou até mesmo pelos pró-reitores; por fim, caso haja demanda de implementação de soluções de TI, a PROGEPE busca o setor responsável da UFJF, o CGCO. De acordo com E8, a PROGEPE conta com um servidor, que, apesar de não ser dedicado unicamente a esta tarefa, conhece a linguagem BPM e auxilia o setor no momento de realizar mapeamentos.

E4 Considera que os mapeamentos do SEI, apesar de não adequados como “mapeamentos de processos”, funciona como um manual do SEI. “Na verdade, assim, eu posso dizer de cara, eu nunca fiz curso de SEI, eu fui por meio dos pops, eu fui aprendendo por meio do pop” (E4).

Devido à ausência de um material apropriado, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, e E7 relatam que o aprendizado das tarefas ocorre principalmente de maneira informal, com os servidores sendo ensinados por colegas mais experientes.

E, muitas vezes, isso é passado pelo próprio colega que fazia função anteriormente. Então, assim, muitas vezes, nem a gerência, nem a coordenação te comunicam isso. Você chega lá e descobre que aquela informação vai ser sua e o colega que fazia vai te ensinar (E1)

Normalmente é os colegas que explicam. Ah, você vai fazer isso, tal coisa. Seu colega vai te explicar como é feito. Aí o colega que ensina, que explica. Aí quando tem dúvida a gente pede para os gerentes, né? Mas os colegas que ensinam mesmo. (E2)

Lá é, funciona assim, no tempo que eu estou lá, né, você entra, e você, a pessoa que você está ocupando o lugar, te ensina a fazer o trabalho, agora, as origens desse, de como foi mapeado, né, do que levou a gerência a tratar aquele assunto daquela forma, isso não é tão claro pra gente. (E7)

Essa dependência de conhecimento informal pode ser problemática, especialmente quando um servidor deixa o setor sem repassar o conhecimento adequado. E1 menciona que, quando um colega sai sem capacitar o substituto, o conhecimento sobre a tarefa se perde, e o novo servidor precisa "descobrir" como realizar a atividade. "Então, assim, isso quando a gente tem a oportunidade de ser capacitado e treinado pelo servidor que faz a função, porque muitas vezes é meio que, tipo assim, tenta entender aí". Este relato corrobora a visão de Jeston e Nelis (2006) de que o quanto mais o conhecimento organizacional esteja explícito, documentado e sistematizado, melhor para a organização, que terá menos chances de perder conhecimento com a saída de algum servidor.

Outro tema recorrente é a falta de um repositório centralizado de conhecimento e legislação. E1 relata que os servidores não são informados sobre as leis que regem suas atividades, "a lei é a lei lá do além, tipo assim, tem uma lei que fala sobre isso, e você fala, qual é a lei que fala sobre isso?" (E1). Alguns entrevistados dizem que precisam buscar essas informações por conta própria e que, embora exista o Sigepe Legis como mecanismo de pesquisa, de legislações, não há um repositório específico do setor para normas e legislações.

Você tem aquele Sigepe Legis, se não me engano, o site onde estão todos... Você consegue consultar as orientações normativas, notas técnicas, alguma coisa e tal. E aí você vai... 'Deixa eu ver se isso aqui ainda tá vigente', (...) mas agora uma coisa própria do setor, em relação à documentação de normas ou de procedimentos a serem seguidos, uma coisa específica do setor, não. (E7)

Vale destacar que o Sigepe Legis é um site voltado para legislações e normas do Governo e não funciona como um repositório de conhecimento acerca de processos, apenas de normas (GOVERNO FEDERAL, 2023). E6 também reforça que, quando precisa de uma legislação, faz buscas no sistema SEI, bem como na internet. “É, isso aí já no próprio SEI tem a definição, né? (...) Aí tem a legislação que embasa, né?” (E6). “Quando eu preciso da legislação eu joga na internet e acho a legislação, para ficar sabendo, agora a parte de execução mesmo é muito informal.” (E6).

Além de leis e normas, também foram citados manuais acerca dos sistemas do governo federal, como o sistema SIAPE, utilizado para fazer os lançamentos de pagamentos. “Mas na maioria das vezes já vem esse, por ser tudo muito implantado no sistema, tudo informatizado, a gente já recebe esses manuais” (E3). “O SIAPE tem o próprio manual. Cada transação que você [usa], cada serviço que você vai fazer lá no SIAPE, o SIAPE tem o seu próprio manual.” (E6). Todavia, estes manuais se referem apenas aos sistemas de lançamento (GOVERNO FEDERAL, s.d.) e, mesmo assim, podem ser superficiais, deixando funcionalidades importantes de fora, ao se referir a uma funcionalidade que permite fazer vários lançamentos de forma mais rápida, E5 narra que “ninguém te ensina, eu aprendi por acaso, (...) isso não tem em manual nenhum“, por estes motivos os manuais do Governo acabam não sendo muito utilizados pelos entrevistados: “Olha, eu nunca peguei pra usar [os manuais], porque a gente vai aprendendo muito com o colega” (E6). “Igual eu te falei, como a gente está usando mais a prática do que os próprios manuais, vamos dizer assim, eu acho que ele tem lá” (E5).

Quase todos os entrevistados relatam que muitas vezes fazem anotações e manuais próprios

Na informalidade, bom, eu posso responder por mim, eu sei de alguns colegas que fazem, que fazem isso até mesmo para a própria pessoa se organizar, mas eu, por exemplo, faço. (...) Porque exatamente aquilo que eu já falei, como não existe um procedimento padrão documentado, você corre o risco de ter uma desorganização muito grande no seu trabalho (...). Então, assim, para que eu própria não me perca, para que eu não fique com o meu trabalho desorganizado (...) amanhã ou depois alguém pode entrar e pegar aquela função. Então eu tento catalogar, inclusive, colocando ali todas as exceções. (E1)

“Quando eu aprendi, eu fiz o manual. Aí quando vai surgindo coisa nova, aí eu vou meio que adaptando.” (E2) “Eu tenho um mapa, um arquivo ali que eu tenho anotado. O que deve ser feito, qual a ordem, qual a forma”. (E3)

Percebe-se que há uma grande informalidade com relação ao mapeamento de processos da GREM, apesar de haver um mapeamento oficial, que envolve a PROGEPE e o Escritório de Processos, este mapeamento, que abarca apenas as tramitações que ocorrem no sistema SEI (sistema que se destina a tramitação de processos e documentos na UFJF (UFJF, 2025a)), é desconhecido ou considerado inadequado pelos servidores, que indicam que não foram devidamente consultados quando o mapeamento foi feito, o que representa uma situação preocupante, pois os mapeamentos são feitos com o intuito de serem utilizados, não por acaso a ABPM (2019) considera que o melhor parâmetro para identificar a qualidade de um mapeamento é a sua taxa de utilização. Apenas o fluxograma não é o bastante para subsidiar uma iniciativa de gestão de processos, é preciso que este documento seja acompanhado por outras informações que indiquem o que é feito, como é feito, por que é feito desta maneira e mais quaisquer dados que contribuam com o entendimento adequado do processo (ABPMP, 2013). Existem manuais do Governo Federal referentes aos sistemas disponibilizados por ele e o servidor tem meios de pesquisar leis o que pode ajudar a entender o que se passa nos processos.

Devido a esta informalidade o estado do conhecimento processual do setor é precário (E4), os servidores são treinados uns pelos outros, de maneira informal, conforme a necessidade surge, desta forma, na ocasião de saída de um servidor, há o risco de perda de conhecimento organizacional. Diante deste risco os e da insegurança de realizar uma atividade crítica como a de folha de pagamento sem recorrer um direcionamento formal, os servidores criam seus próprios manuais e repositórios, tanto para se resguardar em termos de segurança jurídica, quanto para mitigar o risco de perda de conhecimento institucional, para que eles mesmos não se percam ou os colegas não tenham tantas dificuldades em aprender a atividade caso seja necessário. Olhando pela perspectiva humana, Jeston e Nelis (2006) sugerem que a participação efetiva dos servidores da ponta na fase de mapeamento poderia trazer mais confiança na gestão e nos processos em si. Os autores sugerem que este contato inicial ajuda a motivar os colaboradores a contribuir com o sucesso do projeto de mapeamento, que durante todo processo de efetivação da gestão de processos haja a participação efetiva da liderança e de todos os interessados, para evitar que haja resistência e medo da mudança. Por outro lado, uma visão da situação através da ótica de Morgan (1996) pode indicar possíveis dificultadores para esta participação, na visão do autor, as diversas fontes de poder organizacional interagem dinamicamente entre si, de modo que uma mudança no controle do conhecimento, por exemplo, pode afetar outras estruturas de poder, o que pode levar a conflitos.

No caso aqui apresentado, os servidores não atendidos pelos mapas atuais, decidem fazer seus próprios manuais, Situação que corrobora a percepção de Jeston e Nelis (2006) de que disfunções no funcionamento da organização podem levar à mudanças na cultura, também segno caso em tela, de acordo com a (ABPMP, 2013), as mudanças positivas poderiam ser impulsionadas e cristalizadas com o apoio de uma liderança forte e engajada, um trabalho essencial para o sucesso da gestão de processos.

#### 4.2 MODELAGEM

A maioria dos entrevistados ressaltou que as decisões são impostas "de cima para baixo", sem consulta aos servidores que executam as atividades. "A gente que muitas vezes vai desempenhar a função, vai fazer a tarefa, a gente não tem participação. Aquilo vem de cima" (E1); "Ah, eu assim, das coisas que eu faço ali, (...), do jeito que vem a gente executa" (E2); "A gente não tem essa responsabilidade não, a chefia vem e dá essa instrução. Não é essa responsabilidade do servidor" (E3).

A modelagem e a busca por melhorias nos processos são frequentemente realizadas de maneira informal e não padronizada, baseando-se principalmente na experiência prática e na iniciativa individual dos servidores "vai ficando mais difícil de resolver, o tempo vai ficando curto, aí... Meio que a gente tenta algo, sei lá, tenta mudar o jeito de fazer, se der certo, né?" (E2);

Como eu falei, como não há essa catalogação, a gente vai percebendo isso ao longo da tarefa, conforme a gente vai desenvolvendo. Então, a gente vai vendo assim, poxa, mas aqui a gente tem um retrabalho, a gente faz isso desnecessariamente, porque a gente faz isso, depois tem que fazer de novo, se tal etapa viesse antes, pouparia um trabalho da gente. Então assim, a gente não tem isso catalogado, então a gente vai mesmo na experiência, na prática. (E1)

Às vezes faz entre os servidores. Por exemplo, estou te ajudando a fazer um lançamento ali. Você faz rápido, eu faço lento. 'Por que está demorando aí? Estou usando macro.' 'Ah é, está usando macro? Como é que é macro?' Então assim, o próprio servidor, às vezes um com o outro ali, vê a melhor maneira de fazer a coisa, entendeu? (E5);

Tem coisa que eu já fiz ao longo desses anos que eu estou lá que quando eu comecei a fazer quando me passaram de algum outro servidor que fazia, que saiu, e eu comecei a fazer eu pensei, se eu fizer de outra maneira vai ficar mais fácil. (...) De acordo com a minha experiência [a modelagem] mais por conta de quem faz. Amanhã ou depois eu posso sair, Se eu for passar pra

alguém, o que eu faço hoje em uma planilha, a outra pessoa pode achar melhor fazer sei lá, no papel. (E7)

As iniciativas dos servidores de melhorias dependem do aval das chefias,

Tem coisa ali que eu acho que pode ser feita diferente. Aí eu sugiro. Aí se eles acharem que é melhor também, aí a gente vai abraçar a nova ideia, embora se não continua da forma que a gente foi repassar, que a gente vai fazendo. (E2).

A resistência à inovação foi um tema marcante, E3 e E7 narram que a proposição de melhorias é tranquila

Se você, por exemplo, ‘olha só, eu acho que dessa forma vai ficar mais fácil de controlar. O que você acha, chefia?’ Aí, a gente chega na chefia e fala, ‘Posso utilizar dessa forma, fazer desse jeito?’ (...) Não é uma coisa fechada A gente tem essas negociações. Às vezes dão certo, às vezes não. (E3).

Tem coisa que, às vezes, surge uma dúvida e eu procuro a gerência, ou a coordenação, no caso, e falo, ‘ah, não, acho que a gente pode fazer desse jeito’, trocar uma ideia para tentar otimizar ali o trabalho, né? Isso lá, para mim, sempre foi bem tranquilo, sabe? (E7)

Já outros servidores, como E1, E4 e E5, relatam que para alguns tipos de mudanças que envolvam tecnologias mais avançadas ou que perpassem por outros setores podem sofrer mais resistência:

E quando eu automatizei esse relatório, (...), teve uma resistência enorme, quase que como se eu tivesse que ficar lá somando na mão. (...) Existe uma resistência muito grande de implementar alguma coisa que possa melhorar o trabalho, mas que a própria chefia não domina. (E1)

E4 relata que por vezes é difícil fazer com que outros setores sigam o processo conforme foi padronizado, tanto com relação à forma, como com relação aos prazos:

A gente recebe às vezes processos do mesmo tema, do mesmo assunto, mas de várias formas, entendeu? Às vezes você não recebe nem o processo, você recebe o e-mail solicitando e assim, então é uma coisa assim, né? (...) Então assim, porque pra fulano foi feito desse jeito? Foi feito de outro, porque depende também de quem tá fazendo, quem tá mandando pra gente o processo, entendeu? Então assim, às vezes o fato de não ter esse padrão, dificulta um pouco até pra gente (E4)

Mas ainda existe um atraso desnecessário ao meu ver. Uma vez que é tudo pelo SEI, entendeu? Eu acho que tem, principalmente quando se fala em pagamento, tem que chegar a informação a tempo e hora. E os setores, eles não são assim (...). Porque muitas vezes a gente perde datas, e às vezes as pessoas ligam cobrando coisas, ou reclamando de coisas que dependem da nossa... Porque saiu atrasado o setor tal, porque demorou dois meses para chegar no nosso setor. São coisas que realmente não justificam. Mas é aquela história, a culpa é de quem? Por isso que eu acho que deveria ser mais padronizado certas coisas, sabe? (...) Então vamos chamar o setor tal, o setor de pagamento, o setor de cadastro, todos os envolvidos, e vamos chegar no... Vamos padronizar isso aqui. (E4)

Já E5 narra uma situação (que não foi colocada em citação direta por ser muito específica) em que um servidor propôs uma alternativa de melhoria que aumentaria dramaticamente a eficiência de um determinado processo, entretanto, a implementação passaria por outro setor, fazendo com que os dados enviados por aquele setor chegassem na GREM já tratados, por meio de uma alteração nos sistemas deste setor. Nesta situação, mesmo sem o aumento no volume de trabalho, o setor não aceitou a melhoria, reforçando que há uma divisão entre os setores.

E8 reforça que pode haver uma resistência maior à novas tecnologias “Então assim, a barreira maior é enfrentar a resistência, né, que às vezes a pessoa já faz realmente há 20, 30 anos, né? Então, isso é muito comum que se tenha uma resistência, né, às novas tecnologias, às formas de utilização, né?” E8 também afirma que essa resistência vem diminuindo com o tempo “Ela [a resistência] já foi mais forte, né, assim, hoje em dia as pessoas já estão mais habituadas com as novas tecnologias, né”

Alguns entrevistados também explicam que há limites para o que pode ser modificado, pois o trabalho tem que seguir legislações e partes dele está restrito ao que é possível fazer dentro dos sistemas do Governo,

Porque é o que eu te falei, é muito baseado no... vem a legislação, vai ter que ser implantada, pelo setor tal, vai ter... Já vem o programa onde vai ser implantado, direto de Brasília, o pessoal do TI que mexe com isso, o adicional, a gente vai descobrindo ali. Depois de um tempo, ‘eu consigo cancelar isso que eu fiz, eu não consigo cancelar’. Essas coisas a gente vai descobrindo, mexendo. E vendo, às vezes eles mandam o manual também, a gente consulta esse manual. Mas na maioria das vezes já vem esse, por ser tudo muito implantado no sistema, tudo informatizado, a gente já recebe esses manuais, não tem muito o que modificar aquilo ali. (E2)

É lógico que você tem o mínimo, você tem legislação que você tem que seguir, você tem toda uma forma que você tem, né, as questões de documentos. (...) Ela não detalha como fazer. Como fazer, né. Isso aí não vem realmente, mas a gente tem todo o rigor a ser seguido, né. Então, acaba

que a gente não tem muito o que inventar, não tem muito o que ficar... ‘ Ah, vou mexer isso aqui pra melhorar.’ Acaba meio que engessado. (E6)

A modelagem, assim como o mapeamento, acontece de maneira informal, apesar de inicialmente ser passada de cima para baixo, a execução do dia-a-dia, e conseqüentemente a modelagem, esta vai sendo moldada pelos servidores, dentro dos limites legais. Tentativas de melhoria surgem da iniciativa dos servidores. As mais simples parecem sofrer pouca resistência, mas iniciativas que façam uso mais avançado de tecnologias ou que precisem de uma mobilização transversal na estrutura da instituição sofrem uma resistência maior.

Sem um mapeamento adequado também não há uma base a partir da qual possa surgir um modelo de melhoria de processos. No caso em tela, percebe-se que os servidores da ponta procuram identificar e propor estas oportunidades de melhoria, entretanto, devido ao caráter informal das melhorias, há uma dificuldade de se colher um dos maiores benefícios da gestão de processos, a melhoria do processo em escopo intersetorial, ao limitar as possibilidades de melhorias a cada setor individual, fecham-se possibilidades de ganho ainda maiores que ocorreriam em uma estrutura mais coordenada (ABPMP, 2013). Em contrapartida, a falta de um processo de análise transparente faz com que os servidores fiquem frustrados ao ver suas ideias descartadas.

#### 4.3 IMPLEMENTAÇÃO

No que tange a implementação novos processos, com relação à estrutura, física e digital, E8 descreve que:

Se é um sistema do governo, ele já está pronto, mapeado, a gente já recebe. Agora, se precisa de algum ajuste interno, sistemas internos, institucionais, a gente precisa de que uma pessoa faça essa interlocução, que a gente chama de análise de negócios entre PROGEPE e o CGCO (E8)

A gente apresenta para saber se o CGCO consegue atender ou não. Algumas vezes não é possível atender, então a gente tenta adaptar com controles no Excel, por exemplo, ou fazer um sisteminha no Axis, ou no Power BI, alguns processos do projeto, eles estão em controles no âmbito de cada coordenação, porque a gente não detém o sistema. (E8).

Os outros entrevistados confirmam que as modificações no sistema do Governo Federal já vêm prontas para uso: “Já é um programa do governo federal, aí eles vão lançando

lá, ah, mudou tal coisa, aí vem as notificações, né, aí a gente olha e vai se adequando ao que o governo manda” (E2);

A partir do relato do E8, compreende-se que a UFJF tem uma estrutura para auxiliar neste aspecto da implementação de processos, mesmo que nem sempre ela consiga atender às necessidades do setor.

Sobre o aspecto de treinamento de novas atividades, os entrevistados afirmam que a implementação parte da coordenação, podendo passar pela gerência. Entretanto, parece haver uma discordância sobre a percepção da forma como as atividades são passadas:

Então, na verdade, geralmente, quem vem impondo para a gente os processos, e é importante falar isso, vem impondo os processos novos, geralmente é a coordenação. Então, assim, isso costuma vir por parte da coordenação. Até as gerências ali têm poucas participações (E1).

Ela [a coordenadora] passa, mas é em conjunto. Eu falo, 'tem tantos processos. Eu vou fazer dessa forma, está tudo bem? Esse formulário está bom para vocês?' É uma conversa ali da gente com a chefia. A essa abertura que a gente consegue... (...) A gente vai lapidando o procedimento. Mas é feito em conjunto. Não há uma imposição. (E3).

