



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

PAULO VITOR RAMOS DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PROCESSOS:
Uma análise da qualidade em um órgão público**

Brasília – DF

2017

PAULO VITOR RAMOS DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PROCESSOS:
Uma análise da qualidade em um órgão público**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Evaldo Cesar
Cavalcante Rodrigues

Professor Coorientador: Esp e
Doutorando Roberto Bernardo da Silva

Brasília – DF

2017

II

PAULO VITOR RAMOS DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PROCESSOS:
Uma análise da qualidade em um órgão público**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Paulo Vitor Ramos de Oliveira

Dr. Evaldo Cesar Cavalcante Rodrigues
Professor-Orientador

Esp. e Doutorando Roberto Bernardo da Silva
Professor-Corientador

Débora Dorneles Barem
Professora-Examinador

Dr. Domingos Sávio Spezia
Professor-Examinador

Brasília, 18 de outubro de 2017.

Agradeço e dedico este trabalho a Deus, por sua infinita bondade e por renovar minha fé a cada dia. A minha amada esposa, por ser minha companheira e meu alicerce durante esta caminhada. Aos meus pais, Marcos e Nádia, minha irmã Liz e meus sogros Clarice e Volnei por serem meus apoiadores incondicionais. E a todos os demais familiares e amigos que, de alguma forma, contribuíram para que eu concretizasse este sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Professor Orientador, Evaldo Cesar Cavalcante Rodrigues, e ao Professor Coorientador, Roberto Bernardo da Silva, pelo suporte, paciência, incentivo, pela correção e por compartilharem seus conhecimentos e suas experiências. Aos demais professores, da Universidade de Brasília e da Universidade Federal de Santa Maria, que contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional ao longo da graduação.

*Melhorando a qualidade, automaticamente você
estará melhorando a produtividade.*

W. Edwards Deming

RESUMO

O acirramento da competição no mundo dos negócios tem forçado as organizações a otimizar seus processos visando elevar a qualidade do serviço ofertado. Tal evolução já provoca reflexos no serviço público, onde a expectativa da sociedade quanto à prestação de serviços de qualidade, motivada pela melhoria dos serviços do setor privado, tem se tornado maior. Partindo de uma breve revisão da literatura das áreas de gestão de processos, administração da produção, gestão de competências e gestão da inovação, realizou-se um estudo de caso com um órgão importante da administração pública, onde se aplicou a metodologia de análise multicritério, visando identificar, do ponto de vista dos integrantes do órgão, qual a qualidade da gestão de processos, quais processos internos apresentam maior impacto na percepção da qualidade da gestão de processos e quais processos oferecem maior elevação da percepção da qualidade com o menor esforço, para o alcance da excelência. Os resultados exibiram uma avaliação global de média para regular, apontando para um maior impacto dos processos afetos à definição das atribuições de cada setor e definição dos melhores fluxos. Também foi atribuída à área de qualificação de pessoas uma avaliação distante da excelência, no tocante à gestão de processos. Por fim, foi constatado que os processos que demandam o menor esforço para alcançar a excelência são aqueles afetos a avaliação dos processos.

Palavras-chave: Gestão de processos. Administração pública. Análise Multicritério. MCDA-C.

ABSTRACT

The intensification of competition in the business world has forced organizations to optimize their processes in order to raise the quality of the service offered. This evolution has already provoked repercussions in the public service, where society's expectation for quality services, motivated by the improvement of private sector services, has become greater. Starting from a brief review of the literature on the areas of process management, production management, skills management and innovation management, a case study was conducted with an important public agency, where the methodology of multicriteria analysis was applied, aiming at identifying, from the point of view of the members of the organization, the quality of the process management, which internal processes have a greater impact on the perception of the quality of the process management and which processes offer a higher elevation of the perception of quality with the least effort, in order to the achievement of excellence. The results showed an overall evaluation of mean to regular, pointing to a greater impact of the processes assigned to the definition of the attributions of each sector and definition of the best flows. The personnel qualification area was also given a distant assessment from excellence, with regard to the processes management. Finally, it was found that the processes that require the least effort to achieve excellence are those affecting the evaluation of processes.

Keywords: Processes management. Public administration. Multicriteria Analysis. MCDA-C.

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Taxonomia da Gestão de Processos Organizacionais	7
Quadro 2.1 – Composição de comportamentos observáveis.	15
Quadro 3.7.2 – Critérios Iniciais.	27
Gráfico 4.1.1 – Faixa Etária.....	34
Gráfico 4.1.2 – Sexo dos respondentes.	34
Gráfico 4.1.3 – Tempo de serviço no órgão.	35
Gráfico 4.1.4 – Níveis Hierárquicos dos respondentes.	36
Quadro 4.2 – Composição do Critério Planejamento.	37
Gráfico 4.2 – Avaliação dos Subcritérios que compõem o Planejamento.	38
Quadro 4.3 – Composição do Critério Contribuições de Melhoria.....	38
Quadro 4.4 – Composição do Critério Qualificação de Pessoas.....	40
Gráfico 4.4 – Avaliação dos Subcritérios que compõem a Qualificação de Pessoas.	42
Quadro 4.5 – Composição do Critério Contribuições de Melhoria.....	42
Gráfico 4.5 – Avaliação dos Subcritérios que compõem a Avaliação dos Processos.	43
Gráfico 4.6.1 – Desempenho em percentuais de degraus alcançados.	44
Gráfico 4.6.2 – Avaliação dos critérios que compõem a Gestão de Processos.	45
Quadro 4.7 – Objetivos Alcançados.	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 2 – Atribuições Estratégicas da APO.	11
Figura 3.1 – Fluxograma da metodologia.	17
Figura 3.6.1 – Fórmula do cálculo amostral.	20
Figura 3.6.2 – Amostra Aleatória Simples e Percentual de Confiança.	21
Figura 3.7.2 – Atores da pesquisa.	25
Figura 3.7.3 – Definição dos PVF.	28
Figura 3.7.4 – Estados do Descritor em Função Nível de Atratividade.	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Formulação do problema	3
1.2	Objetivo Geral	4
1.2.1	Objetivos Específicos.....	4
1.3	Justificativa.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1	Gestão de Processos	7
2.2	Administração da Produção.....	10
2.3	Gestão da Inovação.....	12
2.4	Gestão de Competências e Gestão de Desempenho.....	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	17
3.1	Tipo de Pesquisa e descrição geral.....	17
3.2	Revisão da Literatura.....	19
3.3	Pesquisa de Campo	19
3.4	Estudo de caso	19
3.5	Observação formal	20
3.6	População e Amostra	20
3.7	Método de Pesquisa: MCDA-C.....	22
3.7.1	Arcabouço teórico do Método MCDA-C	22
3.7.1.1	Teoria Construtivista	23
3.7.1.2	<i>Benchmarking</i>	23
3.7.1.3	<i>Brainstorm</i>	24
3.7.1.4	Grupo Focal (GF)	24
3.7.2	Estruturação do Método de Pesquisa	24
3.7.2.1	Rótulo da Pesquisa e Atores da Pesquisa	25
3.7.2.2	<i>Brainstorming</i> e Identificações Preliminares	26

3.7.2.2.1	Pontos de Vista Elementares (PVE)	26
3.7.2.2.2	Identificação dos Componentes do Grupo Focal	27
3.7.3	Atuação do Grupo Focal (GF)	27
3.7.3.1	Conversão dos Pontos de Vista Elementares (PVE) em Pontos de Vista Fundamentais (PVF).....	28
3.7.3.2	Taxas de Contribuição dos PVF e SubPVF	29
3.7.3.3	Construção dos Descritores	29
3.7.3.4	Níveis de Esforço	29
3.7.4	Estruturação do Instrumento de Coleta de dados	30
3.7.5	Tabulação dos dados coletados e identificação da Mediana	31
3.7.6	Modelagem dos Dados no Software	31
3.7.7	Principais Gráficos e quadros da Modelagem.....	31
3.8	Aplicação do Instrumento de Coleta de dados	32
3.9	Modelagem dos dados	32
4	Análise da Gestão de Processos	33
4.1	Dados demográficos dos respondentes.....	33
4.1.1	Faixa Etária.....	33
4.1.2	Sexo dos respondentes	34
4.1.3	Tempo de serviço no órgão.....	35
4.1.4	Nível hierárquico	35
4.2	Planejamento	36
4.3	Contribuições de Melhoria.....	38
4.4	Qualificação de Pessoas.....	40
4.5	Avaliação dos Processos	42
4.6	Qualidade da Gestão de Processos.....	44
4.7	Objetivos alcançados	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.1	Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros	50
5.2	Impressão do Pesquisador.....	51
	REFERÊNCIAS.....	52

APÊNDICES	58
Apêndice A – Formulário de Avaliação pelos agidos	58
Apêndice B – Descritores ordenados por nível de esforço, de acordo com a abertura de seus degraus.....	60
Apêndice C – Identificação Da Posição Da Mediana.....	61
Apêndice D – Composição dos PVF.....	63
Apêndice E – Matrizes Semânticas dos Descritores.....	64
Apêndice F – Tabela de Referência Para Correção de TCC Elaborada a Partir das Observações Apontadas Pelos Membros da Banca Examinadora: Orientador e Demais Membros	71

1 INTRODUÇÃO

Ao avaliar a qualidade de uma empresa de grande porte, com várias filiais, costuma-se tomar como referência o serviço prestado por uma de suas unidades, geralmente aquela que se tem maior contato. Portanto, a qualidade do serviço prestado em todas as unidades de uma empresa deve ser tratada com relevância, sob o risco de que uma unidade mal gerida comprometerá a imagem de toda a empresa. Da mesma forma, pode-se avaliar a administração pública, onde a má gestão de um órgão pode comprometer a imagem de todos os demais órgãos.

Para agravar o quadro, com o aumento da velocidade da produção de informações e o acirramento da concorrência no mundo dos negócios, as empresas tem buscado uma visão cada vez mais integrada de suas atividades, visando responder ao ambiente externo e suas variações da melhor forma e o mais breve possível, conforme relata Hammer (1990). Para tanto é necessário que os processos da organização estejam integrados.

A questão da integração dos processos também é válida para órgãos públicos, pois com a evolução da tecnologia da informação a expectativa dos consumidores de seus serviços também tem crescido, o que gerou uma cobrança pela oferta de serviços de qualidade.

E por que uma organização precisaria acompanhar o desenvolvimento mundial e suas tendências? É salutar dizermos que uma organização que estagna seus conhecimentos e suas práticas tende a ser superada por seus concorrentes, quando se trata da esfera privada, ou gerar insatisfação dos usuários de seus serviços, quando na esfera pública.

Desta forma, o mundo contemporâneo compele às organizações a necessidade de sempre se reinventar. E essa necessidade não abarca apenas suas atividades fim, mas todas as atividades que envolvem seu processo produtivo, criando também a necessidade de horizontalizar a organização.

Sabendo-se que toda atividade importante numa organização é composta por processos, conforme afirmam Graham e LeBarom (1994), é possível concluir que as

organizações que conseguem otimizar seus processos adquirem vantagem competitiva, e no caso de organizações públicas, obtêm melhores avaliações e trazem maior retorno para seus clientes, neste caso, a sociedade.

Este entendimento da necessidade de integração das atividades das organizações teve origem nas décadas de 70 e 80, por meio da popularização do movimento da Qualidade que estava em alta no mundo dos negócios (Davenport e Short, 1990). Nos anos 90, os modelos de redesenho de processos é que ganharam força, principalmente por não se pautarem em mudanças radicais, de acordo com Hammer (1990).

Com o avanço da internet a Tecnologia da Informação tornou-se uma ferramenta essencial para o suporte à melhoria dos processos das organizações. Surgiram então propostas de gerenciamento voltadas para os processos de negócios (Cruz, 2003). Entretanto, tais ferramentas tardaram em chegar ao Brasil, e em especial à administração pública, que somente se atentara para tais mudanças durante a reforma do Estado, em meados da década de 90 (MARE, 1995).

Embora para uma empresa possa ser menos complexa a ação de melhorar e integrar seus processos, uma vez que pode ser realizada de maneira impositiva com maior facilidade, em razão de suas peculiaridades, a mesma tarefa em órgãos públicos torna-se muito árdua. Pois, de acordo com Barbosa (1996), qualquer perturbação à ordem já estabelecida tende a ser vista como ameaça, o que contribui para que grupos de servidores atuem também de forma contrária.

Para tentar reduzir os impactos negativos da insegurança gerada nos servidores por ocasião das mudanças, é interessante que estes sejam sensibilizados e façam parte do processo de reestruturação dos processos, pois numa organização gerenciada por processos, o que é uma tendência atualmente, a produção é realizada por equipes e com supervisão reduzida, conforme Harrington (1993). Ademais, é necessária capacitação dos servidores envolvidos nos processos, estabelecimento de indicadores de desempenho e uma conscientização para ampliar a aceitação de inovações ou contribuições de melhoria.

De modo a explicitar os principais conceitos que circundam a gestão de processos, foi inserido no referencial teórico deste trabalho, além do tema central deste trabalho, algumas explanações sobre gestão da produção - área responsável pela

integração das atividades de uma organização - , gestão da inovação – com foco em inovações incrementais -, e gestão de competências e gestão de desempenho – áreas responsáveis pela seleção e avaliação dos agentes necessários ao cumprimento das atividades de um órgão no tocante às suas habilidades, conhecimentos e atitudes.

A pesquisa que embasa este estudo foi realizada levando-se em consideração a opinião dos servidores de um órgão público, situado em Brasília-DF. Os pontos abordados no formulário da pesquisa foram indicados por gestores, representantes e especialistas do tema, e com o auxílio do Método de Análise Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C)

1.1 Formulação do problema

Ao avaliar a qualidade de uma empresa de grande porte, com várias unidades, costuma-se avaliar toda a organização pelo serviço prestado por uma de suas unidades, a partir da qualidade percebida no serviço que se usufruiu. Portanto, a qualidade do serviço ofertado em todas as unidades de uma empresa deve ser tratada com relevância, sob o risco de que uma unidade mal gerida comprometerá a imagem de toda a empresa.

Da mesma forma ocorre também na administração pública. Porém, a complexidade é muito maior nessa área. São muitos serviços e processos distintos, muitas vezes difíceis de serem comparados entre si e com uma gama muito grande de servidores com as mais distintas qualificações. Dados os recursos disponíveis aos gestores, é inviável promover a melhoria de todos os processos dos órgãos públicos.

Entretanto, para que as diversas atividades desempenhadas pela administração pública gerem um produto de valor para a sociedade, é preciso que sejam geridas com qualidade. Desta forma, como se trata de algo complexo, é necessário que os gestores identifiquem quais áreas demandam melhorias, e, dentre estas, quais podem apresentar maiores impactos na percepção de qualidade do serviço prestado, por meio da otimização de seus processos.

Diante deste panorama atual da administração pública, o que demanda uma análise dos principais processos executados por um órgão público, e considerando suas peculiaridades, buscou-se responder à questão: **Quais áreas de grande impacto na gestão de processos estão abaixo da qualidade ideal e quais podem trazer maior retorno para organizações públicas com um menor esforço?**

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a Gestão de Processos de uma unidade da administração pública do ponto de vista de seus servidores.

1.2.1 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo Geral, estabelecemos como objetivos específicos:

- ✓ Identificar quais processos o órgão considera como processos-chave,
- ✓ Identificar quais atividades contribuem positivamente e negativamente para a existência de lacunas de qualidade na gestão de processos de Órgãos Públicos,
- ✓ Identificar quais processos podem gerar maior impacto na percepção da qualidade com o menor esforço,
- ✓ Apontar como os integrantes do órgão avaliam os processos da organização,
- ✓ Compreender quais processos são melhor avaliados e quais são piores avaliados, e
- ✓ Interpretar os resultados da gestão de processos obtidos na organização.

1.3 Justificativa

Com o avanço da Tecnologia da Informação, que tem fomentado a globalização e o compartilhamento da informação, de acordo com Lastres e Albagli (1999), o conhecimento tem sido difundido em velocidade cada dia maior, e exigido das organizações que melhorem seus processos no dia a dia. Visando acompanhar esta demanda crescente, a administração pública brasileira tem buscado a melhoria dos serviços prestados à população através de uma redefinição da atuação da administração, tendo como foco a eficiência e a qualidade, de acordo com Coelho (2004).

Entretanto, para que uma organização produza bons resultados, é necessário que ela possua uma boa gestão de seus processos, conforme ressalta Paim *et al.* (2009), o que demanda o conhecimento de seus pontos fortes e pontos fracos.

Com o intuito de contribuir para o aprimoramento da gestão pública, no tocante a gestão de processos, este trabalho contribui com a literatura por apontar, dentre os aspectos definidos como principais por gestores e especialistas, quais são bem executados e quais carecem de melhorias, do ponto de vista dos servidores e funcionários terceirizados que compõem o processo de um órgão público, oferecendo uma visão de dentro para fora do órgão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentar a fundamentação teórica que embasou este trabalho. Norteados pelos objetivos supramencionados no capítulo anterior, buscou-se apresentar o que a literatura expõe sobre a temática de Análise e Melhoria de Processos.

