



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

RAUL VITOR OLIVEIRA PAES

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS SECRETARIAIS DAS UNIDADES
ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, CAMPUS
UNIVERSITÁRIO DE BELÉM**

BELÉM
2017

RAUL VITOR OLIVEIRA PAES

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS SECRETARIAIS DAS UNIDADES
ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, CAMPUS
UNIVERSITÁRIO DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento

Orientadora: Profa. Dra. Ligia Terezinha Lopes Simonian.

BELÉM
2017

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)

Paes, Raul Vitor Oliveira, 1991-

Mapeamento e análise dos processos secretariais das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário Belém / Raul Vitor Oliveira Paes. – 2017

88 f.: il.; 29 cm
Inclui bibliografias

Orientadora: Ligia Terezinha Lopes Simonian

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2017.

1. Secretariado. 2. Mapeamento de processos. 3. Universidade Federal do Pará.. I. Simonian, Ligia Terezinha Lopes, orientador. II. Título.

CDD 22 ed.: 651.374

Elaborada por
Maria do Socorro Barbosa Albuquerque
CRB-2/871

RAUL VITOR OLIVEIRA PAES

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DOS PROCESSOS SECRETARIAIS DAS UNIDADES
ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, CAMPUS
UNIVERSITÁRIO DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, na área de concentração de Gestão Pública para o Desenvolvimento, linha de pesquisa, Gestão das Organizações Públicas.

Aprovação em: 22/11/2017

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Ligia Terezinha Lopes Simonian
Orientadora – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Examinador Interno – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. M. Sc. Marcelo de Souza Correia
Examinador Externo – DFCS/CCSE/UEPA

A Deus, porque Ele sabe de todas as coisas e para tudo tem o seu propósito.

À minha família: Edson, Mariza, Robson e Edson Luiz, pelo apoio e incentivo incondicional.

Aos profissionais de secretariado que contribuíram para a pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Com certeza, essa é uma parte muito especial e que merece todo o cuidado! Antes de mais nada, só tenho a agradecer e render graças à Deus, em sua infinita graça e misericórdia, por ter abençoado ao me apresentar ao Mestrado Profissional em Gestão Pública e ter me dado forças para concluí-lo.

À minha família, minha base, meu sustento: mais pais Edson Albuquerque e Mariza Oliveira e meus irmãos Robson Luiz e Edson Luiz Filho, pelos momentos de compreensão, paciência, força, incentivo, exortação, dicas e conselhos! Vocês são incríveis!

A todos os meus familiares, pelas palavras de apoio e torcida neste momento.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP/NAEA/UFPA), nas pessoas dos Professores Simaia Mercês e Adagenor Ribeiro, pela oportunidade de ingressar no curso e ter experiências incríveis. Bem como ao Secretário Alexandre Moraes e bolsistas, por todas as orientações e apoio prestados nestes dois anos.

À minha orientadora, Profa. Ligia Simonian, pela aceitação em me orientar e estar sempre presente na orientação, nas correções, nas exortações e na parceria.

A todos os professores e professoras da Gestão Pública que ministraram aulas, compartilhando informações e conhecimentos.

Aos professores Carlos André Mattos e Marcelo Correia, pelas ricas contribuições trazidas na qualificação que incorporaram bastante na dissertação.

À minha Turma 2015, pelos momentos ricos de cooperação, parceria, comprometimento e amizade! Particularmente agradeço bastante às minhas amigas de trabalhos e de vida: Melina e Priscila! Nosso trio de trabalhos e da vida! Valeu, meninas!

À Escola de Música da UFPA, nas pessoas dos professores Adalberto Teixeira e Carlos Pires, pela compreensão e apoio para as minhas liberações parcial e total para a conclusão da dissertação. E aos colegas queridos Fernando, Amanda, Ângela e aos bolsistas Jhonnie, Jairo e Douglas pela compreensão e parceria quando necessitei ser liberado.

A tantas pessoas queridas e amigas: seja da Escola de Música, seja de amigos da graduação e dos tempos de Escola, seja da célula, da igreja, com suas torcidas e orações.

Aos meus queridos amigos de outros Estados do Brasil, que sempre torceram por mim. Particularmente, agradeço à professora Cibelle Santiago por todas as contribuições que fizeram toda a diferença durante os meus escritos do projeto e dissertação.

Aos colegas secretários executivos de cargo e de função, que tão gentilmente se dispuseram a colaborar com a pesquisa.

“Ninguém nasce feito, é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos.” (Paulo Freire).

RESUMO

Nesta dissertação, pretendeu-se analisar os processos secretariais das Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém da Universidade Federal do Pará, a partir das técnicas de mapeamento de processos. Destaca-se o momento atual em que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estão em processo de adoção das tecnologias de gestão fomentadas pelo Governo Federal, através da força da legislação vigente e em experiências de adoção dessas tecnologias pelas IFES para otimização de processos organizacionais e finais. Por outro lado, com a globalização e o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), além das próprias tecnologias organizacionais permitiu o desenvolvimento de ações relacionadas à gestão e mapeamento de processos em organizações privadas e públicas. A partir dessa ótica, chegou-se à seguinte pergunta: quais processos podem ser melhorados nas Secretarias Executivas do Campus Universitário de Belém da Universidade Federal do Pará? O contexto teórico foi aportado nas literaturas acerca da gestão e mapeamento de processos e Secretariado, com enfoque nas IFES. Ato contínuo, os procedimentos metodológicos consistiram na abordagem eminentemente qualitativa, com teor exploratório e descritivo, com classificação em estudo de caso. Já os procedimentos de coleta de dados se basearam em levantamento a partir de entrevistas em grupo semiestruturadas, aplicação de questionários e entrevistas estruturadas, em três momentos, para atender aos objetivos de identificação, priorização, mapeamento e melhoria de processos secretariais, conforme propostos pela pesquisa. E, em relação às técnicas de análise de dados, foram utilizadas as técnicas combinadas de análise de conteúdo e triangulação de dados, em razão das características de etapas de entrevistas atendidas pelo trabalho, com representações através da construção de mapas de processos por meio da notação BPMN, própria de mapeamento de processos. Os resultados apontam para a identificação de nove processos desenvolvidos pelas Secretarias Executivas de Institutos e Núcleos do Campus Universitário de Belém, com destaque de priorização em três processos: Assessoria à direção geral, Gestão de documentos e Atendimento ao público, com as respectivas descrições através de mapas de processos e propostas de melhoria para cada processo. Como conclusões, pode-se inferir que há processos próprios da área de assessoria, que se relacionam na prática com outras áreas e que há várias diferenças entre as descrições de processos, entre uma unidade e outra, o que exige atenção especial no momento do mapeamento. Devido à essas diferenças, também foi perceptível que pode haver mais de uma proposta de melhoria por processo, considerando as particularidades entre as áreas funcionais. Outra conclusão apontada é que o mapeamento de processos contribuiu para identificação das relações de fluxos de trabalho e entrega de produtos pretendidos permitindo, assim, um diagnóstico efetivo das atividades e verificação de pontos que podem ser aprimorados para que se atinjam os objetivos de suporte e organizacionais, o que permitem desdobramentos para estudos e aplicações futuras.

Palavras-chave: Secretariado. Mapeamento de Processos. Unidades Acadêmicas. Universidade Federal do Pará.

ABSTRACT

In this Master Thesis, it's intend to analyze the secretarial processes of Academic Departments of Para Federal University (UFPA), about the techniques of processes' mapping. It stands out the present time when the Higher Federal Education Institution (HFEI) are in the adopt process the management technologies for the Federal Government, across the law and the experiences the adoption these technologies for the HFEI to optimize organizational and final processes. In contrast, with a globalization and a development of Communication and Information Technologies (CIT), beyond of own organizational technologies enables a development of actions linked a management and mapping processes in a public and private organizations. From this perspective, the following question is proposed: which processes can be improved in Executive Secretaries of University Campus of Belem in a Para Federal University? The theoretical context is substantiated in readings about a management and mapping processes and Secretariat, with focus in HFEI. Next, the methodologies' procedure involved in an approach eminently qualitative, with exploratory and descriptive level, with case study classification. Already the collect data procedures are based in survey as of semi-structured focus group, applying questionnaires and structured interviews, in three moments, for attend objectives of identifying, prioritizing, mapping and improvement of secretarial processes, according proposal the research. And, in relation of analyze data techniques, were adopted combined techniques of content analysis and data triangulation, because of characteristics of interviews stages attend in a work, with representations through construction of processes' maps by means of BPMN notation, own of mapping processes. The results pointed for an identification of nine secretarial processes developed for Executive Secretaries of Institutes and Centers of University Campus of Belem, with emphasis of prioritizing in three processes: General Direction Advisory, Documents' Management and Public Service, with corresponding descriptions as of process maps and improvement proposal for each process. As conclusion, can infer there are own process of advisory area, with relation in a practice with other areas and exists differences between descriptions of processes, contrasting Departments, it demands special attention at the mapping moment. Because the differences, also is perceptive pointed the possibility more one proposal of process improvement, considering the particularity between the functional areas. Another conclusion pointed is a mapping processes contribute for an identification the workflows relations and products delivered intending permitting, thus, an effective diagnosis of activities and verifying points can be improved for achieve the support and organizational objectives, it permits ramifications for future studies and applications.

keywords: Secretariat. Processes Mapping. Academic Departments. Para Federal University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Tipos de atividades mais utilizadas	35
Figura 2 -	Tipos de subprocesso	35
Figura 3 -	Loop padrão ou ciclo	36
Figura 4 -	Especificação de eventos de início	37
Figura 5 -	Swinlanes do BPMN	39
Figura 6 -	Artefatos da notação BPMN	40
Figura 7 -	Objetos de conexão na notação BPMN	41
Figura 8 -	Áreas de conhecimento profissional da assessoria secretarial	44
Figura 9 -	Descrição de atividades pelos secretários participantes	51
Figura 10 -	Processo Assessoria à direção geral do ICB	56
Figura 11 -	Processo Assessoria à direção geral do ICED	57
Figura 12 -	Processo Assessoria à direção geral do IEMCI	58
Figura 13 -	Processo Gestão de documentos do IFCH	59
Figura 14 -	Processo Gestão de documentos do ILC	60
Figura 15 -	Processo Gestão de documentos do ICS	61
Figura 16 -	Processo Atendimento ao público do ICSA	62
Figura 17 -	Processo Atendimento ao público do ITEC	63
Figura 18 -	Processo Atendimento ao público do NAEA	64
Figura 19 -	Mapa de processo proposto de Assessoria à direção geral	66
Figura 20 -	Primeiro mapa de processo proposto de Elaboração de documentos	67
Figura 21 -	Segundo mapa de processo proposto de Elaboração de documentos	68
Figura 22 -	Mapa de processo proposto de Atendimento ao público	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias analíticas e unidades de registro.....	22
Quadro 2 - Conceitos sobre processos.....	28
Quadro 3 - Características da gestão de e por processos na organização.....	29
Quadro 4 - Especificação dos eventos intermediários.....	37
Quadro 5 - Gateways utilizados.....	38
Quadro 6 - Atribuições do secretário executivo	42
Quadro 7 - Atividades secretariais executivas definidas de acordo o MEC.....	47
Quadro 8 - Processos identificados nas secretarias executivas dos Institutos.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
DOMP	Documentação, Organização e Melhoria de Processos
GEPRO	Gestão de Processos
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICED	Instituto de Ciências da Educação
IEMCI	Instituto de Educação Matemática e Científica
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
ILC	Instituto de Letras e Comunicação
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ITEC	Instituto de Tecnologia
MAMP	Modelo de Análise e Melhoria de Processos
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
PCCTAE	Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação
UFPA	Universidade Federal do Pará
VW	Modelo dos Sete Passos
TGS	Teoria Geral dos Sistemas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA	15
1.2	OBJETIVOS	18
1.3	METODOLOGIA	18
1.3.1	Tipologia da pesquisa	18
1.3.2	Sujeitos da pesquisa	19
1.3.3	Procedimentos de coleta de dados	20
1.3.4	Procedimentos de análise de dados	21
1.4	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO: PROCESSOS E SECRETARIADO	25
2.1	ABORDAGEM ADMINISTRATIVA COM FOCO EM PROCESSOS	25
2.2	GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS	27
2.2.1	Gestão de processos em instituições federais de ensino superior	30
2.3	MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO	32
2.3.1	Análise e melhoria de processos através da Notação BPMN	34
2.4	SECRETARIADO: O ESTADO DA ARTE DA FORMAÇÃO E NAS ORGANIZAÇÕES	41
2.5	SECRETARIADO E O SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL	45
2.5.1	A atuação secretarial nas instituições federais de ensino superior	46
3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO	49
3.2	PROCESSOS SECRETARIAIS	50
3.2.1	Levantamento dos processos	51
3.2.2	Priorização dos processos	54
3.2.3	Mapeamento dos processos	55
3.2.3.1	<i>Processo Assessoria à direção geral</i>	55
3.2.3.2	<i>Processo Gestão de documentos</i>	58
3.2.3.3	<i>Processo Atendimento ao público</i>	62
3.2.4	Proposta de melhoria de processos	66
3.3	OUTRAS ANÁLISES: PROCESSOS E SECRETARIADO	70
4	CONCLUSÕES	73
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICES	83
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GRUPO FOCAL	84
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS	85
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO DE PROCESSOS	86
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	88

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira tem passado por diversas transformações em suas estruturas e processos, perpassando pelas tecnologias que têm por objetivo auxiliar na otimização da prestação de serviços públicos com mais qualidade e efetividade. Dentre as organizações públicas que merecem destaque em relação às transformações, as universidades públicas federais são objetos de alguns estudos (FRANCISCO et al., 2012; GARCIA; FARIAS FILHO; GARCIA HERREROS, 2013). Isso ocorre devido à valorização político-financeira que elas têm recebido nos últimos anos, bem como pelas pressões normativas para adoção de tecnologias de gestão e planejamento.

