

ARTIGOS

Contribuições do mapeamento de processos organizacionais para a eficiência no setor público: um estudo no campus Brasília do IFB

Contributions of organizational processes mapping to the efficiency in the public sector: a study at the IFB Campus Brasília

 Alexandre Laval Silva *
Gustavo Henrique Dornelas de Deus **
Caroline Vitória Moreira Oliveira Machado ***
Luíza Benon Soares Peixoto ****

Recebido em: 2 ago. 2023
Aprovado em: 29 abr. 2024

Resumo: Esta pesquisa possui o objetivo de analisar como a modelagem de processos realizada pela Comissão de Mapeamentos de Processos pode auxiliar na eficiência do serviço prestado pelo campus Brasília. A pesquisa possui uma perspectiva de análise qualitativa, de caráter documental e bibliográfico, sendo ainda, realizadas entrevistas com os integrantes da comissão: três docentes, das áreas de Gestão Pública e Informação e Comunicação, um técnico administrativo e quatro discentes. Segundo os relatos dos entrevistados, os principais benefícios gerados na internalização dos processos mapeados seriam: a eficiência, a padronização dos processos, o ganho de tempo, o aumento na produtividade dos funcionários e um maior entendimento das etapas envolvidas na prestação dos serviços. Foi possível constatar que limitações como a falta de prioridade do projeto, a não aplicação de todas as fases do ciclo BPM - Business Process Management e a divulgação insuficiente possuem impacto direto na diminuição de possíveis benefícios decorrentes do mapeamento. A pesquisa propõe a criação de um escritório de processos, melhorias na internalização, divulgação, entre outras sugestões para a resolução dos problemas identificados.

Palavras-chave: Gestão de processos. Mapeamento de processos. Eficiência.

Abstract: This paper aims to analyze how the process modeling performed by the Process Mapping Commission can assist in the efficiency of the service provided by the Brasília campus. It has a documentary and bibliographic character, and interviews were also made with the members of the commission: three professors, from the areas of Public Management and Information and Communication, one management trainee and four students. According to the interviewees reports, the main benefits generated by the internalization of the mapped processes would be: efficiency, standardization of the procedures, time gain, increased employee productivity and a greater understanding of the steps involved in the services delivery. Based on the results presented so far, it was possible to verify that limitations such as the lack of project priority, incomplete application of the BPM (Business Process Management) cycle and insufficient disclosure, have a direct impact on the possible benefits resulting from the mapping. The research proposes the creation of a process office, improvements in internalization, dissemination, among other suggestions for solving the problems identified. This is an initial study that will serve as a parameter for future improvements.

Keywords: Processes management. Process mapping. Efficiency.

* *Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) na área de Gestão Organizacional. Possui mestrado em Sistemas e Computação e graduação em Engenharia Metalúrgica, ambos pelo Instituto Militar de Engenharia (IME). Professor do Instituto Federal de Brasília (IFB) na área de Gestão e professor visitante da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Contato: alexandre.laval@ifb.edu.br.*

** *Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, especialista em Engenharia de Software e Governança de TI, bacharel em Sistemas de Informação. Professor do Instituto Federal de Brasília (IFB). Contato: gustavo.deus@ifb.edu.br.*

*** *Graduada em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Brasília. Contato: caroline.machado@estudante.ifb.edu.br.*

**** *Graduada em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Brasília. Contato: luiza.peixoto@estudante.ifb.edu.br.*

Introdução

O setor público é regido por leis, normas e processos administrativos que possuem como características o caráter mutável, temporal, formal, variável e revogável, mas, nem sempre, as rotinas de trabalho, suas diretrizes e exigências são padronizadas de forma regular e frequente, a fim de acompanhar essas mudanças, deixando assim, o prestador de serviços dependente de sua experiência na prática do cargo ou função exercida.

Diante deste contexto, nota-se que as instituições públicas devem optar pela implementação de inovações no que diz respeito ao gerenciamento de processos, mesmo que haja obstáculos que tornem esse processo mais lento e dificultoso, como déficit de efetivo e de recursos, a complexidade de algumas áreas e a burocracia enraizada (Koch, 2016).

De acordo com Rocha, Barreto e Affonso (2017), processos são todos os trabalhos e atividades executados nas organizações, ou seja, transformações de materiais, de informações e de recursos, sobre os quais, utilizando ferramentas e técnicas específicas, agregam valor, gerando produtos e serviços fundamentais para a sobrevivência das próprias organizações. O guia *Business Process Management Common Book of Knowledge (BPM CBOK)* define processo como:

Conjunto de atividade interdependentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorrem como resposta a eventos e que possuem um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Essas atividades são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais que trabalham juntas para criar um produto ou serviço final (ABPMP Brasil, 2013, p. 444).

Então, essas atividades devem ser encadeadas e relacionadas, adicionando valor aos processos que, por sua vez, devem ser cíclicos e contínuos, sempre se transformando e incluindo *feedbacks* para que seja possível alinhar as atividades com a missão da organização.

Dentro de cada órgão da esfera pública existe uma infinidade de processos a serem desempenhados e que, em sua maioria, estão ligados e são precedidos uns pelos outros. Logo, uma prática de gestão de processos que vise a transparência, um acesso democrático à informação e um alinhamento organizacional, pode ser decisivo para o alcance dos objetivos buscados.

Sob a perspectiva de Laurindo e Rotondaro (2006, p. 27), a gestão de processos é definida como:

Pode-se conceituar esse modelo de gestão como sendo o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas e emergentes, objetivando a entrega de valor ao cliente (Laurindo; Rotondaro, 2006, p. 27).

Costa e Moreira (2018, p. 4) definiram gestão de processos como: “A organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas”. Já sob a perspectiva de Ferreira (2013, p. 18), é “o conjunto de ações sistemáticas, baseadas em métodos, técnicas e ferramentas de análise, modelação e controle, que permitem manter estável a rotina e implantar melhorias na qualidade dos processos”.

A padronização dos processos dentro de um órgão pode ser realizada de diversas formas, assim como o mapeamento de processos, objeto de estudo do presente trabalho. Essa prática pode trazer consigo várias benesses, tais como a ampliação do acesso à informação, uma aprendizagem mais didática, maior rapidez na efetivação de mudanças e no próprio cumprimento da Constituição Federal de 1988 que prevê, em seu artigo 37, a eficácia como um dos princípios da administração pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988).

Segundo uma pesquisa realizada por Neves, Paim e Flexa (2012), no qual pretendeu-se averiguar como o planejamento estratégico dentro do setor público pode torná-lo mais eficiente e eficaz, destacaram-se as seguintes contribuições:

Redução no tempo de entrega dos produtos e serviços para a sociedade, aumento da satisfação do cidadão-usuário, aumento da produtividade dos profissionais envolvidos com os processos, padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade, redução de falhas e erros; redução dos custos, com enfoque social, ambiental e político (Neves, Paim; Flexa, 2012, p. 5).

O mapeamento de processos pode ser definido como um guia para o desenvolvimento, projetos ou avaliação de projetos presentes em uma organização, departamento ou setor, sendo uma ferramenta de relevância sob a ótica de reavaliação de caminhos adotados pela instituição e de coleta de informações para fins de melhoria (Cheung; Bal, 1998).

