

MAPEAMENTO DE PROCESSOS E EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RIO GRANDE - FURG

Autoria

Errol Fernando Zepka Pereira Junior

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

André Andrade Longaray

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

JÉSSICA CARVALHO DA SILVA

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

JULIANA FAUSTO FLORES

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Resumo

Este trabalho analisa o envolvimento das equipes organizacionais no mapeamento de processos de uma secretaria de educação à distância, de uma universidade federal brasileira, buscando compreender como aconteceu esse envolvimento. Quanto a classificação metodológica, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa e foi conduzida por meio de um estudo de caso, tendo entrevistas como instrumento de coleta de dados. A análise dos dados coletados permitiu examinar como aconteceu o mapeamento de processos; a integração entre pessoas e os processos; e a eficiência no desenvolvimento das atividades. Foi possível constatar que a participação da equipe de colaboradores foi de extrema importância, tornando possível a efetividade do mapeamento de processos na secretaria de educação à distância.

Área temática de submissão: Gestão de Pessoas

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO
DE CASO NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE RIO GRANDE - FURG**

Resumo: Este trabalho analisa o envolvimento das equipes organizacionais no mapeamento de processos de uma secretaria de educação à distância, de uma universidade federal brasileira, buscando compreender como aconteceu esse envolvimento. Quanto a classificação metodológica, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa e foi conduzida por meio de um estudo de caso, tendo entrevistas como instrumento de coleta de dados. A análise dos dados coletados permitiu examinar como aconteceu o mapeamento de processos; a integração entre pessoas e os processos; e a eficiência no desenvolvimento das atividades. Foi possível constatar que a participação da equipe de colaboradores foi de extrema importância, tornando possível a efetividade do mapeamento de processos na secretaria de educação à distância.

Palavras-chave: mapeamento de processos; equipes organizacionais; educação à distância.

Abstract: *This paper analyzes the involvement of organizational teams in the mapping of processes of a secretariat of distance education from a federal university brasileira, seeking to understand how this involvement occurred. As for the methodological classification, the research is characterized as applied, qualitative and was conducted through a case study, having interviews as a data collection instrument. The analysis of the collected data allowed to examine how the process mapping happened; integration between people and processes; and efficiency in the development of activities. It was possible to verify that the participation of the team of collaborators was of extreme importance, making possible the effectiveness of the mapping of processes in the secretariat of distance education.*

Keywords: *Mapping processes; Organizational teams; Distance learning.*

1 INTRODUÇÃO

A educação superior tem crescido no Brasil. Dados do Censo 2013, divulgados pelo Ministério de Educação (MEC) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) registraram 7.305.977 estudantes matriculados em instituições de ensino superior. Ao somar os estudantes de pós-graduação tem-se um total de 7.526.681 estudantes. Ao considerar-se o período 2003-2013, o número de estudantes de graduação cresceu 76,4%. Relacionado a 2012, tem-se um aumento de 3,8% de estudantes de ensino superior, sendo 4,5% na rede privada e 1,9% na rede pública. Esse estudo trouxe ainda outro fator de análise: as matrículas em cursos de educação à distância (EaD). Do total de matrículas feitas nesse período, 15% foram em EaD. Em 2014, havia em torno de 1,2 mil opções de cursos para essa modalidade. Do total de vagas em cursos EaD, 86,6% eram em universidades privadas, e 13,4% em universidades públicas (MEC, 2014). Em 2016, um total de 159.112 estudantes, entre graduação e pós-graduação haviam sido diplomados pelo sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Outros 132.266 acadêmicos estavam matriculados nessa modalidade, estudando em algum dos cursos à distância (MAIA, 2016).

Conforme apontam Back, Ensslin L. e Ensslin S. (2012), o contexto atual é de grande disseminação de conhecimentos, processos e técnicas, ocorrendo de forma praticamente instantânea. Nesse sentido, a internet propiciou um novo ambiente para a educação à distância. Antes, tratava-se de estudos realizados por meio de materiais impressos que eram enviados pelo correio ao estudante. Atualmente, a educação à distância acontece praticamente nos mesmos moldes da educação presencial (HIPÓLITO, 2012). Em 2005 foi criado, pelo Ministério da Educação o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), em uma parceria com os três níveis governamentais, as instituições públicas de ensino superior e outros interessados, para poder disponibilizar cursos de ensino superior na modalidade de educação à distância. Tendo a internet por facilitador, as interações de professores com estudantes, e estudantes com estudantes, antes não existentes na educação à distância, agora seriam possíveis em rede e online (HERNANDES, 2017).

Buchele, Schmitz e Dandolini (2015) apontam que, um dos benefícios da educação à distância para o estado é a integração entre os cursos já existentes nas universidades, o que impacta diretamente na redução de custos para financiar os cursos EaD. Todavia, a modalidade de educação à distância pública não tem financiamento contínuo. Assim, o financiamento não compõe a matriz orçamentária das universidades, mas acontece por meio de projetos, como é o caso da UAB. Com isso, os atores envolvidos nessa modalidade de educação são remunerados por meio de bolsas. Sendo eles: coordenadores, secretários, professores, tutores e equipe administrativa que gerencia as atividades acadêmicas dos cursos. Sem as verbas contínuas, exige-se das universidades que ofertam a educação à distância, respostas dinâmicas aos problemas orçamentários enfrentados (MAIA, 2016).

Como forma de responder à necessidade de mudanças radicais exigidas por esse cenário, tem-se as metodologias de mapeamento e redesenho de processos sugeridas por Baldan (2007), em que ao adotar essa metodologia, as organizações passam a dar ênfase aos seus processos procurando desenvolver uma visão holística dos mesmos para poder responder as demandas do ambiente externo (HAMMER, 1990). No entanto, Pereira Junior, Longaray e Munhoz (2017), realizaram uma análise da produção científica através de uma revisão sistemática de literatura, por meio de uma bibliometria, sobre o papel das equipes organizacionais

no redesenho de processos e nesse estudo constatou-se o número limitado de estudos que versem sobre a temática do gerenciamento de processos e o papel das equipes organizacionais nesse contexto. Nesse sentido, afim de preencher essa lacuna, o presente trabalho analisa o envolvimento das equipes organizacionais no processo de mapeamento de processos de uma secretaria de educação à distância, de uma universidade federal brasileira.