Pela percepção de Vidal e Rosa Filho (2011), algumas metodologias de gestão têm sido desenvolvidas, adaptadas e adotadas para responder aos anseios organizacionais e sociais, embora haja desafios a depender do ambiente. Nas organizações privadas e públicas, tem-se discutido acerca de tecnologias e ferramentas com o objetivo de prover eficiência em suas atividades e efetividade, quando na entrega de produtos e serviços. Inclusive, uma delas é a gestão por processos, que tem ganhado destaque no serviço público recentemente (GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016; OLIVEIRA; GROHMANN; MARQUETTO, 2016), quando se trata de estudos empíricos nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Aliás, instâncias governamentais estão atentas ao contexto e têm lançado instrumentos normativos para o aprimoramento efetivo da gestão pública brasileira e de promoção de melhorias de desempenho organizacionais. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) (BRASIL, 2005), que possui tecnologias voltadas ao mapeamento e a gestão por processos, é um exemplo nesse sentido.

O conceito de processo ganha destaque na organização quando se compreende um conjunto de entradas convertidas pelas atividades para geração de saídas, as quais necessitam agregar valor. Por sua vez, este é descoberto quando o resultado é essencial naquele modo de fazer ou na entrega esperada. Por isso, é necessário descobrir o valor pelo estudo pormenorizado dos processos que são executados, ou seja, quando ocorre o mapeamento de processos, uma das etapas da gestão.

Assim, o mapeamento de processos configura-se como uma etapa essencial para a descrição e verificação do passo-a-passo de atribuições, embora possa ser bastante exaustiva. Por isso, é importante verificar o ponto exato da descrição das atribuições com os entrevistados. E, assim, são necessários procedimentos de interação com os próprios

executores dos processos para descoberta de lacunas e falhas nos fluxos de trabalho, de acordo com as competências de cada interessado.

A gestão e o mapeamento por processos têm sido alvo estudos internacionais, como nas áreas de saúde, educação, centros de investigação e em revisões de literatura (GALVISLISTA; GONZÁLEZ-ZABALA, 2014; HAMZA; HASSAN; ALHADIDY, 2010; HERNÁNDEZ-NARIÑO et al., 2014, 2016; SARAVIA-VERGARA, 2010), além de estudos nacionais nestas mesmas áreas no contexto público (ATHAYDES; ARAÚJO, 2016; SALGADO et al., 2013). Isso que merece uma atenção especial quanto à temática, no que se refere ao estudo de metodologias e práticas de identificação e análise de processos de trabalho em diversos ambientes e unidades, o que revela uma aderência de uma gestão voltada a processos nas mais diversas necessidades.

Instrumentos como o Plano de Cargos e Carreiras auxiliam a compreender a necessidade de ajuste das competências e relacionar com os cargos existentes e, assim, podem auxiliar na descrição de processos. No Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação (PCCTAE), tem-se o cargo de secretário executivo, que tem um papel efetivo de assessoria, gestão interna e consultoria junto aos centros decisórios e de liderança (EDDY; AKPAN, 2007; LEAL; DALMAU, 2014). Essa questão exige atenção, transparência e organização em seus processos e métodos.

Assim, é importante mensurar os processos no ponto de vista dos secretários executivos, quais são eles e verificar como podem ser aprimorados. Ainda, em posição estratégica, em atuação junto aos órgãos decisórios, verificar seus processos de trabalho, torna-se imperativo analisar tais atividades realizadas pelos secretários para que se atinjam os resultados das gestões, em âmbito micro, e os objetivos institucionais, em âmbito macro. O que segue, se refere ao aprofundamento da introdução, à apresentação da problemática da pesquisa, com as justificativas devidas e com a definição da questão norteadora.

1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

A gestão pública brasileira é marcada por uma série de complexidades, que se perpassam por todos os desafios e oportunidades referentes às práticas e problemas de gestão. Assim, a gestão universitária acompanha e possui tais problemáticas, e muito se discute sobre tecnologias e ferramentas que possam acompanhar as demandas para entrega de produtos e serviços aos usuários. Então, essa se transforma na razão principal do presente estudo.

Outras justificativas para o presente estudo são elencadas a seguir, como: o corpo técnico-administrativo da UFPA é composto por servidores de cargos e funções distintas, dentre eles o cargo/função de secretário executivo. A função é amparada pelas unidades de Secretaria Executiva em diversas estruturas da Universidade e a estruturação do cargo está de acordo com o PCCTAE, o que pode justificar pela demanda organizacional na área de assessoria. Em um momento de ressignificação da gestão como um todo nas universidades, faz-se necessário estudar alternativas e soluções possíveis para corresponder às novas demandas institucionais.

A proposta da pesquisa é abranger às Unidades Acadêmicas vinculadas à UFPA, devido às similaridades desses órgãos no tocante aos seguintes aspectos: organização administrativa, dinâmica acadêmica e semelhanças quanto aos objetivos, finalidades e processos de ensino. A partir disso, a viabilidade da pesquisa é possível em razão do acesso às Unidades Acadêmicas da UFPA localizadas na cidade de Belém. Além disso, a pesquisa torna-se viável devido à existência de servidores com o perfil requerido pela investigação, ou seja, servidores da função de secretário executivo.

Por último, justifica-se a proposição da pesquisa pela necessidade de estudos que envolvem as possibilidades de aplicação da gestão por processos em instituições federais da Amazônia, o que não se pretende, neste momento, avaliar o alcance e a viabilidade do programa para a implementação institucional. Do mesmo modo, não foram encontrados estudos nas dissertações do programa sobre o impacto das atividades de assessoria nos processos organizacionais, sendo representados nesta pesquisa pelas unidades de secretaria executiva. Com isso, pretende-se fomentar mais estudos e análises acerca de ambas temáticas no contexto das universidades federais, particularmente da UFPA.

A partir dos anos 1980, têm-se percebido perspectivas e atuações no serviço público no sentido de modernizar a gestão pública brasileira, a fim de melhorar a prestação de serviços ao cidadão. Tais ações resultam em capacidades de gestão da coisa pública, o que exige melhorias nos fluxos de procedimentos, processos decisórios e comunicações internas e externas (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015). E, evidentemente, problemáticas e desafios novos são postos para responder demandas internas e sociais.

Tanto é visível a atenção para melhorias e estudos na gestão pública que existem estudos nacionais que tratam de mapeamento de processos em universidades e institutos federais (ATHAYDES; ARAÚJO, 2016, OLIVEIRA; GROHMANN; MARQUETTO, 2013; SALGADO et al., 2013), além dos estudos internacionais anteriormente mencionados. Explica-se tal necessidade devido ao interesse do serviço público na experimentação e

aplicação de modelos e ferramentas para aprimorar a prestação de serviços à sociedade com qualidade e relevância.

No tocante à gestão de processos, há variadas perspectivas em sua atuação e sob análises diferenciadas. Seja dos macroprocessos até os processos por área, todos têm a finalidade de gerar valor para as pessoas, para as organizações e para a sociedade (ALVES FILHO, 2011; PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012; SORDI, 2014). Entre as áreas profissionais nas organizações, situa-se a profissão de secretariado, a qual possui uma atuação própria e intrínseca do suporte organizacional e extremamente inter-relacionada entre setores variados de coordenação, diretorias, chefias, entre outros. Nessa direção, a gestão de processos pode otimizar as atividades deste profissional (DURANTE et al., 2007; RODRIGUES et al., 2016), contribuindo para a efetivação dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, os retornos teóricos e sociais também serão significativos para a área de Secretariado. Contextualmente, no Brasil, a formação específica na área já passa de 45 anos em nível superior, porém as discussões teóricas e científicas sobre a área ainda são recentes. Adicionalmente, informa-se que a área está passando por um processo de incentivo e fomento a publicação e divulgação de trabalhos acadêmicos e científicos muito recente (OLIVEIRA; DURANTE, 2016; PICCOLI et al., 2016), considerando-se o ano de 2009 como um marco para o desenvolvimento expressivo de diversas pesquisas em secretariado.

E, com tais pesquisas, verifica-se que o secretariado é composto por diversas relações entre academia, exercício profissional e sociedade, o que demandam pesquisas e estudos para compreensão de tais problemáticas e possíveis consequências para essa área de formação e para a sociedade. Diante disso, leva-se em consideração que a área secretarial está em processo de amadurecimento científico. Finalmente, implica-se na necessidade de registro de conhecimentos e pesquisa de diversas problemáticas em secretariado para responder às demandas e buscar por soluções.

Diante do panorama exposto, a problemática deste trabalho consistiu em descobrir: quais processos podem ser melhorados nas Secretarias Executivas do Campus Universitário de Belém da Universidade Federal do Pará?

Para auxiliar nas respostas originadas pela pergunta principal, constituíram-se como questões norteadoras que guiarão este estudo as seguintes:

- Quais são os processos realizados pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém da UFPA?
- Quais são os processos que necessitam de prioridade para o seu mapeamento, na visão dos secretários executivos das Unidades Acadêmicas?

- Quais são as etapas dos processos que os secretários executivos priorizaram?
- Como melhorar os processos priorizados pelos secretários executivos, de modo a possibilitar compreensão e entregas dos produtos aos usuários?

1.2 OBJETIVOS

Pelas perguntas expostas na subseção anterior, espera-se que a pesquisa atinja o seguinte objetivo geral: **analisar os processos desenvolvidos nas secretarias executivas das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará (UFPA), do campus de Belém.**

Para atingir esse objetivo geral, ele será desdobrado nos seguintes objetivos específicos: **a)** Identificar os processos desenvolvidos pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém; **b)** Levantar os processos priorizados pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém; **c)** Mapear os processos priorizados pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém, e **d)** Propor melhorias para os processos priorizados pelas secretarias executivas das Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém.

Com os objetivos levantados, pretende-se compreender os processos pela ótica dos servidores técnico-administrativos ocupantes da função de secretário executivo e que são responsáveis pelos setores das secretarias executivas das Unidades Acadêmicas da UFPA.

1.3 METODOLOGIA

Neste tópico, serão apresentadas todas as classificações e procedimentos que guiaram a presente dissertação. Os sub-tópicos estão divididos em: (1) Tipologia da pesquisa; (2) Sujeitos da pesquisa; (3) Procedimentos de coleta de dados e (4) Procedimentos de análise dos dados. Todos os tópicos são escritos de modo a facilitar o entendimento progressivo das etapas do estudo.

1.3.1 Tipologia da pesquisa

De acordo com os objetivos propostos, o percurso científico pode gerar diversos resultados, de modo a compreender dada realidade e analisar possíveis implicações e/ou aplicações. Independente da problemática e dos resultados gerados, é necessária a aplicação

de métodos e técnicas específicas para filtrar e direcionar as informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa. Como pontuam Oliveira e Durante (2016, p. 89-90), a prática constante da pesquisa acadêmica permite ao pesquisador ampliar a capacidade de “[...] seleção de informações relevantes, além de proporcionar o domínio dos assuntos pesquisados, despertar a curiosidade de novos conhecimentos e como obtê-los”.

Além do mais, é necessário perceber que a pesquisa, com os seus resultados, “[...] implicará em muitas possibilidades de uso para a população envolvida” (SIMONIAN, 2005, p. 121). Desse modo, é necessário o registro dos procedimentos de pesquisa, que guiaram este percurso científico. Assim, para os efeitos deste trabalho, como a pesquisa ocorreu em um contexto específico, a natureza é aplicada. Para Roesch (1999), a pesquisa aplicada tem o intento de produção de soluções potenciais para aplicação em problemas humanos.

Em relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, tendo em vista que os ambientes naturais das Unidades Acadêmicas serão a fonte direta para a coleta de dados, interpretação de fenômenos e significações (ALYRIO, 2009). Desse modo, tal abordagem permitiu um aprofundamento maior com o fenômeno a ser estudado. Por outro lado, é considerada como adequada para a pesquisa também por permitir maior conhecimento de um problema recente. Outra classificação é um estudo de caso (YIN, 2015), para melhor compreensão da realidade organizacional.

No tocante aos objetivos, a pesquisa é composta por duas classificações. A primeira é descritiva, pois descreverá as características de determinada população e fenômeno (GERHARDT, SILVEIRA, 2009). Assim, sendo a população composta por servidores investidos na função de secretário executivo e interação com o mapeamento de processos. A outra é de um caráter exploratório, tendo em vista que visa maior familiaridade com o problema, afim de torná-lo explícito e conhecido para o pesquisador, que neste trabalho, são os processos secretariais.

1.3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são compostos por servidores que estão investidos na função de secretário executivo atuantes na UFPA, mais especificamente nas Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém, no qual se chegou à quantidade de 20, considerando os Institutos, Núcleos e Unidades Acadêmicas Especiais (Hospitais Universitários e Escola de Aplicação). Para os objetivos do trabalho, foi necessária a definição da amostra do tipo não-

probabilística por acessibilidade (TEIXEIRA, 2003), sendo particularmente considerada para estudos exploratórios e/ou qualitativos.

Adotou-se a técnica de seleção intencional (THIRY-CHERQUES, 2009), para a seleção dos secretários executivos de função que estão lotados em Institutos e Núcleos, por entender que representam as características da população pretendida, como ser responsável pelo Setor da Secretaria Executiva e ocupar a função de secretário executivo no setor. Consultando os documentos oficiais da Universidade, chegaram-se à 16 Unidades localizadas no Campus de Belém. Em relação aos grupos focais, foi possível perceber que também houve a seleção acidental (THIRY-CHERQUES, 2009), tendo em vista que os entrevistados foram confirmados conforme disponibilidade dos mesmos.