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada que tem por fim elucidar a questão: “Como a modelagem de processos realizada pela Comissão de Mapeamento de Processos do Instituto Federal de Brasília pode auxiliar na eficiência dos serviços prestados no *campus* Brasília?”.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a modelagem de processos realizada pela Comissão de Mapeamento de Processos do Instituto Federal de Brasília pode auxiliar na eficiência dos serviços prestados no *campus* Brasília.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar quais são os principais elementos da metodologia *BPM* na perspectiva da Comissão de Mapeamentos de Processos do Instituto Federal de Brasília (IFB), de forma a comparar se foram aplicados nos trabalhos desenvolvidos; identificar quais foram os benefícios e as dificuldades decorrentes do mapeamento dos processos; propor possíveis melhorias para as falhas identificadas no processo de execução e utilização dos mapeamentos, bem como observar se haveria alguma repercussão na eficiência do serviço prestado.

Desenvolvimento

A gestão de processos pode ser entendida como uma dinâmica de melhorias, que de acordo com o Guia *BPM CBOK* (ABPMP Brasil, 2013) pode ser caracterizado como um ciclo de vida contínuo de atividades e que se apresenta como uma forma de identificação de problemas e implementação de soluções em tempo hábil.

O olhar para a gestão de processos, tal como conhecemos atualmente, uma atividade de ponta a ponta, data-se do início da década de 1990, no qual o foco passou a ser a reformulação dos processos como meio para o aprimoramento de resultados (Minonne; Turner, 2012).

O *Business Process Management (BPM)*, ou Gerenciamento de Processos de Negócio em português, é tratado pelo *Business Process Management Common Book of Knowledge (BPM CBOK)*, sendo um guia onde constam os conhecimentos fundamentais para os profissionais atuantes na área de gerenciamento de processos e que, também, propõem a utilização de um vocabulário mais unificado e de comum acordo. Conforme o guia, o *BPM*:

Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP Brasil, 2013, p. 52).

Neste manual, o *BPM* é abordado como uma maneira de visualizar operações de negócio além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende as atividades envolvidas na entrega do serviço, no caso do setor público.

Para que uma organização implemente uma gestão com base no *BPM*, se faz necessário saber que esse é um ciclo contínuo que de forma básica pode ser mapeado como um ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*).

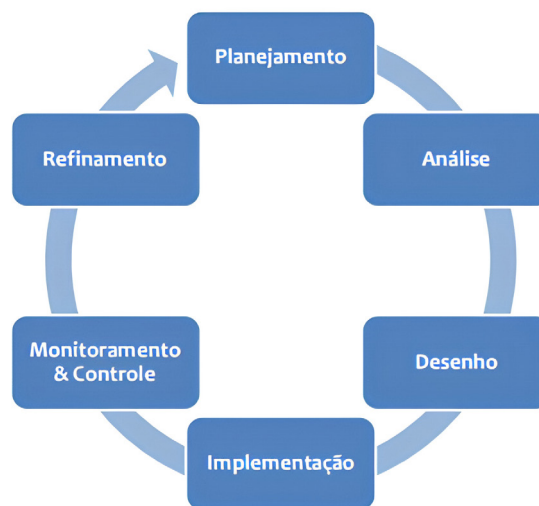
O *BPM CBOK* caracteriza o ciclo de vida *BPM* como uma atividade de retroalimentação constante para fins de alinhamento com a estratégia organizacional da empresa e ao foco do cliente, que conforme a Figura 1, possui seis etapas, sendo a primeira delas o planejamento, seguido da análise, do desenho, da implementação, do monitoramento em conjunto com o controle e do refinamento.

Apesar de, no guia não constar os conceitos de cada parte do ciclo de vida do *BPM*, a leitura do material foi suficiente para entendimento e explicação de cada uma das etapas. Sendo: *Planejamento*, etapa em que se definem os objetivos a serem alcançados, de forma que estejam alinhados com o planejamento estratégico da organização. *Análise*: etapa na qual procura-se compreender o processo no que tange os resultados das atividades que estão sendo desempenhadas e se estes são positivos ou negativos. *Desenho*: consiste na modelagem, ou seja, na representação gráfica do processo de ponta a ponta já com as melhorias que devem ser incorporadas. *Implementação*, execução do desenho do processo de forma que também seja realizada a internalização dos mapeamentos. *Monitoramento e Controle*: nessa etapa, é medido e monitorado o desempenho do processo em relação aos indicadores: tempo, custo, capacidade e qualidade. *Refinamento*: etapa em que são analisados os resultados do ciclo de forma que ajustes sejam pensados para atingir os objetivos estabelecidos anteriormente.

Desta forma, tem-se o *BPM* como um manual que torna possível a realização da gestão de processos, mas, para sua efetivação, ferramentas como o mapeamento de processos também são utilizados.

O mapeamento de processos pode ser compreendido como uma ferramenta de relevância sob a ótica de reavaliação de caminhos adotados pela instituição e coleta de informações para fins de melhoria. Foi definido por Hamanaka e Soares (2019, p. 228) como uma ferramenta que “consiste em analisar e recolher informações dos focos que produzem e/ou usam informação dentro da organização e dos seus fluxos. Uma organização é composta por pessoas que executam tarefas e que se organizam em departamentos”.

Figura 1 – Ciclo de vida *BPM*



Fonte: ABPM Brasil (2013, p. 64).

O mapeamento serve como uma reestruturação de processos já existentes.

No mapeamento, devemos esmiuçar um processo já existente: compreender toda a sua lógica e o seu contexto, obter informações sobre as entradas e saídas esperadas, bem como sobre as ferramentas e técnicas a serem utilizadas, além de saber o “como”, ou seja, como deve ser o passo a passo do executor. Somente por meio de tal mapeamento é possível obter pleno entendimento e domínio do processo, de tal forma que possamos identificar a dinâmica e a razão de eventuais falhas, agir para evitá-las e identificar oportunidades de melhoria (Rocha; Barreto; Affonso, 2017, p. 77).

Todo processo de mapeamento possui um ciclo, pressupõe uma transformação e com uso de ferramentas apropriadas é possível criar uma saída diferente da entrada, a saída deve atender o objetivo proposto e caso não atenda, demonstra a necessidade de adaptação na atividade. Porém, o obstáculo se dá pelo fato de os processos serem interligados e não acontecerem de forma isolada, mas, por meio do mapeamento, ao compreender e analisar o processo, o gestor consegue evitar e identificar as falhas (Rocha; Barreto; Affonso, 2017). A modelagem é definida como um conjunto de atividades que representam processos já existentes ou propostos, dando uma perspectiva ampla e suporte para a organização (ABPMP Brasil, 2013). Existem diversos tipos de modelos que podem ser usados para o mapeamento, Pavani Jr. e Scucuglia (2011) listaram as principais ferramentas para tal processo, entre elas o *CBOK*, *BPM*, fluxogramas, *raís*, *BPEL*, *EPC*, *UML*, *IDF*, cadeia de valor, entre outros. São esses processos que ajudam e guiam o mapeamento e eles devem ser usados de acordo com a demanda de cada instituição, no presente trabalho foi utilizado como base o Guia *BPM CBOK*.

