



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA LIMA

**MAIS VALOR EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO
ANALÍTICO NO SERVIÇO DE PRODUÇÃO GRÁFICA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO FEDERAL**

JOÃO PESSOA

2021

MARIA DA CONCEIÇÃO SILVA LIMA

**MAIS VALOR EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO
ANALÍTICO NO SERVIÇO DE PRODUÇÃO GRÁFICA DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO FEDERAL**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO** apresentado ao Instituto Federal
de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba (IFPB), curso Superior de
Bacharelado em Administração, como
requisito institucional para a obtenção do
Grau de Bacharela em
ADMINISTRAÇÃO

Orientador: Prof. Dr. Márcio Carvalho da Silva

JOÃO PESSOA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

L732m Lima, Maria da Conceição Silva.

Mais valor em processos organizacionais : um estudo analítico no serviço de produção gráfica de uma instituição de ensino público federal / Maria da Conceição Silva Lima. – 2021.

113 f. : il.

TCC (Graduação – Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof^o D.r Márcio Carvalho da Silva

1. Gestão de processos. 2. Gerenciamento de processos de negócios. 3. Indicadores de desempenho. 4. Gestão de serviços públicos. I. Título.

CDU 005.83(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 22/2021 - UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 28 de maio de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO
DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

Maria da Conceição Silva Lima

MATRÍCULA: 20141460959

TÍTULO

Mais Valor em Processos Organizacionais: Um Estudo Analítico no Serviço de Produção Gráfica de uma Instituição de Ensino Público Federal

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 28/05/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 28/05/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Márcio Carvalho da Silva

Orientador(a)

Alysson André Régis Oliveira

Examinador(a) interno(a)

Agnes Campello Araujo Braz

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marcio Carvalho da Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 29/05/2021 09:50:05.
- **Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 29/05/2021 09:01:38.
- **Alysson Andre Regis Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 28/05/2021 21:07:13.
- **Amanda Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 28/05/2021 18:30:49.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/05/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.ifpb.edu.br/autenticar_documento/ e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 191318

Código de Autenticação: 07182e3a59



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico a minhas filhas, Aleksandra e Iasmim, como inspiração de que com esforço, persistência e fé naquilo que Deus pode transpor, pode-se construir o futuro que desejamos.

AGRADECIMENTOS

No meu caminho há dores, mas há muito mais flores. Há dores físicas, mas as mais doídas são as transformacionais. As flores, não plantei e não reguei sozinha. Deus as plantou e os amigos, familiares e professores as regaram comigo. Desejo que sintam também comigo, neste momento de gratidão, seu perfume.

Meu marido, Aleksandro Guedes foi meu incentivador e auxiliador. Hiranna Pereira, Alexya Confensor, Genésio Silva, Flávio Duarte são exemplos de colegas que estiveram ao meu lado neste caminho acadêmico, agradeço a todos os outros não mencionados, também. Tive professores exigentes, desafiadores que me fizeram descobrir que sempre se pode aprender mais. Tive professores entusiasmados, apaixonados pelo ensino, que fizeram eu aprender e a sorrir no percurso, o qual exemplifico, nas pessoas de professor Herbert Souza e Caroline Perrusi, e saliento que existiram muitos outros. Tive professores que me mudaram por dentro, represento-os na pessoa de Glauco Barbosa. Outros me fizeram sonhar profissionalmente, como Edlaine Sinézio, Wilker Raposo e Márcio Silva. A este, desejo-lhe um caminho florido, pois me ajudou a retirar os espinhos que surgiram no fim da jornada e me impedia de concluir este ciclo, tornou-se um amigo admirável.

“Só existem dois dias no ano em que nada pode ser feito. Um se chama ontem, o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, fazer, acreditar e principalmente viver”.

Dalai Lama

RESUMO

Ao longo do tempo, as empresas vêm mudando suas estratégias procurando se adaptar, migrando dos princípios tradicionais para uma visão voltada por processos, procurando fazer o alinhamento dos seus valores essenciais com o valor esperado pelo cliente. No entanto, no que concerne às instituições públicas esse desafio adaptativo é ainda maior diante da pressão por cortes de orçamentos, manutenção do desempenho e solucionar suas disfunções, aliado ao fato que seus procedimentos sofrem restrições por leis e diretrizes, além de ter um escopo maior (uma infinidade de partes interessadas). Diante dessa realidade, este estudo objetivou avaliar os principais ganhos e benefícios alcançados pelo setor de produção gráfica de uma instituição de ensino público federal, a partir da modelagem de seu processo de requisição de serviços, utilizando metodologia de gerenciamento de processos, com linguagem BPMN. O estudo de caso, delineou-se como uma pesquisa aplicada, por procurar propor soluções para os problemas identificados no processo analisado; qualitativa, pela natureza dos seus dados, descritiva, por descrever as etapas do modelos atual e futuro, por ser uma pesquisa de campo, fazendo uso de entrevista com o dono do processo e observacional. Com a modelagem do processo atual identificou-se problemas no método e de comunicação entre os atores do processo, a partir daí, redesenhou-se um modelo futuro, inserindo um sistema de informação, automatizando atividades, propondo outras ações corretivas e sugerindo indicadores de desempenho. Assim, buscou-se oferecer um serviço de solicitação de serviços ao setor de Produção Gráfica, mais consistente, transparente, com mais credibilidade perante aos usuários do sistema, por se sentirem atendidos com o oferecimento de um atendimento mais veloz, flexível, responsivo, cortês e eficaz, aspectos “positivos e desejáveis pelo seu público-alvo” – valor.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Gerenciamento de Processos de Negócios. Indicadores. Gestão de serviços públicos. Valor.

ABSTRACT

Over time, companies have been changing their strategies seeking to adapt, migrating from traditional principles to a view oriented for processes, seeking to align their essential values with the value expected by the customer. However, concerning public institutions, this adaptive challenge is even bigger in the face of pressure for budget cuts, performance maintenance, and resolving their dysfunctions, coupled with the fact that their procedures are restricted by laws and guidelines, in addition to having a larger scope (an infinitude of stakeholders). Facing this reality, this study aimed to evaluate the main gains and benefits achieved by the graphic production sector of a federal public education institution, from the modeling of its service request process, using process management methodology, with BPMN language. The case study was designed as applied research, as it seeks to propose solutions to the problems identified in the analyzed process; and as qualitative research, by the nature of its data, descriptive, by describing the stages of the current and future models, for being field research, making use of an interview with the process owner and observational. Problems in the method and communication between the actors of the process were identified with the modeling of the current process. From there, a future model was redesigned, inserting an information system, automating activities, proposing other corrective actions, and suggesting performance indicators. Thus, we sought to offer a service of a service request to the Graphic Production sector, which is more consistent, transparent, with more credibility to the users of the system, because they feel served with the offering of a faster, more flexible, more responsive, more courteous and more effective service. Those are “positive and desirable by your target audience” aspects - value.

Keywords: Process Management. Business Process Management. Indicators. Management of Public Services. Value.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Etapas da pesquisa.....	18
FIGURA 2: Hierarquia do processo, do lógico ao físico.....	21
FIGURA 3: Valor criado versus valor apropriado.....	24
FIGURA 4: Cadeia de valor de Michael Porter.....	25
FIGURA 5: Ciclo essencial de Gestão de Processos.....	35
FIGURA 6: Níveis de maturidade em Gestão por Processo.....	37
FIGURA 7: Metamodelo “Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho”.....	40
FIGURA 8: Alguns marcos históricos da flexibilização da gestão de serviços públicos.....	51
FIGURA 9: Macrofluxo IFPB/Campus João Pessoa.....	60
FIGURA 10: Macroprocessos do serviço de Produção Gráfica.....	67
FIGURA 11: Processo de requisição de serviço (Arquitetura <i>AS-IS</i>).....	68
FIGURA 12: Processo de execução dos serviços de impressão, reprodução, encadernação e corte de papel.....	69
FIGURA 13: Processo de aprovação, entrega do pedido e arquivamento da O.S.....	70
FIGURA 14: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura <i>AS-IS</i>), etapa 1 (requisitante).....	72
FIGURA 15: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura <i>AS-IS</i>), etapa 2 (coordenador do curso/responsável pela lotação do requisitante).....	73
FIGURA 16: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura <i>AS-IS</i>), etapa 3 (requisitante).....	74
FIGURA 17: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura <i>AS-IS</i>), etapa 4 (Setor de Produção Gráfica).....	76
FIGURA 18: Processo de requisição de serviço (Arquitetura <i>TO-BE</i>).....	80
FIGURA 19: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura <i>TO-BE</i>), etapa 1 (requisitante).....	81
FIGURA 20: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura <i>TO-BE</i>), etapa 2 (setor de produção gráfica).....	82
FIGURA 21: Página de acompanhamento de pedidos do SSR.....	83

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Principais diferenças entre organização funcional e organização orientada a processos.....	26
QUADRO 2: Critérios centrais para um indicador.....	41
QUADRO 3: Conceito de Serviço.....	43
QUADRO 4: Critérios competitivos para operações de serviços.....	50
QUADRO 5: Classificação dos serviços públicos.	53
QUADRO 6: Problemas identificados na modelagem <i>AS-IS</i> , ações corretivas e valores envolvidos.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Composição (%) do PIB brasileiro em relação aos setores (1971- 2018).....	47
GRÁFICO 2: Pessoal ocupado e número de empresas do setor de serviços (2009 a 2018).....	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Indicadores de <i>e-service</i>	86
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP: *Association of Business Process Management Professionals*/ Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios

AS-IS: Situação como está

ASQ: American Society for Quality/ Sociedade Americana da Qualidade

BPM: Business Process Management /Gerenciamento de Processos de Negócios

BPM CBOOK: Business Process Management Common Book of Knowledge /Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios

BPMN: Business Process Modeling Notation

BPMS: *Business Process Management System*/ Sistema de Gerenciamento de Processo de Negócio

BPR: *Business Process Reengineering* / Reengenharia de processos

CASE: *Computer-Aided Software Engineering*/ Engenharia de Software Auxiliada por Computador

CBOOK: Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento

CEFET/PB: Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba

CF/88: Constituição Federal de 1988

CMM: *Capability Maturity Model*/ Modelo de maturidade de capacidade

CMMI: *Capability Maturity Model Integration* /Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade

CNAE: Classificação Nacional das Atividades de Atividades Econômicas

COPLAN: Coordenação de Planejamento

CPG: Coordenação de Produção Gráfica

CTI: Coordenação de Tecnologia da Informação

DAA: Departamento de Apoio à Administração

DDE: Departamento de Desenvolvimento do Ensino

DG: Direção Geral

DGE: Departamento de Governo Eletrônico

DOF: Departamento de Orçamento e Finanças

EaD: Ensino à distância

ETIM: Cursos Técnicos Integrados ao Médio

ERP: *Enterprise Resource Planning* / Sistemas de Planejamento de Recursos Corporativos

ETFPB: Escola Técnica Federal da Paraíba

FIC: Cursos e Formação Inicial e Continuada

FG4: Funções Gratificadas Nível 4

FMI: Fundo Monetário Internacional

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade

GESPÚBLICA: Programa Nacional de Gestão Pública

GRGPG: Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo do GesPública

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IFPB/JP: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba Campus João Pessoa

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISIC: *Internacional Standart Industrial Classification*/ Classificação Internacional Normalizada Industrial

MEC: Ministério da Educação e Cultura

MEGP: Modelo de Excelência em Gestão Pública

OCDE: *Organization for Economic Co-Operation and Development*/ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU: Organização das Nações Unidas
O.S.: Ordem de Serviço
PAS: Pesquisa Anual Aplicada
PBQP: Subprograma de Qualidade e Produtividade Pública
PDCA: *Plan Do Check Act* / Ciclo Planejar, Fazer, Verificar e Agir
PDI : Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB: Produto Interno Bruto
POP: Procedimento Operacional Padrão.
PQSP: Programa da Qualidade no Serviço Público
QPAP: Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública
TCC: Trabalho de Conclusão de Curso
TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação
TO-BE: Situação como será
TQM: Total Quality Management/ Administração da Qualidade Total
SDPS: *Society for Design and Process Science*/ Sociedade para a Ciência de Design e de Processos
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
STP: Sistema Toyota de Produção
SSR: Sistema de Serviços Reprográficos
SUAP- Sistema Unificado de Administração Pública

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos	16
1.2	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÕES DA PESQUISA.....	17
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	GESTÃO POR PROCESSOS	19
2.1.1	Conceito de processo e processo de negócio	19
2.1.2	Estrutura em processos de negócio - Classificação e hierarquia.....	20
2.1.3	Características dos processos.....	22
2.1.4	Significação de valor em processo e suas abordagens no serviço público	24
2.1.5	Gestão tradicional e Gestão por processo.....	26
2.2	BPM - <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i> (GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS).....	28
2.2.1	Origens do BPM.....	28
2.2.2	Conceito do BPM	32
2.2.4	Ciclo de maturidade.....	35
2.2.5	Benefícios do BPM.....	38
2.3	INDICADORES DE DESEMPENHO	39
2.4	SETOR DE SERVIÇOS - Breve contextualização, suas classificações e características	42
2.4.1	Reflexos da representatividade econômica dos serviços	46
2.4.2	Aspectos relevantes à gestão de serviços - Compreendendo os fatores que contribuem na geração de valor	49
2.4.3	Gestão de serviços públicos - Desafios e percalços da realidade brasileira	51
2.4.4	Serviços públicos	53
3.	METODOLOGIA.....	57
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	57
3.2	LÓCUS DA PESQUISA, UNIVERSO E AMOSTRA	58
3.2.1	O setor analisado - Setor de Produção Gráfica.....	61
3.3	INSTRUMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	63
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	64
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	66

4.1.1	Modelagem da arquitetura <i>AS-IS</i>	71
4.1.2	Críticas ao fluxo do processo	75
4.1.3	Modelagem da arquitetura <i>TO-BE</i>	79
4.1.4	Indicadores de desempenho voltados aos usuários	84
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICES.....	99
	APÊNDICE 1: ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	99
	APÊNDICE 2: POP DO PROCESSO DE REQUISIÇÃO DE SERVIÇOS (TO BE).	101
	APÊNDICE 3: MODELO DE CARTA DE SERVIÇOS PARA O SETOR DE PRODUÇÃO GRÁFICA.....	108
	ANEXOS.....	110
	ANEXO 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFPB/ CAMPUS JOÃO PESSOA.....	110
	ANEXO II: PORTARIA Nº 058 - DG/JP - IFPB, DE 15 de FEVEREIRO DE 2016.	111

1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as empresas vêm mudando suas estratégias, migraram dos princípios tradicionais do desenho organizacional, definidos na década de 30 e dominantes do século XX, a saber, a de uma estrutura por funções, para o de uma estrutura horizontal por processos, que procura atender as demandas do século XXI. A estrutura por funções contava com a constância e regularidade do ambiente externo, na eficiência baseada na especialização e na estruturação de unidades estanques, não havendo alinhamento e integração entre as diversas áreas da empresa, resultando em falta de cooperação, dificuldade na comunicação e concentração nas tarefas. Já a estrutura horizontal dos processos é um desenho organizacional que prioriza a alocação dos recursos em tempo real, organização do trabalho em *times* e projetos, criação de valor, avaliação de desempenho por resultados e estabelecem fronteiras orgânicas, procurando definir responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (GONÇALVES, 1997, p. 13; 2000 a, p. 15; PALUDO, 2013, p. 271).

Neste sentido, Paludo (2013, p. 271) e Gonçalves (2000b, p. 11) reforçam que uma estrutura por processos, portanto, transcende o pensamento fracionado das divisões funcionais e departamentais, organizando as atividades sob a perspectiva do cliente, cortando transversalmente as áreas funcionais envolvidas no processo, desde a entrada dos insumos até a entrega dos produtos e serviços aos clientes.

Ressalta-se, ainda, que a gestão por processos apesar de estar em evidência atualmente, passou por uma evolução constituída em três momentos: No primeiro momento ou onda, há um século, ganhou contorno com a Administração Científica, trazida por Frederick Winslow Taylor, ao afirmar que o comportamento no trabalho poderia ser objeto de engenharia, projetado de acordo com os princípios da racionalidade e eficiência, servido de base para os princípios da modelagem de processos atual. A segunda onda, durante a década de 90, trouxe a reengenharia de Michael Hammer, contribuindo para a ideia de que as operações podem ser remodeladas, técnicas de melhorias de processos e fluxos de trabalho (*workflows*) centrados em documentos. E a terceira onda, trata-se de um modelo unificado, uma síntese das técnicas de reengenharia de processos de negócios e da gestão de workflows o qual foi estendida, ganhando a designação de Business Process Management - BPM, ou Gerenciamento de Processos de Negócios, tornando os recursos da empresa disponíveis para serem utilizados, repropostos e recombinados, tanto internamente como externamente, com seus parceiros, a fim de ganhar hiper eficiência e agilidade.

Assim, numa organização voltada a processos, estes são o foco das atenções: são projetados, mensurados e todos o entendem; o objetivo organizacional volta-se para oferecer mais valor para os clientes, de maneira mais rápida e a um custo mais baixo; as pessoas da linha de frente comungam o sentimento de propriedade de processo (*process ownership*), ou seja, têm mais responsabilidade, trabalham em equipe, em cooperação, com maior compreensão do negócio (visão ampla) e, assim, repensam melhor os processos que estão envolvidos. Além do gerenciamento dos recursos humanos, baseado na negociação e colaboração, outro aspecto angular é a tecnologia da informação, ambos são a chave para a inovação de processos (DAVENPORT, SHORT, 1990, p. 1; DAVENPORT, 1993, p. 15; HAMMER, 1998, p. 20; HAMMER, STANTON, 1999, p. 6; SMITH, FINGAR, 2003, p. 5; TESSARI, 2008, p. 13).

Portanto, de acordo com a ABPMP CBOK (2013, p. 3) “os processos de negócios definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes” e aplicar BPM é se concentrar em “processos interfuncionais que agregam valor para esses clientes”.

Dentro dessa temática, Collins e Porras (1996, p. 65-76) ressaltam que é necessário que as empresas tenham a habilidade de gerenciar a mudança e a continuidade. A mudança através de suas práticas operacionais, estratégias de negócios ou normas culturais, se adaptando indefinitivamente a um mundo dinâmico que exige entrega de valores aos clientes de acordo com o contexto. A continuidade com a manutenção dos seus valores essenciais, dos princípios orientadores compartilhados pelas pessoas da empresa, formando um núcleo a ser preservado, que consiste na sua própria identidade. Daí, fazer o alinhamento do valor esperado pelo cliente com o valor essencial da empresa, é, segundo os autores, a dinâmica a ser alcançada pelas empresas de sucesso.

Assim sendo, trazer a visão de práticas inovadoras às instituições públicas, de modo geral, é um desafio ainda maior, visto que existe um descompasso dessas organizações nesse percurso adaptativo dos seus modelos de gestão. Em se tratando da gestão por processos, o cenário não é diferente, contudo, observa-se o movimento de algumas dessas instituições que vem despontando e despertando o olhar em direção ao uso dos conceitos e ferramentas de gestão de processos, num grande esforço, de sistematizar o modo como prestam o serviço à sociedade, buscando entender os percalços que quebram expectativas e interrompem a geração de valor para o cidadão. Nesse sentido, entende-se, nesse movimento, uma tentativa expressa de tornar factíveis os princípios da Eficiência, Eficácia e Efetividade (JURISCH *et al.*, 2013, p. 3).

Há ainda, nas organizações públicas, uma demanda motivada pela pressão em cortar orçamentos, aumentar a eficiência, mantendo o desempenho e solucionando suas disfunções.

Essas pressões têm levado a adoção de práticas de *benchmarking* ao se voltarem para o setor privado, espelhando-se nas iniciativas adotadas nos modelos de negócio deste. Todavia, há dificuldades específicas ao setor público, que para alinhar sua entrega de valor ao interesse público, diferente de como ocorre no privado (que se sujeita às leis de mercado, e procura alcançar resultados financeiros), exige um empenho maior na adaptação dos seus processos ao cumprimento de procedimentos restritivos estipulados por leis e diretrizes, além de ter um escopo maior, haja visto que lida com uma infinidade de partes interessadas (JURISCH *et al.*, 2013, p. 5).

Diante desta realidade abrangente, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB/ Campus João Pessoa, apesar de ser uma instituição de ensino centenária que oferta cursos técnicos integrados ao médio - ETIM, cursos superiores, especializações, mestrados e cursos técnicos subsequentes ao ensino médio, tanto nas modalidades presencial como EaD, no que concerne ao gerenciamento de processos, está no início de sua jornada em gerenciamento do desempenho de processos apresentando ainda um baixo nível de maturidade nesse quesito (*Business Process Maturity Model*).

Contudo, em 2017, o IFPB, campus JP, reformulou algumas Unidades Gestoras na sua Estrutura Organizacional, dando destaque à Coordenação de Planejamento - COPLAN, anteriormente vinculada ao Departamento de Orçamento e Finanças - DOF, onde mantinha sua atuação institucional voltada apenas ao gerenciamento orçamentário. Após a reformulação apresentou uma nova proposta de atuação, entendendo que tal coordenação desempenha ações em nível estratégico assessorando não só a equipe de diretores como aos demais gestores. Assim, a COPLAN saiu do DOF e se incorporou diretamente à Direção Geral ampliando suas frentes de trabalho em três vertentes centrais - Gerenciamento Orçamentário, Gerenciamento de Processos e Gerenciamento de Projetos e Riscos - buscando intensificar o alinhamento da gestão no alcance das Diretrizes Estratégicas em consenso ao que orienta o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, e demais documentos norteadores de metas estratégicas para o campus.

Tal setor procura alinhar os preceitos do Planejamento às Normatizações Governamentais, além de incentivar constantemente a cultura de planejar como algo essencial à consecução dos objetivos institucionais (IFPB/COPLAN, 2018a). Ademais, no ano de 2018, iniciou a modelagem dos processos do IFPB/Campus João Pessoa pelas coordenações mais estratégicas e nos processos que demonstravam maior grau de criticidade por demonstrarem alguns entraves nos fluxos de trabalho.

Dentre estas coordenações, cita-se a Coordenação de Produção Gestão Documental, a qual dentre outros setores, compreende o setor de Produção Gráfica, responsável pela oferta de serviços de impressão, reprodução, encadernação, escaneamento e corte de papel, aos professores e aos setores administrativos. Na ocasião, constatou-se que no tocante ao processo de solicitação de serviços pelos demandantes diretos havia alguns gargalos, necessitando, portanto, implementar medidas para se estabelecer um padrão processual, objetivando otimizar o método e os procedimentos necessários.

Em conformidade com essa temática, surge o interesse em estudar a modelagem deste processo, utilizando-se da notação de processos BPMN - *Business Process Modeling Notation*, entendendo ser esta uma proposta de trabalho de conclusão de curso relevante por trazer à tona discussões que promovam a implementação de soluções de melhorias aos problemas identificados no setor escolhido para análise. Deste modo, este trabalho apresenta a seguinte questão problema:

Quais os ganhos e benefícios obtidos pelo Setor de Produção Gráfica do IFPB, campus João Pessoa, a partir da modelagem do processo de requisição de serviços utilizando metodologia de gerenciamento de processos com linguagem BPMN?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é avaliar os principais ganhos e benefícios alcançados pelo setor de Produção Gráfica do IFPB, Campus João Pessoa, a partir da modelagem do processo de requisição de serviços, utilizando metodologia de gerenciamento de processos, com linguagem BPMN.

1.1.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja contemplado, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as etapas do processo atual de requisição de serviço do Setor de Produção Gráfica, do IFPB, Campus João Pessoa, utilizando notação BPMN (Arquitetura AS-IS);

- Criticar o fluxo do processo elaborado identificando problemas e fragilidades que necessitem implementação de melhorias para torná-lo mais favorável ao trabalho desenvolvido no setor;
- Apresentar propostas de melhorias que contribuam para tornar o processo mais ágil e intuitivo tanto para o requisitante quanto para a equipe do setor;
- Redesenhar a situação futura (Arquitetura *TO-BE*) que demonstra como deverá ser o processo após a implementação das melhorias sugeridas;
- Sugerir indicadores de desempenho orientados aos usuários.

1.2 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÕES DA PESQUISA

O estudo foi idealizado inicialmente a partir da experiência vivenciada pela proponente quando do cumprimento do Estágio Supervisionado, obrigatório no curso de Administração, assim como, por exigência da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC. O estágio foi realizado na COPLAN, onde se iniciou a trajetória de estudos em gerenciamento de processos, servindo como base ao desenvolvimento inicial da problemática levantada.

Entende-se que ao profissional de administração compete, dentre tantas outras habilidades e competências, a de acompanhar como os procedimentos operacionais são executados numa organização de modo a saber aproveitar bem os recursos que lhes são disponíveis. Tal entendimento aliado ao fato de adotar como pano de fundo o Gerenciamento de Processos, sendo este o tema central da pesquisa, compreende ser alguns dos fatores que demonstram total relevância na formação do seu campo de atuação profissional, e conseqüentemente, fornecendo um arcabouço teórico e prático ao desenvolvimento de habilidades em pesquisa e consultoria em organizações, utilizando-se dos conhecimentos adquiridos com o tema abordado, o qual seria bastante utilizado na condição de futuras análises do ambiente laboral.

Para a área de Administração, a importância consiste no fato de desenvolver uma reflexão em relação ao tema em uma empresa do terceiro setor, relacionado a prestação de serviços educacionais, abordando diretamente a forma como gerir os processos, articulando uma ponte essencial e significativa entre a academia e o mercado de trabalho.

E para a sociedade, a relevância deste trabalho justifica-se pelo fato de contribuir em uma análise de como a modelagem dos processos pode favorecer a prestação do serviço com melhoria de desempenho, mediante a comunicação padronizada dos fluxos processuais, além

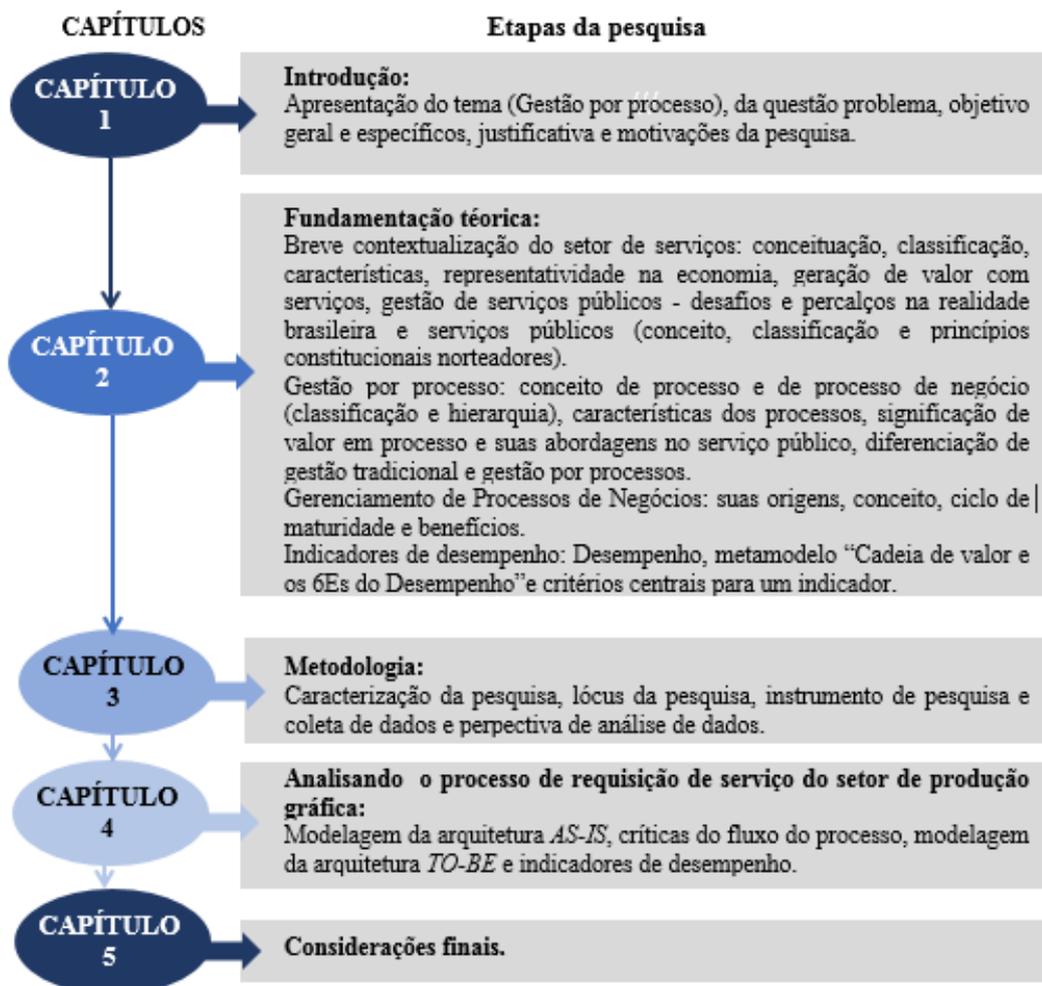
de possibilitar entregas mais ágeis e maior nível de satisfação, sendo esses valores relevantes à comunidade.

Portanto, esta iniciativa tem como características a inovação; a replicabilidade (possibilidade de multiplicação em outros Campus); a relevância do trabalho no que se concerne a reorganização das tarefas com aperfeiçoamento e otimização dos processos e das pessoas; ganhos de eficácia e eficiência dos recursos públicos, de efetividade dos resultados e desenvolvimentos de parcerias, construindo processos em colaboração.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

Tendo introduzido o tema, a questão problema, o objetivo do trabalho e a justificativa na seção 1, a Figura 1 traz de forma esquemática uma visão geral do desenvolvimento desse estudo:

FIGURA 1: Etapas da pesquisa.



FONTE: Elaboração própria (2021).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

2.1.1 Conceito de processo e processo de negócio

O termo “processo” não possui uma conceituação e significância única. No sentido denotativo, é empregado como uma ação continuada e prolongada, seguimento, curso; uma sequência contínua que apresenta certa unidade ou se reproduzem com certa regularidade, andamento; um modo de fazer, procedimento, entre outros que dão enfoque ao campo de utilização da expressão, como nos processos jurídicos (conjunto de documentos relativos a um assunto específico, visando a garantia dos direitos do cidadão) (MICHAELIS, 2021).

Há ainda, segundo o Guia D Simplificação, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ GESPÚBLICA (2006, p. 4), o conceito advindo do âmbito da engenharia industrial e adaptado para a prestação de serviços, de que processo é o “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor”, claramente voltado para cadeia de valor.

Tal conceito é uma visão frequente que coaduna com o preconizado por Harrington (1991)¹ (“qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”, ou ainda, por Hammer e Champy (1994)² (“um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”), na década de 90, conforme citado por Gonçalves (2000b, p.7), os quais remetem a ideia de fluxo de trabalho sequencial.

Gonçalves (2008, p.8) cita, ainda, Keen (1997)³ que conceitua baseado nas abordagens da Reengenharia e de TQM - *Total Quality Management* (Administração da Qualidade Total) apoiando a ideia de que os processos em geral, e em particular, os de negócios são “atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia”.

No âmbito da gestão pública, o conceito de processos implica na presença de três elementos, a saber: o valor gerado para o cidadão, o objetivo comum em torno do qual os processos são agrupados; nas decisões tomadas pelos indivíduos para atender as demandas do

¹ HARRINGTON, H. James. Business process improvement. New York: McGraw Hill, 1991.

² HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York: Harper Business, 1994.

³ KEEN, Peter. The process edges. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

cidadão, pois processos são redes sociais; e na complexidade do relacionamento dos indivíduos, caracterizando a formação de sistemas de gestão.

Assim sendo, o conceito se consubstancia, de acordo com o Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo do Brasil - GRGPG (2011, p. 8), como sendo, “um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”. O mesmo documento apresenta a definição adotada pela SEGES - Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, qual seja, “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados” por considerá-la atual, completa e por ser também adotada pela Sociedade para a Ciência de Design e de Processos - SDPS, do inglês *Society for Design and Process Science*), primeira instituição científica a ser criada no tema. Tal visão enfatiza o entendimento de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos.