Este trabalho está dividido em seis seções. Após a introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico. Na seção 3, é apresentada a metodologia utilizada para orientar este estudo. A seção 4 dedicou-se a analisar a organização estudada e apresentar as recentes mudanças executadas por ela. Na seção 5 estão descritas a coleta, análise dos dados e resultados. Por fim, a seção 6 apresenta as considerações finais, limitações encontradas por esse estudo, e sugestões para pesquisas futuras.

2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E EQUIPES ORGANIZACIONAIS

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico a respeito do mapeamento de processos e a influência das equipes organizacionais. Desse modo, expõem-se inicialmente a importância da gestão por processos e após o contexto dos processos e as equipes organizacionais.

2.1. A GESTÃO POR PROCESSOS COMO SOLUÇÃO EMERGENTE

A organização deve ser entendida como um sistema aberto, e nesse sistema, planejamento, estratégias e processos organizacionais precisam se integrar, a fim de contribuir com a entrega dos produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes da organização (ELLWANGER, 2011). Nesse sentido, Assunção e Mendes (2000), apontam que adotar a gestão por processos torna-se uma forma de apoio à gerência que busca por melhores resultados.

Laurindo e Rotondaro (2006) entendem gestão por processos como uma contribuição ao desenvolvimento organizacional, além de auxiliar no alcance de melhorias do desempenho através de processos, tendo em vista que essa visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos, quando integrados, auxiliam no cumprimento dos objetivos da organização. Kaplan e Norton (2000) complementam esse pensamento citando que para cumprir a estratégia da organização, é necessária a eficiente gestão das atividades diárias que acontecem por meio dos processos organizacionais, em que a gestão por processos auxilia na conexão de todas as atividades da organização. Além disso, a gestão por processos contribui com vários benefícios, dentre eles, pode-se citar a satisfação dos clientes, redução de custos e preços dos produtos e serviços, inovação dos produtos, aumento das receitas, melhorias na lucratividade, e aumento percentual da participação de mercado.

A busca por desenvolver uma visão mais holística dos processos, sistemas e estruturas permitirá respostas mais dinâmicas, rápidas e efetivas às demandas do ambiente externo (HAMMER, 1990). Todavia, essa busca por novos formatos gerenciais tem levado as organizações à procura de adaptar e flexibilizar suas estruturas e processos de trabalho. Nesse cenário, o gerenciamento por processos apresenta-se como uma resposta. Mello e Salgado (2005) acrescentam que o gerenciamento de processos acontece somente quando se visualizam todos os processos da organização. Para essa visualização, é imperativo que o mapeamento

dos processos seja realizado tornando possível o entendimento da sequência em que as tarefas acontecem, e a forma como elas são executadas, a fim de entregar com qualidade os serviços e produtos finais.

Cheung e Bal (1998), entendem o mapeamento de processos como sendo “uma técnica de orientação para desenvolvimento, projeto ou avaliação dos processos existentes em um determinado setor, departamento ou, até mesmo, uma organização inteira”. O mapeamento de processos possibilita uma visão holística de todos os processos e membros da organização, permitindo assim inferências sobre a forma como a organização funciona, e essa reflexão tende a aperfeiçoar as múltiplas tarefas desempenhadas e a dinâmica dos desempenhos de cada processo desenvolvido (FRAGA; FARIA; GAVA, 2015).

2.2. PROCESSOS E EQUIPES ORGANIZACIONAIS

A gestão por processos exige uma relação entre tecnologia da informação e processos de forma dinâmica. Mas é importante notar que os processos são a essência. Assim, a tecnologia da informação precisa se adaptar aos processos. Essa mudança na gestão, além da tecnologia da informação e dos processos, também atinge as pessoas. Com relação às pessoas, encontra-se um novo desafio, pois estas precisarão aprender uma nova forma de pensamento, que compreenda melhor o tipo de serviço prestado pela organização, e de forma sistêmica, assumir novas responsabilidades e aprender a trabalhar em equipe. No Brasil, esse modelo de gestão ainda se encontra em difusão e sua prática vem sendo aos poucos adotada nas organizações (PRADELLA, 2012).

Pradella (2013) entende que, mudar a organização para uma gestão por processos é uma mudança que contém considerações de ordem prática, realista e objetiva. Essa gestão precisa ser inserida aos poucos na cultura da organização, de maneira progressiva, e isso pode gerar certos conflitos com a visão de curto prazo dos gestores da organização. Todavia, essa mudança permite aos colaboradores terem uma visão ampliada de seus papéis e das atividades que executam dentro da organização. Hammer (1998), acrescenta que existem dificuldades ao executar a transição de uma organização mais tradicional para a gestão por processos. Para o autor, no novo formato, os colaboradores precisarão aprender a trabalhar em equipe, e essa mudança no pensamento da equipe constitui-se como um desafio.

Equipes, para Kozlowski e Bell (2003), podem ser entendidas como grupos coletivos que são formados para a eficiência na realização das tarefas mais relevantes da organização. Esses grupos compartilharão de objetivos comuns, além de interagirem socialmente e desenvolverem as tarefas de forma interdependente e integrada. Apesar dos desafios, Killumets (2015), mostrou que existe uma relação positiva entre os processos desenvolvidos na organização e o desempenho das equipes organizacionais.