Mas acaba que passa por esse caminho mesmo, vem pela coordenação [a atividade a ser implantada], gerência e conversa com a pessoa (...) a gente tem uma hierarquia a ser seguida. Então acaba que vai chegando até chegar no servidor que vai fazer efetivamente. Então ensinar, vamos supor que a coordenação sabe fazer, ela mesmo ensina direto. (E6)

Outro ponto abordado pelos entrevistados foi o treinamento mecanicista, voltado apenas para a execução e não para a compreensão do processo como um todo: “A gente não tem essa visão processual do negócio. Chegou uma coisa diferente, tem que fazer isso e ser assado. Aí alguém... Geralmente alguém aprende e reproduz o conhecimento” (E3); “Ali, infelizmente, a gente não tem muito tempo pra esmiuçar essas questões.” (E3); “Ah, eu assim, das coisas que eu faço ali, eu acho que não, do jeito que vem a gente executa. Eu acho que principalmente eu estou falando de mim. As coisas que normalmente já vem para a gente executar” (E2);

Lá é, funciona assim, no tempo que eu estou lá, né, você entra, e você, a pessoa que você está ocupando o lugar, te ensina a fazer o trabalho, agora, as origens desse, de como foi mapeado, né, do quê que levou a gerência a tratar aquele assunto daquela forma, isso não é tão claro pra gente. (E7)

Quando eu aprendi a fazer o lançamento, tipo assim, simplesmente falava assim, coloca o 44, coloca o 21, mas se eu te falar que até hoje eu não sei

exatamente o que significa o 21 e o 44, eu faço, eu faço porque foi me passado que no lançamento era para eu colocar daquela forma, entendeu? Mas assim, se que isso foi explicado, eu entender o porquê que eu faço aquilo ali, não. (...) tem coisa do procedimento que é tipo, faz assim, coloca isso, e aí vida que segue, entendeu? Sem te dar uma explicação exatamente do porquê que você faz aquilo ali. (E1)

Não há um material que instrua sobre as legislações e normas afetos ao trabalho no setor, como também não há um mapeamento considerado adequado pelos entrevistados e isso se reflete na implementação de processos. Apesar de haver CGCO, setor da UFJF que trata de implementações relacionadas a sistemas e a TI, o treinamento e instrução de servidores ocorre de maneira informal, muitas vezes de maneira mecanicista, pois o servidor aprende a executar uma tarefa sem compreender o embasamento legal e o contexto daquele processo dentro da UFJF. Esta forma de implementação vai na contramão da visão estabelecida pela ABPMP (2013; 2019), que reconhece a importância de clarificar para o servidor na ponta como suas atividades devem ser feitas, porque e como elas se encaixam no processo como um todo, esta atividade é colocada como uma fase própria no modelo de Jeston e Nelis (2006), a *People Phase* se preocupa precisamente em discutir estes aspectos relevantes com as pessoas que executam os processos. Os autores afirmam que esta é uma fase crítica em seu modelo e que conduzi-la sem a devida atenção pode colocar todo o projeto de mudança em risco. A má condução do procedimento de implementação, no tocante às pessoas, pode gerar uma grande resistência, segundo os autores, não adianta idealizar a melhor solução se as pessoas se recusarem a utilizá-la, ou utilizarem mal, por este motivo, nesta fase até a cultura organizacional pode ser abordada, com a finalidade de alinhar mais precisamente as ações das pessoas ao novo processo.

#### 4.4 MONITORAMENTO

A maioria dos entrevistados relatou que não há métodos estruturados para monitorar processos: “É, se não tem registro, não tem como monitorar e acompanhar.” (E1), referindo-se também à falta de um mapeamento; ao ser perguntado se há algum controle E2 informa que: “Não. Normalmente, só mesmo se der alguma coisa lá na frente... Se surgir um erro, alguém reclamar...” (E2); “Essa parte de acompanhamento fica mais complicada. Cada um vai acompanhar o seu processo de trabalho até a finalização dele (...) Tipo a gerência, não consegue acompanhar tudo o que é feito por cada um.” (E6) “É um acompanhamento mais do dia a dia ali, né? Do trabalho mesmo na prática, cara. Não tem, assim, uma coisa oficial.”

(E7). O que há, na visão de alguns entrevistados, é um controle geral por parte da chefia, com o intuito de identificar erros antes que ocorram: “eu imagino que tem [controle das chefias], porque vira e mexe eu vejo que meus processos estão em uma ordem diferente, se alguém mexeu e olhou para ver se está sendo feito direitinho, aí às vezes eu recebo, ‘oh, fulana, você viu o processo da sicrana, eu vi que não colocou tal negócio’” (E3);

Eu acho até que tem esse monitoramento, talvez até de uma forma não tão, como pode falar, não tão oficial, mas existe esse monitoramento. Inclusive as próprias chefes estão sempre cobrando da gente o controle, esse monitoramento dos processos. (...) Quando elas veem alguma coisa, isso é mais difícil, né? Elas te alertam (E4)

Muitos entrevistados criam registros por iniciativa própria, visando se resguardar de questionamentos futuros. “Como a gente não tem um controle formal, se a gente por si só não desenvolve um mecanismo de controle e acompanhamento do nosso trabalho, a gente se enrola, entendeu?” (E1);

Aí um controle mais grosso, eu mantenho por exemplo, as portarias, mês a mês, eu sei as portarias que eu lancei, eu sei o que eu não consegui mexer, e eu sempre coloco, lançado na folha tal, lançado na folha tal. E no computador eu mantenho esse controle, tento manter também, no Excel. (...) Não tem uma forma específica, não existe, mas eu acho que todos os servidores têm um controle, que seja no Excel, uma agenda, onde você reporta ali o que você fez. Até para depois alguém vier questionar alguma coisa, a gente, ‘não, está aqui. Não, não foi feito ainda, porque chegou depois que a folha já estava fechada’. Funciona bem dessa forma. (E3)

O que fica ruim é que às vezes a PROGEPE tem uma série de controles paralelos de informação, que não deveria estar em controles paralelos, e sim em sistemas institucionais. Mas tem a boa vontade do servidor em estar registrando a informação em algum lugar. Essa informação deveria ser institucional, mas às vezes a gente não consegue. O que é o dificultador hoje em dia é justamente a falta de sistema para alguns processos da PROGEPE. (E8)

Os entrevistados citam alguns mecanismos de detecção de erros externos ao setor como auditorias: “Mas assim, a auditoria vai te alertando para coisas, né, (...) então, ela pede que você coloque no descritivo lá o máximo possível, (...) Aí a auditoria pega. Porque a auditoria vai pegando, assim, coisas aleatórias” (E4); “A auditoria preventiva, eles pegam isso. Olha, ‘verificar o lançamento de férias, matrícula tal, servidor tal, por ter apresentado o valor divergente’. Eles pegam isso aleatoriamente, mas pegam.” (E5). Entretanto, E4 e E5 relatam que a auditoria faz um monitoramento de lançamentos aleatórios e voltado apenas para o cálculo de valores lançados.

A falta de um procedimento de acompanhamento que avalie processos, pode fazer com que vícios nos processos não sejam detectados por um longo período de tempo. Neste sentido E1 relata uma situação (que não será descrita de maneira detalhada) em que um determinado tipo de desconto não era realizado pelo setor e isto só foi percebido por um servidor ao assumir uma tarefa correlata. E6 relata que alguns erros são percebidos apenas anos após o ocorrido “porque assim, às vezes a gente vê muito depois que aconteceu, alguns anos depois. ‘Nossa, mas como fizeram isso naquela época’, entendeu? Só depois de muito tempo” (E6). E1 Apresenta uma visão mais forte sobre este tema: “O que der errado vai corrigindo, e o que der certo, não é nem questão do que não der certo, é assim, mas dá outra palavra, o que não der merda, continua como está, entendeu?”, esta visão é corroborada pelo relato já citado de E2, ao ser perguntado se há um acompanhamento: “Não. Normalmente, só mesmo se der alguma coisa lá na frente... Se surgir um erro, alguém reclamar”. E3 já apresenta outra visão: “Não, aí isso aí nem dura muito tempo [erros processuais], se alguém já identifica rapidinho, ‘ó, isso aqui não está bom assim, não, está faltando isso’.”. Vale destacar que estes relatos visam majoritariamente o monitoramento de erros, pois o setor não faz um acompanhamento formal de processos. Sobre este acompanhamento voltado para processos E8 relata que:

Se o processo está funcionando, eu não tenho que fazer avaliação dele a cada seis meses, a gente avalia se ele está funcionando ou não, se está tendo reclamação, se a pessoa não está conseguindo utilizar. Então, se tem algum problema, a gente monitora. Mas uma vez mapeado o processo e ele está fluindo, só se surgir alguma normativa nova ou alguma demanda nova que demande a gente ir lá e ter que rever alguma coisa. (...) Nem tem tempo para isso.

Percebe-se que o monitoramento de processos do setor acontece em uma dinâmica reativa e não preventiva, em vez de acompanhar processos para se encontrar falhas, os processos são reavaliados quando falhas são acontecem e são “descobertas”. Isto ocorre, na visão de Cruz (2014), pelo fato de que mesmo um bom processo, quando não monitorado, se degrada com o tempo, o acompanhamento permite manter o processo funcionando da maneira planejada enquanto ele é adequado, e permite identificar disfunções antes que se tornem problemas.

Em oposição a isso, E8 relata que

A gente trabalha com a gestão de riscos, né. A PROGEPE faz uma matriz de risco todos os anos. E cada coordenador e gerente sinaliza quais são os processos de maior risco na instituição. Esses processos são discutidos em reuniões entre os coordenadores e gerentes que a gente faz. Esses processos

são levados ao Escritório de Processos, né. Para que a gente possa ter uma troca mais técnica (...) para a gente poder atuar nos que têm maiores incidências de risco. (E8).

Como não há um monitoramento formal, vários entrevistados relatam que também não são criados indicadores ou métricas para avaliação: “O processo em si eu não consigo verificar muito isso, não” (E1); “Eu acredito que não tem medida não” (E2); “A gente não tem esse controle, a gente não tem isso não” (E4); “Não, a gente não faz essa avaliação assim, não. Assim, ‘ah, nós vamos fazer isso, tipo, mensalmente’. A gente não tem como parar pra fazer isso, não. Mesmo quando começa dar problema” (E6).

Percebe-se que não há um acompanhamento ou monitoramento formal no setor, há muita informalidade no registro das atividades, que é feito muitas vezes por servidores, com a finalidade de se resguardar caso surjam questionamentos e erros. Apesar de haver mecanismos formais de auditoria, eles são voltados para conferência de cálculos e não fazem uma avaliação de processos. Por outro lado, o setor avalia processos a partir de erros que são formalizados por via de reclamações ou inconsistências, que são percebidos por algum servidor, o que pode demorar anos (E6). Atrelada à falta de um mecanismo formal de acompanhamento, não são levantados indicadores o que torna uma avaliação da evolução dos processos no setor ainda mais difícil.

A questão do acompanhamento se apresenta em dois níveis: o nível de monitoramento das atividades, que deve identificar erros e averiguar se os processos estão sendo executados de maneira satisfatória; e o nível de monitoramento do processo, que abrange se o procedimento é adequado, se atende aos objetivos da organização e se está demonstrando o desempenho desejado (ROSEMANN; KUGELER; BECKER, 2003; ABPMP, 2019) Para além de permitir a identificação de erros, Jeston e Nelis (2006) destacam o monitoramento como oportunidade de “perceber valor”, ou seja, apontar e tornar tangíveis as melhorias e méritos alcançados pelas iniciativas do setor, mostrar os resultados positivos. Sem o controle das atividades não há como identificar as deficiências do setor, mas por outro lado não há como apontar as qualidades e avanços conquistados.

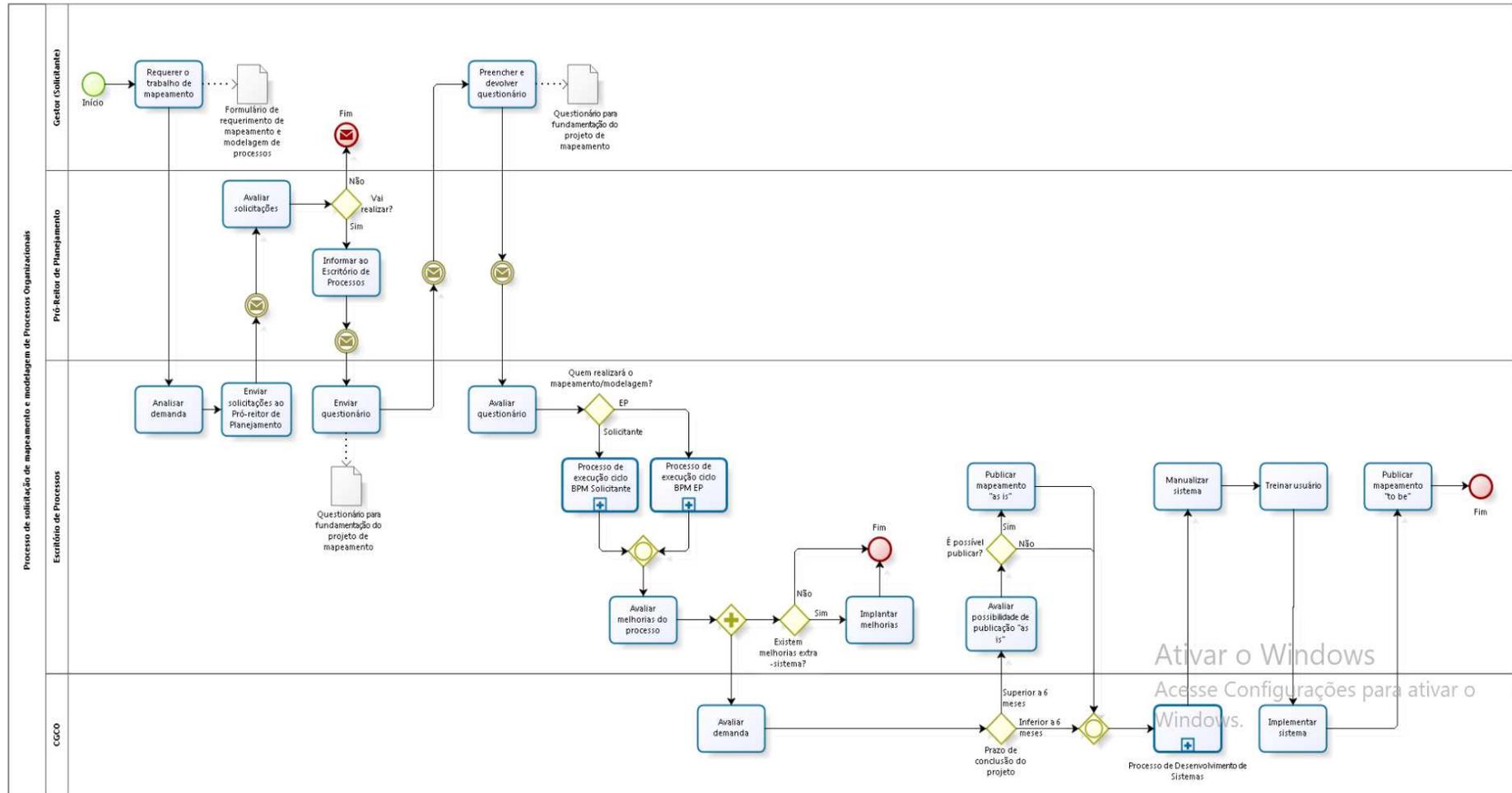
#### 4.5 SÍNTESE ANALÍTICA

Esta seção irá apresentar um resumo dos resultados, bem como uma análise das disfunções encontradas, considerando a perspectiva sociotécnica deste trabalho.

A UFJF possui um setor chamado “Escritório de Governança em Processos, Riscos e Integridade - EP”, que tem como missão “Implantar a Gestão por Processos na UFJF” (UFJF, 2025c). Para o atingimento desse fim, o setor se propôs a realizar três ações no Plano de Desenvolvimento Institucional 2022 - 2027, das quais, destaca-se a Ação 1: “Criar uma Política Institucional de Mapeamento Sistemático dos Macroprocessos de Negócio da UFJF” (UFJF, 2025d).

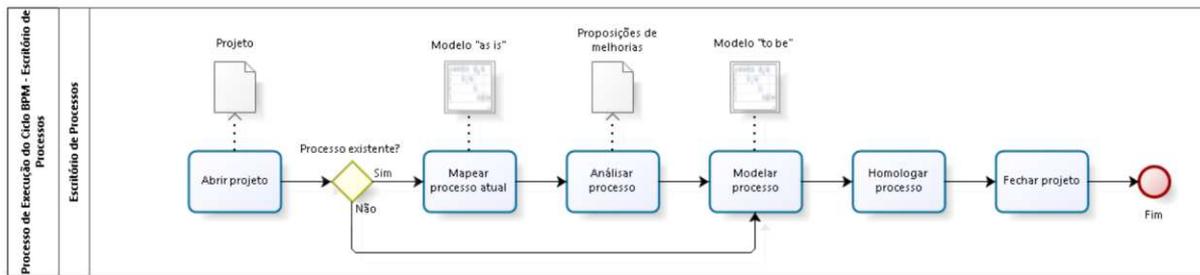
Para concretização da Ação 1, o setor define como metas o mapeamento de processos em todas as áreas de macroprocessos da UFJF e o mapeamento de 100% dos processos críticos da UFJF até 2026 (UFJF, 2025d). Neste contexto, o EP, em seu Modelo de Governança de Processos, apresenta um modelo de gestão que contém as seguintes fases: Mapeamento do Processo Atual; Análise do Processo Atual; Modelagem do Novo Processo (*to-be*); Homologação e Publicação do Novo Processo; Implementação do Novo Processo; Monitoramento e Controle do Novo Processo; e Refinamento do Processo (UFJF, 2016). As figuras 7, 8 e 9 abaixo demonstram os mapas do Processo de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais, constantes no Modelo de Governança de Processos.

Figura 7 - Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais



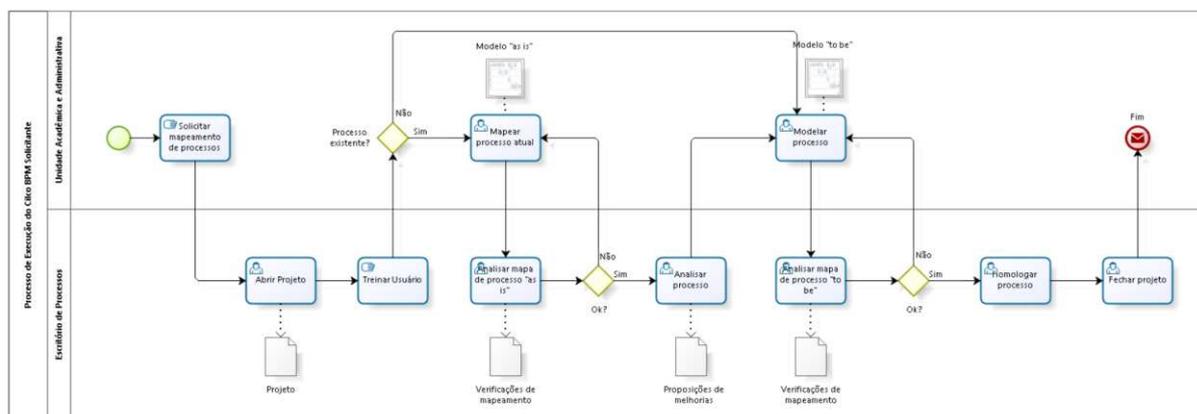
Fonte: UFJF (2016).

Figura 8 - Processo de Execução do Ciclo BPM - Escritório de Processos



Fonte: UFJF (2016).

Figura 9 - Processo de Execução do Ciclo BPM Solicitante



Fonte: UFJF (2016).

A figura 7 representa o processo de gestão de processos a partir da solicitação de um setor. Neste modelo, a execução das etapas de mapeamento, análise e modelagem propriamente ditas podem ser feitas tanto pelo próprio Escritório de Processos quanto pela unidade solicitante. As figuras 8 e 9 representam o processo de execução do ciclo BPM quando executado pelo Escritório de Processo e quando executado pela unidade respectivamente (UFJF, 2016). Apesar de registrados no Modelo de Governança, e no portfólio de processos do EP, o processo de solicitação de mapeamento e modelagem não consta na base de processos formalizados no sistema SEI (UFJF, 2025d; UFJF, 2025e).

Para além desta estrutura de gestão de processos, E8 ainda relata a existência de uma estrutura interna da PROGEPE que se destina a mapear processos, mas não foram encontrados no portfólio de processos do EP, na listagem de processos SEI, nem no *site* da PROGEPE, modelos de gestão de processos próprios da PROGEPE (UFJF, 2025d; UFJF, 2025e; UFJF, 2025f).

Apesar do aparato organizacional, os servidores que de fato executam os processos, ou desconhecem qualquer iniciativa de formalização ou consideram os mapeamentos existentes inadequados. A percepção geral dos servidores é de que a gestão de processos ocorre de maneira completamente informal.