Assim, o mapeamento de processos, de forma geral, é a representação das entradas e saídas de cada atividade da organização, porém, a sua aplicação no setor público é marcado por algumas peculiaridades.

A administração no setor público é baseada nos princípios administrativos previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, podemos inferir que a finalidade da administração pública é prestar com qualidade, eficácia e democracia os serviços, bem como, atender as demandas legalmente requeridas pela sociedade. Por conseguinte, adotar procedimentos para atingir estes objetivos é dever primordial dos administradores públicos (Braga, 1998).

Segundo uma pesquisa realizada por Neves, Paim e Flexa (2012), no qual pretendeu-se averiguar como a gestão de processos dentro do setor público pode torná-lo mais

Quadro 1 – Dificuldades à implementação de *BPM* no setor público

Referências	Dificuldades
Costa; Moreira (2018)	Falta de comunicação Falta de pessoal na instituição Falta de ferramenta de avaliação dos processos
Paiva et al. (2017)	Burocracia e cultura organizacional Falta de percepção de ganhos da gestão de processos em experiências de projetos anteriores Barreiras legais
Alves; Valença; Santana (2014)	Clientes de <i>BPM</i> com pouca experiência em ferramentas de TI Pouca integração entre as organizações do setor público Rotatividade de pessoal

Fonte: adaptado de Ramos et al. (2019, p. 10).

eficiente e eficaz, constatou-se que o *BPM* é um instrumento que torna possível a desburocratização da máquina pública, uma vez que elimina das atividades passos dispensáveis; eleva a produtividade dos servidores na medida que torna clara e bem definida a responsabilidade de cada um; reduz as falhas e erros dos processos, uma vez que todos estão mapeados e padronizados; e reduz os custos, pois, aloca de maneira assertiva, os recursos da organização.

A pesquisa de Souza, Schreiber e Theis (2021), desenvolvida em uma autarquia de previdência pública do município de Campo Bom, no estado do Rio Grande do Sul, identificou a viabilidade de adoção da gestão por processos no setor analisado, bem como os potenciais benefícios para os servidores envolvidos, acarretando redução de ocorrência de erros e retrabalho, bem como maior agilidade na execução de tarefas.

O setor público é marcado por sua rigidez, recursos escassos, resistência à mudança, falta de apoio da alta gerência, baixa automação dos processos e falta de conhecimento de gestão, que também são fatores que dificultam a aplicação do *BPM*. Apesar dos obstáculos, a importância de sua aplicação não diminui os efeitos positivos como redução de custos, tempo e simplificação dos processos, o que gera impacto positivo na organização (Ribeiro *et al.*, 2015).

Ramos *et al.* (2019) identifica as principais dificuldades da implementação do *BPM* nas organizações públicas brasileiras, fazendo um compilado dos principais autores. Dentre os obstáculos expostos no Quadro 1, destaca-se a burocracia, que impede e desmotiva a realização de iniciativas como o mapeamento. Essa desmotivação dos servidores pode ser atribuída à falta de compreensão dos benefícios que o projeto pode ter na organização. Rasseli *et al.* (2023) identifica também que uma dificuldade encontrada no setor público é a cultura organizacional de não trabalhar em equipe, dificultando o suporte à implantação de *BPM*.

Tregear e Jenkins (2007) dissertam sobre como a gestão de processos pode influenciar na qualidade e rapidez dos serviços públicos digitais, a partir da criação de canais de comunicação e serviços de baixo custo. Tais serviços, existentes, na iniciativa privada, quando são direcionados para o setor público, apresentam diferenças a serem observadas e a maneira como são tratadas podem fazer a gestão falhar ou prosperar.

Uma dessas diferenças é o interesse público, pois, ao ter seu serviço voltado para a sociedade, as organizações possuem missões amplas e complexas que podem ser difíceis de mensurar, sofrem pressões políticas e sociais e não funcionam de forma autossuficiente, demonstrando uma necessidade de cooperação entre todas as organizações públicas. Outra diferença observada nas instituições é a cultura, uma vez que é esse fator que influencia em comportamentos individuais e coletivos que podem auxiliar ou atrapalhar a implantação do mapeamento de processos. A burocracia, barreiras legais, a falta de comunicação, desmotivação, são exemplos de como a cultura organizacional interfere nos processos.

Koch (2016, p. 16) disserta sobre a importância de processos bem definidos dentro das organizações públicas: “têm que estar bem definidos por serem de grande relevância, pois orientam os usuários do sistema, tanto internos como externos, fazendo com que a organização tenha uma formalização e procedimentos a serem seguidos”. Portanto, os processos podem servir como um guia ou instrução, facilitando o acesso à informação e dando autonomia para os usuários.

Como descrito, o mapeamento de processo, quando aplicado corretamente, possui inúmeros benefícios que podem ser observados diretamente na entrega do serviço e na eficiência dessas organizações.

Metodologia

Para elucidar a pergunta: “Como a modelagem de processos realizada pela Comissão de Mapeamento de Processos do Instituto Federal de Brasília pode auxiliar na eficiência dos serviços prestados no *campus* Brasília?”, foi utilizada a análise qualitativa, procurando situar-se no cenário em que ocorram as entrevistas analisadas, para interpretar os dados como uma atividade que é simultaneamente constituída e constituinte do contexto em que se inserem os participantes. O método de pesquisa qualitativo tem o objetivo não somente de descrever esse fenômeno, mas também, de caracterizar sua ocorrência e relacioná-lo com outros fatores (Casarin; Casarin, 2012).

Dessa forma, foram realizadas pesquisas documentais nos artefatos produzidos pela comissão e nos normativos relacionados à comissão e à bibliografia mediante busca de publicações científicas para basear as teorias e descobertas, entrevistas e observações dos autores sobre

os feitos da aplicação do mapeamento de processos. Convém observar que as propostas de melhorias foram realizadas pelos autores na apresentação dos resultados obtidos, com o intuito de atingir o último objetivo específico da pesquisa.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas, com um roteiro estruturado e elaborado de maneira consonante aos objetivos geral e específicos do trabalho. As entrevistas foram realizadas com três (3) docentes, um (1) técnico e quatro (4) alunos, totalizando sete (7) entrevistados, integrantes da Comissão de Mapeamento de Processos. Foram elaborados dois roteiros de entrevista distintos com perguntas específicas para cada área de atuação dos entrevistados dentro da instituição. O roteiro 1 (Quadro 2) pensado para os discentes e o roteiro 2 (Quadro 3) para os docentes e a técnica administrativa. Compostas por questões subjetivas, as entrevistas objetivaram a coleta de dados referentes à percepção dos respondentes a respeito da realização e internalização dos processos mapeados. As perguntas passaram por uma validação semântica do presidente da comissão antes de serem aplicadas. Com base nos dados obtidos e com o intuito de atingir o último objetivo específico, os autores também propuseram possíveis melhorias no processo de execução e utilização dos mapeamentos.