Como ponto de partida, entre as referências que nortearam este trabalho, está o conceito de qualidade. Dada a diversidade de entendimentos do termo, para esta pesquisa, buscou-se sua definição nos dicionários, que o delimitam como uma característica particular de um objeto ou de um indivíduo (bom ou mau), ou traço positivo inerente que faz alguém ou algo se sobressair em relação aos demais; ou, ainda, excelência, talento, virtude (Michaelis, 2017).

Com relação ao aprofundamento das áreas que apresentam maior impacto na gestão de processos na área pública, abordou-se as temáticas de gestão de processos, gestão da produção, gestão da inovação e gestão de competências e de desempenho. Tal norte é amparado pelos achados de Santos *et al.* (2014), os quais apontam que para o sucesso da gestão de processos é necessária especial atenção e integração às supramencionadas áreas.

Além da influência apontada por Santos *et al.* (2014), os estudos de Kerpedzhiev *et al.* (2016) sugerem que, no futuro, para o bom funcionamento da gestão de processos, será preciso elevar o nível de integração das atividades das organizações, e haverá uma crescente demanda por inovações e a imprescindibilidade de produzir talentos, ou seja, investir em competências.

Ademais, para um melhor entendimento dos aspectos debatidos, são apresentados no Quadro 1 alguns termos e suas descrições cuja compreensão corrobora para o entendimento dos objetivos propostos.

Termo	Descrição	Observação
Gestão de Processos de negócio ou BPM	É uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.	ABPMP (2009)
	É um conjunto de atividades alimentadas por uma ou mais espécies de entrada cuja finalidade é oferecer uma saída de valor para o cliente.	Hammer e Champy (1994)
Mapeamento de Processos	Consiste numa ferramenta analítica, cujo foco pode ser melhorar os processos existentes ou estabelecer uma estrutura voltada para processos.	Hunt (1996).
	Técnica de se colocar em um diagrama o processo de um setor, departamento ou organização, para orientação em suas fases de avaliação, projeto e desenvolvimento.	Cheung e Bal (1998)
	É uma representação das diversas tarefas necessárias e a sequência que elas ocorrem para a realização e entrega de um produto ou serviço.	Mello e Salgado (2005)
Processos Organizacionais	É um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes.	Araujo et al. (2017)

Quadro 1 – Taxonomia da Gestão de Processos Organizacionais

2.1 Gestão de Processos

Toda organização é composta por processos, sejam eles de maior ou menor complexidade. E para compreender a gestão destes processos é preciso conhecer o significado apropriado para o termo em questão: processos podem ser interpretados como as fases que compõem a produção de um produto ou serviço. Em outras palavras, a soma de entradas, processamentos e resultados de informações, produtos ou serviços. Cruz (2003) define processos de negócios como atividades cujo objetivo é transformar entradas ou insumos em bens ou serviços a serem entregues a clientes, agregando valor ao longo das atividades.

Ao se olhar de modo mais analítico para a composição de processos, percebe-se que não se trata de um algo simplório. Davenport (1994) define processo como uma ordenação lógica de atividades interligadas, que tem por objetivo a produção de

serviços ou produtos que representem valor para clientes, compondo, portanto, um conjunto de atividades estruturadas que resultam em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Desta forma, não basta que a organização faça uso das melhores técnicas, se a sequência das atividades não for a mais apropriada incidirá em resultados negativos.

Graham e LeBaron (1994) destacam que todo trabalho importante desenvolvido em uma empresa é composto de vários processos. Ao passo que Keen (1997) define os processos de uma empresa como a fonte de suas competências específicas, corroborando para que a organização que possuir uma boa gestão de processos reúna condições de adquirir vantagens competitivas, entre as quais, Kanter (1997) destaca a capacidade de desenvolver novos produtos mais rapidamente.

Uma ferramenta bastante útil para a compreensão dos processos de uma empresa é o mapeamento de processos, que está centrado em analisar as entradas e saídas dos processos, compreendendo as transformações ocorridas em seu interior, e identificando como ocorrem os fluxos de informação e a tomada de decisão dentro da atividade estudada. O desenvolvimento deste fluxograma permuta à organização uma compreensão minuciosa de suas atividades.

O entendimento das vantagens que a Gestão de Processos oferta pode ser adquirido ao se observar o exemplo apresentado por Gonçalves (2000) do modelo industrial japonês, onde as empresas investiram 70% de seus fundos para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em inovação de processos, contribuindo para que obtivessem resultados superiores aos de empresas americanas, que priorizaram investir em desenvolvimento de produto.

Em consonância com o aprendizado do modelo japonês, Davenport (1994) sugere que se deve realizar a análise das atividades empresariais a partir de seus processos-chave e não de suas funções, departamentos ou produtos. Tal visão permitirá à empresa priorizar seus processos que de fato agregam valor aos seus clientes, passando a gerir a organização por processos.

A partir desta visão de gestão por processo, surgiu a técnica chamada reengenharia, cuja ideia é propor uma mudança radical do fluxo dos processos, observando quais os principais objetivos de uma empresa e os principais meios para alcança-los. Tal visão tem foco na melhoria de indicadores como custos e qualidade de atendimento.

Ao adquirir o *know-how* da Gestão por Processos, segundo Paim et al. (2009), a organização obtém diversas vantagens competitivas entre as quais podemos destacar:

- ✓ Melhoria no fluxo de informações
- ✓ Padronização de procedimentos
- ✓ Aumento de produtividade
- ✓ Melhoria da Gestão organizacional, através do domínio de outros processos de eixos igualmente importantes, como a gestão de desempenho.
- ✓ Aumento da satisfação dos clientes.

Entretanto, os autores alertam que a implementação da Gestão por Processos numa organização é uma tarefa complexa. Demanda um grande esforço de coordenação, por parte da gerência, e um desafio de aceitação, por parte dos integrantes da organização, pois, conforme argumenta Hitt *et al.* (2008), estruturas consolidadas em organizações geram certa segurança, e qualquer mudança deste *status quo* tende a gerar aversão nas pessoas.

Neste contexto de obter vantagens competitivas, surge o conceito de Gerenciamento de Processos de negócio, ou *Business Process Management* – BPM, do termo em inglês, e sua definição, apresentada por Hammer e Champy (1994), é a de que se trata de um conjunto de atividades alimentadas por uma ou mais espécies de entrada cuja finalidade é oferecer uma saída de valor para o cliente.

O BPM pode ser interpretado como uma abordagem que busca adotar uma gestão por processos, focada nos processos de negócio, de maneira que todos os processos da organização sejam identificados, analisados, desenhados ou projetados, executados, medidos, monitorados e controlados.

O processo de adequação ao modelo de BPM encontra maior dificuldade na administração pública do que na rede privada. Isso porque a implantação do modelo de BPM requer redistribuição de funções, corte de pessoas e de gastos desnecessários e contratação de especialistas. Já a iniciativa privada encontra menor número de barreiras, pois seus quadros de funcionários não possuem

estabilidade, barreiras para contratações ou interferências políticas, como explica Silva (2014).

Ainda que o grau de dificuldade na mudança de modelo seja menor para empresas privadas, a competitividade do mercado torna o risco da mudança maior, pois uma empreitada deste porte quando malsucedida pode levar a empresa à falência. Para evitar tal risco a organização deve promover uma análise mais criteriosa de seu processo produtivo, de sua capacidade de inovar e da competência que dispõe para iniciar a mudança. Debruçaremos sobre estes conceitos para compreender a gestão de processos na administração pública.

2.2 Administração da Produção

Toda organização possui diversas funções, variando de acordo com a área de atuação da organização, dentre as quais Gaither e Frazier (2002) destacam três essenciais: Produção, Marketing e Finanças. A primeira compete à Administração da Produção – que também é comumente chamada por Gestão da Produção - e consiste em processar *inputs*, transformando-os em *outputs* que agreguem mais valor para os clientes, ou, de acordo com Slack (1999), transformar a condição de algo por meio do uso de um conjunto de recursos de inputs, obtendo bens ou serviços.

Também contribui para a compreensão do que é a Administração da Produção os conceitos apresentados por Gaither e Frazier (2002), que embora sigam o caminho da definição de Slack e apontem o processo de transformação como o coração da produção, entendem-na como algo mais amplo, ao considerar necessário ampliar o conceito de produção, agregando os serviços, e com isso, passaram a chamar de Administração da Produção e Operações (APO).

Os autores acrescentam, ainda, que a APO é a responsável pela integração da gestão das três funções essenciais que constituem uma organização. Ainda que o resultado da produção traduza a razão de ser da empresa - afinal, uma fábrica de pneus, por exemplo, só pode ser reconhecida como tal se de fato fabricar pneus - cabe ressaltar que as demais áreas têm sua importância estratégica.

É salutar ter em mente que não basta produzir se o setor de vendas inexistir para operar as vendas, ou se ninguém souber da existência de seu produto, função que cabe ao *marketing*. Por este motivo, Rocha (2008) alerta que não deve haver competição entre as áreas, mas sim uma harmonia para que haja uma utilização eficaz dos meios de produção e máxima exploração das qualidades dos setores da empresa, responsabilidade que recai sobre a APO.

Com o advento da globalização, a cada dia é crescente a necessidade de integração de todas as áreas da organização que afetam o processo produtivo, tal demanda consiste em manter a organização competitiva. Para tanto, exige-se uma maior interação entre empresas, fornecedores, clientes e mercados, conforme relatam Moura *et al.* (2004) e Tubino (2000), o que torna a APO responsável estrategicamente por esta integração.

Para as atividades da APO o impacto da atribuição estratégica de integrar as diversas áreas da organização é retratado na definição de Slack *et al.* (1999) e consiste na assunção da responsabilidade por implementar, apoiar e impulsionar a estratégia organizacional. O que, para tanto, se faz necessário que os objetivos e estratégias da APO estejam alinhados com os da organização, conforme Figura 2.



Figura 2 – Atribuições Estratégicas da APO.

Fonte: Adaptado de Slack *et al.* (1999)

Para obter êxito em sua função estratégica, a APO deve envidar esforços no alcance dos objetivos estratégicos da organização, cujas atividades que envolvam tais

objetivos devem ser monitoradas pela própria APO. E será sobre este prisma que abordaremos a temática da Administração da Produção nos dois órgãos analisados.

2.3 Gestão da Inovação

Para que uma organização consiga manter-se competitiva ou, no caso das organizações públicas, consiga atender às demandas dos usuários de seus serviços, é importante que ela saiba inovar. Mas, o que seria inovação?

Para Tether (2003), o primeiro passo para responder à pergunta do parágrafo anterior é diferenciar conceitos sobre inovação que erroneamente são entendidos como sendo a inovação em si:

1. Inovação como uma realização;
2. Impactos resultantes das realizações da inovação; e
3. Capacidade de mudança.

Para facilitar a compreensão, o autor exemplifica os três conceitos. Quando enxergamos a inovação como uma realização focamos na realização em si, embora as consequências da inovação, ainda que não sejam perceptíveis à época de seu desenvolvimento, sejam as primeiras memórias que nos vem à mente. A inovação abre uma janela de possibilidades. Para ilustrar, foi usada a criação do telefone, que servia para avisar a próxima cidade sobre a chegada de um telegrama.

Quando se fala em impactos da inovação, não estamos falando da inovação em si, mas das consequências que ela provocou. Como exemplo, o desenvolvimento da aeronave 747 da *Boeing*, que embora fosse menos veloz que a aeronave Concorde, da concorrente *Airbus*, transporta maior número de passageiros, tornando-se economicamente mais viável, e acabando por dominar o nicho de mercado. A consequência da inovação da *Boeing* com o 747, fez com que a *Airbus* desenvolvesse o modelo A380 “super-jumbo”, que transporta um número ainda maior de passageiros que o 747.

Já a capacidade de mudança refere-se à capacidade dinâmica de organizações buscarem melhorar seus processos. O exemplo que melhor ilustra esta definição é o das organizações que possuem uma sistemática de inovação, estão em constante

busca por criar novos produtos ou melhorar seus produtos existentes. E este será o conceito mais abordado por este trabalho.

Tendo-se explicado – e distinguido – os principais conceitos que se confundem com o termo inovação, podemos adentrar as definições de inovação, onde destacamos três definições.

A primeira, apresentada por Figueiredo (2003), que entende inovação como a implementação de ideias criativas em novos produtos, serviços, processos ou arranjos dentro de uma organização; a segunda, de Tether (2003), que define inovação como uma bem sucedida exploração de ideias, constituindo-as em processos, serviços ou produtos lucrativos; e, principalmente, Schumpeter (1985), que define inovação como novas combinações de recursos para produzir novos produtos- ou produtos antigos com maior eficiência – ou acessar novos mercados.

O ponto comum entre os autores citados é o entendimento de inovação como um processo. E, para que tal processo ocorra, é necessário que se faça uso de técnicas e/ou tecnologias. Para melhorar a compreensão deste contexto, tomemos a definição de técnica, segundo Zawislak (1994) como o conjunto de ações e objetos que compõem uma atividade, desprezando as motivações para sua sequência de execução.

Como definição de tecnologia, apresenta-se o entendimento de Figueiredo (2003), como sendo o conjunto de conhecimentos tácitos e explícitos acumulados por uma pessoa ou organização por meio de suas experiências no desenvolvimento de produtos, processos produtivos, resolução de problemas e melhoria de processos.

E embora cada um dos autores citados tenha desenvolvido uma classificação para as inovações, é salutar destacar a classificação que vai de encontro ao tema deste trabalho, apresentada por Zawislak (1994) e que possui dois níveis: incremental e radical.

O primeiro, onde inovações desenvolvidas através de um processo contínuo de melhoramentos, como um conjunto de pequenas inovações, recebe o nome de incremental, pois trata-se de incrementos de tecnologias já existentes a processos ou produtos onde não eram utilizados. Como exemplo, o uso do *airbag* em automóveis.

Já as inovações radicais são caracterizadas pela quebra de paradigma tecnológico. Constituem um avanço abrupto, sem migração gradual entre a tecnologia existente e a nova tecnologia. Para esclarecer o entendimento, retomamos o exemplo do telefone, cujo surgimento revolucionou a comunicação à distância, rompendo em definitivo com a tecnologia existente, o telegrama.

No tocante à administração pública, e em especial a área de melhoria de processos, nosso foco serão as inovações incrementais, pois não temos como objetivo nesta pesquisa romper com quaisquer tecnologias existentes, apenas observar como ocorrem a melhoria contínua dos processos nos órgãos estudados.

2.4 Gestão de Competências e Gestão de Desempenho

O conceito de competências ganhou força a partir da década de 1970 com McClelland (1973), que definiu o termo como um conjunto de características implícitas ao indivíduo, que ocasionalmente oferecem vantagens no desempenho de uma determinada função. Já durante a década de 1980, Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características consideradas suficientes para definir um desempenho superior. Conforme relatam Fleury e Fleury (2001), estas características estão vinculadas a conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, ou seja, estão intimamente ligadas à inteligência e personalidade do indivíduo.

A partir destes achados, o tema recebeu contribuições de diversos autores, como Le Boterf (1999), que estende o conceito de competência para o nível de equipe, onde esta possui uma competência coletiva, oriunda da sinergia das competências individuais de seus componentes. Outra contribuição amplia o conceito ao nível organizacional: Prahalad e Hamel (1990) entendem a competência como um atributo intrínseco da organização que lhe confere vantagem competitiva frente aos concorrentes e que é difícil de ser copiado.

Brandão e Guimarães (2001) aponta a gestão de competências como uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionais. Sem ignorar os níveis de competência existentes na organização, esta ferramenta busca auxiliar a organização no planejamento de suas competências, através de um processo

contínuo de aprendizagem, que se inicia com a formulação da estratégia organizacional e sua visão de futuro.

Superada a primeira etapa, é preciso identificar a lacuna de competências existente entre o que a organização dispõe e o que ela necessita para concretizar sua estratégia corporativa. Para Carbone, Brandão e Leite (2005), esta é uma das etapas mais importantes do processo.

Na sequência é preciso descrever as competências relevantes à organização, de forma que se estabeleça comportamentos observáveis, conforme o Quadro 2.1.

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo <i>word</i>
Comunica-se com os Clientes	De forma clara e objetiva	Por meio de diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	Com precisão	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Quadro 2.1 – Composição de comportamentos observáveis.

Fonte: Carbone, Brandão e Leite (2005), com adaptações.

De forma geral, a identificação das competências existentes numa organização ocorre por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Entre eles podemos citar o *balanced scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) e que toma como indicadores ativos tangíveis e intangíveis da organização, e a avaliação 360 graus, proposto por Edwards e Ewen (1996). O modelo, que amplia o número de atores participantes da avaliação do desempenho de um funcionário, elimina, assim, possíveis distorções resultantes dos vieses dos avaliadores.

Quando utilizadas corretamente, as gestões de competências e de desempenho resultam na redução das lacunas de competência e auxiliam na melhora das performances profissionais e organizacionais. Porém, para serem consideradas ferramentas inovadoras, segundo Zarifian (1999), o grande desafio é tornar a

organização não apenas competitiva, mas capaz de oferecer oportunidades de crescimento aos seus integrantes.