O mapeamento apresentado é desconhecido ou considerado inadequado. Uma busca pelos repositórios de processos disponíveis revela que na parte do SEI há um POP direcionado para o usuário externo e quanto ao processo, há um fluxograma, no qual constam apenas os nomes das atividades como “averiguar documentos” e “lançar no sistema” (UFJF, 2025d; UFJF, 2025e; UFJF, 205f). Cabe aos servidores realizar anotações e manuais informais que descrevam as atividades. Devido à falta de material adequado, também cabe aos servidores buscar por conta própria legislações e outros documentos que possam ser relevantes para os processos nos quais atuam. O conhecimento processual é compartilhado de maneira informal pelos servidores, que relatam treinar uns aos outros conforme a necessidade surge.

A modelagem inicial é passada “de cima para baixo” sem consulta aos servidores que irão executar o processo. Já a modelagem de melhorias ocorre de maneira informal pelo servidor, conforme executa o trabalho e identifica oportunidades de melhoria, não havendo uma iniciativa formal de melhoria de processos. Apenas quando algum processo apresenta problemas maiores há o envolvimento de gestores para resolução da situação; há uma cultura organizacional do tipo “apagar incêndios” em vez de preveni-los, esta disfunção cultural é percebida, de acordo com a proposição de Jeston e Nelis (2006) como a consequência de outras disfunções em uma organização, não sendo a causa, mas o sintoma. Outra consequência desta modelagem informal é uma limitação do que se pode ser proposto, propostas de melhoria que se utilizem de recursos tecnológicos mais complexos ou que perpassem por outros setores ficam mais difíceis, senão completamente impossíveis de serem implantadas. Aqui cabe um destaque, este tipo de rigidez organizacional é exatamente o problema que a gestão de processos busca resolver, em essência, o primeiro o objetivo de todos os modelos apresentados neste trabalho, Cruz, (2014); Dumas, La Rosa, Mending e Reijers (2013); Weske (2007); Hammer (2015); Rosemann, Kugeler e Becker (2003); e Jeston e Nelis (2006), é justamente permitir que os processos nas organizações mudem e evoluam em função de atender melhor aos clientes e às estratégias organizacionais, independentemente das divisões setoriais, com a aplicação de novos métodos e tecnologias.

A implementação de processos, no que tange estruturas e aplicações de *software*, parece ocorrer de maneira estruturada, os sistemas do Governo já vêm prontos para uso e a

UFJF conta com um setor de TI para auxiliar quaisquer necessidades de compatibilidade de sistemas que surjam, apesar de que há uma lacuna na implementação de sistemas de controle (E8). Por outro lado, no que se refere à parte da que se relaciona com as pessoas, a implementação se mostra predominantemente informal, os servidores são treinados majoritariamente por colegas, quando possível, também são responsáveis por melhorar os processos que executam, o que inclui a implementação de recursos tecnológicos. Os treinamentos dispensados aos servidores pelas chefias, quando ocorrem, são percebidos como mecanicistas, voltados apenas para a execução das atividades, os servidores não têm uma visão do processo como um todo e das normas que o cercam.

Para a maioria dos servidores, não há um monitoramento formal dos processos; erros e disfunções são identificados e corrigidos de maneira reativa, quando são identificados pela auditoria ou quando surge algum problema ou reclamação, não de maneira preventiva. Pode haver algum nível de monitoramento por parte das chefias, mas apenas para identificação de erros pontuais, processos em si não são acompanhados. O que mais se aproxima de um monitoramento do setor são os controles informais feitos por alguns servidores, com o intuito de se resguardar em caso de questionamentos ao seu trabalho (devido à natureza financeira das atividades), todavia, estes controles não são padronizados, nem são “obrigação” do servidor, que pode torná-los inacessíveis ao setor em sua saída.

Apesar de haver uma estrutura que visa não apenas o mapeamento de processos, mas a gestão de processos como um todo, bem como a conscientização e fomento da cultura de gestão por processos na UFJF, além de esforços da própria PROGEPE, que também possui uma estrutura própria para auxiliar na gestão de processos, a informalidade permeia toda gestão de processos na GREM, parecendo haver uma barreira entre a alta gestão e os servidores que impede estas ações de alcançarem a GREM de maneira efetiva e real.

#### **4.5.1 Análise Por Meio das Perspectivas Sociotécnicas**

Com relação à perspectiva estratégica, nota-se que há um desejo da UFJF de implementar a gestão de processos, materializado pela criação do Escritório de Processos e pelo objetivo de mapear todos os processos constante no PDI (UFJF, 2025c; 2025d). Cabe destacar que a gestão de processos não é um objetivo em si, mas um meio para se alcançar os objetivos organizacionais (CRUZ, 2014). Sob esta ótica, a UFJF não obtém os benefícios desejados, ao menos não completamente, devido aos mapeamentos desconhecidos e considerados inadequados, todo ciclo BPM é prejudicado.

A perspectiva estrutural considera a estrutura hierárquica e a divisão de responsabilidades na organização, o que na gestão de processos se traduz no compartilhamento de responsabilidades de maneira transversal às barreiras setoriais, colocando o processo em primeiro lugar (KUGELER; VIETING, 2003). A falta de papéis designados dentro do setor e a informalidade dos procedimentos contribuem para que o projeto seja deixado de lado mais abaixo na hierarquia, por um lado a estrutura da alta gestão cumpre seu papel de auxiliar o escritório na criação dos mapas, do contrário não existiriam os mapas considerados inadequados. Por outro lado, esta estrutura não chega ao setor de fato, o que prejudica o produto final. As responsabilidades sobre os processos estão pulverizadas, a alta gestão cuida dos mapeamentos, os servidores da ponta fazem a modelagem final de maneira informal e buscam melhorias, as chefias intermediárias avaliam as ideias de melhorias, os treinamentos são realizados majoritariamente por colegas e não há responsável pelo acompanhamento.

Sob a perspectiva tecnológica estão a gestão de processos e os processos afetados por ela. Por meio da gestão de processos é possível criar um ciclo virtuoso de melhorias processuais, resultando em processos mais rápidos, mais baratos e com menos erros (HAMMER, 2015), o que se liga diretamente às perspectivas estratégica e estrutural, para atingir o seu potencial. A gestão de processos precisa fazer parte da estratégia, ser direcionada para a estratégia e ser capaz de atravessar as barreiras intersetoriais (CRUZ, 2014; HAMMER, 2015; KUGELER; VIETING, 2003). Dentro deste campo percebe-se uma negligência tanto quanto à implementação da gestão de processos quanto ao aprimoramento de processos em si. Não há mapeamentos para subsidiar melhorias, nem estruturas que favoreçam a colaboração intersetorial. Em consequência disso, os processos executados no setor podem não estar operando da melhor maneira possível, o que não pode ser confirmado ou negado, devido à ausência de acompanhamento.

Com relação à perspectiva humana, que trata das motivações e comportamentos das pessoas, Jeston e Nelis (2006) apontam dois “lados da moeda” a serem abordados. Por um lado, há a preocupação com as pessoas que executam o processo, e que serão afetadas por mudanças. Quando adequadamente motivadas, as pessoas podem ser um amplificador de resultados, mas se deixadas de lado a resistência à mudança pode crescer e colocar todo projeto em risco. Por outro lado, os autores destacam a importância de que as chefias cumpram este papel de líderes e motivadores, pois participação ativa das autoridades em todos os níveis é crucial para o sucesso da gestão de processos. Se os servidores da ponta

podem gerar resistência, o desinteresse por gestores pode enfraquecer o projeto antes mesmo que ele possa chegar aos colaboradores.

No caso em tela, os servidores da ponta se mostram motivados, realizando atividades como mapeamento, modelagem e controle de maneira informal. Em certa medida algumas destas ações surgem devido a uma sensação de insegurança como forma de proteção contra eventuais questionamentos ao seu trabalho, que tem natureza financeira também podem ser motivados pelo desejo de não deixar um colega desamparado caso ele precise assumir suas atividades. Outra questão identificada é a frustração diante de situações em que sua participação parece não importar, como os mapeamentos que são feitos sem a consulta a quem faz o processo, ou a recusa (pelo menos na perspectiva do servidor) não razoável de propostas de melhoria.

A ABPMP (2019) considera que “objetivo final de uma iniciativa BPM é construir uma cultura orientada a processos na qual a organização abraça a tecnologia e outras mudanças necessárias para tornar o trabalho mais eficiente”, o que exige as lideranças fortes e comprometidas a realizar as mudanças necessárias e que de fato inspirem os liderados (ABPMP, 2013; JESTON; NELIS, 2006). A cultura percebida no setor neste momento concentra-se em “apagar incêndios”, abordando disfunções dos processos conforme os problemas aparecem, há proatividade por parte dos servidores, mas não parece haver apoio a nível social para que este comportamento se desenvolva.

Acerca da perspectiva política, Jeston e Nelis (2006) afirmam que na implementação de mudanças, cabe às lideranças avaliar possíveis interesses ou causas subjacentes que, apesar de geralmente não reconhecidas, podem contribuir para o surgimento de resistência à mudança. Nos dados obtidos, a maioria dos entrevistados afirma não haver muita resistência à mudança por parte dos servidores na ponta. Já E1 e E5 relatam resistências por parte da gestão em relação à novas tecnologias, e à mudanças de escopo intersetorial. Em ambos os casos, não foi apresentada aos servidores uma motivação lógica para estas resistências, o que pode indicar algum tipo de causa subjacente.

Considerando todo o exposto, o quadro 11 abaixo apresenta as principais disfunções encontradas considerando as perspectivas sociotécnicas.

Quadro 11 - Quadro síntese das disfunções encontradas por perspectiva de análise

Perspectivas	Disfunções
Estratégica	A UFJF não alcança todos os objetivos organizacionais almejados com a gestão de processos, como a melhoria contínua de processos e o aumento da eficiência, devido às outras disfunções identificadas.
Estrutural	A falta de organização estrutural e formal no que diz respeito à gestão de processos faz com que as responsabilidades fiquem pulverizadas de maneira informal, de modo que ninguém é de fato responsável oficialmente por partes cruciais da gestão de processos.
Tecnológica	O ciclo BPM não é aplicado em sua totalidade, o mapeamento é considerado inadequado, devido à não participação dos servidores da ponta e não há iniciativas institucionais de melhoria e acompanhamento, diante disso, outros aspectos técnicos também ficam prejudicados, pois, sem análise e acompanhamento, os processos não são melhorados da maneira como poderiam ser.
Humana	Os servidores da ponta são motivados a fazer atividades de gestão de processos, como mapeamento e controle, por um sentimento de insegurança, e por uma responsabilidade de não deixar o colega desamparado caso seja necessário aprender o seu trabalho. Isto se deve à falta de mapas e manuais e outros repositórios de conhecimento organizacional adequados. Outra questão é a frustração diante de situações em que a participação do servidor parece ser ignorada, como nos mapeamentos e nas sugestões de melhoria mais impactantes. Estes fatores podem prejudicar a motivação dos servidores no longo prazo, prejudicar iniciativas de mudança organizacional e a produtividade em longo prazo.
Cultural	Apesar da proatividade dos servidores, a cultura prevalente na gestão é a de “apagar incêndios”, disfunções são abordadas conforme problemas surgem e não há intenção de se realizar um monitoramento mais robusto de maneira preventiva.
Política	Em algumas situações, a falta de uma justificativa embasada para propositiva de melhorias mais impactantes indica que pode haver circunstâncias subjacentes na tomada de decisão.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Pode-se afirmar que algumas das disfunções encontradas têm sua origem na informalidade com que os processos são geridos no setor e na falta de inclusão dos servidores. Caso papéis e funções relativas à gestão de processos fossem formalizados e a participação dos servidores fosse implementada de modo efetivo, os mapeamentos gerados poderiam ser mais adequados e representariam melhor os processos. Caso as iniciativas de melhoria fossem formalizadas, os servidores poderiam participar mais ativamente e as ideias seriam avaliadas mediante critérios mais objetivos, o que propiciaria a melhoria de processos. Diante destas mudanças, os servidores poderiam ficar mais motivados, comprometidos e resguardados por um repositório sólido de processos, leis e normas.

É a partir desta análise que se identifica a maior oportunidade de melhoria: o setor poderia se beneficiar de uma formalização maior de sua gestão de processos que garanta a participação do servidor da ponta. No capítulo seguinte será apresentada a proposição de um processo SEI que visa aproveitar esta oportunidade de melhoria e, se não solucionar, ao menos atenuar as disfunções encontradas.

## **5 PROPOSIÇÃO: PROCESSOS - PROGEPE BPM 1 E 2**

A partir dos relatos de servidores e da pesquisa documental, foi possível identificar disfunções relacionadas à informalidade dos processos. Atrelado a isso, surgem outras disfunções como a falta participação dos servidores na gestão de processos, a falta de comunicação formal e repositórios formais acerca de informações importantes dos processos, como legislações, normas e procedimentos e a falta de participação formal dos servidores no processo de melhoria de processos, havendo apenas a participação informal. Esta seção busca propor melhorias para estas disfunções.

Considerando as disfunções encontradas e a ausência de um procedimento formal de aplicação do ciclo BPM (mapeamento, modelagem, implementação e acompanhamento), foi encontrada uma oportunidade de melhoria, que aborda diretamente as disfunções encontradas, no formato da criação de dois processos formais de gestão de processos próprios da PROGEPE, que também teriam suas documentações incluídas no SEI: O processo PROGEPE BPM 1 - Mapeamento e Modelagem de Processos; e o processo PROGEPE BPM 2 - Sugestão de Melhoria.

Ambos processos visam formalizar na GREM a realização das fases de mapeamento, modelagem e, em certa medida, implantação, do modelo apresentado por Cruz (2014),

A fase de gerenciamento contínuo não foi abordada por se identificar dificuldade implementar esta fase, devido às disfunções já mencionadas e o grande nível de mudança que seria necessário implementar, não apenas a nível estrutural e tecnológico, mas a nível humano, cultural e político no setor. Mesmo o processo de Mapeamento e Modelagem do Escritório de Processos (Figura 7) não aborda o monitoramento.

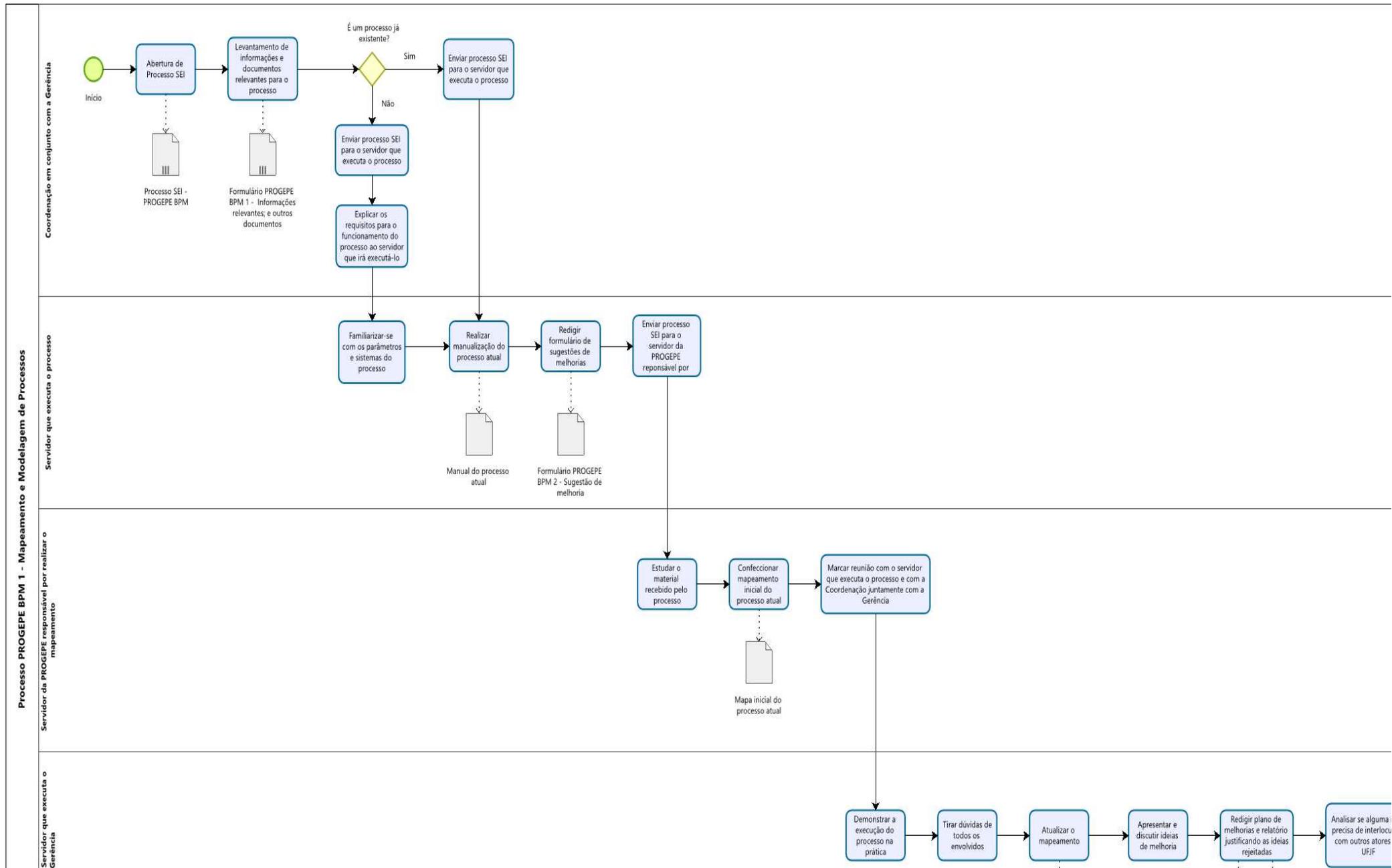
Estes processos procuram ser um pontapé inicial para formalização de gestão de processos no setor, por este motivo, optou-se por uma abordagem mais simples, tentou-se seguir a estrutura e procedimentos informais já existentes e realizar pequenas mudanças, o que aumentaria a chance de aceitação, ao mesmo tempo, espera-se que algumas das principais disfunções identificadas sejam atingidas.

As próximas seções irão propor a criação destes processos formais, explicando como eles funcionariam. Após isso serão feitas considerações acerca das proposições.

## 5.1 PROCESSO PROGEPE BPM 1 - MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

O primeiro processo proposto é o “Processo PROGEPE BPM 1 - MAPEAMENTOS E MODELAGEM DE PROCESSOS”, apresentado na figura 10 abaixo:

Figura 10 - Processo de Execução do Ciclo BI



Este processo seria inserido no “Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais” do Escritório de Processos. Neste processo, apresentado anteriormente na Figura 7, existe a indicação de um subprocesso de realização do ciclo BPM pela unidade solicitante de mapeamento. Este subprocesso é apresentado na Figura 9, entretanto, ele segue a perspectiva do Escritório de Processos, de forma que as atividades do setor solicitante são descritas apenas como “mapear processo” e “modelar processo”. O processo aqui proposto acompanha a visão do setor, no caso a GREM.

Juntamente ao fluxograma apresentado na Figura 10, também faz parte do mapeamento proposto uma descrição em texto corrido do processo, que segue abaixo:

Após a aprovação do projeto de mapeamento e envio de questionário específico conforme “Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais” do Escritório de Processos. Neste momento há uma bifurcação no processo em que se deve indicar se o ciclo BPM será realizado pelo setor ou pelo Escritório de Processos. Neste momento, caso o ciclo seja realizado pelo setor, este processo terá início.

Inicialmente a Coordenação do setor, juntamente com a Gerência, abrirá o processo SEI do tipo “PROGEPE BPM 1 - Mapeamento e Modelagem de Processos” e anexará o formulário “PROGEPE - BPM 1 Informações Relevantes”, e neste formulário devem ser inseridos alguns dados importantes acerca do processo:

- **Breve descrição do processo:** Descrever brevemente de que trata o processo, e como ele é feito;
- **Legislações:** Legislações pertinentes ao processo em questão;
- **Normas do Governo:** Normas do Governo pertinentes ao processo em questão, como Instruções normativas ou quaisquer outras normas relevantes, independentemente da origem;
- **Normas da UFJF:** Normas internas da UFJF incluem desde normas, portarias, ofícios, despachos, e-mails, ou quaisquer outros documentos que sejam pertinentes ao processo;
- **Manuais:** Manuais relativos à sistemas utilizados no processo, ou manuais referentes à execução do processo, ou quaisquer outros manuais relevantes para o processo, sejam do Governo, da UFJF, do próprio servidor, ou de qualquer outra fonte que o setor faça uso;
- **Mapeamentos anteriores:** Incluem POPs, fluxogramas, ou quaisquer outros documentos relativos a mapeamentos que o setor tenha acesso;

- **Bons costumes do setor:** Dados, informações, ações ou precauções que são importantes para o bom funcionamento do processo, mas que não constem formalmente em leis ou normas (ex: mandar e-mail para servidor lembrando que ele deve tomar determinada ação no processo; ligar para aposentado para lembrá-lo de fazer prova de vida);
- **Interpretações de leis e normas:** Em casos em que pode haver mais de uma interpretação acerca de leis e normas, informar qual a interpretação considerada pelo setor;
- **Outros:** Outros dados que sejam considerados relevantes.