Todavia, Robbins (2010), defende que, para que as mudanças aconteçam de forma eficiente dentro das organizações, apenas informar as pessoas dos benefícios esperados pela mudança não será suficiente para evitar esse tipo de problema de adaptação. Para o autor, existe um sentimento natural de resistência à mudança nas pessoas, pois entende-se como ameaças ao ambiente tradicionalmente constituído. Em estudo realizado por Damasceno, Ramos e Pereira (2015), os autores analisaram o comportamento coletivo das pessoas de uma organização em processo de transição, e perceberam que o comprometimento moral contribui na formação de grupos que criam certa resistência à mudança. Audia e Brion (2007)

acrescentam que uma exposição intensa de dados que indiquem os benefícios esperados pela mudança não resolverá o problema, pois quando as pessoas não estão comprometidas, elas procurarão informações que permitam que elas se resguardem de mudanças.

Em outro estudo de caso desenvolvido em uma instituição pública de ensino superior por Biazzi, Muscat e Biazzi (2006) para o aperfeiçoamento dos processos administrativos, utilizou-se da técnica de associação de indicadores de desempenho ao mapeamento de processos. Esta técnica tornou possível que os colaboradores entendessem a análise detalhada dos indicadores, além de possibilitar as discussões e correções dos pontos de medição e indicadores pré-estabelecidos, com a ajuda dos colaboradores envolvidos. Kipper *et al.* (2011), destacam que, na gestão por processos, a participação dos funcionários é importante, uma vez que eles serão responsáveis por descrever as características do trabalho realizado pela equipe e o sentido no qual as tarefas são direcionadas. As informações junto aos colaboradores tornam possível a integração entre conhecimentos tácitos e explícitos, além de permitir também uma representação mais fiel à realidade da rotina organizacional.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo baseia-se na metodologia proposta por Roesch (2013), sendo classificado quanto aos propósitos do projeto, método (delineamento), técnicas de coleta e de análise dos dados.

Quanto ao propósito da pesquisa, este trabalho é apontado como uma pesquisa aplicada, pois esse tipo de estudo busca gerar soluções frente aos problemas organizacionais. Nesse sentido, este estudo foi motivado pela necessidade de se analisar como aconteceu o envolvimento das pessoas no mapeamento e reorganização de processos de uma secretaria de educação à distância. Gerhardt e Silveira (2009) complementa essa proposição de estudo, citando que a pesquisa aplicada tem o objetivo de agregar conhecimento em aplicações práticas, por meio da solução de problemas específicos. Quanto ao seu método, identifica-se como um estudo de caso, por buscar alcançar um profundo e detalhado entendimento sobre o envolvimento das equipes organizacionais no mapeamento de processos da unidade de análise do estudo. Yin (2010) define estudo de caso como sendo um estudo que examina um fenômeno ou organização com riqueza de informações.

No que tange à abordagem metodológica, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, já que essa abordagem possibilita a descrição e entendimento de toda a complexidade do envolvimento das pessoas no mapeamento e reorganização dos processos, apresentando contribuições na mudança, criando ou formando opiniões e permitindo um maior grau de profundidade (ROESCH, 2013).

Nesse sentido, propõem-se a seguinte hipótese: O nível de integração dos envolvidos na execução de um determinado processo é capacitador na melhoria da eficiência.

Para validar essa hipótese, foram coletados dados através de entrevistas em profundidade, conforme questionário apresentado no Apêndice A. Para Roesch (2013), o objetivo desta técnica é de possibilitar ao pesquisador o entendimento e a perspectiva dos respondentes, a partir dos relatos sobre a percepção que eles

atribuem a questões e situações que estão sendo investigadas. Para a análise dos dados, foi realizada a análise de conteúdo, o que possibilitou além de interpretar, atribuir significado ao que foi evidenciado nas entrevistas.