Esclarece-se que, em relação à segunda etapa, foram aplicadas as entrevistas individuais à nove sujeitos da pesquisa, depois da percepção da impossibilidade de aplicação de entrevistas em grupo, dada a indisponibilidade de reunião dos respondentes. A definição da quantidade de entrevistados atendeu ao critério de ponto de saturação na pesquisa qualitativa (THIRY-CHERQUES, 2009), em que se recomenda um mínimo de oito observações a serem contempladas pela pesquisa e no máximo de 15, já com as quantidades de confirmação, para observância do limite de elementos necessários à análise. Com o estudo, percebeu-se que, com nove entrevistas, foi o suficiente para a saturação das respostas, atendendo assim a teoria.

1.3.3 Procedimentos de coleta de dados

Quanto à coleta de dados, os mesmos foram obtidos através de dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos via Anuários Estatísticos e consulta ao portal da UFPA para caracterização da Universidade enquanto ambiente de estudo, bem como das Unidades Acadêmicas alvos da pesquisa. Os dados primários foram obtidos com a pesquisa de campo, através de observação direta, entrevistas semiestruturadas em grupo (grupo focal) e individuais estruturadas (questionários) com os responsáveis pelas Secretarias Executivas dos Institutos e Núcleos.

O instrumento de coleta de dados utilizado na primeira etapa foi o grupo focal, ou também chamado de entrevista em grupo. Este é um procedimento de coleta de informações em grupo, cujo objetivo é de alcançar aprofundamento do tema em estudo, a partir de um rico debate de conhecimentos e intercâmbio de experiências, em que os mesmos poderiam ter acesso dificultado de maneira isolada (FREITAS, 2016). Um ponto importante do grupo é que

os sujeitos sejam preestabelecidos em um mesmo contexto e que tenham um conhecimento profundo do tema.

Os grupos focais aconteceram numa sala em um Instituto na UFPA, durante os meses de abril e maio de 2017, com o intuito para a ambientação da temática aos servidores, bem como da identificação dos processos. No primeiro grupo, estiveram presentes cinco sujeitos da pesquisa, no qual foram descritas as atividades, sendo necessário um segundo grupo para a delimitação dos processos. Já neste segundo, estiveram presentes quatro secretários, com os quais foram definidos e validados os processos.

Para a identificação dos processos priorizados, foi aplicado um questionário online aos sujeitos de Institutos e Núcleos, sendo obtidos 13 retornos. Já as entrevistas individuais ocorreram no mês de setembro de 2017, para a descrição das etapas que levassem ao mapeamento de processos. Ao todo, foram procedidas onze entrevistas, sendo duas em grupo e nove individuais. A Tabela 1 sintetiza o quantitativo de sujeitos da pesquisa, por etapas:

Tabela 1 – Critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa

SUJEITOS	QUANTIDADE
Servidores na função de secretário executivo nas Unidades Acadêmicas no Campus Belém	20
Foram contatados para verificar disponibilidade dos grupos focais	16
Participantes ativos dos grupos focais	9
Responderam ao questionário	13
Participantes ativos das entrevistas individuais	9

Fonte: elaborada pelo autor (2017).

Para preservar a identidade dos secretários entrevistados e garantir o seu anonimato, os mesmos estão identificados com a letra E (de entrevistado), mais o número identificador. Como exemplos: E1, E2, E3, e assim por diante.

Os protocolos de pesquisa foram um roteiro de entrevista semiestruturada para os grupos focais (Apêndice A), um roteiro de questionário online com os sujeitos para levantar os processos priorizados (Apêndice B) e questionários para descrição dos processos priorizados (Apêndice C). Também foi entregue um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que foi entregue aos secretários durante as entrevistas (Apêndice D), como formalização da participação dos mesmos durante as etapas do estudo.

1.3.4 Procedimentos de análise de dados

Em relação à análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Sobre a análise de conteúdo, Bardin (2011) preconiza que a análise é composta por três etapas: *pré-*

análise, na qual se estabelece um contato inicial com o material coletado; *exploração do material*, que lida com a definição de categorias de análise e unidades de registro, necessárias para categorização dos resultados e, por último, o *tratamento do material, inferência e interpretação*, que lida com análise propriamente dita, de modo a obter conhecimentos e constatações a partir dos documentos explorados.

Outra técnica de análise de dados utilizada foi a triangulação que, nos termos de Yin (2015), é a técnica que lida com variadas fontes de evidência, dados ou registros em uma pesquisa, a exemplo das entrevistas, das observações e dos documentos obtidos pelo estudo. Desse modo, é caracterizada como uma triangulação de dados (TEIXEIRA, 2003), no qual permite perceber “o movimento do fenômeno que constitui o objeto de pesquisa em seu recorte contextual” (MACEDO, 2009, p. 101). Assim, é possível analisar etapas diferentes da ocorrência de dado fenômeno, no caso os processos secretariais, para comparações.

Em outras palavras, adequando os termos à pesquisa, a pré-análise foi destacada no momento em que estabeleceu o contato com os materiais visuais e escritos obtidos pelas entrevistas em grupo e individuais. Já a exploração do material lidou especificamente com a definição das seguintes categorias de análise: **Processos Secretariais; Processos Priorizados; Processos Mapeados e Melhoria de Processos**. A partir das categorias de análise, também foram geradas unidades de registro. O Quadro 1 registra as categorias e unidades, estabelecidas a partir da visão do pesquisador sobre a literatura e os objetivos propostos:

Quadro 1 – Categorias analíticas e unidades de registro

CATEGORIA DE ANÁLISE	UNIDADE DE REGISTRO
(1) Processos secretariais	Quantidade de processos
	Nomenclatura dos processos
(2) Processos priorizados	Processos priorizados
(3) Processos mapeados	Assessoria à direção geral
	Gestão de documentos
	Atendimento ao público
(4) Propostas de melhoria	Assessoria à direção geral
	Gestão de documentos
	Atendimento ao público

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Sobre o Quadro 1, resalte-se que as categorias foram criadas com base nos objetivos da pesquisa. Já as unidades de registro, além de criadas com base nos objetivos, também foram baseadas de acordo com os resultados que foram aparecendo durante as entrevistas. Desse modo, atendendo às premissas acerca da exploração do material. Outra observação é que as unidades de registro são as mesmas nas categorias (3) e (4), tendo em vista que as

unidades são objetos que demonstram o retrato atual dos processos identificados para, posteriormente, apontar proposições de melhoria.

Por fim, o tratamento do material resultou na manipulação das matérias relacionado aos objetivos da pesquisa: identificação dos processos realizados pelos secretários, verificação de quais processos foram priorizados, mapeamento dos processos priorizados com as considerações e propostas de melhoria a partir da análise comparativa dos processos mapeados, coadunando com as unidades de registro criadas.

Relacionado ao tratamento do material conforme Bardin (2011), adotou-se a notação *Business Process Modeling Notation*, ou notação BPMN, conhecida internacionalmente como uma das metodologias abrangentes e compreensivas para o mapeamento de processos. Das entrevistas individuais, todas tiveram suas atividades transcritas em pastas de trabalho próprias com o apoio do software *Microsoft Excel*®. Cada planilha foi criada de acordo com as entrevistas feitas por Instituto, sendo registrados os nomes dos processos e a descrição progressiva das etapas de cada processo.

A abordagem para a modelagem dos processos foi considerada de baixo para cima (*bottom-up*), quando é aplicada para melhoria de processos de um departamento, sendo também aplicada para gerar documentação inexistente (MÜCKENBERGER et al., 2013). Após o tratamento por meio da descrição, as atividades foram agrupadas e transformadas em mapas de processos com o software freeware *Bizagi Process Modeler*®. O programa é um tido como uma das referências em mapeamento de processos (ATHAYDES; ARAÚJO, 2016), o qual permite clara compreensão dos mesmos, bem como informa visualmente as responsabilidades entre setores e/ou áreas e os fluxos necessários para o atendimento das finalidades dos processos.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em quatro tópicos: (1) Introdução; (2) Referencial Teórico; (3) Análise e Discussão dos Resultados e (4) Considerações Finais. A Introdução engloba o contexto da pesquisa, problemática e justificativa, objetivo geral e específicos e a metodologia desenvolvida para a operacionalização do trabalho. O tópico é considerado relevante para situar o panorama sobre determinada temática para a verificação da realização do estudo, bem como para apontar os caminhos metodológicos pelos quais a pesquisa foi desenvolvida.

Posteriormente com o capítulo dois, Referencial Teórico, versou sobre a organização de teorias e o estado do conhecimento proposto para o estudo, com base em cinco tópicos: (1) Abordagem administrativa com foco em processos; (2) Gestão de Processos e Gestão por Processos; (3) Mapeamento de Processos; (4) Secretariado: estado da arte na formação e nas organizações e (5) Atuação secretarial nas instituições federais de ensino superior, com os respectivos tópicos e sub-tópicos com vistas a conferir o estado do conhecimento para cada tema e relacionar no contexto da pesquisa.

Já no capítulo três estão os dispostos a análise e discussão dos resultados encontrados a partir dos procedimentos metodológicos descritos na introdução. Foram gerados tópicos relacionados aos processos identificados pelos secretários executivos, priorização de processos, mapeamento de processos e propostas de melhoria para os processos priorizados. Também estão disponíveis as análises resultantes dos resultados em confronto com a teoria levantada.

Já no capítulo quatro estão dispostas as considerações finais, buscando resumir o percurso da pesquisa, bem como um retrato das principais conclusões do trabalho. Além do mais, são propostos futuros estudos e atividades de aplicação a partir dos resultados desta pesquisa. A ideia é encerrar um trabalho com as principais descobertas que motivem para o prosseguimento das pesquisas em gestão pública e secretariado, dando origem a novos estudos e possibilidades de aplicação em setores e/ou organizações.

Por fim, o trabalho conta com a organização das referências e apêndices, como produtos do decorrer da pesquisa e que auxiliam na compreensão prática do percurso do trabalho. Além de servir de possibilidade para consultas futuras em outros trabalhos sobre as temáticas mencionadas anteriormente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: PROCESSOS E SECRETARIADO

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, apresenta-se o referencial teórico alusivo à estrutura organizacional com foco da abordagem administrativa com foco em processos, à Gestão de Processos, ao Mapeamento de Processos e ao Secretariado, como estado da arte e no contexto do serviço público federal, conforme os tópicos abaixo dispostos. Tal referencial foi construído a partir da verificação e seleção de legislações, artigos, dissertações, guias e livros que tratam de ambos os temas, constituindo-se então, em um levantamento documental e bibliográfico.

Os tópicos versam acerca dos conceitos de gestão por processos e a inter-relação com a gestão pública, nas universidades e no impacto com a mudança organizacional e acerca do secretariado, como o estado da arte, a atuação secretarial na gestão pública, concentrando-se nas universidades públicas federais.

2.1 ABORDAGEM ADMINISTRATIVA COM FOCO EM PROCESSOS

Para se compreender a abordagem administrativa por processos, é necessário entender o que é processo e suas implicações na organização. O termo “processo” é composto de diversos significados, dentre eles no contexto administrativo, empregado para caracterizar um conjunto de entradas, processados por etapas, para gerar saídas, de acordo com os objetivos organizacionais, com a finalidade de agregação de valor (ALVES FILHO, 2011; SORDI, 2014). A fundamentação teórica da gestão de processos advém da teoria geral dos sistemas, que surgiu na década de 1920, com o biólogo Ludwig Van Bertalanffy, com contribuições primeiras de Wiener e Beer (VIDAL, 2010) com a proposição dos sistemas abertos numa crítica ao marco teórico vigente.

A teoria geral dos sistemas (TGS) se caracteriza por ser relacional, devido à sua característica integradora entre as partes de interconexão e interação orgânica e estatística (BERTALANFFY, 1986; SORDI, 2014). Desse modo, a TGS começou a ser estudada em demais áreas do conhecimento, dentre elas a administração, na qual foi possível construir a abordagem “sistêmica para gestão nas organizações” (SORDI, 2014, p. 3). A partir dessa abordagem, o foco passou a ser o meio externo das organizações e suas influências.

Atualmente, muito se discute sobre a estrutura organizacional e sua reorganização considerando diversos fatores, como: fatores econômicos, sociais, ambientais, entre outros, o que levam as organizações a repensarem as suas formas de produção e atuação internas e

externas. Além dos mais, com a entrada da globalização e o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), foram estabelecidos novos formatos para as relações humanas e desenvolvimento de novos produtos e processos organizacionais.

Antes, pensava-se na estrutura organizacional de maneira estanque, de maneira hierarquizada, com foco nas divisões e nas atividades de forma compartimentalizada e isolada, pois anteriormente os problemas eram focalizados e a atenção excessivamente interna, desconsiderando atuações externas. De acordo com Sordi (2014), todas essas características significam a gestão funcional nas organizações. Contudo, tal modelo de gestão já não atendia mais as particularidades organizacionais.

Posteriormente, acompanhando percepções ambientais, sociais e complexas, as organizações perceberam as suas complexidades e que, apenas uma estrutura ou modelo de organização não é suficiente (ARAÚJO, 2001). Pelo contrário, em vez de uma estrutura, surgiram novas ferramentas e tecnologias que favoreceram o desenvolvimento da atual estruturação organizacional por processos, conforme exposto por Alves Filho (2011) e Araújo (2001), sendo as seguintes:

- a) Reengenharia: racionalização dos processos de produção, com a eliminação de etapas e atividades desnecessárias, sendo um fenômeno de mudança radical nas organizações, com introdução de uma mentalidade mais aberta e dinâmica.
- b) Produção *just-in-time*: ajuste de produção considerando as demandas dos clientes (internos ou externos), com início a partir do pedido.
- c) Parceria na cadeia de suprimentos: estabelecimento de alianças estratégicas com fornecedores e clientes.
- d) Terceirização: foco nas atividades-fim da organização, com delegação de certos processos e subprocessos a terceiros.
- e) Empowerment: delegação de tomada de decisão para outros níveis hierárquicos, favorecendo a descentralização decisória.
- f) Cultura de aprendizagem: espaço de incentivos e atitudes que promovem a geração e compartilhamento de conhecimentos com os colaboradores da organização, qualificando para encontro de soluções rápidas e criativas, com uso da diversidade de conhecimentos existentes.
- g) Trabalhos em equipe: garantia de trabalho colaborativo e complementar entre diversas equipes heterogêneas.
- h) Gestão da qualidade total: promoção da melhoria contínua com a participação de todos, devido à intolerância às falhas e atenção à competitividade dos mercados.