Caso seja um processo novo, a Coordenação juntamente com a gerência deve instruir o servidor que irá executar o processo acerca dos aspectos relevantes do processo, principalmente sobre temas como legislações pertinentes e aplicações de software envolvidas. A partir desta fase, sendo processo novo ou não, o servidor que irá executar o processo irá redigir um manual do processo atual, descrevendo todas as atividades que executa, seja no sistema SEI, seja em sistema do Governo, planilha própria, ou qualquer outra instância. O servidor também irá preencher o formulário “PROGEPE BPM 2 - Sugestão de melhoria”, no qual deve descrever quaisquer sugestões de melhoria que considerar pertinentes. Conforme consta no formulário, o servidor deve informar, além da descrição da ideia:

- **Benefícios:** Descrever os benefícios trazidos pela ideia de melhoria;
- **Implementação:** Descrever como se daria a implementação;
- **Avaliação de custos:** Informar se a ideia de melhoria gera custos;
- **Avaliação de conflito normativo:** Avaliar, preliminarmente, se a ideia gera conflitos com outras leis ou normas.
- **Outras informações:** Outras informações que considere relevantes.

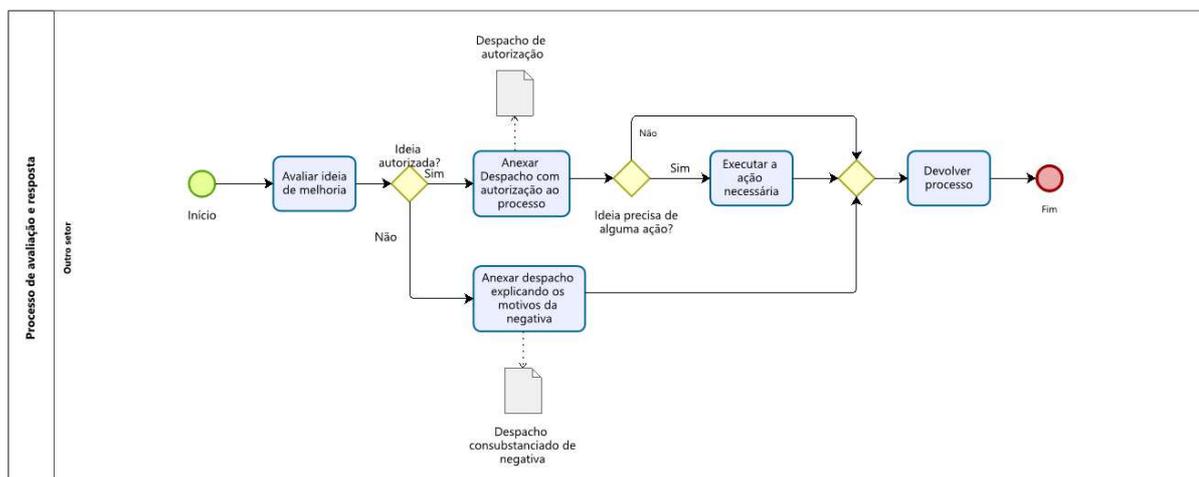
Em seguida, o processo, com todas estas informações, é enviado ao servidor da PROGEPE responsável por realizar mapeamentos. Ele fará um esboço do mapeamento do processo e fará uma reunião com a Coordenação, a Gerência e com o servidor que executa o processo a fim de tirar dúvidas e atualizar o mapeamento esboçado, ainda nesta reunião, ou em próxima, serão discutidas as ideias de melhoria trazidas pelo servidor que executa o processo por via do formulário “PROGEPE BPM 2 - Sugestão de melhoria”, bem como quaisquer outras trazidas pelas chefias ou pelo servidor responsável pelo mapeamento.

As ideias selecionadas serão registradas no Formulário “PROGEPE BPM 3 - Plano de melhorias” enquanto as negativas serão justificadas em despacho.

As ideias aprovadas, que não dependam de interlocuções com outros setores serão implementadas imediatamente, enquanto que as ideias que dependem de interlocuções são divididas em dois grupos, interlocuções com outros setores e interlocuções com o CGCO.

Nas interlocuções com outros setores o processo será enviado e a ideia será apresentada, podem ser realizadas reuniões para discussão ou até mesmo alteração da ideia. Apesar de não se saber exatamente como estas solicitações “diversas” são tratadas pelos vários setores da UFJF, sabe-se que todo processo deve ser respondido, para representar isto, foi criado um processo genérico de avaliação e resposta de outro setor apresentado na Figura 11 abaixo:

Figura 11 - Processo de avaliação e resposta



Powered by  
brazop Modeler

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Já o CGCO deve ser contactado por via de procedimento próprio quando a ideia de melhoria envolver ou precisar do desenvolvimento de software específico.

Em ambos os casos, caso a previsão para realização da ação sugerida ou requerida (conforme o caso), seja de mais de 03 meses, ela será acompanhada para implementação futura, mas o processo não irá esperar sua conclusão para ter prosseguimento. As ideias aprovadas serão implementadas. Diante da implementação de novas atividades no processo, o formulário “PROGEPE - BPM 1 Informações Relevantes”, o manual do processo e o mapa do processo serão atualizados.

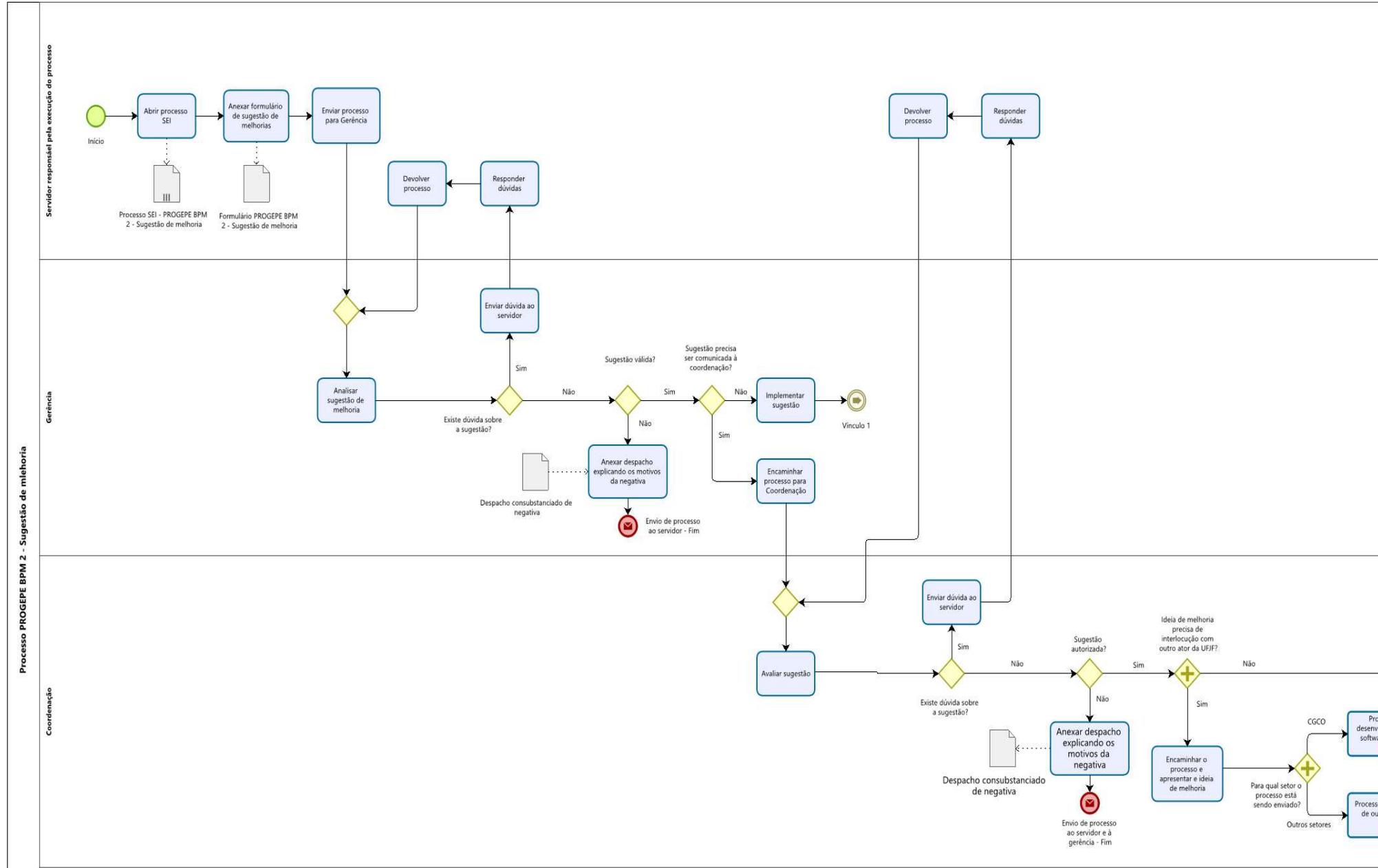
No final do processo as informações geradas serão arquivadas em repositório próprio do setor e também serão enviadas ao Escritório de Processos para publicação.

Em seguida será apresentado o processo PROGEPE BPM 2 - Sugestão de Melhoria.

## 5.2 PROCESSO PROGEPE BPM 2 - SUGESTÃO DE MELHORIAS

Assim como na descrição do processo anterior, a descrição dada a seguir do processo “PROGEPE BPM 2 - Sugestão de Melhorias” apresentado na figura 12 abaixo é considerada parte do mapa do processo e deve ser mantida e apresentada junto ao fluxograma.

Figura 12 - Processo PROGEPE BPM 2 –



O processo “PROGEPE BPM 2 - Sugestão de Melhoria” tem como finalidade formalizar sugestões de melhoria de processos e se inicia quando um servidor (ligado à execução do processo a ser melhorado) abre um processo do tipo “PROGEPE BPM 2” no sistema SEI. O servidor deve anexar o formulário “PROGEPE BPM 2 - Sugestão de melhoria”, no qual deve descrever quaisquer sugestões de melhoria que considerar pertinentes. Conforme consta no formulário, o servidor deve informar, além da descrição da ideia:

- **Benefícios:** Descrever os benefícios trazidos pela ideia de melhoria;
- **Implementação:** Descrever como se daria a implementação;
- **Avaliação de custos:** Informar se a ideia de melhoria gera custos;
- **Avaliação de conflito normativo:** Avaliar, preliminarmente, se a ideia gera conflitos com outras leis ou normas.
- **Outras informações:** Outras informações que considere relevantes.

Após preencher o formulário, o processo deve ser encaminhado à gerência do setor em que o processo ocorre, para que o(a) Gerente possa analisar a sugestão, caso haja alguma dúvida a gerência deve contactar o servidor solicitante para obter esclarecimentos. Caso a sugestão seja considerada inválida, é anexado ao processo um despacho justificando a negativa e o processo termina com o seu envio ao servidor para ciência.

Caso a ideia seja considerada válida, é avaliada a necessidade de comunicação com a coordenação, não havendo necessidade de comunicar a coordenação (mudanças meramente operacionais, por exemplo) a mudança é implementada, o servidor que executa o processo atualiza o manual do processo e envia para o servidor responsável pelo mapeamento para atualização dos repositórios de processos do setor.

Caso a Coordenação precise ser informada, a gerência encaminha o processo para apreciação, caso haja dúvidas a coordenação deve contactar o servidor para obter esclarecimentos. Caso a sugestão seja considerada inválida, é anexado ao processo um despacho justificando a negativa e o processo termina com o seu envio ao servidor para ciência.

As ideias aprovadas, que não dependam de interlocuções com outros setores serão implementadas imediatamente, enquanto que as ideias que dependem de interlocuções são divididas em dois grupos, interlocuções com outros setores e interlocuções com o CGCO.

Nas interlocuções com outros setores, o processo será enviado e a ideia será apresentada. Podem ser realizadas reuniões para discussão ou até mesmo para alteração da ideia. Apesar de não se saber exatamente como estas solicitações “diversas” são tratadas pelos

vários setores da UFJF, sabe-se que todo processo deve ser respondido, e, para representar isto, foi criado um processo genérico de avaliação e resposta de outro setor apresentado na Figura 11.

O CGCO deve ser contactado por via de procedimento próprio quando a ideia de melhoria envolver ou precisar do desenvolvimento de *software* específico.

Em ambos os casos, caso a previsão para realização da ação sugerida ou requerida seja de mais de 03 meses, ela será acompanhada para implementação futura, mas o processo não irá esperar sua conclusão para ter prosseguimento. As ideias aprovadas serão implementadas. Diante da implementação de novas atividades no processo, o formulário “PROGEPE - BPM 1 Informações Relevantes”, o manual do processo e o mapa do processo serão atualizados respectivamente pela Coordenação, pelo servidor que executa o processo e pelo servidor da PROGEPE responsável por mapeamentos.

No final do processo as informações geradas serão arquivadas em repositório próprio do setor e também serão enviadas ao Escritório de Processos para publicação.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DAS PROPOSIÇÕES

Serão trazidas nesta seção algumas considerações acerca das proposições apresentadas. Como dito anteriormente, a proposição dos processos PROGPE BPM 1 e 2 busca ser um pontapé inicial para implementação de um ciclo BPM formal e verdadeiramente funcional na GREM.

A primeira disfunção identificada que a proposição aborda é a informalidade dos processos. Com um procedimento formalizado e que traz requisitos claros de formalização, os processos serão mapeados de maneira mais formal. O processo traz requisitos de manualização e de exposição das leis e normas que regem o processo e a interpretação que o setor faz sobre ela, além dos bons costumes do setor, ou seja, ações que contribuem para o bom desenvolvimento e que não estão normatizadas. Estes requisitos também cobrem as disfunções de falta de comunicação acerca das normativas e falta de formalização dos processos. Também se espera que a manualização possa contribuir com o treinamento informal que ocorre entre os servidores. Neste sentido, mesmo que este treinamento continue a acontecer desta forma, a chance de perda de conhecimento organizacional cai, uma vez que não se depende apenas de “quem já fez o processo”.

Outro ponto que aborda a comunicação é a realização de reuniões com o servidor no processo de mapeamento de modelagem, que parecem não acontecer atualmente. Para além

disso, a possibilidade de sugerir melhorias formalmente e a obrigatoriedade de ter as negativas justificadas pode propiciar mais melhorias nos processos e a redução no sentimento apresentado por alguns servidores de estarem sendo desprezados em suas sugestões. Também em decorrências deste sentimento, que ficou mais aparente em sugestões mais complexas, ou que envolvam outros setores, existe nos processos uma possibilidade formal de consultar outros setores e de fazer solicitações ao CGCO.

O processo de sugestões em específico, apesar de parecer ter um fluxograma maior, é mais dinâmico que o de mapeamento, pois considerando que a sugestão de melhoria parte do servidor que executa o processo, e que o processo já estaria mapeado, permite que algumas mudanças sejam avaliadas e implementadas apenas pela gerência e dispensa uma reunião entre as chefias, o servidor que executa e o servidor que mapeia.

Por fim, o processo deixa claro quem são os responsáveis por cada parte do ciclo de gestão de processos, outra disfunção detectada.

Vale destacar, que, além de atingir diversas disfunções detectadas, a proposição de um processo BPM também contribui para que o setor colha todos os benefícios desta metodologia, como melhoria contínua, e, conseqüentemente, aumento da eficiência, maior capacidade de adaptação a mudanças, melhor aproveitamento do conhecimento organizacional e criatividade do servidor e diminuição do risco de perda de conhecimento organizacional por exemplo.

Após todo conteúdo trazido até aqui, a seção seguinte apresentará as conclusões deste estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a reforma do Estado implementada no governo FHC, a lógica de desenvolvimento institucional pública vem buscando inspiração em metodologias aplicadas no setor privado, com enfoque cada vez maior em eficiência. Para além disto, as universidades públicas vêm sofrendo com diminuições consideráveis em seus orçamentos, os gastos de natureza obrigatória aumentam, enquanto o orçamento se mantém o mesmo, de forma que o orçamento direcionado para verbas discricionárias fica cada vez mais reduzido.

Diante deste cenário de busca cada vez maior por eficiência e economia de recursos, uma das estratégias que a UFJF busca adotar é a gestão de processos (*Business Process Management - BPM*). Esta metodologia visa, em uma descrição muito resumida, compreender os processos executados na organização por meio de mapeamentos, que por sua vez permitem uma análise dos processos transversal, que ultrapasse as barreiras setoriais, a partir daí podem ser elaborados novos processos mais eficientes e fluidos dentro da organização, que devem ser mapeados, acompanhados e monitorados a fim de que se possa identificar ainda mais oportunidades de melhoria, formando um ciclo virtuoso de melhoria de processos.

Considerando isso, a Gerência de Remunerações da UFJF foi escolhida como recorte por se ter uma expectativa de que os processos realizados sejam altamente ligados à normativas e altamente padronizados, ou seja processos que se repetem muitas vezes e de maneira ordenada e previsível, porém também podem ser alterados repentinamente por mudanças em legislações ou normas, o que se considera que possam ser condições boas para implementação da metodologia de gestão de processos.

A fim de se ter uma análise organizacional mais rica e alinhada à metodologia de gestão de processos, esta pesquisa adotou como prisma teórico as seis perspectivas sociotécnicas de mudança organizacional propostas por Motta (1998). As perspectivas estratégica, estrutural e técnica se referem à dimensão técnica da organização, enquanto as perspectivas humana, cultural e política se referem à dimensão social da organização. Esta abordagem teórica permite entender o objeto de estudo não apenas em seus aspectos técnicos objetivos, mas também permite abordar questões subjacentes que tenham impacto direto na organização, mas que, por sua natureza social, não sejam devidamente explicitadas e abordadas.

Esta visão teórica se alinha diretamente com a literatura relacionada à gestão de processos, que, além de apresentar o BPM como uma metodologia técnica, reconhece os fatores humanos sociais e políticos relacionados à organização e à implementação de um

projeto como o BPM, que tem a ambição de abranger todos os aspectos organizacionais. Neste sentido, a teoria indica que os aspectos sociais devem ser abordados com a mesma atenção e rigor que os aspectos técnicos, para que resistências e questões políticas não coloquem a introdução da gestão de processos em risco.

Seguindo esta lógica de busca contínua por melhoria, este trabalho procura responder à seguinte pergunta: Como se dá a gestão de processos na Gerência de Remunerações da UFJF em seus aspectos sociotécnicos e como ela pode ser melhorada? Para responder a esta pergunta, este trabalho atingiu os seguintes objetivos: Caracterizar a gestão de processos na GREM; Identificar as disfunções e ineficiências da gestão dos processos realizados na GREM em seus aspectos técnicos e humanos; Avaliar oportunidades de melhoria na gestão dos processos; e Propor alternativas para melhoria da gestão dos processos.

A gestão de processos na GREM se caracteriza pela informalidade, os mapeamentos não oficiais são produzidos servidores, a modelagem ocorre sem consulta a quem executa as tarefas, e as melhorias, que deveriam ser planejadas na fase de modelagem, se misturam à fase de implementação, sendo limitadas a pequenas ações que o servidor pode executar de maneira informal. Por fim, há monitoramentos para identificação de erros, mas não há qualquer tipo de acompanhamento de processo, que permita uma análise que realmente o ciclo virtuoso da gestão de processos.

Tal situação de informalidade traz insegurança e insatisfação para os servidores, que sentem que, por lidarem com um tema tão sensível, como é o pagamento, deveriam receber instruções mais formalizadas e que trouxessem um entendimento mais completo acerca das atividades que realizam. Os entrevistados narram realizar pesquisas, escrever manuais e fazer controles de atividades por conta própria. Esta busca por controle ocorre entre outros motivos pelo medo de que haja algum erro na modelagem do processo que lhes foi apresentada, ou que haja alguma inconformidade com a lei, uma vez que as atividades são ensinadas de maneira informal por colegas ou pelas chefias, com foco apenas na execução.

A melhoria contínua de processos, que é um dos maiores benefícios da metodologia BPM também é prejudicada pela informalidade nas atividades do setor, uma vez que os servidores podem realizar apenas pequenas mudanças, que podem ser negadas pelas chefias sem uma justificativa, o que traz mais insatisfação e prejudica a motivação dos servidores. Neste sentido, alguns entrevistados narram situações em que existe resistência na adoção de novas tecnologias e que melhorias transversais (que perpassariam outros setores), que tenham uma visão ponta-a-ponta dos processos também são desencorajadas.