E é neste contexto, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001), que os conceitos de gestão de competências e gestão de desempenho se confundem. Ambos pregam a necessidade de planejar, acompanhar e avaliar. Entretanto, também pecam quando se permite que sua aplicação caminhe para uma espécie de mero controle individual do trabalho, de acordo com Legge (1995). É necessário que não só desenvolver competências, mas fazer com que estas sejam compartilhadas.

Ao voltar o olhar para a administração pública brasileira, dentro da temática gestão de desempenho e gestão de competências, encontramos os mesmos desafios da iniciativa privada. Porém, com alguns acréscimos. Pantoja *et al.* (2010) relatam que boa parte dos ocupantes de cargos gerenciais não possuem a capacitação necessária para avaliar seus subordinados. Também constituem uma barreira a aversão a mudanças daqueles servidores que se encontram acomodados, além, claro da burocracia demandada por qualquer alteração na administração pública.

Atualmente a Lei 11.784/2008 institui a aplicação de uma sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Embora ainda não seja o instrumento ideal, demonstra que a administração pública brasileira está evoluindo no tema.

Para fins do entendimento sobre a influência dos temas gestão de competências e gestão de desempenho nesta pesquisa, é salutar destacar que a compreensão de ambas contribuíra na análise dos dados, pois permitiram compreender como a gestão destas duas áreas contribuíram para o resultado obtido pelo órgão na gestão de seus processos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo destina-se a apresentar as etapas que compuseram esta pesquisa, as o método adotado, suas classificações, as ferramentas utilizadas, suas características, além da tabulação e modelagem dos dados.

Para lograr êxito na proposta deste capítulo, a pesquisa seguiu o rito apresentado de maneira resumida na Figura 3.1.

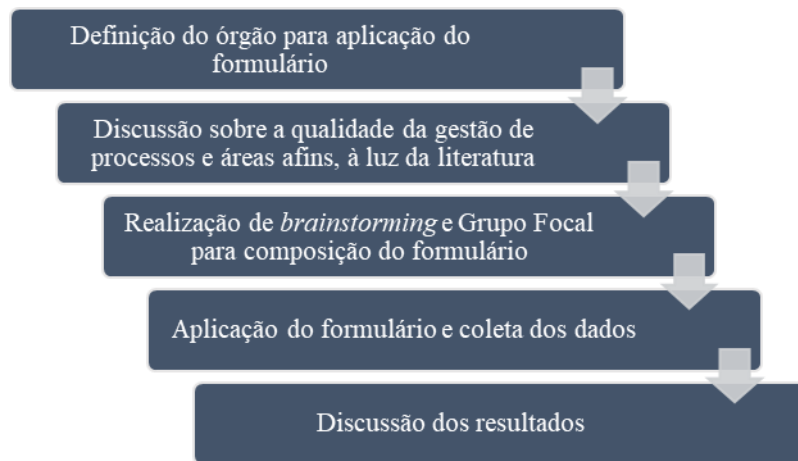


Figura 3.1 – Fluxograma da metodologia.

3.1 Tipo de Pesquisa e descrição geral

Segundo Zanella (2007), toda pesquisa visa conhecer e explicar fenômenos e, por isso, toma como ponto de partida uma pergunta a qual busca responder. Trujillo Ferrari (1982), entretanto, alerta que a pesquisa possui finalidades maiores que a simples busca de respostas. Estas finalidades estão ligadas ao enriquecimento teórico das ciências e ao valor prático ou pragmático da realidade. Desta forma, uma pesquisa não se resume a um mero levantamento de dados, mas na produção de conhecimento a partir destes dados.

Para a melhor compreensão desta pesquisa é salutar conhecer as classificações que ela recebe, decorrentes da revisão da literatura. Uma das classificações de

pesquisa amplamente conhecida é a taxonomia proposta por Mattar (1999), onde esta pesquisa é considerada mista, de ordem qualitativa e quantitativa. Recebe a classificação de qualitativa, pois oferece compreensão de dados de fenômenos sociais e não facilmente articuláveis, como comportamentos, sendo nesta pesquisa a percepção da qualidade o fenômeno em questão.

A pesquisa também é classificada como quantitativa, pois se buscou avaliar a relação de impacto das variáveis que afetam a qualidade, medindo e quantificando os resultados, para apresentar um relatório estatístico, por meio da aplicação de cento e cinquenta e cinco questionários semiestruturados.

Embora a taxionomia de Mattar apresente outras classificações, é salutar esclarecer, conforme frisa Zanella (2007), que de acordo com o tema e o problema de estudo, cada pesquisa segue um caminho e há diversas formas de classificar uma pesquisa. Para fins de compreensão da classificação escolhida, adotou-se os critérios apresentados por Vergara (1997).

Os critérios básicos de classificação propostos pela autora são:

- quanto aos fins, e
- quanto aos meios.

No tocante ao primeiro critério, esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que se propôs relatar características da população estudada, estabelecendo correlações entre as variáveis estudadas. A pesquisa também pode ser classificada como explicativa, pois buscou-se identificar quais variáveis contribuem para a lacuna existente na gestão de processos da organização estudada.

Quanto aos meios, pode ser classificada como pesquisa de campo, uma vez que se realizou uma investigação empírica com o intuito de, sob a percepção dos servidores, identificar como determinadas variáveis afetam a gestão de processos da organização. Sob o mesmo critério, também foi possível classificar a pesquisa como bibliográfica, pois seu alicerce é baseado em livros e artigos publicados em anais do meio acadêmico, obtidos por meio de revisão da literatura. Por fim, ainda quanto aos meios, a pesquisa poderá ser classificada como um estudo de caso, pois restringiu-se a uma única organização, cuja gestão de processos fora estudada em caráter individual.

Quanto ao método adotado, que, para Zanella (2007), significa o conjunto de procedimentos necessários para o alcance dos fins de uma investigação, enquanto que Cervo e Bervian (2002) entendem que de modo geral, o método consiste não somente de seus processos, mas de uma ordem imposta aos diferentes processos necessários para o atingimento de determinado fim ou resultado almejado, detalhou-se algumas classificações chave que auxiliarão em sua compreensão.

3.2 Revisão da Literatura

Esta pesquisa foi iniciada a partir de uma breve revisão da literatura sobre a temática de Análise e Melhoria de Processos e as principais áreas da gestão que a afetam. Para tanto, foi feita consulta em livros, artigos publicados em anais acadêmicos e teses, o que para Severino (2007), permite classificar esta pesquisa como bibliográfica.

3.3 Pesquisa de Campo

Esta pesquisa recebeu a classificação de Pesquisa de Campo, por ser realizada em ambiente real, conforme Zanella (2007), e, de acordo com Severino (2007), por realizar a coleta de dados nas condições naturais em que os fenômenos estudados ocorrem.

Para tanto foram aplicados 155 questionários semiestruturados em um órgão da administração pública, em Brasília, entre os meses de junho e agosto de 2017. O órgão possui característica de abertura à inovação em seus processos. E para fins de preservar a instituição, bem como permitir aos participantes a possibilidade de responder com sinceridade aos questionários, sem serem identificados, manteremos em sigilo o nome do órgão.

3.4 Estudo de caso

Por se tratar de um estudo aprofundado sobre uma unidade da administração pública, esta pesquisa também é classificada como um estudo de caso, conforme

descrição de Vergara (1997), pois buscou-se expor detalhes organizacionais, dentro do aspecto estudado.

Entre os aspectos aprofundados sobre o órgão, podemos destacar sua natureza administrativa e que integra a administração direta. Seu quadro é composto por servidores concursados, funcionários terceirizados e por ocupantes de cargos de confiança, cedidos por outros órgãos, num número aproximado de 1500.

3.5 Observação formal

Segundo Zanella (2007), a observação como técnica para a coleta de dados, consiste em fazer uso dos sentidos para obter informações acerca da realidade.

Durante a pesquisa, foi feito uso da observação no momento da realização dos *brainstormings*, de maneira que os aspectos observados contribuíssem com a obtenção de novas informações que subsidiaram os *brainstormings* seguintes e a discussão do grupo focal, durante a construção do instrumento de coleta de dados. Além disso, a observação do comportamento dos servidores, aliada aos achados da literatura corroboraram com a análise e discussão dos resultados.

3.6 População e Amostra

Conforme Zanella (2007), o processo de amostragem consiste em se retirar de um todo - que seria uma população - uma parte - a amostra. Nesta pesquisa a amostra em questão foi definida por meio do uso da calculadora online de Santos (2015), baseada no método de Cochran (1965), conforme apresentado na Figura 3.6, através da qual se chegou ao número de 306.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Figura 3.6.1 – Fórmula do cálculo amostral.

Fonte: Santos (2015)

Onde,

- n - amostra calculada;
- N – população;
- Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança;
- p - verdadeira probabilidade do evento;
- e – erro amostral.

Embora a amostra necessária encontrada tenha sido de 306, para fins de cálculo da mediana, de acordo com os pesquisadores do Grupo de Pesquisa sobre Planejamento e Inovação em Transportes (GPIT) do Programa de Pós-Graduação em Transportes (PPGT) da Universidade de Brasília (UnB), uma amostra composta por 155 usuários geraria o mesmo intervalo de confiança em relação à posição da mediana que amostras de 500, 400, 300 e 200 respondentes, obtendo intervalo de 95% de confiança e 5% de erro, conforme Rodrigues (2014).

A relação entre o tamanho da amostra e o percentual de confiança pode ser observada na Figura 3.6.2, onde o ponto vermelho representa o retorno de confiança da amostra de 155 pessoas.

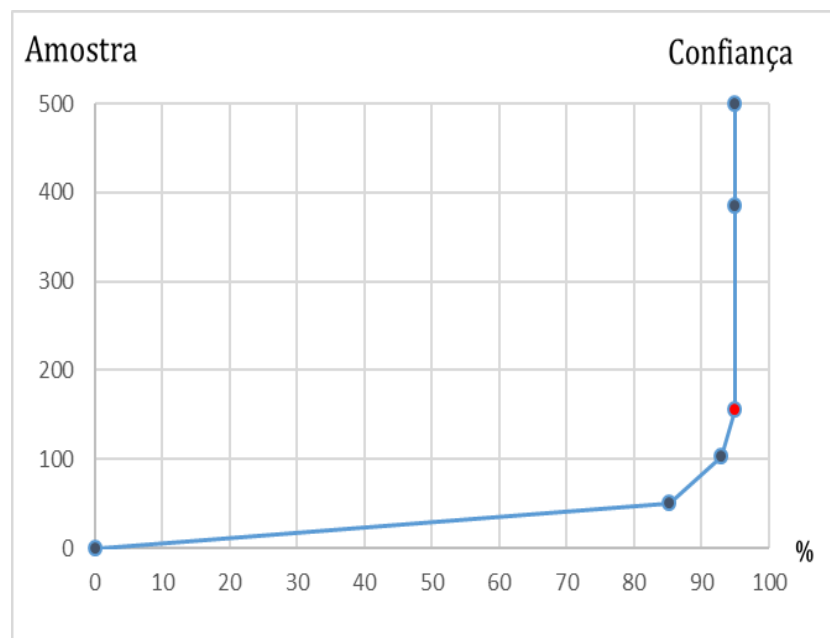


Figura 3.6.2 – Amostra Aleatória Simples e Percentual de Confiança.

Fonte: Rodrigues (2014).

De acordo com os estudos apresentados, e por se tratar de uma pesquisa que considera a mediana, o tamanho da amostra desta pesquisa foi de 155 respondentes.

3.7 Método de Pesquisa: MCDA-C

A escolha do Método de Análise Multicritério de Apoio à Decisão – Construtivista (MCDA-C) foi pautada no fato de que este instrumento é construído com a intensa participação de pessoas que participam dos processos analisados, conforme relata Rodrigues (2014), e por se tratar de uma ferramenta de apoio a decisão, cuja participação de gestores e personagens atuantes nos processos é fundamental, de modo a produzir conhecimento de modo metodológico, conforme ressaltam Roy (1993) e Landry (1995).

Por se tratar de uma ferramenta complexa, e para a melhor compreensão das atividades executadas, explicou-se com maiores detalhes cada etapa realizada, na sequência deste capítulo.

3.7.1 Arcabouço teórico do Método MCDA-C

O MCDA-C, do termo em inglês *Multicriteria Decision Aid Constructivist*, tem sua origem na Pesquisa Operacional. Esta, por sua vez, foi desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial, e logo em seguida alcançou grande destaque no mundo empresarial, servindo como ferramenta de apoio à decisão. O foco da Pesquisa Operacional era a obtenção de soluções precisas, a partir de insumos bem definidos, que permitissem aos tomadores de decisão selecionar qual ação realizar, conforme esclarecem Roy e Vanderpooten (1996).

Lima (2016) relata que o MCDA-C surgiu como uma alternativa ao modelo tradicional da Pesquisa Operacional, que aponta apenas um ponto ótimo, ao oferecer um modelo com vários pontos ótimos esperados. Como principal característica deste modelo, temos a participação de diversos atores de decisão na

escolha dos parâmetros a serem analisados, criando uma multiplicidade de eixos de análise, de acordo com Bana e Costa (1990).

Para a sustentação do arcabouço teórico do método, apresenta-se alguns pressupostos fundamentais para o MCDA-C nos demais tópicos deste capítulo.

3.7.1.1 Teoria Construtivista

Para Rodrigues (2014), o MCDA-C é construído com base na tendência epistemológica piagetiana, de visão construtivista, onde o conhecimento é compreendido como um produto da interação entre o sujeito e o objeto estudado.

Por seu viés construtivista o modelo exige uma participação ativa dos decisores, de maneira a absorver o máximo de seus conhecimentos, e tornar possível o estabelecimento de metas que vão de encontro às preferências dos decisores. Segundo Rodrigues (2014), assim é possível garantir o alcance dos objetivos desejados.

3.7.1.2 Benchmarking

Para Slack *et al.* (2006) o processo de *Benchmarking* consiste em comparar os processos de uma organização com os processos da empresa que detém as melhores práticas. Desta forma, o *benchmarking* torna possível comparar as práticas das organizações estudadas com as melhores práticas existentes, possibilitando a melhoria dos processos e, conseqüentemente, a melhoria organizacional. Por este motivo, é considerado um pressuposto do MCDA-C.

Neste trabalho o uso do *benchmarking* foi adotado durante a realização do brainstorming e no momento da resposta aos formulários.

3.7.1.3 *Brainstorm*

De acordo com Meireles (2001), o *brainstorm*, ou “tempestade de ideias”, é uma ferramenta associada à criatividade, geralmente utilizada na fase de planejamento e utilizada para que um grupo de pessoas desenvolva em conjunto um número maior de ideias a respeito de um assunto determinado do que seriam capazes se simplesmente somassem as ideias obtidas individualmente.

Como pressuposto do MCDA-C, o *brainstorm* serve para fomentar a discussão entre os decisores, visando identificar o máximo de Pontos de Vista Elementares (PVE), necessários à sequência da pesquisa.

3.7.1.4 Grupo Focal (GF)

De acordo com Lervolino e Pelicione (2001), o Grupo Focal (GF) pode ser entendido como uma entrevista em grupo, onde o mediador, que geralmente é o pesquisador, deve propiciar um ambiente favorável à exposição de diferentes pontos de vista em relação ao tema discutido. O GF geralmente é composto por 6 a 10 pessoas, possuidoras de características comuns inerentes ao tema estudado.

Como pressuposto do MCDA-C, o GF contribui na medida em que traz à tona opiniões, crenças e atitudes inerentes ao tema estudado.

Nesta pesquisa o GF foi formado por oito pessoas, estando entre elas representantes, especialistas e pesquisadores do tema gestão de processos.

3.7.2 Estruturação do Método de Pesquisa

Neste subtópico será apresentada a estrutura que alicerça o MCDA-C e suas principais características, de modo a permitir a compreensão das vantagens que cada etapa apresenta.

3.7.2.1 Rótulo da Pesquisa e Atores da Pesquisa

De acordo com Ensslin *et al.* (2001), o rótulo da pesquisa tem como finalidade apresentar o objetivo da pesquisa. Tal definição delimita o escopo do trabalho e facilita a obtenção da solução desejada. Nesta pesquisa, o rótulo escolhido foi “percepção da qualidade na gestão de processos”.

Ensslin *et al.* (2013) atribui papel de destaque aos atores, considerando-os fundamentais no modelo. Tal atribuição se justifica pelo grau de interferência dos atores no processo decisório. Ensslin *et al.* (2001) apresentam duas classificações de atores: intervenientes e agidos. A separação entre intervenientes e agidos se dá a partir de sua ação passiva ou ativa no processo.