4 A ORGANIZAÇÃO: SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE- FURG

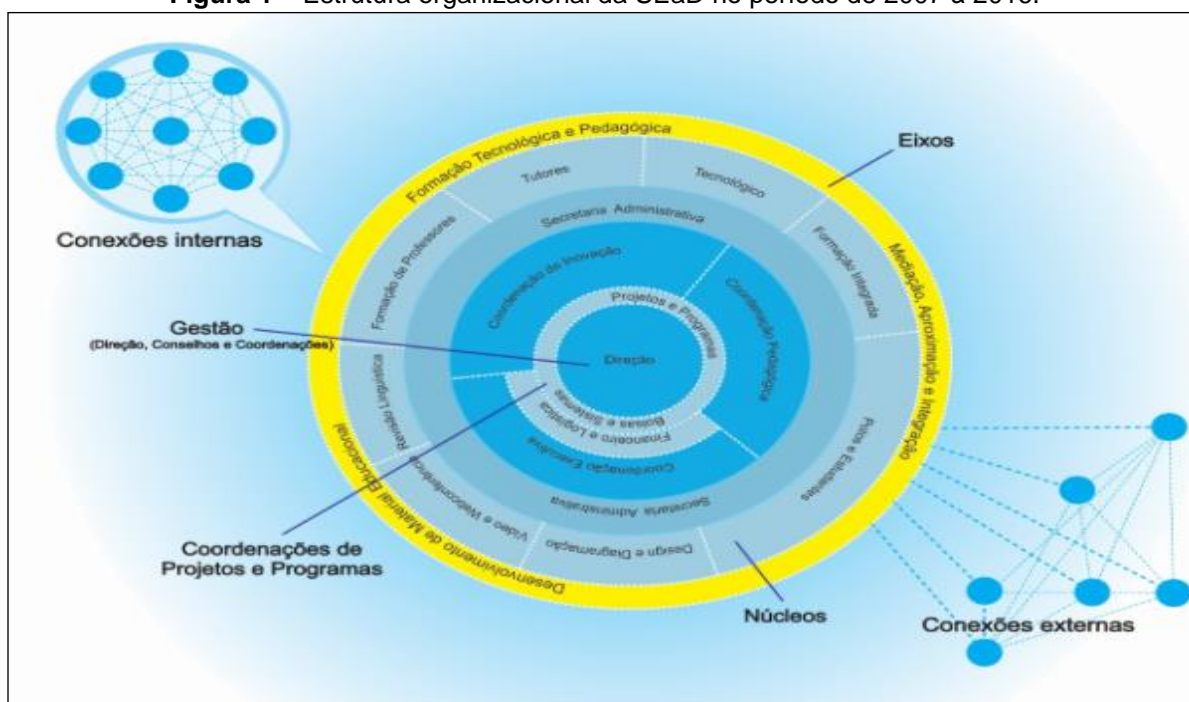
4.1. SOBRE A SEaD

A Secretaria de Educação à Distância (SEaD) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) foi criada em 2007, com o objetivo de fazer a gestão administrativa e pedagógica das atividades de educação à distância (EaD) da universidade. Suas funções são: coordenar as atividades de EaD na FURG; propiciar, aos professores um espaço para discussão, reflexão e desenvolvimento de ações voltadas à EaD; dar suporte administrativo, pedagógico e técnico às ações de EaD e implementar políticas de EaD na FURG. A SEaD tem por missão: “promover políticas integradoras de inovação de metodologias e de cultura tecnológica digital para o fomento de cursos, projetos e ações, tendo como princípio a garantia da qualidade do ensino, pesquisa e extensão na convergência das diferentes modalidades de educação” (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, 2017).

4.2. MUDANÇAS NA ESTRUTURA DA SEaD

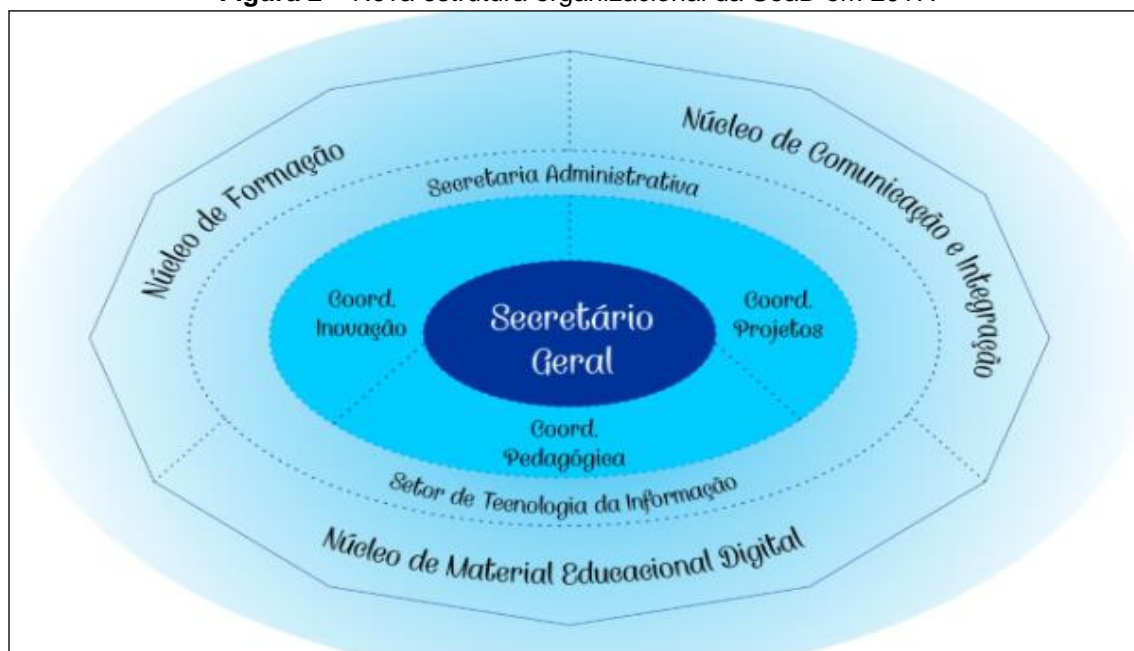
A SEaD passou por um mapeamento de processos no ano de 2016, esse mapeamento gerou uma reorganização dos processos, e mudanças em sua estrutura organizacional. Essa mudança pode ser observada através das Figuras 1 e 2.

Figura 1 – Estrutura organizacional da SEaD no período de 2007 à 2016.



Fonte: Secretaria de Educação à Distância (2017)

Figura 2 – Nova estrutura organizacional da SeaD em 2017.



Fonte: Secretaria de Educação à Distância (2017)

Fazendo uma análise comparativa entre os dois modelos de estrutura da Secretaria de Educação à Distância, percebe-se que os núcleos de design e diagramação, vídeo e web conferência, e revisão linguística, antes participantes do eixo de desenvolvimento de material educacional foram reorganizados juntos, no núcleo de material educacional digital. Os núcleos de formação de professores, formação de tutores, formação tecnológica e formação integrada, antes do eixo de formação tecnológica e integrada foram reorganizados juntos, no núcleo de formação. O núcleo de polos e tutores, antes do eixo de mediação, aproximação e integração foi reorganizado no núcleo de comunicação e integração. O núcleo tecnológico passou a ser setor de tecnologia da informação, e juntamente com a secretaria administrativa oferecem apoios específicos às atividades da SEaD. As três coordenações: coordenação de inovação, coordenação pedagógica, e coordenação executiva, permaneceram sem mudanças, oferecendo apoio direto à secretaria geral, antes chamada de gestão. E, por fim, as coordenações de projetos e programas de financeiro e logística, e bolsas e sistemas, permaneceram nas mesmas condições, todavia não aparecem no novo formato da estrutura organizacional.

5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a realização deste trabalho foram feitas entrevistas com as pessoas envolvidas com a reorganização dos processos da SEaD, em 2016. O questionário elaborado foi composto de 18 questões, e estas, foram agrupadas em três *clusters*, para auxiliar na estrutura da análise.