Na mesma linha de pensamento, a ABPMP CBOOK (2013, p. 35) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”, e ainda, proclama que o termo “negócio” (definição de contexto) refere-se “a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas”, de modo que entende processo de negócio é “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

2.1.2 Estrutura em processos de negócio - Classificação e hierarquia

A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio -ABPMP, através da publicação especializada no assunto CBOOK (2013, p. 36), classifica os processos de negócio em três principais categorias: processos primários, de suporte ou de gerenciamento. O processo primário ou finalístico ou essencial “agregam valor diretamente para o cliente, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão”. O processo de suporte, existe para “promover suporte aos processos primários, a outros processos de suporte ou de processos de gerenciamento”, entregando valor para outros processos e não diretamente para os clientes e apesar de serem associados a áreas funcionais, frequentemente são interfuncionais. O processo de gerenciamento, o qual tem o “propósito de

medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio, também não agregam valor e são interfuncionais”, ou seja, está ligado a estratégia da instituição.

Os processos também podem ser vistos em diversos níveis, sendo assim, classificados em forma de hierarquia, de acordo com seu grau de abrangência na organização. Na Figura 2 é esquematizada esta hierarquia.

FIGURA 2: Hierarquia do processo, do lógico ao físico.



FONTE: Adaptado de Gonçalves (2013, p. 5) e ABPMP CBOK (2013, p. 33, 150).

Conforme fica evidenciado na Figura 3, baseada na ABPMP CBOK (2013, p. 33, 150), Gonçalves (2013, p. 5-6) e Ribeiro (2016, p. 25), o primeiro nível fornece uma visão do processo que pode ser interfuncional de ponta a ponta, pois geralmente envolvem mais de uma função da organização. Nele, estão os macroprocessos que são “o conjunto de processos fundamentais ou críticos para o cumprimento da missão institucional”, e cuja operação tem impacto significativo nas demais funções da organização. Se são mais complexos podem ser divididos em subprocessos para facilitar a sua compreensão, e se forem simples, processos propriamente ditos, não precisam ser subdivididos em subprocessos.

No segundo nível, estão os subprocessos que decompõem o processo por afinidade, objetivo ou resultado desejado, ou ainda pode ser conceituado como “conjuntos de atividades necessárias e suficientes para a execução dos processos”. Salienta-se que os processos são “uma visão lógica sobre a visão física de atividades”, sendo que “um processo poderá orquestrar

várias atividades e uma atividade poderá ser orquestrada por vários processos”. “O posicionamento das atividades é interno às funções de negócios”, é físico, seguindo um fluxo de trabalho (intrafuncional), enquanto o processo se estabelece em um plano horizontal seguindo um fluxo de processo (interfuncional) (ABPMP CBOK, 2013, p. 33, 150; GONÇALVES, 2013, p. 5-6; RIBEIRO, 2016, p. 25).

No terceiro nível, os subprocessos se conectam às atividades que são executadas., os quais são “as ações principais que ocorrem dentro do processo”, “um conjunto de tarefas, com início e fim identificável, orientadas para a consecução dos objetivos definidos, representando “o que fazer”. Posteriormente, em um nível mais detalhado, está o quarto nível, onde as atividades são desmembradas em tarefas, “uma sequência de passos para realizar uma atividade”, envolvendo explicações detalhadas sobre “o como fazer”, representando as ações operacionais detalhadas (ABPMP CBOK, 2013, p. 33, 150; GONÇALVES, 2013, p. 5-6; RIBEIRO, 2016, p. 25).

Gonçalves (2013, p. 6) ainda assevera que “as equipes ao executarem suas atividades através dos processos, estão colaborando para que a organização possa atingir seus objetivos de forma macro”, e desta forma, estabelece-se uma relação entre o desempenho da organização com a execução das tarefas das equipes.

2.1.3 Características dos processos

De acordo com Gonçalves (2000a, p. 12) e com o Guia GesPublica (2011, p.8), os processos apresentam duas características proeminentes: a interfuncionalidade e entrega de resultados para o cliente/usuário final com agregação de valor. A interfuncionalidade se dá pelo fato das organizações estruturadas por processos apresentarem uma estrutura horizontal, no qual os processos, sobretudo os de negócios, serem executados de forma transversal, interfuncional, interdepartamental, ou até transorganizacional (*cross-organizacional*), como ocorre nos processos que envolvem a execução de políticas públicas no caso da Administração Pública, deve ser dada importância especial aos processos pois ultrapassam as fronteiras das instituições.

Neste sentido, Hammer (2013, p. 4) afirma que sua definição aprimorada de processo é “um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente”, enfatizando o aspecto da interfuncionalidade. Diferentemente, do que ocorre nas organizações estruturadas por tarefa, as quais seguem o desenho funcional tradicional, uma estrutura

verticalizada, priorizando o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, em detrimento dos processos essenciais.

Outra característica relevante consiste no fato dos objetivos organizacionais estarem conectados à entrega de valor para os clientes (ABPMP CBOK, 2013, p. 46). Dito em outras palavras, “o cliente está no foco das organizações por processo, e o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo”, segundo Gonçalves (2000a, p. 10).

Com esta visão, a ABPMP CBOK (2013, p. 281) propõe que ocorra uma transformação (não somente fazer a mesma coisa melhor), mas mudar a visão do negócio sobre o cliente, uma modelagem do processo na perspectiva do cliente (*outside in*), isto é, de fora para dentro. Trazendo essa perspectiva à discussão, entende-se que,

Na visão tradicional *inside out* é a organização que determina o que agrega valor para os clientes e cria a cadeia de valor. Na visão *outside in* a perspectiva muda e passa a gerenciar a percepção de valor (em vez de “cadeia de valor”) com base no valor perceptível pelo cliente. (ABMP CBOK, p. 281)

A ABPMP CBOK (2013, p. 47) expõe, na perspectiva de BPM, que cliente é aquele que se beneficia do valor criado, independente deste pagar ou não pelo serviço ou produto gerado, sendo, portanto, externo à organização. Considerando essa análise para a administração pública, os clientes de um governo, não são apenas os contribuintes de impostos, mas sim, todos os cidadãos.

Enfatizando ainda, que o conceito de “cliente interno” que fez sentido no paradigma das organizações funcionais, em que um setor (ou departamento) é considerado cliente de outro, no atual paradigma não faz sentido seguir essa lógica de pensamento. Internamente o que existe são atores de processo ou de outros processos que se encadeiam ou se apoiam para a geração interfuncional de valor para o cliente (externo).

No caso das organizações públicas, os clientes externos que demandam ou utilizam os serviços finalísticos são denominados de usuários. Nota-se nessa visão de clientes (interno e externo) que há divergência na literatura quanto ao conceito de cliente externo, no entanto, por entender que no serviço público esse conceito se aplica bem ao usuário final, e por ser também essa a abordagem adotada pela ABPMP, a qual considera os clientes como aqueles que usufruem dos resultados ao final de um processo, esse será o entendimento adotado neste trabalho quando se referir ao cliente do processo.

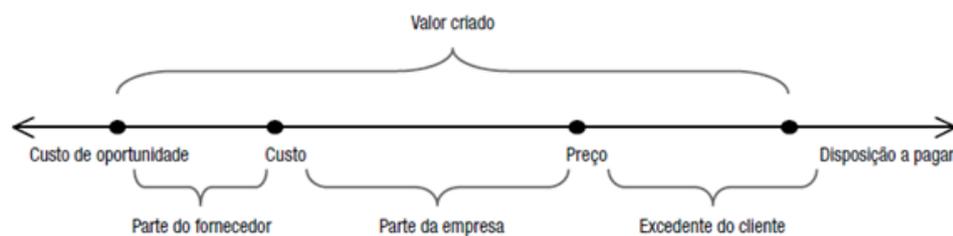
2.1.4 Significação de valor em processo e suas abordagens no serviço público

Também é necessário abordar o conceito de valor: valor do produto, valor para o cliente e valor público. A noção de valor tem percepções diferentes para as diversas partes interessadas (acionistas, fornecedores, produtos e clientes). Os acionistas alimentam expectativas quanto ao valor de suas ações e os lucros envolvidos. No entanto, para os clientes, os custos já não são fatores determinantes do valor de um produto, pois vários atributos assumem uma escala de importância que são adicionados na avaliação do que lhes é oferecido.

Para Kotler e Keller (2006, p.23), além dos custos, o valor reflete também os benefícios tangíveis e intangíveis, ressaltados na tríade (qualidade, serviço e preço), afirmando que o valor aumenta com qualidade e o serviço e diminui com os custos, enfatizando que existem outros elementos, sendo importante que a comunicação exerça a função de monitoramento do valor proposto pela empresa, assim como essas percepções tangíveis e intangíveis sejam avaliadas e captadas pela mesma.

Nesta perspectiva, o valor agregado em um processo é a diferença de valor entre o produto (atribuído pelo cliente na saída do processo) e a soma dos valores das entradas (matérias-primas ou insumos). Nessa lógica, Bowman e Ambrosini (2000, p 10 apud BRITO; BRITO, 2012, p. 3) asseveram que na interação com clientes, a diferença entre a disposição a pagar e o preço define o chamado excedente do cliente, isto é, o valor capturado pelo cliente, conforme esquematizado na Figura 3.

FIGURA 3: Valor criado versus valor apropriado.



FONTE: Brito; Brito (2012, p. 3 adaptado de BRANDENBURGER; STUART, 1996, p. 10).

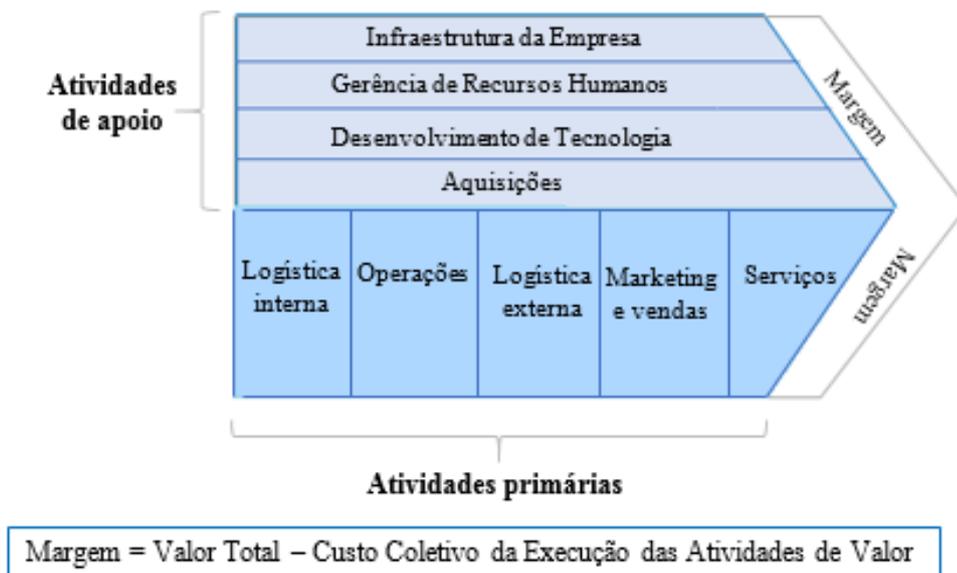
Albrecht (1992 apud RIBEIRO, 2016, p. 84) acrescenta que o valor para o cliente é estabelecido de acordo com uma hierarquia de quatro níveis, a saber: a) básico, compreende os componentes essenciais exigidos do negócio; b) esperado, envolve o que os clientes normalmente esperam de um determinado negócio; c) desejado, valor adicional que os clientes

conhecem e apreciam, mas não esperam e, d) inesperado que envolve aspectos que surpreendem e vão além das expectativas e desejos que o cliente tem ao fazer o negócio.

Michael Porter (1998, p. 37) criou o conceito de cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente. Neste modelo, a organização consiste em um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto (PORTER, 1998, p. 37; KOTLER e KELLER, 2006, p. 36).

Na cadeia de valor de Porter, há atividades estratégicas relevantes (cinco primárias e quatro de apoio) que criam valor e custo em um determinado negócio; sua representação pode ser observada na Figura 4.

FIGURA 4: Cadeia de valor de Michael Porter.



FONTE: Ribeiro (2016, p. 84 adaptado de PORTER, 1998, p. 37).

Depreende-se da análise dessa estrutura que produto ou serviço produzido pela empresa ganha valor à medida que atende aos requisitos prioritários definidos nas atividades primárias. Gonçalves (2000b, p. 13) ressalta que “o conceito empresarial se associa à ideia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final”. Dessa mesma compreensão é que se perspectiva avaliar como a gestão de processos pode contribuir nessa entrega de valor ao usuário do serviço público, buscando o entendimento das representações desse valor que propiciem a satisfação.

Nesse sentido, trazendo o conceito de valor à perspectiva do serviço público, há que se considerar duas formas de abordagens. A primeira, é originária da visão utilitarista da

economia, que traz a tônica de “valor público ser igual à soma das satisfações individuais que podem ser produzidas por um dado sistema social ou por uma política governamental”. Tal conceito deve ser superado, pois os clientes finais das operações de governo não são atendidos individualmente, também a criação do valor público envolve a dimensão política ou das prioridades que convergem para a realização do bem comum. Ainda que elas tragam benefícios individuais, o que deve estar em foco é o bem-estar da coletividade.

A segunda abordagem de valor público denota a ideia de que “é tudo aquilo que um governo devidamente constituído, atuando como agente de seus cidadãos, declara ser um propósito importante a ser perseguido utilizando os poderes e os recursos do governo”. Esse propósito declarado deve estar alinhado com a determinação legal (MOORE, 2007, p. 170). Com este mesmo pensamento, o Guia Metodológico: Carta de Serviços, do Ministério de Planejamento/ Programa GesPública (2014, p.23) conceitua valor como sendo “um conjunto de aspectos incorporados à atividade ou serviço público, considerados como positivos e desejáveis pelos seus públicos-alvo”.

2.1.5 Gestão tradicional e Gestão por processo

Considerando os pontos destacados nessa temática até o momento, ressalta-se que, além das estruturas horizontalizadas, da visão integrada dos processos que ultrapassam os limites das unidades funcionais e no foco em resultados, a Gestão por processos se diferencia da Gestão tradicional em mais algumas características demonstradas no Quadro 1, no qual se verifica um paralelo das diferenças existentes entre essas duas visões.

QUADRO 1: Principais diferenças entre organização funcional e organização orientada a processos.

Organização funcional	Organização orientada a processos
Não entende como uma visão interfuncional de processos pode trazer benefícios à organização.	Entende a importância dos processos para atingir objetivos estratégicos e rompe a visão intrafuncional.
Foco primário é no gerenciamento do departamento.	Foco primário é no gerenciamento do processo.
Apoia iniciativa isoladas de BPM.	Envolve BPM na estratégia.
Entende que processo é importante pelos problemas que causa.	Alta administração possui foco em processos.

Pode possuir alguns processos modelados.	Possui clara visão de seus processos e há donos de processos designados.
Estrutura da organização reflete departamentos.	Estrutura da organização reflete processos.
Mentalidade de punição.	Mentalidade de melhorar o processo e treinar pessoas.
Funcionalidades não cruzam departamentos.	Dono de processo com responsabilidade interfuncional.
Recompensas com base em metas departamentais.	Recompensas com base em metas de processos.

FONTE: FNQ/Gestão por processos (2014, p. 9)

Partindo dessa análise, uma organização orientada por processos traz um alinhamento dos seus processos de negócios numa trajetória intrafuncional, articulando com sua ideologia central (valores fundamentais e propósito principal), para alcançar seu futuro previsto, consoante ao que afirma Collins e Porras (1996, p. 69). Seus macroprocessos (gerenciais, finalísticos e de suporte) encarregam-se de cumprir a missão para alcançar a visão requerida, através de seus objetivos organizacionais e, desta forma, condicionada a satisfazer as necessidades (requisitos) dos clientes em relação a entrega de valor (ABPMP CBOOK, 2013, p. 46).

Seguindo na perspectiva da Gestão por Processos, o engajamento ativo, compromisso expresso e financiamento das altas lideranças se faz necessário, a fim de conduzir a organização rumo a um modelo de mudança de “organizações que aprendem” (*learning organization*), o que implica em aprender fazendo uma autocrítica, avaliação dos riscos, tolerância ao fracasso e correção dos rumos (ABPMP CBOOK, 2013, p. 252). Pois, muitas vezes, os problemas e obstáculos estão num processo mal delineado, e não nas pessoas, por isso a mentalidade de melhorar o processo e treinar pessoas, possibilitando a solução de conflitos mediante negociação ou eliminação das causas geradoras dos problemas.

Em vez de comando e controle, os gerentes de processos “capacitam, orientam, defendem e apoiam gestores funcionais e equipes que realmente executam os processos” (ABPMP CBOOK, 2013, p. 298). Os gestores precisam negociar com os membros da equipe e exercer influência, demandando grande esforço de colaboração e medir o desempenho dos processos, para que a partir desta se estabeleça uma situação de ganha-ganha (ao alcançar as metas compartilhadas do processo) (ABPMP CBOOK, 2013, p. 270). Há empoderamento, há engajamento, há responsabilização, surgindo um papel central, o dos donos do processo

(*process owners*), responsáveis por assegurar que o processo atenda às expectativas de desempenho estabelecidas (eficácia e eficiência).

Assim, o dono do processo,

[...] pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócios. A propriedade dos processos pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou parcial. (ABPMP CBOK, 2013, p. 303)

Outro aspecto interessante destacado pelos autores que defendem a visão da Gestão por Processos consiste na definição dos habilitadores do processo, que na visão de Hammer (2013, p. 8) são imprescindíveis na implementação de um processo, de forma que a ausência de um deles compromete o êxito do processo, são eles: a) o desenho do processo (especificando as atividades que deverão ser executadas, por quem, em que lugar, sob que circunstâncias, com que grau de precisão entre outros) delineando a interfuncionalidade; b) indicadores de processo (como indicadores de custo, rapidez e qualidade devem ser prescritos de ponta a ponta de acordo com as metas organizacionais, deduzidas a partir das necessidades dos clientes, para que uma área não provoque declínio em outra); c) executores do processo (devem saber trabalhar em equipe e ter competência para se auto gerenciar); d) infraestrutura do processo (sistemas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos devem apoiar os executores a trabalharem de forma integrada) e; e) dono do processo (responsável pelo processo de ponta a ponta e do seu gerenciamento – ciclo de gestão de processos).

Assim, o conceito de uma organização orientada por processos, na definição da ABPMP CBOK (2013, p. 295) é “uma organização estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócios”.

2.2 BPM - *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS)

2.2.1 Origens do BPM

Harmon (2013, p. 37) explica a evolução dos antecedentes da Gestão de Processos de Negócios (*BPM – Business Process Management*) até seu surgimento. Segundo este autor, três tradições (a tradição de controle da qualidade, a tradição da gestão e a tradição da tecnologia da informação - TI) se fundiram para compor uma abordagem mais abrangente, o BPM.

Paul Harmon (2013, p. 37-42) afirma que todas as três tradições receberam contribuições da simplificação do trabalho e se propuseram a controlar a qualidade dos

resultados, a fim de aumentar a produtividade. Quanto a simplificação do trabalho, o marco inicial remonta à publicação do livro de Frederick Winslow Taylor (Princípios de Administração Científica), em 1911, com estudos sobre o tempo, de uma experimentação sistemática para identificar a melhor maneira de executar uma atividade e de sistemas de controle que medissem e recompensassem os resultados. E parecia explicar, o que Henry Ford, anteriormente (em 1903) havia implementado: uma linha de produção móvel, criando um conceito de desenvolvimento de um carro como um processo único com cada atividade estruturada e sequenciada de modo que o processo como um todo funcionasse de maneira equilibrada e eficiente.

Posteriormente, na primeira metade do século XX, engenheiros como Ben Graham, ampliaram as ideias de Taylor, analisando processos, medindo e empregando verificações estatísticas e as divulgando através de seu livro (*Detail Process Charting – Mapeamento de Processo detalhado*) e em congressos anuais promovidos pela Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos.

Em 1946, foi fundada a Sociedade Americana da Qualidade (*American Society for Quality – ASQ*) e o movimento de simplificação do trabalho que paulatinamente se transformou num movimento de controle de qualidade, sendo consolidado, em 1951, quando Juran publica *Quality Control Handbook* (Manual sobre Controle de Qualidade).

Em 1982, Deming, enviado ao Japão pelo governo americano, após a Segunda Guerra, publica “Saia da Crise”. As proposituras de Deming somadas aos de outros especialistas em qualidade como Shigeo Shingo e Taiichi Ohno, criadores do Sistema Toyota de Produção -STP tornaram o Japão, o país do *Lean* (produção enxuta).

Na década de 70, outras abordagens surgiram como uma metodologia de controle de qualidade, a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*), depois suplantada pelo Seis Sigma (metodologia desenvolvida pela Motorola), o qual aliava análise de processo com técnicas estatísticas de controle de qualidade e um programa de recompensas organizacionais, uma abordagem sobre melhoria contínua.

Em 1995, foi desenvolvido o modelo de maturidade de capacidade (*Capability Maturity Model – CMM*), por Humprey e seus colegas do *SEI – Software Engineering Institute* (Instituto de Engenharia de Software), a pedido do Departamento de Defesa (DoD) dos Estados Unidos, que definia níveis de gerenciamento do processo de *software*, uma versão percussora do *CMMI – Capability Maturity Model Integration* (Modelo de Maturidade da Capacidade), que passou a classificar, não apenas o desenvolvimento de software, mas as empresas como um todo em sua maturidade de processos.

Enquanto isso, uma outra tradição, a tradição da gestão, voltava-se para o desempenho geral da empresa, dando ênfase ao alinhamento estratégico e a organização e gerenciamento dos funcionários a fim de atingir metas corporativas, surgindo assim, várias abordagens como a de Geary Rummler, e a de Michael Porter; e metodologias de gestão, como *Balanced Scorecard* e Reengenharia de processos de negócio.

Geary Rummler juntamente com Brache, publicou *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization* (Melhorando o desempenho: Como Controlar o Espaço Vazio no Organograma), em 1990, propondo “a utilização de diagramas organizacionais, fluxogramas de processo para modelar processos de negócios e análise sobre as atividades funcionais, ressaltando a necessidade de melhoria no desempenho corporativo e asseverando que a melhor forma de fazê-lo seria pela reestruturação de processos”.

Michael Porter, em 1985, publica *Vantagem Competitiva*, defendendo que “a estratégia se relaciona estreitamente com a forma pela qual as empresas organizavam suas atividades em cadeia de valor, constituindo uma base para a vantagem competitiva”. Porter esclarece que é difícil concorrer favoravelmente, por muito tempo baseando-se na “efetividade operacional (executar atividades semelhantes melhor que os concorrentes - abordagem das melhores práticas)”, pois ela é fácil de ser copiada. Sugeriu então, o desenvolvimento de uma “posição estratégica exclusiva (executar atividades diferentes das atividades dos concorrentes ou executar atividades semelhantes de maneira diferente)”, discorrendo que a efetividade se relaciona com a excelência em atividades específicas (funções), a estratégia relaciona-se à associação de atividades (processos). Para o autor, “as posições erguidas sobre sistemas de atividades são bem mais sustentáveis do que aquelas erguidas sobre atividades específicas”, além disso, argumenta que pode ser até mais fácil copiar atividades, mas é difícil copiar a forma que se integra todos os processos.

Nessa mesma dinâmica, a metodologia, *Balanced Scorecard*, desenvolvida por Kaplan e Norton (1996), contribui para “a mensuração de medidas de desempenho com ênfase em um painel de indicadores (*scorecard*)”, procurando também “alinhar medidas departamentais e avaliações de desempenho gerencial em hierarquias que pudessem sistematizar todas as medidas empregada em uma organização”, e contribuíram também, atrelando “responsabilidade das pessoas por fazer com que os processos funcionassem e gerassem clientes satisfeitos” e assim, seu modelo se “inicia com uma estratégia, vincula processos e pessoas” e, deste modo, associa isso a medidas que determinam se as operações foram implementadas em consonância com a estratégia. A Reengenharia de processos (*Business Process Reengineering – BPR*) recebeu influências de Porter, sendo assim, inserida numa tradição de gestão, mas como

também enfatizou a utilização de TI, autores defendem que transitou bem mais na tradição de TI (HARMON, 2013, p. 42-48).

Harmon (2013, p. 49 - 53) esclarece que a terceira tradição, a tradição da tecnologia da informação (final da década de 60), destinava-se, inicialmente, a “utilização de computadores e aplicativos de *software* para automatizar os processos de trabalho”; na década de 70 passou a enfatizar “a automatização de operações administrativas e avançou para a automatização de uma ampla variedade de funções”; e especialmente em 1995, com a utilização da Internet e da *web*, passou a modificar o modo como os clientes interagem com as empresas, de forma que os computadores “de ferramentas para automatização dos processos de negócios internos” passaram a ser usados como “mídias de comunicação que facilitavam novos modelos de negócios”.

No entanto, na década de 90, Michael Hammer, Thomas Davenport e Champy defenderam em seus artigos⁴ e livros⁵ que as empresas deveriam pensar em termos de processo abrangentes e que a força propulsora de mudanças nos negócios era a TI, através portanto, da reengenharia.

Hammer (2013, p. 51) afirma que a TI não é usada apenas para ajudar a reestruturar seus principais processos, mas para ser até a essência de uma linha de negócio totalmente nova”. No final da década de 90, surgiram os sistemas de planejamento de recursos corporativos (*Enterprise Resource Planning – ERP*), propostos por Davenport quando publicou o livro *Missão Crítica*, e os aplicativos de *workflow* voltados para automatizar operações de processamento de documentos.

Em meados de 90, as ferramentas de engenharia de software auxiliada por computador (*computer-aided software engineering – CASE*), criadas em 1980, se reestruturaram e se posicionaram como ferramentas de modelagem de processos de negócio. Também houve substituição dos sistemas especialistas, utilizados para analisar e solucionar problemas complexos, porque precisavam passar por constantes atualizações demandando esforço dos usuários para acompanhar essas modificações, por pequenos sistemas dedicados a ajudar

⁴ HAMMER, Michael. *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* (Reengenharia do Trabalho: Não Automatize, Elimine). Harvard Business Review, Jul./Ago. 1990.

DAVENPORT, Thomas; SHORT, James. *The New Industrial Engineering Industrial: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, 1990.

⁵ DAVENPORT, Thomas. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press: 1993.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. 1993.

funcionários de nível médio a executar tarefas, e principalmente para aqueles destinados a verificar se as políticas estavam sendo implementadas.

Assim, “modelos de processo começaram a se posicionar como um método ideal para estruturar onde e como as regras de negócios seriam empregadas”, surgindo uma nova síntese dessas três tradições: Gestão de Processos de Negócios (BPM- *Business Process Management*). Sendo que este termo foi designado pela primeira vez (denotando o sentido moderno), por Roger Burlton em seu livro *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócios), publicado em 2001 (HARMON, 2013, p. 64).

2.2.2 Conceito do BPM

Com a intenção de utilizar um vocábulo comum e consensualizado, salienta-se que o termo BPM, pode ser facilmente confundido com outros acrônimos em inglês e seu significado varia dependendo do contexto, para referenciar por exemplo, Gerenciamento do Desempenho do Processo (*Business Performance Management*), Modelagem de Processos de Negócios (*Business Process Modeling*), Monitoração de Processos de Negócios (*Business Process Monitoring*), todavia neste trabalho, será doravante utilizado com o significado de Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management*). Também é pertinente, não confundir com *Business Process Management Notation* (Notação para Modelagem de Processos de Negócios – padronização da maneira de se desenhar processos), nem ainda com BPMS - *Business Process Management System* (Sistema de Gerenciamento de Processo de Negócio – ferramentas de software que auxiliam no mapeamento dos processos).

Entendido o termo, também é relevante entender o que ele não significa, bem como o que ele representa, de acordo com a ABPMP CBOOK (2013, p. 13). BPM não é “um processo de melhoria de processos”, é um processo de transformação de processos (vai além da melhoria), pois a transformação implica “repensar, inovar e mudar paradigmas”. Uma transformação, uma harmonização das operações da organização com o meio que contribui para novas formas de geração de valor para os clientes e para a sociedade.

BPM não é gerenciamento funcional tradicional, é um “gerenciamento ponta a ponta de processos de negócios e a orquestração controlada de atividades ao longo de múltiplas funções de negócios são a sua essência” (ABPMP CBOOK, 2013, p. 48). E mudando paradigmas, BPM, também, é uma cultura, “uma nova forma de articular e aplicar de modo integrado (não isolado) abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas e ferramentas”, sendo assim uma “visão holística de organizar, estruturar e conduzir negócios”. Mas, não é uma prescrição de

estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas, é uma disciplina gerencial que compreende “um conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas de administração para orientar (guiar, não prescrever) recursos organizacionais em direção a objetivos definidos”, assim estas princípios e práticas permitem às organizações serem mais eficientes e eficazes na execução dos seus processos, melhor ainda, além processos padronizados e eficientes, diferencia-se por “processos mais flexíveis”, “aumentando a plasticidade das organizações”, conquanto assim, “pode empregar qualquer estrutura de trabalho, metodologia e ferramentas existentes na comunidade de processos, a combinação exata será diferente para cada organização” (GONÇALVES, 2000, p. 17; ABPM CBOOK, 2013, p. 30, 42-43).

Este ajuste à realidade, ocorre haja visto que o BPM trata o processo de negócio de maneira abrangente abordando “O QUÊ, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO E POR QUEM o trabalho é realizado” e uma série de artefatos (contexto de negócio e do escopo do processo, requisitos de clientes, descrição das funções e papéis, entre outros) que facilitam a sua compreensão e a adequação de sua aplicação a depender do contexto, da sua finalidade, daí, embora o “O QUÊ seja de comum acordo, o COMO depende do ONDE” (ABPMP CBOOK, 2013, p. 2, 48).

Além disto, o fato de ser entendido como uma “disciplina gerencial está implícito que as organizações que forem bem-sucedidas em sua implementação terão a capacidade de gerenciar seus processos de negócio de forma eficiente e eficaz, desenvolvem, assim, uma capacidade de BPM”, ou seja, BPM é uma capacidade interna básica, “uma coleção de métodos otimizados, pessoas preparadas (com novos papéis e responsabilidades) e tecnologias adequadas de forma integrada oferecem valor para alcançar os objetivos estratégicos e resultados para os clientes e partes interessadas”, pois o compromisso com o valor do processo e do cliente é o alicerce da prática de BPM (ABPMP CBOOK, 2013, p. 39, 43).

A sua implementação é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva, e assim alinhar a estratégia à operação, reforçando uma vantagem competitiva, conferindo maior resiliência operacional, conformidade menos intrusiva, e conseqüentemente, aumento de produtividade, logo BPM, não é um destino, é uma jornada (ABPMP CBOOK, 2013, p. 44, 64). Uma jornada que tem “foco no presente e no futuro, pois permite atuar de forma pró-ativa com vistas aproveitar oportunidades que virão” (PALUDO, 2013, p. 285).

Diante do exposto, a ABPMP CBOOK (2013, p. 40) sintetiza o Gerenciamento de Processos de Negócio (*BPM*) como:

[...] uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis,

políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Um outro enfoque dado ao conceito de BPM consiste na ampla utilização de uma capacidade, a de TI. Paludo (2013, p. 284) afirma que BPM é “uma filosofia de gestão que propõe a utilização dos recursos de TI (softwares) para facilitar a gestão, melhorar os processos (automatizados ou não) e otimizar os resultados da organização”. Entretanto, Baldan (2007, p. 40) alerta que no final dos anos 90, muitas organizações que empregaram “altos investimentos em TI, não obtiveram o efeito desejado”, e por isso, na virada do século, “a reação foi dar um papel mais relevante aos usuários dos sistemas, passando a reconhecê-los como responsáveis pelo processo”. E a ABPMP CBOOK (2013, p. 62) explica que a tecnologia desempenha “um papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM”, a implementação de BPM “não é um projeto de tecnologia da informação, mas uma aplicação coordenada de práticas de gerenciamento de processos que podem ser habilitadas por tecnologias” e defendendo a premissa: é possível aderir a métodos sem suporte de tecnologia, mas não se pode aderir tecnologias sem métodos.