Neste estudo, os agidos são os servidores do órgão que irão responder aos questionários. Já os intervenientes são aqueles que possuem algum poder de decisão no processo e influenciam de acordo com valores pessoais. Estes atores estão apresentados na Figura 3.7.2:

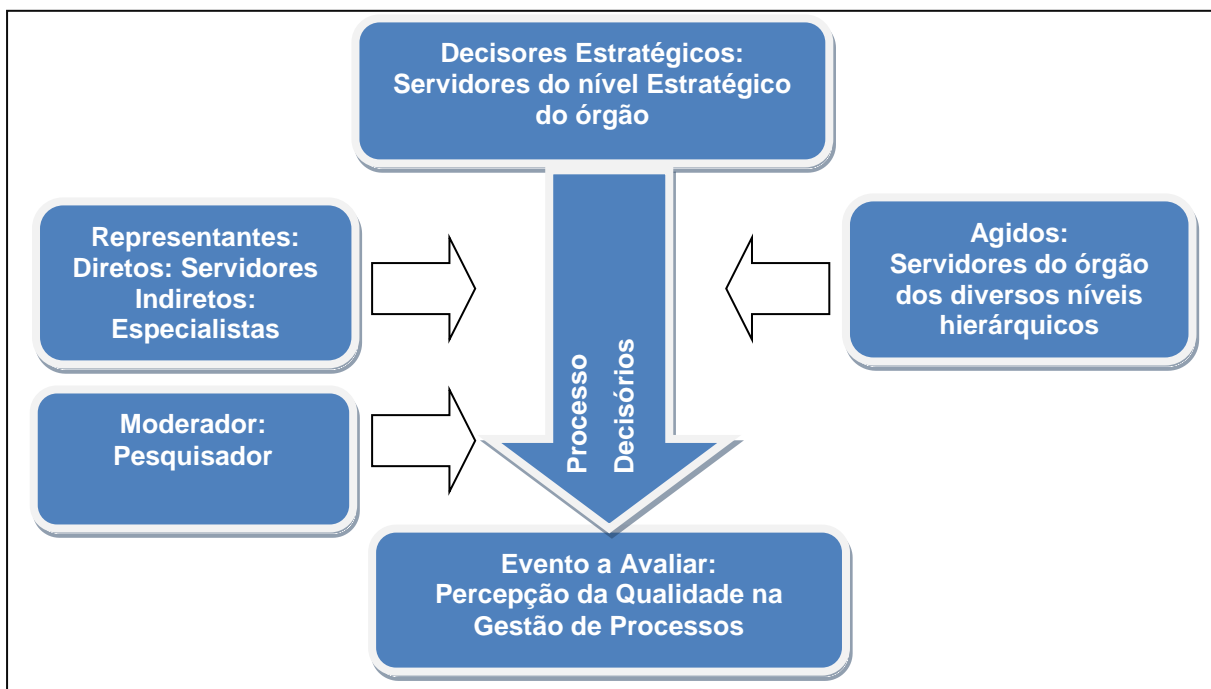


Figura 3.7.2 – Atores da pesquisa.

Os atores intervenientes ainda se dividem em três tipos :

- Decisores (altos gestores do órgão)
- Representantes (servidores que representam o órgão)
- Moderador ou facilitador: Pesquisador

3.7.2.2 *Brainstorming* e Identificações Preliminares

Neste subtópico buscou-se explicar como se deram as contribuições dos atores e de que forma promoveu-se a interação dos decisores, buscando obter dados sobre os pontos de vista, opiniões e valores da organização estudada.

3.7.2.2.1 Pontos de Vista Elementares (PVE)

Os Pontos de Vista Elementares (PVE), ou Elementos Primários de Avaliação (PVA), segundo Ensslin *et al.* (2001), são objetivos, valores, metas e ações vistos pelos decisores como aspectos ou conjunturas capazes de influenciar o contexto.

Estes PVE foram transformados em conceitos generalistas, de onde serão derivados critérios e subcritérios, ordenados por uma hierarquia de relevância conforme quadro 3.7.2.

Nesta etapa foram realizados três encontros com três trios distintos de servidores do órgão, onde aplicou-se a técnica de *brainstorming*, para obtenção dos conceitos generalistas a respeito da gestão de processos, que se constituíram em PVE.

PVE	Detalhamento do Elemento
Planejamento	Ação de antever demandas, o tempo necessário para realização das etapas dos processos, os recursos essenciais para o bom andamento dos processos e definir as atribuições dos atores do processo.
Competências	Engloba o comprometimento do indivíduo com a organização, quais conhecimentos o servidor possui, como é sua atitude no trabalho (pro atividade) e como é realizada a seleção adequada de pessoas.
Contribuições de Melhoria	Como a organização recebe sugestões de melhoria e o tratamento que ideias inovadoras recebem, e como é realizado o <i>feedback</i> .

Fluxo dos Processos	Existência de análises sobre o fluxo das informações tramitadas e aplicação das correções necessárias; e como a administração conscientiza os servidores sobre o impacto de suas atividades no processo como um todo.
Tecnologia	Engloba o suporte físico (móveis e instalações) e o suporte tecnológico (softwares utilizados na tramitação de processos e equipamentos de informática) que apoiam a gestão de processos na organização.
Eficiência	Como a gestão atua para que os processos possuam começo, meio e fim e estas etapas ocorram dentro de um tempo aceitável.
Valor Social	Visão do valor que os processos da organização retornam para a sociedade e para o cliente interno.
Rotatividade	Forma como a organização atua para que as mudanças de servidores não afetem os processos.
Gestão de Riscos	Como a organização atua para minimizar riscos da gestão de processos: riscos físicos, cibernéticos, continuidade do serviço e influências externas, e como é a proatividade da gerência sobre o tema.
Resiliência	Identificação dos executores necessários aos processos, do tempo necessário para a execução de tarefas, e as medidas necessárias para o abandono de práticas ultrapassadas.
Qualidade	Execução dos processos sem erros, atendendo à necessidade dos clientes
Indicadores de desempenho	Mecanismos de desempenho que meçam tempo, custo, flexibilidade, confiabilidade e qualidade, além de permitir a comparação com órgãos internacionais.

Quadro 3.7.2 – Critérios Iniciais.

3.7.2.2.2 Identificação dos Componentes do Grupo Focal

O grupo focal foi formado por servidores do órgão (decisores e representantes) e por pessoas especialistas em gestão de processos e estudiosos do tema. O encontro do grupo focal foi realizado sob a orientação do moderador, contando com a presença de oito integrantes.

3.7.3 Atuação do Grupo Focal (GF)

A atuação do GF foi essencial ao processo, pois competiu a ele ratificar e retificar as informações obtidas durante o processo de brainstorming, de onde originou-se o

instrumento de coleta de dados. Para a melhor compreensão, apresenta-se as etapas onde o GF teve participação na sequência deste tópico.

3.7.3.1 Conversão dos Pontos de Vista Elementares (PVE) em Pontos de Vista Fundamentais (PVF)

Após elencar o máximo de PVE durante os processos de brainstorming, foi realizada a reunião do GF para confrontar os PVE com o rótulo da pesquisa, onde ratificou-se aqueles que contribuem com o tema de forma mais expressiva. Vide figura 3.7.3.

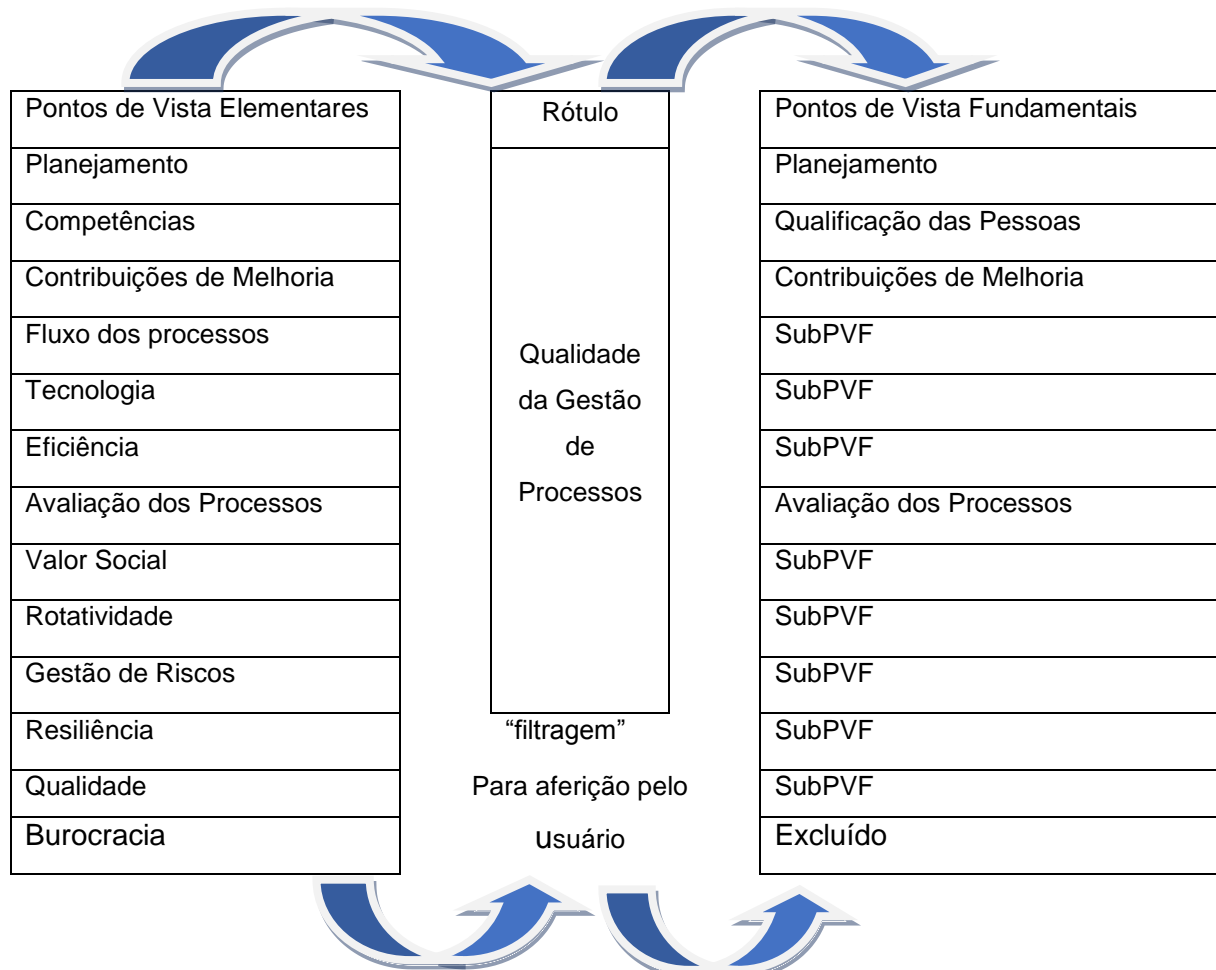


Figura 3.7.3 – Definição dos PVF.

Em seguida, os PVE ratificados foram agrupados em categorias, visando facilitar a análise. Após esta separação, e com a aprovação dos atores participantes desta

etapa, os critérios estabelecidos passaram a se chamar Pontos de Vista Fundamentais (PVF), assim como os subcritérios ramificados de cada PVF foram chamados de Subpontos de Vista Fundamentais (SubPVF).

3.7.3.2 Taxas de Contribuição dos PVF e SubPVF

Para tornar o método mais abrangente e capaz de comparar um maior número de atributos da gestão de processos do órgão, os PVF foram desmembrados em SubPVF e estes em outros SubPVF até que se obtivesse um número próximo de 30 itens passíveis de avaliação, formando uma espécie de árvore horizontal. Para cada PVF ou SubPVF foram atribuídas taxas de contribuição, de maneira que todos possuíssem uma composição de 100%, conforme pode ser observado no Apêndice D.

3.7.3.3 Construção dos Descritores

Nesta etapa o grupo focal propôs um descritor para cada SubPVF que se encontre na extremidade direita do quadro. Esta ação consistiu e culminou num questionamento para cada SubPVF, de modo que a pergunta remeta a uma avaliação do desempenho naquele quesito.

3.7.3.4 Níveis de Esforço

Para cada um dos descritores definidos nos *brainstormings* e ratificados pelo GF, foi atribuído um nível de esforço para melhoria de seu nível de percepção de qualidade, ordenando-os de forma decrescente de modo que nenhum descritor possua o mesmo nível de esforço. Foi, então, obtida uma amplitude de 273 níveis, ou

degraus, para o descritor que demanda o maior nível de esforço, e uma amplitude de 111 níveis, ou degraus, para o descritor que demanda o menor esforço. Os descritores dos SubPVF em ordem decrescente de nível de esforço exigido para a sua melhoria podem ser observados no Apêndice B.

3.7.4 Estruturação do Instrumento de Coleta de dados

Para facilitar a coleta de dados, todos os descritores foram dispostos em um único formulário, já adaptado à linguagem dos respondentes, de maneira a proporcionar-lhes maior autonomia no momento de responder à pesquisa.

Segundo Rodrigues (2014), cada estado possível de um descritor é associado a um nível de impacto “N_j”, onde “j” representa a sequência crescente de preferência do decisor. De maneira que, “N_j” está associada à posição de maior atratividade ou limite superior; “N_{j-1}” fica vinculada à posição imediatamente inferior; “N_{j-2}”... Até “N₁”, que representa uma posição de menor atratividade ou limite inferior. Cabe destacar que N₅ a N₃ são considerados pontos ótimos.

A variação dos níveis de impacto está relacionada com o critério ou questão avaliativa, que está em análise, conforme Figura 3.7.4.



Figura 3.7.4 – Estados do Descritor em Função Nível de Atratividade.

3.7.5 Tabulação dos dados coletados e identificação da Mediana

Conforme explica Rodrigues (2014), como no modelo MCDA-C a pontuação que indica o nível de impacto dos respondentes é obtida por meio do cálculo da mediana, sendo imprescindível realizar a tabulação dos dados.

Para a obtenção da pontuação dos descritores foram realizadas a tabulação dos resultados, a identificação da mediana; e a definição das pontuações de referência com base na mediana. Conforme pode ser observado no Apêndice C.

3.7.6 Modelagem dos Dados no Software

Após o cumprimento das etapas elencadas anteriormente, ocorreu o momento de inserir no *software* MAMADecisão as informações consolidadas pelo GF para a elaboração do instrumento de coleta de dados, além dos níveis de esforço e das medianas das respostas de cada questionamento.

3.7.7 Principais Gráficos e quadros da Modelagem

Uma vez inseridos todos os dados necessários para seu processamento, o MAMADecisão, estruturado em um *software* aplicativo do *Excel* e formatado em estrutura de árvore, disponibiliza quadros e gráficos que permitem identificar quais descritores foram bem avaliados e quais foram piores avaliados e em qual nível, conforme Silva (2016). Também é possível identificar qual descritor pode ser melhorado com um menor esforço, e qual traz um maior custo-benefício. Os quadros e gráficos citados neste subtópico são apresentados ao longo do capítulo 4.

3.8 Aplicação do Instrumento de Coleta de dados

Após vencidas todas as etapas anteriores, foi o momento da aplicação do formulário de coleta de dados, apresentado no Apêndice A, que em atendimento ao preconizado na literatura de que deve conter um número próximo de 30 questionamentos, foi composto por 27 perguntas.

3.9 Modelagem dos dados

O instrumento utilizado para a manipulação dos dados, visando o uso de uma análise multicritério foi o *software* aplicativo MAMADecisão. Ele é estruturado em uma planilha do Excel e formatado em estrutura de árvore, e é capaz de gerar gráficos que facilitam a visualização do desempenho observado.

4 Análise da Gestão de Processos

Este capítulo destina-se a discutir os resultados obtidos através da aplicação do MCDA-C, através da transformação de dados qualitativos fornecidos durante o processo de modelagem do software e de avaliação dos agidos, em dados quantitativos. As análises dos agidos foram baseadas nas quatro grandes áreas que afetam a gestão de processos de maneira direta ou indireta. São elas Planejamento, Contribuição de Melhoria, Qualificação de Pessoas e Avaliação dos Processos. Por fim, foi realizada uma crítica sobre o resultado global.

4.1 Dados demográficos dos respondentes

Este tópico tem como finalidade apresentar o perfil dos servidores que se voluntariaram a responder o formulário. Com o intuito de preservar a identidade da instituição e dos respondentes, foram coletados apenas os dados sobre faixa etária, sexo, tempo de serviço no órgão e nível hierárquico dos respondentes.

4.1.1 Faixa Etária

De acordo com os dados preenchidos pelos respondentes, o perfil da amostra é composto em sua maioria por pessoas na faixa entre 26 e 55 anos, como é possível observar no Gráfico 4.1.1.