O primeiro agrupamento, composto por cinco questões, tinha por objetivo entender a forma como foi feito o mapeamento de processos, contendo questões que identificassem a motivação de fazer o mapeamento de processos, qual teoria foi utilizada, as etapas em que esse mapeamento ocorreu, cursos ou treinamentos desenvolvidos acerca do mapeamento, e as dificuldades enfrentadas ao fazê-lo.

O segundo *cluster*, composto por sete questões, tinha por objetivo entender de que forma aconteceu a integração entre os processos e as pessoas, contendo questões que identificassem os núcleos e pessoas envolvidas nos processos, se houve sensibilização para que o mapeamento e mudanças ocorressem, analisando a motivação dos envolvidos: se houve receptividade ou resistência à mudança, e como foram escolhidos os agentes e núcleos da reorganização.

Por fim, o último agrupamento, composto por seis questões, tinha por objetivo medir a efetividade das mudanças implementadas pela reorganização dos processos. Neste, continham questões que auxiliassem a entender como a reorganização afetou os processos, núcleos e agentes da SEaD, e de que forma foi relevante a participação das pessoas para que essa reorganização ocorresse.

5.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas foi feita examinando-se todas as respostas individuais do roteiro de entrevista. Essas entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas. Analisou-se a percepção individual de cada respondente.

5.1.1. Características dos entrevistados

Foram feitas cinco entrevistas e o critério para a escolha dos entrevistados foi o nível de envolvimento no mapeamento e reorganização dos processos da SEaD. Os entrevistados foram categorizados a fim de viabilizar a análise das entrevistas (Quadro 1)

Quadro 1 – Categorização dos entrevistados

Código	Entrevistado	Cargo ocupado na SEaD
E1	Entrevistado 01	Secretária de Educação à distância
E2	Entrevistado 02	Secretário Geral da SEaD
E3	Entrevistado 03	Coordenador do Núcleo de Comunicação e Integração
E4	Entrevistado 04	Coordenadora Pedagógica
E5	Entrevistado 05	Coordenadora do Núcleo de Material Educacional Digital

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que a análise das entrevistas reflete as evidências dos entrevistados de acordo com os *clusters* já mencionados, com isso apresenta-se a análise dos dados fazendo referência a cada *cluster* analisado.

5.1.2 Cluster 1 – Mapeamento de processos

A análise do cluster “Mapeamento de processos” foi composta por cinco fatores, a saber:

a) motivação para se mapear os processos: foram vários os fatores decisivos para a SEaD decidir mapear os seus processos. Segundo E4 e E5, o primeiro deles foi um corte financeiro sofrido em 2015. Com um menor repasse financeiro, acabou por acarretar na diminuição das bolsas disponíveis mensalmente. A SEaD é uma das áreas da universidade que é mantida sob as bolsas de projetos. Assim, quando a quantidade de bolsas foi reduzida, obteve-se um número menor de bolsistas para executarem as tarefas da SEaD. O segundo fator, decorrente do primeiro, seria não ter como manter uma estrutura com nove núcleos, e manter um coordenador em cada núcleo, recebendo bolsas. Desse modo, após pensar a estrutura seus

processos, foi proposto um mapeamento dos processos para que se enxergassem as tarefas que cada núcleo executava, e assim, poder fazer alguns ajustes. Segundo E1, posteriormente a esse mapeamento, a gestão da SEaD percebeu estar atuando de uma forma fragmentada. A proposta de reorganização também visou trazer à SEaD um trabalho mais coletivo e integrado, pois alguns processos aconteciam de forma tão integrada, que não valia a pena trabalhá-lo em vários núcleos diferentes. Para E3, um dos fatores motivacionais para esse mapeamento foi a criação de um planejamento estratégico, com metas a curto, médio e longo prazo. Esse mapeamento, seguido do planejamento culminou na escrita de um novo Regimento Interno para a SEaD, ainda em trâmites de aprovação pela reitoria.

b) teoria utilizada para mapear os processos: de uma forma geral, a pergunta sobre qual teoria foi utilizada para fazer o mapeamento de processos foi de difícil resposta. Para cada um dos respondentes, não houve uma identificação de qual teoria foi utilizada. Os respondentes afirmaram que se solicitou apoio técnico ao E3, por sua formação na área de gestão (tendo em vista que esse professor é doutorando em Administração). Para E3, foi utilizada a Teoria de processos. Nas palavras dele:

“Como faz para reorganizar e para saber se está fazendo em menor tempo e na melhor forma possível e digitalizar nesse processo, isso a gente tinha começado. No meu caso eu usei a teoria dos processos, mas eles não, isso aí foi uma demanda que precisa ter a capacitação sobre isso, mas nunca teve”.

c) etapas em que ocorreu a reorganização dos processos: E5 aponta que, em um primeiro momento, foi feito um levantamento de tudo que se tinha em termos de processos e materiais produzidos para dar conta daqueles processos. Junto com a visão de futuro, desse levantamento diagnosticou-se a necessidade de mudanças. E4 e E5 acrescentam que, depois disso, pensou-se em quais seriam as atribuições de cada um dentro da nova estrutura, e de que forma cada núcleo interagiria entre si, que culminou na escrita do Regimento Interno. Após, a gestão criou uma comissão para pensar nessa proposta, e depois levar ao conselho, para ser apresentado ao grupo maior. Para E2 e E3, esse processo de reorganização ainda está em fase de implementação, e a estrutura ainda permanece executando as modificações propostas pelo planejamento.