Todas essas práticas, de forma isolada ou conjunta, e acontecendo em períodos bastante próximos nas organizações, impulsionaram a existência de uma arquitetura voltada a processos e, principalmente, para o fomento da gestão de processos. Particularmente, as ações de reengenharia, cultura de aprendizagem e gestão da qualidade total contribuíram sobremaneira para o estabelecimento de práticas, metodologias e instrumentos de gerenciamento e mapeamento de processos. Sobre a gestão e o mapeamento de processos, mais detalhes serão explicados no capítulo a seguir.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações, atualmente, necessitam de ferramentas que documentem e deixem claros os procedimentos e atividades necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais. E, desse modo, a gestão voltada a processos ganhou destaque para aplicação de estudos e práticas organizacionais e, então, favorecendo a implementação dela nas organizações (ALVES FILHO, 2011; HERNANDEZ-NARIÑO et al., 2016; PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012). Uma vez que é uma ferramenta que procura abranger todos os atores organizacionais e seus modos de operação de execução em busca de melhorias.

Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) apontam que a adoção da visão por processos aumenta a partir do momento que as organizações são colocadas em atividades mais intelectuais e menos fabris, impactando diretamente em seus produtos e serviços. Os autores também ponderam que os integrantes organizacionais e a adoção das Tecnologias de Informação passam a ser fatores de competitividade, a partir da análise de processos.

Desse contexto e a partir da abordagem sistêmica que estruturou a gestão de processos, múltiplos conceitos surgiram para explicar cada um dos componentes da gestão (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012; RODRIGUES et al., 2016; SORDI, 2014). Assim, palavras como “processos de suporte”, “processos de gestão”, “fluxos” e “atividades”, passaram a integrar o repertório organizacional para a compreensão da existência e propósitos coletivos. A partir da literatura consultada, foi possível sintetizar um vocabulário comum para entendimento dos atores organizacionais, ilustrado pelo Quadro 2, mostrando cada conceito e seu significado relacionado a processos:

Quadro 2 – Conceitos sobre processos

Nº	CONCEITO	SIGNIFICADO
1	Processo de negócio ou de cliente	Sequência de trabalhos que atendem um ou mais objetivos organizacionais e que tem por objetivo agregar valor pelo ponto de vista do cliente final. Eles caracterizam a atuação da organização.
2	Processos Primários / Processos de Núcleo	Processos multifuncionais que direcionam as entregas de valor para o cliente/usuário
3	Processos de Suporte	Processos estruturados para dar suporte aos processos primários, gerenciando recursos e infraestrutura necessária para os processos primários. Não entregam valor diretamente ao cliente/usuário final, porém podem ser críticos e estratégicos para as organizações, quando interage efetivamente com os processos primários.
4	Processos de Gestão	Processos de medição, controle e monitoramento de atividades organizacionais. Também não conferem valor direto ao cliente/usuário final, entretanto também são necessários para que a organização opere com eficiência e eficácia.
5	Atividades	Unidades lógicas de trabalho executadas dentro de um processo, também podendo ser relacionados como “conjunto de tarefas”.
6	Tarefas	Partes específicas do trabalho/atividade, ou também, menor enfoque no processo, podendo ser caracterizado por um elemento ou subconjunto da atividade.
7	Fluxo de trabalho	Descrição de sequência de execução das diversas atividades compostas, indicando uma atividade ou mais atividades.

Fonte: elaboração própria, com dados de Pradella; Furtado; Kipper (2012), Rodrigues et al. (2016) e Sordi (2014).

Levando em consideração os termos apresentados pelo Quadro 2, as expressões “Processos de cliente”, “Processos de Suporte”, “Atividades”, “Tarefas” e “Fluxo de Trabalho” são as que terão maior valor para a classificação e descrição dos processos organizacionais. Brodebeck, Hoppin e Bobsin (2016) ressaltam que a capacitação prepara conceitualmente e metodologicamente os atores organizacionais para atuação em processos e, portanto, conhecer os termos que norteiam a visão por processos passa a ser fundamental.

Ademais, tal vocabulário é necessário em quaisquer implementações na gestão por processos, tendo em vista que tal abordagem se concentra em problemas complexos do menor elemento ao maior processo de negócio (ou macroprocesso) (SORDI, 2014), sendo aplicável numa variedade de casos setoriais. Acompanhando o raciocínio de Brodebeck, Hoppin e Bobsin (2016), com o domínio desses conceitos, a probabilidade de ruídos organizacionais ou má comunicação interna diminui consideravelmente.

Nos estudos administrativos e com base nas descrições do Quadro 2, entende-se que a principal contribuição da gestão por processos é a de ser como alternativa à gestão funcional, tendo em vista que essa apresenta como principais características (SORDI, 2014): a) autocentramento da empresa, fazendo com que o foco seja as suas próprias necessidades e não as do cliente; b) rígida supervisão hierárquica; c) avaliação por desempenho funcional individual; d) rigidez na cadeia de comando, que os supervisores comandam tanto o

desenvolvimento do trabalho quanto dos profissionais; e) capacitação direcionada para a função específica; f) incentivo ao trabalho funcional, promovendo desconfiança e atritos.

Outras características acerca da gestão são as seguintes: a) estrutura organizacional voltada para os resultados isolados dos departamentos; b) medidas de desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais; c) natureza de trabalho repetitiva e com escopo bastante restrito no que se faz; d) direcionamento para a pressão constante sobre clientes e fornecedores, em clima de competição e e) ferramentas de TI centradas por sistemas de informação legados, limitados para as áreas funcionais.

Como se depreende dos tópicos acima, a gestão funcional acaba por resultar na criação de “ilhas setORIZADAS”. Tais ilhas acabam por fechar os resultados individuais da organização. E, em vez de uma organização com vários setores, acabam sendo diversas “organizações” em uma, o que revela diversas barreiras comunicacionais. Em alternativa à gestão funcional, a gestão por processos aparece com outras características, com ênfase na valorização de acompanhamento e resultados em equipe, como mostra o Quadro 3, de acordo com a literatura:

Quadro 3 – Características da gestão de e por processos na organização

Nº	CARACTERÍSTICA	DETALHAMENTO
1	Alocação de pessoas	As pessoas são organizadas em equipes responsáveis pelas tarefas em um processo multifuncional, sendo estruturadas em “times”.
2	Autonomia operacional	Fortalece-se a individualidade, dotando os executores do poder de tomada de decisão nos processos.
3	Avaliação de desempenho	Avaliação do resultado final do processo.
4	Cadeia de comando	Baseada na negociação e colaboração.
5	Capacitação dos indivíduos	Necessidade de um amplo e contínuo processo de capacitação, devido à multifuncionalidade requerida.
6	Escala de valores da organização	Os valores são: abertura na comunicação, transparência no trabalho, colaboração e cobrança mútua.
7	Estrutura organizacional	Estrutura horizontal, com redução da hierarquia.
8	Medidas de desempenho	Valoriza-se o desempenho de cada processo, em detrimento dos resultados individuais setORIZADOS.
9	Natureza do trabalho	Natureza bastante diversificada, em que o mesmo profissional pode desempenhar diversas atividades ao longo do processo, tanto operacional quanto coordenadora.
10	Organização do trabalho	O trabalho é organizado por processos multifuncionais, composto pela multidisciplinaridade de profissionais.
11	Relacionamento externo	Ênfase no processo colaborativo por meio de parcerias de negócios, para que todos os interessados tenham a sustentabilidade do negócio assegurada.
12	Utilização da tecnologia	Foco na interatividade entre as diversas áreas internas e externas da organização, sendo impressas no desenvolvimento e uso da TI.

Fonte: adaptado de Sordi (2014).

Com base nas características abordadas no referido quadro, depreende-se que a gestão por processos corresponde melhor aos anseios organizacionais atuais. Tal abordagem em

consideração a consecução de objetivos comuns, a maneira diferenciada de relacionamento de pessoal interno e externo, bem como utilização colaborativa das tecnologias de informação e comunicação (SORDI, 2014), bem como o crescimento da autonomia por parte dos executores do processo em avaliação. Internamente, um dos resultados mais expressivos é a quebra das barreiras organizacionais.

Para melhor compreensão, cabe esclarecer que há diferenciações entre gestão de processos e gestão por processos. A gestão de processos se baseia numa abordagem simplificada e abrangência bastante reduzida (SORDI, 2014). Essa gestão é considerada um estilo de gerenciamento das operações organizacionais, por área organizacional, a exemplo de gestão da qualidade, de atendimento, de vendas, de pessoal, entre outras.

Enquanto isso, a gestão por processos se assenta numa abordagem administrativa (SORDI, 2014, p. 25), com base em “[...] prioridade, foco, desenvolvimento do processo de negócio [...]”, o que indica um envolvimento abrangente, levando em consideração variáveis internas e externas. Desse modo, o intuito é de abranger um conjunto de modelos voltada para a gestão organizacional global, em suas diversas atividades e objetivos. Assim, para os efeitos desse trabalho, devido à abrangência resumida, é mencionado o termo “gestão de processos”.

Com base nos estudos encontrados e análise na literatura pertinente (SORDI, 2014; SARAVIA-VERGARA, 2010), pode-se concluir que a gestão de processos pode ser conceituada pelas práticas de gerenciamento, monitoramento e avaliação de processos, com abordagem e abrangência menor, ou seja, de maneira setORIZADA e focal. Já a gestão por processos envolve as práticas e modelos globais de gerenciamento, implantação, controle e avaliação de processos organizacionais. Ou seja, tais modelos e práticas abrangem toda a organização, com foco nas finalidades e objetivos definidos pela administração.

2.2.1 Gestão de processos em instituições federais de ensino superior

As Instituições Federais de Ensino Superior são autarquias, ou seja, possuem autonomia acadêmica e administrativa e, ao mesmo tempo, perpassam por diversas situações particulares que as diferenciam de diversas organizações. Elas estão classificadas em Universidades, Institutos Federais e o Colégio Pedro II. Suas estruturas de gestão sofreram diversas mudanças nas duas últimas décadas, a saber, 1990 e 2000, principalmente pelas demandas da sociedade e dos incentivos governamentais, conforme discutido anteriormente (FRANCISCO et al., 2012). Por outro lado, fatores como qualificação do corpo técnico e

docente também pode ser um expressivo indicativo de sutis mudanças na gestão universitária, o que podem fatores contributivos para implantação da Gestão por Processos.

Por outro lado, as Universidades também são palcos de diversas contradições. Como se depreende de alguns autores (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011; BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016), problemáticas como mudanças de direção política periódica, interesses políticos, sobreposição de iniciativas, estrutura excessivamente hierárquica, são partes integrantes hodiernamente do serviço público brasileiro, e neste contexto, das Instituições Federais de Ensino. E tais problemáticas explicam a ausência ou o retardo de adoção de tecnologias ou processos de modernização administrativa (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011), o que se caracteriza um risco expressivo para a mudança.

Ainda que as universidades estejam passando por discussões e transformações em suas estruturas, pessoas e processos, importa salientar que ocorrem de modo lento, em relação às adoções de tecnologias de gestão. Além do mais, há pouco aporte teórico e instrucional para adaptação de programas de gestão e melhoria em processos para as organizações públicas (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011; MÜCKENBERGER et al., 2013), o que dificulta a divulgação de práticas relacionadas a processos no ambiente acadêmico e, conseqüentemente, a adoção dessas tecnologias nos ambientes educacionais federais.

Desse modo, o ambiente conservador das instituições públicas de ensino contribui para dificuldades de implementação de novas tecnologias de gestão, ainda que sejam próprias e adaptáveis ao serviço público contemporâneo. Tanto assim é que há poucas pesquisas publicadas que retratem exemplos acerca de uma gestão orientada por processos nas instituições públicas de ensino (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011; MÜCKENBERGER et al., 2013), provavelmente, pelos mesmos motivos.

Outra questão a ser levada em consideração é a presença expressiva de resistência às mudanças. Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) observaram comportamentos de descréditos dos sujeitos organizacionais acerca da adoção de metodologia de gestão de processos. Tal aspecto deve ser analisado com cautela quando da proposição de metodologias de gestão e mapeamento, para que não seja apenas um modismo organizacional.

Por outro lado, já está acontecendo alguma abertura das instituições federais de ensino para promoção de estudos e práticas acerca da gestão e melhorias de processos (BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016). Além das práticas, também já foram encontrados benefícios pelos sujeitos organizacionais sobre os benefícios da adoção de tecnologias e metodologias voltadas a processos, como o apoio institucional dos gestores e a comunicação constante entre os envolvidos, o que facilitou a adoção de metodologias de gestão de processos.

Outro fator considerado facilitador pelos mesmos autores foi a pressão por meio de obrigações legais. Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016) observaram que normativas da TCU e da Presidência da República (como o projeto Esplanada Sustentável) constituíram-se como elementos que justificam a importância de usos como a tecnologia de gestão de processos. Outros fatores também devem ser considerados para a implantação bem-sucedida de programas dessa natureza, tais como a política da organização, as práticas de gerenciamento, a cultura organizacional, etc.

Se há poucos exemplos de Universidades Federais que adotem uma política de gestão por processos, é possível perceber mais estudos que abordam o mapeamento de processos nas instituições federais de ensino, incluindo as universidades (ATHAYDES; ARAÚJO, 2016; GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016; HAMMARSTROM; ENARI; SANTOS, 2012; ROSSI et al., 2017; SALGADO et al., 2013). Assim, já se indica uma abertura maior para a inserção das temáticas de gestão e mapeamento de processos nas organizações educacionais, como pesquisa e aplicação.