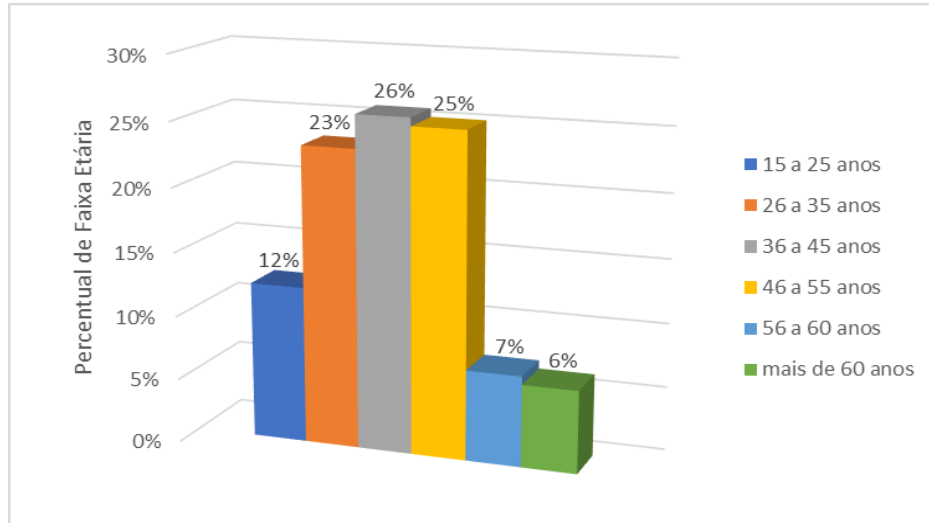


Gráfico 4.1.1 – Faixa Etária.

4.1.2 Sexo dos respondentes

No tocante ao sexo dos respondentes, verificou-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, alcançando 73% do total, conforme Gráfico 4.1.2

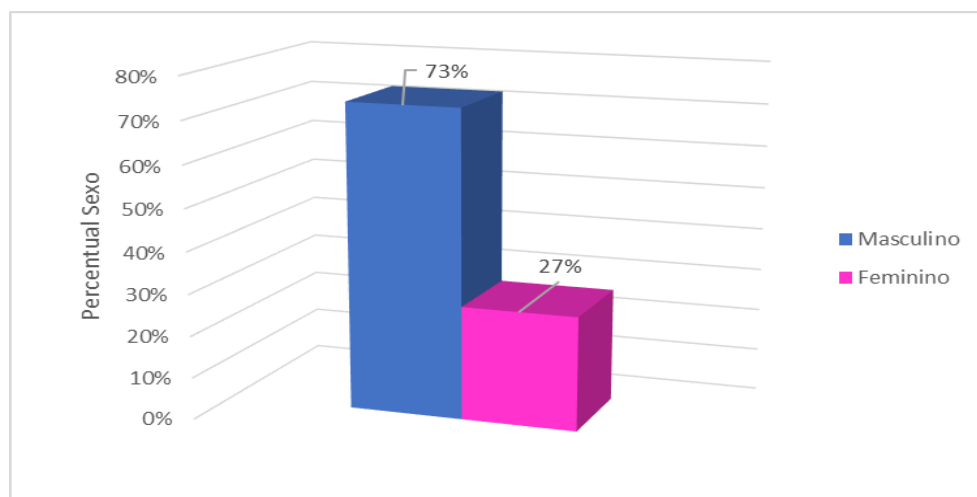


Gráfico 4.1.2 – Sexo dos respondentes.

4.1.3 Tempo de serviço no órgão

No contexto do tempo de serviço no órgão, 65% dos respondentes não possui mais de cinco anos no órgão, o que denota um alto nível de rotatividade de pessoas, como se pode observar no Gráfico 4.1.3.

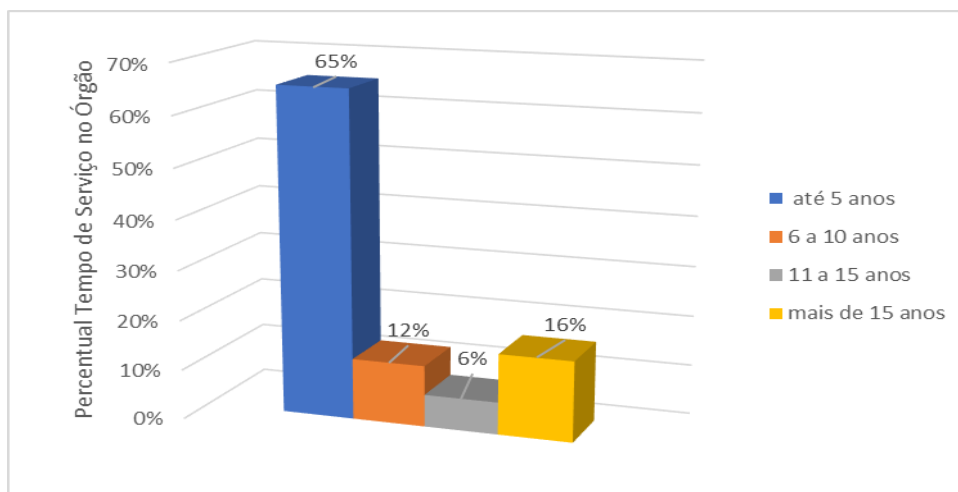


Gráfico 4.1.3 – Tempo de serviço no órgão.

4.1.4 Nível hierárquico

Quanto ao nível hierárquico dos respondentes, foi constatado que 74% pertence ao nível operacional do órgão. Tal resultado deriva da dificuldade de acesso aos gestores do nível estratégicos do órgão.

O Gráfico 4.1.4 apresenta as porcentagens dos demais níveis hierárquicos dos respondentes.

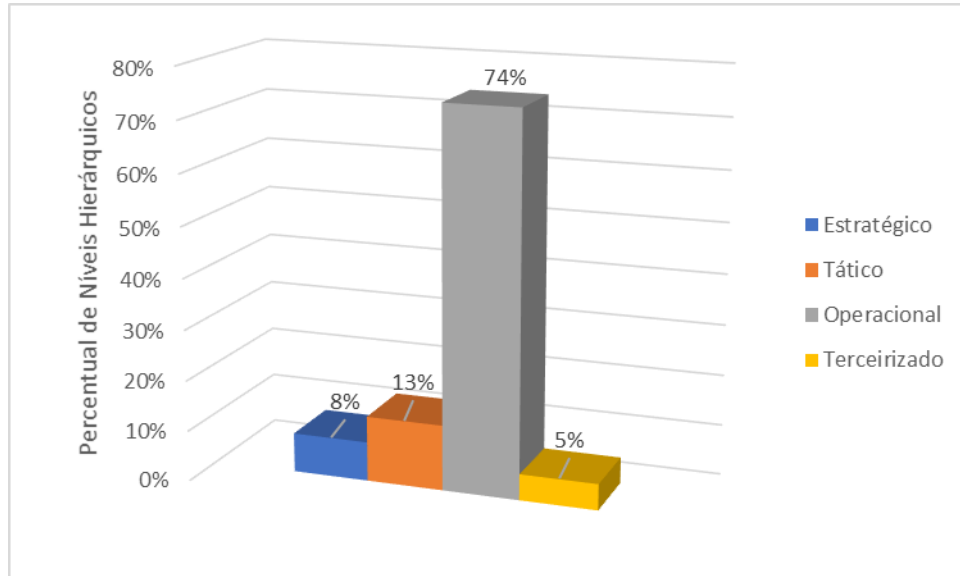


Gráfico 4.1.4 – Níveis Hierárquicos dos respondentes.

4.2 Planejamento

O critério Planejamento foi ramificado em três subcritérios: Fluxo dos Processos, Tecnologia e Gestão de Riscos, obtendo de maneira global uma avaliação intermediária, conforme Gráfico 4.2. Dentre os três subcritérios, quanto a amplitude de degraus – ou seja, a distância entre a pior e a melhor avaliação possível - o subcritério 1.3 – Gestão de Riscos apresenta a maior (236 degraus) e o subcritério 1.2 – Tecnologia a menor (231 degraus).

Entretanto, cabe destacar que os subcritérios 1.1.2 “definição dos melhores fluxos dos processos”, 1.2.1 “Softwares e sistemas disponíveis”, e 1.3.1 “cuidados com riscos externos” embora tenham alcançado 100 degraus, demandam ainda um elevado nível de esforço para alcançar a excelência, conforme o Quadro 4.1.

Davenport (1994) sugere que as organizações devem analisar suas atividades a partir de seus processos-chave e não de suas funções, departamentos ou produtos, o que consiste em fundamentar o fluxo naquilo que de fato é importante para a organização.

Paim *et al.* (2009) aponta inúmeras vantagens que uma organização adquire ao obter um fluxo de processos de qualidade. Desta forma, podemos constatar que a distância da excelência na gestão de processos do órgão pode ser oriunda de

deficiências na definição dos melhores fluxos para os processos, principalmente ao observarmos os descritores que compõem o fluxo de processos.

1.1. Fluxo dos Processos	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent. (%)
1.1.1 Definição das atribuições de cada setor.	153	100	-51	55
1.1.2 Definição dos melhores fluxos de processos.	190	100	-83	45
Total	170	100	-65	100
1.2. Tecnologia	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
1.2.1 Softwares e sistemas disponíveis	184	100	-76	60
1.2.2 Fornecimento de Equipamentos e materiais.	146	100	-46	40
Total	169	100	-64	100
1.3. Gestão de Riscos	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
1.3.1. Riscos Externos cibernét., políticos, físicos	184	100	-83	70
1.3.2. Riscos Internos	151	100	-48	30
Total	174	100	-73	100

Quadro 4.2 – Composição do Critério Planejamento.

Embora o nível de esforço demandado para a melhoria do subcritério 1.1.2 seja superior aos outros subcritérios que compõem o Planejamento, dada sua influência nos demais subcritérios, seria salutar à organização envidar esforços para obter uma melhoria significativa neste descritor. Também cabe ressaltar que sua melhora depende também da melhoria dos subcritérios 1.2.1 e 1.3.1.

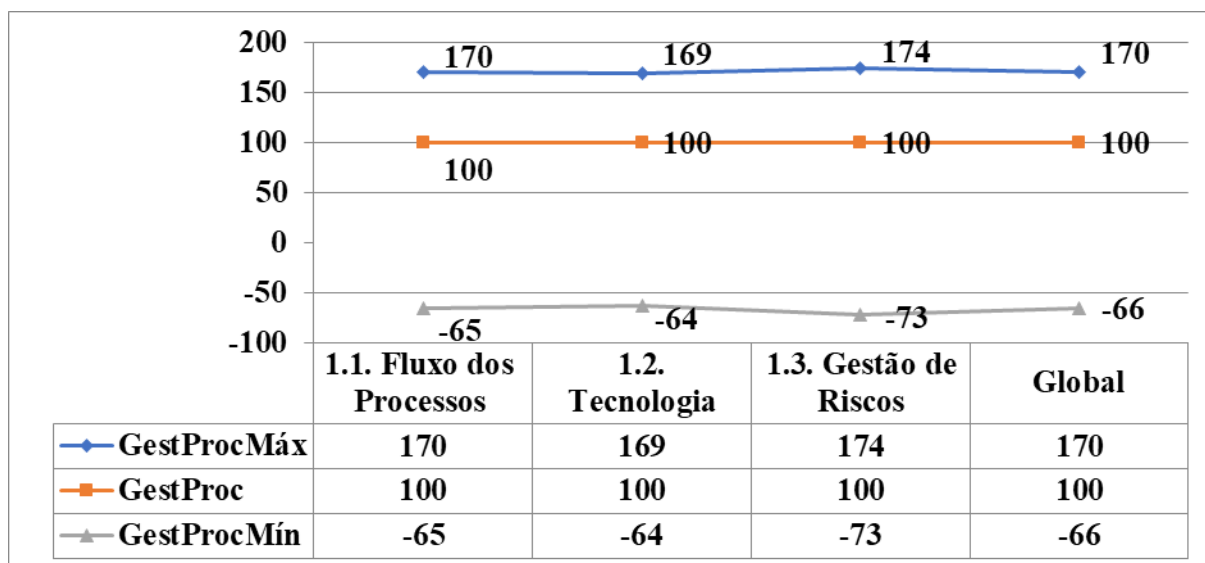


Gráfico 4.2 – Avaliação dos Subcritérios que compõem o Planejamento.

4.3 Contribuições de Melhoria

Assim como no critério Planejamento, embora a avaliação global tenha sido média, o critério Contribuições de Melhoria chama atenção pela baixa avaliação de seu Subcritério Abertura à Inovação, conforme Quadro 4.3. Também é importante destacar que o subcritério 2.1 - Abertura à inovação apresenta amplitude de 201 degraus, enquanto o subcritério 2.2 - Efetividade apresenta 181 degraus de amplitude.

2.1. Abertura à inovação	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
2.1.1 Canais de apoio à inovação	144	37	-42	20
2.1.2. Tratamento das sugestões recebidas.	179	34	-74	45
2.1.3. Realização de escutas e/ou Feedback.	121	38	-20	35
Total	152	36	-49	100
2.2 Efetividade	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
2.2.1. Gestão da motivação dos processos	112	52	-8	15
2.2.2. Assertividade na conclusão dos processos.	118	100	-18	30
2.2.3 Gestão do tempo necessário para cada atividade.	142	100	-39	20
2.2.4. Identificação e eliminação dos gargalos.	173	33	-72	35
Total	141	69	-40	100

Quadro 4.3 – Composição do Critério Contribuições de Melhoria.

De acordo com Tether (2003), a inovação abre inúmeras janelas de oportunidades, que podem contribuir para melhorar a qualidade e aprimorar os processos da organização. Ao negligenciar as oportunidades de inovação, o órgão pode estar perdendo grandes oportunidades de otimizar seus processos, pois ninguém conhece melhor os processos do que aqueles que o compõem. Além da vantagem de obter informações diretamente com os envolvidos no processo, o órgão deve atentar para o fato de que ao acolher as recomendações de seus integrantes ele promove a integração de seus servidores ao processo de mudança, evitando o efeito que Hitt; *et al.* (2008) apontam, a aversão à mudança do *status quo*.

Diante da avaliação recebida nos subcritérios de nível 2 que compõem o subcritério 2.2 - Efetividade, encontramos nos achados de Zawislak (1994), embasamento para considerar que o órgão adota processos eficientes, alcançando 100 graus positivos de 118 possíveis. Entretanto, quando a pauta é eficácia, o órgão vai contra o que Figueiredo (2003) define como inovação, pois do ponto de vista dos agidos, não há uma boa política de implementação de novas ideias e novos arranjos que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Estas críticas são explicitadas no Gráfico 4.3.

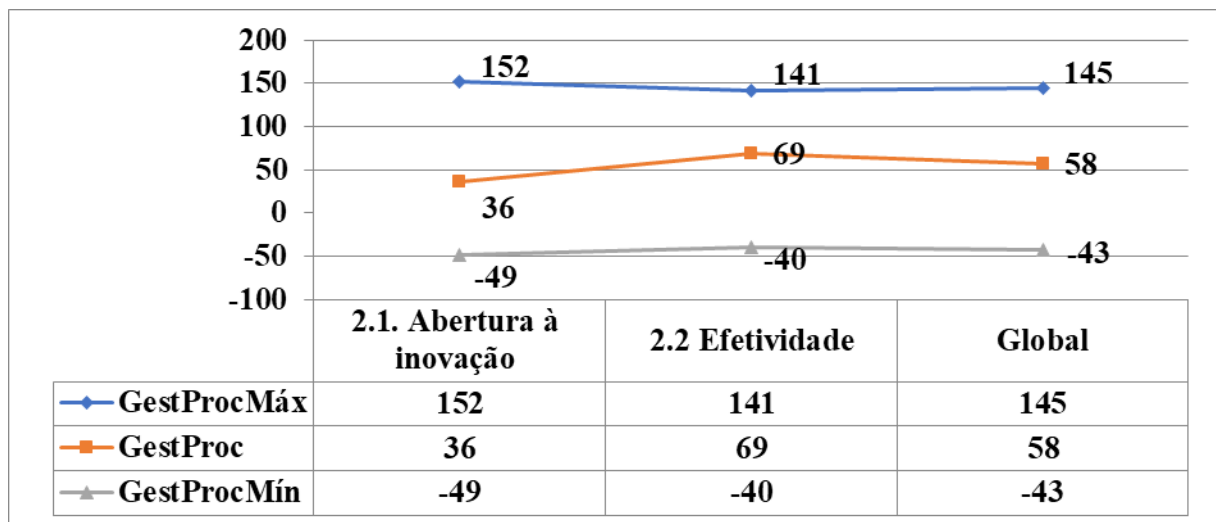


Gráfico 4.3 – Avaliação dos Subcritérios que compõem a Contribuição de Melhoria.

Como a pesquisa contou com agidos em sua maioria pertencentes ao nível operacional, os resultados indicam que o órgão pode possuir deficiências em seu

processo de comunicação, o que finda por afetar a qualidade da gestão de processos como um todo.

4.4 Qualificação de Pessoas

Este critério obteve uma avaliação global pouca acima de 50% dos degraus possíveis, conforme Gráfico 4.4, sendo o subcritério 3.3 – Redução da Resiliência o de maior amplitude, com 213 degraus, e o subcritério 3.1 – Competências o de menor amplitude, com 171 degraus.

Ao observarmos a composição do critério Qualificação de Pessoas, quatro subcritérios merecem destaque: Estímulo à proatividade e comprometimento, Seleção de servidores com base nas competências, Capacidade de continuidade dos processos e Políticas de abandono de práticas ultrapassadas, como é possível verificar no Quadro 4.4.