Vale também o aparte de que BPM implica em um comprometimento contínuo e permanente da organização para o gerenciamento de seus processos.

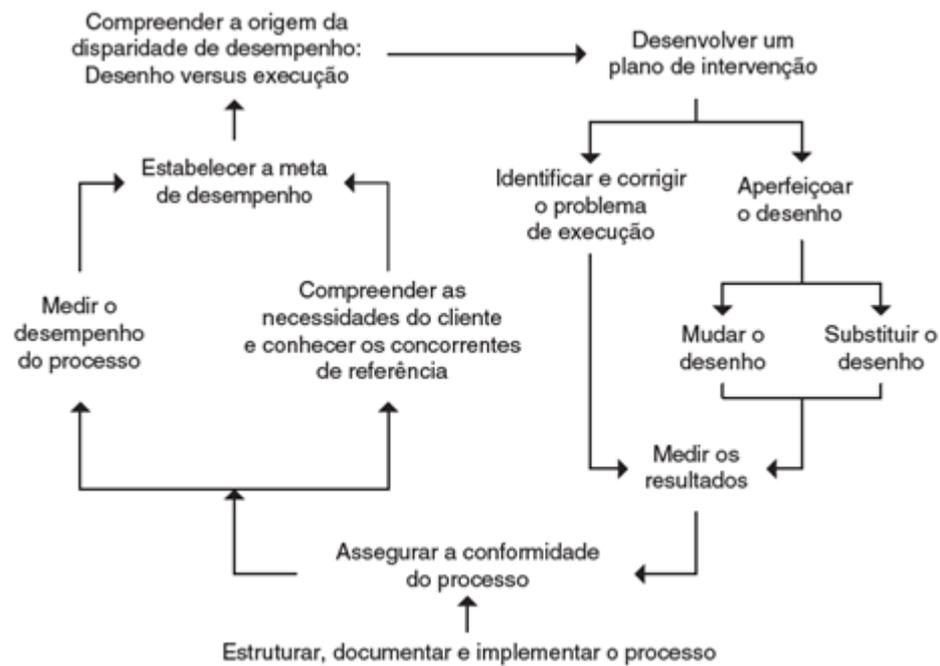
2.2.3 Ciclo de vida de processos de negócios

De acordo com o guia CBOOK da ABPMP (2013, p. 52), a prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas, para manter sua integridade e permitir a transformação. Tal ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento; e Refinamento.

De forma complementar, tal ciclo, sob a ótica de Hammer (2013, p. 5), pode ser esquematizado de acordo com o estabelecido na Figura 6, idealizada a partir do Ciclo Planejar, Fazer, Verificar e Agir (*plan, do, check, act*) – PDCA, de Deming (Deming, 1986)⁶, sobreposto ao desenho do processo.

⁶ Deming, W. E. “Statistical Techniques in Industry”. *Advanced Management*, 18(11), 1953, p.8-12.

FIGURA 5: Ciclo essencial de Gestão de Processos.



FONTE: Hammer (2013, p. 5).

Conforme verificado na Figura 5, o ciclo se inicia na parte inferior, com a criação de um processo formal, seguindo-se o seu gerenciamento de modo contínuo. As métricas fundamentais da medida do desempenho se baseiam nos desdobramentos das necessidades dos clientes e dos requisitos organizacionais. O desempenho é então medido e comparado com as metas de desempenho, baseado nas expectativas dos clientes, em marcos de referência (*benchmarks*) internos e externos. Caso, o desempenho não corresponda às metas, as causas-raiz devem ser determinadas, que podem ter origem no desenho inadequado (requerendo reestruturação) ou na execução (requerendo treinamento adequado, recursos eficientes, equipamentos sem defeitos, por exemplo). Escolhida a intervenção apropriada, é implementada, e seus resultados são avaliados, de modo que o ciclo completo se reinicia.

2.2.4 Ciclo de maturidade

De acordo com a ABPMP CBOK (2013, p. 61), as capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade, competindo às organizações descobrirem que as capacidades necessárias existem em diferentes níveis de maturidade. E para avançar na

implementação de BPM (curva de maturidade) deve identificar e compreender quais competências devem ser amadurecidas.

Assim, as organizações devem avaliar e identificar em qual nível está quanto ao gerenciamento de desempenho de processos, sendo esse, o estágio de avaliação de maturidade em processos, que reflete seu entendimento de como compreendem seus processos, de como está a sua maturidade na medição de processo, na abordagem de BPM direcionando o uso estratégico ou ampliado de tecnologias e de como sua infraestrutura provê suporte a seus processos. E a partir deste entendimento, a organização pode se aprimorar, direcionando esforços e recursos para alavancar processos com foco estratégicos com maior assertividade (FNQ, 2014, p. 19). Diante disto, a ABPMP CBOOK (2013, p. 295) sugere o Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade (CMMI) do *CMMI Institute*, o qual classifica em cinco níveis de maturidade de processos, numa escala o qual o nível 1 é o mais baixo e o 5 é mais alto.

De acordo com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM CBOOK (2013, p. 218) o nível de maturidade representa,

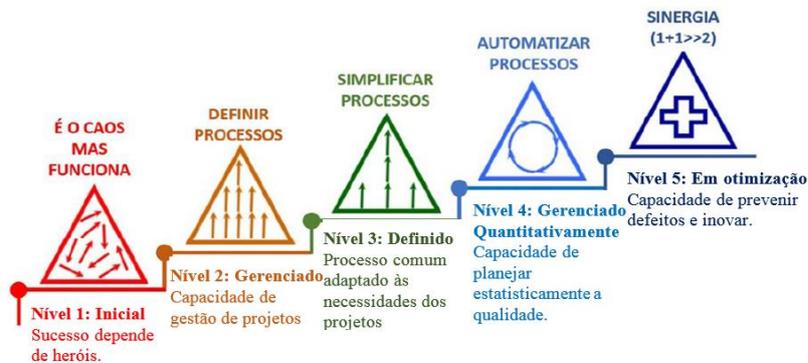
[...] uma jornada a partir de uma perspectiva de trabalho estritamente organizacional para um foco integrado de processos. Em diferentes pontos dessa jornada a organização irá, em geral, enquadrar-se em determinados níveis baseados em características que podem ser definidas e agregadas para formar uma descrição da capacidade da organização em entender e gerenciar seus processos. BPM CBOOK (2013, p. 218).

Assim sendo, a Gestão por Processos passa por um ciclo de vida que se inicia com sua identificação, e segue até a sua implantação e/ou revisão. De acordo com o BPM CBOOK (2013, p. 228-230) e com o Guia de Gestão de Processos do Governo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (2011, p. 14-15), o ciclo de Gerenciamento de Processos - CBOOK encontra-se dividido em cinco níveis/estágios e cada um deles representa a maneira como a organização é transformada na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados. Sendo 1 o nível de mais baixa maturidade e o 5 o de mais alta.

No nível 1- inicial ou aleatório, “nada é esperado da organização, além de fazer o trabalho e entregar o que o cliente quer”, “os processos são executados de forma aleatória (*ad-hoc*), o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados”. No nível 2 - gerenciado ou definido, há “alguns indicadores, métricas e medidas de tempo, custo, capacidade e qualidade são definidos”, “a gestão ocupa esforços nas unidades de trabalho, garantindo que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho”. Com o amadurecimento da organização, no nível 3 – controlado, o “processo passa a usar indicadores, métricas e medidas de desempenho ponta a ponta, deixa de lado limites funcionais e conecta com o foco do cliente”, assim “os processos

padrões são consolidados com base nas melhores práticas”. No nível 4 - gerenciado quantitativamente ou arquitetado ou previsível, os “indicadores, métricas e medidas de desempenho de processo, assim como o gerenciamento de desempenho de processos interfuncionais são determinados a partir dos objetivos estratégicos da organização”, “há gerenciamento estatístico durante a execução de todo o processo, entendendo a variação, de forma que os resultados sejam previstos ainda em estados intermediários”. No nível 5 - em otimização ou gerenciado proativamente, “o gerenciamento de processos e medição de desempenho estão fundidos em um único elemento, em que a medição direciona o gerenciamento e as estratégias e objetivos organizacionais são conectadas ao foco do cliente”, e também “as ações de melhorias proativas e oportunistas buscam inovações que possam superar as defasagens entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos”. Tal entendimento pode ser ilustrado de acordo com o esquematizado na Figura 6.

FIGURA 6: Níveis de maturidade em Gestão por Processo.



FONTE: Adaptado do IFSE/ Escritório de processos - Manual de Processos (2018, p. 18); ABPMP CBOOK (2013, p. 218).

Todavia, segundo a Pesquisa Anual de Iniciativas de BPM, realizado pelo ELO Group, no período de 2008 a 2011, com mais de 317 organizações brasileiras, com o intuito de verificar a evolução do BPM, pode-se observar que a maioria destas empresas adotam processos apenas para padronizar as transformações já ocorridas, enquanto deveriam utilizar a orientação por processos para se transformar primeiro, sinalizando que o BPM vem sendo tratado como uma ação operacional, não estratégica e que não é capaz de impactar nos produtos e serviços entregues pela organização. As práticas mais amadurecidas nas organizações são “Construção e Atualização de Manuais e Procedimento” e “Mapeamento e Atualização de Processos”, apresentando assim, maturidade entre 2 e 3 no íterim da escala de maturidade. Além disso, observou-se que as práticas de disseminação da cultura e marketing de processos, de forma

geral, ainda são poucos frequentes e possuem baixa maturidade, demonstrando que ainda não é uma prioridade organizacional (MACIEIRA; JESUS, 2013, p. 6-9).

O reflexo deste comportamento brasileiro também é observado nas principais publicações sobre BPM, de acordo Iritani *et al.* (2015, p. 177) a partir de uma Revisão Sistemática e Bibliométrica sobre conceitos e práticas de Gestão por Processos, o qual observou que “às práticas de BPM, a modelagem de processos de negócio e a implementação de processos e sistemas de apoio são as mais abordadas nos estudos da amostra”, afirmando que isto “pode ser reflexo das publicações com foco em sistemas de informação, que normalmente fazem uso da modelagem de processos para a implementação de sistemas de BPM (*software*) e arquitetura orientada a serviços”. Isto demonstra que “BPM, devido suas origens em BPR (*Business Process Reengenharia*) e TQM (Total Quality Management), ainda é aplicada como uma abordagem de baixo para cima (*bottom-up*), com melhorias incrementais nos níveis operacionais”. Lamentavelmente, observou que “uma atividade pouco abordada nos estudos foi planejamento de BPM. Essa prática é responsável por fazer a ligação entre os processos de negócio e o planejamento estratégico da organização”.

Diante desse cenário, é preciso que as empresas brasileiras compreendam os benefícios do pensamento da disciplina de BPM e as inspirem a os colocarem acima dos seus desafios.

2.2.5 Benefícios do BPM

Os benefícios potenciais para a organização, clientes, gerência e vantagens para as diferentes partes interessadas podem variar de acordo com a maturidade do processo e no esforço empreendido na implementação de BPM. Segundo o Guia CBOOK (2013, p. 23-28) os principais benefícios podem ser destacados da seguinte maneira:

a) Para a organização: a compreensão das operações de negócios são bem mais compreendidas e o conhecimento é gerenciado, assim as medições e monitoramento do desempenho de processos interfuncionais e o repositório de informação disponíveis de forma imediata, ajudam a responder mais rapidamente a desvios, tornando a empresa mais ágil e a reativa a mudanças se adequando a novas regras e regulamentações e ao verificar se suas metas são alcançadas também ajuda a controlar a qualidade, a reduzir custos e a promoção da melhoria contínua, tornando uma organização mais consistente com suas práticas e uso mais adequado de suas capacidades;

b) Para os clientes: as transformações positivas dos processos (em qualidade e custos, por exemplo) e o compromisso em corrigir desvios contribuem para maior satisfação do cliente;

c) Para a gerência: processos visíveis e mensuráveis conduzem a melhoria no planejamento, indicadores de desempenho permitem a otimização do desempenho, bem como permite comparar o desempenho em diferentes cenários, facilitando o *benchmarking* interno e externo, a visão de processos ajuda a superar obstáculos de fronteiras funcionais, ao focar nas interações e no *handoffs*, a atuação dos gerentes de processo na identificação de disfunções, e na facilitação de sua comunicação entre áreas funcionais permite análise impactos, em caso de incidentes;

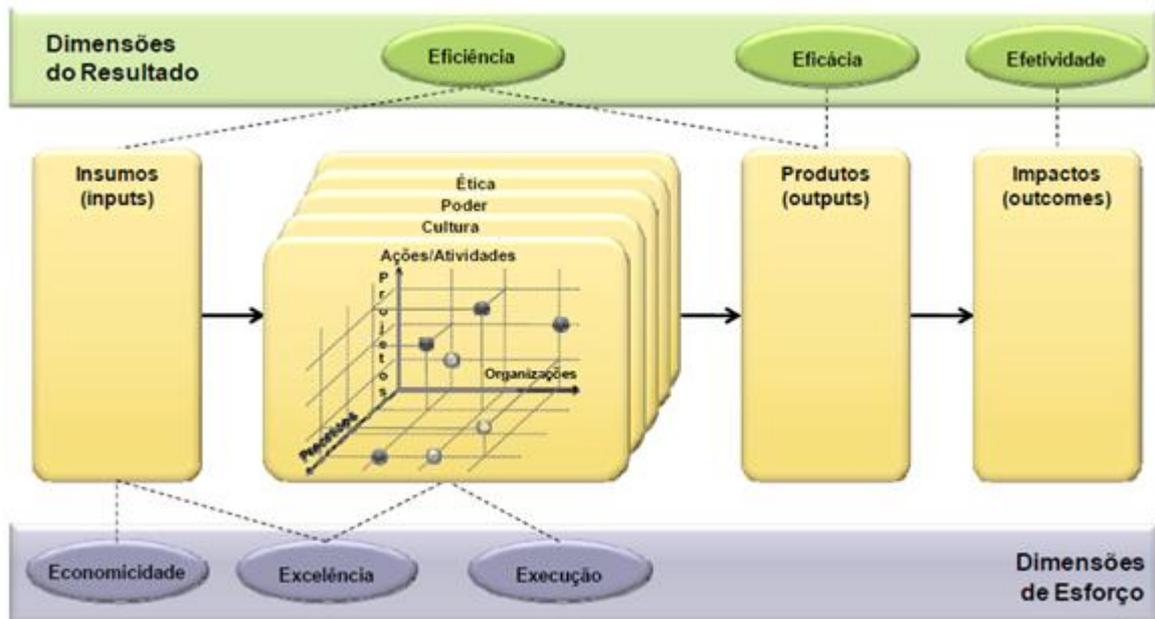
d) Para o ator de processo: há uma facilitação no entendimento e importância de seu papel, pois há metas e indicadores claros, resultando num melhor desempenho, na compreensão do todo que resultam numa maior contribuição para os resultados organizacionais e, por conseguinte, numa maior visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza, além de obter apoio em termos qualitativos (no provimento de habilidades por treinamento) e quantitativos (carga de trabalho ajustado aos recursos disponíveis).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

O termo desempenho está sujeito a variações semânticas e conceituais, todavia, seguindo uma abordagem abrangente, o desempenho pode ser entendido como “esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados” (GESPÚBLICA, 2009a, p. 9). Este é um conceito peculiar, um construto específico para cada objeto, seja ele uma organização, um projeto, um processo, uma tarefa etc. Destarte, o conceito é específico para cada organização, e justamente por ser singular requer a utilização de um (meta) modelo dinâmico, abrangente e multidimensional que permita a elaboração de modelos específicos para cada definição e mensuração do desempenho das organizações. Assim, para que tal modelo possa render os melhores resultados requer apropriação: deve fazer sentido para quem aplica e, não obstante basear-se em princípios firmes, e ser flexível (GESPÚBLICA, 2009b, p.3).

Neste aspecto, o Guia Referencial para Medição de Desempenho da Gestão, do Programa GesPública (2009a, p. 14) sugere um (meta) modelo para mensuração do desempenho, o da Cadeia de Valor e as seis dimensões do Desempenho (6Es), ilustrado na Figura 7. Este (meta) modelo preconiza regras básicas para construção das definições específicas de desempenho para cada organização de modo a explicitar as dimensões de esforço (economicidade, execução e excelência) e de resultado (eficiência, eficácia e efetividade) desdobradas em outras dimensões do desempenho.

FIGURA 7: Metamodelo “Cadeia de valor e os 6Es do Desempenho”.



FONTE: GesPública (2009a, p. 16) adaptado de Martins e Marini (2010).

O modelo, além de mostrar os elementos da cadeia de valor: quantos e quais são os insumos requeridos (*inputs*), quais as ações são executadas (processos/projetos), quantos e quais produtos/serviços são entregues (*outputs*) e quais são os impactos finais alcançados (*outcomes*), mostra também as dimensões do desempenho: efetividade, “impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos, a qual também está vinculada ao grau de satisfação dos clientes ou ao valor agregado”; eficácia, “quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário”; eficiência, “relação entre os produtos/serviços gerados (*outputs*) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade”; execução, “refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos”, excelência, é um elemento transversal, representa “a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade”; e economicidade, relacionada com a “obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro de requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos”. Nota-se que também no bloco de “ações/atividades”, não é unidimensional, representando somente o lado mais visível da organização, há também dimensões que possuem papéis imprescindíveis para a promoção de resultados, como a cultura organizacional, relações de poder, questões éticas entre outras que podem vir a ser consideradas.

E modelos são, portanto, “um conjunto de indicadores relacionados” (GESPÚBLICA, 2009, p. 12). Indicadores são “métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto, com vistas ao controle, comunicação e melhoria” (GESPÚBLICA, 2009b, p. 9). Na conceituação da FNQ (2018, p.6), indicadores são “informações quantitativas que, por meio de uma medição sistemática, permitem avaliar o comportamento de objetos ou de eventos”. E aquilo que será medido (fatia da realidade que os gestores desejam compreender) chama-se atributo. E ao “medir adequadamente o que, de fato, acontece no negócio, os gestores podem tomar decisões mais acuradas e acompanhar os efeitos de suas escolhas “e a partir daí, “criar condições para promover a melhoria contínua dos processos” (FNQ, 2018, p. 3).

A principal característica de um indicador é que ele permite a comparação em relação ao passado (série histórica), referencial de desempenho, compromisso assumido e meta de desempenho (FNQ, 2014, p. 4). Por isto, a ABPMP CBOK (2003, p. 199) define indicador como “uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo”.

Segundo a ABPMP CBOK (2003, p. 200), os indicadores podem ser categorizados em: indicadores direcionadores (*drivers*), que “monitoram a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado” e indicadores de resultado (*outcomes*) que “monitoram o efeito e não permitem mais alterar um dado resultado”.

Martins e Marini (2010, p. 111) afirmam que a modelagem de indicadores, se inicia com a identificação dos objetos mensurados, posteriormente deve-se estabelecer indicadores que cumpram critérios básicos para garantir sua posterior operacionalização, conforme apresentado no Quadro 2, posteriormente tais indicadores devem passar por uma validação preliminar com as partes interessadas, a fim de verificar se atendem às suas expectativas de modo a assegurar a relevância deste, posteriormente são construídas as fórmulas e estabelecidas as metas.

QUADRO 2: Critérios centrais para um indicador.

Critério	Significado
Seletividade ou importância	“Fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados”.
Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade	“Indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado”.
Representatividade, confiabilidade e sensibilidade	“Capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc.”, pois os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e devem possibilitar a pronta avaliação dos efeitos de determinada intervenção”.

Investigativos	“Os dados devem ser fáceis de analisar, sejam eles para registro sejam para reter informações e permitir juízos de valor”.
Comparatividade	“Os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como com séries históricas de acontecimentos”
Estabilidade	“Procedimentos são gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidade, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série histórica”.
Custo-efetividade	“Projetado para ser factível e economicamente viável. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido”.

FONTE: Martins; Marini (2010, p. 110-111).

Assim, para Martins e Marini (2010, p. 110-11) os componentes básicos de um indicador são: medida, “grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas”; fórmulas, “padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo”; índice (número), “valor de um indicador em determinado momento”; padrão de comparação, “índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento”; e meta, “valor (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período”.

A ABMP CBOK (2013, p. 224 citando HAMMER, 2010) alerta que a medição não deve ser apenas do “ponto de vista ‘de dentro para fora’ (*incide out*), mas também deve considerar a perspectiva do cliente ‘de fora para dentro’ (*outside in*)”.

2.4 SETOR DE SERVIÇOS - Breve contextualização, suas classificações e características

Ao longo do processo de evolução natural do desenvolvimento econômico das sociedades (pré-industriais, industriais e pós-industriais), observa-se um fenômeno crescente e consistente, a proeminência do setor de serviços, evidenciada na migração da mão de obra para tal setor e na expressiva participação no Produto Interno Bruto - PIB, a partir da segunda metade do século XX, vista de uma maneira geral, nos países desenvolvidos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 3; BATISTA; HEGELE, 2018, p. 189).

Antes da Revolução Industrial, as sociedades pré-industriais apresentavam como atividades predominantes a agricultura, a mineração e a pesca, voltadas para a subsistência e o uso da força de trabalho era braçal e eram estruturadas em torno da tradição, rotina e autoridade. Já na sociedade industrial, a atividade principal é a produção de mercadorias e, assim, o uso do trabalho humano requer a operação de máquinas, exigindo um trabalho semiespecializado sob

uma estrutura hierárquica e burocrática. E para sustentar este desenvolvimento industrial, surgiram os serviços de infraestrutura, como os de transporte, comunicação e os serviços públicos. Em seguida, a automação introduzida nos processos produtivos resultou numa migração dos trabalhadores para atividades não industriais, como manutenção e consertos.

Aliado a isto, o crescimento populacional e consumo em massa de mercadorias alavancaram o comércio, o setor bancário, de imóveis e seguros. E nesta trajetória, a sociedade moderna, a pós-industrial, apresenta uma crescente preocupação com a qualidade de vida, demandando por serviços como saúde, educação e lazer. Neste cenário, a educação superior passa ser necessária como condição de inserção nesta sociedade, pois é condicional o desenvolvimento de habilidades profissionais e técnicas para responder a problemas de caráter global e interdependentes que requerem que os profissionais precisem, mais do que energia ou força física, dominar o recurso-chave, a informação (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 5-9).

Autores citados por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p.4) enunciaram diferentes definições do termo “serviços”, como as apresentadas no Quadro 3.

QUADRO 3: Conceito de Serviço.

“Serviços são atos, processos e desempenho de ações.”	Zeithaml e Bitner (1996) ⁷ .
“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.”	Gronroos (1990) ⁸ .
“O setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; em geral, ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas que representam essencialmente interesses intangíveis do seu comprador (como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde).”	Quinn, Baruch e Paquette (1987) ⁹ .

⁷ ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Services Marketing**, New York: McGraw-Hill, New York, 1996, p.5.

⁸ GRONROOS, Christian. **Service Management and Marketing**. Lexington, Mass: Lexington Books, 1990, p. 27.

⁹ QUINN, James Brian; BARUCH, Jordan J.; PAQUETTE, Penny Cushman. Technology in Services. **Scientific American**. v. 257, n.2, Dez., 1987, p. 50. Disponível em: <https://www.scientificamerican.com/article/technology-in-services/>.

“Os serviços são atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra em que se considera o desempenho baseado no tempo com a intenção de obter os resultados desejados nos próprios usuários, em objetos ou em outros bens pelos quais os compradores são responsáveis. [...], mas normalmente eles não se apropriam dos elementos físicos envolvidos.”	Lovelock e Wright (2007) ¹⁰ .
“Um sistema de serviço configura-se como a coprodução de valores por pessoas, tecnologia, sistema de serviços internos e externos e informações compartilhadas (como linguagem, processos, medições, preços e leis.”	Spoher <i>et al.</i> (2007) ¹¹ .
“Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.”	Fitzsimmons (2014, p.4).

FONTE: Fitzsimmons; Fitzsimmons (2014, p. 4).

Considerando os conceitos abordados no Quadro 3, é possível destacar algumas das características distintivas dos serviços, a saber: a intangibilidade, o consumo simultâneo, a variabilidade e perecibilidade. Kotler e Keller (2006, p. 384), em relação a intangibilidade, afirmam que “ao contrário dos bens (produtos tangíveis), os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos”, ou seja, produtos são tangíveis, ao passo que serviços não. Já no tocante ao consumo simultâneo, ressaltam que “enquanto os bens materiais são fabricados, estocados, distribuídos e mais tarde consumidos, de modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”, denominando esta última característica como inseparabilidade.

Meirelles (2006, p.119) afirma que o setor de serviços agrega uma diversidade de atividades, sendo assim heterogêneo e com variedade, em termos de características de produto e de processo. Nesse mesmo sentido, Kotler e Keller (2006, p. 385) sustentam que os serviços são variáveis, pois dependem de “por quem, onde e quando são fornecidos” e complementa que são perecíveis, haja visto que “não podem ser estocados”.

Salienta-se que o conceito de serviço, sob o ponto de vista econômico, apresenta uma base conceitual e de classificação das atividades de serviço bastante variada e permanecem indefinições quanto às diferenças entre bens e serviços no debate atual, principalmente, por conta de duas linhas de interpretações teóricas a respeito da expansão do setor de serviços e a sua relação com o grau de desenvolvimento econômico.

¹⁰ LOVERLOCK, Christopher; Wright, Lauren. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 6.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007, p.6.

¹¹ SPOHRER, Jim; MAGLIO; BAILEY, John; GRUHL, Daniel. Steps Toward a Science of Service Systems. **Computer**. Jan., 2007, p. 72.

A primeira vertente consiste numa visão essencialmente industrializada, cujo argumento se baseia na centralidade da indústria como propulsora e desencadeante do desenvolvimento. Diante desta, observa-se que utilizam definições que deixam de fazer sentido em novos contextos econômicos sociais. Por exemplo, na literatura econômica clássica, como na visão de Adam Smith (1776) citado por Meirelles (2006, p. 121), as atividades manufatureiras e agrícolas eram consideradas produtivas, enquanto as de serviço são consideradas improdutivas, pois para este autor um bem só tem valor se for tangível e a perpetuação de valor pressupõe uma base material de suporte. Além disso, as atividades de serviço são consideradas de baixa rentabilidade, pois são alijadas das atividades fim do trabalho e são incapazes de gerar lucros suficientes para sua manutenção e expansão, dependendo por isso mesmo ser realizada pelo governo.

Say (1803) avança em relação a Smith, ao compreender melhor a função econômica e contributiva de valor dos serviços, assegurando que os processos produtivos não são geradores de objetos, mas sim de utilidade, e esta é o motor da economia, o fato gerador de riqueza (SAY, 1803; apud MEIRELLES, 2006, p. 123). Meirelles (2006, p. 127) pontua ainda, que essa abordagem de cunho eminentemente industrial e derivada de uma visão essencialmente material (tangível) da economia, acaba tratando as atividades de serviço como uma categoria residual (um saldo entre a diferença entre o valor total agregado na economia e o montante relacionado às atividades de indústria e agricultura), ainda persiste, a qual pode ser verificada na própria metodologia de classificação do padrão ISIC – *International Standard Industrial Classification*, adotada por organismos multilaterais, como ONU, Banco Mundial e FMI. Também é possível ver o espalhamento desta propositura na Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, elaborada sob a coordenação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o qual segue as diretrizes fornecidas pelo Departamento de Estatística da ONU, classificando-as da seguinte forma as organizações de acordo com a atividade econômica:

SETOR PRIMÁRIO: organizações da área extrativista, agropecuária e pesca,

SETOR SECUNDÁRIO: organizações da área manufatureira e

SETOR TERCIÁRIO: organizações da área de serviços que podem prestar serviços para empresas manufatureiras, para empresas do setor primário ou diretamente para o consumidor. Atualmente, é cada vez mais comum que atividades de contabilidade, transporte, vigilância, refeição e marketing, dentre outras, sejam terceirizadas pelas empresas manufatureiras ou do setor primário, deixando de ser executadas por departamentos dentro daquelas organizações e sendo atribuídas a empresas de serviços especializados.

As organizações de serviços podem ser classificadas em cinco subgrupos:

* Serviços empresariais: consultorias, finanças, bancos, escritórios de contabilidade, vigilância, limpeza etc.;

* Serviços comerciais: lojas de atacado e varejo, serviços de manutenção e reparos;

* Serviços de infraestrutura: comunicações, transporte, eletricidade, telefonia, água, esgoto etc.;

- * Serviços sociais e pessoais: restaurantes, cinema, teatro, saúde, hospitais etc.; e
- * Serviços de administração pública: educação, policiamento, saúde etc. (PEINADO; GRAEML, p. 41-42).

Ressalvadas as fragilidades desta abordagem econômica, na medida em que a economia avança ao longo do século XX, a definição se aprimora, baseando-se em uma outra corrente, a de que defendem que o setor de serviço é o principal responsável pelo processo de desenvolvimento, intitulado este fenômeno como “Economia da Informação” ou “Economia de Serviços”, e ou ainda, “Economia Pós-Industrial” (MEIRELLES, 2008, p. 23).

Em linhas gerais, esta visão moderna se baseia na ideia de fluxo, variedade e o uso intensivo de recursos humanos. O serviço acontece na forma de um fluxo, o usuário dispara a solicitação e o serviço acontece, num fluxo de trabalho contínuo no tempo e espaço, refletindo a simultaneidade e continuidade do processo; a variedade está na diversidade de técnicas produtivas e os recursos humanos representam o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviço, e denotando o caráter relacional e interativo na interface consumidor/usuário e o caráter de intensivo em informação (MEIRELLES, 2006, p. 125).

Assim sendo, o entendimento de serviço como trabalho em processo permite tornar inteligível os atributos clássicos e contemporâneos, como a intangibilidade, a simultaneidade e inestocabilidade, ou seja, a intangibilidade é associada à sua natureza de processo e não ao produto resultante; por ser processo de trabalho, a prestação de serviço é simultânea entre o ato de produzir e consumir e assim, o seu fornecimento se dá de forma contínua no tempo e no espaço e se extingue tão logo se encerra o processo de trabalho. Logo, sendo trabalho em processo, os serviços são em essência geradores de valor e são atividades produtivas, não podendo ser considerado a margem do processo de geração de riqueza porque é intangível, como preconizou Smith, nem se submeter a lógica de valorização do capital industrial.

2.4.1 Reflexos da representatividade econômica dos serviços

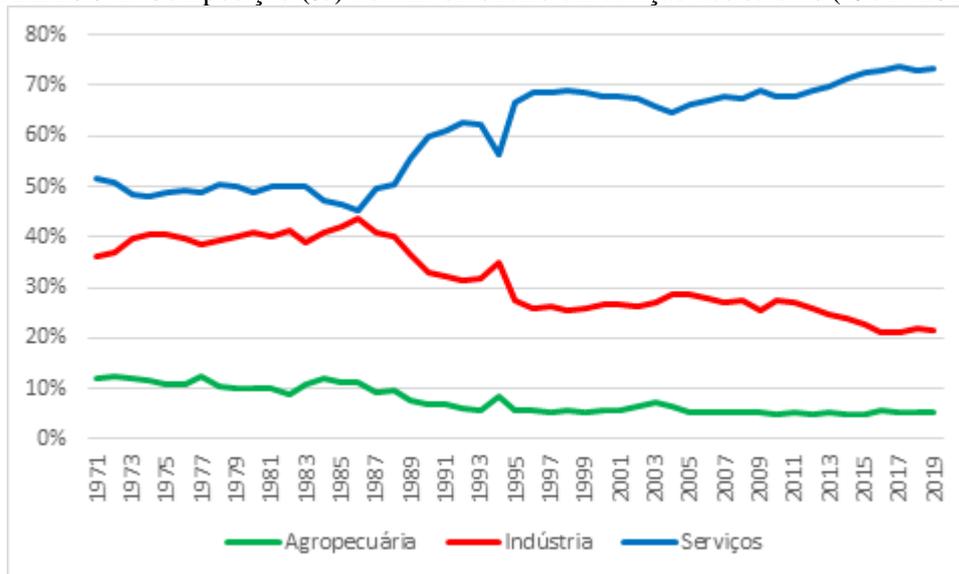
O crescimento na participação do emprego e do valor agregado dos serviços faz com que o setor ganhe mais importância. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, o setor de serviços respondia em 2000, por mais de 70% do emprego e do valor agregado adicionado dos países que fazem parte da organização, sendo que os serviços de mercado representam 50% do total, os quais se tornaram o principal motor da economia e o principal contribuinte para o crescimento da produtividade, especialmente com

o crescimento do uso de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC (SHEEHAN, 2006, p. 133).