Também é possível depreender que é mais facilitada a adoção do mapeamento de processos, tendo em vista o acesso maior e profundo do objeto em um recorte específico, como, por exemplo, mapeamento de processos em coordenações, diretorias ou secretarias (ATHAYDES; ARAÚJO, 2016; GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016; SALGADO et al., 2013). Como, para se entender melhor a gestão de processos, é necessária a compreensão acerca do mapeamento de processos de trabalho e de suas implicações, então prossegue-se o trabalho com a apresentação da temática a seguir.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE TRABALHO

Dentro da gestão de processos, existe a etapa de mapeamento de processos, no qual o processo é destrinchado em etapas e atividades para descrição. Assim, o mapeamento configura-se como um processo que demanda tempo e precisão para conhecer todas as etapas com o intuito de apontar quais os pontos que precisam ser melhorados. Ou seja, o mapeamento se concentra na atenção ao processo propriamente dito.

E, para melhor visualização dos processos mapeados, é necessário o uso de ferramentas que auxiliem na compreensão (ALVES FILHO, 2011; ATHAYDES; ARAÚJO, 2016). Existem diversas metodologias para proceder ao mapeamento de processos, como, por exemplo: Modelo de Análise e Melhoria de Processos (MAMP), Metodologia GEPRO (Gestão de Processos), o Modelo VW (Modelo dos Sete Passos) e o DOMP (Documentação,

Organização e Melhoria de Processos) (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012). Todas elas apresentam diferenças quanto aos passos e sua execução, porém são similares no que se refere à finalidade de mapeamento e documentação de processos.

Gissoni e Costa Júnior (2016) e Salgado et al. (2013) apontam que várias organizações públicas realizam seus processos de trabalho baseados frequentemente na experiência dos seus servidores, o que compromete a eficiência organizacional, por não ser suficiente para as demandas contemporâneas. A multiplicidade de tarefas, de comandos e execução de tarefas por diferentes pessoas tornam os processos de trabalhos mais complexos, o que resulta em dificuldades na entrega dos produtos pretendidos. Segundo Gissoni e Costa Júnior (2016), as organizações públicas que possuem seus processos mapeados e representados graficamente estão mais próximas em obter êxito em seus objetivos propostos.

As traduções práticas do mapeamento de processos são efetuadas pelos mapas de processos, os quais são produtos que apontam, com representações gráficas modeladas, relações entre pessoal, atividades, informações e objetos envolvidos (GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016; SALGADO et al., 2013). Ou seja, esses produtos informam graficamente como ocorrem os processos de fato e são matrizes para oportunidades de melhorias.

É importante mencionar, de acordo com Gissoni e Costa Júnior (2016), que a construção do mapa de processo pode ser uma das técnicas mais interessantes ao gestor no sentido de oferecer documentação que permita uma compreensão completa dele. Além do mais, uma representação gráfica de processo possibilita deixar um histórico de como ele é realizado, sendo possível a continuidade dos trabalhos e possibilidade de melhorias com norte no processo mapeado.

Tais representações gráficas são feitas por meio de desenhos, que explicitam as variadas relações que ocorrem em determinado processo. Dias (2014) aponta que existem três níveis de desenho de processo: **diagrama**, representação inicial do processo, quando se pretende demonstrar o fluxo básico do processo a partir das principais atividades; **mapa**, sendo uma evolução do diagrama, com o acréscimo de atores, eventos, regras e resultados, conferindo assim maior detalhamento do processo e **modelo**, desenho que representa a evolução final do processo, trazendo um alto grau de detalhamento do mesmo.

Dias (2014) aponta que, em muitos casos, as representações por diagrama ou mapa já são suficientes para o desenho e compreensão do processo. Mas, para se chegar ao desenho de processo, é necessária a compreensão de linguagens específicas relacionadas às descrições de processos, que recebem o nome de notações sendo a mais comum o BPMN (GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016), que será explorada no seguinte tópico.

2.3.1 Análise e melhoria de processos através da Notação BPMN

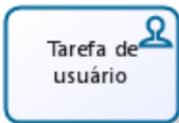
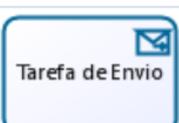
Após a identificação e o mapeamento de processos, as próximas etapas compreendem a análise e a melhoria (ou redesenho) de processos. Pradella et al. (2012) apontam que a análise compreende o entendimento dos processos identificados, e que os indicadores de eficiência e eficácia são fundamentais nesta etapa. Ou seja, a análise compreende a questão crítica de direcionamento de processos rumo às melhorias pretendidas pela organização. Identificação de desconexões, diferenças, similaridades e convergências fazem parte (HERNANDEZ NARIÑO et al., 2016), e assim, funcionam como um ponto crucial para identificação de gargalos e impulsão de mudanças para o alcance dos resultados desejados.

De maneira gráfica, apresenta-se a notação BPMN como uma linguagem estruturada que permite o desenho dos processos com padronização e compreensão clara das relações setoriais e organizacionais. BPMN é a sigla para *Business Process Modeling Notation*, ou numa tradução livre, Notação para Modelagem de Processos de Negócio. Tal notação foi criada por uma organização não-governamental especializada em processos, a *Business Process Management Initiative* (BPMI) (GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016), sendo difundida a partir de 2004.

Segundo Brasil (2013) e Gissoni e Costa Júnior (2016), tal notação foi apresentada para atendimento à modelagem de processo de negócio padrão, sendo avaliada de diversas maneiras pela comunidade acadêmica e, assim, inteiramente respaldada. Segundo Brasil (2013) e Gissoni (2016), o BPMN foi criado com os seguintes objetivos: “a) prover uma notação gráfica padronizada para a modelagem de processos; b) ser de fácil entendimento; c) permitir que uma única notação pudesse ser compreendida por todos os envolvidos.” (GISSONI, 2016, p. 32).

Na notação BPMN, há um vocabulário bastante específico para abarcar as diversas ocorrências, em que serão explanados palavra por palavra para compreensão adequada. O primeiro verbete para compreensão são as atividades, que são passos dentro do processo (BRASIL, 2013). Nesse contexto, as atividades são representadas por tarefas, que são compostas por algumas classificações, dentre elas: tarefas de envio, de usuário, de serviço e de envio. A Figura 1 mostra os tipos de atividades mais utilizadas:

Figura 1 – Tipos de atividades mais utilizadas

	simples: utilizada de forma genérica
	de usuário: tarefa realizada por um usuário com ajuda de um sistema ou software
	de serviço ou automática: realizada por um sistema sem intervenção humana
	de envio: realizada para o envio de informações

Fonte: Brasil (2013, p. 12).

Dessa maneira, as atividades são os descritores aparentes que enumeram as etapas dentro de um processo. Porém, provavelmente, em determinados mapeamentos, há ocorrências de muitas atividades para apenas um processo, o que pode torná-lo longo e demasiadamente cansativo para leitura. Assim, de acordo com Brasil (2013), temos o conceito de subprocesso, no qual é uma composição de uma atividade com várias tarefas internas.

O subprocesso, na notação BPMN, é representado por um retângulo azul com um sinal positivo na parte inferior, indicando que aquele diagrama possui tarefas internas necessárias para a sua execução, constituindo-se em processos dentro de processos. Os subprocessos descritos pelo BPMN são os embutidos e os reusáveis. A Figura 2 demonstra os subprocessos dispostos pela notação:

Figura 2 – Tipos de subprocesso

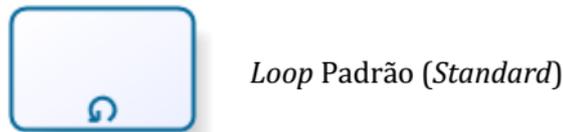
	Embutido: é definido como um subprocesso que está embutido completamente no processo “pai”. Não pode conter <i>pools</i> nem <i>lanes</i> .
	Reusável: é definido como um diagrama de processos completo. Pode conter qualquer elemento, até <i>pools</i> e <i>lanes</i> .

Fonte: Brasil (2013, p. 14).

Assim, pode-se depreender que o subprocesso embutido é de acordo por processo mapeado, não sendo possível o uso dele em processos posteriores ou similares. Já o processo reusável pode ser usado em outras instâncias do processo ou, inclusive, em outros processos, devido à sua estrutura própria, podendo conter um contêiner de processo (*pool*) ou partições representando áreas ou pessoas responsáveis por partes no processo (*lane*) (BRASIL, 2013), o que serão discutidos com detalhes mais adiante.

Outro conceito presente na notação BPMN é o de *loop* padrão ou ciclo, no qual consiste em atividades que podem executadas várias vezes, devido à sua característica de repetição e ocorrências constantes (BRASIL, 2013). Sendo que a atividade é repetida até que se cumpra a condição no ciclo e o número de repetições varia de acordo com as características de cada caso. A Figura 3 representa o *loop* padrão:

Figura 3 – Loop padrão ou ciclo



Fonte: Brasil (2013, p. 17).

Os registros de *loop* devem ser os seguintes para o encerramento do processo: a condição de ciclo (expressão lógica que define a repetição do ciclo), máximo de ciclo (quantidade máxima de vezes que a atividade deve ser atingida) e a hora de teste (se a condição deve ser testada antes ou depois da execução da atividade) (BRASIL, 2013).

Prosseguindo com o vocabulário do BPMN, temos os eventos, que são representações de ocorrências dentro de um processo (Brasil, 2013), sendo caracterizados de acordo com o BPMN em: eventos de início, eventos intermediários e eventos de fim.

Segundo Brasil (2013), Gissoni (2016) e Sganderla (2012), os eventos de início são os norteadores de partida do processo de trabalho e tem como representação círculo de linha simples. Já os eventos intermediários ressaltam ocorrência de eventos durante o processo, são representados pelos círculos de linha dupla e não começam e nem terminam o processo. E os eventos de fim indicam a finalização do processo, sem fluxos de continuidade e são representados pelos círculos de linha grossa.

Os eventos de início costumam ser classificados em: Genérico, Mensagem e Timer. A Figura 4 traz detalhes sobre os significados de cada um dos eventos:

Figura 4 – Especificação de eventos de início

	<p>Genérico</p> <p>Não especifica nenhum comportamento particular para iniciar o processo.</p>
	<p>Mensagem</p> <p>Especifica que um processo inicia quando uma mensagem é recebida de outro participante.</p>
	<p>Timer</p> <p>Indica que um processo inicia a cada ciclo de tempo ou em uma data/hora específica;</p> <p>O evento do tipo <i>timer</i> é acionado em um ponto específico do tempo – por exemplo, 06/08/2012 12:00 p.m. – ou por um evento recorrente no tempo – por exemplo, todo primeiro dia útil de cada mês.</p>

Fonte: Brasil (2013, p. 20).

Percebe-se que há maneiras sintetizadas de iniciar os processos segundo a notação BPMN, o que pode levar à uma clareza da definição inicial das atividades e, conseqüentemente, melhor definição sobre os próximos passos a serem adotados.

Os eventos intermediários também podem ser incluídos ou não no processo, porém são importantes, tendo em vista que podem indicar evoluções ou etapas dentro do processo. Como há demanda maior na descrição das etapas, sendo normalmente os eventos classificados em: Genérico, Mensagem, Timer e Enlace. então são comuns os seguintes eventos, conforme o Quadro 4, que dispõe sobre a especificação detalhada dos eventos intermediários:

Quadro 4 – Especificação dos eventos intermediários

FORMA	SIGNIFICADO
	<p>Genérico: Indica algo que ocorre ou pode ocorrer dentro do processo; Só pode ser utilizado dentro da sequência do fluxo; Também podem ser utilizados para representar os diferentes estados do processo.</p>
  ou	<p>Mensagem: Indica que uma mensagem pode ser enviada ou recebida; Ícone escuro indica que a mensagem for enviada pelo processo; Ícone claro se a mensagem for recebida pelo processo. O processo não continua até que a mensagem seja recebida.</p>
	<p>Timer: Indica uma espera dentro do processo, ou seja, uma demora; Este tipo de evento pode ser utilizado dentro do fluxo de sequência do processo, indicando uma espera entre as atividades; O tempo indicado pode ser em minutos, horas, dias ou pode ser uma data certa.</p>
	<p>Enlace: Permite conectar duas seções do processo, ou seja, atua como conector entre “páginas” de um diagrama.</p>

Fonte: Adaptado de Brasil (2013, p. 23).

A variedade de elementos nos eventos intermediários aponta para as várias ocorrências que podem acontecer em um processo, podendo inclusive dar origem aos subprocessos. Após os eventos intermediários, existem os eventos de fim, os quais, segundo Brasil (2013), possuem as seguintes características: a) não possuem fluxos de saída; b) se houver um evento de fim, todos os subprocessos também devem ter elementos de fim. De acordo com Brasil (2013), se houver um evento de início obrigatoriamente necessita haver um evento de fim.

Após os eventos, tem-se também os *gateways*, que são os pontos que sinalizam convergência e divergência do fluxo de trabalho, particularmente as decisões, as ações em paralelo e os pontos de sincronização (BRASIL, 2013). Porém, normalmente, se associam às decisões e estão representados por losangos.

Os *gateways* mais comuns são identificados como: exclusivo, baseado em eventos, paralelo e inclusivo. O Quadro 5 ilustra os gateways mais comuns na notação:

Quadro 5 – Gateways utilizados

FORMA	SIGNIFICADO
	Gateway exclusivo – representa um ponto de decisão onde pode ser escolhido apenas dentre os vários possíveis
	Gateway baseado em eventos – representa um ponto do processo no qual a decisão será tomada a partir de evento
	Gateway paralelo – é usado quando várias atividades podem ocorrer concorrentemente sem prejuízo das demais
	Gateway inclusivo – é usado quando são ativados um ou mais caminhos, dentre vários disponíveis

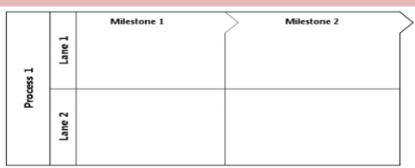
Fonte: adaptado de Brasil (2013).