3.1. Competências	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
3.1.1. Identificação das atribuições de cada servidor.	116	100	-15	30
3.1.2. Seleção de servidores com base nas competências.	131	40	-28	40
3.1.3. Estímulo à proatividade e comprometimento.	165	34	-61	30
Total	137	56	-34	100
3.2. Gerenciamento da Rotatividade	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
3.2.1. Seleção de servidores capazes de atuar nos processos	166	100	-67	35
3.2.2. Capacidade de continuidade dos processos.	135	41	-33	65
Total	146	62	-45	100
3.3. Redução da Resiliência	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
3.3.1. Identificação dos atores necessários.	139	100	-36	40
3.3.2. Políticas de abandono de práticas ultrapassadas.	171	34	-68	60
Total	158	60	-55	100

Quadro 4.4 – Composição do Critério Qualificação de Pessoas.

Enquanto, de acordo com a avaliação dos agidos, o órgão identifica com qualidade as atribuições de cada servidor, a mesma qualidade não é observada no estímulo à

proatividade e comprometimento, bem como na seleção de servidores com base em suas competências. Ao subestimar o impacto deste aspecto em seus processos, a administração acaba por negligenciar os aspectos individuais dos servidores, impactando negativamente em sua gestão de processos. Isso porque, de acordo com Le Boterf (1999), os conhecimentos, habilidades e as atitudes de um indivíduo se estendem aos níveis de equipe e organizacional, contaminando assim todo o ambiente, de maneira positiva ou negativa.

Além do aspecto mencionado no parágrafo anterior, o órgão peca em não selecionar adequadamente seus servidores, indo na contramão da literatura. De acordo com Carbone, Brandão e Leite (2005), a seleção é uma das etapas mais importantes da gestão de competências, que finda por afetar diretamente a gestão dos processos.

O terceiro subcritério a ser destacado é a capacidade de continuidade dos processos, que está intimamente ligado ao subcritério Estímulo à proatividade e comprometimento. Isso porque a capacidade de continuidade de um processo, ou seja, a manutenção de sua efetividade frente à vacância de um cargo que integra o fluxo de um processo, depende do empenho dos servidores remanescentes. Se eles não são estimulados pela administração, logo, qualquer alteração do status quo comprometerá a qualidade do processo.

Neste sentido, é importante lembrar dos achados de Slack *et al.* (1999), onde os responsáveis pela administração da produção devem agir de maneira a integrar todas as áreas que afetam o processo produtivo, e uma forma seria investir na flexibilidade dos servidores e mantê-los motivados.

Por fim, a avaliação obtida no descritor políticas de abandono de práticas ultrapassadas é corroborada pelos achados de Keen (1997), Davenport (1994), Paim *et al.* (2009) e Hitt *et al.* (2008), pois evidenciam que o órgão não prioriza seus processos principais, e não integra seus servidores nos processos de mudança, o que ocasiona desestímulo e baixa produtividade, além da queda na qualidade do serviço ofertado.

O resultado geral dos subcritérios que compõem a qualificação de pessoas pode ser observado no Gráfico 4.4.

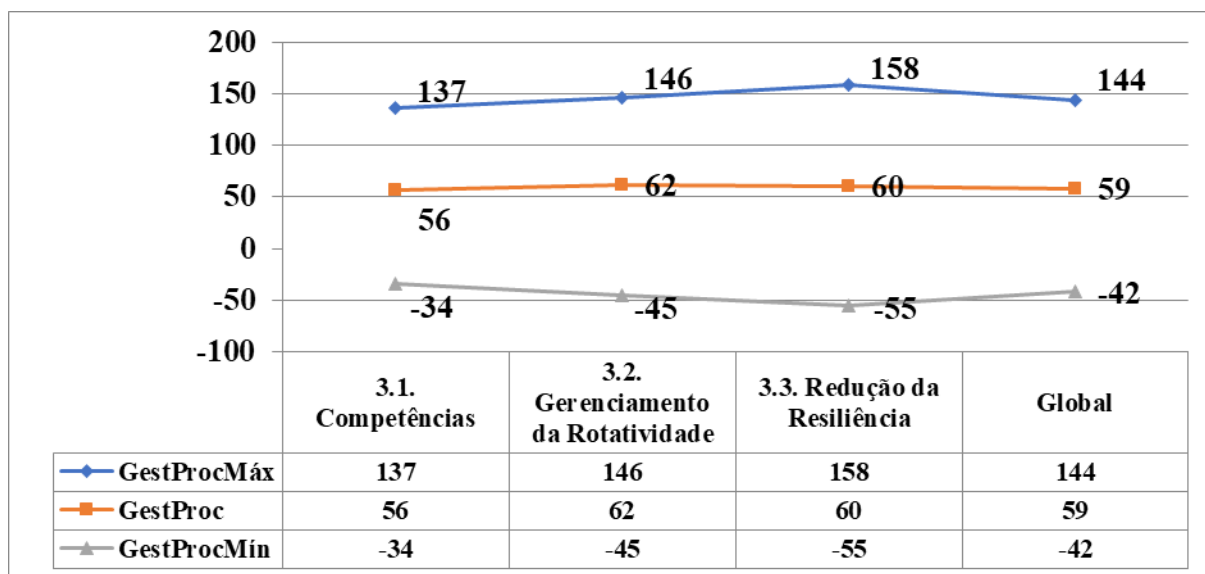


Gráfico 4.4 – Avaliação dos Subcritérios que compõem a Qualificação de Pessoas.

4.5 Avaliação dos Processos

Este Critério retrata a deficiência dos gestores do órgão em realizar a avaliação de seus processos. Como podemos observar no Quadro 4.5.

4.1. Valor Social	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
4.1.1. Visão do valor retornado para a sociedade	161	36	-58	40
4.1.2. Visão do valor retornado para o cliente interno	125	100	-26	60
Total	139	74	-39	100
4.2. Credibilidade	GestProcMáx	GestProc	GestProcMín	Percent.(%)
4.2.1. Identificação das necessidades do cliente	157	100	-54	20
4.2.2. Mensuração do custo/benefício.	109	50	-7	15
4.2.3. Flexibilidade dos componentes dos processos.	108	56	-3	10
4.2.4. Como o órgão avalia a confiabilidade dos processos.	125	100	-22	20
4.2.5. Comparação com indicadores internacionais	114	45	-11	35
Total	123	69	-20	100

Quadro 4.5 – Composição do Critério Contribuições de Melhoria.

Diante do que preconiza a literatura, nos trabalhos de Hammer e Champy (1994), onde prega-se que todos processos devem ser identificados, analisados, desenhados ou projetados, executados, medidos, monitorados e controlados, somente a partir do monitoramento será possível ao órgão envidar esforços certos na melhoria de seus processos.

Como pode-se ver no Quadro 4.5, embora seja uma demanda central na lida para melhorar os processos da organização, esta ação não demanda um esforço elevado do órgão, em comparação com outros descritores já analisados.

Considerando que mesmo não sendo o critério de pior avaliação, esta é uma área que demanda melhorias em quase todos os subcritérios que a compõem, e ainda assim não demanda um esforço elevado para alcançar a excelência, pois os descritores de maior impacto já possuem um nível de avaliação próximo do máximo possível, sendo o subcritério 4.1 – Valor Social de maior amplitude, com 178 degraus, e o subcritério 4.2 – credibilidade o de menor amplitude, com 143 degraus, como se pode observar no Gráfico 4.5.

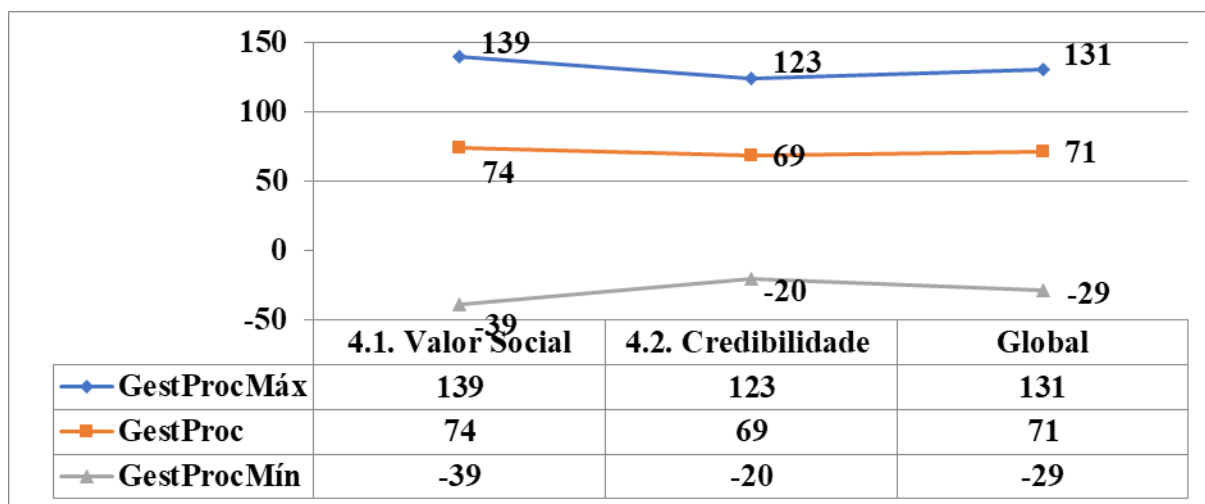


Gráfico 4.5 – Avaliação dos Subcritérios que compõem a Avaliação dos Processos.

Um ponto positivo precisa ser destacado neste critério, onde os achados de Rocha (2008), que pregam a harmonia entre as áreas visando o bem da organização, são exemplificados. Embora o órgão, de modo geral, na visão dos agidos, não atente

para o produto ofertado à sociedade, existe comprometimento no serviço prestado para colegas do órgão. Ou seja, o cliente interno.

Como o subcritério 4.1.2 - demanda um pequeno esforço da administração para alcançar a excelência, e as consequências desta evolução podem trazer benefícios a diversas outras áreas que afetam a gestão de processos do órgão, seria salutar que os gestores envidassem esforços neste quesito. Entretanto, conforme podemos ver no Gráfico 4.5, o ideal é a busca da melhoria em todos os indicadores.

4.6 Qualidade da Gestão de Processos

O Gráfico 4.6 demonstra que o órgão, do ponto de vista dos agidos, tem realizado um planejamento de qualidade média, alcançando 70% dos degraus possíveis, entretanto, tem negligenciado aspectos centrais para uma boa gestão de processos, como a inovação, por meio de melhorias em seus processos, e a qualificação de pessoas, que são os elementos principais dos processos do órgão.

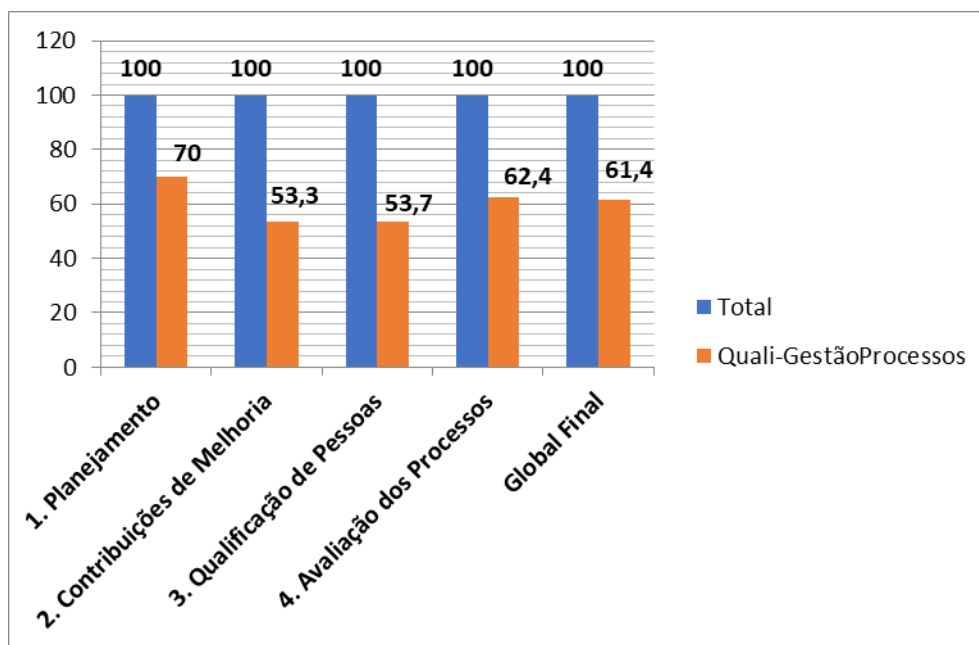


Gráfico 4.6.1 – Desempenho em percentuais de degraus alcançados.

Cabe destacar que dentre os quatro critérios que compõem o rótulo da pesquisa, o critério planejamento é o que apresenta a maior amplitude, com 236 degraus,

enquanto que o critério avaliação dos Processos possui a menor amplitude, com 160 graus.

Ao se analisar o Gráfico 4.6.2, com os critérios que compõem o rótulo desta pesquisa, fica evidenciada a disparidade entre a qualidade do órgão no tocante ao planejamento e as demais atividades que afetam os seus processos.

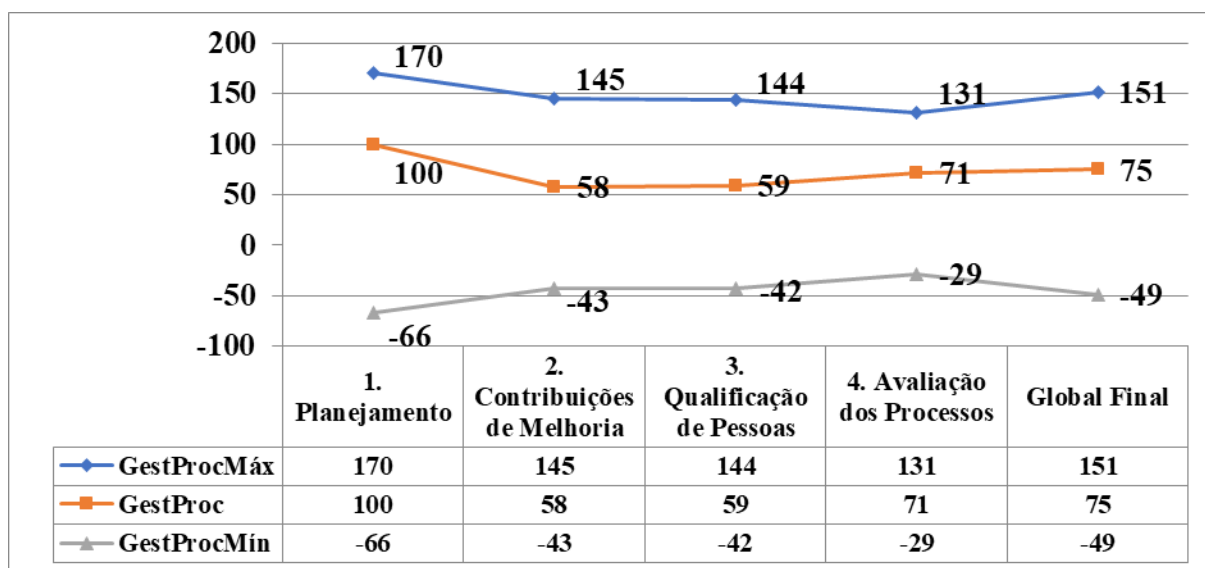


Gráfico 4.6.2 – Avaliação dos critérios que compõem a Gestão de Processos.

Este panorama encontra fundamentos na literatura, onde entre os diversos autores já mencionados neste trabalho, podemos identificar relações para o resultado encontrado. Zarifian (1999), por exemplo, destaca a necessidade de não somente olhar para a melhoria da organização, mas para seus integrantes. Como pudemos ver nos Gráficos 4.4 e 4.6.2, o órgão tem deficiências em seus processos de qualificação e seleção de pessoas, o que acaba refletindo em outras áreas, como a efetividade dos processos.

O Quadro 4.4 reforça a conclusão da avaliação global, onde mesmo os subcritérios referentes a qualificação de pessoas que receberam avaliações medianas encontram-se distantes dos degraus que remetem à excelência.

Diante das avaliações alcançadas nos subcritérios Competências e Gerenciamento da Rotatividade, identifica-se a necessidade do órgão de rever seus processos seletivos pois, esta é uma área que se encontra muito aquém dos níveis de

excelência. A literatura apresentada nesta pesquisa corrobora com a imperatividade de se possuir uma gestão de competências de qualidade, o que permitirá ao órgão não só melhorar o subcritério Competências, mas impactará em todas as áreas da gestão de processos.

Os resultados também apontam que o critério avaliação dos processos, embora possua um menor impacto na percepção da qualidade em comparação aos demais critérios, é o caminho que demanda menor esforço representantes e especialistas, para melhorar a percepção da qualidade dos processos no órgão.

A distância identificada entre a avaliação recebida e a avaliação considerada excelente no critério planejamento aponta para uma gestão de processos aquém do nível de excelência, pois segue na contramão do que recomendam Paim *et al.* (2009), Davenport (1994); Hitt *et al.* (2008) e Hammer e Champy (1994). Tal ponto, se mostra deficiente, fazendo com que a qualidade da gestão fique aquém do esperado, por apresentar o maior impacto na percepção da qualidade.