No Brasil, o setor de serviços vem ganhando aumentos significativos na participação da composição do Produto Interno Bruto - PIB, conforme demonstrado no Gráfico 1. O PIB, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021) é:

Principal agregado macroeconômico do Sistema de Contas Nacionais e consiste no total da renda gerada em determinado período ou, do ponto de vista da produção, no total de bens e serviços produzidos em determinado período descontadas as despesas com insumos e serviços e somados os impostos sobre produtos líquidos de subsídios.

GRÁFICO 1: Composição (%) do PIB brasileiro em relação aos setores (1971- 2018).



FONTE: Elaboração própria, a partir de dados do IPEA (2021).

Conforme pode-se depreender através do Gráfico 1, a partir de meados da década de 1980, houve um ganho percentual relativo significativo na participação do setor de serviços tanto sobre o setor industrial, quanto o agropecuário. Em termos absolutos do PIB, no período, não houve declínio produtivo industrial e o setor agropecuário aparenta ter adquirido certa estabilidade. A participação do setor de serviços em termos relativos percentuais saltou de 51,61%, em 1971, para 73,47, em 2018, o que aponta que o Brasil já é uma Economia de Serviços e que tem grande influência sobre os demais setores.

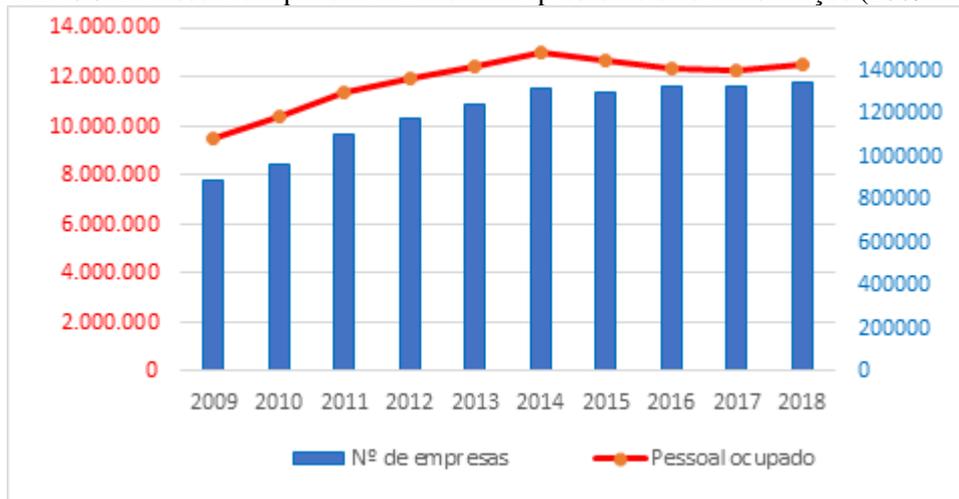
É importante ressaltar que este gráfico não caracteriza que os demais setores sofreram retrocessos improdutivo, nem que uma fatia antes pertencente a agricultura migrou para o setor de serviços, pois esta análise baseia-se em termos relativos e não valores absolutos do PIB (em milhões), os quais sinalizam que todos ganharam grande desenvolvimento técnico e produtivo. Ainda com relação a este sentido, Arbache (2005, p. 566) afirma que a participação nos serviços no PIB, no Brasil, no patamar de 70%, se assemelha à de países com renda *per capita* muito mais elevada e em estágios mais avançados de desenvolvimento industrial, como é o caso da

China (44%), Coreia do Sul (58%, e com PIB *per capita* duas vezes maior que o nosso), salienta também que o único país emergente em situação semelhante ao do Brasil é a África do Sul, o qual enfrenta problemas de crescimento semelhantes ao nosso país.

Complementando o entendimento da trajetória do setor de serviços, Kon (1996, p. 22) discorre que este setor no Brasil, embora pouco diversificado, já era muito representativo no contexto econômico, mesmo antes do período de industrialização (36% do PIB, em 1950), nas fases de ampliação acelerada do setor secundário (década de 50 até o ano de 1980) as atividades terciárias se diversificaram, atendendo a funções complementares às demais, porém em períodos recessivos, como 1980 a 1983, estes serviços continuam a crescer, tendo um papel de amortecer as taxas de desemprego nas fases de crise conjuntural, pois observa-se que há migração de mão de obra para este setor.

Além da participação no PIB nacional, o setor de serviços se destaca por ser o setor que mais emprega mão-de-obra. Segundo o IBGE (2020), baseado na Pesquisa Anual de Serviços – PAS, o mesmo é bastante heterogêneo quanto às suas atividades, quanto ao porte das empresas, a remuneração média e intensidade no uso de tecnologias. No Gráfico 2 é apresentado o comportamento do setor em relação ao pessoal ocupado e número de empresas no setor.

GRÁFICO 2: Pessoal ocupado e número de empresas do setor de serviços (2009 a 2018).



FONTE: Elaboração própria, a partir de dados do IBGE (2020).

De acordo com o Gráfico 2 pode-se verificar que o setor de serviços empregou em 2009, 9,5 milhões de pessoas, seguindo em evolução crescente até 2014, no qual atingiu seu apogeu, 12,9 milhões de pessoas, seguindo-se um leve decréscimo, mas mantendo-se no patamar de 12,5 milhões de pessoas em 2018. Esse contingente estava distribuído em 0,8 milhões de empresas, em 2009, passando por uma trajetória crescente para 1,3 milhões de pessoas, em 2018. De acordo com o IBGE (2020), em 2018, essas empresas geraram R\$1,6 trilhão em

receita operacional líquida e os trabalhadores do setor receberam R\$ 353,4 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações.

2.4.2 Aspectos relevantes à gestão de serviços - Compreendendo os fatores que contribuem na geração de valor

Corrêa e Giansesi (2019) afirmam que as operações de manufatura têm recebido uma atenção crescente no que concerne ao seu gerenciamento estratégico, todavia as operações de serviço ainda são tratadas de forma simplista, mesmo diante de sua importância. Na visão dos autores, os serviços podem ser utilizados como diferencial competitivo em empresas de manufatura, consoante ao que preconiza Porter (1985, p. 11), o qual propõe três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar para competir no mercado, a saber: liderança em custos (através da economia de escala), diferenciação através da criação de algo considerado exclusivo (como serviço ao consumidor, rede de distribuição, imagem da marca etc.) e foco, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

Em relação aos serviços como atividades internas de apoio em uma empresa, asseveram que nestas é importante frisar uma nova forma de pensar as operações introduzindo o conceito de “cliente interno”, ou seja, as subdivisões funcionais, seja em uma empresa industrial ou de serviços, executam atividades de apoio às atividades fins, e assim podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação cliente-fornecedor interno. Assim, uma boa gestão desta relação, contribui para a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, e primordialmente que estas funções-cliente, em termos de qualidade, prazo e custos, possam ser planejados visando atender as necessidades do consumidor final da empresa (CÔRREA; GIANESI, 2019).

Para uma execução exitosa desse modelo, considera-se necessária a difusão dos conceitos de gestão estratégica de serviços aos integrantes da empresa e o estabelecimento de um padrão de decisões para que as ações, em todos os níveis, que estejam coerentes e contributivos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, alguns critérios competitivos para operações de serviços podem ser colocados sob análise dos gestores, conforme é sugerido no Quadro 4.

QUADRO 4: Critérios competitivos para operações de serviços.

Critérios	Significado
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Atendimento / atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/ segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

FONTE: Côrrea e Gianesi (2019).

Os critérios destacados no Quadro 4 demonstram ser genéricos, devendo cada organização analisar a importância prioritária para seus clientes face a sua estratégia competitiva e escolher aqueles que serão referenciados nos objetivos estratégicos organizacionais. Não obstante, é possível identificar e defrontar com as competências atuais e futuras, no sentido de explorá-las ao máximo; facilitar a definição de padrões para as áreas de decisão, utilizando critérios de desempenho desagregados (todavia, coerentes entre si e coerentes com os critérios de desempenho da empresa como um todo) que irão direcionar as decisões cotidianas em cada área de decisão, constituindo-se assim no padrão de decisões desejados e, também, é possível a partir deles identificar os processos-chaves mantendo-se o foco no cliente (CÔRREA; GIANESI; 2019).

Buscando atrelar essas contribuições comumente empregadas na iniciativa privada, porém trazendo à tona a realidade do serviço público, Wischrals (2010, p. 15) reitera que a busca da qualidade do produto ou serviço prestado nas organizações da iniciativa privada é uma questão de sobrevivência no mercado e na iniciativa pública é questão de respeito ao cidadão, cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública – legalidade, publicidade, moralidade, eficiência e impessoalidade – e aumento da competitividade do país.

Nesse sentido, cabe algumas reflexões que demonstrem, mesmo que de forma não aprofundada, os desafios da iniciativa pública nessa busca pela qualidade na prestação dos serviços à sociedade.

2.4.3 Gestão de serviços públicos - Desafios e percalços da realidade brasileira

A trajetória brasileira na busca pela prestação de um bom serviço público é um contínuo de avanços e retrocessos, na linha do tempo. Inicialmente, segundo publicações do Ministério de Planejamento (Caderno 1- Documento de Referência/ Gespública (2007, p. 7) e Caderno 3 /Gespública (2007, p. 6), o governo teve que vencer o sistema patrimonialista, iniciado nos anos 30, e caracterizado por um sistema burocrático profissional, regido pela centralização e padronização culminando em disfunções (excesso de ritualismo e formalismos) que impedem que os serviços sejam ágeis e transparentes.

Esse modelo de gestão travado fez com que os governos seguintes iniciassem um contínuo de medidas de simplificação em vistas de promover a desburocratização. Em vista desses percursos evolutivos, como apresentado na Figura 8, de forma simplificada, há alguns marcos históricos importantes para a busca de um serviço público mais flexibilizado que considere de fato o atendimento aos interesses públicos.

FIGURA 8: Alguns marcos históricos da flexibilização da gestão de serviços públicos.



FONTE: Adaptado de Gespública (2007, p. 6).

Cabe-se destacar que ao longo desse percurso evolutivo da desburocratização do serviço público, também houve momentos de retrocessos nessa caminhada, a exemplo da revogação do

Programa GesPública, em meados do ano de 2017, sendo substituído pelo Simplifique (Decreto 9094/17).

O GesPública foi um Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, cuja finalidade era contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. Seus fundamentos foram oriundos do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, criado a partir da adaptação do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, representando uma busca por uma melhor ferramenta para a desburocratização, permitindo uma avaliação imparcial da gestão pública, de forma técnica e com visão gerencial. As filosofias do MEGP são voltadas para:

- * Pensamento sistêmico (entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização),
- * Aprendizagem organizacional (busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências),
- * Cultura da inovação (promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização),
- * Liderança e constância de propósitos (a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais),
- * Orientação por processos e informações (compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis),
- * Visão de futuro (indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo),
- * Geração de valor (alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas),
- * Comprometimento com as pessoas (estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho),
- * Foco no cidadão e na sociedade (direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade),
- * Desenvolvimento de parcerias (desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias),
- * Responsabilidade social (atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais),
- * Controle social (atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos),
- * Gestão participativa (estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas) (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2010, p 13 - 21).

Diante deste contexto, Paula (2018, p. 14) afirma que ao longo da administração pública brasileira, as reformas propostas por governantes geram impactos nas estruturas administrativas e institucionais do Estado, negativamente ou positivamente. Todavia, há o “caráter incompleto das reformas empreendidas sobre a administração pública, visto que as agendas de reformas são iniciadas, mas passado o tempo são substituídas, sem que haja um aprofundamento dos

modelos que responderam positivamente”. Para a autora, dentre os fatores causadores desse comportamento, está o fato de os políticos terem baixa percepção sobre a relevância da gestão como forma de alcance dos resultados governamentais, priorizando obras de maior apelo à população.

A Academia Brasileira de Qualidade (2019, p. 12-15) afirma que o GesPública, fortaleceu um novo arranjo composto por órgãos, entidades, servidores públicos e integrantes da sociedade civil, especialmente ofereceu cursos de capacitação em gestão, sobre os instrumentos que compunham o Programa e ainda, que os impactos desta descontinuidade ainda não foram mensurados, assim como seus desdobramentos.

2.4.4 Serviços públicos

Segundo o artigo 175 da Constituição Federal (1988), “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”. Assim, é possível depreender que o serviço público é de titularidade privativa do Estado, e que este pode conceder ou permitir a sua prestação por particulares, mediante concessão ou processos de licitação.

Nesse sentido, Meirelles (2016, p. 418) ressalta que,

Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado.

Os serviços públicos são classificados como demonstrado no Quadro 5 a seguir:

QUADRO 5: Classificação dos serviços públicos.

Critério	Classificação	Significado	Exemplos
Essencialidade	Serviço público, propriamente ditos	São os que a Administração presta diretamente (não podem ser delegados) à comunidade, por “reconhecer sua essencialidade e necessidade para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado”, assim o serviço objetiva a satisfação de necessidades gerais e essenciais da sociedade.	Serviços de defesa nacional, de poder de política, de tributar, de punir e de preservação da saúde pública.

	Serviços de utilidade pública	São os que “a Administração, reconhecendo sua conveniência (não essencialidade, nem necessidade) para os membros da coletividade, presta-os diretamente ou aquiesce em que sejam prestados por terceiros (concessionários, permissionários ou autorizatários), nas condições regulamentadas e sob seu controle, mas por conta e risco dos prestadores, mediante remuneração dos usuários”, deste modo visa facilitar a vida do indivíduo na coletividade.	Serviços de transporte coletivo, energia elétrica, gás, telefone.
Adequação	Serviços públicos próprios do Estado	São “aqueles que se relacionam intimamente com as atribuições do Poder Público (Segurança, polícia, higiene, saúde públicas, judiciário etc.)” requerendo por parte da Administração o uso da supremacia sobre os administrados, por isso, não pode ser delegado. Geralmente são gratuitos ou de baixa remuneração.	Serviços de polícia e saúde pública.
	Serviços públicos impróprios do Estado	São “os que afetam substancialmente as necessidades da comunidade, mas satisfazem interesses comuns de seus membros”. A administração direta ou indiretamente os presta de forma remunerada.	Serviços de utilidade pública
Finalidade	Serviços administrativos	São “os que a Administração executa para atender a suas necessidades internas ou preparar outros serviços que serão prestados ao público”.	Serviços de imprensa oficial.
	Serviços industriais	São “os que produzem renda para quem os presta, mediante a remuneração da utilidade usada ou consumida, remuneração denominada de tarifa ou preço público. São impróprios do Estado.	Serviços de transportes ou telecomunicações
Destinatários dos serviços	Serviços <i>uti universi</i> ou gerais	São “aqueles que a Administração presta sem ter usuários determinados, para atender à coletividade no seu todo”.	Serviços de polícia, iluminação pública e calçamento.

	Serviços <i>uti singuli</i> ou individuais	São os que têm usuários determinados e utilização particular e mensurável para cada destinatário”.	Serviços de telefone, água, transporte coletivo e individual, uso de rodovia e energia elétrica.
Exclusividade	Exclusivos	São serviços com exclusividade na prestação do serviço pelo Poder Público, como os encontrados na CF/88, nos artigos 21, X, XI, XII e 25, § 2º.	Serviço postal e o correio aéreo nacional (art. 21, X), serviços de telecomunicações (art. 21, XI), os de radiodifusão, energia elétrica, navegação aérea, transportes e demais indicados no artigo 21, XII e o serviço de gás canalizado (art. 25, § 2º).
	Não exclusivos	São serviços que podem ser executados pelo Estado ou pelo particular mediante autorização, como os concernentes a ordem social, incluindo a saúde (arts. 196 e 199), previdência social (art. 202), assistência social (art. 204) e educação (arts. 208 e 209), logo também podem ser considerados serviços públicos próprios se prestados pelo Estado ou impróprios quando prestados por particulares sujeitos a autorização e controle do Estado.	Serviços de saúde, previdência social, assistência social e educação.

FONTE: Adaptado de Meirelles (2016, p. 419 - 424) e Di Pietro (2017, p. 188-189).

O regime jurídico dos serviços públicos é regido por determinados princípios. Alguns constitucionais (caput do art. 37 da CF/88), como o princípio da legalidade (“o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum”), a moralidade (“o agente administrativo não poderá desprezar o elemento ético de sua conduta”), impessoalidade (o administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal, de forma impessoal, cuja finalidade seja interesse público), publicidade (“é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos”) e eficiência (“exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”) (MEIRELLES, 2016, p. 91–105). Outros específicos definidos pela

Lei 8.987/95 que regulamenta a prestação dos serviços públicos, bem como a concessão de permissão feita a particulares, que no seu art. 6º, §1º considera como serviço adequado:

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

§ 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço.

Assim, os princípios norteiam os dirigentes e tomadores de decisão, no Âmbito da administração pública, para que estes respondam aos desafios dentro de uma perspectiva de resultados, voltados para o interesse público. No entanto, a ambiência da esfera pública é complexa e demanda esforço de contextualização, procurando adotar enfoques que mobilizem expectativas dos dirigentes e da população em geral. Um desses enfoques que avançou nos 90 é a gestão para resultados que pressupõe a “construção de uma agenda estratégica, da pactuação interna e alinhamento da estrutura implementadora, do alinhamento de processos, estrutura e pessoas, além do monitoramento, avaliação e aprendizado” (MARTINS, MARINI, 2010, p. 9). Deste modo, alinhamento e otimização são questões essenciais. “A otimização de processos vai ao encontro do imperativo da eficiência: fazer mais e melhor com menos recursos” (MARTINS, MARINI, 2010, p. 155).

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposta do trabalho foi identificar os principais ganhos e benefícios adquiridos pelo Setor de Produção Gráfica/Campus João Pessoa, a partir da modelagem do processo de requisição de serviços utilizando metodologia de gerenciamento de processos com linguagem BPMN.

Para tanto, quanto à natureza, a pesquisa pode ser considerada como sendo **aplicada**, pois segundo Vergara (2000, p.47), esta “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos”; neste caso, refere-se a identificar problemas e propor soluções no processo de requisição de serviço da Coordenação de Produção Gráfica - CPG do IFPB/JP.

Ainda, em relação à forma de abordagem, no que diz respeito à natureza dos seus dados, configura-se como sendo **qualitativa**, conforme preconiza Richardson (2012, p. 80), ao afirmar que tal análise se emprega quando “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certa variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos [...]”.

E no que tange à abordagem de pensamento e de raciocínio, enquadra-se como sendo um **método indutivo**, pois segundo Gil (2008, p. 10), neste método parte-se “da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização”.

No que concerne aos tipos da pesquisa em relação aos objetivos, apresenta-se como **descritiva**, a qual no entendimento de Gil (2008, p. 28) tem como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Neste trabalho é necessário descrever as etapas do processo atual de requisição de serviço, para que em seguida possa-se identificar problemas e fragilidades, para só então apresentar propostas de melhorias.

Quanto aos procedimentos técnicos, delinea-se como um **estudo de caso**, o que conforme Gil (2008, p. 57), é caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. A pesquisa descritiva, no caso em estudo, engloba a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Configura-se como sendo uma **pesquisa bibliográfica**, de acordo com Vergara (2000, p. 48), uma vez que procura adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de livros e artigos científicos que abordavam assuntos relacionados a modelagem de processos. Consiste também em uma **pesquisa de campo**, como afirma Vergara (2000, p. 47), pois “é uma

investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA, UNIVERSO E AMOSTRA

A instituição escolhida para ser objeto da pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, no Campus João Pessoa - IFPB/JP, especificamente a Coordenação de Produção Gráfica, recém extinta¹², subsistindo o setor de Produção Gráfica, a qual foi incorporada a Coordenação de Gestão Documental.

O IFPB é uma instituição pública (autarquia federal) de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura - MEC, criada nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (IFPB, 2021). Referência em ensino profissional na Paraíba, o IFPB conta com 21 unidades espalhadas em todo o Estado, entre Campus (Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Monteiro, Patos, Picuí, Princesa Isabel, Santa Rita, Sousa e Santa Luzia) e Campus Avançado (Cabedelo Centro, João Pessoa Mangabeira, Soledade, Areia e Pedras de Fogo), estes são vinculados à Reitoria, que tem sede na Capital paraibana (IFPB, 2021).

O Campus de João Pessoa, mais antigo do IFPB, é uma instituição centenária, construído nos anos 60 para sediar a Escola Técnica Federal da Paraíba – ETEFPB, recebendo diversas denominações ao longo de sua trajetória: Escola de Aprendizes Artífices da Paraíba (1909 a 1937), funcionando no Quartel da Força Policial; Liceu Industrial de João Pessoa (1909 a 1937), funcionando no endereço atual, Avenida João da Mata; Escola Industrial Coriolano de Medeiros ou Escola Industrial Federal da Paraíba (1937 a 1961); Escola Técnica Federal da Paraíba (1961 a 1967); Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET/PB (1967 a 1999); e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, em 2008 (IFPB, 2012, p. 6-8).

Criada inicialmente oferecendo quatro curso técnicos profissionalizantes para fornecer mão de obra barata e contribuir para o processo de industrialização no país, intensificado a partir de 1930, hoje oferece educação profissional, tecnológica e humanística, em vários níveis e modalidades, sendo 17 cursos superiores, nove cursos técnicos integrados ao ensino médio, sete cursos técnicos subsequentes ao ensino médio, dois cursos de Formação Inicial e Continuada - FIC, duas especializações, dos mestrados profissionais e um mestrado acadêmico (IFPB, 2012, p. 6-8; IFPB/JP, 2016).

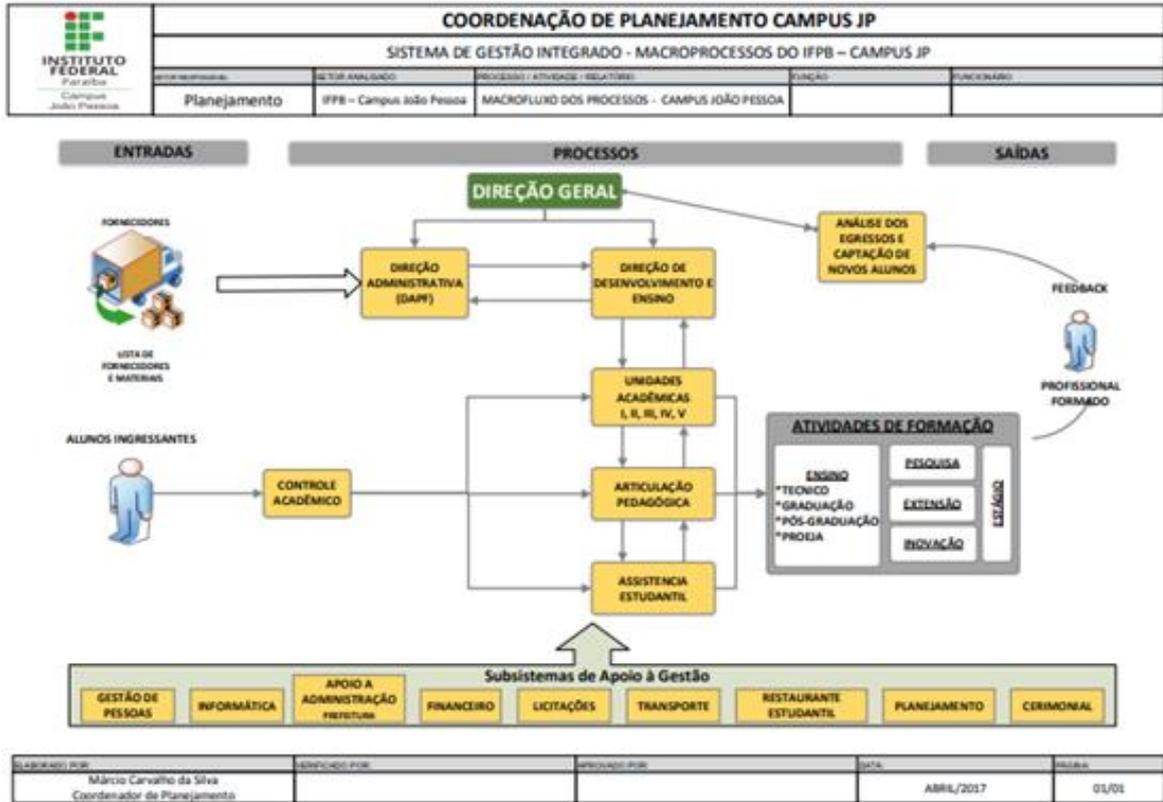
¹² Resolução nº 007 - CD/JP de 29 de julho de 2019.

Sua estrutura organizacional se distribui pelos três níveis da administração, isto é, Nível Estratégico, Tático e Operacional; a mesma foi recentemente alterada conforme a Resolução n 007 - CD/JP - IFPB, de 29 de julho de 2019, onde foram extintas algumas coordenações e criadas outras, sendo o principal motivo dessa atualização a determinação do governo federal pela extinção de Funções Gratificadas (nível 4 - FG4), obrigando as instituições a recomponem suas estruturas aglutinando algumas dessas coordenações, ampliando as responsabilidades das mesmas.

No Anexo 1 se encontra a estrutura organizacional do IFPB/Campus João Pessoa. Nela, pode-se compreender o nível estratégico representado inicialmente, por um órgão colegiado, isto é, o Conselho Diretor representando a instância maior e responsável por deliberações no modo de atuação da instituição, além da Direção Geral - DG; do Desenvolvimento do Ensino - DDE e a de Administração e Finanças - DAF. No segundo nível, o tático, encontra-se representado os Departamentos que dão suporte recebendo as decisões globais tomadas no nível estratégico e as transformando em programas de ação para o nível seguinte, salienta-se que tais órgãos têm sua estrutura, competências e atribuições definidas no Regimento Geral do Instituto; por fim, o nível Operacional, representado pelas Coordenações acadêmicas e administrativas, assim como seus Núcleos administram a execução e a realização das tarefas e atividades que lhes competem (IFPB/JP, COPLAN, 2021).

A Coordenação de Planejamento Institucional do campus JP é a unidade organizacional que auxilia a Direção Geral no alcance das Diretrizes Estratégicas do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aliado aos preceitos da Governança Institucional, estimulando a cultura de Planejar como algo essencial à consecução dos objetivos institucionais. Representa hoje a unidade gestora que contribui diretamente com a visão baseada em processos e projetos e contribui nesse entendimento desenvolvendo modelos representativos da dinâmica de funcionamento da instituição, a exemplo do Fluxo de Valor (Figura 9), onde é possível perceber a representação dos processos finalísticos, gerenciais e de suporte à gestão.

FIGURA 9: Macrofluxo IFPB/Campus João Pessoa.



FONTE: IFPB/JP, COPLAN (2018).

Conforme observado na Figura 9, os órgãos e setores se comunicam de forma transversal, a fim de transformar as entradas (*inputs*), sejam elas materiais dos fornecedores, ou informações e conhecimento trazidas pelos alunos ingressantes em saída na forma de alunos formados e egressos à instituição, trazendo contribuições de melhorias contínuas através de feedbacks que auxiliem a instituição no processo finalístico de formação dos alunos, cujo valor é uma formação e qualificação profissional, tecnológica e humanística, por meio do ensino, pesquisa e extensão, em vários níveis e modalidades, com estreita articulação entre os setores produtivos e a sociedade. A Direção Geral juntamente com o Planejamento (COPLAN) executam processos de gerenciamento. Os demais setores do subsistema de apoio à gestão realizam prioritariamente processos de suporte. E os setores envolvidos na atividade finalística da instituição de ensino, pesquisa e extensão, executam os processos primários.

Também é possível depreender do Anexo 1, estrutura organizacional do IFPB/JP, que a Coordenação de Gestão Documental, a qual contém o setor de Produção Gráfica está subordinada ao Departamento de Apoio à Administração – DAA. Pela Figura 9, observa-se que tal departamento, e por conseguinte, tal setor, realizam processos de suporte aos processos finalísticos da instituição. Assim, o setor de Produção Gráfica oferece os serviços de impressão,

reprodução, encadernação, escaneamento e corte de papel, aos servidores do Campus (docentes e servidores administrativos).

3.2.1 O setor analisado - Setor de Produção Gráfica

A Coordenação de Gestão Documental é hoje uma unidade organizacional que congrega as demandas das extintas Coordenações de Protocolo, do Arquivo Central e de Produção Gráfica, sendo esta última o foco da presente pesquisa, passando a ser denominada como Setor de Produção Gráfica. Sua atual estrutura agregou o corpo de profissionais servidores das antigas coordenações numa mesma unidade, aumentando a responsabilidade da chefia na condução das atividades desenvolvidas na coordenação.

Sendo assim, considera-se que o time de profissionais que dá suporte neste setor é composto por um administrador e um servente de limpeza que atualmente executa atividades operacionais no manuseio de máquinas reprográficas, além de utilizar dos serviços prestados por profissionais terceirizados, contratados para atuarem no perfil de reprografia e atendimento ao público.

No escopo das atribuições da Produção Gráfica, encontram-se as seguintes atividades:

- Impressão (preto/branco e colorida),
- Reprodução,
- Encadernação,
- Escaneamento e
- Corte de papel.

Tais serviços dão suporte às atividades docentes e às administrativas do IFPB, campus João Pessoa. Quanto ao apoio ao processo de ensino e aprendizagem, é permitido a reprodução de avaliações (provas), listas de exercícios ou práticas de laboratório, de até quatro originais por vez, conforme Portaria n° 058 - DG/JP - IFPB, de 15 de fevereiro de 2016, o qual consta como Anexo 2. Quanto às demandas administrativas, são oferecidos os serviços de impressão, encadernação e escaneamento de materiais oficiais do IFPB, como manuais de controle de atividades das coordenações, livro de ocorrências (para as portarias, gabinetes odontológicos e médico), projetos de cursos, ligados à administração e ao ensino. O corte de papel é executado até o tamanho máximo de A3, obedecendo aos limites, mínimo de 50 folhas e o máximo de 400 páginas, devido a capacidade da guilhotina. Também contribui para política de aproveitamento de materiais ao transformar resíduos de papel em blocos, para uso como rascunho, os quais são disponibilizados para o setor administrativo.

O ambiente onde são feitas as atividades de reprografia dispõe de um espaço estrategicamente localizado no centro da instituição estando mais próximo aos blocos das Unidades Acadêmicas que correspondem aos ambientes de trabalho dos docentes, os principais demandantes do setor. Dispõe de duas máquinas para reprodução de materiais e outros equipamentos que possibilitam realizar os demais serviços do setor.

Em parceria com a Coordenação de Tecnologia da Informação - CTI, do campus JP, foi desenvolvido um sistema gerencial via web, intitulado de “Solicitação de Serviço Reprográfico - SSR, com a finalidade de melhorar o serviço prestado à comunidade acadêmica garantindo maior dinamismo às solicitações pelas áreas demandantes.

Considerando que a instituição funciona nos três turnos, é fundamental que o Setor de Produção Gráfica consiga atender as demandas em todos os períodos. No entanto, devido ao quadro de pessoal reduzido, a mesma só atua em dois turnos (diurno e vespertino), deixando o terceiro turno com atendimento restrito. Não obstante, em vista de superar a lacuna de atendimento ao público noturno, estabeleceu-se uma logística de atendimento que possibilita a entrega dos pedidos em tempo hábil, contando prioritariamente com a disponibilidade do docente. Nesse sentido, o sistema informatizado viabilizou essa dinâmica de atendimento facilitando a melhor comunicação das partes interessadas e obtendo ganhos significativos para superar conflitos e atrasos nas entregas.