Nota-se que os gateways são necessários por servirem como divisores de ações que objetivam alcançar os resultados com a maior exatidão possível de um processo mapeado, sendo ilustrados, várias vezes, como decisões norteadoras para os processos (GISSONI, 2016). O que confere maior cuidado na definição das condições para se chegar com exatidão as possíveis ocorrências.

Os desenhos de mapeamento de processos envolvem *swinlanes*, que são formas de organização das atividades do fluxo de trabalho em diferentes categorias visuais representativos de áreas funcionais, papéis, responsabilidades, entidades ou, inclusive, outros processos (BRASIL, 2013). Gissoni (2016) e Sganderla (2013) apontam que a estrutura dos

swimlanes é semelhante à de uma piscina e suas raias, o que justifica o desenho dos processos ser horizontal. Porém, os autores informam que a notação permite representação vertical. Os *swimlanes* estão classificados em *pool*, *lane* e fase ou *milestone*. A Figura 5 explica melhor tais representações:

Figura 5 – *Swimlanes* do BPMN

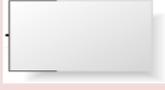
SWIMLANES	UTILIZAÇÃO
<p><i>Pool</i></p> 	<p>Contém o processo de trabalho.</p>
<p><i>Lane</i></p> 	<p>É uma partição horizontal dentro do processo. Geralmente utilizado para separar as atividades a cargo de cada responsável.</p>
<p>Fase ou <i>Milestone</i></p> 	<p>Criam partições na sequência do processo. Geralmente utilizado para indicar fases dentro do processo ou períodos de tempo demarcados (Ex: AnoBase, AnoBase+1).</p>

Fonte: Brasil (2013, p. 32).

É necessária a compreensão dos *swimlanes* para o entendimento dos processos de forma global, bem como para a correta identificação das partes e etapas necessárias, até que se atinja o objetivo pretendido, particularmente sobre as raias (*lanes*), uma vez que identifica os responsáveis em cada atividade, que podem ser setores, áreas ou pessoas (BRASIL, 2013). Já nas fases, a compreensão é necessária em virtude da demarcação das etapas a partir do agrupamento das atividades ou da separação das mesmas pelo tempo necessário para a execução.

Adicionalmente, o BPMN possui um conjunto de figuras que tem o objetivo de fornecer informações complementares acerca do processo (BRASIL, 2013; GISSONI, 2016), que são denominados Artefatos, podendo ser usados ou não, a depender das particularidades de cada estudo do processo. A Figura 6 ilustra os artefatos presentes na notação BPMN:

Figura 6 – Artefatos da notação BPMN

ARTEFATOS	UTILIZAÇÃO
Objetos de Dados 	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.
Anotações 	Permitem agregar comentários acerca do processo.
Grupos 	São mecanismos visuais que permitem agrupar as atividades, com fins de documentação ou análise.

Fonte: Brasil (2013, p. 39).

Sobre os objetos de dados, os mesmos podem ser exemplificados por livros, manuais, documentos, entre outros, que auxiliem na compreensão dos processos. Por outro lado, as anotações podem incluir detalhes que facilitem o entendimento de cada atividade, por exemplo, questões de tempo, dependência de atividades ou de processos em relação a outros, entre outras observações (BRASIL, 2013). Já os grupos, são representados por retângulos pontilhados para fins de documentação, que servem para destaque e que não interferem no andamento do processo.

Por fim, temos os objetos de conexão, os quais servem como conectores entre atividades, gateways e eventos (BRASIL, 2013), que são necessários no desenho dos processos e que são mais representados por linhas (linhas de sequência e de mensagem) e pontos (associações).

De modo mais detalhado, as linhas de sequência, também chamadas de fluxos de sequência, representam o controle e a sequência dos objetos do fluxo, ou seja, elas são dependentes e ocorrem dentro do processo. Já as linhas de mensagem revelam comunicação entre processos, normalmente, entre processos internos à organização. Por último, as associações conectam os artefatos com outros elementos do mapa de processo e sendo usados apenas com eles (BRASIL, 2013). A Figura 7 demonstra os objetos obrigatórios no mapeamento, com uma explicação resumida de cada objeto:

Figura 7 – Objetos de conexão na notação BPMN

OBJETOS DE CONEXÃO	UTILIZAÇÃO
Linhas de sequência 	Utilizadas para conectar as figuras básicas.
Linhas de mensagem 	Representam a comunicação existente entre dois processos
Associações 	Ligam os artefatos (anotações, objetos de dados, grupos) a outros elementos do mapa.

Fonte: Brasil (2013, p. 42).

Após a compreensão crítica dos processos e identificação completa dos mesmos através da análise, será procedida a etapa de melhoria de processos. Também é identificada como redesenho, em virtude da necessidade de proposição de novas formas dos processos mais identificados como críticos, ou seja, aqueles que demandem mais alinhamento (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012). No redesenho, o processo é reestruturado com base nos resultados obtidos da análise.

Com a notação BPMN, as mesmas representações virtuais podem desenhar as melhorias, facilitando a uniformização no mapeamento e na melhoria e, conseqüentemente, no entendimento do processo pelas partes interessadas.

Com a melhoria, as proposições dão origem a um novo processo, preparando-o para ser documentado e compartilhado aos interessados, com novos fluxos e etapas, contribuindo para a mudança da dinâmica organizacional. E, na contribuição da dinâmica organizacional, a assessoria exercida pelo profissional de secretariado está inserida, por estar próximo dos centros decisórios e pela comunicação interna ser um dos seus papéis organizacionais, como será discutido no próximo tópico.

2.4 SECRETARIADO: O ESTADO DA ARTE DA FORMAÇÃO E NAS ORGANIZAÇÕES

Para se compreender a área de secretariado nas organizações, é necessário descrever brevemente um histórico acerca da profissão secretarial e seu desenvolvimento no contexto brasileiro. O desenvolvimento da profissão, no Brasil, remonta-se à década de 1940, com o

surgimento dos cursos técnicos, evoluindo para os cursos de secretariado executivo, em nível superior, tendo estruturação mercadológica e curricular relativamente recente (LEAL; DALMAU, 2014). Atualmente, no cenário brasileiro coexistem tanto os cursos técnicos, como os níveis superiores de bacharelado e tecnologia na área, além de cursos de especialização.

A regulamentação sobre o secretariado foi sancionada em 1978, quando foi instituída a atividade de secretário, por meio da Lei Nº 6.556/1978 (NONATO JÚNIOR, 2009). Em 1985, promulgou-se a Lei Nº 7.377/1985, que dispõe sobre a profissão de secretário e divide a profissão em duas formas: secretário executivo (nível superior) e técnico em secretariado (nível técnico) (BRASIL, 1996, 1985, 1978), o que reflete na necessidade e no reconhecimento da atuação profissional nas organizações privadas e públicas. Para os objetivos deste trabalho, serão consideradas as atribuições do secretário executivo, os quais são dispostos no Quadro 6:

Quadro 6 – Atribuições do secretário executivo

Atribuições do secretário executivo
a) planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; b) assistência e assessoramento direto a executivos; c) coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; d) redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; e) interpretação e sintetização de textos e documentos; f) versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; g) registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; h) orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; i) conhecimentos protocolares.

Fonte: adaptado de Brasil (1996, 1985).

Tais atribuições redefiniram completamente a atuação do profissional de secretariado nas organizações. Pode-se conferir um papel mais estratégico e gerencial nas atividades profissionais, o que implica diretamente em mudanças nas relações organizacionais (LEAL; FIATES, 2013). Ainda que haja controvérsias acerca da aplicação da legislação profissional (MARTINS et al., 2015), tais instrumentos são extremamente relevantes quanto à legitimidade e perspectivas profissionais e acadêmicas no exercício das competências secretariais.

Ademais, ressalte-se que, devido às mudanças organizacionais, locais e globais, a profissão secretarial ganhou mais funções, em que estão assentadas em quatro pilares: assessoria, consultoria (identificação de soluções para problemas), gestão (aplicação de conhecimentos de gerenciamento) e empreendedorismo (visão para oportunidades e

inovações) (BRASIL, 2005). Tais pilares devem ser enfocados na formação profissional do secretário executivo.

Marinho et al. (2015) revelam que o secretariado, tanto o técnico, quanto o executivo são suportes profissionais que auxiliam no desenvolvimento e na gestão das organizações, seja através da assessoria imediata, seja por meio de gestão de setores internos. Nessa esteira, é relevante apresentar dois conceitos que permeiam o universo do secretariado: secretariado e assessoria no campo do secretariado, de forma separada, a seguir:

Secretariar, é realizar as atividades diretas de secretaria, junto com a gestão, num universo a parte do assessorado; é o momento em que o secretário executa suas tarefas; sua rotina de trabalho, utilizando-se dos processos secretariais (sic).
Assessorar, é o trabalho mais direto com o assessorado, no que diz respeito ao gerenciamento de reuniões, despachar (sic) demandas, organizar agenda de compromissos, apresentar resultados de pesquisas e propostas e canal de informações, ou seja, desenvolve o papel de atendimento personalizado (VIANA, 2015, p. 257).

Desse modo, percebe-se que o secretariado, enquanto exercício profissional é composto por processos técnicos, com foco em suas atividades e processos internos, usando a prática gerencial e de organização interna e, por outro lado, a assessoria no campo do secretariado envolve o atendimento personalizado direto com o assessorado, filtrando, gerenciando, pesquisando informações e apresentando propostas com vistas à comunicação imediata com o centro decisório.

Nonato Júnior (2009) conceitua que o secretário executivo é um profissional que lida diretamente com trabalhos de assessoria organizacional, de modo complexo e interdisciplinar. Paes et al. (2015) aponta para o desdobramento da assessoria realizada pelo secretário executivo em outras formas de trabalho, como o home office, a consultoria secretarial e *pool* de secretários, significando, assim, novos relacionamentos secretariais nas, para e com outras organizações. Costa e Viana (2016, p. 35) observam que a assessoria secretarial é caracterizada por possuir “extenso conhecimento do âmbito organizacional com capacidade de orientação e aconselhamento”.

Para os objetivos desse trabalho e de acordo com Paes et al. (2015), a assessoria pode ser entendida como uma assistência executiva e adjunta aos órgãos decisórios, em que funciona como orientadora e aconselhadora de planos e procedimentos, multiplicadora de processos e prestadora de serviços especializados, seja no âmbito técnico, como no âmbito executivo. A partir dessa análise, a assessoria praticada pelo secretário executivo, ou a

assessoria secretarial (CASTELO, 2007; PAES et al., 2015) é composta pelas seguintes variáveis:

- Habilidade de comunicação e no gerenciamento de informações, caracterizando, desse modo, a ênfase da **gestão da comunicação e da informação**;
- Compreensão e aplicação da **gestão de conflitos internos e externos**;
- Conhecimento da organização como um todo, caracterizando assim uma **visão organizacional holística**;
- Planejamento e aplicação da liderança em equipes de trabalho, lidando com a **gestão de equipes**;
- Domínio e aplicação dos fundamentos da **gestão organizacional**, caracterizando-se como gestor em seu setor e servindo de suporte gerencial aos demais setores, exercendo, mutuamente, **as áreas de gestão secretarial e técnicas de assessoramento**;
- Aplicação da ética e sensatez em seus pronunciamentos e ações, constituindo-se então na **ética profissional**;
- **Conhecimento/visão da cultura organizacional**, seus nichos mercadológicos (ou de atuação, dependendo do perfil da organização) e perfis de clientes ou usuários.

De maneira ilustrativa, a Figura 8 explana as variáveis (ou áreas de conhecimento profissional) da assessoria secretarial:

Figura 8 – Áreas de conhecimento profissional da assessoria secretarial



Fonte: adaptado de Costa; Viana (2016); Marinho et al. (2015); Nonato Júnior (2009); Paes et al. (2015); Sabino; Marchelli (2009).

Importante pontuar que, de forma paralela a assessoria secretarial, pode ser correlacionada com a proposta da assessoria executiva apresentada por Nonato Júnior (2009), que descreve a atuação do secretário executivo na gestão do conhecimento organizacional. O conceito proposto pelo autor também engloba conteúdos diversos que apresentam similaridades com o diagrama da assessoria secretarial. Tais semelhanças estão estruturadas como: gestão secretarial, gestão dos recursos da informação, assessoria estratégica (que guarda semelhanças com a visão organizacional/holística), dentre outras, caracterizando, assim, a complexidade de conhecimentos e práticas no âmbito da atuação do secretário executivo.

Por fim, justifica-se a escolha da assessoria como eixo para tratamento da pesquisa, tendo em vista o aporte teórico que trata da essência profissional da área secretarial (NONATO JÚNIOR, 2009; SABINO; MARCHELLI, 2009). Além da teoria, tal relação de essência quando se percebe a assessoria como um papel profissional do secretário executivo (PONTES, 2017), confirmando a teoria e possibilitando traçar outros direcionamentos para prosseguimento em pesquisas na área, como a da perspectiva por processos.

2.5 SECRETARIADO E O SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

A atuação secretarial permeia diversos setores, onde há a necessidade premente de organização administrativa, por isso estando em diversas frentes: seja do setor privado, no terceiro setor ou no serviço público. A própria natureza de assessoria e de conexão à área administrativa permite o trânsito em diversos setores, dentre eles os órgãos públicos (LEAL; FIATES, 2013). Desse modo, o profissional de secretariado tem a necessidade de lidar com as diversas particularidades da gestão pública.

Como ilustração, no serviço público, as atribuições de secretariado são providas como funções de confiança ou comissionados, ou mediante provimento de cargos de secretário executivo ou equivalente nos concursos públicos. Presume-se que as funções de confiança ocorrem com mais frequência, devido à discricionariedade do órgão ou do centro decisório prover os cargos de acordo com os interesses da administração (SOUSA, 2014). Por outro lado, o provimento de cargos através de concurso público já é mais específico (LEAL; DALMAU, 2014), concentrando-se na área de educação e de empresas públicas, no universo federal e de forma mais desconcentrada, nos âmbitos estadual e municipal.