Para fins de preservação de identidade, os entrevistados serão referenciados nesta pesquisa como E-1, E-2, E-3 e E-4 para os respondentes do roteiro de entrevista 2, e como E-5, E-6 e E-7 para os respondentes do roteiro de entrevista 1.

Em síntese, para uma melhor compreensão do leitor, no que tange o contexto de aplicação das entrevistas, é necessário um entendimento acerca da comissão de mapeamento de processos e suas implicações.

O Instituto Federal de Brasília (IFB) é uma autarquia, ligada ao Ministério da Educação (MEC), que oferece cursos técnicos e superiores. Foi criado em dezembro de 2008, pela Lei nº11.1892, composto por dez *campi*, sendo o de Brasília, Ceilândia, Estrutural, Gama, Planaltina, Recanto das Emas, Riacho Fundo, Samambaia, São Sebastião e Taguatinga. O *campus* Brasília, objeto de estudo do trabalho, possui o maior número de estudantes e sua estrutura administrativa é dividida da seguinte forma: uma reitoria e cinco pró-reitorias que comandam todos os dez *campi*, e cada *campus* possui suas diretorias.

Em 2019, no *campus* Brasília, foi instituída pela Portaria nº 134/2019 DGBR/RIFB/IFB, de 4 de outubro de 2019, uma comissão de mapeamento de processos a fim de cumprir as metas do plano de gestão. Posteriormente, essa portaria foi revogada pela Portaria nº 156, de 29 de novembro de 2021, que designou os servidores responsáveis por reconstruir a comissão e dar continuidade às atividades.

OBJETIVOS		ROTEIRO 1	
<i>GERAL</i>		<i>DISCENTES, DOCENTES OU TÉCNICO ADMINISTRATIVO</i>	
O objetivo geral da pesquisa é analisar como a modelagem de processos realizada pela Comissão de Mapeamento de Processos do Instituto Federal de Brasília pode auxiliar na eficiência dos serviços prestados no campus Brasília.	1- Qual o objetivo da comissão em realizar os mapeamentos?		
	2- Você considera que os mapeamentos podem auxiliar nos serviços prestados aos alunos pelo IFB?		
<i>ESPECÍFICO 1</i>			
Identificar quais são os elementos cruciais na implementação do BPM de forma a comparar se eles foram aplicados pela Comissão de Mapeamento de Processos do Instituto Federal de Brasília na confecção dos mapeamentos.	1- Na sua opinião a linguagem utilizada nos mapeamentos é acessível e/ou compreensível de uma forma geral para os alunos?		
	2- Durante a execução dos mapeamentos foi analisada a percepção dos discentes na leitura do mapeamento?		
	3- Na sua percepção haveria necessidade de incluir ou remover algum artefato dos mapeamentos para melhor compreensão dos discentes que não possuem treinamento?		
	4- Quais as sugestões de ações que poderiam ser realizadas para melhorar o entendimento dos artefatos do mapeamento dos processos?		
<i>ESPECÍFICO 2</i>			
Identificar quais foram os benefícios e as dificuldades decorrentes do mapeamento dos processos	1- Você considera importante que os discentes possuam acesso aos processos mapeados da instituição?		
	2- No que tange a divulgação da disponibilidade dos mapeamentos, você acredita que foi realizada de forma que os discentes tomassem ciência da existência desse recurso?		
	3- Quais as sugestões de ações que poderiam ser realizadas para melhorar a comunicação e divulgação dos mapeamentos?		
<i>ESPECÍFICO 3</i>			
Propor possíveis melhorias no processo de execução e utilização dos mapeamentos, bem como, identificar se haveria repercussão dos mesmos na eficiência do serviço prestado. Observação: as propostas de melhorias serão realizadas pelos autores por ocasião da apresentação dos resultados obtidos.	1- Você concorda que os mapeamentos auxiliariam no processo de entendimento das etapas da prestação dos serviços ofertados na instituição?		
	2- Você concorda que os mapeamentos auxiliariam os alunos a sanar suas questões e dúvidas de forma mais rápida e eficiente?		

Fonte: elaborado pelos autores.

Atualmente, a comissão é composta por três docentes, das áreas de Gestão e Informação e Comunicação, um técnico administrativo e quatro discentes, cada um dispondo de 4 (quatro) horas semanais para realização das atividades pertinentes ao cumprimento dos objetivos estabelecidos: identificar, padronizar, aprimorar e publicar os procedimentos do *campus* Brasília, portanto, a comissão modela as atividades funcionais realizadas direta e indiretamente, em conjunto com os *stakeholders*¹.

A comissão utiliza o Guia *BPM CBOOK* como metodologia e emprega técnicas de entrevistas não estruturadas a fim de definir as atividades executadas e seus responsáveis, *brainstorming*, entre outras técnicas para elaborar as listas de processos. As entrevistas foram realizadas de maneira presencial e virtual, levando em consideração a pandemia do coronavírus, produzindo os mapas dos processos e futuramente propor melhorias no fluxo de trabalho *TO-BE*, ajustando as necessidades das diretorias e coordenações.

O fluxograma, ferramenta utilizada pela comissão, visa registrar de maneira visual as etapas do processo, registrando seu início (entrada) até a finalização da atividade (saída), documentando as ações que ocorrem no fluxo. Sua utilização facilita a visualização dos fluxos, atores, funções e responsabilidades, assim descrevendo graficamente os procedimentos. Os fluxogramas foram elaborados a partir da utilização do aplicativo *Bizagi Modeler*, que permite a criação, desenho e documentação dos processos mapeados.

Resultados

Nesta seção apresenta-se a análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas. Visando uma melhor compreensão das informações obtidas, foi realizada a seguinte compilação relacionada diretamente a cada objetivo: Objetivo Geral, percepção sobre os objetivos da comissão; primeiro Objetivo Específico: aspectos do *BPM* utilizados na confecção dos mapeamentos e aspectos relacionados à percepção dos discentes integrantes da comissão; Segundo Objetivo Específico: benefícios levantados, dificuldades identificadas pela comissão e divulgação dos mapeamentos. Convém destacar que as propostas de possíveis soluções foram realizadas pelos autores no decorrer da apresentação dos resultados.

Percepção sobre os objetivos da comissão

O propósito da comissão, descrito pelos entrevistados, seria definir os principais processos das coordenações e departamentos a fim de deixar um rastro para que os processos tenham continuidade, uma vez que a instituição possui alta rotatividade entre os servidores e quando estes

se ausentam de seus cargos, a sua *expertise* também se vai.

Neste sentido, é importante salientar que grande parte dos procedimentos realizados no IFB são regulados por normas e portarias que exigem uma padronização das atividades e, por conseguinte, o mapeamento, possibilitando o alinhamento das visões e uma organização e otimização das tarefas.

Neste contexto, o objetivo da comissão é referente não só a padronização dos processos, mas também, ao seu efeito no cotidiano dos discentes e na execução dos processos, como foi evidenciado pelo entrevistado E-6, que definiu o objetivo da comissão como:

[...] mapear os processos e ajudar as coordenações a manterem a continuidade do serviço, com o intuito de auxiliar novos funcionários e ajudar a comunidade externa, uma vez que também é estressante explicar para os discentes o funcionamento dos processos por eles utilizados. E ao mapear os processos aquela atividade deixa de ser uma responsabilidade daquele servidor específico e vira um processo responsável por si próprio (E-6).