Outro ponto de destaque - negativo - na gestão de processos do órgão é o tratamento dispensado às contribuições de melhoria de seus processos, evidenciados no critério homônimo. Nele, é possível constatar que o órgão possui dificuldades em gerenciar sua área de inovação, o que torna precária a adoção do que Zawislak (1994) define como inovação incremental, pois esta carece de canais de informação acessíveis a todos os níveis da organização.

A necessidade de se possuir um canal de comunicação de qualidade se justifica na imperatividade de se possuir a tecnologia necessária a execução das atividades que se quer melhorar. De acordo com Figueiredo (2003), os conhecimentos tácitos são parte da tecnologia, a qual só é possuída pelo nível operacional, o que torna fundamental uma comunicação fluida entre gestores e operadores, de modo a extrair o máximo conhecimento disponível no órgão.

4.7 Objetivos alcançados

Para possibilitar o alcance do objetivo geral proposto para esta pesquisa, foram observados e atingidos os objetivos específicos propostos. Conforme é possível observar no Quadro 4.7.

Objetivos	Resultados	
Identificar quais processos o órgão considera como processos-chave	Tais processos foram definidos como PVF e subPVF e posteriormente Critérios e Subcritérios	✓
Identificar quais atividades contribuem positivamente e negativamente para a existência de lacunas de qualidade na gestão de processos de Órgãos Públicos	As atividades referentes à Qualificação de Pessoas contribuem positivamente, enquanto as atividades ligadas ao Planejamento contribuem negativamente.	✓
Apontar como os integrantes do órgão avaliam os processos da organização	O desempenho global aponta para uma avaliação satisfatória, dentro dos pontos ótimos.	✓
Identificar quais processos podem gerar maior impacto na percepção da qualidade com o menor esforço	Processos referentes a Contribuições de Melhoria geram maior impacto com menor esforço	✓
Compreender quais processos são melhor avaliados e quais são piores avaliados	Processos de Planejamento são os melhores avaliados e os processos de Contribuições de melhoria - são os piores avaliados.	✓
Interpretar os resultados da gestão de processos obtidos na organização.	Foi realizada a análise dos gráficos e tabelas, constatando-se, além dos resultados já expostos, pontos fortes e fracos do órgão.	✓

Quadro 4.7 – Objetivos Alcançados.

Após atingir os objetivos elencados no Quadro 4.7, consumou-se a análise da qualidade da gestão de processos do órgão, determinado como objetivo geral desta pesquisa. Ademais, os resultados encontrados nos objetivos específicos expõem as respostas ao problema de pesquisa, cabendo salientar que esta pesquisa limitou ao estudo de caso de um único órgão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizar a análise da gestão de processos do importante órgão público, visando identificar quais áreas encontram-se muito abaixo da qualidade ideal e quais podem elevar o nível da qualidade percebida, chegou-se a importantes constatações, destacando-se, além do que se expôs no Quadro 4.7, três dados.

O primeiro, quanto ao resultado global. A análise da qualidade da gestão de processos do relevante órgão público ficou dentro dos pontos ótimos, situando as medianas dentro dos pontos ótimos, conforme quadro 3.7.4, pois todos os critérios foram identificados pelos funcionários entre as posições de “pouco bom” e “bom”.

Entretanto, foi possível constatar que mesmo nas áreas onde os servidores percebem uma maior qualidade, a gestão dos processos ficou aquém do nível de excelência, alcançando apenas 70% dos degraus possíveis no critério melhor avaliado, conforme gráfico 4.6.1.

O segundo dado é um destaque negativo, evidenciado nesta pesquisa, e que demanda maior atenção do órgão. Refere-se a gestão dos processos que dizem respeito a qualificação de pessoas e à otimização de processos, que se mostraram em nível bem inferior às outras áreas analisadas.

Como é possível observar no gráfico 4.6.2, embora a amplitude destes dois critérios seja inferior à amplitude do critério planejamento, ambos obtiveram números de degraus inferiores ao critério avaliação dos processos. Ficando, portanto, a maiores distâncias do nível mais alto possível, demandando um maior esforço para o alcance da excelência.

Por fim, e em posição oposta aos critérios citados no parágrafo anterior, os subcritérios que denotam compromisso com a atividade interna do órgão, “4.1.2. Visão do valor retornado para o cliente interno”, “4.2.1. Identificação das necessidades do cliente” e “3.2.1. Seleção de servidores capazes de atuar nos processos” alcançaram o nível de impacto “bom”, como é possível constatar nos quadros 4.4 e 4.5.

Este resultado reflete dedicação dos servidores no cumprimento de suas tarefas internas, uma vez que o subcritério “4.1.1. Visão do valor retornado para a sociedade” alcançou apenas 36 degraus. Um fator positivo e que deve ser explorado pelo órgão para otimizar a gestão de seus processos.

5.1 Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros

Em razão da complexidade do método adotado, esta pesquisa restringiu-se a um único órgão da administração pública. Será salutar estender esta pesquisa a outros órgãos da esfera pública, buscando-se ratificar os achados desta pesquisa, uma vez que a cultura organizacional, que não foi abordada neste trabalho, pode afetar tanto a avaliação de seus servidores quanto o nível de comprometimento com o órgão. E por se tratar de uma única organização, não foi considerada nesta pesquisa.

A segunda limitação encontrada durante a realização da pesquisa diz respeito a obtenção de amostras dos níveis superiores do órgão. Como a maior parcela dos servidores que se dispuseram a responder ao formulário pertence ao nível operacional, não foi possível obter amostras significativas dos níveis tático e estratégico, de modo a comparar as avaliações agrupando as respostas por nível hierárquico. O que poderia enriquecer a análise dos dados.

Como recomendações para pesquisas futuras na temática gestão de processos em órgãos públicos, sugere-se ampliar o número de organizações públicas participantes e optar por órgãos de diferentes entes federativos, de forma que seja possível estabelecer uma visão mais ampla do tema.

Por fim, considera-se salutar estender esta pesquisa desmembrando os resultados por nível hierárquico, uma vez que neste trabalho a maior parcela foi composta por servidores do nível operacional. Além disto, as respostas dos subcritérios “2.1 - Abertura à inovação” e “2.2.4 - Identificação e eliminação dos gargalos”, conforme Quadro 4.3, alcançaram apenas 36 e 33 degraus de 152 e 173 possíveis, respectivamente.

Estes dados apontaram para uma deficiência na comunicação. O desmembramento das respostas por níveis hierárquicos permitirá ao pesquisador constatar se a deficiência na comunicação impacta a toda a organização ou trata-se de um problema restrito aos níveis inferiores.

Por fim, após a conclusão deste trabalho, por ocasião da apresentação à banca examinadora, foram feitas algumas sugestões de melhoria, com o intuito de aprimorar esta pesquisa. Tais aprimoramentos encontram-se no Apêndice F e já foram incorporados nesta versão da monografia.

5.2 Impressão do Pesquisador

Durante a realização desta pesquisa, em especial no momento de aplicação dos formulários, foi possível constatar que diversos servidores realizam várias atividades essenciais a uma gestão de processos de qualidade, porém de maneira intuitiva. Utilizam ferramentas de avaliação de processos, tratam o servidor da seção ao lado como seu cliente, entre outras atividades. Entretanto, não há uma propaganda institucional neste sentido, o comprometimento é tácito e estimulado, basicamente, pela convivência com servidores com mais tempo no órgão.

Também foi possível notar o número de servidores do nível operacional que detém conhecimentos de nível estratégico e tático. Durante a aplicação dos formulários, muitos servidores comentavam os subcritérios avaliados, apontando sugestões para melhorar aqueles que eram julgados ineficientes.

Em linhas gerais, a mudança de foco do órgão para uma gestão voltada para seus processos, parece ser algo ainda muito recente. Por este motivo, acredito que o órgão esteja trilhando o caminho da excelência na gestão de processos, porém é preciso dar maior atenção aos servidores dos níveis inferiores do órgão, uma vez que ninguém compreende melhor uma tarefa do que aquele que a executa diariamente.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de Processos de Negócio (BPM)**. Corpo comum de Conhecimento. 2009.

ARAUJO M. S.; MORAES, R. A.; SANTOS, R. F.; MENDONÇA, T. M. F. Q. **A modelagem de processos como ferramenta para a melhoria da qualidade de serviços: um caso prático da gestão de riscos de TI na Fiocruz**. SIMEP 2017.

COSTA, C. A. B.; VINCKE, P. Multiple Criteria Decision Aid: an overview. In: BANA E COSTA (Ed.). **Readings in Multiple Criteria Decision Aid**. Berlin: Springer, 1990.

BARBOSA, L. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, Ano 47, Volume 120, Número 3 Set-Dez 1996.

BOYATZIS, R. **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York Wiley. 1982.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. Revista de Administração Pública - Rio de Janeiro, FGV, set/out. 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas . 41 . n. 1 . Jan./Mar. 2001 Jan./Mar. 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2002.

CHEUNG, Y.; BAL, J. **Process analysis techniques and tools for business improvements**. Business Process Management Journal, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

COELHO, D.M. **Administração Pública Gerencial e Direito Administrativo**. 1.ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de Amostragem**. John Wiley & Sons, Inc., New York. Rio de Janeiro, USAID, 1965.

COSTA, C. A. B.; VINCKE, P. **Multiple Criteria Decision Aid: an overview**. In: BANA E COSTA (Ed.). **Readings in Multiple Criteria Decision Aid**. Berlin: Springer, 1990.

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

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

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. **The new industrial engineering: information technology and business process redesign**. Sloan Management Review, Summer, 1990.

EDWARDS, M. R., EWEN, A. J. **360° feedback: the new model for employee assessment & performance improvement**. New York : American Management Association, 1996.

ENSSLIN, L.; NETO, G. M; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001, p. 296.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R; ROCHA, S.; MARAFON, A. D.; MEDAGLIA, T.A. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores**. Produção, v. 23, n. 2, p. 402-421, abr./jun. 2013.

FIGUEIREDO, P. N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, edição especial, 2001.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, 40(1):6-19, jan./mar. 2000.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMMER, M. **Reengineering work: don't automate, obliterate**. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, 1990.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HUNT, V. D. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996

KANTER, Rosebeth Moss. **Frontiers of management**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

Kerpedzhiev, G.; Lehnert, M.; Röglinger, M. **The Future of Business Process Management in the Future of Work**. Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS), İstanbul, Turkey, 2016.

LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LANDRY, M. A note on the concept of problem. Quebec: Maurice Landry Faculty of Administrative Sciences, Laval University, 1995.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditionsd'Organisation, 1999.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. London : McMillan, 1995.

LERVOLINO, S. A.; PELICIONI, M.C.F. **A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde**. Rev Esc Enf USP, v. 35, n.2, p.115-21, jun, 2001.

LIMA, F. S. **Usabilidade das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no BRT Sul: uma análise construtivista da percepção do usuário**. 2016. 109 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McCLELLAND, D. C. **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist. jan. 1973.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde**. ENEGEP. Porto Alegre, 2005.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Ed. Melhoramentos. 2017.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, Mare, 1995.

MEIRELES, M. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas: Organizações com foco no cliente**. São Paulo. Arte & Ciência, 2001.

MOURA, F. C. B. A; MARTIN-BROWER; VIVALDINI, M; MARTIN-BROWER. **Uma Visão da Interdependência Organizacional e Tecnológica na Cadeia de Abastecimento da Rede McDonald's**. In: VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 7. São Paulo, 2004. Anais São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV-EAESP, 2004.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. ENAP. 2010.

PRADELLA, S. **Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, maio/ago. 2013.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G; **The core competence of Corporation**. Harvard Business Review. Maio/junho , 1990.

RODRIGUES, E. C. C. **Metodologia para Investigação da Percepção das Inovações na Usabilidade do Sistema Metroviário: Uma Abordagem Antropotecnológica**. Tese (Doutorado em Transportes), Programa de PósGraduação em Transportes. Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. **The European school of MCDA: emergence, basic features and current works**. Journal of multicriteria decision analysis, v. 5, n. 16, p. 22-38, maio 1996.

ROY, B. **Decision science or decision-aid science**. European Journal of Operational Research, v. 66, p. 184-203, 1993.

ROCHA, D. R. da. **Gestão da Produção e Operações**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2008.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

SANTOS, H.; VALENÇA, G.; ALVES, C.; SANTANA, A. **Identifying Strategies for Managing Critical Success Factors of BPM initiatives in Brazilian Public Organizations**. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263426371_Identifying_Strategies_for_Ma

naging_Critical_Success_Factors_of_BPM_initiatives_in_Brazilian_Public_Organizations>. Acesso em: 22 out. 2017.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. G. **GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. Trabalho de final de curso apresentado à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre. Rio de Janeiro. 2014.

SLACK, Nigel CHAMBERS, Stuart, HARLAND, Christine, HARRISON, Alan, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TETHER, B. S. **What is innovation? Approaches to distinguishing new products and processes from existing products and processes**. [S.l]: University of Manchester and UMIST, 2003. (CRIC Working Paper, n. 12).

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris : Editions Liaisons, 1999.

ZAWISLAK, P. A. Textos Didáticos nº 2 - **a relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico**, Universidade Federal Do Rio Grande do Sul - Departamento de Economia novembro, 1994.

APÊNDICES

Apêndice A – Formulário de Avaliação pelos agidos



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E POLÍTICAS
 PÚBLICAS
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

FORMULÁRIO SOBRE A QUALIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS

Prezado (a) servidor (a): Este questionário possui fins acadêmicos sobre a QUALIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

Instruções: Preencha os dados demográficos e marque um “X” nos itens de acordo com sua percepção.

DADOS DEMOGRÁFICOS						Nível do Cargo
Faixa Etária			Sexo	Tempo de Serviço no órgão		
15 a 25 anos ()	26 a 35 anos () ()	36 a 45 anos () ()	M () ()	Até 5 anos () ()	6 a 10 anos () ()	Estratégico () Tático ()
46 a 55 anos ()	56 a 60 anos () ()	Mais de 60 anos () ()	F () ()	11 a 15 anos () ()	Mais de 15 anos () ()	Operacional () Pessoal Terceirizado ()

Qual sua percepção da qualidade da Gestão de Processos quanto aos seguintes itens:		EXCELENTE	BOM	POUCO BOM	INEXISTENTE OU NEUTRO	RUIM OU PESSIMO
Planejamento	1.1.1 Definição das atribuições de cada setor.					
	1.1.2 Definição dos melhores fluxos de processos.					
	1.2.1 Softwares e sistemas disponíveis para realização dos processos.					
	1.2.2 Fornecimento de Equipamentos e materiais de apoio.					
	1.3.1 Cuidados com riscos externos (cibernéticos, políticos, físicos).					

	1.3.2 Cuidados com riscos internos (ambiente físico, vazamento de Informação).					
Contribuições de Melhoria	2.1.1 Existência e disponibilização de canais que apoiem a inovação.					
	2.1.2 Tratamento dispensado às sugestões recebidas.					
	2.1.3 Realização de escutas e/ou Feedback.					
	2.2.1 Atuação da administração para que somente se inicie processos com propósitos claros.					
	2.2.2 Atuação da administração para que os processos atinjam seus objetivos.					
	2.2.3 Gestão do tempo necessário para cada atividade.					
	2.2.4 Identificação e eliminação dos gargalos.					
Qualificações de Pessoas	3.1.1 Identificação das atribuições de cada servidor.					
	3.1.2 Seleção de servidores com base nas competências.					
	3.1.3 Estímulo à proatividade e comprometimento.					
	3.2.1 Seleção de servidores capazes de atuar nos processos.					
	3.2.2 Organização dos processos de modo que não ocorra interrupção das atividades mesmo com vacância de cargos.					
	3.3.1 Identificação das pessoas essenciais ao bom andamento dos processos.					
	3.3.2 Políticas de abandono de práticas ultrapassadas e contraproducentes.					
Avaliação dos Processos	4.1.1 Conscientização dos servidores quanto ao valor que o processo retorna para a sociedade.					
	4.1.2 Conscientização dos servidores quanto ao valor que o processo retorna para o cliente interno.					
	4.2.1 Identificação das necessidades do cliente.					
	4.2.2 Mensuração do tempo e custo/benefício demandados pelos processos.					
	4.2.3 Como o órgão avalia a flexibilidade dos servidores no desempenho de funções.					
	4.2.4 Como o órgão avalia a confiabilidade dos processos.					
	4.2.5 Como o órgão compara seus indicadores com indicadores internacionais.					