E, dentro das próprias universidades e institutos federais, há uma política específica que abrange as funções comissionados de direção e assessoramento, tendo em vista o

atendimento à legislação vigente que são distribuídas em Cargos de Direção e Funções Gratificadas, de siglas CD e FG, respectivamente. Sousa (2014) alerta para a questão de, nem sempre, a indicação política para os cargos comissionados ocorrer de forma justa, levando em consideração os profissionais mais qualificados ou por mérito profissional.

Desse modo, a política de escolha das pessoas que são investidas em cargos de confiança ou funções gratificadas nas universidades, não difere muito da forma como é, normalmente, realizada pelos grupos políticos do Governo quando eleitos para determinado mandato (SOUSA, 2014, p. 81).

Assim, fica explicitada a diferença entre cargo e função no contexto do serviço e suas implicações diversas para a atuação secretarial.

Por sua vez, a dualidade cargo/função na área secretarial se encontra com complexidades e interfaces variadas nas relações profissionais e institucionais. Conforme os objetivos deste trabalho, será aprofundada a pesquisa sobre a atuação secretarial nas instituições de ensino superior federais, no tópico a seguir.

2.5.1 Atuação secretarial nas instituições federais de ensino superior

Como serão analisados os processos desenvolvidos pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas da UFPA, faz-se necessário o estudo da área profissional de secretariado. Tal divisão está assentada em: secretariado executivo e secretariado acadêmico/escolar, haja vista a presença de ambas as atuações secretariais nos ambientes escolares. Em relação ao secretariado que é atuante na academia, há a presença do secretariado escolar ou acadêmico (GIANINI; GERARDIN JÚNIOR, 2010), que é atualmente composto pelas secretarias acadêmicas dos cursos técnicos, da educação básica, de graduação e de pós-graduação.

Assim, as secretarias acadêmicas e escolares podem ser coordenadas por profissionais de secretariado, com formação de bacharelado em secretariado executivo, em técnico em secretariado ou por técnicos designados para tal finalidade. Nos órgãos públicos, é necessário que o profissional seja admitido por meio de concurso público (GIANINI; GERARDIN JÚNIOR, 2010), o que corresponde à realidade dos servidores ocupantes dos cargos e funções secretariais das Escolas.

Dessa maneira, as atribuições de assessoria e gestão são semelhantes às próprias do profissional de secretariado executivo, com enfoque na gestão escolar, com base em Gianini e Gerardin Júnior (2010). Com a instituição do PCCTAE, através da Lei nº 11.091/2005, o

cargo de secretário executivo constou na descrição e classificação dos cargos (LEAL; FIATES, 2013). A descrição dos cargos encontra-se anexa ao Ofício Nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, expedido pelo Ministério da Educação, em que consta o cargo de secretário executivo, na qual são transpostas as seguintes atribuições:

Quadro 7 – Atividades secretariais executivas definidas de acordo o MEC

Nº	ATIVIDADE	DETALHAMENTO/CONJUNTO DE TAREFAS
1	Assessorar direções	Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
2	Atender pessoas	Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
3	Gerenciar informações	Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar clippings.
4	Elaborar documentos	Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.
5	Controlar correspondência	Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica (e-mail); controlar malote.
6	Organizar eventos e viagens	Estruturar o evento; fazer <i>checklist</i> ; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação legal das direções (passaportes, vistos).
7	Supervisionar equipes de trabalho	Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
8	Arquivar documentos	Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos.
9	Outros	Utilizar recursos de informática em seu trabalho e executar outras tarefas da mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao ambiente organizacional inserido.

Fonte: adaptado de Leal e Fiates (2013) e MEC (2005).

De acordo com a classificação do cargo de secretário executivo, compete ao mesmo, finalmente, assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, dada a natureza institucional o qual está inserido (LEAL; DALMAU, 2014; MEC, 2005), em continuação na descrição. Por outro lado, nota-se que, tanto as atividades como o detalhamento das mesmas, guardam diversas relações com as áreas de conhecimento profissional propostas pela assessoria secretarial, com as devidas adaptações para a gestão pública. Assim, tanto as

propostas teóricas, quanto as descrições executórias e práticas contribuem para a evolução prática do profissional em termos de assessoria e gestão internas e organizacionais.

Em 2016, o Ministério da Educação fez uma consulta acerca da revisão da descrição de diversos cargos, entre eles o de secretário executivo em diversas universidades federais, com vistas à atualização dos mesmos, através do Ofício-Circular nº 1/2016/CGRH/DIFES/SESU/SESU-MEC (PAES, 2016). Explica-se a ação tendo em vista as pressões paredistas e de classe específica, em que julgam necessárias a atualização da descrição dos cargos do PCCTAE. A partir desse ofício, diversas contribuições foram enviadas das Universidades Federais ao MEC. Até o momento, a resposta recebida foi a da suspensão dos andamentos das propostas levando em consideração a conjuntura política nacional, permanecendo então a atual descrição.

A compararem-se as atribuições com a legislação vigente, nota-se que elas contribuem para a significação da profissão, que tem como base a assessoria com vistas a objetivos organizacionais. Nesse sentido, Sabino e Marchelli (2009) dissertam que a prática do secretário executivo é pautada em atividade de assessoria para tais finalidades. Com isso, reconhece-se a necessidade de cargos e funções de assessoria para atendimento às necessidades complexas das organizações públicas e, finalmente, para fornecimento de respostas à sociedade.

Por fim, denota-se a importância do profissional de secretariado como papel de liderança, organização e assessoria na gestão educacional para a consecução de objetivos acadêmicos e administrativos. Também é necessário apontar que, para a Gestão de Processos acontecer adequadamente, é relevante a análise de competências como recursos necessários para o mapeamento de processos organizacionais, neste caso, focando-se nos processos de apoio (COSTA; VIANA, 2016, GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016). Destarte, a relação entre processos e secretariado fica mais próxima e justificável, na medida em que ambos tratam da mesma temática da gestão organizacional em suas ações.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, estão expostos todos os resultados obtidos através dos procedimentos metodológicos informados na introdução. Cada um deles possui um detalhamento de modo a compreender os objetivos e a teoria apresentada, assim como estabelecer ligações para geração de inferências e conhecimentos.

A partir dos resultados encontrados, os resultados, com as respectivas análises foram subdivididos em: (1) Caracterização do ambiente de estudo, enfocando a UFPA, devido ao ambiente de pesquisa ser nessa Instituição. (2) Processos Secretariais, descrevendo os resultados de identificação da quantidades e nomes dos processos, bem como das estratégias de priorização e descrição dos mesmos.

Dentro desse tópico, há quatro sub-tópicos: o primeiro, que trata do levantamento dos processos realizados nas secretarias executivas; já o seguinte trata da etapa de aplicação de questionários para priorização de processos e realização de entrevistas para a descrição dos processos priorizados. O terceiro sub-tópico traz os mapas de processos desenhados a partir das entrevistas. O último tópico trata das propostas de melhoria, ilustrados através dos mapas de processos, com as respectivas considerações.

Por fim, o tópico (3) Demais análises: Processos e Secretariado aborda outras análises que puderam ser vislumbradas a partir dos resultados encontrados. Ressalta-se que todas as categorias de análise são as mesmas informadas nos procedimentos metodológicos garantindo, assim progressão no entendimento da análise e discussão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO

A UFPA – autarquia especial vinculada ao Ministério da Educação; é a maior instituição de ensino na Amazônia – foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 julho de 1957, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Atualmente, a Universidade é constituída por 12 *campi*, sendo um na capital e onze no interior, e conta com Unidades Acadêmicas distribuídas em 14 Institutos, sete Núcleos, dois Hospitais Universitários, uma Escola de Aplicação e duas Escolas Técnicas de Música e Teatro e Dança (TEIXEIRA, 2014; UNIVERSIDADE, 2017), sendo que a maioria das Unidades ficam localizadas na capital Belém. Foram criadas duas universidades atuantes no território paraense: a Universidade Federal do Oeste do Pará e a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará.

Além do mais, a UFPA congrega um público (UNIVERSIDADE, 2017) formado por 40.310 estudantes de graduação distribuídos em 548 cursos nas modalidades Regular, PARFOR e EaD, 9.125 estudantes de Pós-Graduação, sendo 2.166 doutorandos, 4.156 mestrandos, 2.475 estudantes de especialização, 141 residentes médicos e 187 residentes multiprofissionais; 1.204 estudantes matriculados nos níveis infantil, fundamental e médio, além de 508 estudantes matriculados nos cursos técnicos, sendo 211 estudantes de teatro, dança e coreografia e 266 de música, bem como contabilizam-se os 5.484 estudantes dos cursos livres, sendo 266 de música e 5.218 estudantes de línguas estrangeiras.

Em relação ao pessoal docente e técnico-administrativo, a UFPA possui 2.359 docentes efetivos do Magistério Superior, 246 docentes efetivos no Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Carreira EBTT), 236 docentes substitutos e visitantes, além de 2.541 técnico-administrativos em educação dos cargos os mais diversos (UNIVERSIDADE, 2017), ressaltando um quadro de pessoal expressivo e que atende a diversos níveis de ensino e às demandas administrativas internas, podendo ser aprimorado.

No que se refere à estrutura de gestão, a UFPA conta com duas abordagens: a primeira é democrática e participativa, com base na composição de órgãos colegiados consultivos e deliberativos em todos os níveis estruturais, desde a Administração Superior até as Faculdades, Escolas e Programas de Pós-Graduação, ou seja, Unidades e Subunidades Acadêmicas. A segunda é com base em instrumentos de planejamento e avaliação de ações, que ocorrem através dos Planos de Desenvolvimento Institucional e Planos de Desenvolvimento das Unidades e Sistemas de Avaliação Institucional (GARCIA; FARIAS FILHO; GARCIA HERREROS, 2013), que servem de guias norteadores para execuções de estratégias institucionais.

De modo mais específico, o presente trabalho se concentrou nas Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém, representado pelas subunidades administrativas de Secretaria Executiva, devido à acessibilidade para participação dos sujeitos. A abordagem de análise e melhoria de processos foi a *bottom-up* (MÜCKENBERGER et al., 2013), considerada para processos localizados em departamentos ou setores.

3.2 PROCESSOS SECRETARIAIS

Através da delimitação das subunidades de Secretaria Executiva como espaços em que ocorrem atividades e tarefas específicas, considera-se que há processos próprios ou que

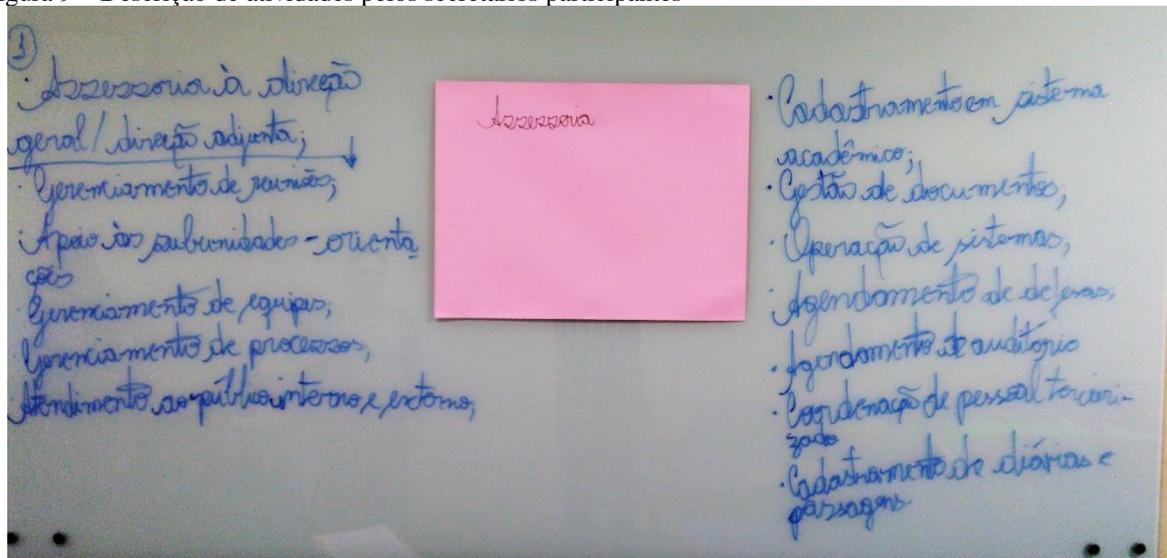
possuem entendimento particular pelos responsáveis por esses setores. Desse modo, adota-se a terminologia de processos secretariais, devido às especificidades encontradas.

A coleta de dados acerca dos processos ocorreu no período de abril a setembro de 2017 e ocorreu em quatro etapas: levantamento, aplicação de questionários/entrevistas, mapeamento de processos e melhoria de processos. Cada etapa segue descrita a partir dos tópicos a seguir. Cabe informar que os resultados estão representados, particularmente, por fotografias e imagens dos mapas de processos, atendendo assim, a teoria sobre o assunto.

3.2.1 Levantamento dos processos

A primeira etapa consistiu em dois grupos focais, ocorridos nos meses de abril e maio. No primeiro grupo focal, ocorrido no final de abril em um Instituto no Campus Universitário de Belém, contou com a presença de cinco secretários, sendo quatro secretários executivos ligados aos Institutos e uma secretária acadêmica, ligada à uma Pós-Graduação. Cada secretário orientado a descrever até três atividades que consideravam relevantes na atuação profissional. A Figura 9 mostra uma fotografia explanando as atividades destacadas pelos secretários:

Figura 9 – Descrição de atividades pelos secretários participantes



Fonte: acervo da pesquisa (2017).