Já na entrevista com o E-3, observa-se a introdução de um novo propósito, uma vez mencionado o retrabalho como um reflexo da falta de orientação e padronização dos procedimentos.

[...] objetivo é mapear os processos e esses processos contribuir para uma organização administrativa melhor, o fluxo mais claro tanto para o público interno e o externo, pois, mesmo sabendo que os processos são para o interno ele reflete no externo. Havia também uma reclamação do público interno de retrabalho, de não saber o que fazer (E-3).

De acordo com o que foi divulgado pelo IFB, os objetivos da comissão seriam mapear os processos para identificar, padronizar, aumentar a publicidade e melhorar o modo dos procedimentos, entretanto, após os relatos pode-se inferir que a visão dos entrevistados nesse aspecto é mais abrangente do que o divulgado, pois, está relacionada não somente a realização dos mapeamentos, mas, também, a sua internalização.

Aspectos do *Business Process Management* utilizados na confecção dos mapeamentos

De acordo com os entrevistados, a comissão de mapeamento de processos surgiu a partir de uma iniciativa *bottom-up*, ou seja, não partiu da alta gestão dos Institutos Federais, mas sim, da diretoria do *campus* Brasília que inclusive integrou ao plano de gestão atual o mapeamento dos processos dentro da instituição, conforme fala de um dos entrevistados: “[...] a gestão do campus Brasília deu o apoio necessário para a realização da comissão, mas, a do IF como pró-reitoria talvez tenha conhecimento, porém, a iniciativa foi *bottom-up*” (E-4).

Para a modelagem dos processos, adotou-se a metodologia *BPM* que consiste em um ciclo de vida de 7 (sete) etapas em constante retroalimentação: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e o refinamento. Os entrevistados reconhecem que o ciclo ainda está incompleto, mas, entendem a necessidade e importância de sua aplicação de maneira completa.

[...] primeiro a definição do fluxograma, a utilização dos ícones do *bpm*, a definição das regras de negócios, o detalhamento e a reunião com os diretores para definição do *backlog* além dos treinamentos feitos na ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (E-1).

No que se refere às regras de negócios, citadas acima pelo entrevistado E-1, são essenciais para o mapeamento, pois definem o que deve ser feito, como, onde e porque, além de serem elas que dão o direcionamento e contexto para a realização dos mapeamentos, ou seja, exercem o papel de manual para a realização do mapeamento das atividades bem como de material de apoio para quem utilizará os fluxos.

Conforme o entrevistado E-3, um dos maiores impasses na metodologia adotada é a quantidade de processos mapeados que precisam ser internalizados. Neste sentido, pode-se considerar que um dos desafios atuais da comissão seria a necessidade de avançar para a quarta etapa do ciclo de vida do *BPM*, no que se refere à divulgação e utilização dos processos mapeados, bem como atualização em função de mudanças na legislação e normativos, como a fala de um dos entrevistados revela: “[...] nós estamos num impasse porque temos muitos processos mapeados que precisam ser internalizados e é um grande desafio fazer isso” (E-3).

Em resumo, foram apontados pelos entrevistados dois principais aspectos do *BPM* como essenciais para que o projeto obtenha sucesso: as regras de negócio bem definidas e o avanço nas etapas do ciclo de vida.

Aspectos relacionadas à percepção dos discentes integrantes da comissão

Olhando sob a ótica do *BPM*, os discentes configurariam os principais clientes, pois, pode-se considerar que esse corpo é um dos grupos que mais se beneficiaria com a internalização dos processos mapeados, isso devido ao impacto direto e indireto que as atividades desempenhadas no *campus* possuem no cotidiano do estudante.

Como exemplo de impacto direto, podemos citar a solicitação de um documento a um determinado setor, que por sua vez, demanda um alinhamento dos processos e servidores envolvidos na execução dessa tarefa, de forma que não haja atrasos e erros

nessa entrega. E como exemplo de impacto indireto, podemos traçar uma relação entre o bem-estar no trabalho dos docentes e a qualidade do ensino dentro da sala de aula. Há atividades de competência do corpo docente que são externas à sala de aula, e, portanto, possuí-las mapeadas otimiza tempo e facilita a execução das demandas da docência, o que de forma geral, reduz o estresse, repercutindo em um melhor atendimento aos discentes.

Logo, em vista da importância da utilização dos mapeamentos pelos discentes, os entrevistados foram indagados sobre o acesso aos fluxogramas, bem como seu nível de dificuldade de leitura. De acordo com o entrevistado E-6, há um cuidado para que a linguagem utilizada na descrição das atividades seja simples e acessível:

Quando fazemos entrevistas com coordenadores é solicitado um uso de linguagem cotidiana para que seja algo fácil e o modelo de BPMN utilizado é bem simples e autoexplicativo (E-6).

Já o entrevistado E-5 sugere que mesmo com essa solicitação se faz necessário uma revisão do que é descrito, isso em virtude de a capacidade de síntese dos indivíduos ser variável e individual:

[...] como em qualquer linguagem, pode ter graus de clareza e dificuldade, isso falando até do interlocutor, há pessoas mais claras e outras mais prolixas na hora de escrever, mas, a ideia geral é tornar cada vez mais claro para os alunos (E-5).

Outra questão relacionada à linguagem dos fluxogramas são os artefatos utilizados. De acordo com os membros da comissão, não foram feitas pesquisas a fim de averiguar o nível de conhecimento dos alunos nesse quesito, ou seja, mesmo com os comandos descritos de forma simples e clara, os obstáculos podem ser os símbolos não óbvios como, por exemplo, os *gateways*². O entrevistado E-7 expôs que inicialmente não compreendia em sua totalidade os artefatos, pois sua matriz de curso não possuía um componente curricular que abordasse o assunto, precisando assim estudar mais que os outros colegas para sanar as dúvidas que eventualmente apareciam na hora de confeccionar um mapeamento: “[...] não acho a linguagem utilizada nos mapeamentos muito acessível, tive que estudar um pouco a mais para entender comparando com discentes de outros cursos”.

Tendo em vista essas observações, foi perguntado sobre a possibilidade de inclusão ou exclusão de alguns artefatos que exigissem um conhecimento mais aprofundado, todavia, os entrevistados entendem, de forma geral, que *workshops*, rodas de conversa e materiais de apoio, no início dos semestres, seriam suficientes para uma compreensão satisfatória dos mapas.

Benefícios levantados

De acordo com os relatos dos entrevistados, os principais benefícios gerados na internalização dos processos mapeados seriam: a eficiência, a padronização dos processos, o ganho de tempo, o aumento na produtividade dos funcionários e um maior entendimento das etapas envolvidas na prestação dos serviços. Esses achados corroboram com as expectativas da gestão de processos preconizadas por Smith e Fingar (2003).