d) desafios enfrentados na implementação da reorganização dos processos: Foram vários os desafios enfrentados: E4 coloca que uma das dificuldades encontradas, foi as pessoas repensarem suas atribuições, pois as pessoas já estavam acostumadas com as atribuições que tinham antes da reorganização. E5 reforça a ideia dessa necessidade de repensar atribuições, pois, segundo ela, os processos na SEaD foram montados de acordo com o perfil da pessoa que os executaria e a dificuldade agora reside na necessidade de pensar esses processos independente das pessoas que vão os executar. Nesse sentido, E1 aponta também a dificuldade em fazer as pessoas perceberem suas novas funções e atribuições e trabalharem dentro delas, respeitando a atribuição do outro, e trabalhando de forma integrada. Essa ideia é reforçada, para E2, que ressalta que as pessoas, dentro do serviço público, trabalham de forma fragmentada, colocando como fim, a conclusão da sua etapa do trabalho. Todavia, nessa nova fase de integração, a reorganização de processos gera uma desconforto nas pessoas, e é difícil gerar o entendimento do bem maior da SEaD. E4 complementa ao dizer que o maior desafio é a compreensão das responsabilidades de cada núcleo e o envolvimento de todos os agentes. E1 aponta, ainda, como desafio, a dificuldade em dispensar pessoas do

quadro da SEaD, por questões emocionais, nas palavras de E1: “Realmente foi bastante forte tu ter que dispensar pessoas do quadro. Eu acho que isso foi bastante doloroso”.

e) Cursos e treinamentos sobre a reorganização dos processos: não tiveram cursos ou treinamentos sobre a reorganização dos processos, todavia, tudo foi apresentado em um seminário interno, para a equipe. Nesse seminário, discutiu-se o novo regimento. E1 aponta que, além do apoio do professor doutorando em administração, foi solicitado uma capacitação ao grupo de colaboradores, onde se embasasse de forma técnica as formas em que ocorreram essa mudança, para facilitar o entendimento da motivação da reorganização, e também para que se adequassem as tarefas à cada núcleo, reforçando a ideia das mudanças.

5.1.3 Cluster 2 – Integração entre pessoas e processos

A análise do cluster “Integração entre pessoas e processos” foi composta por cinco fatores, a saber:

a) Núcleos que foram envolvidos na reorganização de processos: todos os núcleos. Eram nove núcleos, que acabaram em três. Foram definidos três eixos de ação, sendo eles: financeiro, tecnologia e formação. Ficaram então, três coordenações ligadas à gestão. O núcleo tecnológico transformou-se em Setor de Tecnologia da Informação, e outros setores não tiveram mudanças, sendo esses o setor de gestão de bolsas, o setor de viagens e setor financeiro.

b) A sensibilização sobre a reorganização de processos: a sensibilização sobre a necessidade de mapear e reorganizar os processos da SEaD aconteceu nas reuniões de conselho da secretaria, que acontecem semanalmente. E3 aponta que faz parte do perfil gerencial da Secretária de Educação à distância, nas reuniões do conselho ter uma iniciativa de trabalhar as coisas de forma democrática e conversada com os membros, para que as decisões sejam participativas. Nelas, foram discutidas todas as mudanças sofridas pela SEaD desde seu início e a forma de trabalho atual. Além disso, nessas discussões cada um dos núcleos pode pensar suas atividades e formas de integrá-las à SEaD como um todo, assim, essa necessidade de integração foi sendo, aos poucos, percebida pelos membros. Concluiu-se que o trabalho estava sendo desenvolvido de forma fragmentada, e que um trabalho coletivo traria vantagens para todos os núcleos. Aos poucos, nas discussões, as pessoas foram se sensibilizando com essa necessidade de reorganização.

c) Motivação e receptividade às mudanças: para E1, os participantes mostraram-se muito receptivos ao processo de construir essa reorganização nos processos. E5 concorda, ao explicar que, em seu núcleo, o trabalho passou a ser mais integrado e coletivo de uma forma natural. Todavia, E2 aponta que houve considerável resistência à essas mudanças. Para ele, essa ideia de fazer algo para ser melhor para a unidade, em vez de ser melhor apenas individualmente, é construído e exige tempo até conseguir essa receptividade. E4 concorda com E2 ao afirmar que existe certa resistência. Para ela, há uma dificuldade na transição de um trabalho individual para um trabalho coletivo. E3 aponta que existem pessoas que são sim receptivas às mudanças, todavia, existem pessoas que precisam de um tempo maior para aceitar as mudanças, pois, segundo ele, quando a estrutura foi mudada e alguns núcleos deixaram de ser independentes, alguns coordenadores deixaram de receber a bolsa, e isso gerou um desconforto na equipe.

d) Envolvimento dos servidores: o quadro de servidores da SEaD é composto por técnicos administrativos em educação, técnicos de laboratório e professores. Os técnicos administrativos em educação são aqueles que lidam diretamente com qualquer mudança nos processos da SEaD. O envolvimento deles torna-se imprescindível, como cita E4. Os técnicos de laboratório, na SEaD, trabalham com tecnologia da informação. Conforme E3, para eles, as mudanças foram mais difíceis de serem enfrentadas, e isso criou uma distância deles em envolver-se com a nova proposta. Com relação aos professores, a carga horária semanal divide-se em metade dedicada à docência, e a outra metade à SEaD. Para esses, a dificuldade sempre foi, segundo E5, conseguir integrar seus projetos de ensino, pesquisa e extensão à SEaD, não de forma utilitarista, utilizando-se da estrutura da SEaD, mas promovendo a SEaD nessas atividades.

e) A escolha dos envolvidos para a reorganização dos processos: E4 aponta que essa escolha foi por meio da Secretária de Educação à distância, onde os coordenadores dos núcleos existentes participaram das discussões iniciais, sendo depois levado às reuniões de conselho da SEaD, para que decidissem de forma mais específica, como a reorganização aconteceria. As decisões de como ficaria a estrutura também levaram em consideração critérios de aproximação das atividades. E5 acrescenta que depois de mapeadas as atividades, cada pessoa teve a liberdade de contribuir nas escolhas, ao concordar ou mesmo sugerir mudanças na estrutura proposta.