Salienta-se que os serviços oferecidos pelo setor de Produção Gráfica são realizados de forma direta (com equipe própria, funcionando em plantões- diurno e noturno) e indireta (com uma pessoa terceirizada- plantão diurno), totalizando quatro funcionários no universo da amostra. A **amostra** desta pesquisa, coincide com a equipe formada para especificar, acompanhar, definir ações, revisar e validar atividades relacionadas ao mapeamento dos processos no setor. Tais funcionários (o responsável pelo setor e dois funcionários indicados por este) apresentavam as seguintes características: tinham acesso às informações do setor, conheciam suas responsabilidades, tinham credibilidade junto aos demais colaboradores e tinham tempo disponível. Consoante ao que afirma a ABPMP no CBOK (2013, p. 117) “um método corrente de coleta de informação e preparação para análise de processos é entrevistar aqueles que participam das atividades ou, de alguma forma, estão associados ao processo”.

Tal amostra é, portanto, não probabilística, seguindo o critério de acessibilidade e conveniência.

3.3 INSTRUMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada, cujo roteiro encontra-se no Apêndice 1, com o dono do processo, o responsável pelo setor de Produção Gráfica, senhor Alexandre Dantas de Medeiros.

Nesta entrevista, foram elencados vários pontos para serem explorados, o que na visão de Vergara (2000, p. 55), consubstancia-se como uma **entrevista por pauta**. Gil (2008, p. 112) afirma que este tipo de entrevista (por pauta) tem um desenvolvimento mais flexível, e apresenta certo grau de estruturação, nela o entrevistador vai explorando os pontos de interesse ao longo do curso, por meio de perguntas diretas e o entrevistado fala livremente sobre esta pauta. Durante a entrevista, ao invés de gravar a entrevista, para deixar o entrevistado mais à vontade, foram realizadas anotações, assim como sugere Vergara (2000, p. 55). Tais anotações foram utilizadas para reconstruir de forma mais estruturada as informações coletadas, originando documentos contendo a modelagem do processo, usando a notação de BPMN, posteriormente foram apresentadas para todos os atores do processo (responsável pelo setor e funcionários, tanto operacional, como de atendimento ao público) em encontros de revisão dos documentos. Os operadores do processo consultados, além de identificar os processos de trabalho, também instruíram a realização dos procedimentos e revisaram as modelagens da situação atual (Modelagem *AS-IS*) e futura (*TO-BE*), fornecendo assim subsídios para a documentação gerada durante a pesquisa, o POP – Procedimento Operacional Padrão.

Além disso, foram feitas visitas para realizar observação no ambiente de trabalho, com o intuito de complementar o entendimento depreendido na entrevista com a visão dos funcionários, procurando observar *in loco*, algumas particularidades do processo analisado. O tipo de observação realizada foi o de **observação simples**, no qual segundo Vergara (2000, p. 54), o pesquisador “mantém certo grau de distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar, é um espectador não interativo”.

As entrevistas, encontros de revisão e observações foram realizadas para coletar informações sobre a perspectiva de negócios, operacional e seu alinhamento estratégico com a perspectiva corporativa. A entrevista e observação direta simples foram realizadas no período de agosto a outubro de 2018.

No **roteiro**, há dez perguntas agrupadas, de acordo com o objetivo dos questionamentos, em sete grupos. A primeira indagação, conta com quatro pontos questionadores, coleta-se informações sobre o perfil do entrevistado, caracterizando-o como dono do processo ou não. As perguntas nº 2 e 3 identificam o setor e os serviços oferecidos. O grupo seguinte contribui

com o entendimento de quem são os usuários dos serviços oferecidos, e das necessidades destes, bem como se são satisfeitas (valores), ou não, sendo constituído pelas perguntas n° 4, 5 e 6. A indagação seguinte aborda o entendimento dos macroprocessos e da relação entres os processos. A pergunta n° 8, conta com cinco pontos a serem esclarecidos, procurando identificar o processo com base nas experiências dos servidores (objetivo, as atividades, tarefas e o relacionamento entre elas, prazos para a execução de cada atividade, as entradas, produtos, recursos - atores responsáveis por cada atividade) e a regras de cada atividade. Salienta-se que esta pergunta é realizada para um processo, devendo ser repetida, conforme a quantidade de processos a modelar. Na questão n° 9, busca-se caracterizar os pontos críticos e dificuldades durante o processo analisado. Finalizando com a pergunta n° 10, na qual se visa obter sugestões de melhorias para o processo analisado.

O roteiro foi elaborado com base nas experiências de entrevistas, realizadas durante o período de estágio na COPLAN, com foco em obter informações necessárias para entendimento do processo, bem como fornecer um arcabouço necessário para elaboração dos mapas de modelagem e da documentação POP, gerada ao final do estudo, com um mínimo de encontros possível, evitando retrabalho. Observou-se que na descrição dos passos, os entrevistados, não forneciam todas as informações necessárias, tendo em vista a completude de fatores que devem ser observados, requerendo mais encontros para revisão e complementação, logo optou-se por colocar no roteiro, exemplos para guiar o entrevistado no entendimento da pergunta, não no sentido de direcionar a resposta, porque estas são peculiares ao setor, mas no sentido de entender o que se pretende com os questionamentos.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Em vista do atendimento aos objetivos da pesquisa, buscou-se identificar possíveis pontos de melhoria que pudessem ser traduzidos em entregas de valor aos usuários dos serviços realizados pelo setor de Produção Gráfica do IFPB, campus JP, representados pelos docentes e servidores. Dentro dos escopos dos processos executados pelo setor, optou-se em realizar a modelagem do processo de Requisição de serviço, por entender ser esse o processo inicial que permite a distribuição das demandas realizada pelo setor.

Para tanto, o percurso adotado nessa análise considerou as quatro fases de desenvolvimento:

- a) **FASE 1 - Coleta de informações do processo atual:** realização de entrevista por pauta com o responsável pelo do setor de Produção Gráfica (dono do processo), encontros de revisão e observações no ambiente de trabalho. Além de consultas a documentos de referência do processo.
- b) **FASE 2 - Elaboração do fluxo de processo atual:** considerando a linguagem BPMN, essa fase corresponde à representação do fluxo do processo na arquitetura *AS-IS*, caracterizada pela compreensão do modo como é feito atualmente o processo escolhido. Para tanto, utilizou-se a ferramenta de modelagem, Bizagi. A partir dessa construção é possível identificar anomalias, gargalos, ineficiências e retrabalhos que sinalizem às sugestões de melhorias futuras.
- c) **FASE 3 - Elaboração do fluxo do processo melhorado:** Após as melhorias serem acordadas com o dono do processo e sua equipe de trabalho, posteriormente, estruturou-se a modelagem da situação futura (Arquitetura *TO-BE*), empregando a metodologia BPM, para otimizar os processos e incorporar inovações. A implementação do novo fluxo de trabalho passou por um período de transição, para verificar se as melhorias nos processos surtiram o efeito desejado.
- d) **FASE 4 - Documentação do processo e sugestão de indicadores de desempenho:** Após o processo revisado, realiza-se o desenvolvimento da documentação do processo, na forma de Procedimento Operacional Padrão - POP. Por fim, indicadores de desempenho, orientados sob a ótica dos usuários, são definidos, como sugestão de controle do processo.

É utilizado a **análise de discurso** como técnica de análise dos dados, uma vez que esta tem a “pretensão de analisar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação”, salienta-se que é um sentido que não é traduzido, mas produzido, carecendo por parte do entrevistador chegar ao enunciável através da interpretação, procurando captar saberes pré-construídos pela construção coletiva, como enuncia Caregnato (2006, p. 68).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A modelagem é uma representação dos conjuntos de atividades sequenciadas, envolvidas nos processos existentes (*AS-IS*) ou propostos (*TO-BE*), de modo a viabilizar o estudo e conseqüente tomada de ações de melhoria. Nesta fase, foi realizada a modelagem da situação atual do processo de requisição de serviços do setor de Produção Gráfica, por entender que “mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual” (CBOK, 2013, p. 146).

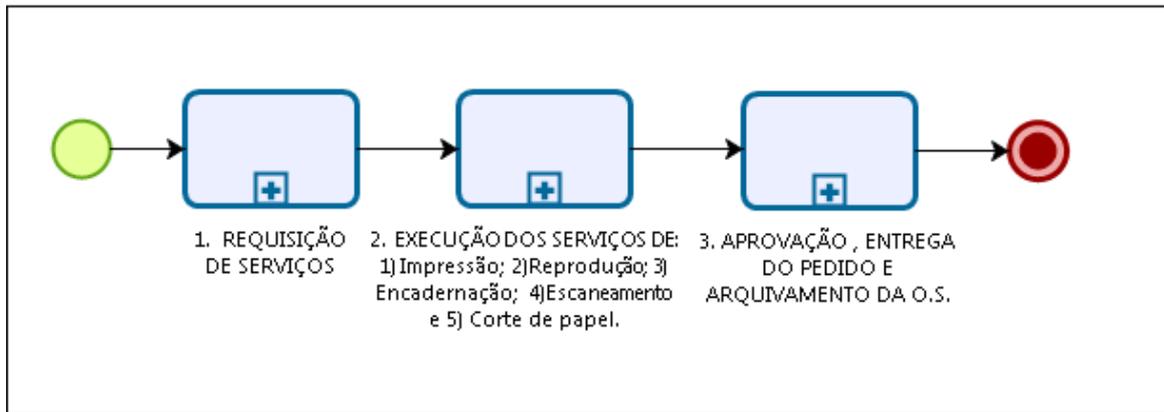
Para tanto, utilizou-se a linguagem BPMN - *Business Process Model and Notation*, habitualmente adotada como padrão internacional em Gerenciamento por Processos. Como ferramenta de modelagem, utilizou o software Bizagi Modeler, um programa proprietário e de distribuição gratuita. O nível de modelagem de processos em BPMN adotado foi o do fluxo de trabalho, empregado pela COPLAN.

Desta forma, os processos em modelagem, no que se refere a visibilidade destes, são considerados privados, entendidos como aqueles que são internos à organização, sendo usados somente como documentação, para convergência de entendimento de seu público, sobre como o processo deve ser; demonstrando a relação existente entre as partes envolvidas no processo em si, facilitando e dando maior clareza ao entendimento que se pretende com a modelagem. Tal modelo de fluxo de trabalho permite usar além dos elementos de notação básicos, os de extensão, como ícones e marcas, diminuindo o nível de abstração, possibilitando conhecer não somente “o quê” foi feito, mas “como” foi feito.

Os processos do Setor de Produção Gráfica são considerados de suporte aos processos finalísticos da instituição, sobretudo àqueles relacionados ao cumprimento da Meta 10 do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2015-2019), a qual orienta “Adotar mecanismos de planejamento e desenvolvimento de atividades que favoreçam uma prática pedagógica compatível com o avanço científico, tecnológico e cultural”.

Assim, o gestor da Produção Gráfica identificou os macroprocessos (conjunto de processos principais) do setor, os quais estão apresentados na Figura 10.

FIGURA 10: Macroprocessos do serviço de produção gráfica.



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

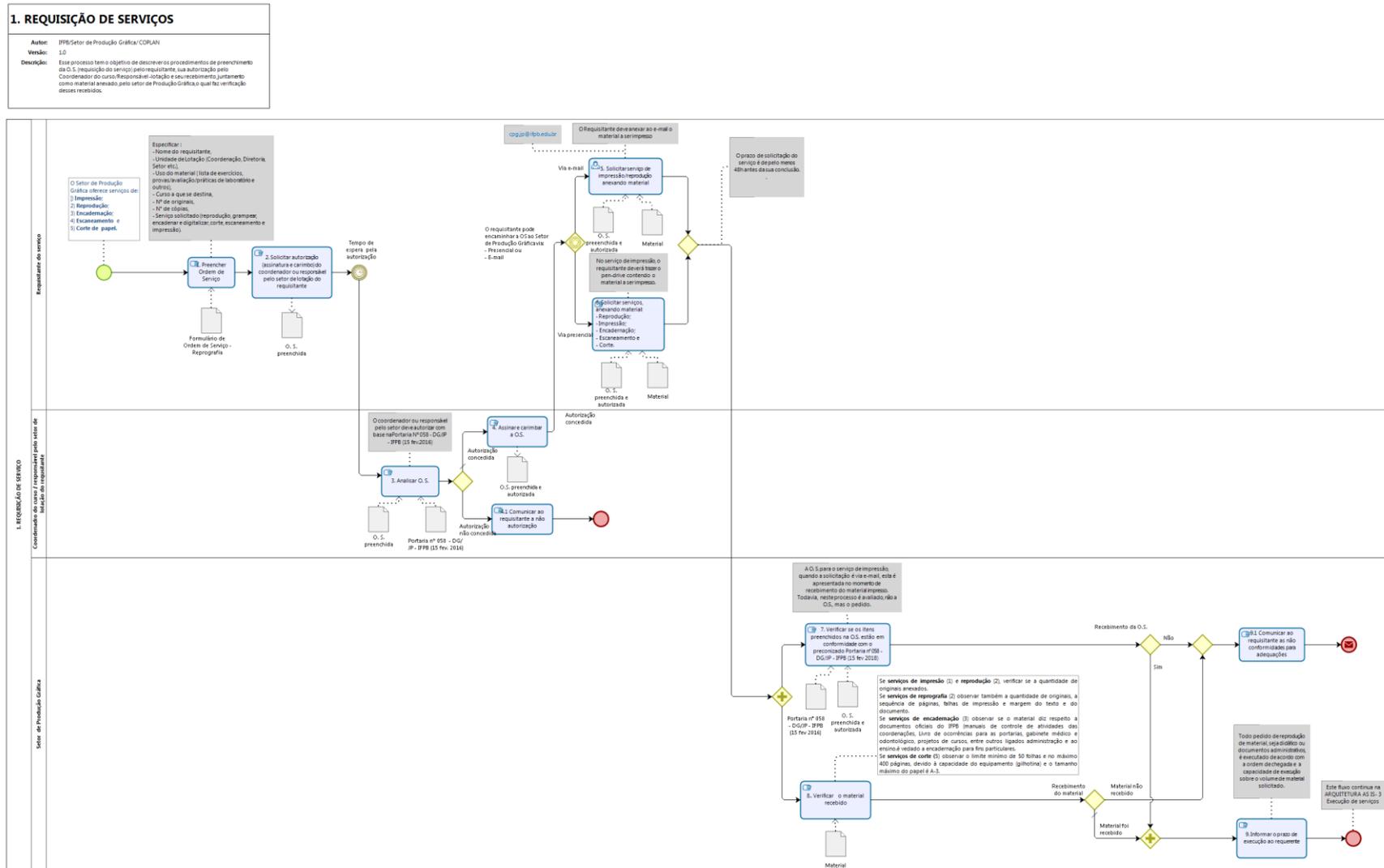
Como se pode observar na Figura 10, os processos integrantes do macroprocesso são:

1. Requisição de serviços;
2. Execução dos serviços de impressão, reprodução, encadernação e corte de papel e
3. Aprovação, entrega do pedido e arquivamento da O.S.

O processo de requisição de serviços, na Arquitetura AS IS, era composto pelos procedimentos necessários para preenchimento da Ordem de Serviço - O.S. (formulário de requisição de serviços do setor), pelos requisitantes; os procedimentos de autorização desta O.S. pelo Coordenador de curso/responsável pela Unidade de lotação do requisitante; bem como pela verificação desta O.S. (após ser preenchida e autorizada), e do material anexado, pelo setor de Produção Gráfica. O processo de execução de serviços descreve as atividades operacionais dos serviços prestados pelo setor, propriamente ditos. E o último processo, descreve os procedimentos de conferência do serviço realizado, em confronto com a O.S; os procedimentos de aviso do requisitante sobre o serviço concluído; os procedimentos de entrega do material ao usuário e há também a atividade de arquivamento das O.S.s, importante para a elaboração do Relatório Mensal de Serviços e para o controle fiscal do contrato.

As Figuras n° 11, 12 e 13 apresentam, respectivamente, o desenho (AS-IS) dos processos de “Requisição de serviços”, “Execução dos serviços de impressão, reprodução, encadernação e corte de papel” e “Aprovação, entrega do pedido e arquivamento da O.S”.

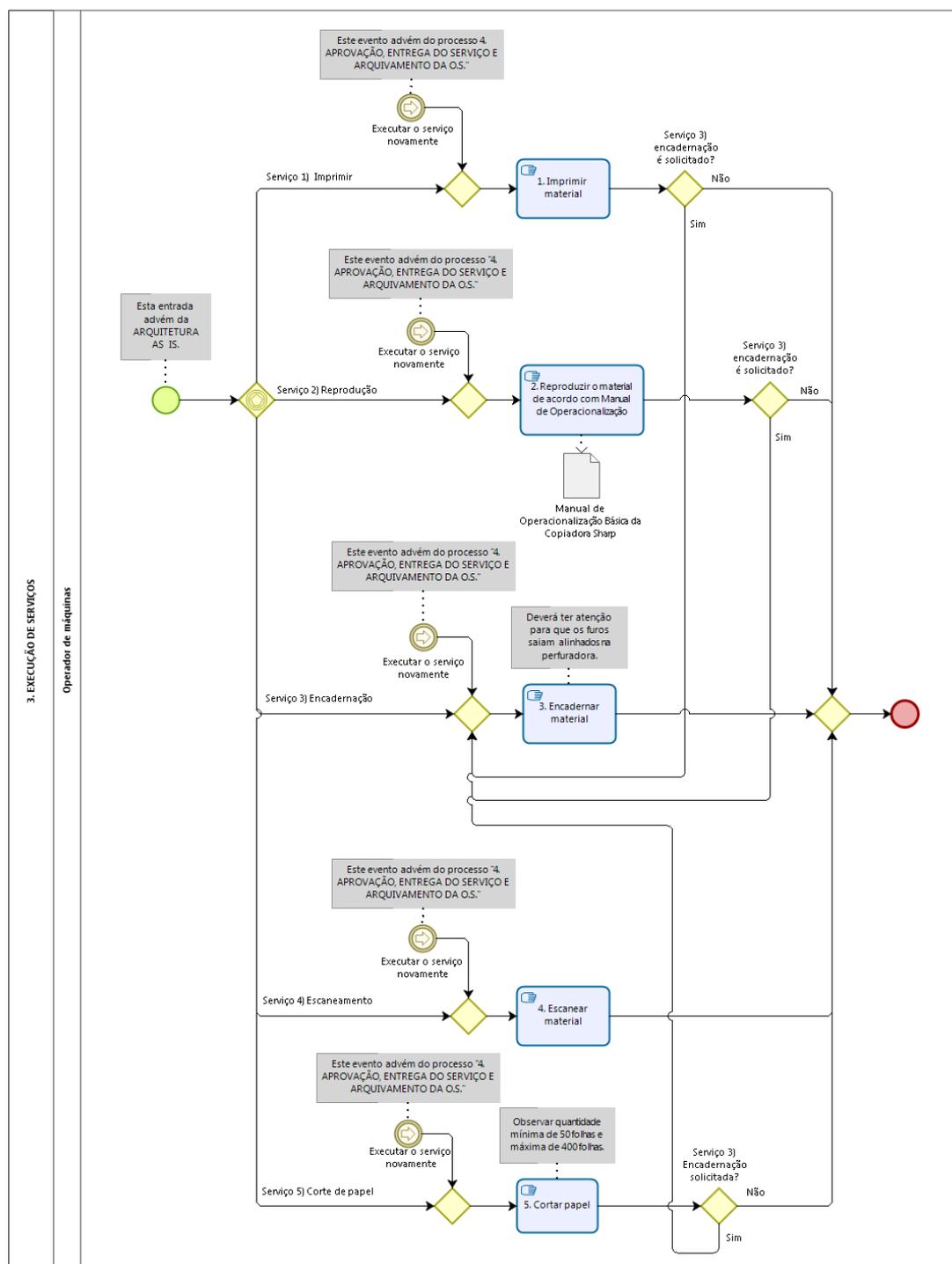
FIGURA 11: Processo de requisição de serviço (Arquitetura AS IS).



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

FIGURA 12: Processo de execução dos serviços de impressão, reprodução, encadernação e corte de papel.

2. EXECUÇÃO DE SERVIÇOS	
Autor:	IFPB/ Setor de Produção Gráfica / COPLAN
Versão:	1.0
Descrição:	Este processo descreve as atividades executadas pelo Setor de Produção Gráfica, a saber: 1) Impressão, 2) Reprodução, 3) Encadernação, 4) Escaneamento e 5) Corte de papel.

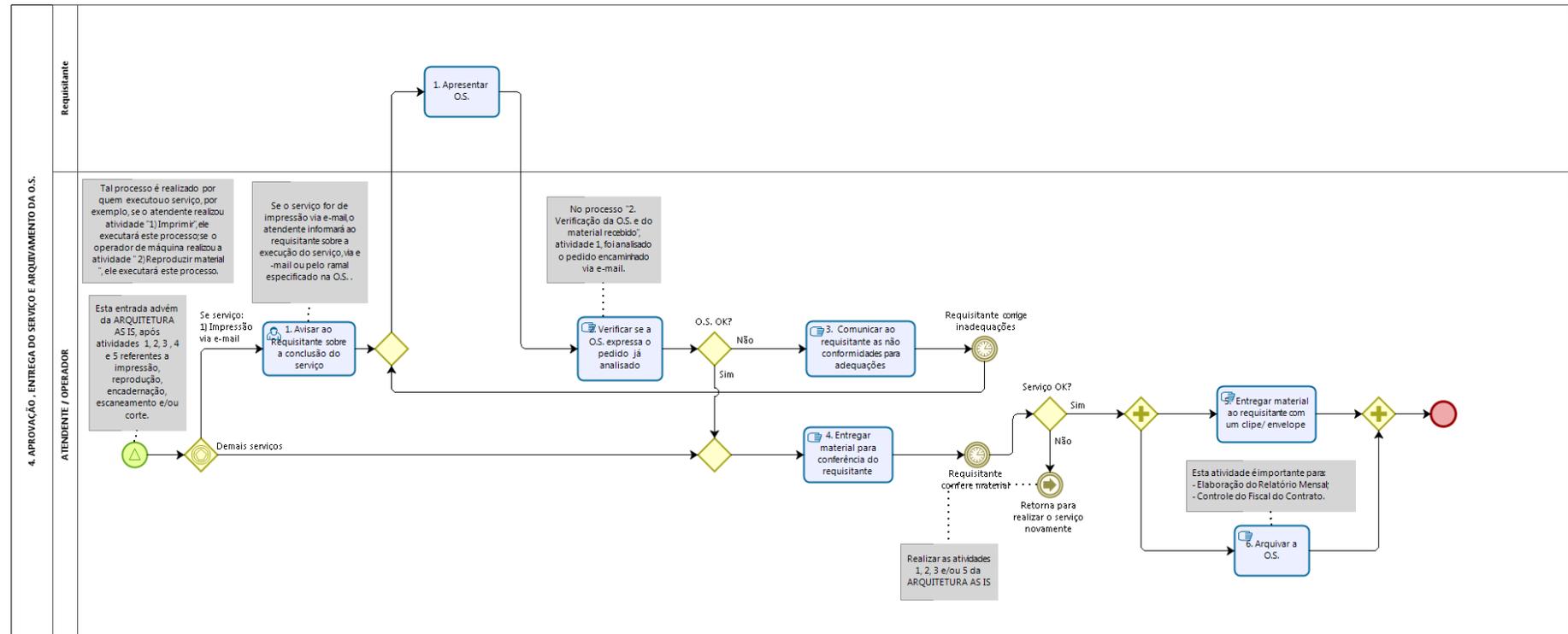


FONTE: Dados da pesquisa (2021).

FIGURA 13: Processo de aprovação, entrega do pedido e arquivamento da O.S.

3. APROVAÇÃO, ENTREGA DO PEDIDO EXECUTADO e ARQUIVAMENTO DA O.S.

Autor: IFPB/ Setor de Produção Gráfica/COPLAN
Versão: 1.0
Descrição: Este processo tem o objetivo de avaliar o preenchimento da O.S. em conformidade com o preconizado pela Portaria nº 058-DG/IP (15 fev 2016)



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

O dono do processo ao analisar as reclamações advindas de pesquisa de satisfação que o setor executa de forma rotineira, observou que os problemas elencados pelos usuários não estavam relacionados com materiais, máquinas, meio-ambiente (estrutura), e sim com mão-de-obra e método. Eles eram de origem interfuncional, entre seus recursos humanos e os usuários do seu serviço, durante o processo de requisição, por isto ele o elegeu como objeto de análise dos processos, motivo pelo qual decidiu-se trazer o enfoque nesse subprocesso.

4.1 ANALISANDO O PROCESSO DE REQUISIÇÃO DE SERVIÇO DO SETOR DE PRODUÇÃO GRÁFICA

Esta seção vem responder aos objetivos específicos:

- Descrever as etapas do processo atual de requisição de serviço do Setor de Produção Gráfica, do IFPB, Campus João Pessoa, utilizando notação BPMN (Arquitetura *AS-IS*);
- Criticar o fluxo do processo elaborado identificando problemas e fragilidades que necessitem implementação de melhorias para torná-lo mais favorável ao trabalho desenvolvido no setor;
- Apresentar propostas de melhorias que contribuam para tornar o processo mais ágil e intuitivo tanto para o requisitante quanto para a equipe do setor;
- Redesenhar a situação futura (Arquitetura *TO-BE*) que demonstra como deverá ser o processo após a implementação das melhorias sugeridas;
- Sugerir indicadores de desempenho orientados aos usuários e ao processo de requisição de serviço remodelado.

4.1.1 Modelagem da arquitetura *AS-IS*

Esta etapa vem responder ao objetivo específico “Descrever as etapas do processo atual de requisição de serviço do Setor de Produção Gráfica, do IFPB, Campus João Pessoa, utilizando notação BPMN (Arquitetura *AS-IS*)”. A modelagem deste processo na arquitetura *AS-IS* é apresentada na Figura 11.

No *pool*¹³, está representado o processo analisado, que contém as *lanes* (áreas funcionais) que definem os participantes deste subprocesso: o requisitante (pertencente a

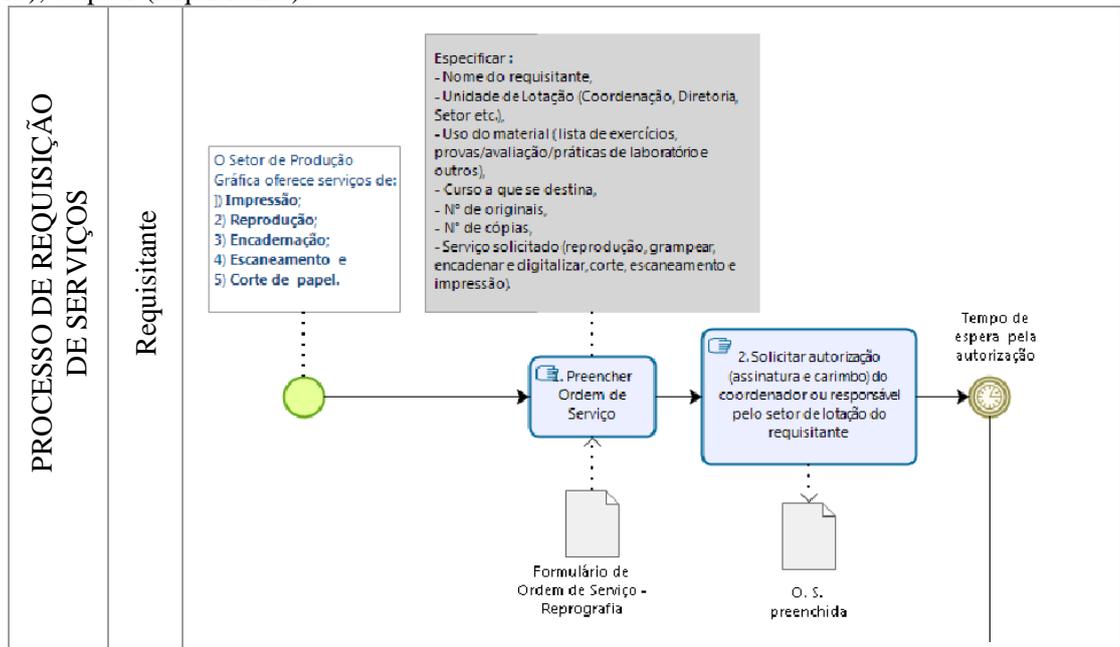
¹³ A modelagem de processos traz a analogia da diagramação representada por uma piscina (*pool*) olímpica composta de suas raias (*lanes*). Assim a *pool* representa o processo como um todo, enquanto as *lanes* representam os setores envolvidos no processo.

instituição-docente ou servidor administrativo) e o coordenador de curso ou responsável pelo setor de lotação do requisitante e o servidor do setor de produção gráfica. Na Figura 11 é possível acompanhar o fluxo de trabalho e o fluxo dos documentos.

4.1.1.1 Descrição do processo

1. O processo se inicia com o requisitante preenchendo o formulário da ordem de serviço (insumo), especificando (nome do requisitante, unidade de lotação, o uso do material, curso a que se destina, nº de originais, nº de cópias e o serviço solicitado, dentre o rol que o setor disponibiliza), submetendo em seguida a análise a chefia imediata que pode ser tanto o coordenador do curso (se o requisitante for docente) ou ao responsável pelo setor de lotação do requisitante (se este for do setor administrativo), aguardando a análise (tempo de espera) e posterior aprovação ou reprovação ao pedido. O prazo para solicitar o serviço é de pelo menos 48h antes para sua conclusão. A Figura 14, um excerto da Figura 11, focaliza esta etapa.

FIGURA 14: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura AS-IS), etapa 1 (requisitante).

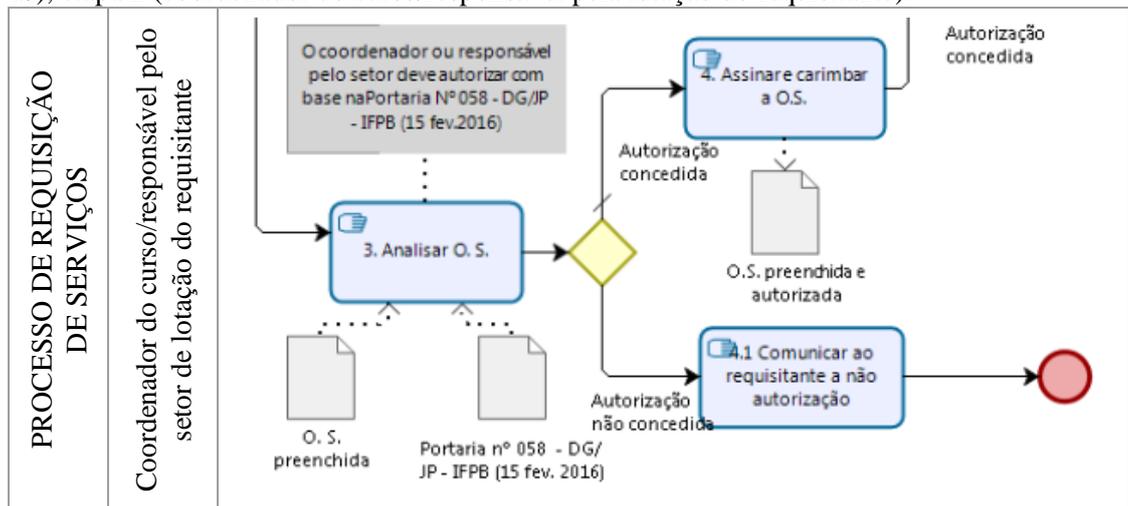


FONTE: Dados da pesquisa (2021).