Neste sentido, a probabilidade de uma melhora significativa na eficiência dos servidores na realização de suas incumbências, bem como, uma autonomia maior dos discentes, no que diz respeito ao esclarecimento de dúvidas sobre processos do cotidiano acadêmico, foram as respostas unânimes. No entanto, foram os entrevistados E-3 e E-7 que, em seus relatos, abordam essas questões de forma mais direta como se pode observar, respectivamente:

[...] quando o servidor tem segurança de como proceder com alguma atividade a resposta ao aluno é bem mais rápida (E-3).
[...] para entregar horas complementares sempre precisa explicar como e os alunos procuram os professores e co-ordenador que precisa escrever toda vez para cada aluno explicando a etapa, mas se esse processo for mapeado só seria necessário enviar o desenho do processo ou a documentação do processo (E-7).

Sendo assim, uma padronização nos processos beneficiaria a todos na instituição: discentes, docentes, prestadores de serviços internos e externos e futuros colaboradores, como o E-1 argumentou quando perguntado sobre como os mapeamentos auxiliariam na prestação dos serviços:

[...] os alunos quando chegam no IF recebem informações diferentes de cada coordenação e professores da instituição, ou seja, ajudaria na orientação dos alunos. E também nos processos de apoio, como um contrato de substituição de professor que é demorado porque não sabem bem como fazer (E-1).

Corroborando os entendimentos acima, pode-se citar o estudo realizado por Neves, Paim e Flexa (2012), no qual foi possível constatar que dentre outros benefícios, o *BPM* é uma ferramenta que viabiliza a elevação da produtividade dos servidores na medida que torna clara e bem definida a responsabilidade de cada um; reduz as falhas e erros dos processos, uma vez que todos estão mapeados e padronizados; e reduz os custos, pois aloca de maneira assertiva os recursos da organização.

Um último benefício apontado pelos integrantes da comissão foi em relação ao entendimento das etapas envolvidas na prestação dos serviços. De acordo com o entrevistado E-3 “[...] os processos mapeados ficam mais

acessíveis para as pessoas entenderem o passo a passo e para que saibam o que esperar do servidor e quais são suas atribuições”, a ampliação do acesso à informação promove uma melhor comunicação dos setores dentro da instituição, a respeito de prazos, pessoas responsáveis por determinada tarefa e formas de execução, além de promover uma aprendizagem mais didática.

Outro impacto importante gerado pela democratização desse conhecimento, segundo o entrevistado E-6, é o fato de que “...tira a perspectiva do servidor que uma mesma tarefa pode ser feita de várias maneiras para chegar no mesmo resultado, o que é benéfico para todos, e os alunos ficam mais cientes de como acontece tudo”.

Dificuldades identificadas pela comissão

A iniciativa de realizar o mapeamento de processos despertou o interesse dos servidores, coordenações e departamentos, tendo como principal atrativo os benefícios já elencados. Porém, a falta de disponibilidade dos colaboradores das coordenações a serem mapeadas devido a outras atribuições, demandas e urgências durante o semestre letivo, atrasa a realização dos mapeamentos, e tendo em vista que a comissão não possui um plano de ação visando mitigar esses problemas, acabam por depender da disponibilidade e disposição dos setores, como relatado pelo entrevistado E-1:

[...] as pessoas, apesar de perceberem a necessidade dos mapeamentos, possuem uma série de urgências, ou seja, a falta de tempo das pessoas e em função da pandemia muitos fluxos foram modificados, no IFB os normativos tem uma dinâmica grande e às vezes você mapeia algo que já precisa ser revisto (E-1).

No fragmento acima, também é possível observar a interferência da pandemia da covid-19 na produção dos mapeamentos, visto que a comissão foi criada em outubro de 2019, meses antes do início da pandemia. Sendo assim, suas atividades não só tiveram que ser remotas por um longo tempo, como também houve inúmeras mudanças na maneira de execução dos trabalhos em um curto prazo de tempo, a fim de adequá-los às novas exigências do cenário pandêmico.

Desta forma, há fluxos já mapeados que foram totalmente alterados e fluxos que ainda estão em desenvolvimento, o que revela a necessidade da manutenção, da continuação e do aprimoramento dos mapeamentos, sendo esse último também uma dificuldade, dado que a comissão não teve a oportunidade de aplicar a fase de monitoramento e refinamento. Sem essa etapa, os processos não estão sendo atualizados, podendo assim se tornarem obsoletos e gerando um retrabalho, posto que o ciclo de vida contínuo é indispensável.

Ainda neste ponto, o IFB não possui um escritório de processos ou comitê operacional que mantém, fornece apoio e orientação para o desenvolvimento e manutenção da gestão de processos e gerencia as melhorias contínuas, sendo parte ativa no ciclo do *BPM*. O objetivo da comissão é modelar as atividades da instituição, no entanto, a etapa de manutenção, apoio e orientação está fora do seu escopo de trabalho, deixando assim os mapeamentos sem o devido responsável.

De acordo com o entrevistado E-1: “A criação de um escritório de processos é necessária para dar apoio metodológico para as coordenações, uma vez que a comissão é limitada, tendo os membros um tempo de dedicação específico e outras obrigações”, demonstrando assim, a importância de um escritório de processos.

Além disso, os servidores não são totalmente responsáveis pelos mapeamentos, pois não foram disponibilizados treinamentos que os ensine a não somente ler e utilizar os mapeamentos, mas também, a mantê-los atualizados. Essa atualização é imprescindível, sob pena do mapeamento se tornar obsoleto, perdendo sua funcionalidade, já que não é possível aplicar o procedimento adequado.

Ademais, a alta rotatividade está presente no IFB como vemos na entrevista E-2: “O mapeamento visa um rastro para que os processos tenham continuidade, devido à rotatividade e a expertise sai junto com o funcionário”. Dessa forma, pode-se afirmar que a alta rotatividade de servidores danifica a memória institucional uma vez que, com a saída dos servidores, se não documentados, se perdem modelos, critérios, modos de execução e experiência (Fraga, 2015).

A documentação e gerenciamento do conhecimento que o servidor possui gera segurança para instituição, pois dessa forma as informações são guardadas e não se perdem com a saída do funcionário ou com o decorrer do tempo, consequências diretas da alta rotatividade, portanto, os fluxogramas funcionam como uma ferramenta para base de conhecimentos futuros.

Outra dificuldade encontrada é a internalização dos processos devido ao fato de esta etapa não constar nos objetivos da comissão. A referida internalização está atrelada a cultura organizacional que pode interferir de maneira negativa em aspectos como a burocracia, a desmotivação e a falta de comunicação ou pode atuar de maneira positiva, guiando o comportamento e mentalidade dos funcionários, desse modo, dispor de uma cultura organizacional forte e bem implementada a internalização dos mapeamentos é facilitada.

Em suma, mesmo que a internalização seja uma etapa indispensável no processo de implementação dos mapeamentos no Instituto, não há previsão para sua realização, posto que a comissão é limitada e não dispõe de recursos que possibilitem aplicar essa etapa

de maneira consonante às outras. Tal fato resulta em mapeamentos prontos, mas, que não são utilizados, monitorados, controlados ou refinados, o que torna mais concreta as possibilidades de obsolescência dos mapas e, conseqüentemente, de retrabalho da equipe.