Cabe destacar que a UFJF possui ações formais de gestão de processos, POPs e repositórios de leis e normas, entretanto, estas iniciativas são desconhecidas pelos servidores, ou, quando conhecidas, são consideradas inadequadas.

A principal disfunção encontrada, tanto em um aspecto técnico quanto em um aspecto social é a informalidade; as ações formais em alguns aspectos como melhoria de processos e controle não existem e outras ações como mapeamento e modelagem não alcançam os servidores que de fato participam do processo. Parece haver uma barreira entre as ações da alta gestão e os servidores que de fato executam o processo. Por este motivo, toda gestão de processos que de fato é implementada no setor ocorre de maneira informal, profundamente arraigada no setor. Embora os processos pareçam ser executados de acordo com o prescrito, percebe-se permanecer latente dúvidas e inseguranças devido à carência de maior formalidade.

Também é nesta informalidade que se encontra a maior oportunidade de melhoria, ações de formalização, mesmo que em escala localizada poderiam beneficiar significativamente a capacidade do setor de colher as vantagens trazidas pelo modelo de gestão de processos já existente na UFJF.

A fim de se aproveitar as oportunidades de melhoria encontradas foi proposta a criação de dois processos formais de gestão de processos próprios da PROGEPE, que também teriam suas documentações incluídas no SEI: O processo PROGEPE BPM 1 - Mapeamento e Modelagem de Processos; e o processo PROGEPE BPM 2 - Sugestão de Melhoria. Ambos os processos visam formalizar a realização das fases de mapeamento, modelagem e, em certa medida, implantação, dos processos da GREM, estes processos procuram ser um pontapé inicial para formalização de gestão de processos no setor e, se não resolver, ao menos mitigar algumas das disfunções encontradas.

Os processos propostos oficializam os procedimentos para formalização de processos, o que engloba a indicação clara dos responsáveis por cada etapa, a garantia de participação do servidor que executa o processo, e os documentos gerados em cada etapa da formalização. Espera-se que a partir desta proposição haja maior segurança entre os servidores para executar suas atividades, que o material criado seja conhecido, considerado adequado e efetivamente utilizado pelos servidores do setor. Outro ponto positivo esperado é a promoção de melhoria contínua de processos, a partir da abertura de uma oportunidade de sugestão formal de mudança, que exige uma avaliação objetiva que justifique a implementação ou não da ideia apresentada. Esta iniciativa também pode proporcionar uma mudança positiva na motivação

dos servidores e na cultura do setor, bem como ajudar a prevenir quaisquer questões políticas subjacentes que sejam mais difíceis de abordar diretamente.

Apesar dos benefícios propostos neste estudo, cabe ressaltar que ele tem um escopo limitado e, apesar de contribuir para a compreensão acerca da gestão de processos na UFJF, ele não representa, necessariamente, a realidade de toda UFJF. Outra limitação identificada é o fato de que o estudo abordou a percepção dos servidores que atuam na GREM e por este motivo, não abordou o Escritório de Processos. Neste sentido, pesquisas futuras poderiam abordar outros setores da UFJF, ou abordar a UFJF em um escopo mais amplo. Também podem ser realizadas pesquisas que busquem compreender melhor a perspectiva do Escritório de Processos.

Por fim, este trabalho buscou aprofundar o conhecimento acerca da gestão de processos na UFJF, mais especificamente na GREM, identificando desafios e oportunidades de melhoria, esperando-se que os dados aqui apresentados contribuam para o fomento das discussões sobre o tema e para a melhoria e o aumento da eficiência e efetividade dos projetos de gestão de processos implementados pela UFJF, e, por conseguinte, na excelência da instituição como um todo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO - ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio** - Corpo comum de conhecimento (BPM CBOK). Versão 3.0. 1 ed. [S. l.]: ABPMP Brasil, 2013.

ABPMP BRASIL. BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK v 4.0. [S. l.]: Association of Business Process Management Professionals, 2019.

ANDIFES. Governo faz nova retirada de recursos das universidades federais. **Andifes**. Brasília 28 nov. 2022 Disponível em <https://www.andifes.org.br/?p=95039>. Acesso em 30 jun. 2023.

ANGELONI, Maria T. **Organizações do Conhecimento - Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia**, 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502125094/>. Acesso em: 10 set. 2023.

BECKER, Jörg; KAHN, Dieter. The Process in Focus. *In*: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMAN, Michael. **Process Management: a guide for the design of business processes**. Berlin: Springer, 2003. p. 1-12.

BECKER, Jörg; MEISE, Volker. From Strategy to the Business Process Framework. *In*: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMAN, Michael. **Process Management: a guide for the design of business processes**. Berlin: Springer, 2003. p. 79-105

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em: 29 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 95 de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm) Acesso em 28 jun. 2023

\_\_\_\_\_. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2009. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm) Acesso em: 12 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Congresso Nacional, 2009. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm) Acesso em: 18 mai, 2023.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Competências**. Brasília: Ministério da Educação, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/institucional/competencias>. Acesso em: 17 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC. Brasília: Gabinete do Ministro. 2017. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-21-de-21-de-dezembro-de-2017-1284640-1284640>. Acesso em: 12 jun. 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BROCKE, Jan V.; ROSEMAN, Michael. The Six Core Elements of Business Process Management. in: BROCKE, Jan V.; ROSEMAN, Michael. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. 2 ed. Berlin: Springer, 2015. p. 105-122.

CASTRO, E.; OLIVEIRA, U. T. V. A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. **Entretextos**, v. 22, n. 3, jul/dez, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. v. 1. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. v. 2. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007626/>. Acesso em: 30 abr. 2024.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução da 12ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125258/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489886/>. Acesso em: 29 out. 2023.

DUMAS, Marlon *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer, 2013.

ÉSTHER, Angelo Brigato. Que universidade? Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da universidade pública brasileira. **Espacio, Tiempo y Educación**, Salamanca, v. 2, n. 2, p. 197-221, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477447182010>. Acesso em 3 jun. 2025.

ÉSTHER, Angelo Brigato. Quem tem medo da Universidade? Pensamento Unico e Negacionismo no contexto neoliberal no Brasil. GIGAPP Estudios working Papers. v. 10. n. 251. 2023. p 59 - 76. Disponível em: <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/288>. Acesso em: 29 jun. 2023.

HAMMER, Michael. What is Business Process Management?. *in*: BROKE, Jan V.; ROSEMANN, Michael. **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems**. 2 ed. Berlin: Springer, 2014. p. 3-16.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan/mar 2000.

GOVERNO FEDERAL, Portal do servidor, 30/06/2023, Sigepe Legis, Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sigepe/sigepelegis>. Acesso em: 10 de fev. de 2025

GOVERNO FEDERAL, SERPRO, Siape - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Disponível em: <http://intra.serpro.gov.br/linhas-negocio/catalogo-de-solucoes/solucoes/principais-solucoes/siape-sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2025

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2021. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management** Practical Guidelines to Successful Implementations. Oxford: Butterworth-Heinemann - Elsevier, 2006

KRAJDEN, Marilena. **O Despertar da Gamificação Corporativa**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2017. 1 recurso online. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/123223/pdf/0?code=FqwBDynHK/1xwzWUKLxxoDGlhrPDSRXeOzqOY5NNbbSYZp7ahjC+yycR2uqShfigbLWOYH9Dhn4XRE2zxI+fRg==>. Acesso em 28 nov. 2023.

KUGELER, Martin; VIETING, Michael. Design of a Process-oriented Organizational Structure. *In*: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMANN, Michael. **Process Management: a guide for the design of business processes**. Berlin: Springer, 2003. p. 165-205

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LASKE, Michael; LUXEM, Redmer. Process Implementation - Process Roul-out. *In*: BECKER, Jörg; KUGELER, Martin; ROSEMANN, Michael. **Process Management**: a guide for the design of business processes. Berlin: Springer, 2003. p. 207-232.

LUFTMAN, Jerry. Strategic alignment maturity. *In*: BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael (Orgs.) **Handbook on Business Process Management 2**: Strategic alignment, governance, people and culture. 2 ed. Berlin: Springer, 2015. p. 5-43.

MANZINI, E.J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**: Como Transformar ideias em Resultados. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MENDES, Dayse. **Sistemas organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 set. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555583885/>. Acesso em: 17 out. 2023.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**: A Teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora. 1998.

ONU. Brazil 20-year public expenditure cap will breach human rights, UN expert warns. Genebra, 2016. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/press-releases/2016/12/brazil-20-year-public-expenditure-cap-will-breach-human-rights-un-expert> Acesso em: 28 jun. 2023.

PEREIRA, L. B. A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Texto para Discussão n. 09. ENAP. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817> Acesso em 26 jun. 2023

PROCESSO. *in*: Dicio, **Dicionário Online** de Português. Porto: 7Graus, 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/processo/> Acesso em 28 abr. 2024

RESES, Gabriela; MENDES, Inês. Uma visão prática da Análise Temática: exemplos na investigação em multimídia em Educação. *In*: COSTA, António Pedro; MOREIRA, António;

SÁ, Patrícia (Orgs.). Metodologias de investigação - análise de dados. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2021, v. 3, 83 p.

ROSEMANN, Michael; KUGELER, Martin; BECKER, Jorg. **Process Management: A guide for the Design of Business Processes**. Berlin: Springer, 2003

ROSENTHAL, D.; MOREIRA, I.L. Algumas Considerações Sobre a Natureza do Processo de Capacitação Tecnológica: “Fontes de Inovação”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p. 145-160, 1992. Disponível em: <http://www.spell.org.br/periodicos/ver/30/revista-de-administracao-publica>. Acesso em 10 set. 2023.

ROSSI, Pedro et al. Austeridade fiscal e o financiamento da educação no Brasil. Campinas, Educação & Sociedade, v. 40, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/kPwjLRdn8xtJwxpt4T8R4NH/abstract/?lang=pt> Acesso em: 28 jun. 2023.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 18 out. 2023.

SILVA, Manuela Ramos da; BARBOSA, Marcos Antonio de Souza; LIMA, Lucas Gabriel Bezerra. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020.

SIOP. Painel do Orçamento Federal, 2023. Disponível em: [https://www1.siop.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=IAS%2FExecucao\\_Orcamentaria.qvw&host=QVS%40pqlk04&anonymous=true&sheet=SH06](https://www1.siop.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=IAS%2FExecucao_Orcamentaria.qvw&host=QVS%40pqlk04&anonymous=true&sheet=SH06) Acesso em: 30 jun. 2023.

SOBREIRA, Amanda. Escolha do novo presidente irá selar destino das universidades públicas. *Brasil de Fato*. Fortaleza (CE). 08 de set. de 2022. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2022/09/08/escolha-do-novo-presidente-ira-selar-destino-das-universidades-publicas>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SOUZA, Carla P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. 1 recurso online. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/7031/pdf/0?code=vGe2UEuiEQCNfoB2ghiCSwNnFjtkPlxnwzgm87zlWZSK/W8IIP+G32qB6maMo1PyimfT/2lQAxCjXa0ZbVX1Ng==>. Acesso em: 18 out. 2023

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF. ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA EM PROCESSOS, RISCOS E INTEGRIDADE – EP. **Modelo de Governança de Processos**. Juiz de Fora: UFJF, 2016. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/wp-content/uploads/sites/50/2016/06/Documento->

[Modelo-de-Governan%C3%A7a-de-Processos-UFJF-v1.1.pdf](#). Acesso em: 05 de mar. de 2025.

\_\_\_\_\_. SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES – SEI. **POPs – PROGEPE**. Juiz de Fora: UFJF, [s. d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/sei/processo-de-implementacao/progepe/>. Acesso em: 10 de fev. de 2025a.

\_\_\_\_\_. CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL – CGCO. **Página do CGCO**. Juiz de Fora: UFJF, [s. d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cgco/>, Acesso em: 15 de fev. de 2025b.

\_\_\_\_\_. ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA EM PROCESSOS, RISCOS E INTEGRIDADE – EP. **Início**. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/>. Acesso em: 05 de mar. de 2025c.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2022-2027):** relatório final. Juiz de Fora: UFJF, 2022. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/pdi-2022-2027/>. Acesso em: 05 de mar. de 2025d.

\_\_\_\_\_. PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – PROGEPE. **Coordenação CAP**. Juiz de Fora: UFJF, [s. d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/cap/coordenacao-cap/>. Acesso em 10 de mar. de 2025e.

\_\_\_\_\_. SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES – SEI. **Início**. Juiz de Fora: UFJF, [s. d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/sei/>. Acesso em: 13 de mar. de 2025f.

\_\_\_\_\_. PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS – PROGEPE. **Início**. Juiz de Fora: UFJF, [s. d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 13 de mar. de 2025g.

\_\_\_\_\_. **Apresentação**. Juiz de Fora: UFJF, [s. d.]. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em 21 de mar. de 2025h.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Coleta de Dados no Campo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WESKE, Mathias. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer, 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Problema de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Fase da gestão de Processos	Perguntas
Como se dá a gestão de processos na Gerência de remunerações UFJF em seus aspectos sociotécnicos e como ela pode ser melhorada?	Analisar a gestão de processos da GREM e identificar oportunidades de melhoria, segundo servidores do setor e da respectiva pró-reitoria, numa perspectiva sociotécnica.	<p>1 - Caracterizar a gestão dos processos realizados na GREM.</p> <p>2 - Identificar as disfunções e ineficiências da gestão dos processos realizados na GREM em seus aspectos técnicos e humanos.</p> <p>3 – Avaliar as possíveis oportunidades de melhoria na gestão dos processos.</p>	Mapeamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem é responsável pela gestão dos processos na GREM?</li> <li>• Como é feito o mapeamento de processos necessários ao setor?</li> <li>• Que ferramentas são utilizadas para mapear os processos?</li> <li>• Há uma metodologia para mapear e desenvolver os processos na GREM?</li> <li>• Como é realizada a documentação dos processos e procedimentos da GREM?</li> <li>• Quem é responsável pela documentação?</li> </ul>
			Modelagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como foi realizada a modelagem dos processos existentes?</li> <li>• Como é feita a modelagem de um novo processo a ser implementado?</li> <li>• Os processos podem ser desenvolvidos fora da GREM? Quem desenvolve?</li> <li>• A GREM é consultada sobre eventuais modelagens externas?</li> <li>• Como o setor lida com mudanças na legislação, sistemas, ou outros aspectos que afetem os procedimentos?</li> <li>• Qual a participação dos servidores do setor na melhoria dos procedimentos / processos?</li> </ul>
			Implantação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem é responsável pela implementação de um novo processo?</li> <li>• Os servidores recebem treinamento? De quem? De que forma?</li> <li>• Como os usuários externos dos processos são informados ou orientados? Há manuais? São elaborados POPs? Por quem?</li> <li>• Como é realizada a distribuição dos processos entre os servidores da GREM?</li> <li>• Todos os servidores são treinados para realizarem todos os processos?</li> <li>• Como são feitos os lançamentos? Quais informações são necessárias?</li> </ul>
			Acompanhamento / Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como os processos são acompanhados?</li> <li>• Há alguém responsável? É uma atividade dividida entre os servidores?</li> <li>• O que é feito quando uma disfunção ou um problema é detectado?</li> <li>• Como é medida a eficiência de um processo? Por quais critérios?</li> <li>• O que é feito diante de reclamações de usuários?</li> <li>• Qual o papel da auditoria em relação aos processos?</li> <li>• Em que medida os processos e os lançamentos são feitos em atendimento à auditoria?</li> <li>• Quais as maiores dificuldades em relação à gestão dos processos do setor? E os pontos fortes?</li> </ul>

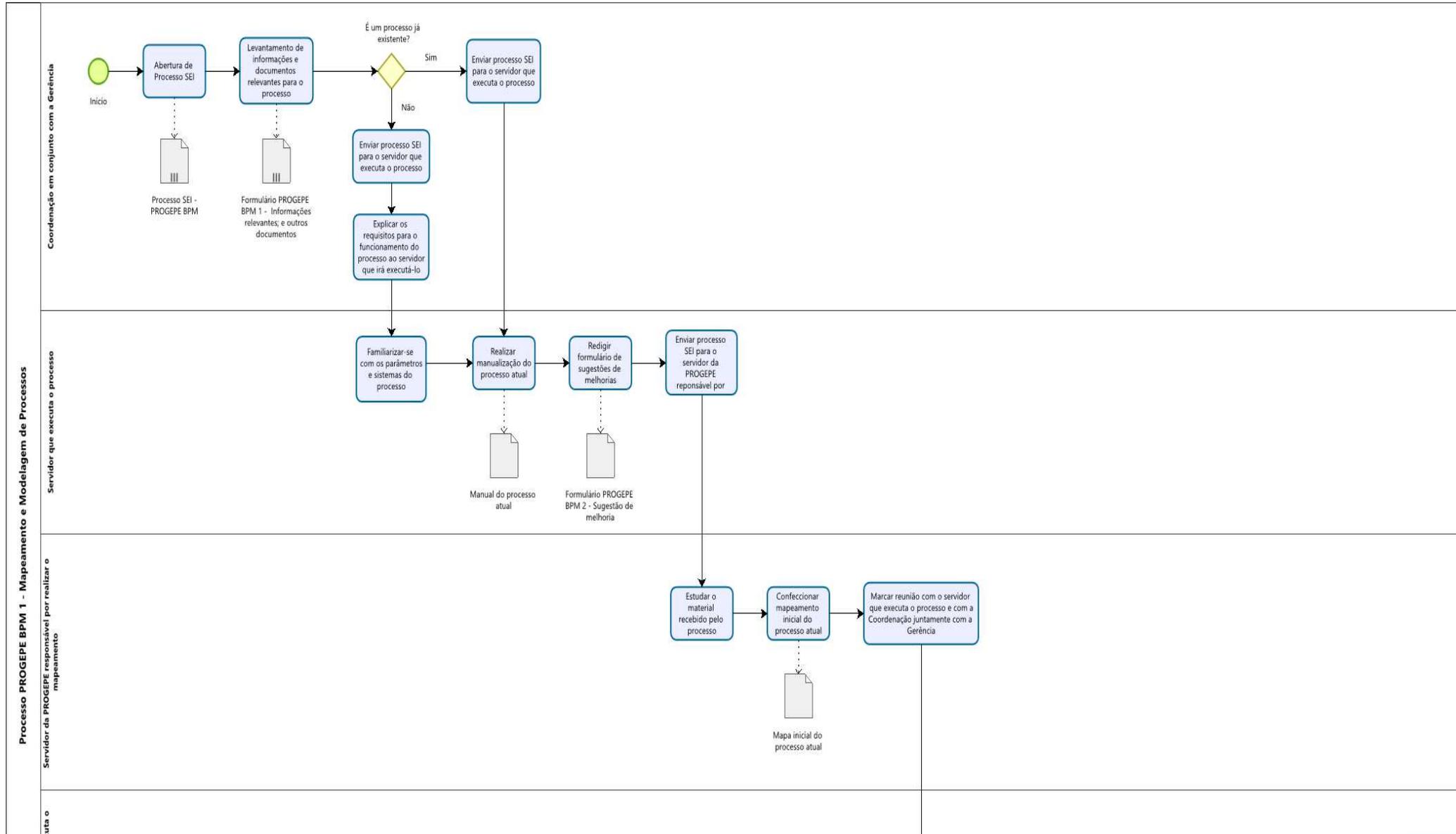
				<ul style="list-style-type: none"><li>• O que você acha que poderia melhorar, ou ser feito diferente com relação à gestão dos processos na GREM?</li></ul>
--	--	--	--	--