5.1.4 Cluster 3 - Eficiência do desenvolvimento das atividades

A análise do cluster “Eficiência do desenvolvimento das atividades” foi composta por dois fatores, a saber:

a) Como a reorganização dos processos afetou a eficiência das atividades da SEaD: E1 afirma perceber melhora no envolvimento das pessoas nos processos da SEaD. E5 concorda que este envolvimento melhorou, e percebe também um maior direcionamento ao cumprimento das metas estabelecidas no planejamento, e regimento interno. E4 acrescenta que essa mudança trouxe uma melhora no acompanhamento das ações de cada núcleo dentro da SEaD. E3 percebe que essa reorganização também trouxe uma redução na sobrecarga de trabalho ao secretário geral, pois algumas tarefas conseguiram ser melhor distribuídas. E2 afirma que é possível enxergar melhor as atividades desenvolvidas e assim, o fluxo de trabalho dentro da SEaD recebeu um melhor direcionamento das atividades. Todavia, todos os entrevistados citaram certa dificuldade ao falar sobre melhora na eficiência, por entender ser ainda muito recente essa mudança.

b) A importância do envolvimento das pessoas: E1 entende que decisões coletivas permitem que as pessoas se responsabilizem mais, nesse sentido, as pessoas se envolverem na construção dessas mudanças foi o que tornou possível que essa reorganização tivesse sucesso. E4 concorda, ao afirmar que esse envolvimento foi imprescindível, pois, levando-se em consideração a redução na equipe de trabalho, o engajamento da equipe remanescente foi o que tornou possível essa mudança. E5 acrescenta ainda que as pessoas se conectaram umas às outras de uma forma nova, mais interativa e isso gerou melhorias na eficiência dos processos da SEaD. E2 e E3 entendem que a importância do envolvimento das pessoas no processo de reorganização não foi tão decisivo assim. Para eles, as decisões partiram da gestão, e foram implementadas assim.

5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pode-se observar, de forma sintética, no que diz respeito ao “Mapeamento de processos”, que questões financeiras e o desejo de ajustar os processos ao planejamento foram os fatores motivadores para mapear os processos. Foram organizadas etapas para que essa reorganização acontecesse. Todavia, a gestão e equipe responsável por essa tarefa não conseguiram identificar se houve um autor ou teoria específica que embasassem suas decisões. As maiores dificuldades encontradas podem ser colocadas como fatores pessoais, pela dificuldade em tornar os processos impessoais e desconectados das pessoas que os executam. Não aconteceram treinamentos específicos sobre a reorganização ocorrida, apenas uma apresentação para o quadro remanescente de colaboradores.

Com relação a “Integração entre pessoas e processos”, todos os núcleos passaram pela reorganização, havendo uma redução de 66,6% na quantidade de núcleos, de nove núcleos foram reduzidos à três núcleos e alguns setores, reduzindo assim a necessidade de coordenadores. A sensibilização para que acontecesse essa reorganização foi mais voltada aos coordenadores dos antigos núcleos, e pessoas conectadas diretamente à gestão. Foram várias as percepções com relação à motivação e receptividade às mudanças. Todavia, essa mudança aconteceu de forma mais receptiva do que resistente. O envolvimento dos servidores nessa mudança foi fator decisivo, ainda que seja uma das dificuldades apontadas, pois a nova proposta encontrou resistência em alguns servidores. As pessoas envolvidas nesse processo de reorganização foram escolhidas pela gestão, com base nas atividades que vinham desenvolvendo anteriormente.

Por fim, a “Eficiência” dessa mudança pode ser medida em dois aspectos: a reorganização afetou os processos trazendo um direcionamento voltado aos planejamentos internos, além de trazer um melhor acompanhamento dos processos e uma melhor distribuição das atividades dentro do fluxo de trabalho. É válido ressaltar que essas mudanças aconteceram recentemente, e isso poderá então, gerar novas percepções de resultados em um prazo maior. O segundo fator de eficiência a ser analisado é o envolvimento das pessoas. Percebe-se um novo sentido de responsabilidade e coletividade na equipe de trabalho. Esse envolvimento foi decisivo, por tornar o processo mais integrado e eficiente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo a realização de um estudo do envolvimento das equipes organizacionais no mapeamento de processos. Para sua execução, foi utilizado como objeto de pesquisa a Secretaria de Educação à Distância da Universidade Federal do Rio Grande - FURG.

Como resultados desta pesquisa, foi possível analisar, através das respostas das entrevistas feitas com os participantes do mapeamento, a importância atribuída à participação das pessoas no mapeamento dos processos. A hipótese testada: “O nível de integração dos envolvidos na execução de um determinado processo é capacitador na melhoria da eficiência.” mostrou-se como real, pois se percebeu a importância das pessoas. Ainda, de acordo com os resultados desta pesquisa, será oportunizada à secretaria de educação à distância perceber a importância dos seus colaboradores no mapeamento e na coordenação do redesenho de processos.

A limitação deste trabalho está no fato de tratar-se de um estudo de caso, tendo resultados específicos apenas para a organização objeto de estudo. Além

disso, conforme constatado na pesquisa, não foi possível identificar a base científica utilizada para o mapeamento dos processos da secretaria de educação à distância.

Por último, sugere-se a realização de novas pesquisas em outras unidades de organizações públicas que tenham feito o mapeamento de seus processos, para permitir uma visão da importância das pessoas em outras organizações.

REFERÊNCIAS

Assunção, M. A.; Mendes, P. J. V. Mudança e gestão de processo em organização pública. In: **Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 5., 2000, Santo Domingo. Anais... Santo Domingo: CLAD, 2000.

Audia, P. G; Brion, S. **Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures**. *Organizational behavior and human decision processes* 102 (2007), p. 244-269, 2007.

Back, F. T. E. E.; Ensslin. L.; Ensslin, S. R. Modelo para apoiar a gestão da alocação de pessoas com base na demanda de conhecimento. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 65-96, 2012.

Baldan, R. L. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

Biazzi, M. R.; Muscat, A. R. N.; Biazzi, J. L. Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 26., 2006, Fortaleza, Anais..., Fortaleza, 2006.