Divulgação dos mapeamentos

Pode-se afirmar que a divulgação é de extrema importância, pois, além de possuir um papel de transparência, disseminando um acesso democrático à informação, noticia a existência de recursos disponíveis para a comunidade acadêmica e é um artifício que promove a utilização e manutenção dos mapeamentos, logo, essa publicidade é uma parte necessária para a internalização.

Entretanto, se faz notável a insuficiência das medidas adotadas nessa área para que haja um alcance efetivo dos beneficiários do produto, isso devido à forma isolada e de difícil acesso como foi realizada a primeira divulgação desse material.

A divulgação dos mapeamentos produzidos pela comissão foi executada por intermédio de uma publicação, no *website* oficial do IFB, que informava a respeito da criação de uma comissão de mapeamentos, seus objetivos iniciais e futuros e a quantidade de processos mapeados até aquele momento. Por último, foi anexo o *link* de acesso à plataforma do *Google Drive* no qual os fluxos podem ser acessados.

Isto posto, uma única publicação na página do instituto, um *website* que possui uma baixa usabilidade e diretórios pouco intuitivos, se mostra uma ação pouco eficaz de publicidade, pois, tanto a matéria, quanto o *link* de acesso acabaram por se perder dentro do portal à medida que outras publicações foram postadas.

Segundo o entrevistado E-2, “precisa-se de uma agenda de sensibilização, tornando constante essa divulgação de resultados, pois, esta é feita de forma pontual”. Como ferramenta de suporte nesse âmbito, pode-se destacar o Programa de Apoio à Pesquisa Aplicada e Prática Profissional (PAPP), ainda em estágio inicial, mas que visa criar um repositório dos artefatos a partir de fomentos externos, como foi descrito pelo entrevistado E-4:

[...] na verdade tem o projeto de pesquisa aprovado e um orçamento que pode ser empenhado, estão tentando contratar alguém para fazer um repositório para disponibilizar os artefatos, seria um site público e todos podem acessar, contudo, quem pode atualizar são os servidores, para ser cumprido precisam cumprir o prazo de conclusão do projeto (E-4).

De acordo com Tregear e Jenkins (2007), uma gestão de processos possui o poder de transformar os serviços públicos digitais ao criar uma rede de comunicação que possui baixo custo, mas entrega serviço de qualidade à

comunidade, então, uma vez que o PAPP exercerá o papel dessa rede de comunicação, pode-se identificá-lo como um projeto alinhado à gestão de processos.

Em geral, seu público-alvo para utilização e divulgação é a comunidade interna, ainda que seja um recurso a ser disponibilizado para todo o corpo acadêmico. Contudo, uma divulgação também direcionada para a comunidade externa, com linguagem simplificada e referente aos serviços de impacto direto a ela, facilitaria o acesso à informação. Dessa maneira, quando os processos estão bem definidos e divulgados, orientam os usuários, externos e internos, formalizando os procedimentos a serem seguidos (Koch, 2016).

Considerações finais

A presente pesquisa se propôs a analisar como a modelagem de processos realizada pela Comissão de Mapeamento de Processos do Instituto Federal de Brasília pode auxiliar na eficiência dos serviços prestados no *campus* Brasília. Para tanto, foram primeiro determinados dois objetivos específicos de forma a abordar a metodologia utilizada, seus benefícios, falhas e dificuldades enfrentados para que, por fim, no terceiro objetivo específico fossem sugeridas propostas de melhorias a fim de mitigar e ou sanar essas barreiras. Portanto, pode-se afirmar que foi possível elucidar a questão central do estudo a partir da investigação dos objetivos específicos e do balanço dos aspectos positivos e negativos identificados.

Em entendimento ao primeiro e ao segundo objetivo específico, foi constatado que no caso da instituição analisada, a decisão da aplicação do mapeamento de processos partiu da direção do *campus* Brasília, ou seja, uma iniciativa *bottom-up*, pois, mesmo que tenha partido do maior nível de gerência dentro do *campus*, a falta de envolvimento da reitoria, alta gestão do IFB, tem seu impacto na aplicação do projeto. Essa conclusão corrobora com Baldam (2008) que concluiu que o apoio da alta direção, incluindo a presidência e alto escalão da organização é um fator crítico de sucesso para a implantação do mapeamento de processos. Outro fator a ser observar é que a respeito da importância da aplicação das etapas do ciclo de vida do *BPM*, somente as fases de planejamento, análise e desenho foram aplicadas, deixando de fora a implementação, o monitoramento, o controle e o refinamento.

Como foi relatado, o mapeamento não é uma prioridade no instituto, fato agravado pelo alinhamento estratégico, por parte da comissão e departamentos para estabelecer rotinas, prioridades, metas e objetivos de forma a definir cronogramas e entregas em cada setor. Essa conclusão corrobora com Bai e Sarkis (2013), que afirmam que as iniciativas em *BPM* necessitam de “alinhamento estratégico” a fim de sobreviverem e terem

resultados de sucesso em longo prazo. Por outro lado, a partir da análise dos processos já mapeados, disponibilizados no *Google Drive*, é possível observar que houve uma dedicação e cuidado ao tratar da definição das regras de negócio e dos desenhos dos mapas, ou seja, na segunda e terceira etapa do ciclo.

Outro ponto positivo observado foi o uso de uma linguagem clara e objetiva tanto nos desenhos como nas regras de negócio e, como foi relatado pelos entrevistados, um vocabulário já utilizado no cotidiano de cada área, isso, tendo em vista que a utilização de uma linguagem muito técnica poderia ser um entrave para a utilização desses mapas.

Isto posto, tratando-se da quarta etapa, a implementação, mais especificamente a divulgação, pode-se afirmar que exerce uma função importante e possui o potencial de promover o uso dos mapeamentos, de informar a comunidade interna e externa dos procedimentos realizados na organização. Entretanto, constatou-se que, até o momento, apenas foi realizada de uma forma isolada e de um modo ineficaz, dado que a divulgação de um *link* no qual estão os fluxos e a divulgação de resultados para a comunidade interna são ações insuficientes para uma plena disseminação dos artefatos, não sendo possível o alcance eficaz dos benefícios supracitados.

No que concerne às etapas de monitoramento e controle, em relação a primeira, não foram definidos e utilizados pela comissão quaisquer indicadores, dessa forma, a ausência de indicadores quantitativos e qualitativos, bem como, uma internalização dos mapeamentos, não foi possível fazer uma análise métrica sobre a eficiência na instituição, sendo assim, apenas possível uma análise a partir dos conceitos apresentados, dos documentos analisados e das entrevistas realizadas. Em relação à segunda, não foram definidos gestores de processos para fins de controle e monitoramento.

Ainda da fase de controle, pode-se destacar que as atividades foram mapeadas em uma época de instabilidade, considerando que na pandemia processos e normativos sofreram múltiplas alterações. Pode-se afirmar que a designação de um responsável para os mapas poderia evitar que a comissão tivesse um retrabalho em decorrência da desatualização desses fluxos.