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DE PESQUISA DOCUMENTAL

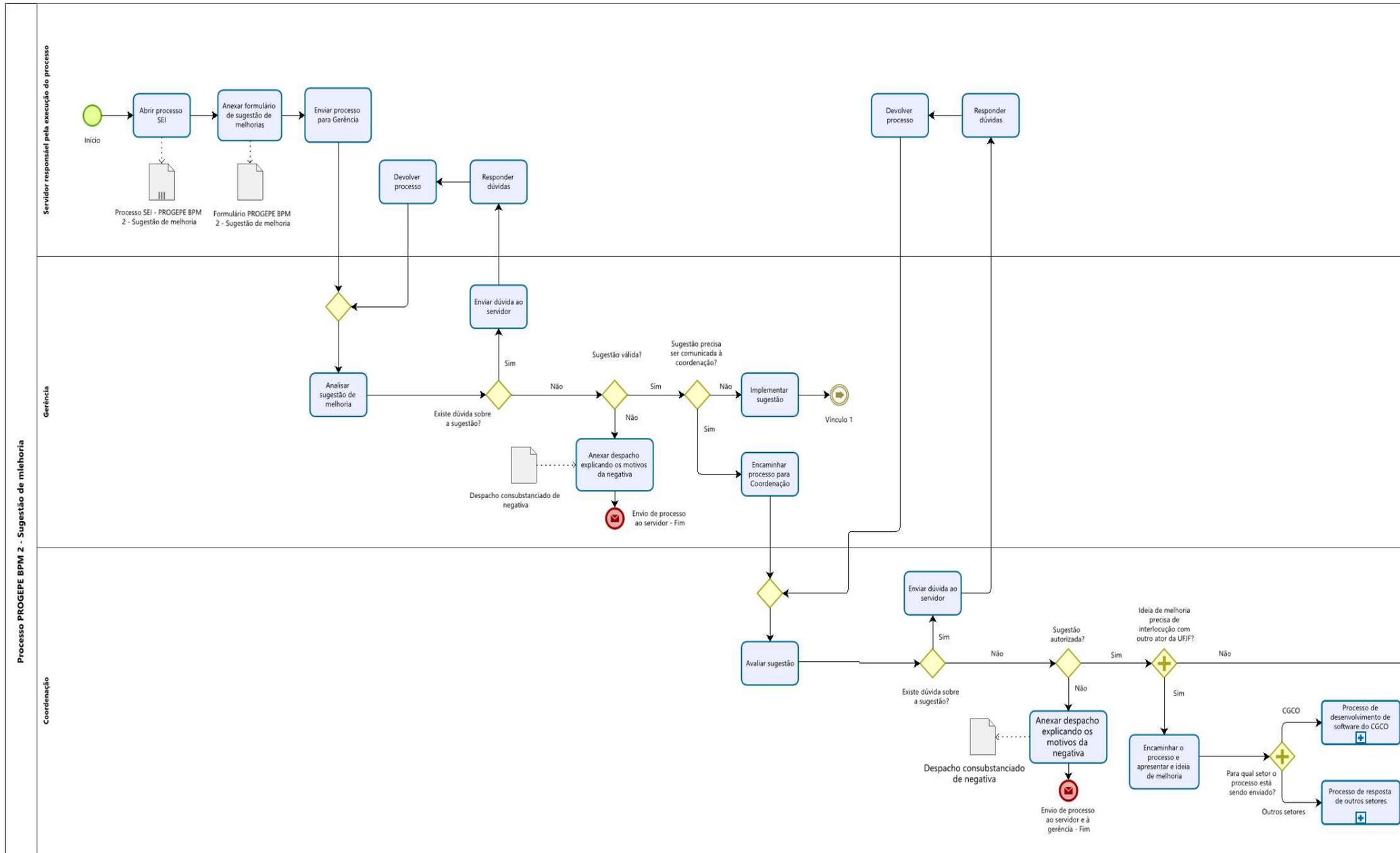
Problema de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Documentos
<p>Como se dá a gestão de processos na Gerência de remunerações UFJF em seus aspectos sociotécnicos e como ela pode ser melhorada?</p>	<p>Analisar a gestão de processos da GREM e identificar oportunidades de melhoria, segundo servidores do setor e da respectiva pró-reitoria, numa perspectiva sociotécnica.</p>	<p>1 - Caracterizar a gestão dos processos realizados na GREM.</p> <p>2 - Identificar as disfunções e ineficiências da gestão dos processos realizados na GREM em seus aspectos técnicos e humanos.</p> <p>3 – Avaliar as possíveis oportunidades de melhoria na gestão dos processos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Site da UFJF principalmente em suas seções da PROGEPE, do Escritório de Processos, Seção do SEI, Seção do PDI</li> <li>● Sites do Governo Federal referentes a sistemas de folha de pagamento e afins</li> <li>● Portfólio de mapas de processos da UFJF</li> <li>● Portfólio de processos SEI da UFJF</li> <li>● Carta de serviços da PROGEPE da UFJF</li> <li>● Outros sites governamentais de livre acesso</li> </ul>

# APÊNDICE C – MAPAS E DOCUMENTOS DOS PROCESSOS SEI PROPOSTOS

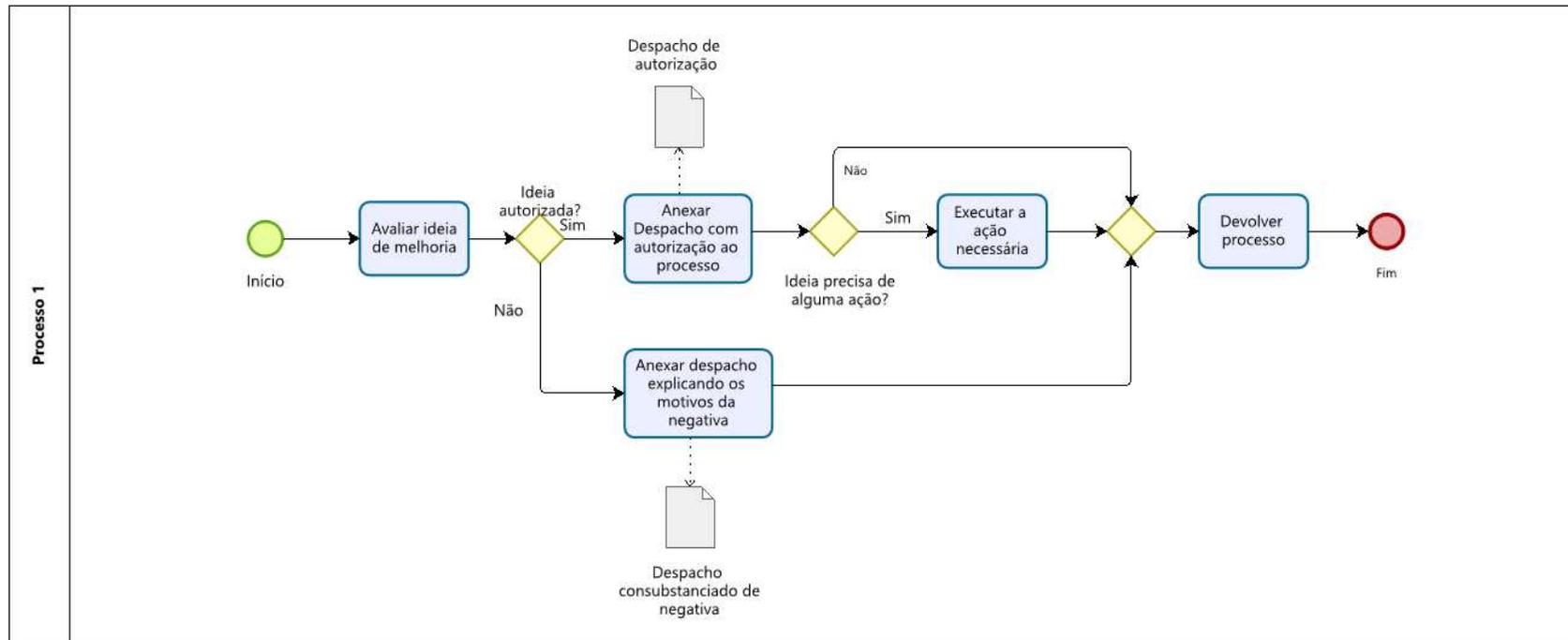
## Mapa do PROCESSO PROGEPE BPM 1 - MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS



# Mapa do PROCESSO PROGEPE BPM 2 – Sugestão de Melhorias



## Mapa do Processo de Resposta de outros Setores



## Formulário PROGEPE BPM 1 Informações Relevantes

### Instruções:

Neste formulário devem ser informados alguns dados básicos acerca do processo:

- **Breve descrição do processo:** Descrever brevemente de que trata o processo, e como ele é feito.
- **Legislações:** Legislações pertinentes ao processo em questão;
- **Normas do Governo:** Normas do Governo pertinentes ao processo em questão, como Instruções normativas ou quaisquer outras normas relevantes, independentemente da origem;
- **Normas da UFJF:** Normas internas da UFJF incluem desde normas, portarias, ofícios, despachos, e-mails, ou quaisquer outros documentos que sejam pertinentes ao processo;
- **Manuais:** Manuais relativos à sistemas utilizados no processo, ou manuais referentes à execução do processo, ou quaisquer outros manuais relevantes para o processo, sejam do Governo, da UFJF, do próprio servidor, ou de qualquer outra fonte que o setor faça uso;
- **Mapeamentos anteriores:** Incluem POPs, fluxogramas, ou quaisquer outros documentos relativos a mapeamentos que o setor tenha acesso;
- **Bons costumes do setor:** Dados, informações, ações ou precauções que são importantes para o bom funcionamento do processo, mas que não constem formalmente em leis ou normas (ex: mandar e-mail para servidor lembrando que ele deve tomar determinada ação no processo; ligar para aposentado para lembrá-lo de fazer prova de vida);
- **Interpretações de leis e normas:** Em casos em que pode haver mais de uma interpretação acerca de leis e normas, informar qual a interpretação considerada pelo setor;
- **Outros:** Outros dados que sejam considerados relevantes.

Todas as legislações, normas, manuais e mapeamentos devem ser acompanhados de dados que permitam sua identificação, como número de lei, número de norma e ente expedidor, etc. Também devem ser acompanhados de link de acesso. Caso o site em questão tenha risco de sair do ar, ou ser modificado, inutilizando o link, ou caso o documento em questão não esteja contido em sites, deve-se anexar o arquivo no processo em PDF ou outro formato válido. Caso os documentos anexados tratem de mais de um assunto, além do pertinente ao processo (ex Lei 8.112/90, CF/88), deve ser indicada qual parte da norma é pertinente, com artigo, parágrafo ou quaisquer outros dados que ajudem na sua identificação etc (ex: Lei 8.112/90, Art. 53 a 57 - Da Ajuda de Custo).

### Coordenação

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (coordenação) \_\_\_\_\_ Setor (Processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

### Gerências

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (Gerência) \_\_\_\_\_ Setor (Processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

---

**Legislações:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Normas do Governo:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Normas da UFJF:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Manuais:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Mapeamentos Anteriores:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Bons costumes do setor:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Interpretações de leis e normas:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Outros:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Juiz de Fora \_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**

**Cargo / Função**

**SIAPE: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**

**Cargo / Função**

**SIAPE: xxxx**

## Formulário PROGEPE BPM 2 Sugestão de Melhoria

### Instruções:

Neste formulário devem ser informadas sugestões de melhorias. Para tanto se pede uma descrição detalhada da ideia de melhoria, como ela pode ser implementada e quais benefícios ela trará.

- Caso a ideia gere algum custo, este custo deve ser informado;
- Em se tratando de *software*, deve-se averiguar o custo e, em caso de *software* gratuito, averiguar se não se trata teste gratuito por tempo determinado (*trial version* ou *30 day trial* por exemplo);
- Podem ser propostas mudanças na interpretação de lei e normas, bem como a proposição de alteração de normas internas da UFJF, entretanto, cabe ao servidor propositor averiguar, preliminarmente, que sua proposição de alteração não acarretará no conflito com outras leis ou normas (esta averiguação não exige a UFJF do dever de fazer esta averiguação antes de implementar a mudança).
- Além deste formulário o servidor deve anexar quaisquer documentos que julgue necessários para a melhor compreensão da ideia de melhoria.

Todas as legislações, normas, manuais, mapeamentos, entre outros, apresentados devem ser acompanhados de dados que permitam sua identificação, como número de lei, número de norma e ente expedidor, etc. Também devem ser acompanhados de link de acesso. Caso o site em questão tenha risco de sair do ar, ou ser modificado, inutilizando o link, ou caso o documento em questão não esteja contido em sites, deve-se anexar o arquivo no processo em PDF ou outro formato válido. Caso os documentos anexados tratem de mais de um assunto, além do pertinente ao processo (ex Lei 8.112/90, CF/88), deve ser indicada qual parte da norma é pertinente, com artigo, parágrafo ou quaisquer outros dados que ajudem na sua identificação etc (ex: Lei 8.112/90, Art. 53 a 57 - Da Ajuda de Custo).

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (Processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Descrição da ideia:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

---

---

**Avaliação de custos:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Avaliação de conflito normativo:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Outras informações:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Juiz de Fora \_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPE: xxxx**

## Formulário PROGEPE BPM 3 Plano de Melhorias

### Instruções:

Neste formulário devem ser informadas quais sugestões de melhorias o setor pretende implementar. Para tanto se pede uma descrição resumida da ideia, seus benefícios e passos para implementação. Como este documento vai conter as ideias de maneira resumida, é sugerido que se faça um plano de ação ou projeto mais detalhado das ideias, conforme a necessidade.

Todas as legislações, normas, manuais, mapeamentos, entre outros, apresentados devem ser acompanhados de dados que permitam sua identificação, como número de lei, número de norma e ente expedidor, etc. Também devem ser acompanhados de link de acesso. Caso o site em questão tenha risco de sair do ar, ou ser modificado, inutilizando o link, ou caso o documento em questão não esteja contido em sites, deve-se anexar o arquivo no processo em PDF ou outro formato válido. Caso os documentos anexados tratem de mais de um assunto, além do pertinente ao processo (ex Lei 8.112/90, CF/88), deve ser indicada qual parte da norma é pertinente, com artigo, parágrafo ou quaisquer outros dados que ajudem na sua identificação etc (ex: Lei 8.112/90, Art. 53 a 57 - Da Ajuda de Custo).

### Coordenador(a)

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

### Gerente

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

### Servidor que Executa o Processo

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

### Servidor Responsável pelo Mapeamento

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

### IDEIA 1

Breve descrição do processo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Descrição da ideia: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Outras informações:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IDEIA 2**

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Descrição da ideia:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Outras informações:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IDEIA 3**

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Descrição da ideia:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Outras informações:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Juiz de Fora \_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPE: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPE: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPE: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPE: xxxx**

## **APÊNDICE D – Relatório Técnico Conclusivo**

Este apêndice apresenta o relatório técnico conclusivo, que serve como síntese da proposta elaborada neste trabalho. Este relatório foi apresentado aos gestores da PROGEPE e poderá ou não ter seu produto técnico/tecnológico implementado pela UFJF.



**PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS/SEI PROGEPE  
BPM 1 E PROGEPE BPM 2 PARA A GERÊNCIA  
DE REMUNERAÇÕES DA UFJF.**

---

# PROPOSIÇÃO DE PROCESSOS/SEI PROGEPE BPM 1 E PROGEPE BPM 2 PARA A GERÊNCIA DE REMUNERAÇÕES DA UFJF.

Relatório técnico apresentado pelo mestrando João Victor de Medeiros Vitoretto ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Angelo Brigato Ésther e coorientação da docente Isabella Stroppa Rodrigues, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

# SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou  
setor da proposta 04

Público-alvo da proposta 05

Descrição da situação-problema 06

Objetivos da proposta de intervenção 07

Diagnóstico e análise 08

Proposta de intervenção 09

Responsáveis pela proposta de  
intervenção e data 25

Referências 26

Protocolo de recebimento 27

## RESUMO

Nos últimos vinte e cinco anos o Brasil passou por uma mudança de paradigma na gestão pública, migrando para uma lógica de gestão que busca, na iniciativa privada, formas de aumentar eficiência e qualidade nos serviços públicos. Uma das metodologias trazidas da iniciativa privada e incentivada pelo Governo é a Gestão de Processos, ou BPM (*Business Process Management*). Em resumo, a Gestão de Processos busca representar graficamente os processos executados na organização de “ponta a ponta”, ou seja do início ao fim, englobando todas as atividades executadas e setores pelos quais o processo passa, o que permite uma análise transversal, que não esteja limitada a setores, o que é mais conducente para a idealização de soluções e ideia de melhoria mais dinâmicas, que consideram toda estrutura organizacional, com o devido acompanhamento, a metodologia se torna um ciclo de melhoria contínua eficiente e eficaz.

A pesquisa realizada para a elaboração deste documento constatou que, apesar de haver a intenção estratégica de implantação da Gestão de Processos na UFJF, bem como a alocação de esforços para tal, a iniciativa não alcança a Gerência de Remunerações – GREM em seu potencial completo. Os mapeamentos produzidos pela UFJF são desconhecidos pelos servidores da ponta, e considerados inadequados pelos que os conhecem. As duas maiores causas identificadas para este problema são a falta de inclusão do servidor da ponta e a informalidade do processo de mapeamento e modelagem.

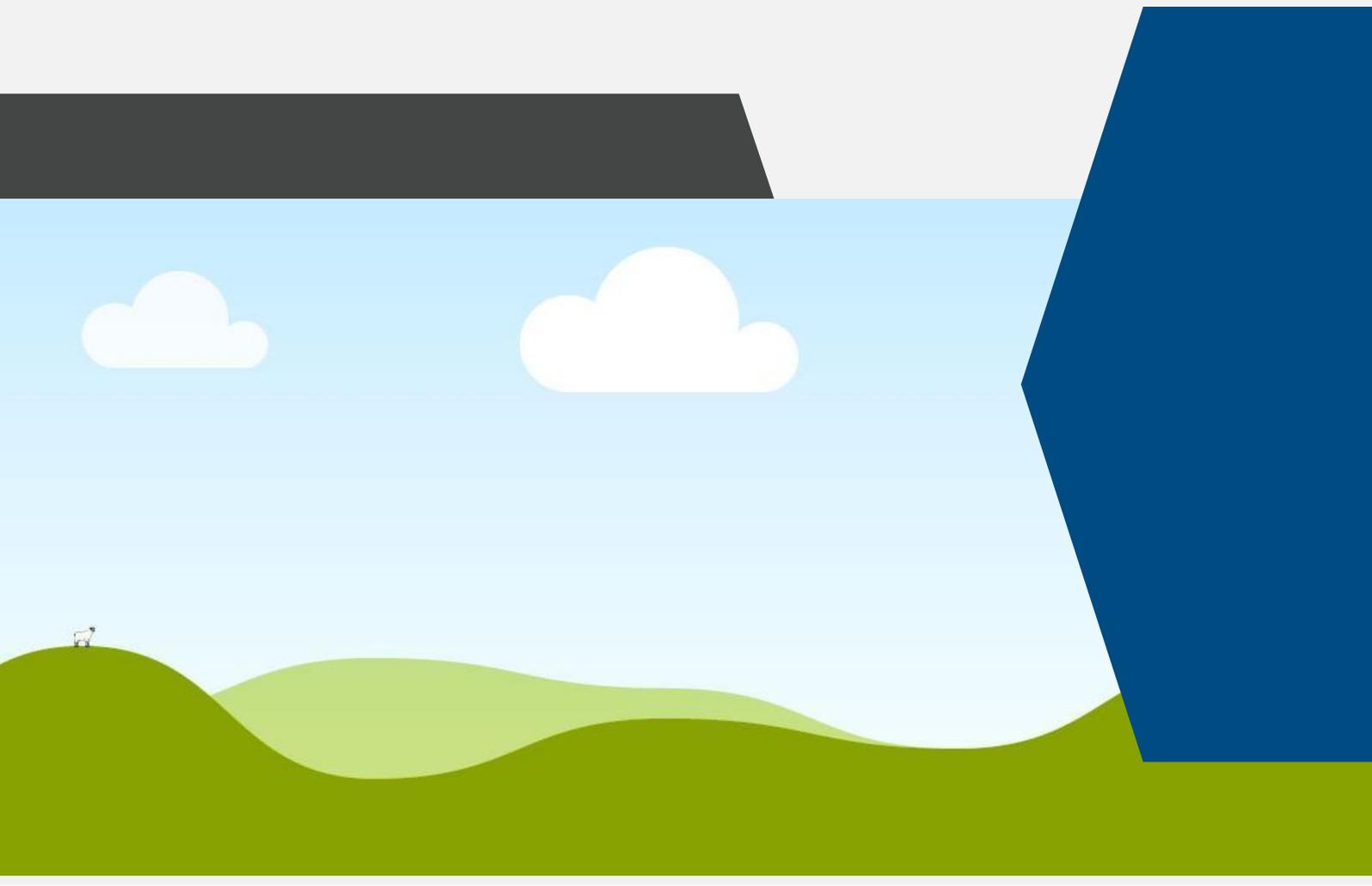
Para reduzir estas causas, este documento propõe a criação de dois tipos de processos formais, com tramitação no sistema SEI, que visam aumentar o nível de formalização e assegurar a participação dos servidores.