2. O coordenador ou responsável deverá autorizar na O.S., com base no documento de referência (Portaria nº 058 – DG/JP – IFPB, 15 de fevereiro de 2016), o qual estabelece limites (quatro cópias por original) em função de racionalização de gastos com material no âmbito do campus de João Pessoa. Estes podem autorizar (assinando e carimbando na O.S.) e neste caso, o fluxo segue o caminho padrão (sinalizado) retornando para o

requisitante. Uma outra finalização do processo consiste no andamento do fluxo alternativo não padrão, quando o coordenador/responsável pela lotação do requisitante não autoriza a O.S., devendo comunicar ao requisitante a não autorização e o processo, então o subprocesso também é finalizado. A Figura 15, um excerto da Figura 11, realça esta etapa.

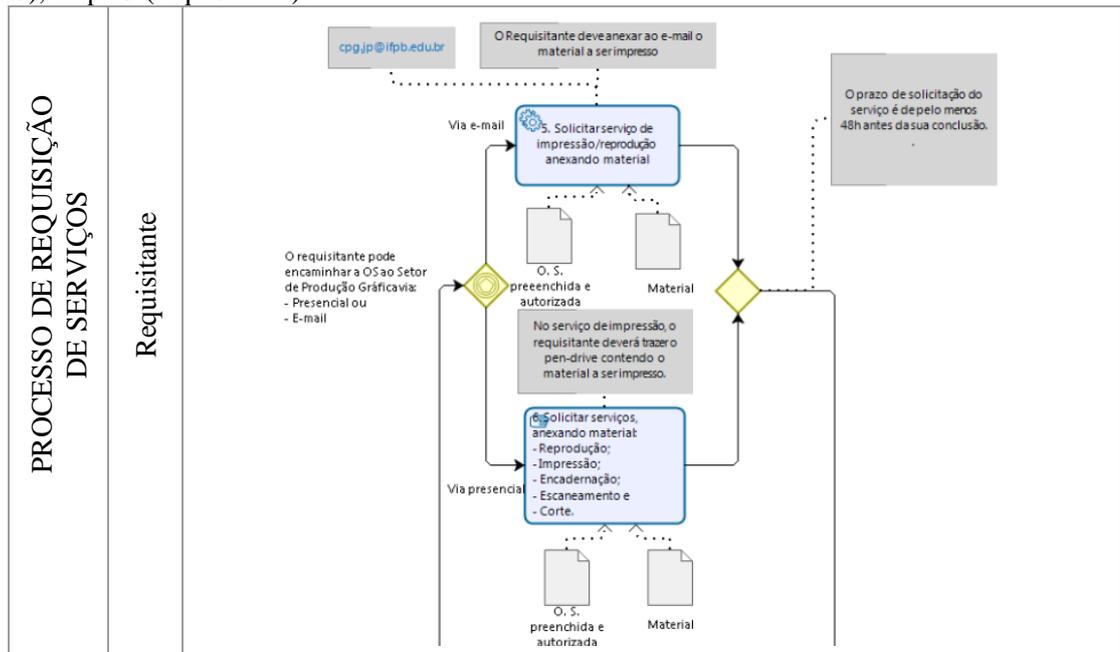
FIGURA 15: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura AS-IS), etapa 2 (coordenador do curso/responsável pela lotação do requisitante).



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

3. Sendo autorizado o pedido, o requisitante deverá entregar a O.S. preenchida e autorizada, juntamente com o material a ser utilizado no serviço ao Setor de Produção Gráfica. Entende-se por material, as listas de exercícios, provas, avaliações, práticas de laboratório e documentos administrativos. Para esta entrega é possível realizar dois caminhos alternativos: a) ou via e-mail do setor de reprografia (cpg.jp@ifpb.edu.br), somente para o serviço de impressão, devendo anexar o material a ser impresso (insumo); b) ou via presencial, no qual poderá entregar a O.S. e o material sendo necessário que este esteja em um pen drive, válido para a solicitação de qualquer serviço oferecido. A Figura 16, excerto da Figura 11, ressalta esta etapa.

FIGURA 16: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura AS-IS), etapa 3 (requisitante).



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

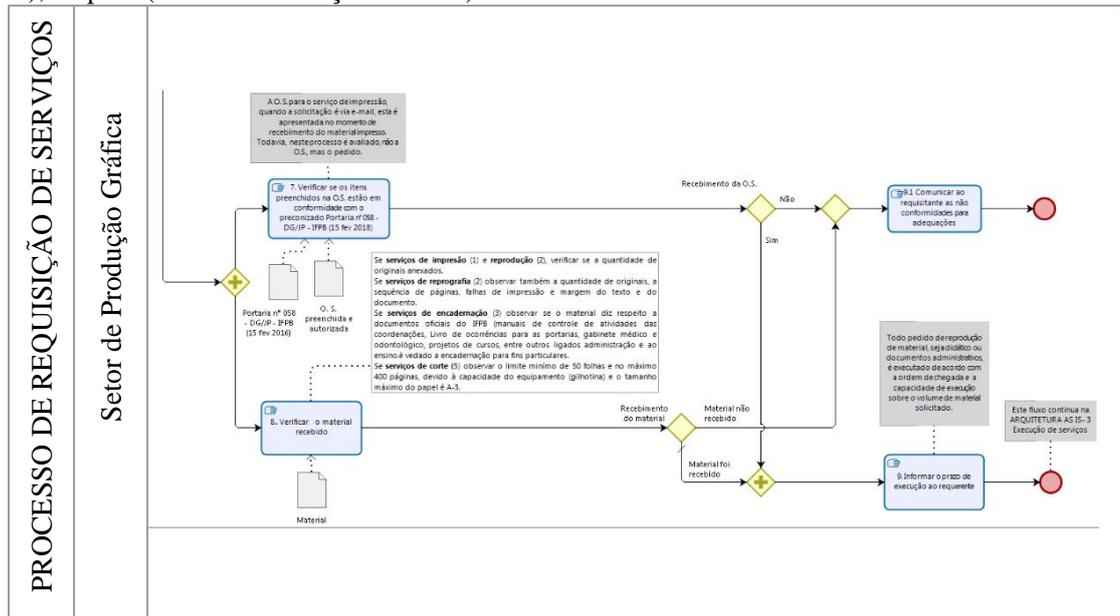
4. Posteriormente, o atendente do setor de Produção Gráfica, verifica se a O.S. foi preenchida e autorizada corretamente, e verifica se o material recebido pelo requisitante está de acordo com alguns pontos observados, a saber:

- **Serviços de impressão e reprodução:** verifica-se a quantidade de originais anexados, a qual deve estar condizente com a O.S. e dentro dos limites estabelecidos pela Portaria 058 - DG/JP - IFPB (15 de fevereiro de 2016),
- **Serviço de reprografia:** observa-se ainda a quantidade de originais, a sequência de páginas, falhas de impressão e margem do texto e do documento.
- **Serviços de encadernação:** observa-se se o material diz respeito a documentos oficiais do IFPB (manuais de controle de atividades das coordenações, Livro de ocorrências para as portarias, gabinete médico e odontológico, projetos de cursos, entre outros ligados administração e ao ensino, pois é vedado a encadernação para fins particulares.
- **Serviços de corte:** observa-se o limite mínimo de 50 folhas e de no máximo 400 páginas, devido à capacidade do equipamento (guilhotina), onde o tamanho máximo do papel é A-3.

Estando a O.S. e o material em conformidade, o servidor da Gráfica informa ao requisitante acerca do prazo de execução, ressaltando-se que os pedidos são efetivados de acordo com a ordem de chegada e a capacidade de execução sobre o volume de material solicitado, finalizando-se este subprocesso, obtendo-se como resultado “o

pedido realizado junto ao setor de produção gráfica”, para assim, iniciar-se o processo seguinte (Execução de Serviços). Se for encontrada alguma inconformidade na O.S. e no material, o servidor as comunica ao requisitante para adequações, finalizando-se também o processo. O requisitante fica aguardando nova comunicação pelo setor (por e-mail institucional), quando este concluir seu pedido. A Figura 17, excerto da Figura 11, evidencia esta etapa.

FIGURA 17: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura AS-IS), etapa 4 (Setor de Produção Gráfica).



FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Deste modo, o conjunto de dados tratados e analisados levam ao entendimento que esta arquitetura compreende dez atividades manuais (trabalho puramente humano, executadas sem apoio computacional e atômicas (não demandam subprocessos), um atividade de serviço (o usuário usa um serviço da web, e-mail), um evento de atraso no processo (espera pela autorização), um fluxo divergente decisório (autorização da O.S.), dois decisórios convergentes (O.S. e material em conformidade), um paralelo (verificação da O.S. e do material) e outro que não verifica nenhuma decisão, apenas se baseando em eventos (entrega via e-mail ou presencial).

4.1.2 Críticas ao fluxo do processo

Esta etapa vem responder ao objetivo específico “Crítico o fluxo do processo elaborado identificando problemas e fragilidades que necessitem implementação de melhorias para torná-

lo mais favorável ao trabalho desenvolvido no setor”. Ao observar o processo instituído, havia anomalias (desvios do padrão), detectadas na entrevista e na observação direta, a saber:

1. **PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO.** Na prática, há problemas na comunicação entre a coordenação de curso e os docentes. O planejado anteriormente seria: as ordens de serviço deveriam ser preenchidas pelos docentes e depois submetidas a coordenação de curso para autorização, uma vez que caberia a esta o controle de números de cópias por professor. Todavia, o acesso à coordenação não era tempestivo, pois nem sempre havia disponibilidade simultânea da coordenação ao momento da necessidade dos professores, o que geravam queixas e descontentamento dos docentes em relação ao processo praticado. Também poderia ter ocorrido problemas de comunicação na divulgação sobre como seria o processo planejado, havendo assim desconhecimento dos atores do processo sobre o fluxo.
2. **BAIXA ADESÃO AS REGRAS E NORMATIVOS DA INSTITUIÇÃO.** Para minorar o problema ocasionado no item anterior, surgiu uma disfunção: os coordenadores passaram a assinar várias ordens de serviço em branco e as deixava com os docentes, para que estes as utilizassem de acordo com suas necessidades pedagógicas, no tempo em que fossem demandar os serviços da gráfica. Todavia, tal disfunção não resolvia o problema em sua totalidade, contribuindo diretamente à perda do controle do número de cópias por professor.
3. **FALTA DE FUNCIONAMENTO DO SETOR NO TURNO DA NOITE.** Um outro fator é que o setor não funciona à noite, por motivo de quadro reduzido de pessoal, devendo os usuários entregarem as O.S. somente no período diurno (07h às 18h). Esse problema gera um descontentamento aos professores que atuam no turno da noite, pois precisam adequar as solicitações no contraturno, que geralmente é o período em que os docentes não frequentam o ambiente de trabalho e acabam desistindo de reproduzir o material, impactando diretamente nas práticas pedagógicas.
4. **TEMPO DE ATENDIMENTO ELEVADO.** O processo sendo realizado no modelo presencial apresenta um tempo de processamento (tempo efetivamente gasto na produção do resultado esperado) elevado, uma vez que compreende o tempo disponibilizado para encontrar o coordenador e este dá o seu consentimento e também há o tempo de deslocamento do usuário até o setor de Produção Gráfica. Esse tempo se torna ainda maior no caso dos professores de cursos noturnos.

5. **BUROCRACIA EXCESSIVA E BAIXA ADESÃO AO SERVIÇO PRESTADO.** O setor de Produção Gráfica, após receber as ordens de serviços, fazia a constatação do número de O.S. por Coordenação de Curso, de forma manual, evidenciando que o uso ficava restrito a uma parcela de docentes, demonstrando a não aderência ao sistema por parte de outros, por descontentamento com o acesso às ordens de serviço a serem autorizadas; e excesso além do que deveria ser permitido por alguns docentes. Do ponto de vista do coordenador, esse processo lhe era exaustivo, salientando-se que também é dono de muitos outros processos, os quais também demandam a sua atenção e disponibilidade. E na prática, este não realiza o controle de cópias por professor e sentia-se constrangido em ter que negar a autorização de serviço para o colega, também porque não havia o entendimento correto dos limites estabelecidos. Na visão dos usuários, o serviço de requisição era demorado e havia disfunções burocráticas na validação da autorização, pela exigência constante do carimbo. Isto ocorria porque por vezes as assinaturas eram ilegíveis, requerendo a presença do carimbo para melhor identificação.
6. **INDEFINIÇÃO DE LIMITES DIFICULTANDO CONTROLE DE CÓPIAS.** A portaria (documento de referência) menciona limites de quantidade de originais, mas não limita quantidades por original, ficando a cargo do setor de Produção Gráfica, a sua interpretação e adequação aos recursos orçamentários disponibilizados e cada vez mais restritos.
7. **FALTA DE EMPATIA E CONFLITOS INTERPESSOAIS.** Além de problemas no método, havia problema na hora da entrega da O.S. e dos materiais, de forma presencial, no tocante às relações interpessoais. Havia a alegação de que o atendimento nem sempre era cortês por parte do atendente (do ponto de vista dos usuários) e que alguns usuários apresentavam comportamentos exaltados (do ponto de vista dos funcionários do setor), quando a ordem de serviço era devolvida por falta de alguma inconformidade. Observou-se então que o não cumprimento das responsabilidades planejadas deve-se não por “culpa das pessoas”, mas por conta de problemas no processo.

Outro ponto observado foi a necessidade de uma tecnologia de informação e de comunicação que procurasse integrar as áreas funcionais envolvidas (requisitantes e setor de produção gráfica), alinhando-as para a consecução do desenvolvimento de suas atribuições.

No Quadro 6 procurou-se sintetizar os principais problemas atuais, possíveis ações corretivas e identificar qual valor relaciona-se.

QUADRO 6: Problemas identificados na modelagem AS IS, ações corretivas e valores envolvidos.

Problemas	Ações corretivas	Valores
Divergência entre processo planejado e o processo praticado.	Remodelagem do processo para: - torná-lo executável e simplificado, - diminuir o tempo de processamento, - realizar controle automatizado, -eliminar disfunções burocráticas, - melhorar e ampliar o meio de acesso, -tornar o processo disponível 24x7. - torná-lo mais prático, acessível e rápido para seus usuários.	Solicitação do serviço consistente sem variabilidade. Atendimento veloz. Atendimento flexível. Atendimento responsivo Serviço com credibilidade. Acesso facilitado. Atendimento eficaz. Comunicação facilitada.
Tempo de processamento elevado.		
Controle do processo manual.		
Falta de acessibilidade a solicitação do serviço de qualquer local.		
Falta de acessibilidade a solicitação do serviço a qualquer tempo.		
Falta de praticidade do processo.		
Não cumprimento de responsabilidades.	Alinhamento de competências assegurando que as pessoas possuam a competência e habilidades requeridas. Treinamento com os funcionários do setor. Remanejamento de funções, em função da habilidade desejada.	Atendimento cortês.
Atendimento não cortês.		
Falta de clareza no documento de referência quanto aos limites do serviço.	Edição de uma portaria mais clara quanto aos limites, mas que assegure flexibilidade para permitir contingências de demandas.	Serviço transparente.
Insatisfação dos usuários.	Atendimento de suas necessidades. Definição de indicadores voltados para sua satisfação com o processo.	Usuário fidelizado.

FONTE: Elaboração própria (2019).

A partir da visualização do Quadro 6 é possível depreender que a remodelagem do processo é necessária, bem como a implementação de um sistema informatizado que automatize as tarefas manuais, melhore a comunicação entre as partes interessadas, tenha boa usabilidade, tenha uma interface intuitiva, permitindo agilidade e facilidade para os usuários. No que concerne ao problema em relação ao atendimento não cortês, imediatamente o responsável pelo setor, remanejou uma atendente terceirizada para a tarefa de atendimento ao público, por esta

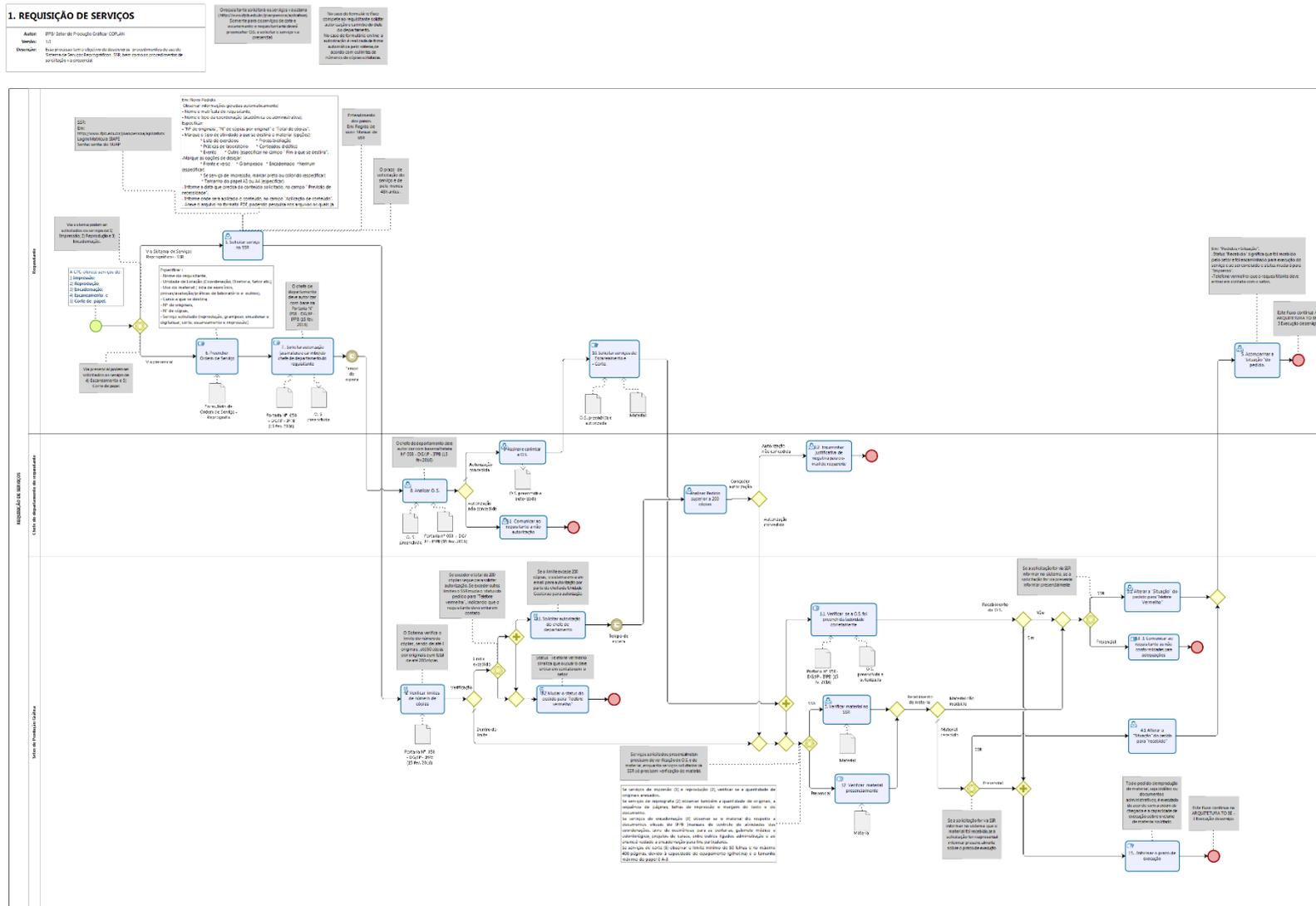
apresentar habilidades como empatia e cordialidade. No que concerne a revisão da portaria que orienta o limite de cópias, o dono do processo buscou respaldo com a Direção Geral para alterações.

Diante do exposto, o conjunto de dados tratados e analisados levam ao entendimento de que há problemas no processo e de relacionamento humano, todavia há oportunidades de melhorias que implicam na transformação das práticas e rotinas atuais. A partir daí, passou-se a construção do desenho no cenário futuro (*TO-BE*). Neste redesenho, incluiu-se o sistema de “Solicitação de Serviço Reprográfico - SSR”, desenvolvido pela Coordenação de Tecnologia da Informação - CTI (Campus JP).

4.1.3 Modelagem da arquitetura *TO-BE*

Esta etapa vem responder ao objetivo específico “Redesenhar a situação futura (Arquitetura *TO-BE*) que demonstra como deverá ser o processo após a implementação das melhorias sugeridas”. Nesta fase, redesenhou-se o processo de requisição de serviço, previamente mapeado (*AS-IS*), visando maior racionalização e automatização, bem como elaborou-se a documentação, o Procedimento Operacional Padrão – POP (Apêndice 2). A arquitetura (*TO-BE*) está apresentada na Figura 18.

FIGURA 18: Processo de requisição de serviço (Arquitetura TO-BE).

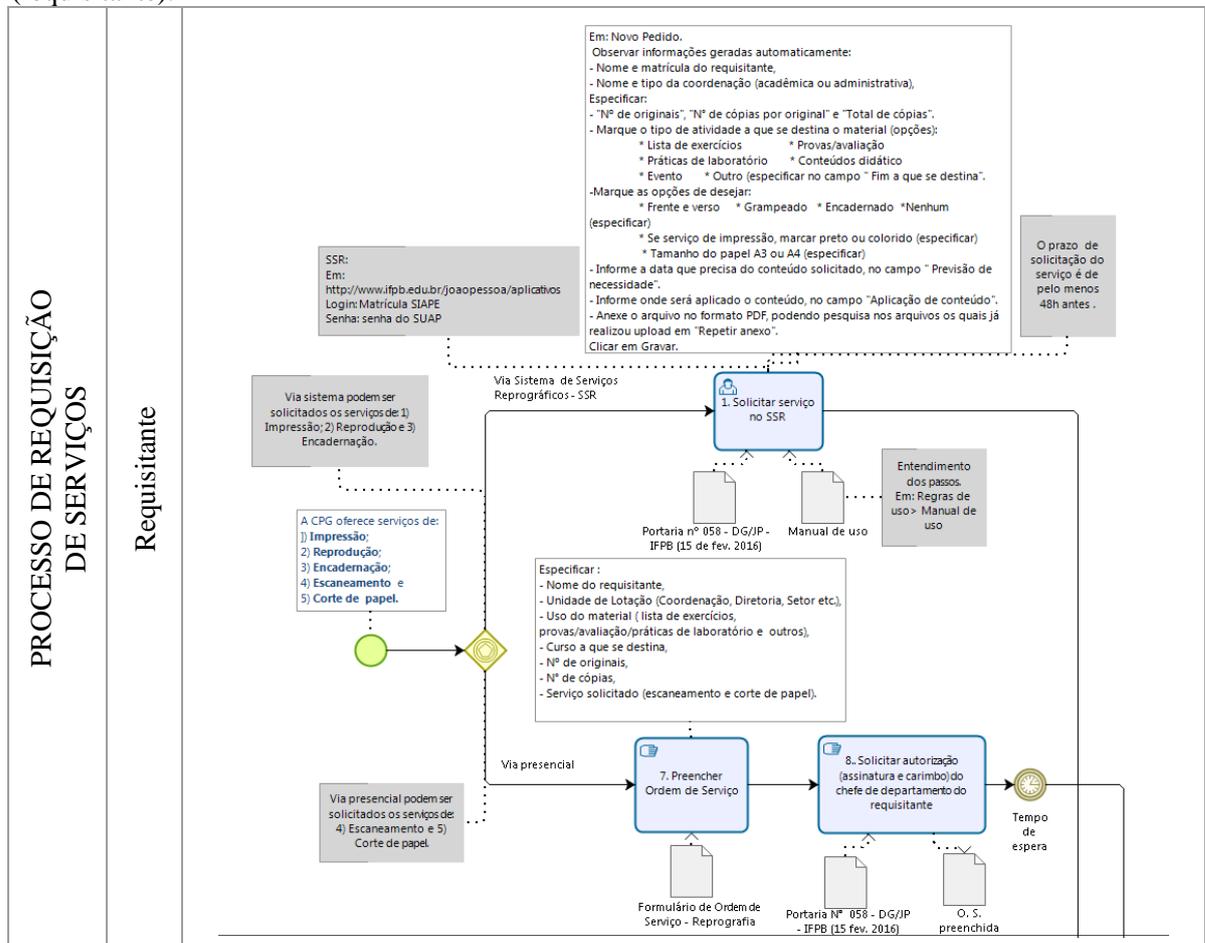


FONTE: Dados da pesquisa (2021).

O processo foi modelado objetivando descrever os procedimentos do uso do novo sistema conhecido como Sistema de Serviços Reprográficos – SSR, quanto aos serviços de impressão, reprodução e encadernação, bem como, descrever os requisitos da modalidade de solicitação presencial para o caso dos escaneamentos e cortes de papel, que por sua natureza, não poderiam ser realizados via SSR.

O acesso ao SSR é realizado através do site http://www.ifpb.edu.br/joao_pessoa/aplicativos, devendo o requisitante fazer seu login com a matrícula do SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos e usar sua senha do SUAP- Sistema Unificado de Administração Pública como senha do sistema, sendo o usuário automaticamente identificado pelo sistema, bem como sua lotação. A Figura 19, um excerto da Figura 18, focaliza esta etapa.

FIGURA 19: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura TO-BE), etapa 1 (requisitante).

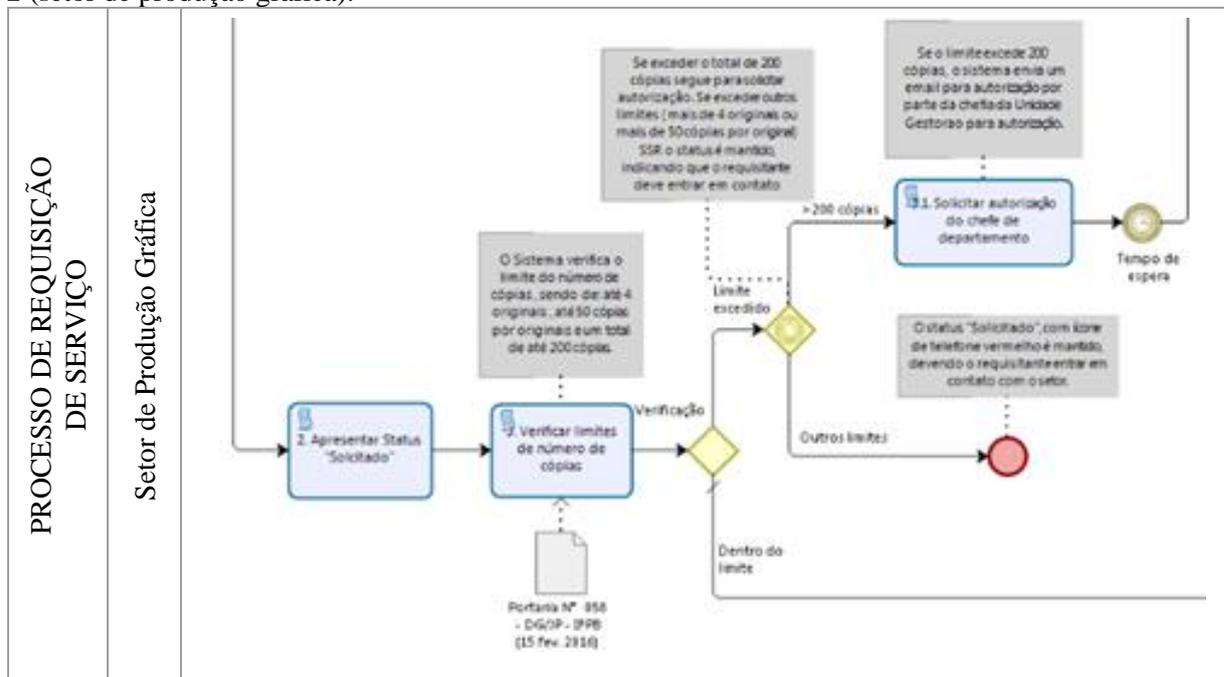


FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Para a prestação dos serviços (corte de papel e escaneamento), cuja modalidade é presencial, o fluxo continuou semelhante ao da arquitetura *AS-IS*, com uma modificação no processo decisório de autorização para se efetuar o pedido, passando a ser realizado pelo chefe de Departamento ou Unidade Acadêmica, de lotação do requisitante, retirando do coordenador de curso tal atribuição, que é um ator que participa ativamente de outros processos na instituição.

Como as demais autorizações dos serviços passaram a ser realizadas via sistema de forma automatizada (até o limite de 200 cópias), diminuiu-se o volume desta atividade, que antes era realizada para todos os casos de forma manual. O sistema trouxe a flexibilidade de poder ser oferecido um serviço com um limite de cópias superior a 200 cópias, e somente nestes casos, é que demanda a autorização do chefe de suas Unidades Gestoras, por se tratar de casos especiais, não seguindo assim, o fluxo padrão. A Figura 20, um excerto da Figura 18, destaca esta etapa.

FIGURA 20: Requisição de serviços ao setor de produção gráfica (Arquitetura TO-BE), etapa 2 (setor de produção gráfica).

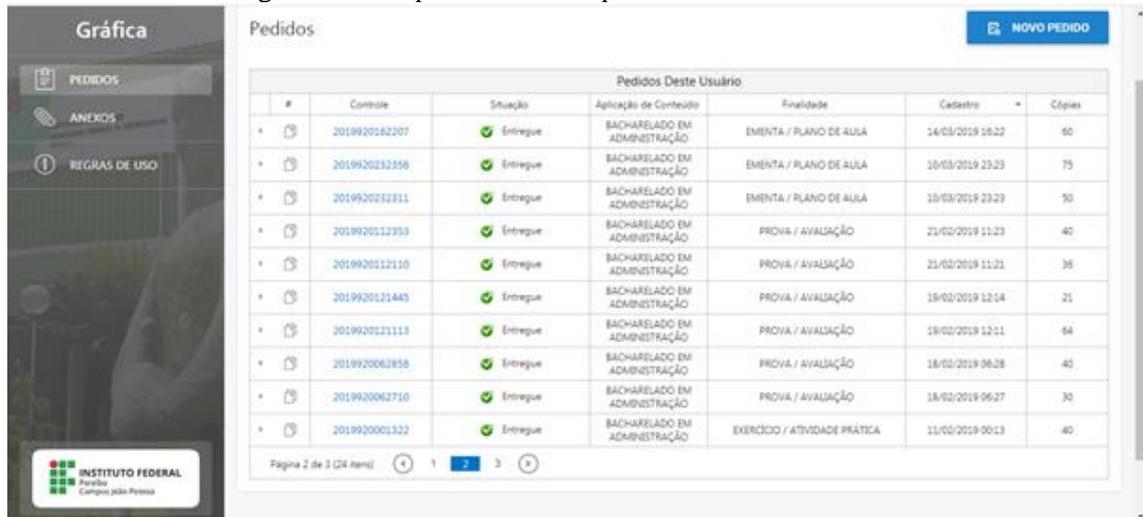


FONTE: Dados da pesquisa (2021).

Com a implementação do Sistema de Serviços Reprográficos – SSR, diminuiu-se o tempo de processamento do pedido, oferecendo ao usuário o conforto de realizar a solicitação do serviço, de qualquer lugar, de modo que a sua disponibilidade passou a ser 24 horas durante os 7 dias da semana (regime de 24x7) e a estrutura organizacional por trás do serviço não é percebida pelo usuário, caminhando assim para um autosserviço nesta fase. O sistema permite

acompanhar o status de submissão dos pedidos de serviços, anexar material (*upload*), e acompanhar o status do pedido até a sua finalização, conforme demonstrado na Figura 21.

FIGURA 21: Página de acompanhamento de pedidos do SSR.



Pedidos Deste Usuário						
#	Control	Situação	Aplicação de Conteúdo	Finalidade	Cadastro	Cópias
*	2019920262207	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	EMENTA / PLANO DE AULA	14/03/2019 18:22	60
*	2019920232356	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	EMENTA / PLANO DE AULA	10/03/2019 23:23	75
*	2019920212311	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	EMENTA / PLANO DE AULA	10/03/2019 23:29	90
*	2019920112353	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	PROVA / AVALIAÇÃO	21/02/2019 11:23	40
*	2019920112110	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	PROVA / AVALIAÇÃO	21/02/2019 11:21	38
*	2019920121443	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	PROVA / AVALIAÇÃO	18/02/2019 12:14	21
*	2019920121118	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	PROVA / AVALIAÇÃO	18/02/2019 12:11	64
*	2019920062858	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	PROVA / AVALIAÇÃO	18/02/2019 08:28	40
*	2019920062710	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	PROVA / AVALIAÇÃO	18/02/2019 06:27	30
*	2019920001322	Entregue	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	EXERCICIO / ATIVIDADE PRÁTICA	11/02/2019 00:13	40

Página 2 de 3 (24 itens)

FONTE: <https://joapessoa.ifpb.edu.br/grafica> (2021).