Em virtude dos obstáculos mencionados, há o risco de que a última etapa, o refinamento, não seja realizada. Isso devido ao fato de que, para que haja melhorias nos fluxos de atividades, é necessário que aqueles que os utilizam façam suas considerações. Porém, essa fase só será possível após as cinco fases anteriores do ciclo de vida do *BPM* que, todavia, ainda não foram bem efetivadas em sua totalidade.

Dessa maneira, a finalização de todas as etapas é essencial, uma vez que o ciclo é contínuo e necessita desses estágios para sua manutenção e refinamento.

E pode-se concluir que a maior dificuldade enfrentada na realização dos mapeamentos foi o cumprimento das etapas do ciclo de vida do *BPM* que, por consequência, até os benefícios gerados trabalhados foram bem realizados, mas não sendo aproveitados em seu pleno potencial.

Em entendimento ao terceiro objetivo específico, as propostas de aprimoramento indicadas pelos autores foram divididas em dois grupos: propostas de aplicação a curto e a longo prazo. Tal decisão deu-se pelo entendimento de que apesar de todas as propostas de intervenção serem urgentes, dada a importância do trabalho realizado pela comissão de mapeamento para o contexto da gestão de processos, essa última possui suas limitações, por exemplo, falta de pessoal, barreiras legais e orçamentárias (Ramos *et al.*, 2019).

Dentre as propostas de curto prazo está a adoção de um cronograma de mapeamento da comissão em conjunto com as áreas a serem mapeadas, essa medida, mesmo que simples, poderá mitigar os riscos de atraso na elaboração dos mapeamentos.

Sugere-se também a definição de ao menos um responsável pelos processos por área mapeada, com o intuito de evitar a desatualização constante das atividades mapeadas e também de garantir que haja sempre uma pessoa a par das melhorias necessárias, para, dessa maneira, poder fornecer um *feedback* real da utilização dos fluxos.

E como última proposta a curto prazo, levando em consideração que os mapeamentos realizados até o momento são diretamente voltados à comunidade interna, seria interessante um envio de materiais explicativos a respeito da utilização e leitura dos fluxos para os servidores, já como uma forma de internalização e mudança da cultura organizacional.

Constatou-se, ao longo da pesquisa, que as barreiras enfrentadas pela comissão, na grande maioria das vezes, eram decorrentes da alta demanda de serviços para um

contingente pequeno de atuantes nessa iniciativa, portanto, propõe-se duas medidas de aplicação a longo prazo.

Como primeira proposta a longo prazo, aponta-se a criação de um escritório de processos com o propósito de auxiliar os responsáveis pelos processos a monitorar e a controlar os artefatos e, ainda, de designar uma comissão de implementação de processos que seria responsável por definir e colocar em prática medidas que conscientizem e incentivem os servidores a utilizarem e manterem os artefatos.

E como segunda proposta seria o recrutamento, com ampla divulgação, de discentes que possuam algum treinamento no uso do aplicativo *Bizagi Modeler* e noções de *BPM* e que queiram participar da iniciativa. Dessa maneira a comissão seria mais eficiente, os estudantes teriam mais uma opção de atividade complementar e o Instituto se beneficiaria devido ao implemento de processos mapeados dentro da organização.

E por fim, a última proposta de melhoria é no campo da internalização, sugerindo-se a disponibilização periódica de cursos, palestras e oficinas referentes à leitura e manutenção dos artefatos para os servidores, como uma oportunidade de divulgar e reforçar as iniciativas da comissão.

Com relação à limitação da pesquisa, destacam-se a realização de entrevistas com os membros da comissão não se estendendo aos servidores das áreas mapeadas que possuem acesso aos fluxos de processos; e que até o término dessa pesquisa, não havia indicadores de eficiência estabelecidos pela comissão.

Sendo assim, visando a continuidade da análise, sugere-se que as pesquisas futuras foquem em estabelecer e analisar indicadores de eficiência, a fim de mensurar o real impacto dos trabalhos realizados pela comissão junto aos demais envolvidos no projeto, objetivando uma melhoria constante nos serviços ofertados à comunidade acadêmica. ■

Notas

- ¹ *Stakeholder*, termo cunhado pelo professor de Administração Robert Edward Freeman, refere-se a grupos e indivíduos que, de uma maneira ou de outra, apresentam algum nível de interesse nos projetos, atividades e resultados de uma determinada organização.
- ² Gateway é uma classe de dispositivos que atuam como intermediários de comunicação entre diferentes redes ou sistemas que envolvem protocolos, linguagens ou arquiteturas distintas. Essa classe incorpora *modems*, roteadores e *firewalls* capazes de garantir a interoperabilidade entre dispositivos.

Referências

- ABPMP Brasil. Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 3ª ed. Versão 3.0: Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOK, 2013.
- BAI, C.; SARKIS, J. A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 281-292, 2013.

- BALDAM, R. de L. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico**: proposta de estrutura para implementação. 2008. 270 f. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- BRAGA, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1998.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal; Centro Gráfico, 1988.
- CASARIN, H. de C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- CHEUNG, Y.; BAL, J. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.
- COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 1, 2018.
- FERREIRA, A. R. **Gestão de processos**: Módulo 3. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP): 2013.
- FRAGA, I. D. **Mapeamento e modelagem de processos como ferramenta de melhoria da gestão na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. 2015. 239 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social) - Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, BA, 2015.
- HAMANAKA, R. Y.; SOARES, F. M. A relação entre o mapeamento de processos e a modelização no contexto da gestão do conhecimento: estudo de caso aplicado em uma biblioteca digital. **Investigación Bibliotecológica**, v. 33, n. 81, p. 223-240, 2019.
- KOCH, G. **Business Process Management (BPM) em Instituições Federais de Ensino Superior**. 2016. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- LAURINDO, J. B. F.; ROTONDARO, G. R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINONNE, C.; TURNER, G. Business process management: are you ready for the future? **Knowledge and Process Management**, v. 19, p. 111-120, 2012.
- NEVES, G.; PAIM, R.; FLEXA, R. **Painel de Gestão estratégica de processos no setor público**: foco em resultados. São Paulo: Macroplan, 2012.
- PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos**: BPM (Business Process Management). São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.
- RAMOS, K. *et al.* Dificuldade e benefícios da implantação da gestão de processos em organizações públicas federais sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019.
- RASSELLI, A. F. *et al.* Análise da cultura organizacional como suporte à implantação de BPM em organizações públicas. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 15, n. 10, p. 11974-11993, 2023.
- RIBEIRO, T. O. *et al.* Business Process Management no âmbito das instituições públicas: uma revisão sistemática. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, SEGeT, 2015, Resende, RJ. **Anais [...]**, Resende, 2015.
- ROCHA, H. M.; BARRETO, J. D. S.; AFFONSO, L. M. F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management**: the third wave. Florida: Meghan - Kiffer, 2003.
- SOUZA, A. S. M. G.; SCHREIBER, D.; THEIS, V. Implementação de gestão por processos em uma autarquia Municipal. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2021.
- TREGGAR, R.; JENKINS, T. Government Process Management: a review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management. **BPTrends**, Austrália, oct. 2007.