## CONTEXTO

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), que é uma instituição pública e gratuita de ensino superior, que conta com mais e 90 cursos de graduação, 45 de mestrado e 24 de doutorado, divididos entre dois campi, o de Juiz de Fora e o de Governador Valadares. São atendidos cerca de 26.000 alunos, por meio da atuação de mais de 1.600 professores e mais de 1.500 técnico-administrativos em educação (UFJF, 2025g). Para gerir e administrar esta expressiva mão de obra, a UFJF conta com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE, que cuida de assuntos relacionados à gestão de pessoas, como qualificação de pessoal, saúde do servidor, cadastro e folha de pagamento (UFJF, 2025h). Dentro da PROGEPE, a Coordenação de Administração de pessoal fica responsável pelos setores de cadastro e de remuneração, sendo que a Gerência de Remunerações – GREM o setor da CAP responsável pela folha de pagamentos (UFJF, 2025e).

A GREM é responsável pela gestão de folha de pagamento, realizando inclusões, alterações e exclusões, cadastramento de auxílio, (como auxílio alimentação e auxílio transporte), cadastramento de gratificações relacionadas a função gratificada e à substituição de função gratificada, cadastramento de pensão alimentícia, lançamentos de retroativos e valores relativos à processos de exercício anterior, pagamentos e descontos diversos (UFJF, 2025c).

Para os fins deste trabalho também vale caracterizar brevemente o Escritório de Processos – EP, e o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional – CGCO. O EP é o setor responsável pela implementação da gestão de processos (BPM) na UFJF, sendo responsável por atividades como mapear e racionalizar processos (UFJF, 2025c). O CGCO é o setor responsável por traçar estratégias e mobilizar recursos de TI em prol da agilização de processos (UFJF, 2025b).



**PÚBLICO-ALVO**

Esta proposta se destina a beneficiar todos os envolvidos na realização dos processos na GREM, desde a alta gestão, até a ponta, ou seja, desde a Pró-reitoria até os servidores na ponta que executam as atividades. Espera-se que os processos apresentados favoreçam uma gestão de processos mais eficaz, com mapeamentos mais completos e melhoria de processos ativa, o que por sua vez expandirá a base para tomada de decisões da alta gestão, aumentará a eficiência dos processos para as chefias intermediárias e irá incentivar e valorizar a participação dos servidores da ponta, além de aumentar a sensação de segurança de todos ao lidar com um tema tão delicado quanto a folha de pagamentos.

## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

---

Por meio de pesquisa, foi constatado que os produtos gerados pelo ciclo BPM da UFJF são desconhecidos ou considerados inadequados pelos integrantes da GREM, isso se dá pois os mapeamentos são constituídos por um fluxograma e um POP voltado para o requisitante e não para o servidor que executa as atividades do processo. Outra questão identificada é a limitação das possibilidades de melhoria nos processos, bem como a ausência de repositório de conhecimento organizacional. A maior causa encontrada para estes problemas é a informalidade na gestão de processos da GREM



## **OBJETIVOS DA PROPOSTA**

O objetivo da proposta é apresentar à PROGEPE um modelo de processo formal de mapeamento e modelagem dos processos realizados na GREM, que contemple entre outras coisas a criação de manuais e a participação ativa dos servidores. Também é apresentado um processo de sugestão de melhorias, a fim de incentivar e valorizar a participação dos servidores da ponta.



## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A UFJF tem o objetivo de implementar a gestão de processos (BPM) (UFJF, 2025a), entretanto a forma como a implantação da gestão de processos se dá atualmente não permite que ela colha os benefícios desta metodologia, os mapeamentos atuais não trazem informações acerca de como os processos são executados e as informações acerca de leis, normas e bons costumes, como consequência, os principais benefícios da metodologia BPM não são de fato realizados, quais sejam, a explicitação de procedimentos organizacionais, a melhoria contínua de processos, a melhoria de processos de forma intersetorial e a participação ativa dos servidores da ponta na melhoria de processos (JESTON; NELIS, 2006; ROSEMANN; KUGELER;; BECKER, 2003).

Os processos formais aqui propostos, com tramitação no sistema SEI, buscam não apenas melhorar o quadro da gestão de processos na GREM e servir como um pontapé inicial na direção de uma cultura voltada para processos. Destaca-se que os processos em questão podem ser aplicados em outros setores que apresentem quadro similar.

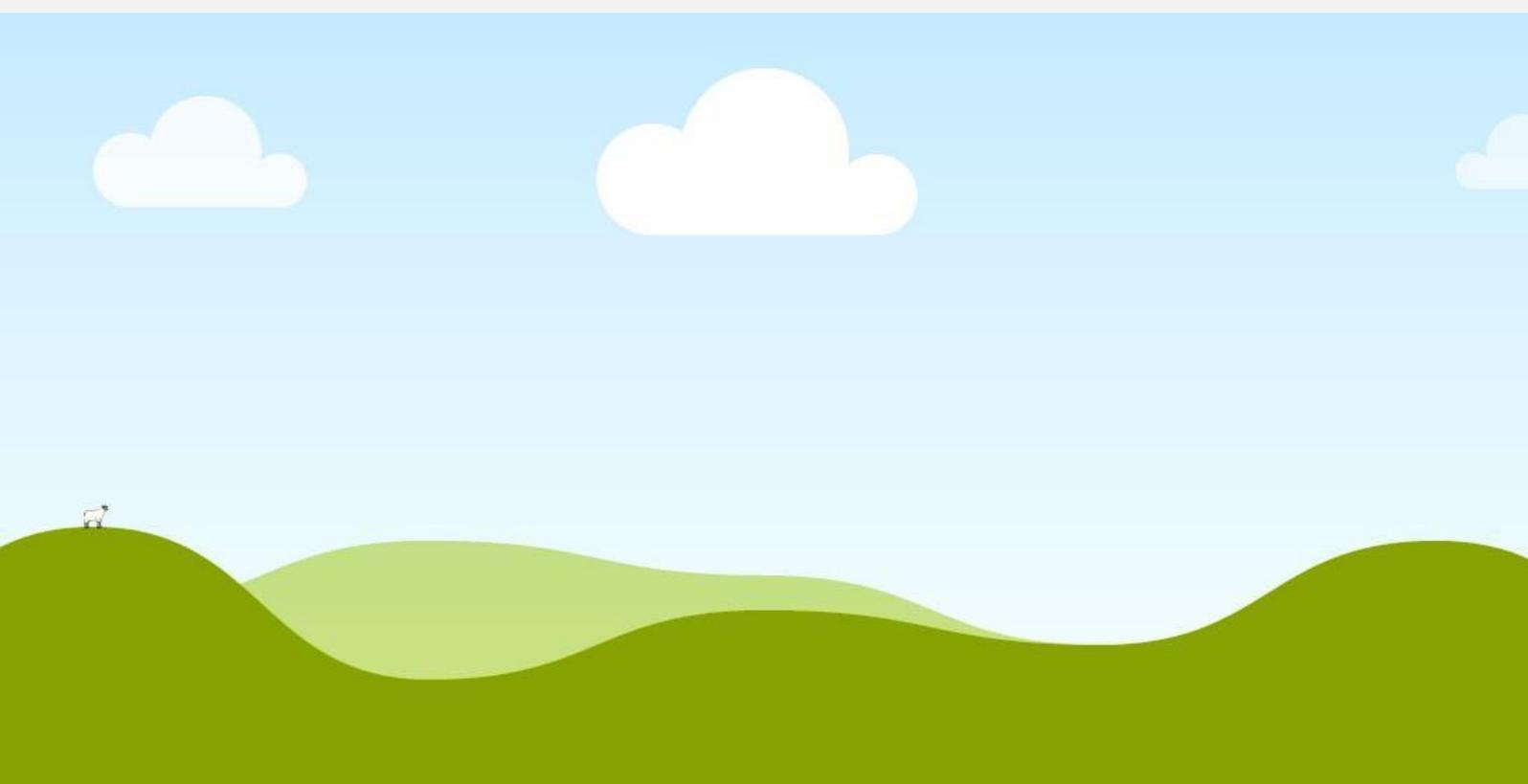
## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir dos relatos de servidores e da pesquisa documental, foi possível identificar disfunções relacionadas à informalidade dos processos. Arelado a isso, surgem outras disfunções como a falta participação dos servidores na gestão de processos, a falta de comunicação formal e repositórios formais acerca de informações importantes dos processos, como legislações, normas e procedimentos e a falta de participação formal dos servidores no processo de melhoria de processos, havendo apenas a participação informal. Esta seção busca propor melhorias para estas disfunções.

Considerando as disfunções encontradas e a ausência de um procedimento formal de aplicação do ciclo BPM (mapeamento, modelagem, implementação e acompanhamento), foi encontrada uma oportunidade de melhoria, que aborda diretamente as disfunções encontradas, no formato da criação de dois processos formais de gestão de processos próprios da PROGEPE, que também teriam suas documentações incluídas no SEI: O processo PROGEPE BPM 1 – Mapeamento e Modelagem de Processos; e o processo PROGEPE BPM 2 – Sugestão de Melhoria.

Ambos processos visam formalizar na GREM a realização das fases de mapeamento, modelagem e, em certa medida, implantação, do modelo apresentado por Cruz (2014),

Estes processos procuram ser um pontapé inicial para formalização de gestão de processos no setor, por este motivo, optou-se por uma abordagem mais simples, tentou-se seguir a estrutura e procedimentos informais já existentes e realizar pequenas mudanças, o que aumentaria a chance de aceitação, ao mesmo tempo, espera-se que algumas das principais disfunções identificadas sejam atingidas.



**PROCESSO PROGEPE BPM 1 - MAPEAMENTOS E MODELAGEM DE PROCESSOS**

Existe um processo na UFJF denominado “Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais” do Escritório de Processos. Neste processo, existe a indicação de um subprocesso de realização do ciclo BPM pela unidade solicitante de mapeamento. Este subprocesso, entretanto, segue a perspectiva do escritório de processos, de forma que as atividades do setor solicitante são descritas apenas como “mapear processo” e “modelar processo”. O processo aqui proposto acompanha as atividades de mapeamento e modelagem através da visão do setor, no caso a GREM.

Juntamente ao fluxograma apresentado na Figura 2, também faz parte do mapeamento proposto uma descrição em texto corrido do processo, que segue abaixo:

Após a aprovação do projeto de mapeamento e envio de questionário específico conforme “Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais” do Escritório de Processos. Neste momento há uma bifurcação no processo em que se deve indicar se a ciclo BPM será realizado pelo setor ou pelo Escritório de processos. Neste momento, caso o ciclo seja realizado pelo setor, este processo terá início.

Inicialmente a Coordenação do setor, juntamente com a Gerência, abrirá o processo SEI do tipo “PROGEPE BPM 1 – Mapeamento e Modelagem de Processos” e anexará o formulário “PROGEPE – BPM 1 Informações Relevantes”, e neste formulário devem ser inseridos alguns dados importantes acerca do processo:

- Breve descrição do processo: Descrever brevemente de que trata o processo, e como ele é feito;
- Legislações: Legislações pertinentes ao processo em questão;
- Normas do Governo: Normas do Governo pertinentes ao processo em questão, como Instruções normativas ou quaisquer outras normas relevantes, independentemente da origem;
- Normas da UFJF: Normas internas da UFJF, incluem desde normas, portarias, ofícios, despachos, e-mails, ou quaisquer outros documentos que sejam pertinentes ao processo;
- Manuais: Manuais relativos à sistemas utilizados no processo, ou manuais referentes à execução do processo, ou quaisquer outros manuais relevantes para o processo, sejam do Governo, da UFJF, do próprio servidor, ou de qualquer outra fonte que o setor faça uso;
- Mapeamentos anteriores: Incluem POPs, fluxogramas, ou quaisquer outros documentos relativos a mapeamentos que o setor tenha acesso;
- Bons costumes do setor: Dados, informações, ações ou precauções que são importantes para o bom funcionamento do processo, mas que não constem formalmente em leis ou normas (ex: mandar e-mail para servidor lembrando que ele deve tomar determinada ação no processo; ligar para aposentado para lembrá-lo de fazer prova de vida);
- Interpretações de leis e normas: Em casos em que pode haver mais de uma interpretação acerca de leis e normas, informar qual a interpretação considerada pelo setor;
- Outros: Outros dados que sejam considerados relevantes.

**PROCESSO PROGEPE BPM 1 - MAPEAMENTOS E MODELAGEM DE PROCESSOS**

Existe um processo na UFJF denominado “Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais” do Escritório de Processos. Neste processo, existe a indicação de um subprocesso de realização do ciclo BPM pela unidade solicitante de mapeamento. Este subprocesso, entretanto, segue a perspectiva do escritório de processos, de forma que as atividades do setor solicitante são descritas apenas como “mapear processo” e “modelar processo”. O processo aqui proposto acompanha as atividades de mapeamento e modelagem através da visão do setor, no caso a GREM.

Juntamente ao fluxograma apresentado na Figura 2, também faz parte do mapeamento proposto uma descrição em texto corrido do processo, que segue abaixo:

Após a aprovação do projeto de mapeamento e envio de questionário específico conforme “Processo de Solicitação de Mapeamento e Modelagem de Processos Organizacionais” do Escritório de Processos. Neste momento há uma bifurcação no processo em que se deve indicar se a ciclo BPM será realizado pelo setor ou pelo Escritório de processos. Neste momento, caso o ciclo seja realizado pelo setor, este processo terá início.

Inicialmente a Coordenação do setor, juntamente com a Gerência, abrirá o processo SEI do tipo “PROGEPE BPM 1 – Mapeamento e Modelagem de Processos” e anexará o formulário “PROGEPE – BPM 1 Informações Relevantes”, e neste formulário devem ser inseridos alguns dados importantes acerca do processo:

- Breve descrição do processo: Descrever brevemente de que trata o processo, e como ele é feito;
- Legislações: Legislações pertinentes ao processo em questão;
- Normas do Governo: Normas do Governo pertinentes ao processo em questão, como Instruções normativas ou quaisquer outras normas relevantes, independentemente da origem;
- Normas da UFJF: Normas internas da UFJF, incluem desde normas, portarias, ofícios, despachos, e-mails, ou quaisquer outros documentos que sejam pertinentes ao processo;
- Manuais: Manuais relativos à sistemas utilizados no processo, ou manuais referentes à execução do processo, ou quaisquer outros manuais relevantes para o processo, sejam do Governo, da UFJF, do próprio servidor, ou de qualquer outra fonte que o setor faça uso;
- Mapeamentos anteriores: Incluem POPs, fluxogramas, ou quaisquer outros documentos relativos a mapeamentos que o setor tenha acesso;
- Bons costumes do setor: Dados, informações, ações ou precauções que são importantes para o bom funcionamento do processo, mas que não constem formalmente em leis ou normas (ex: mandar e-mail para servidor lembrando que ele deve tomar determinada ação no processo; ligar para aposentado para lembrá-lo de fazer prova de vida);
- Interpretações de leis e normas: Em casos em que pode haver mais de uma interpretação acerca de leis e normas, informar qual a interpretação considerada pelo setor;
- Outros: Outros dados que sejam considerados relevantes.

Caso seja um processo novo, a Coordenação juntamente com a gerência deve instruir o servidor que irá executar o processo acerca dos aspectos relevantes do processo, principalmente sobre temas como legislações pertinentes e aplicações de software envolvidas. A partir desta fase, sendo processo novo ou não, o servidor que irá executar o processo irá redigir um manual do processo atual, descrevendo todas as atividades que executa, seja no sistema SEI, seja em sistema do Governo, planilha própria, ou qualquer outra instância. O servidor também irá preencher o formulário “PROGEPE BPM 2 – Sugestão de melhoria”, no qual deve descrever quaisquer sugestões de melhoria que considerar pertinentes. Conforme consta no formulário, o servidor deve informar, além da descrição da ideia:

- Benefícios: Descrever os benefícios trazidos pela ideia de melhoria;
- Implementação: Descrever como se daria a implementação;
- Avaliação de custos: Informar se a ideia de melhoria gera custos;
- Avaliação de conflito normativo: Avaliar, preliminarmente, se a ideia gera conflitos com outras leis ou normas.
- Outras informações: Outras informações que considere relevantes.

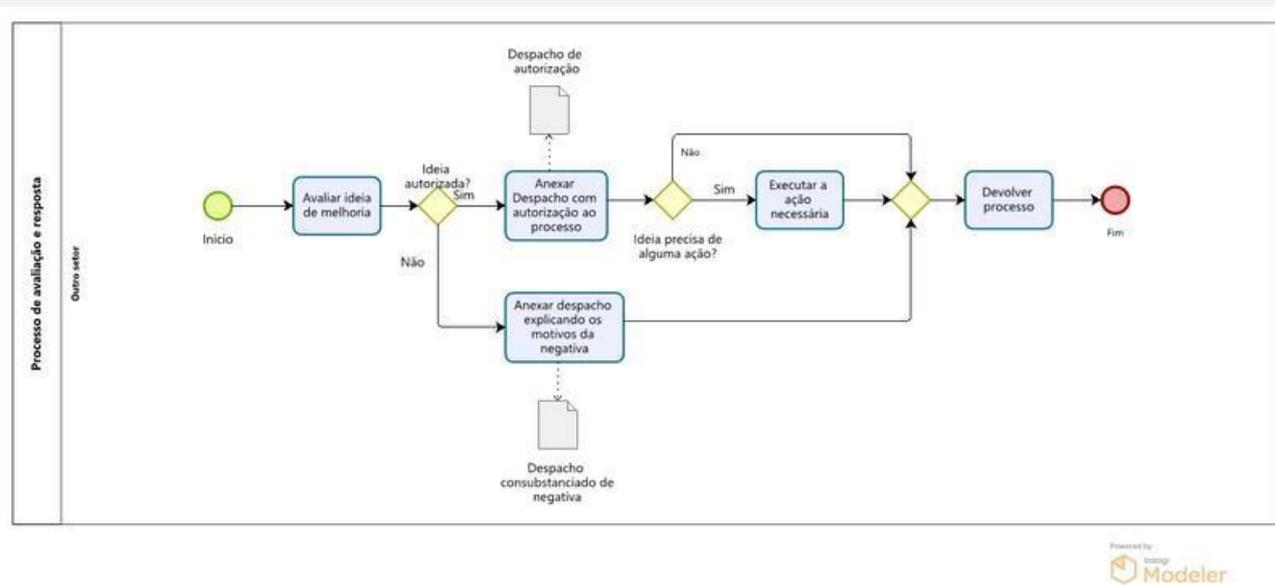
Em seguida, o processo, com todas estas informações, é enviado ao servidor da PROGEPE responsável por realizar mapeamentos. Ele fará um esboço do mapeamento do processo e fará uma reunião com a Coordenação, a Gerência e com o servidor que executa o processo a fim de tirar dúvidas e atualizar o mapeamento esboçado, ainda nesta reunião, ou em próxima, serão discutidas as ideias de melhoria trazidas pelo servidor que executa o processo através do formulário “PROGEPE BPM 2 – Sugestão de melhoria”, bem como quaisquer outras trazidas pelas chefias ou pelo servidor responsável pelo mapeamento.

As ideias selecionadas serão registradas no Formulário “PROGEPE BPM 3 – Plano de melhorias” enquanto as negativas serão justificadas em despacho.

As ideias aprovadas, que não dependam de interlocuções com outros setores serão implementadas imediatamente, enquanto que as ideias que dependem de interlocuções são divididas em dois grupos, interlocuções com outros setores e interlocuções com o CGCO.

Nas interlocuções com outros setores o processo será enviado e a ideia será apresentada, podem ser realizadas reuniões para discussão ou até mesmo alteração da ideia. Apesar de não se saber exatamente como estas solicitações “diversas” são tratadas pelos vários setores da UFJF, sabe-se que todo processo deve ser respondido, para representar isto, foi criado um processo genérico de avaliação e resposta de outro setor apresentado na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Processo de avaliação e resposta



Já o CGCO deve ser contactado através de procedimento próprio quando a ideia de melhoria envolver ou precisar do desenvolvimento de software específico.

Em ambos os casos, caso a previsão para realização da ação sugerida ou requerida (conforme o caso), seja de mais de 03 meses, ela será acompanhada para implementação futura, mas o processo não irá esperar sua conclusão para ter prosseguimento. As ideias aprovadas serão implementadas. Diante da implementação de novas atividades no processo, o formulário “PROGEPE – BPM 1 Informações Relevantes”, o manual do processo e o mapa do processo serão atualizados.

No final do processo as informações geradas serão arquivadas em repositório próprio do setor e também serão enviadas ao escritório de processos para publicação.





**PROCESSO PROGEPE BPM 2 - SUGESTÃO DE MELHORIAS**

Assim como na descrição do processo anterior, a descrição dada a seguir do processo “PROGEPE BPM 2 – Sugestão de Melhorias” apresentado na figura 3, é considerada parte do mapa do processo e deve ser mantida e apresentada junto ao fluxograma.