Também em relação a interação do sistema, há formas de comunicação com o usuário, por exemplo em “Aviso”, é possível usuário se informar sobre alguma mudança no horário, ou no fornecimento do serviço em virtude de manutenções entre outros. O sistema permite ainda o envio de e-mail automático para o usuário avisando que o serviço está pronto, facilitando no escoamento dos materiais produzidos em tempo de serem atualizados.

Foi disponibilizado no site, na página do SSR, um manual de uso (documento de referência) dos procedimentos no sistema, utilizando linguagem simples e clara, com o intuito de facilitar o entendimento dos usuários quanto ao percurso dos passos necessários desde a solicitação do pedido até a conclusão desta etapa do serviço. Tal manual foi desenvolvido pelo desenvolvedor do sistema. Foram especificados limites, como quatro cópias por original, 50 cópias por original, até um limite de 200 cópias, sendo estes facilmente visualizados pelo usuário no momento de realização do pedido.

Com o SSR, todas as atividades manuais foram substituídas por oito atividades denominadas de atividade usuário, quando o usuário usa um sistema, no caso o SSR e três atividades de script (para autorizações e *feedback* ao usuário), entendidas como aquelas em que a tarefa é executada automaticamente por um programa.

Observou-se que a modelagem (*TO-BE*), além de trazer benefícios em relação ao tempo, e melhoria na qualidade do serviço oferecido, também trouxe benefícios em relação a uso dos recursos (atores do processo): em relação ao usuários e ao Coordenador de curso, ao se otimizar seu tempo com esse processo, liberou-os para disponibilizarem seu tempo e esforço em outros

processos, como os finalísticos dos quais participam; e em relação aos funcionários da gráfica, ao se automatizar parte do atendimento (recebimento de O.S. e material), os liberou para disponibilizar tempo e esforço nas atividades operacionais, melhorando o aproveitamento dos recursos produtivos da gráfica, ou pelo menos tentou contribuir para minorar os efeitos de um quadro reduzido de pessoal.

O modelo passou por um período de transição, para adaptar os participantes do processo, com o uso do SSR. Neste ínterim foi verificado se havia aceitabilidade por parte dos requisitantes e se havia novos gargalos, e após sua validação perante os interessados, partiu-se para sua implementação nos moldes da arquitetura *TO-BE*. Simultaneamente havia o processo de comunicação desse novo sistema, para que os usuários tomassem conhecimento da sua existência.

Logo, com o redesenho do processo, realizou-se ações corretivas com vistas a contribuir com a formação dos valores citados no Quadro 6.

Desta forma, o conjunto de dados tratados e analisados levam a compreensão de que o redesenho do processo, com inclusão das ações corretivas foi possível planejar um processo que oferecesse um serviço de requisição ao setor de Produção Gráfica, mais consistente, transparente, com mais credibilidade perante aos usuários do sistema, por se sentirem atendidos com o oferecimento de um atendimento mais veloz, flexível, responsivo, cortês e eficaz. Identificando-se como sendo estes, os benefícios e ganhos alcançados pelo setor, a partir da modelagem do processo e respondendo-se a questão problema inicial. Observou-se que este processo de suporte remodelado, fomentou ganhos na otimização do esforço e tempo dos recursos humanos envolvidos, liberando-os para a execução dos processos finalísticos da instituição, contribuindo para que se pudesse oferecer mais valor aos estudantes e a sociedade de um modo geral.

4.1.4 Indicadores de desempenho orientados aos usuários

Esta etapa vem responder ao objetivo específico “sugerir indicadores de desempenho orientados aos usuários”, partindo do entendimento de que os indicadores possibilitam ao seu gestor visualizar onde deverão ser atribuídas prioridades de intervenções gerenciais.

A literatura que versa sobre a elaboração de indicadores de desempenho em processos, e sugere o desenvolvimento dos mesmos baseado em dois grupos. O primeiro grupo consiste em indicadores que consideram a perspectiva *outside-in* (de fora para dentro), priorizam aspectos importantes sob a visão dos usuários do serviço eletrônico, ou seja, orientados aos

usuários. O segundo grupo considera a perspectiva *inside out* (de dentro para fora), estando presentes os indicadores de processos (eficiência, eficácia e flexibilidade), que podem medir o desempenho organizacional e de forma reativa, direcionada a acompanhar e monitorar o processo. Com essas duas perspectivas em voga, esses indicadores permitem ajudar na tomada de decisão e servir de base para rever suas metas e auxiliar na melhoria contínua (ABPMP CBOK, 2013, p. 224).

Em vista do primeiro grupo de indicadores, considera-se como parâmetro para auxiliar na definição destes indicadores para o setor em estudo, o projeto “Indicadores e Métricas para Avaliação de e-Serviços” coordenado pelo Departamento de Governo Eletrônico - DGE, do Brasil (2007, p. 9), o qual norteia um processo de avaliação dos e-serviços prestados “orientados ao cidadão, priorizando os aspectos que contribuem para a disponibilização eficiente de um serviço por meio eletrônico”. Este projeto visa focar no serviço prestado orientado ao cidadão, baseando-se num conjunto de oito indicadores de conveniência para o usuário/cliente de um e-service, a saber: maturidade do serviço prestado, comunicabilidade, confiabilidade, multiplicidade de acesso, acessibilidade, disponibilidade, facilidade de uso e transparência.

Salienta-se que o objetivo deste estudo não foi implementar estes indicadores, mas sugerir alguns indicadores importantes do ponto de vista do usuário do serviço, para que *a posteriori* com o devido aprofundamento da questão, estipulando metas e comparando estes indicadores com essas metas, fazendo uma correlação com um retrospecto histórico de acontecimentos, por exemplo, algumas melhorias neste sentido possam ser implementadas. Tais indicadores são mensuráveis segundo a metodologia da DGE, recebendo pontuações, podendo ser estabelecido o *status quo* e adequá-los a uma realidade pretendida. A inovação incremental no processo de solicitação foi realizada, com automatização, mas que requer ao longo do tempo, que outras medidas de melhorias sejam analisadas.

Na Tabela 1 são congregados os indicadores de *e-service* (maturidade do serviço prestado, comunicabilidade, confiabilidade, multiplicidade de acesso, acessibilidade, disponibilidade, facilidade de uso e transparência), especificando seus critérios, sendo o serviço pontuado de acordo com o nível de maturidade alcançado.

TABELA 1: Indicadores de *e-service*.

	Medida	Pontos
1. Maturidade do serviço prestado eletronicamente	(Escala)	12,50
Informação	S/N	4,00
Interação	S/N	8,00
Transação	S/N	12,50
2. Comunicabilidade		12,50
Transação		
Correio eletrônico das instituições envolvidas	S/N	1,75
Telefone das instituições envolvidas	S/N	1,75
Endereço das instituições envolvidas	S/N	1,75
Informação sobre prazo para atendimento dos contatos	S/N	1,75
Ajuda		
Existência de FAQ	S/N	1,75
Existência de ajuda on-line	S/N	2,00
Existência de ajuda por telefone	S/N	1,75
3. Multiplicidade de Acesso		12,50
Tipos de acesso		
<i>SMS</i>	S/N	4,17
Quiosques ou PCs de acesso público	S/N	4,17
Intermediação presencial a serviços eletrônicos	S/N	4,17
<i>Call center/Contact center</i> (com serviços fixos ou móveis)	S/N	4,17
Outros meios	S/N	4,17
4. Acessibilidade		12,50
Acesso às pessoas portadoras de deficiência	(Escala)	
Presença de selo ou indicação de acessibilidade	S/N	3,00
Presença de selo ou indicação de acessibilidade Nível “A”	S/N	5,00
Presença de selo ou indicação de acessibilidade Nível “AA”	S/N	9,00
Presença de selo ou indicação de acessibilidade Nível “AAA”	S/N	12,50
5. Disponibilidade		12,50

Peso da Página	(Escala)	
Até 50 Kb	S/N	6,50
Entre 50 Kb e 70 Kb	S/N	3,00
Mais de 70 Kb	S/N	0
Prontidão 24 x 7	S/N	6,00
6. Facilidade de uso		12,50
Linguagem compreensível	S/N	3,00
Navegabilidade		
Presença de mapa do sítio ou portal	S/N	0,875
Presença de motor de busca	S/N	0,875
Presença de barra de estado ou “migalha de pão”	S/N	0,875
Acesso à informação/serviço em até três cliques	S/N	0,875
Acesso à informação/serviço de forma fácil e intuitiva	S/N	0,875
Existência de uniformidade/padrão de apresentação e formatos	S/N	0,875
Formas de Seleção do serviço		
Linha da Vida	S/N	1,00
Público-alvo	S/N	1,00
Áreas de Interesse	S/N	1,00
Ordem Alfabética	S/N	1,00
Órgão responsável	S/N	1,00
Pró-atividade	S/N	1,00
7. Confiabilidade		12,50
Presença de informações sobre segurança	S/N	4,00
Presença de informações sobre política de privacidade	S/N	4,00
Presença de informações sobre atualização do conteúdo	S/N	4,00
8. Transparência		12,50
Indicação do responsável pelos atos administrativos	S/N	4,00
Acompanhamento da situação/status do serviço	S/N	4,00
Item quando não se aplica “Acompanhamento da situação/status do serviço”	S/N	4,00

Divulgação de indicadores de satisfação	S/N	4,50
---	-----	------

FONTE: Brasil/DGE (2007, p. 21).

A solicitação eletrônica de serviços prestados pela gráfica aos servidores-usuários, em relação a orientação social, caracteriza-se como um serviço prestado relacionado a um benefício direto ao cidadão, no intuito de ajudá-lo no desenvolvimento de suas funções pedagógicas e administrativas.

Destaca-se que ao observar o serviço prestado via SSR, nota-se que é possível melhorá-lo, através destes indicadores. Por exemplo, quanto ao indicador “**nível de maturidade**” e critério “informações” básicas, não constam ainda na página online o horário explícito, endereço de funcionamento e a caracterização dos serviços oferecidos.

Em relação ao indicador “**comunicabilidade**”, a capacidade de oferecer ajuda para facilitar o acesso às informações prestadas, bem como facilitar à influência e participação dos usuários, faz-se necessário observar alguns pontos: falta os meios de contato nos intervalos de páginas, falta a disponibilização de telefone de contato, e-mail dos responsáveis para que os usuários tenham acesso às pessoas e os órgãos que gerenciam o serviço e possam receber respostas adequadas às suas dúvidas e manifestações, assim como não há prazos para atendimento dos contatos, quanto ao critério “**ajuda**”, o sistema oferece um manual de passo a passo. Entretanto, poderia oferecer também outros meios, como a compilação das perguntas mais frequentes sobre o acesso e realização do serviço que auxiliaria a dirimir alguma dúvida.

No que se refere a “**multiplicidade de acesso**” (possibilidade de disponibilizar o serviço em outros canais além da Internet), existe a possibilidade de determinados serviços como de corte, encadernação serem solicitados presencialmente no setor, diante da natureza do serviço. Para os demais, para agilizar o processo de solicitação são, em regra somente por via eletrônica, todavia há casos em que há flexibilização, por motivo de inviabilidade de uso via sistema, como quando o usuário está sem disponibilidade de Internet ou com problemas no acesso. Ainda em relação a este aspecto, no setor físico, poderia ser disponibilizado um quiosque, ou seja, um computador, de acesso aos usuários para que realizem o seu pedido de serviço, em regime de *self-service*, também é possível a intermediação presencial a este processo, ou seja, o servidor da gráfica (atendente do público) pode auxiliar o usuário a efetuar os passos necessários para obter o serviço prestado eletronicamente. Assim, quem se dirigisse ao setor presencialmente poderia fazer uso do quiosque e liberar o atendente para outras atividades.

No que tange ao indicador “**acessibilidade**” (à participação das pessoas portadoras de deficiência no uso dos serviços), inexistente ainda a presença de selo ou indicação de

acessibilidade, com seus níveis (A, AA e AAA). O IFPB é conhecido por ser uma instituição inclusiva, é um valor essencial real, ainda que não esteja descrito nos valores estratégicos divulgados à sociedade. Diante disto, poderia, por exemplo, procurar identificar nas pesquisas realizadas pelo setor, se existem servidores com dificuldade de acessibilidade (de que tipo e quantos), e sendo visuais, verificar-se a viabilidade de aumentar o tamanho da letra da página.

No tocante ao indicador “**facilidade de uso**”, pode-se observar a linguagem, as condições de navegabilidade, as formas de seleção do serviço e a pró-atividade. A linguagem da página é clara e objetiva. As condições de navegabilidade, que pressupõe que as informações devem ser facilmente encontradas no sítio, de modo que observa-se que o acesso à informação está disponível em até três cliques, considerando a página inicial (home- do IFPB/ João Pessoa), duas páginas intermediárias (Acesso aos Sistemas do Campus João Pessoa e Coordenação de Produção Gráfica – login) e chega-se a página de pedidos propriamente dita, há presença de motor de busca (aparece na segunda página de “encontrados”), a interface gráfica das páginas seguem um padrão uniforme de formatos, cores, estilos e demais elementos de desenho, há barra de estado na home e na primeira página intermediária, mas não há a partir de então porque o serviço se conclui nesta página, existe mapa do sítio, mas encontrar o serviço não é intuitivo, pois é preciso haver um conhecimento prévio do caminho que se deve percorrer. Há filtros internos de diferenciação para acesso ao serviço, por exemplo, se há eventos, o material para estes são priorizados, se intercalando com as demais solicitações. O sistema de solicitação de serviços gráficos não está conectado a outros sistemas, de maneira que não pode ser proativo e antecipar necessidade dos usuários, automaticamente. Ressalta-se que alguns processos do ETIM - Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio, que estão sendo modelados pela COPLAN, já estão sendo remodelados para integrar o setor de Produção Gráfica a estes processos, representando um início para este caminho de proatividade. Salienta-se também que como a instituição encontra-se no início de sua jornada em gerenciamento do desempenho de processos, apresentando um baixo nível de maturidade, começando a modelamento pelos processos mais críticos e em alguns setores, é importante se preocupar em não criar ilhas de processo gerando silos horizontais.

Outro ponto a salientar foi quanto ao indicador “**transparência**”, no site não há indicação dos responsáveis pelos atos administrativos que possam ser responsabilizados pela gerência dos recursos públicos (*accountability*). Os usuários podem acompanhar o fluxo e status do serviço. Há a divulgação dos índices de satisfação dos serviços por banner no ambiente físico, os quais os usuários têm contato no momento de finalização do serviço (entrega do serviço) e, também podendo usar o campo “avisos” do site para este fim.

Não há menção quanto a “**confiabilidade do sistema**”, não há informações de segurança, política de privacidade e atualização das informações.

O sistema SSR também gera automaticamente alguns relatórios relacionados à eficiência e eficácia, do processo, como por exemplo: quantidade de cópias por mês por professor, quantidade de cópias por unidade de lotação, demanda mensal que ajudam na tomada de decisões em relação ao ajuste da capacidade instalada, em termos de recursos humanos e máquinas. Tais relatórios já existiam, desde o modelo *AS-IS*, todavia a forma de coleta de dados e a geração de tais indicadores era manual passando a ser automatizada.

Diante, das ausências de especificações importantes aos requisitantes (usuários do serviço), sugere-se a elaboração de uma **Carta de Serviços**, pois ela deve contemplar “compromissos relacionados aos pontos críticos do desempenho institucional percebidos pelos públicos alvos e pela sociedade como geradora de valor, ela pode ser considerada como uma ‘carta de valor público’” (GESPÚBLICA, 2014, p. 26).

A Carta de Serviços ao Cidadão é uma “carta-compromisso com padrões de qualidade na prestação de serviços”, sua função é educativa e informativa, pois permite “a sociedade se apropriar sobre informações básicas sobre os órgãos e entidades públicas e deve orientar os públicos alvos em suas decisões sobre como, quando, onde e para quê utilizar os serviços públicos disponibilizados” (GESPÚBLICA, 2014, p. 14).

Dentre os benefícios da Carta de Serviços ao Cidadão para cidadão, consiste na clareza sobre a atividade e os serviços prestados, pois são disponibilizados de acordo com as suas necessidades e expectativas; para os órgão, há um direcionamento para a gestão por resultados, aproximação dos seus públicos-alvos e estímulo a gestão participativa, implicando na melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e maior confiabilidade e credibilidade à implementação de políticas públicas e além disso, para o servidor, há maior clareza na definição dos compromissos e resultados esperados da sua atuação, maior significado do seu trabalho (aumenta a visibilidade externa e interna do seu desempenho) e maiores possibilidades de reconhecimento institucional da qualidade do desempenho profissional (GESPÚBLICA, 2014, p. 16).

O conteúdo essencial da Carta de Serviço ao Cidadão foi previsto inicialmente no Decreto 6.932/2009, posteriormente revogado pelo Decreto N° 9.094, de 17 de julho de 2017, passando este a regulamentar sobre o tema, e instituindo a Carta de Serviços ao Usuário, dispondo em seu art. 11, §1º, que esta deve informar aos usuários sobre os serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo Federal, as formas de acesso aos serviços, os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público. Quanto ao serviço prestado,

com informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, deve-se especificar requisitos e documentos necessários para acessar o serviço, às etapas para processamento do serviço, ao prazo para a prestação do serviço, à forma de prestação do serviço e à forma de comunicação com o solicitante do serviço. Com relação ao padrão de qualidade do atendimento, deve-se estabelecer quais usuários farão jus à prioridade no atendimento; o tempo de espera para o atendimento; o prazo para a realização dos serviços; os mecanismos de comunicação com os usuários; os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações; as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas as estimativas de prazos; os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado; o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento; os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento; às condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto; os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e outras informações julgadas de interesse dos usuários. Diante disso, este trabalho sugere que tais informações pertinentes às atividades públicas exercidas pelo setor de Produção Gráfica sejam disponibilizadas em um Carta de Serviço disponibilizada no site e no local de atendimento. Neste sentido, foi elaborado um formulário que pode ser usado na elaboração desta carta pelo setor, o qual encontra-se no Apêndice 3.

Logo, o conjunto de dados tratados e analisados levam a compreensão de que o indicadores sugeridos voltados aos usuários podem contribuir para o controle de qualidade do processo, no tocante ao uso do SSR e que a inclusão da cartão de serviços pode contribuir a esclarecer aspectos importantes para o usuário.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos objetivos pretendidos, foi possível descrever todas as etapas do processo atual através do desenho do processo (Arquitetura *AS-IS*), usando a notação BPMN. Nesta foi possível identificar os eventos de início, meio e fim, numa sequência lógica das atividades, permitindo uma visão integrada e encadeada do processo em estudo. Também foram identificados os objetivos do processo, as regras de procedimento e instruções, prazos, a documentação envolvida nos processos, os termos de referência, além de definir os recursos humanos responsáveis por cada atividade.

A partir daí foi possível criticar o fluxo do processo identificando os principais problemas do processo e de relacionamento humano, os quais foram elencados com suas respectivas medidas corretivas. Também foi possível verificar quais valores percebidos pelos usuários estão sendo comprometidos, gerando um quadro de insatisfação para estes.

De posse do entendimento dos problemas e das fragilidades do processo em operação procurou-se modelar uma arquitetura futura, com vistas a tornar o processo mais ágil, com a implementação do Sistema de Reprodução Gráfica, desenvolvido pela CTI, possibilitando a realização do processo de solicitação de serviços pelos usuários, de forma mais facilitada, otimizando o tempo e esforço dos recursos humanos envolvidos para o direcionamento de suas atividades junto aos processos finalísticos da instituição. Entende-se que servidores satisfeitos impulsionam o desempenho organizacional. Todavia, com o sistema implantado, requereu-se um olhar para que este atendesse as expectativas de desempenho dos usuários de e-serviço, portanto sugeriu-se indicadores para alcançar tal fim.

Diante do exposto, delineou-se um processo que oferece um serviço com uma solicitação mais consistente e sem variabilidade, mais transparente quanto a definição dos seus limites, denotando mais credibilidade aos usuários, por sentirem que suas necessidades foram atendidas no oferecimento de um atendimento mais veloz, flexível, responsivo, cortês e eficaz. Agregou-se assim, valor.

Salienta-se que o primeiro desafio foi vencido, com o processo remodelado (*TO-BE*), substituindo o anterior que sobrecarregava o setor, e assim, citando várias vezes Hammer (2003, p. 9), que reuniu alguns axiomas para a Gestão por Processos, valendo a pena dizê-los “um bom processo é melhor que um processo ruim”, “mesmo os bons processos devem ser aprimorados” e “todo bom processo com o tempo torna-se um processo ruim”. Isto demonstra que esta pesquisa delimitou-se apenas a um pequeno horizonte temporal dentro de uma grande jornada, que é Gestão por Processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP- ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento** (BPM CBOK). 1 ed., versão 3.0. 2013, p. 40; 35-37; 228 - 230.

ACADEMIA BRASILEIRA DA QUALIDADE. **Realizações de maior importância pós-criação do PBQP**. In.:_____. O legado do PBQP e novos desafios para um Brasil competitivo e sustentável. São Paulo: ABQ, 2019. p. 9-21.

ARBACHE, J. **Por que serviços?** In: Barbosa, N. *et al.* Indústria e desenvolvimento produtivo no Brasil. São Paulo: Elsevier e FGV, 2015. Disponível em: <https://economiadeservicos.com/wp-content/uploads/2015/06/capicc81tulo-21-industria-e-desenvolvimento-produtivo-no-brasil-livro-fgv-sp.pdf> . Acesso em: 10 fev. 2021.

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogerio; PEREIRA, Humberto; HILST Sérgio; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir Santos. 1996. Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management. São Paulo: Érica, 2007.

BATISTA, Alexandre Ricardo de Aragão; HEGELE, Fabiane. A importância do setor de serviços na economia brasileira: uma análise baseada em setores-chaves para 2013. In. KON, Anita; BORELLI, Elizabeth (Orgs.). Economia Brasileira em Debate: Subsídios ao Desenvolvimento. São Paulo: Blucher, 2018. p. 187-205. Disponível em: <https://openaccess.blucher.com.br/article-details/10-21281>. Acesso em 10 fev. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. Decreto Nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25. Acesso em: 12 mai. 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17783.HTM. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 13.460, de 26 de Junho de 2017**. Disponível em :

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm. Acesso em: 12 mai. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **GesPública – Guia de Gestão de Processos do Governo: Área de Integração para Governo Eletrônico Arquitetura e-Ping de Interoperabilidade**. 2011. Disponível em:

http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf. Acesso em: 07 abr. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GESPÚBLICA – Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 3/2014.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **GesPública – Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico**. Brasília: SEGEP, 2014. v. 3. 54p. Disponível em:

http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf. Acesso em: 07 abr. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – SEGES. **GesPública – Guia “d” Simplificação**. Secretaria de Gestão – SEGES. 2. ed. Brasília:

MPOG/SEGES, 2006. 240 p. Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/D.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Caderno 1: **Documento de Referência/** GESPÚBLICA. Brasília: MP/ GesPública/SEGES, v. 2, 2007. 40 p.

BRASIL Ministério do Planejamento. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Caderno 3: **Desburocratização/** GESPÚBLICA. Brasília: MP/ GesPública/SEGES, v. 1, 2007. 42 p.

BRASIL Ministério do Planejamento. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). **Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública: Ciclo 2010.** PQGF, ano 12. Brasília: MP/SEGES, 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf. Acesso em: 17 fev. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, Departamento de Governo Eletrônico. **Indicadores e métricas para avaliação de e-Serviços/** Departamento de Governo Eletrônico. Brasília: MP, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). **Produto 1: Mapeamento bibliográfico e do Estado da Arte sobre Indicadores de Gestão.** Brasília: MP/ SEGES, 2009a. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/mapeamento-bibliogr%C3%A1fico-sobre-o-estado-da-arte-sobre-indicadores-de-gest%C3%A3o#:~:text=Este%20documento%20corresponde%20ao%20Produto,Gest%C3%A3o%20Organizacional%20S%2FS%2C%20cujo>. Acesso em: 03 mai. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). **Produto 4: Guia referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores.** Brasília: MP/ SEGES, 2009b. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>. Acesso em: 03 mai. 2021.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. **Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 52. n.1, Jan./Fev., 2012. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol52-num1-2012/vantagem-competitiva-criacao-valor-seus-efeitos-sobre-desempenho>. Acesso em: 12 abr. 2021.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa Qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo.** Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006. Out.-Dez.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I.. Building Your Company's Vision. HBR - **Harvard Business Review**. Boulder: v. 74, sep./out., p. 65 – 77, 1996.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** Colaboração de Ricardo Zimmermann. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-97-01856-1.

DAVENPORT, Thomas. Process Innovation: Reengineering work through information technology. **Harvard Business School Press**, Boston, 1993.

_____, Thomas; SHORT, James E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Cambridge, **Sloan Management Review**, Summer 1990, v. 31, n. 4 Massachusetts Institute of Technology. n. 1990.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Serviço público. In.: ____ **Direito Administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017. p. 170-190.

FERREIRA, André Ribeiro. **Análise e melhoria de processos**. Escola Nacional de Administração Pública. Revisão e Adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2016. 106 p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **O papel dos serviços na economia**. In.: Administração de serviços: operação, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 3-9.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **#3 Sistema de Indicadores**. 2014. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores/>. Acesso em: 02 mai. 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **#6 Gestão por processo**. 2014. Disponível em: https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_6_gestao_por_processos_fnq.pdf. Acesso em: 12 abril. 2021.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **#41 Guia Prático: Aprenda como definir e utilizar os indicadores de desempenho**. 2018. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-41-gestao-para-excelencia-guia-pratico-para-aprender-como-definir-e-utilizar-os-indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 02 mai. 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In.: _____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 41- 58.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 40, n.1, jan./mar. 2000 a, p. 6-19. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos>. Acesso em: 01 mar. 2021.

_____, José Ernesto Lima. Os Novos Desafios da Empresa do Futuro. **Revista De Administração de Empresas - RAE/EAESP/FGV**, São Paulo, v. 37, n.3, jul./set. 1997, p.11. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901997000300003.pdf. Acesso em: 7 mar. 2021.

_____, José Ernesto Lima. Processo, que Processo? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 40, n.4, ou./dez. 2000 b, p. 8-19. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000400002.pdf. Acesso em: 01 mar. 2021.

GONÇALVES, Peterson Martins. **Modelagem e gestão de processos de Negócio**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

HAMMER, Michael. A empresa voltada para processos. [Entrevista cedida a] Mercedes Reincke, **HSM Management**, São Paulo, n. 2, jul./ago., 1998. Disponível em <https://www.actiontotal.com.br/artigo2.html>. Acesso em: 03 mar. 2021.

HAMMER, Michael. O que é gerenciamento de processos de negócios. In: BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócios: Introdução métodos e sistemas de informação**. Tradução: HONORATO, Beth.; Revisão técnica: MACIEIRA, André; JESUS, Leandro. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 3-16

_____, Michael, STANTON, Steven. How process enterprises really work. **Havard Business School Press**, Boston, v. 77, n. 6, p. 108-118. nov./ dez. 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/11/how-process-enterprises-really-work>. Acesso em: 03 mar. 2021. p. 1-9.

HARMON, Paul. O Escopo e a Evolução da Gestão de Processos de Negócios. In: BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael. (Orgs.). Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócios: Introdução métodos e sistemas de informação. Tradução: HONORATO, Beth.; Revisão técnica: MACIEIRA, André; JESUS, Leandro. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 37-82.

IFPB - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA/ Campus João Pessoa. COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO-COPLAN. **Macrofluxo**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/joaopessoa/institucional/planejamento-institucional/gerenciamento-de-processos/documentos-de-processos/macrofluxo-ifpb-campus-jp.pdf>. Publicado em: 15 ago. 2018 Acesso em: 14 mai. 2021.

IFPB - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA/ Campus João Pessoa. COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO-COPLAN. **Organograma Geral Campus João Pessoa (Proposta)**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/joaopessoa/institucional/planejamento-institucional/documentos-insitucionais/organograma-geral-oficial-campus-jp_atualizado-08-fevereiro-2021.pdf Publicado em: 06 Abr. 2021. Acesso em: 14 mai. 2021.

IFPB- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO-COPLAN. **Planejamento Institucional**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/joaopessoa/institucional/planejamento-institucional>. Elaborado em: 26 set. 2017. Publicado em: 17 ago. 2018. Acesso em: 5 mar. 2021.

IFPB - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. PRÓ REITORIA DE ENSINO. **Estudo de Viabilidade de Cursos- Campus de João Pessoa. Núcleo Avançado Litoral Sul**. Disponível em: <<http://editor.ifpb.edu.br/reitoria/assessorias/assessoria-especial/arquivos/documentos/Campus%20Mangabeira.pdf>>. Publicado em: fev. 2012. Acesso em: 14 mai. 2021. 36 p.

IFPB - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. **Sobre o IFPB**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/institucional/sobre-o-ifpb>. Publicado em: 27 Mai. 2016. Atualizado: 04 mai de 2021. Acesso em: 14 mai. 2021.

IFPB/JP - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA/Campus João Pessoa. **Sobre o campus**. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/joaopessoa/institucional/sobre-o-campus>. Publicado em: 10 Mar. 2016. Atualizado em: 13 Dez. 2019. Acesso em: 14 mai. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Agência de notícias IBGE. Editorial: Estatísticas econômicas. **PAS 2018: setor de serviços tinha 1,3 milhão de empresas, receita de R\$1,6 trilhão e empregava 12,6 milhões de pessoas**. Publicado em: 27 ago. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28679-pas-2018-setor-de-servicos-tinha-1-3-milhao-de-empresas-receita-de-r-1-6-trilhao-e-empregava-12-6-milhoes-de-pessoas>. Acesso em: 12 fev. 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Carta de Conjuntura**- Janeiro 2021. Série de Estatísticas Conjunturais\Atividade econômica\ Tabela 1.8- PI: Ótica da oferta. Período de 1971-2018. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/series-estatisticas-conjunturais-2/> Acesso em 10 fev. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **Manual de Gestão por Processos**. Instituto Federal de Sergipe; COSTA, Márcio de Souza; DIAS, Adryelle Sampaio; COUTO, Kellyane dos Santos (Coordenadores). Aracaju: IFS, 2018. 52 p.

IRITANI, Diego Rodrigues; MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO; Marly Monteiro de; OMETTO, Aldo Roberto. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliométrica. **Gestão da Produção** [online]. São Carlos: v.22, n.1, p. 164-180, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v22n1/0104-530X-gp-22-01-00164.pdf>. Acesso em: 13 Abr. 2021.

JURISCH, Marlen C.; IKAS, Christian; WOLF, Petra; KRCMAR, Helmut. Key Differences of Private and Public sector Business Process Change. **e-Service Journal**. Indiana University Press, v. 9, n.1, p. 3-27, 2013. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/10.2979/eservicej.9.1.3>. Acesso em: 3 mar. 2021.

KON, Anita. **Evolução do setor terciário brasileiro**. In: Série relatórios de pesquisa: FGV. São Paulo. n. 14, 47 p., 1996. Disponível em: https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00158_1.pdf. Acesso em: 06 fev. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing**. In.: _____. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 35-67.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Desenvolvimento e gerenciamento de serviços**. In.: _____. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 381-387.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia. In.: _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 109 – 113.

MACIEIRA, André; JESUS, Leandro. A Evolução do BPM nas Organizações Brasileiras. **BPM em Foco**. Ano 1. 1 ed. Rio de Janeiro: Elogroup, 2013. p. 6- 9.