Buchele, G. T.; Schmitz, L. C.; Dandolini, G. A. Um plano para gerenciamento de projetos no contexto da Educação a Distância no ambiente público. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 2, p. 100-114, 2015

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

Damasceno, L. M. S.; Ramos, A. S. M; Pereira, F. A. M. Fatores que influenciam a predisposição em seguir uma política de segurança da informação em uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 3, 2015.

Ellwanger, M. C. **Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior**. 2011. Dissertação (Mestrado em Sistemas e Processos Industriais) - Programa de Pós-graduação em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2011.

Fraga, B. O.; Faria, A. F.; Gava, R. Mapeamento de processos em um núcleo de inovação tecnológica: o caso da universidade federal de Viçosa. In: **Encontro**

Nacional de Engenharia de Produção, 35., 2015, Fortaleza, Anais..., Fortaleza, 2015.

Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Hammer, M. **Reengineering work: don't automate, obliterate**. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

Hammer, M. (1998). **Empresa voltada para processos**. HSM Management, n.9, 1998.

Hernandes, P. R. A Universidade Aberta do Brasil e a democratização do Ensino Superior público. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.25, n. 95, p. 283-307, 2017.

Hipólito, O. **Educação a distância: uma nova realidade**. 2017. Disponível em: <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,educacao-a-distancia-uma-nova-realidade,880620>. Acesso em: 22 jun. 2017.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Killumets, E. (2015). **A Multilevel Examination of the Impact of Team Interpersonal Processes**. Small Group Research, 2015.

Kipper, L. M.; Ellwanger, M. C.; Jacobs, G.; Nara, E. O. B.; Frozza, R. Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

Kozlowski, S. W. J.; Bell, B. S. **Work groups and teams in organizations**. In: Handbook of psychology. Vol. 12: Industrial and organizational psychology. New York, NY: Wiley-Blackwell, 2003.

Laurindo, J. B. F.; Rotondaro, G. R. **Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

Maia, D. **Dinheiro para ensino a distância some nas principais universidades do país**. 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2016/08/1798519-dinheiro-para-ensino-a-distancia-some-nas-principais-universidades-do-pais.shtml>. Acesso em 21 jun. 2017

Mello, C. H. P.; Salgado, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 25., 2005, Porto Alegre, Anais... Porto Alegre, 2005

Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior**, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=1635

9-coletiva-censo-superior&category_slug=setembro-2014-pdf&Itemid=30192. Acesso em 22 jun. 2017.

Pereira Junior, E. F. Z.; Longaray, A. A.; Munhoz; P. R. S. (2017). Propostas de redesenho de processos e o papel das equipes organizacionais: uma análise da produção científica à luz da bibliometria. In: **Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração**, 28., 2017, Brasília, Anais... Brasília: FGV, 2017.

Pradella, S. *Gestão de processos: da teoria à prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

Portal Brasil. (2014). **Ensino superior registra mais 7,3 milhões de estudantes**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/09/ensino-superior-registra-mais-de-7-3-milhoes-de-estudantes>. Acesso em 22 jun. 2017.

Robbins, S. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2013.

Rotondaro, R. G.. **Gerenciamento por processos**. In: *Gestão da Qualidade: teorias e casos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

Secretaria de Educação à Distância – FURG. **Sobre a SeaD**. 2017. Disponível em: <<http://www.sead.furg.br/index.php/sead/sobre>>. Acesso em 20 jun. 2017.

Yin, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

Esse questionário tem por objetivo avaliar o mapeamento de processos, a integração entre os processos e as pessoas e a eficiência no desenvolvimento das atividades.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS
1.. O que motivou a criação de uma diretoria específica para a implantação e gestão de uma reorganização nos processos na SEaD? <i>Quando cabível ao entrevistado.</i>
2.. A SEaD tem por base, alguma teoria específica para a proposta de reorganização nos processos? Qual seria? <i>Quando cabível ao entrevistado.</i>
3.. O processo de implementação da reorganização nos processos da SEaD ocorreu por etapas? Quais foram elas?
4.. Quais os principais desafios enfrentados por essa diretoria na implantação desse processo de reorganização?
5.. A SEaD passou por algum curso, ou treinamento específico sobre a

reorganização de processos?

INTEGRAÇÃO: PROCESSOS E PESSOAS

1.. Quais os núcleos internos que estão dentro da SEaD e que foram envolvidos nesse processo de reorganização de processos?

2.. Houve algum trabalho de sensibilização dentro da SEaD para implantação da reorganização de processos?

3.. As pessoas sentem-se motivadas pela proposta de implantação da reorganização de processos? Eles mostram-se receptivos à essas mudanças?

4.. Dentre as mudanças que já ocorreram, houve considerável envolvimento dos servidores com a proposta adotada?

5.. Os interesse dos servidores pela proposta adotado é positivo, ou os servidores demonstraram resistência à essa proposta?

6.. A SEaD adotou critérios específicos para a escolha das pessoas envolvidas na consecução da proposta? Que critérios seriam esses?

7.. Quais são os núcleos internos que estão envolvidos dentro da SEaD envolvidas nesse processo, e quais foram os critérios de escolha dessas unidades?

EFICIÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

1.. A SEaD obteve os benefícios previamente esperados, ao fazer a reorganização de processos?

2.. O desempenho e a eficiência dos servidores melhorou depois da reorganização de processos? Se sim, como você pode descrever essa melhora?

3.. A adoção da reorganização de processos beneficiou todos os núcleos internos da SEaD? De que forma?

4.. Quais as vantagens que a reorganização de processos trouxe no gerenciamento do fluxo de trabalho dentro da SEaD?

5.. Em sua perspectiva, qual desempenho de eficiência você acredita que há através do redesenho de processos e o envolvimento das pessoas? Por que você acredita neste desempenho?

6.. Levando-se em conta as mudanças estabelecidas até o momento é possível verificar melhoria na eficiência da gestão da SEaD?