Apêndice B – Descritores ordenados por nível de esforço, de acordo com a abertura de seus degraus

Ordem	Descritor avaliado	Escala Máx.	Escala Mín	Degraus	Varição
1	1.1.2	190	-83	273	0
2	1.3.1	184	-83	267	-6
3	1.2.1	184	-76	260	-7
4	2.1.2	179	-74	253	-7
5	2.2.4	173	-72	245	-8
6	3.3.2	171	-68	239	-6
7	3.2.1	166	-67	233	-6
8	3.1.3	165	-61	226	-7
9	4.1.1	161	-58	219	-7
10	4.2.1	157	-54	211	-8
11	1.1.1	153	-51	204	-7
12	1.3.2	151	-48	199	-5
13	1.2.2	146	-46	192	-7
14	2.1.1	144	-42	186	-6
15	2.2.3	142	-39	181	-5
16	3.3.1	139	-36	175	-6
17	3.2.2	135	-33	168	-7
18	3.1.2	131	-28	159	-9
19	4.1.2	125	-26	151	-8
20	4.2.4	125	-22	147	-4
21	2.1.3	121	-20	141	-6
22	2.2.2	118	-18	136	-5
23	3.1.1	116	-15	131	-5
24	4.2.5	114	-11	125	-6
25	2.2.1	112	-8	120	-5
26	4.2.2	109	-7	116	-4
27	4.2.3	108	-3	111	-5

Apêndice C – Identificação Da Posição Da Mediana

TABULAÇÃO DOS DADOS E IDENTIFICAÇÃO DA POSIÇÃO DA MEDIANA

PESQUISA: QUALIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS COMO ESTÀ A QUALIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS?

N5-Excelente (); N4-Bom (); N3-Pouco Bom (); N2-Neutro ou Inexistente (); N1-Ruim ou Péssimo ().

	COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS NESTE ÓRGÃO?	N5	N4	N3	N2	N1	Mediana	Posição
Planejamento	1.1.1 Definição das atribuições de cada setor.	16	103	32	2	2	103	N4
	1.1.2 Definição dos melhores fluxos de processos.	7	78	53	16	1	78	N4
	1.2.1 Softwares e sistemas disponíveis para realização dos processos.	28	74	45	6	2	74	N4
	1.2.2 Fornecimento de Equipamentos e materiais de apoio.	28	80	38	7	2	80	N4
	1.3.1 Cuidados com riscos externos (cibernéticos, políticos, físicos).	31	78	35	8	3	78	N4
	1.3.2 Cuidados com riscos internos (ambiente físico, vazamento de Informação).	29	70	44	8	4	70	N4
Contribuições de Melhoria	2.1.1 Existência e disponibilização de canais que apoiem a inovação.	16	57	53	26	3	53	N3
	2.1.2 Tratamento dispensado às sugestões recebidas.	12	62	56	22	3	56	N3
	2.1.3 Realização de escutas e/ou Feedback.	13	61	52	25	4	52	N3
	2.2.1 Atuação da administração para que somente se inicie processos com propósitos claros.	19	57	61	15	3	61	N3
	2.2.2 Atuação da administração para que os processos atinjam seus objetivos.	19	73	58	5	0	73	N4
	2.2.3 Gestão do tempo necessário para cada atividade.	12	73	54	16	0	73	N4
	2.2.4 Identificação e eliminação dos gargalos.	5	48	86	14	2	86	N3
Qualificações de Pessoas	3.1.1 Identificação das atribuições de cada servidor.	17	72	47	12	7	72	N4
	3.1.2 Seleção de servidores com base nas competências.	16	61	51	17	10	51	N3
	3.1.3 Estímulo à proatividade e comprometimento.	23	54	57	16	5	57	N3
	3.2.1 Seleção de servidores capazes de atuar nos	10	76	51	16	2	76	N4

	processos.							
	3.2.2 Organização dos processos de modo que não ocorra interrupção das atividades mesmo com vacância de cargos.	10	64	53	17	11	53	N3
	3.3.1 Identificação das pessoas essenciais ao bom andamento dos processos.	14	69	50	18	4	69	N4
	3.3.2 Políticas de abandono de práticas ultrapassadas e contraproducentes.	8	45	65	31	6	65	N3
Avaliação dos Processos	4.1.1 Conscientização dos servidores quanto ao valor que o processo retorna para a sociedade.	20	57	52	22	4	52	N3
	4.1.2 Conscientização dos servidores quanto ao valor que o processo retorna para o cliente interno.	19	60	57	17	2	60	N4
	4.2.1 Identificação das necessidades do cliente.	11	74	51	17	2	74	N4
	4.2.2 Mensuração do tempo e custo/benefício demandados pelos processos.	11	59	50	29	6	50	N3
	4.2.3 Como o órgão avalia a flexibilidade dos servidores no desempenho de funções.	11	62	46	28	8	46	N3
	4.2.4 Como o órgão avalia a confiabilidade dos processos.	14	71	46	20	4	71	N4
	4.2.5 Como o órgão compara seus indicadores com indicadores internacionais.	9	42	47	48	9	47	N3

Apêndice D – Composição dos PVF

PVF	Subcritério PVF 1	Subcritério PVF 2
1. Planejamento (35%)	1.1. Fluxo dos Processos (50%)	1.1.1 Definição das atribuições de cada setor (55%)
		1.1.2 Definição dos melhores fluxos (45%)
	1.2. Tecnologia (30%)	1.2.1 Softwares e Sistemas disponíveis para realização dos processos (60%)
		1.2.2 Fornecimento de Equipamentos/materiais de apoio (40%)
	1.3. Gestão de Riscos (20%)	1.3.1 Riscos externos (cibernéticos, políticos, físicos) (70%)
		1.3.2 Riscos internos (ambiente, Informação) (30%)
2. Contribuições de melhoria (20%)	2.1 Abertura à inovação (35%)	2.2.1 Existência de canais que apoiem a inovação (20%)
		2.2.2 Tratamento dispensado às sugestões recebidas (45%)
		2.2.3 Realização de escutas e/ou Feedback (35%)
	2.2 Eficiência (Efetividade) (65%)	2.2.1 Gestão dos motivos que dão início aos processos (15%)
		2.2.2 Assertividade na conclusão dos processos (30%)
		2.2.3 Gestão do tempo necessário para cada atividade (20%)
2.2.4 Identificação e eliminação dos gargalos (35%)		
3. Qualificação de Pessoas (30%)	3.1 Competências (50%)	3.1.1 Identificação das atribuições de cada servidor (30%)
		3.1.2 Seleção de servidores com base nas competências (40%)
		3.1.3 Estímulo à pro atividade e comprometimento (30%)
	3.2 Rotatividade (25%)	3.2.1 Seleção de servidores capazes de atuar nos processos (35%)
		3.2.2 Capacidade de continuidade dos processos (65%)
	3.3 Resiliência (25%)	3.3.1 Identificação de atores necessários ao processo (40%)
3.3.2 Abandono de práticas ultrapassadas e contraproducentes (60%)		
4. Avaliação dos processos (15%)	4.1 Valor Social (45%)	4.1.1 Visão do valor que o processo retorna para a sociedade (40%)
		4.1.2 Visão do valor que o processo retorna para o cliente interno (60%)
	4.2 Indicadores de Desempenho (55%)	4.2.1 Identificação das necessidades do cliente (20%)
		4.2.2 Tempo e custo/benefício demandados (15%)
		4.2.3 Flexibilidade dos componentes dos processos (10%)
		4.2.4 Confiabilidade dos processos (20%)
4.2.5 Comparação com indicadores internacionais (35%)		

Apêndice E – Matrizes Semânticas dos Descritores

Obj.Estudo	<u>1.1.1 Definição das atribuições de cada setor.</u>				
<u>GestProc</u>	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	FortMode	Forte	MuitoFort	ExtrMfort
Bom		Nulo	FortMode	MfortFort	MuitoFort
PoucBom	Esfor	ços	Nulo	Fraca	ModeFrac
Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo	<u>1.1.2 Definição dos melhores fluxos de processos.</u>				
<u>GestProc</u>	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort	Extremo
Bom		Nulo	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort
PoucBom	Esfor	ços	Nulo	MuitoFrac	FracMfrac
Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	MuitoFrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo	<u>1.2.1 Softwares e sistemas disponíveis</u>				
<u>GestProc</u>	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort	Extremo
Bom		Nulo	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort
PoucBom	Esfor	ços	Nulo	FracMfrac	Fraca
Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	MuitoFrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo	<u>1.2.2 Fornecimento de Equipamentos e materiais.</u>				
<u>GestProc</u>	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	FortMode	Forte	MfortFort	MfortFort
Bom		Nulo	FortMode	Forte	MfortFort
PoucBom	Esfor	ços	Nulo	FracMfrac	ModeFrac
Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>1.3.1. Riscos Externos cibernéticos, políticos, físicos</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Forte	MuitoFort	ExtrMfort	Extremo
Bom		Nulo	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort
PoucBom	Esforços		Nulo	MuitoFrac	FracMfrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	MuitoFrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>1.3.2. Riscos Internos</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	FortMode	Forte	MfortFort	ExtrMfort
Bom		Nulo	FortMode	MfortFort	MuitoFort
PoucBom	Esforços		Nulo	Frac	Moderado
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>2.1.1 Canais de apoio à inovação</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Moderado	Forte	MfortFort	MfortFort
Bom		Nulo	Moderado	FortMode	MfortFort
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	ModeFrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>2.1.2. Tratamento das sugestões recebidas.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Forte	MuitoFort	ExtrMfort	Extremo
Bom		Nulo	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	ModeFrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	MuitoFrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>2.1.3. Realização de escutas e/ou Feedback.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	ModeFrac	ModeFrac	Moderado	Moderado
Bom		Nulo	Fraca	ModeFrac	Moderado
PoucBom	Esforços		Nulo	MuitoFraca	FracMfrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	MuitoFraca
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>2.2.1. Gestão da motivação dos processos</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Fraca	Fraca	ModeFrac	ModeFrac
Bom		Nulo	FracMfrac	Fraca	ModeFrac
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	Fraca
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>2.2.2. Assertividade na conclusão dos processos.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Fraca	ModeFrac	Moderado	Moderado
Bom		Nulo	FracMfrac	ModeFrac	Moderado
PoucBom	Esforços		Nulo	MuitoFraca	FracMfrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	MuitoFraca
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>2.2.3 Gestão do tempo necessário para cada atividade.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Moderado	Forte	Forte	MfortFort
Bom		Nulo	Moderado	FortMode	Forte
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	ModeFrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>2.2.4. Identificação e eliminação dos gargalos.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Forte	MuitoFort	ExtrMfort	ExtrMfort
Bom		Nulo	MfortFort	MuitoFort	MuitoFort
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	Fraca
Inexiste	Atribuídos			Nulo	MuitoFraca
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>3.1.1. Identificação das atribuições de cada servidor.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Fraca	ModeFrac	Moderado	Moderado
Bom		Nulo	FracMfrac	ModeFrac	Moderado
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	FracMfrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	MuitoFraca
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>3.1.2. Seleção de servidores com base nas competências.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Moderado	FortMode	FortMode	Forte
Bom		Nulo	Moderado	Moderado	FortMode
PoucBom	Esforços		Nulo	Fraca	ModeFrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo <u>GestProc</u>	<u>3.1.3. Estímulo à proatividade e comprometimento.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Forte	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort
Bom		Nulo	Forte	MfortFort	MuitoFort
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	ModeFrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac

RuimPéss					Nulo
----------	--	--	--	--	------

Obj.Estudo GestProc	3.2.1. Seleção de servidores capazes de atuar nos processos				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Forte	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort
Bom		Nulo	MfortFort	MuitoFort	MuitoFort
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	Fraca
Inexiste	Atribuídos			Nulo	MuitoFrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo GestProc	3.2.2. Capacidade de continuidade dos processos.				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Moderado	FortMode	Forte	MfortFort
Bom		Nulo	Moderado	FortMode	Forte
PoucBom	Esforços		Nulo	Fraca	ModeFrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo GestProc	3.3.1. Identificação dos atores necessários.				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Moderado	Forte	Forte	MfortFort
Bom		Nulo	Moderado	FortMode	Forte
PoucBom	Esforços		Nulo	Fraca	ModeFrac
Inexiste	Atribuídos			Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo GestProc	3.3.2. Políticas de abandono de práticas ultrapassadas.				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Forte	MuitoFort	ExtrMfort	ExtrMfort
Bom		Nulo	Forte	MuitoFort	MuitoFort
PoucBom	Esforços		Nulo	FracMfrac	Fraca

Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo GestProc	<u>4.1.1. Visão do valor retornado para a sociedade</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	FortMode	MfortFort	MuitoFort	ExtrMfort
Bom		Nulo	FortMode	MfortFort	MuitoFort
PoucBom	Esfor	ços	Nulo	FracMfrac	ModeFrac
Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo GestProc	<u>4.1.2. Visão do valor retornado para a cliente interno</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	ModeFrac	Moderado	FortMode	Forte
Bom		Nulo	Moderado	Moderado	FortMode
PoucBom	Esfor	ços	Nulo	Fraca	ModeFrac
Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo GestProc	<u>4.2.1. Identificação das necessidades do cliente</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	FortMode	Forte	MuitoFort	ExtrMfort
Bom		Nulo	FortMode	MfortFort	MuitoFort
PoucBom	Esfor	ços	Nulo	FracMfrac	ModeFrac
Inexiste	Atrib	uídos		Nulo	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo GestProc	<u>4.2.2. Mensuração do custo/benefício.</u>				
	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	FracMfrac	Fraca	Fraca	ModeFrac
Bom		Nulo	FracMfrac	Fraca	Fraca

PoucBom	Esforços	Nulo	FracMfrac	Fraca
Inexiste	Atribuídos		Nulo	FracMfrac
RuimPéss				Nulo

Obj.Estudo	<u>4.2.3. Flexibilidade dos componentes dos processos.</u>				
<u>GestProc</u>	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	MuitoFrac	FracMfrac	Fraca	Fraca
Bom		Nulo	MuitoFrac	FracMfrac	Fraca
PoucBom	Esforços	Nulo	FracMfrac	FracMfrac	FracMfrac
Inexiste	Atribuídos		Nulo	FracMfrac	FracMfrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo	<u>4.2.4. Como o órgão avalia a confiabilidade dos processos.</u>				
<u>GestProc</u>	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	ModeFrac	ModeFrac	Moderado	FortMode
Bom		Nulo	Fraca	ModeFrac	Moderado
PoucBom	Esforços	Nulo	MuitoFrac	FracMfrac	FracMfrac
Inexiste	Atribuídos		Nulo	MuitoFrac	MuitoFrac
RuimPéss					Nulo

Obj.Estudo	<u>4.2.5. Comparação com indicadores internacionais</u>				
<u>GestProc</u>	Excelent	Bom	PoucBom	Inexiste	RuimPéss
Excelent	Nulo	Fraca	ModeFrac	ModeFrac	ModeFrac
Bom		Nulo	FracMfrac	Fraca	ModeFrac
PoucBom	Esforços	Nulo	FracMfrac	FracMfrac	FracMfrac
Inexiste	Atribuídos		Nulo	MuitoFrac	MuitoFrac
RuimPéss					Nulo

**Apêndice F – Tabela de Referência Para Correção de TCC
Elaborada a Partir das Observações Apontadas Pelos Membros da
Banca Examinadora: Orientador e Demais Membros**

Partes da Monografia Original	Profª Débora Dorneles Barem	Prof. Dr. Domingos Sávio Spezia	Esp. e Doutorando Roberto Bernado da Silva	Alterações Realizadas	Nª DAS PÁGINAS
CAPA	Inserir nome dos avaliadores			Nomes dos integrantes da banca inseridos	3
1. INTRODUÇÃO		Descrever o cenário da Gestão de Processos		Incluído um parágrafo com a descrição	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	Fazer a integração das áreas do referencial teórico			Incluído um parágrafo com justificativa para a escolha das temáticas	14 e 15
2. REFERENCIAL TEÓRICO		Integrar o quadro 2 ao texto		Incluída chamada do quadro no texto	18
3.1 TIPO DE PESQUISA E DESCRIÇÃO GERAL		Acrescentar texto sobre qualitativo e quantitativo		Incluído parágrafo apontando os aspectos qualitativos e quantitativos da pesquisa	29 e 30
3.5 OBSERVAÇÃO FORMAL		Explicar a observação formal		Inserido parágrafo descrevendo como ocorreu a observação formal	32
3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA	Ratificar o tamanho da amostra			Inserido parágrafo apontando o tamanho da amostra utilizada	34
3.7.1.4 GRUPO FOCAL		Descrever o grupo focal		Inserido parágrafo com a descrição dos integrantes do grupo	36

				focal	
3.7.2.1 RÓTULO DA PESQUISA E ATORES DA PESQUISA			Substituir imagem por figura editável	Inserida figura editável do word	37
3.7.3.1 Conversão dos Pontos de Vista Elementares (PVE) em Pontos de Vista Fundamentais (PVF)			Substituir imagem por figura editável	Inserida figura editável do word	41
4.7 OBJETIVOS ALCANÇADOS		Inserir o quadro da apresentação que contém os objetivos alcançados		O referido quadro foi inserido	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	Iniciar o capítulo retomando o objetivo geral			Inserido um parágrafo explicando os resultados a partir do objetivo geral	59
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS		Indicar os subcritérios que explicam as interpretações dos dados		Incluídas referências dos quadros que apresentam os dados mencionados	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS			Acrescentar a impressão do pesquisador	Incluído subtópico com a impressão do pesquisador	60
6. REFERÊNCIAS		Revisar as referências e manter apenas as que são citadas ao longo da monografia		Revisão realizada e referências não citadas excluídas	62 a 68