MEIRELLES, Dimária Silva e. O conceito de serviço. **Revista SEP - Revista Brasileira de Economia Política**, v. 26, n. 1, p. 119-136, jan. 2006. Disponível em: <https://centrodeconomiapolitica.org/rep/index.php/journal/article/view/593>. Acesso em 07 fev. 2021.

_____, Dimária Silva e. Serviços e desenvolvimento econômico: características e condicionantes. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**. Salvador, v. 10, n. 17, p. 23-35, jan. 2008. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/1022/800> . Acesso em 07 fev. 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. Serviços Públicos. In.: _____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42 ed. São Paulo: Malheiros, 2016. p. 416 -423.

MICHAELIS **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Formato digital. 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 07 abr. 2021.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio et al. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MOORE, Mark Harrison. Criando valor público por meio de parcerias público-privadas. **RSP - Revista do Servidor Público**. Brasília: v. 58, n. 2, Abr./Jul. 2007. p. 151-179.

PALUDO, Augustinho. Gestão de processos.. In.: **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 271-287.

PAULA, Izabel Alinne Alves de. **Percurso da Gestão Pública no Estado Brasileiro**. In.: _____ Práticas de qualidade para a gestão pública brasileira [recurso eletrônico] / Izabel Alinne Alves de Paula. Ponta Grossa: Atena Editora, 2018. p. 06- 17. ISBN 978-85-93243-68-4

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Princípios da Administração da Produção**. Administração da Produção. In.: Administração da produção: operações industriais e de serviços. Curitiba: Unicen, 2007. p. 39-82.

PORTER, Michael E. **Generic Competitive Strategies** In.: Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. Press, New York, 1985. p. 11-16.

PORTER, Michael E. **The value chain and competitive advantage**. In.: _____ Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1998. p. 33-52.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. Colaboradores: PERES, José Augusto de Souza ... (et al.) 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SHEEHAN, Jerry, et al. ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Promoting innovation in services**. In.: Enhancing the Performance of the Services Sector. Paris: OECD Publishing, 2006. p. 133-177. DOI 10.1787/9789264010307. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/enhancing-the-performance-of-the-services-sector/promoting-innovation-in-services_9789264010307-8-en#page3. Acesso em 09 fev. 2021.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. BPM'S Third Wave. **Business Process Management** 4. ed. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

TESSARI, Rogério. **Gestão de processos: um estudo de caso da BPM em uma empresa do setor moveleiro**. Caxias do Sul/RS: UCS, 2008. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/428/Dissertacao%20Rogerio%20Tessari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. Começando a definir a metodologia. In.: _____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 46-53.

WISCHRAL, Deise Cristina. **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) para Prefeituras Municipais: Excelência: um valor requerido pelo Cidadão**. 2010. Conclusão Florianópolis: SENAI, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública) - Faculdade de Tecnologia/ SENAI Florianópolis, Florianópolis, 2010. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/tcc_megp_para_prefeituras_municipais_d_eise_wischral.pdf. Acesso em: 17 fev. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Perfil:

- a) Nome e cargo?
- b) Nível de formação?
- c) Tem poder de decisão sobre recursos e prioridades?
- d) É o responsável por prestar contas pelo desempenho dos processos em que atua? Ou do setor/órgão?

2. Qual é o seu setor ou coordenação e em qual unidade está lotada?

3. Quais os serviços oferecidos?

4. Usuários do serviço:

- a) Quem é seu público-alvo?
- b) Qual a necessidade dos seus usuários?

5. A entrega do seu produto/serviço gera satisfação sob quais aspectos aos seus usuários?

(Pode utilizar as informações de pesquisa de satisfação, caso realize ou outro meio de receber manifestações - elogios, críticas e sugestões).

6. A entrega do seu produto/serviço gera insatisfação sob quais aspectos nos seus usuários?

(Pode utilizar as informações de pesquisa de satisfação, caso realize ou outro meio de receber manifestações - elogios, críticas e sugestões).

7. Para realizar o serviço, quais são os principais macroprocessos? Comente o encadeamento entre eles - quais processos são pré-requisitos de outros processos.

8. Escolha um processo por vez e comente:

a) Qual é o objetivo?

Exemplo: Processo: Geração de turmas e diários.

Objetivo: Esse processo tem como objetivo a abertura das turmas e diários para as turmas regulares e para as turmas de progressão.

b) Qual os insumos necessários:

Exemplo:  Documentos de referências (Atas, Leis, Portarias, Regimentos, Manuais), arquivos, ferramentas ou sistemas.

c) Quem é a equipe de trabalho (cargo ou unidade funcional) responsável pelas atividades? Comente resumidamente a responsabilidade de cada um.

Exemplo:  Coordenação do Curso: Abrir turmas de progressão, gerar turmas regulares e de progressão, inserindo dados do curso e abrindo os diários. No caso de turmas regulares, conferir a compatibilidade dos diários com a Matriz vigente e em caso de negativa solicitar seu cadastramento.

d) Quando se inicia o processo (com uma data predefinida, com o término de outro processo, com o recebimento de documento)

Exemplo:  Este processo é realizado antes do início do período, devendo ser iniciado pelo menos 20 dias antes, conforme calendário acadêmico.

e) Descreva cada uma das atividades do processo (ações que consomem recursos, nomeando-as com verbos não generalistas), diga quem a executa e como executa:

Exemplo: Se a atividade é executado com ou sem a ajuda de um sistema -software/app (tarefa de usuário ou tarefa manual); ou se a tarefa já está automatizada (tarefa de serviço); ou ainda, se trata de uma atividade de envio ou recebimento de mensagens para participantes externos ao processo.

- Quais dados são inseridos ou devem ser observados no sistema.

Ex.1 Ao utilizar um sistema, que como o caminho:

Passo 4:  O Coordenador de Curso gera turmas (regular ou progressão).

Em: SUAP> Ensino> Turmas e Diários> Turmas > Gerar turmas.

Ex.2: Especifique dentre as opções do sistema, quais devem ser escolhidas:

Passo 5:  O Coordenador de Curso insere dados do curso.

Em: Dados do curso (especificar): ano letivo, período, tipo de componente, matriz/curso.

Se turmas de progressão parcial, marcar a opção "Diários de Progressão Parcial" E "confirmar".

- Informe as regras (os documentos de referências) que norteia a atividade.

Exemplo: Passo 2:  O Coordenador de Curso verifica em quais anos existem alunos em progressão, na Ata do Conselho de Classe Final. 

- Informe os produtos gerados pela execução da atividade:

Exemplo: Documentos, arquivo, ferramenta ou sistema.

- Indique os pontos de decisões, que implicam na divisão do fluxo do processo em caminhos divergentes (os fluxos se separam) ou convergentes (os fluxos se encontram), as ações paralelas e pontos de sincronização.

Ex.1 Ponto de decisão divergente:

Passo 1:  O Coordenador de Curso verifica se a turma é uma turma regular ou de progressão. Entende-se por turma de progressão aquelas as quais os alunos foram aprovados no ano letivo anterior, mas foram reprovados em até duas disciplinas.

* Para turmas Regulares: O Coordenador de Curso segue para a geração de turmas (passo 3).

* Para turmas de Progressão: O Coordenador de Curso segue para a criação de turmas de progressão (passo 2).

Ex.2 Ponto de decisão divergente:

Passo 10:  O Coordenador de Curso analisa o diário.

Análise do diário:

* Diário confere com a Matriz vigente (Fluxo padrão), então "Fim" do processo. 

* Diário não confere com a Matriz Vigente, então o Coordenador de Curso cancela a geração da turma e diário (passo 11).

- Identifique se há algum evento externo que pode ocorrer no transcurso do processo que afeta o fluxo.
- Identifique se existe um grupo de atividades que podem ser usados por outros processos (processos reutilizáveis) ou se são complexos que merecem ser analisadas detalhadamente.

Exemplo de subprocesso reutilizável:

Passo 13.  O Coordenador de Curso abre "Chamado no SUAP" solicitando o cadastro de diário na Matriz Curricular. (Note que abrir Chamado no SUAP é um subprocesso detalhado à parte).

- Identifique os prazos de execução das atividades, prazos máximos de atrasos.

9. Identifique os principais pontos críticos e dificuldades no processo analisado.

10. Caso tenha alguma sugestão de melhoria para o processo analisado, favor indicar.

Exemplo: Vantagens que podem ser obtidas, oportunidades identificadas, resolução de dificuldades, entre outros.

FONTE: Elaboração própria (2019).

APÊNDICE 2: POP DO PROCESSO DE REQUISIÇÃO DE SERVIÇOS (TO BE).

**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**

Direção Geral
Coordenação de Planejamento - Campus JP

Gerenciamento da Rotina Diária
Procedimento Operacional Padrão

Unidade	Coordenação	Macroprocesso	
DAA	Setor e Produção Gráfica		
Processo	Identificação	Versão	Nº de folhas
I. Requisição de serviço	POP/COPLAN/DAA01	01	1 de 8

GLOSSÁRIOS DE TERMOS E SIGLAS	
DAA: Departamento de Apoio à Administração COPLAN: Coordenação de Planejamento POP: Procedimento Operacional Padrão O.S.: Ordem de serviço (formulário de solicitação de serviço via presencial)	SSR: Sistema de Serviços Reprográficos SUAP: Sistema Unificado de Administração Pública SLAPE: Sistema Integrado de Administração dos Recursos Humanos.
OBJETIVO	
Descrever os procedimentos necessários para a solicitação de serviços via SSR (impressão, reprodução e encadernação), e via presencial (escaneamento e corte), os quais deverão cumprir requisitos de preenchimento e autorização.	
MATERIAIS NECESSÁRIOS	
Computador (solicitação via SSR) O.S. (solicitação via presencial)	Material (lista de anexos, práticas de laboratório, provas/avaliações, conteúdos didáticos, eventos e outros) no formato ".pdf".
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS	
SSR (solicitação via sistema)	
DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	
Portaria nº 058- DG/JP- IFPB (15 fev. 2016)	Manual de uso do SSR (consta no site)
RESPONSABILIDADES	
<p>Requisitantes (docentes/servidores administrativos): Na <u>solicitação via SSR</u>, deverá solicitar o serviço no SSR e acompanhar a solicitação do pedido, até visualizar o status " Recebido ". Na <u>solicitação via presencial</u>, deverá preencher O.S., solicitar autorização e, está sendo concedida, solicitar o serviço.</p> <p>Chefe de Departamento: Na <u>solicitação via SSR</u>, autorizar pedidos superiores a 200 cópias, não concedendo aviso o requisitante por e-mail. Na <u>solicitação via presencial</u>, autorizar pedidos dos serviços de escaneamento e corte de papel, não concedendo aviso o requisitante presencialmente.</p> <p>Setor de Produção Gráfica: Na <u>solicitação via SSR</u>, o SSR deve de forma automática gravar o pedido, apresentando o status de pedido " Solicitado - Solicitado", verificar limites do nº de cópias e encaminhar e-mail para o chefe de Departamento para que este autorize e, no caso do pedido exceder 200 cópias; o atendente do setor deve verificar o material anexado pelo requisitante, no SSR, para os pedidos que cumprirem o limite e estando em conformidade muda o status no SSR, para " Recebido - Recebido". Na <u>solicitação via presencial</u>, o atendente do setor deve analisar a O.S. preenchida e autorizada e o material anexado, e estando ambos em conformidade, deve informar o prazo de execução do serviço de acordo com a ordem de chegada e capacidade operacional do setor; caso não estejam, deve comunicar ao requisitante as não conformidades para adequações.</p>	

PROCESSOS PRÉ-REQUISITOS	PROCESSOS RELACIONADOS
(Não se aplica)	<input type="checkbox"/> 2. Execução dos serviços (seguinte).
PASSOS DO PROCESSO	
<p><input type="checkbox"/> Tal processo pode ser inicializado a qualquer tempo de funcionamento do IFPB/IP, pelos requisitantes.</p> <p>◆ Solicitação via SSR (serviços de impressão, reprodução e encadernação):</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Requisitante solicita o serviço no SSR: Em: http://www.ifpb.edu.br/josopessoa/aplicativos, usando seu login (matricula SIAPE) e senha (senha do SUAP). Em: Novo Pedido. Observar identificação pessoal e de lotação realizada automaticamente. Especificar nº de original (máximo 4), nº de cópias por original (no máximo 50) e total de cópias (de regra até 200, acima requererá autorização via SSR), marque o tipo de material, em caso de "outro" explicita no campo "fim a que se destina", marque as opções se desejar (frente e verso, grampoamento, encadernado), informe data que precisa do material no campo "Prazo de necessidade" (sabendo-se que os pedidos devem ser feitos com antecedência de 48h), informe onde será aplicado o conteúdo, no campo "aplicação de conteúdo". Anexar o arquivo no formato ".pdf", podendo pesquisar nos arquivos que já realizou upload. Clicar em "gravar". Conforme: <input type="checkbox"/> Portaria nº 38-DG-IFPB (15 fev. 20116) e <input type="checkbox"/> Manual de Uso.</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Setor de Produção Gráfica, o SSR apresenta o status de pedido " <input checked="" type="checkbox"/> Solicitante - Solicitado".</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Setor de Produção Gráfica, ◆ o SSR verifica limites de número de cópias (4 originais, 50 cópias por original, até limite total de 200 cópias). Conforme: <input type="checkbox"/> Portaria nº 38-DG-IFPB (15 fev. 20116).</p> <p>◆ Limite total excedido:</p> <p>3.1 No caso de o limite de 200 cópias ser excedido, o SSR solicita autorização do chefe de departamento (cujo requisitante está lotado), enviando-lhe um e-mail. Segue para passo 4.</p> <p>● Prazo de autorização pelo chefe de departamento (a especificar). No caso e outros limites serem excedidos (mais de 4 originais ou 50 cópias por original) o status " <input checked="" type="checkbox"/> Solicitante - Solicitado", com ícone de telefone vermelho é mantido, devendo o requisitante entrar em contato com o setor. Dentro dos limites, segue fluxo padrão (passo 5).</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Chefe de departamento analisar o pedido superior a 200 cópias: ◆ Conceder autorização: 4.1 <input type="checkbox"/> Chefe de departamento não concede autorização, encaminhando justificativa de negativa para o e-mail do requerente e o processo é finalizado. ● Chefe de departamento autorizando, segue para o fluxo padrão (passo 5).</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Setor de Produção Gráfica, ◆ o atendente verifica o material anexado, no SSR, observando os seguintes requisitos: * Nos serviços de impressão (1) e reprodução (2), verificar se a quantidade de originais anexados. * Nos serviços de reprografia (2) observar também a quantidade de originais, a sequência de páginas, falhas de impressão e margem do texto e do documento.</p>	

Elaborado por	Aprovado por		Data
	Executor (Coord./Núcleo)	Supervisor(COPLAN) Chefe (Unidade)	
			/ /

* Nos serviços de encadernação (3) observar se o material diz respeito a documentos oficiais do IFPB (manuais de controle de atividades das coordenações, Livro de ocorrências para as portarias, gabinete médico e odontológico, projetos de cursos, entre outros ligados administração e ao ensino. É vedado a encadernação para fins particulares.

5.1  O atendente verificando que o material está em conformidade com os requisitos, muda o status do pedido para " Recebido" - recebido".

Caso o material não esteja em conformidade, o status " Solicitado" - Solicitado", com ícone de telefone vermelho é mantido, devendo o requisitante entrar em contato com o setor.

6.  Requisiteiro deve acompanhar a situação do pedido, observando o status.

Em: "Pedidos-Situação":

 Solicitado - Status "_ Solicitado", ícone "telefone vermelho" significa que o pedido foi gravado no SSR, mas deve-se aguardar verificação dos limites, ou a autorização do chefe de departamento se o limite for superior a 200 cópias, ou aguardar conferência do material recebido. Alguma inconformidade permanecendo, o status permanece inalterado devendo o usuário entrar em contato com o setor. Não havendo inconformidade o status mudará para Recebido.

 Recebido - Status "Recebido", ícone "pessoa" significa que o pedido foi recebido pelo setor e será encaminhado para execução.

 Impresso - Status "Impresso", ícone "impressora" significa que o pedido foi realizado, devendo o requisitante se dirigir ao setor para conferência e recebimento do material.

 Encerrado - Status "Encerrado", ícone "tick verde" significa que o pedido já foi entregue ao requisitante, devendo este avaliar o serviço.

 Significa que o serviço deverá ser avaliado, para habilitar outro novo pedido.

O status do pedido constando como "recebido", o processo é finalizado. 

O fluxo continua (3. Processo de execução de serviços).

Solicitação via presencial (serviços de encadernação e corte de papel):

7.  Requisiteiro preenche o formulário de Ordem e Serviço (O.S.) .

Especificar: nome do requisitante, Unidade de Lotação (Coordenação, Diretoria, Setor etc.), uso do material (lista de exercícios, provas/avaliação/práticas de laboratório e outros), curso a que se destina, nº de originais, nº de cópias e o serviço solicitado (reprodução - opção grampiar, encadernação e digitalização, corte, encadernamento e impressão).

8.  Requisiteiro solicita autorização (assinatura e carimbo, legíveis) do chefe de departamento.

 Prazo de autorização pelo chefe de departamento (a especificar).

9.  Chefe de departamento analisar a O.S. preenchida pelo requisitante:

 Conceder autorização:

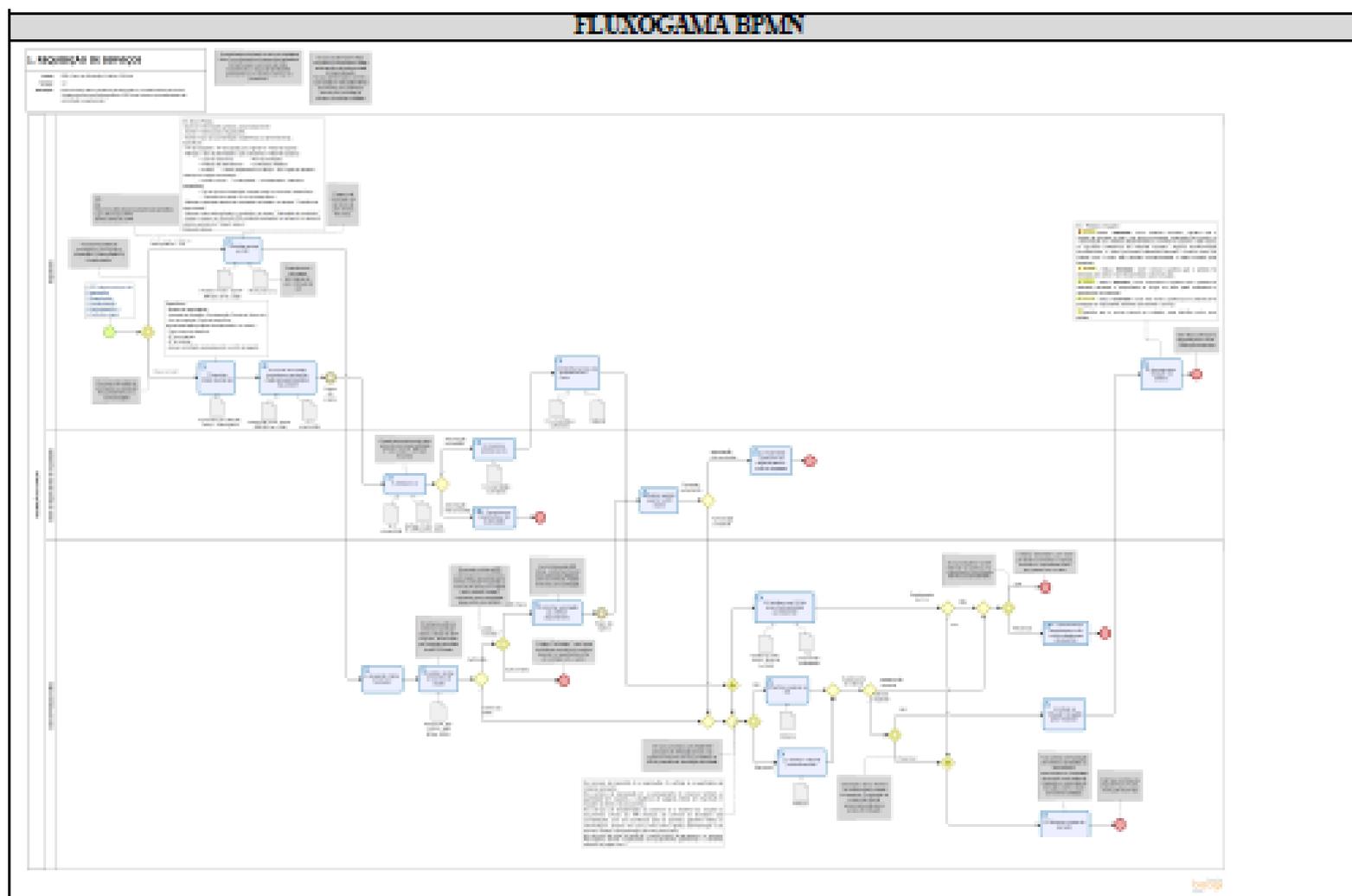
13.1  Chefe de departamento concede autorização, assinando e carimbando a O.S. O fluxo segue o pedido (passo 10).

13.2  Chefe de departamento não concede autorização, comunicando ao requerente e o processo é finalizado. 

Elaborado por	Aprovado por		Data
	Executor (Coord./Núcleo)	Supervisor(COPLAN) Chefe (Unidade)	
			/ /

10.  Requiriente solicita serviço de escaneamento ou corte, anexando o material e os entregando (O.S. preenchida e autorizada e material) ao atendente do setor de Produção Gráfica.
11.  Setor de Produção Gráfica,  o atendente verifica o preenchimento da O.S. e legibilidade da autorização da O.S..
12.  Setor de Produção Gráfica,  o atendente verifica material, observando os seguintes requisitos.
 * Nos serviços de corte (5) observar o limite mínimo de 50 folhas e no máximo 400 páginas, devido a capacidade do equipamento (guilhotina) e o tamanho máximo do papel A-3.
 * Nos serviços de reprografia (2) observar também a quantidade de originais, a sequência de páginas, folhas de impressão e margem do texto e do documento.
13.  Setor de Produção Gráfica,  o atendente informa o prazo de execução do serviço ao requerente, caso as duas verificações de O.S. e de material estiverem em conformidade. O processo é finalizado. 
 O prazo de execução do serviço varia de acordo com a ordem de chegada da O.S. e com a capacidade de execução sobre o volume de pedidos solicitados.
 O fluxo continua (3. Processo de execução de serviços).
- 13.1  Setor de Produção Gráfica,  o atendente verificando que há inconformidades ou na O. S. ou no material, comunica ao requerente as não conformidades para adequações. E o processo é finalizado. 

Elaborado por	Aprovado por		Data
	Executor (Coord./Núcleo)	Supervisor(COPLAN) Chefe (Unidade)	
			/ /



ELEMENTOS DA NOTAÇÃO		
Identificação	Notação	Descrição
Pool		É um contêiner de um único processo.
Laine		Subpartição dentro do pool. Faixas usadas para diferenciar elementos como funções internas, posição, departamento etc..
Iniciar evento		Representa o início do processo.
Evento final		Representa o término do processo.
Evento timer		Indica um atraso no processo.
Tarefa de usuário		O usuário executa uma tarefa dentro de um sistema.
Tarefa manual		O usuário executa a tarefa fora de qualquer sistema.
Tarefa de script		Um sistema executa um script de comando.
Gateways exclusivo		Controlam a divergência e a convergência de fluxos de sequência. Como elemento de divergência é usado para criar caminhos alternativos dentro do processo, mas apenas um é selecionado. Como convergência é usado para mesclar caminhos alternativos.
Gateways baseado em eventos		Quando o primeiro evento é acionado, o caminho será usado. Todos os caminhos restantes não serão mais válidos. Como elemento de divergência é usado para criar caminhos alternativos sem verificar nenhuma condição.
Gateways paralelo		Como convergência é usada para mesclar caminhos alternativos, os gateways aguardam por todos os fluxos de entrada.
Fluxo sequencial		Um fluxo sequencial é usado para mostrar o caminho.
Associação		É usado para associar informações e artefatos com objetos de fluxo.
Anotação		É um mecanismo para um modelador fornecer informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.
Objeto de dados		Fornece informações sobre como documentos, dados e outros objetos são usados.

Elaborado por	Aprovado por		Data
	Executor (Coord.Núcleo)	Supervisor(COPLAN) Chefe (Unidade)	
			/ /

SUGESTÕES DE MELHORIA

Para a solicitação via SSR:

1. Diferenciar o status do pedido de “ -Solicitado”. Na configuração atual, quando o pedido cumpre o limite mas aguarda ser recebido (falta a verificação do material pelo setor), aparecer o telefone vermelho o que pode dar a entender que o requisitante deve entrar em contato com o setor. Tal ícone (telefone vermelho) se presta melhor para as situações em que se excede o limite estabelecido (mas não o total) ou ocorreu inconformidade com o material.
2. Esclarecer o que ocorre quando se excede o limite mas não o total, como o setor procede quando o requisitante entra em contato.
3. Atualizar Manual de Uso, para que fique compatível com o apresentado em “Novo Pedido” no sistema SSR.
4. Inserir instrução de trabalho das atividades de inserção de dados no SSR pelo atendente, ao verificar material e ao mudar status. A importância desta instrução incide no fato de o serviço usar pessoal terceirizado, no qual há rotatividade, e está informação precisa ser estruturada para agilizar o treinamento dos novos funcionários.
5. Definir prazo de recebimentos de pedidos (análise material via SSR) e prazo de autorização pelo chefe de departamento.
6. Esclarecer comunicação entre chefe do Departamento e Setor de Produção Gráfica quando a autorização não é concedida para atualização do status do pedido.
7. Esclarecer os limites: o docente ou servidor administrativo pode pedir até 200 cópias por dia, por semana ou por mês.
8. Elaborar Quadro de Distribuição do Trabalho – QDT, estudar a capacidade produtiva do setor, estudar a adequação dos limites estabelecidos (via pesquisa junto aos requisitantes e adequação a capacidade produtiva e orçamento).

Para a solicitação via presencial:

8. A portaria citada, não faz menção a corte de papel, nem serviços de corte de papel, logo, outros limites deveriam ser estabelecidos para que não necessitasse de autorização do chefe de departamento.
9. O tempo de processamento do pedido via presencial continua elevado pelo fato que o requisitante ter que localizar o chefe de departamento (não é tempestivo).
10. Tais pedidos também poderiam ser realizados no SSR, em um quiosque (computador disponibilizado para o usuário) no setor de atendimento

Elaborado por	Aprovado por		Data
	Executor (Coord./Núcleo)	Supervisor(COPLAN) Chefe (Unidade)	
			//

APÊNDICE 3: MODELO DE CARTA DE SERVIÇOS PARA O SETOR DE PRODUÇÃO GRÁFICA

SETOR DE PRODUÇÃO GRÁFICA

Setor vinculado ao Departamento de Apoio à Administração - DAA

Serviços oferecidos:

- Impressão (preto/branco e colorida),
- Reprodução,
- Encadernação,
- Escaneamento,
- Corte de papel, observado o limite mínimo de 50 folhas e de no máximo 400 páginas, devido à capacidade do equipamento (guilhotina), onde o tamanho máximo do papel é A-3.

Os limites de pedido de cada serviço estão estabelecidos na Portaria nº 058 – DG/JP – IFPB, 15 de fevereiro de 2016), sendo de quatro cópias por original, 50 cópias por original, até um limite de 200 cópias.

Público-alvo e requisitos

O elenco de serviços prestados atende uma comunidade acadêmica de cerca de (especificar) usuários/dia, entre docentes e servidores administrativos. Os serviços são internos, ofertados de forma contínua e regular.

Para solicitar o serviço de forma virtual, de forma mais ágil e confortável para o usuário, este deve fazer o login com a matrícula no SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos e ter cadastro do SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública. Qualquer impedimento por motivo de inviabilidade de uso via sistema, os usuários podem fazer a requisição do serviço de forma presencial, mediante cadastro.

Material a ser anexado para realização do serviço: listas de exercícios, provas, avaliações, práticas de laboratório e documentos administrativos.

Local, horário de funcionamento, responsável e forma de contato

Local: Campus João Pessoa – Bloco (especificar)

Horário do operacional: (especificar)

Responsável pelo setor e também para receber manifestações (reclamações, denúncias, sugestões, elogios e demais pronunciamentos): (especificar responsável pelo setor).

Horário do responsável: (especificar)

Comunicação entre Setor de Produção Gráfica e interessados nos serviços:

- Telefone: (Especificar o ramal do atendimento e do responsável)

- E-mail: (Especificar e-mail institucional)

Atendimento

Canais de acesso:

- Virtual (http://www.ifpb.edu.br/joão_pessoa/aplicativos), para os serviços de impressão, reprodução e encadernação destes materiais, devendo o usuário anexar o documento a ser impresso no formato de pdf.
- Presencial para os serviços de escaneamento e corte de papel ou cadastrados por motivo de inviabilidade de uso via sistema.

Preferencial: As gestantes, lactantes ou pessoas com crianças de colo; pessoa idosa (acima de 60 anos); e portadores de necessidades especiais, conforme art. 5º da Lei nº 13.460/ 2017, tem preferência no momento da entrega dos serviços.

O prazo de solicitação do serviço é de pelo menos 48h antes da entrega.

Compromisso de Qualidade

Prazos:

- Prazo para a realização dos serviços (desde o momento em que o usuário faz o pedido até o momento em o serviço é concluído, com a entrega do material): varia em função do volume e da ordem de chegada das requisições, mas em geral é de no (especificar tempo médio de processamento)
- Prazo máximo de espera para atendimento (por exemplo seja algum caso especial, como exceder o limite de 200 cópias, requerendo autorização do chefe de departamento): (especificar)

Qualquer suspensão do serviço por conta de alguma contingência ou por manutenção, será realizado imediatamente um aviso no site.

É possível acompanhar os passos da prestação do serviço na página do SSR, em “ Pedidos”.

Na página consta um manual de uso que explicitam o percurso dos passos necessários desde a solicitação do pedido até a conclusão desta etapa do serviço).

Outras informações: Os serviços são oferecidos pela CPG de forma direta (com equipe própria) e indireta (com pessoal terceirizado), mediante solicitação. A avaliação da qualidade dos serviços prestados é feita mediante acompanhamento na execução e identificação do nível de satisfação dos usuários, através de Pesquisa de Satisfação, realizada após a conclusão de cada serviço, servindo como ferramenta de avaliação e *feedback* dos serviços executados, auxiliando assim, na gestão e planejamento de novas atividades, sendo a mesma divulgada (especificar tempo) em “Avisos”, e fisicamente, através de banner, no próprio setor.

Atualizado: (Especificar data de atualização. Sugere-se no mínimo a cada 2 anos, se possível reavaliar anualmente, após pesquisa de satisfação).

FONTE: Elaboração própria (2021).

ANEXOS

ANEXO 1:ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO IFPB/ CAMPUS JOÃO PESSOA.



FONTE: IFPB-JP/COPLAN (2019).

ANEXO II: PORTARIA Nº 058 - DG/JP - IFPB, DE 15 de FEVEREIRO DE 2016.



MINISTERIO DA EDUCACAO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DA PARAIBA
CAMPUS JOAO PESSOA

Portaria nº 058 - DG/JP - IFPB,

de 15 de fevereiro de 2016.

O Diretor Geral do Campus João Pessoa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nomeado pela Portaria nº 1.658-Reitoria, de 21 de agosto de 2014, no uso de suas atribuições legais que lhe conferem a Portaria nº 2190/2013-Reitoria, de 03/10/2013 e a Portaria nº 1678/2014-Reitoria, de 22/08/2014,

RESOLVE:

I. Estabelecer a limitação do número de cópias a serem reproduzidas pela Coordenação de Produção Gráfica, exclusivamente, a 4 (quatro) originais de avaliação (provas), listas de exercícios ou práticas de laboratório, tendo em vista as orientações sobre a racionalização de gastos com material no âmbito do campus João Pessoa, conforme determina o Memo Circular 002/2016 - DAP - JP.

II. Esta portaria entra em vigor a partir desta data.



NEILOR CESAR DOS SANTOS
DIRETOR GERAL