O processo “PROGEPE BPM 2 – Sugestão de Melhoria” tem como finalidade formalizar sugestões de melhoria de processos e se inicia quando um servidor (ligado à execução do processo a ser melhorado) abre um processo do tipo “PROGEPE BPM 2” no sistema SEI. O servidor deve anexar o formulário “PROGEPE BPM 2 – Sugestão de melhoria”, no qual deve descrever quaisquer sugestões de melhoria que considerar pertinentes. Conforme consta no formulário, o servidor deve informar, além da descrição da ideia:

- Benefícios: Descrever os benefícios trazidos pela ideia de melhoria;
- Implementação: Descrever como se daria a implementação;
- Avaliação de custos: Informar se a ideia de melhoria gera custos;
- Avaliação de conflito normativo: Avaliar, preliminarmente, se a ideia gera conflitos com outras leis ou normas.
- Outras informações: Outras informações que considere relevantes.

Após preencher o formulário, o processo deve ser encaminhado à gerência do setor em que o processo ocorre, para que o(a) Gerente possa analisar a sugestão, caso haja alguma dúvida a gerência deve contactar o servidor solicitante para obter esclarecimentos. Caso a sugestão seja considerada inválida, é anexado ao processo um despacho justificando a negativa e o processo termina com o seu envio ao servidor para ciência.

Caso a ideia seja considerada válida, é avaliada a necessidade de comunicação com a coordenação, não havendo necessidade de comunicar a coordenação (mudanças meramente operacionais por exemplo) a mudança é implementada, o servidor que executa o processo atualiza o manual do processo e envia para o servidor responsável pelo mapeamento para atualização dos repositórios de processos do setor.

Caso a Coordenação precise ser informada, a gerência encaminha o processo para apreciação, caso haja dúvidas a coordenação deve contactar o servidor para obter esclarecimentos. Caso a sugestão seja considerada inválida, é anexado ao processo um despacho justificando a negativa e o processo termina com o seu envio ao servidor para ciência.

As ideias aprovadas, que não dependam de interlocuções com outros setores serão implementadas imediatamente, enquanto que as ideias que dependem de interlocuções são divididas em dois grupos, interlocuções com outros setores e interlocuções com o CGCO.

Nas interlocuções com outros setores, o processo será enviado e a ideia será apresentada. Podem ser realizadas reuniões para discussão ou até mesmo para alteração da ideia. Apesar de não se saber exatamente como estas solicitações “diversas” são tratadas pelos vários setores da UFJF, sabe-se que todo processo deve ser respondido, e, para representar isto, foi criado um processo genérico de avaliação e resposta de outro setor apresentado na Figura 11.

O CGCO deve ser contactado através de procedimento próprio quando a ideia de melhoria envolver ou precisar do desenvolvimento de software específico.

Em ambos os casos, caso a previsão para realização da ação sugerida ou requerida (seja de mais de 03 meses, ela será acompanhada para implementação futura, mas o processo não irá esperar sua conclusão para ter prosseguimento. As ideias aprovadas serão implementadas. Diante da implementação de novas atividades no processo, o formulário “PROGEPE – BPM 1 Informações Relevantes”, o manual do processo e o mapa do processo serão atualizados respectivamente pela Coordenação, pelo servidor que executa o processo e pelo servidor da PROGEPE responsável por mapeamentos.

No final do processo as informações geradas serão arquivadas em repositório próprio do setor e também serão enviadas ao escritório de processos para publicação.

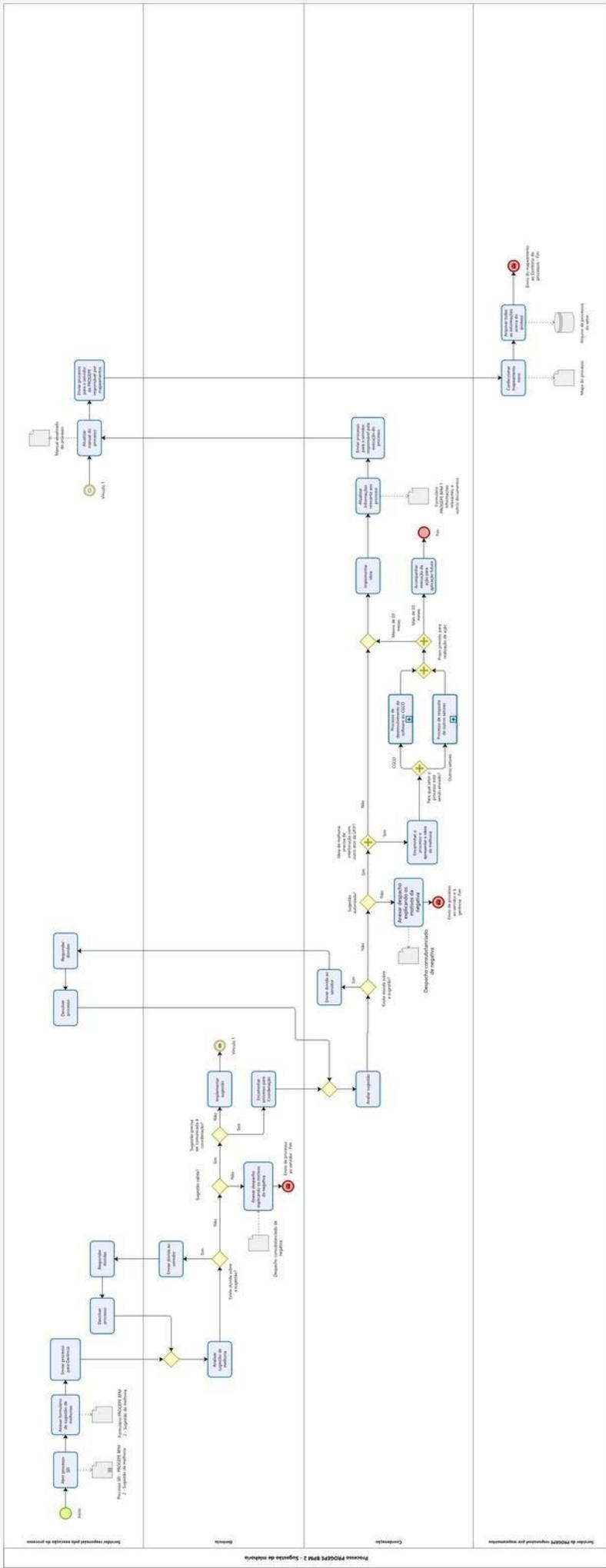


Figura 3 – Processo PROGEPE BPM 2 – Sugestão de Melhorias

Fonte: Elaborado Pelo autor (2025)

## Formulário PROGEPE BPM 1 Informações Relevantes

**Instruções:**

Neste formulário devem ser informados alguns dados básicos acerca do processo:

- **Breve descrição do processo:** Descrever brevemente de que trata o processo, e como ele é feito.; **Legislações:** Legislações pertinentes ao processo em questão;
- **Normas do Governo:** Normas do Governo pertinentes ao processo em questão, como Instruções normativas ou quaisquer outras normas relevantes, independentemente da origem;
- **Normas da UFJF:** Normas internas da UFJF, Incluem desde normas, portarias, ofícios, despachos, e-mails, ou quaisquer outros documentos que sejam pertinentes ao processo;
- **Manuais:** Manuais relativos à sistemas utilizados no processo, ou manuais referentes à execução do processo, ou quaisquer outros manuais relevantes para o processo, sejam do Governo, da UFJF, do próprio servidor, ou de qualquer outra fonte que o setor faça uso;
- **Mapeamentos anteriores:** Incluem POPs, fluxogramas, ou quaisquer outros documentos relativos a mapeamentos que o setor tenha acesso;
- **Bons costumes do setor:** Dados, informações, ações ou precauções que são importantes para o bom funcionamento do processo, mas que não constem formalmente em leis ou normas (ex: mandar e-mail para servidor lembrando que ele deve tomar determinada ação no processo; ligar para aposentado para lembrá-lo de fazer prova de vida);
- **Interpretações de leis e normas:** Em casos em que pode haver mais de uma interpretação acerca de leis e normas, informar qual a interpretação considerada pelo setor;
- **Outros:** Outros dados que sejam considerados relevantes.

Todas as legislações, normas, manuais e mapeamentos devem ser acompanhados de dados que permitam sua identificação, como número de lei, número de norma e ente expedidor, etc. Também devem ser acompanhados de link de acesso. Caso o site em questão tenha risco de sair do ar, ou ser modificado, inutilizando o link, ou caso o documento em questão não esteja contido em sites, deve-se anexar o arquivo no processo em PDF ou outro formato válido. Caso os documentos anexados tratem de mais de um assunto, além do pertinente ao processo (ex Lei 8.112/90, CF/88), deve ser indicada qual parte da norma é pertinente, com artigo, parágrafo ou quaisquer outros dados que ajudem na sua identificação etc (ex: Lei 8/112/90, Art. 53 a 57 - Da Ajuda de Custo).

**Coordenação**

Nome: \_\_\_\_\_

SIAPE: \_\_\_\_\_

Setor (coordenação) \_\_\_\_\_ Setor (Processo) \_\_\_\_\_

Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Gerências**

Nome: \_\_\_\_\_

SIAPE: \_\_\_\_\_

Setor (Gerência) \_\_\_\_\_ Setor (Processo) \_\_\_\_\_

Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

**Legislações:**

---

---

---

---

**Normas do Governo:**

---

---

---

---

**Normas da UFJF:**

---

---

---

---

**Manuais:**

---

---

---

---

**Mapeamentos Anteriores:**

---

---

---

---

**Bons costumes do setor:**

---

---

---

---

**Interpretações de leis e normas:**

---

---

---

---

**Outros:**

---

---

---

---

---

Juiz de Fora \_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPÉ: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPÉ: xxxx**

## Formulário PROGEPE BPM 2 Sugestão de Melhoria

**Instruções:**

Neste formulário devem ser informadas sugestões de melhorias. Para tanto pede-se uma descrição detalhada da ideia de melhoria, como ela pode ser implementada e quais benefícios ela trará.

- Caso a ideia gere algum custo, este custo deve ser informado;
- Em se tratando de *software*, deve-se averiguar o custo e, em caso de *software* gratuito, averiguar se não se trata teste gratuito por tempo determinado (*trial version* ou *30 day trial* por exemplo);
- Podem ser propostas mudanças na interpretação de lei e normas, bem como a proposição de alteração de normas internas da UFJF, entretanto, cabe ao servidor proponente averiguar, preliminarmente, que sua proposição de alteração não acarretará no conflito com outras leis ou normas (esta averiguação não exime a UFJF do dever de fazer esta averiguação antes de implementar a mudança).
- Além deste formulário o servidor deve anexar quaisquer documentos que julgue necessários para a melhor compreensão da ideia de melhoria.

Todas as legislações, normas, manuais, mapeamentos, entre outros, apresentados devem ser acompanhados de dados que permitam sua identificação, como número de lei, número de norma e ente expedidor, etc. Também devem ser acompanhados de link de acesso. Caso o site em questão tenha risco de sair do ar, ou ser modificado, inutilizando o link, ou caso o documento em questão não esteja contido em sites, deve-se anexar o arquivo no processo em PDF ou outro formato válido. Caso os documentos anexados tratem de mais de um assunto, além do pertinente ao processo (ex Lei 8.112/90, CF/88), deve ser indicada qual parte da norma é pertinente, com artigo, parágrafo ou quaisquer outros dados que ajudem na sua identificação etc (ex: Lei 8/112/90, Art. 53 a 57 - Da Ajuda de Custo).

Nome: \_\_\_\_\_  
SIAPE: \_\_\_\_\_  
Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (Processo) \_\_\_\_\_  
Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Descrição da ideia:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Avaliação de custos:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Avaliação de conflito normativo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Outras informações:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Juiz de Fora \_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**  
**Cargo / Função**  
**SIAPÉ: xxxx**

## Formulário PROGEPE BPM 3 Plano de Melhorias

**Instruções:**

Neste formulário devem ser informadas quais sugestões de melhorias o setor pretende implementar. Para tanto pede-se uma descrição resumida da ideia, seus benefícios e passos para implementação. Como este documento vai conter as ideias de maneira resumida, é sugerido que se faça um plano de ação ou projeto mais detalhado das ideias, conforme a necessidade.

Todas as legislações, normas, manuais, mapeamentos, entre outros, apresentados devem ser acompanhados de dados que permitam sua identificação, como número de lei, número de norma e ente expedidor, etc. Também devem ser acompanhados de link de acesso. Caso o site em questão tenha risco de sair do ar, ou ser modificado, inutilizando o link, ou caso o documento em questão não esteja contido em sites, deve-se anexar o arquivo no processo em PDF ou outro formato válido. Caso os documentos anexados tratem de mais de um assunto, além do pertinente ao processo (ex Lei 8.112/90, CF/88), deve ser indicada qual parte da norma é pertinente, com artigo, parágrafo ou quaisquer outros dados que ajudem na sua identificação etc (ex: Lei 8/112/90, Art. 53 a 57 - Da Ajuda de Custo).

**Coordenador(a)**

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Gerente**

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Servidor que Executa o Processo**

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**Servidor Responsável pelo Mapeamento**

Nome: \_\_\_\_\_  
 SIAPE: \_\_\_\_\_  
 Setor (servidor) \_\_\_\_\_ Setor (processo) \_\_\_\_\_  
 Nome do Processo: \_\_\_\_\_

**IDEIA 1**

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Descrição da ideia:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Outras informações:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IDEIA 2**

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Descrição da ideia:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Outras informações:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IDEIA 3**

**Breve descrição do processo:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Descrição da ideia:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Benefícios:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Implementação:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Outras informações:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Juiz de Fora \_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**

**Cargo / Função**

**SIAPE: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**

**Cargo / Função**

**SIAPE: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**

**Cargo / Função**

**SIAPE: xxxx**

**Nome da Autoridade/Servidor(a) Responsável**

**Cargo / Função**

**SIAPE: xxxx**

**RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA****Discente**

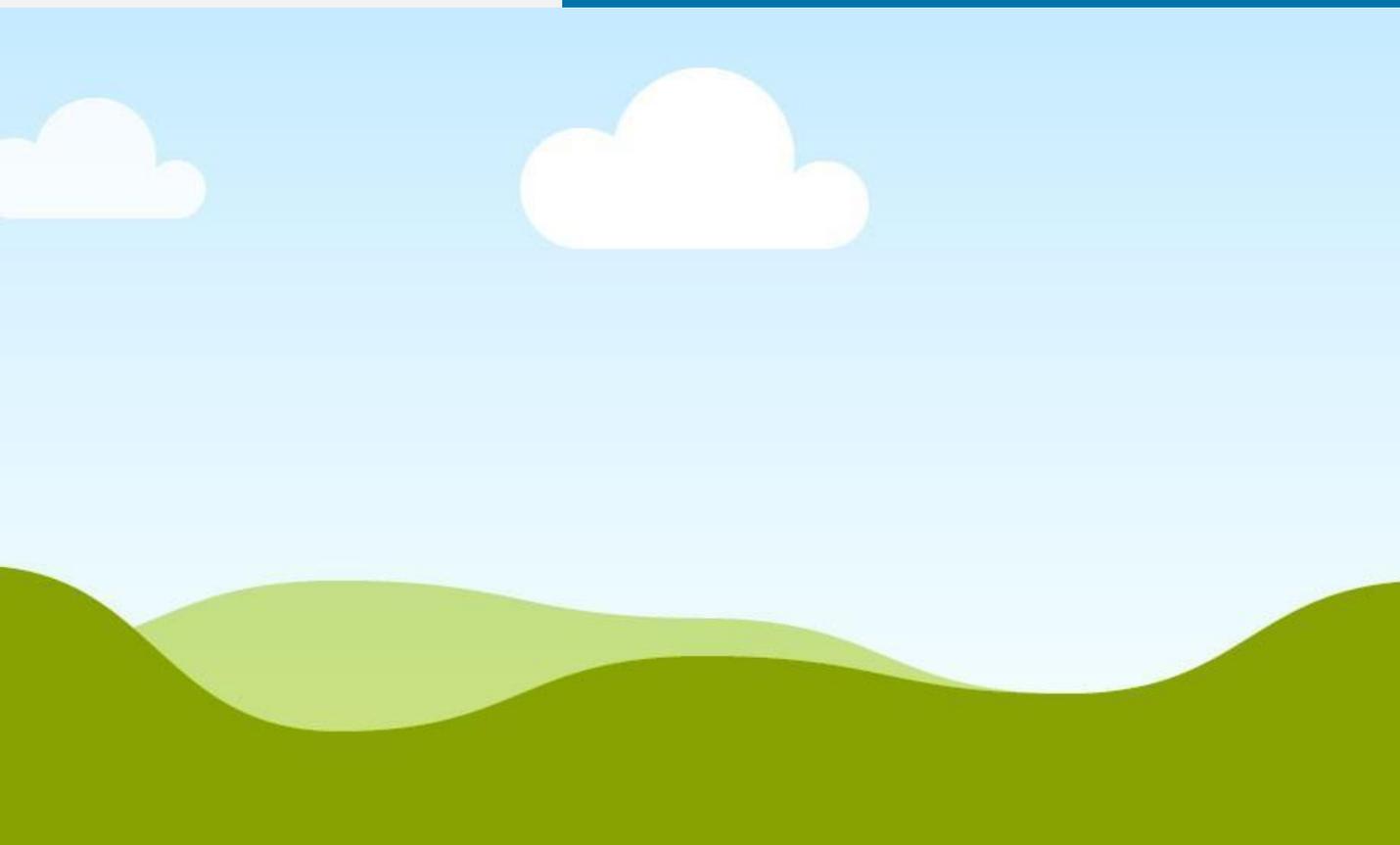
João Victor de Medeiros Vitoretto  
Especialista em Administração Pública pela  
Faculdade Única Ipatinga (2022)  
Servidor Técnico Administrativo em  
Educação na Universidade Federal de Juiz  
de Fora  
E-mail: joaoblivion@gmail.com

**Orientador**

Angelo Brigato Éster  
Doutor em Administração pela Universidade  
Federal de Minas Gerais – UFMG (2007)  
Docente do Mestrado Profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional –  
PROFIAP da Universidade Federal de Juiz de  
Fora  
E-mail: angelo.esther@ufjf.br

**Coorientadora**

Isabella Stroppa Rodrigues  
Doutora em Administração pela  
Universidade Federal de Viçosa – UFV



## REFERÊNCIAS

UFJF, PDI, Plano de desenvolvimento Institucional 2022-2027, Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/pdi-2022-2027/>. Acesso em: 05 de mar. de 2025d.

UFJF, PROGEPE – Pró-Reitora de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 13 de mar. de 2025b.

UFJF, SOBRE, APRESENTAÇÃO. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em 21 de mar. De 2025c.

ROSEMANN, Michael; KUGELER, Martin; BECKER, Jorg. **Process Management: A guide for the Design of Business Processes**. Berlin: Springer, 2003

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations**. Oxford: Butterworth-Heinemann – Elsevier, 2006

# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

---

À

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Proposição de Processos/SEI PROGEPE BPM 1 e PROGEPE BPM 2 para a Gerência de Remunerações da UFJF”, derivado da dissertação de mestrado “Gestão de processos na perspectiva sociotécnica: Estudo em uma universidade federal”, de autoria de “João Victor de Medeiros Vitoretto”.

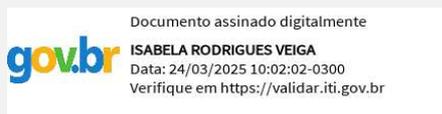
Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “relatório técnico conclusivo” e seu propósito é “implantar um processo formalizado de gestão de processos na GREM”.

Solicitamos, por gentileza, que caso haja ações voltadas à implementação desta proposição, que sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “[mestrado.admprof@ufjf.br](mailto:mestrado.admprof@ufjf.br)”.

Juiz de Fora – MG, 25 de março de 2025

Registro de recebimento



**Discente:** João Victor de Medeiros Vitoretto  
Especialista em Administração Pública pela  
Faculdade Única Ipatinga (2022)

**Orientador:** Angelo Brigato Éster  
Doutor em Administração pela Universidade  
Federal de Minas Gerais – UFMG (2007)  
Docente do Mestrado Profissional em  
Administração Pública em Rede Nacional –  
PROFIAP da Universidade Federal de Juiz de  
Fora

**Coorientadora:** Isabella Stroppa Rodrigues  
Doutora em Administração pela  
Universidade Federal de Viçosa – UFV

Universidade Federal de Juiz de Fora

25 de Março de 2025