Essa entrevista em grupo teve duração de 1h30. Como o primeiro grupo focal foi encerrado na descrição das atividades, devido à disponibilidade limitada dos participantes, então necessitou-se a realização do segundo grupo focal. A atividade ocorreu na segunda

quinzena do mês de maio, com a participação de quatro secretários executivos de Institutos. Esse grupo teve o objetivo de agrupar os processos de acordo com a descrição das atividades, previamente informado aos participantes.

A segunda entrevista em grupo teve duração de 45 minutos. Como resultados, foram identificados nove processos secretariais e validados pelos mesmos secretários no momento da entrevista. O Quadro 8 explana os nomes dos processos:

Quadro 8 – Processos identificados nas secretarias executivas dos Institutos

1) Assessoria à direção geral;
2) Gerenciamento de reuniões;
3) Gerenciamento da informação;
4) Coordenação de equipes;
5) Atendimento ao público;
6) Coordenação da agenda;
7) Gestão de documentos;
8) Operação de Sistemas de Gestão;
9) Organização de eventos;

Fonte: elaborada pelo autor (2017).

Durante as entrevistas, foi possível perceber que a maioria dos entrevistados já possuíam um conhecimento prévio acerca do conceito de processo organizacional, o que facilitou bastante a condução do grupo e o quanto a simbologia de processo está presente no cotidiano do profissional de secretariado. Freitas (2016) aponta que o grupo focal, preferencialmente, deve ser familiarizado com o tema e homogêneo, para facilitação da interação entre o grupo, bem como para a obtenção de resultados mais precisos, de acordo com os propósitos da pesquisa.

As percepções sobre a temática de processos podem ser conferidas por meio das seguintes falas dos secretários: “Processo: agrupamento de coisas que têm início, meio e fim. Resumindo em uma palavra: andamento” (E1). Outra entrevistada apontou o seguinte: “Trâmite entre a demanda e a resposta para esta demanda” (E4). E, por fim, outra declaração similar: “Eu acho que é conjunto de ações ou atividades voltadas para um fim específico” (E5).

Outro ponto importante é que, para o mapeamento de processos ser apropriado e bem-sucedido, precisa haver uma instrumentalização sobre a gestão de processos e sua importância para a organização, no que foi bem compreendido pelos secretários executivos a partir das respostas recebidas durante a descrição das atividades nos grupos. Sordi (2014) aponta para a capacitação como uma característica inerente ao desenvolvimento da gestão de processos na organização, devido à multifuncionalidade dos profissionais e atenção à capacidade de

processar diversas informações que ocorrem nos espaços organizacionais e fora deles para a resolução de problemas.

A partir da definição dos processos, é possível inferir que os mesmos estão de acordo com as atribuições descritas dos secretários executivos de acordo com a legislação e a literatura pertinente (LEAL; DALMAU, 2014; MEC, 2005). Assim, indica-se a aderência dos processos secretariais como pertinentes e comuns, ao menos indicado pelos secretários executivos dos Institutos.

Com a facilitação da apropriação do conceito de processo percebida quando do desenvolvimento dos grupos focais, então foi mais fluida a definição dos processos pelos mesmos. Rodrigues et al. (2016), em um estudo sobre a atuação do profissional de secretariado na gestão de processos, observaram que o profissional apresenta atribuições e competências que permitem atuar na gestão de processos. Logo, o secretário executivo pode dominar tal modelo de gestão com maior facilidade e aplicá-lo em diversos contextos organizacionais.

Com aporte da literatura e de acordo com os propósitos deste trabalho, pode-se conceituar um processo secretarial como um conjunto de entradas para se gerar saídas desenvolvidas pelo profissional de secretariado ou setores de assessoria. Pelos primeiros processos descritos, percebe-se que estão inseridos os eixos da gestão e das técnicas de assessoramento, conforme proposta anterior da assessoria secretarial, conforme já proposto por diversos autores (COSTA; VIANA, 2016; MARINHO et al, 2015; NONATO JÚNIOR, 2009, PAES et al, 2015; SABINO; MARCHELLI, 2009) o que confirma a perspectiva de que a área profissional de secretariado executivo também se situa no campo estratégico de gestão organizacional.

Resumidamente, o primeiro objetivo consistiu em identificar os processos desenvolvidos pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas, uma vez que os responsáveis pelos setores devem possuir, ao menos, a função de secretário executivo e, desse modo, averiguar quais são esses processos que ocorrem nessa área funcional. Segundo a metodologia dos grupos focais desenvolvida em duas etapas, foram identificados nove processos secretariais e foi possível relacionar os processos com a assessoria secretarial proposta na teoria, bem como nas técnicas de mapeamento de processos. Assim, ele foi atingido.

3.2.2 Priorização de processos

Posteriormente, na segunda etapa, foi realizada a aplicação de questionários e entrevistas individuais com os secretários executivos. Num primeiro momento, foram enviados e-mails aos secretários apresentando os processos identificados na primeira e solicitando a descrição dos processos identificados no mês de julho de 2017. Após alguns retornos de como melhorar a aplicação das instruções, bem como o retorno baixo dos respondentes, foi enviado um questionário online aos responsáveis pelas secretarias executivas via *WhatsApp*® e e-mail solicitando quais os processos os secretários teriam interesse em mapear, podendo escolher quantos quisessem, sendo o mínimo de três, ocorrendo assim a priorização de processos de trabalho pelos secretários.

O questionário foi aplicado entre julho e agosto de 2017. Os processos que obtiveram maior frequência entre os secretários foram os seguintes: Assessoria à direção geral (100% das respostas), Gestão de documentos (58,3% das respostas) e Atendimento ao público (50% das respostas). Para identificação dos processos no decorrer do texto, os mesmos serão nominados em P1 (Assessoria à direção geral), P2 (Gestão de documentos) e P3 (Atendimento ao público), podendo os termos serem intercambiáveis ao longo do texto. A partir das respostas obtidas, foram realizadas entrevistas individuais com os responsáveis das secretarias com o intuito de obter as descrições das atividades realizadas.

Nas entrevistas estruturadas, os secretários foram orientados a descrever cada um dos processos com base nas atividades realizadas, sem necessitar de representação gráfica. Foi mostrado um exemplo de processo descrito nos questionários, mostrando como ocorre a descrição das etapas. O período das entrevistas foi realizado no mês de agosto de 2017, de acordo com a disponibilidade do profissional em seu setor.

Nessa etapa, foram realizadas entrevistas com nove secretários executivos, sendo oito lotados em Institutos e um lotado em Núcleo. Conforme o roteiro exposto no Apêndice C, foi perguntado aos entrevistados sobre o seu cargo, no que 100% das respostas apontavam para o cargo de secretário executivo (SE). Desse modo, todos os responsáveis pelos nove setores correspondiam ao cargo de SE, atestando o que Leal e Fiates (2013) apontavam sobre a abrangência do profissional de secretariado em setores próprios e gerenciais nas Instituições Federais de Ensino.

Por outro lado, mostra um cenário diferente ao apontado por Sousa (2014), uma vez que os setores de assessoria já estão correspondendo às atribuições e cargo do SE nas IFES,

ainda que não possa ser generalizável tal premissa encontrada. Ressalte-se que as entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos secretários.

Assim, o segundo objetivo preocupou-se em levantar os processos priorizados pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas, tendo em vista que, devido ao tempo necessário para estudo de mapeamento e melhorias, não podem ser estudados todos os processos simultaneamente, sendo necessário elencar os críticos na realização das atividades. Desse modo, foi levantado que os processos Assessoria à direção geral, Gestão de documentos e Atendimento ao público foram considerados prioritários pelos secretários, sendo assim o objetivo atingido.

3.2.3 Mapeamento de processos

Após a realização das entrevistas, todas as descrições das etapas e atividades foram transcritas em planilhas do software Microsoft Excel®, para a replicação adequada nos desenhos dos processos. Desse modo, ocorreu a etapa de identificação das principais diferenças e semelhanças entre os três processos priorizados, analisando-se comparativamente entre três Institutos e/ou Núcleos.

O mapeamento ocorreu com base no modelo *AS IS*, que é o método de levantar o retrato do processo (SGANDERLA, 2012). Assim, procedeu-se a análise e desenho de três mapas por processo e demais considerações são encontradas nos sub-tópicos a seguir.

3.2.3.1 Processo Assessoria à direção geral

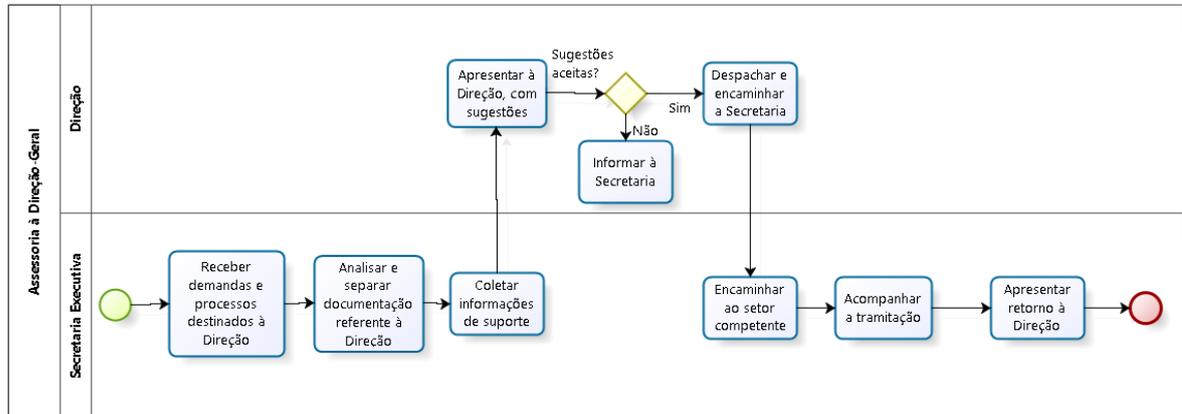
Sobre o Processo Assessoria à direção geral (P1), descrito como o mais comum entre os responsáveis das secretarias executivas, de maneira geral, consiste em atividades de recepção de demandas internas ou externas, análise da demanda para verificação, coleta de dados e informações para subsidiar a tomada de decisão e apresentação à tomada de decisão ao órgão superior imediato, no caso, a direção geral, por se tratar de unidades acadêmicas.

Tais considerações foram análises descritivas breves para compreensão dos mapas dos processos realizados. Sobre o P1, embora haja um entendimento semelhante quando do seu significado, há diferenças sensíveis em sua execução, ao realizar uma análise comparativa a partir do mapeamento do processo por três unidades.

Em determinado Instituto, por exemplo, há um relacionamento descrito entre Secretaria e Direção, tendo em vista a finalidade do processo, além de uma descrição

pormenorizada das etapas e responsabilidades de ambas os setores. A Figura 10 demonstra o mapa de processo P1 que ocorre na Secretaria Executiva do Instituto de Ciências Biológicas (ICB):

Figura 10 – Processo Assessoria à direção geral do ICB



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

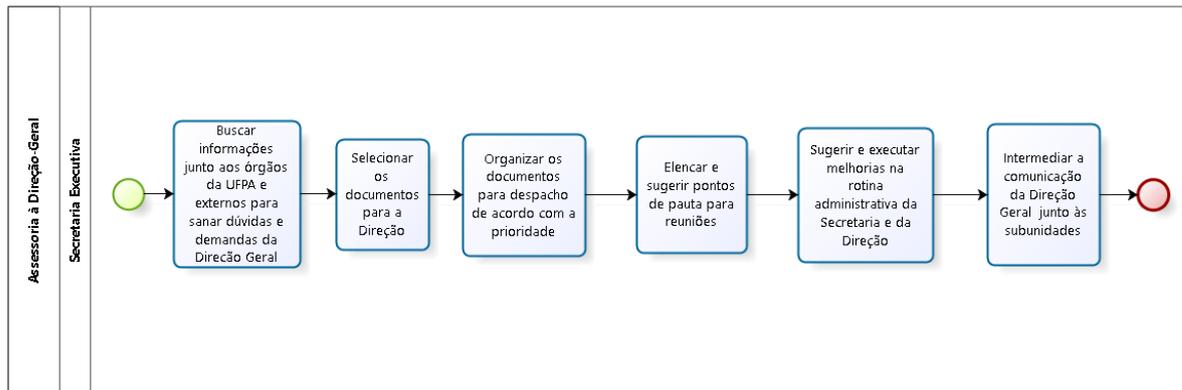
Como se depreende do mapa acima, o P1 inicia quando a Secretaria recebe a demanda (que pode ser interna/externa), analisa a documentação, coleta informações de suporte e apresenta à Direção, com sugestões. Partindo dessas ações, a Direção analisa as apresentações, podendo aprovar ou reprovar. Caso negativo, a Direção informa à Secretaria. Caso positivo, a Direção despacha à Secretaria para encaminhamentos.

Assim, a Secretaria encaminha ao setor competente, acompanha a tramitação e apresenta retorno à Direção sobre os encaminhamentos. Nesse caso, nota-se que as atividades de análise e organização para a etapa de decisão e atinentes ao profissional de secretariado estão presentes na descrição do processo, configurando-se um processo específico do setor e, por conseguinte, do profissional responsável e de sua equipe, quando possível.

Como o mapeamento de processos segue as particularidades de acordo com as entrevistas realizadas, então há diferenças entre os processos mapeados. O mesmo P1, em outro Instituto teve diferenças grandes em relação às etapas mapeadas. O processo, de acordo com a entrevista realizada, inicia com busca de informações, e prossegue-se com seleção de documentos, organização dos mesmos de acordo com a prioridade, priorização e sugestão de pontos de pauta para reuniões, encaminhamento e execução de melhorias na rotina administrativa da Secretaria e Direção e intermediação da comunicação.

Na própria descrição, percebe-se que há diferenças quanto no início do processo e a sua respectiva finalização, no que poderiam ser melhor desdobrados em subprocessos ou em atividades de outros processos da Secretaria. A Figura 11 ilustra o P1 pelo Instituto de Ciências da Educação (ICED):

Figura 11 – Processo Assessoria à direção geral do ICED

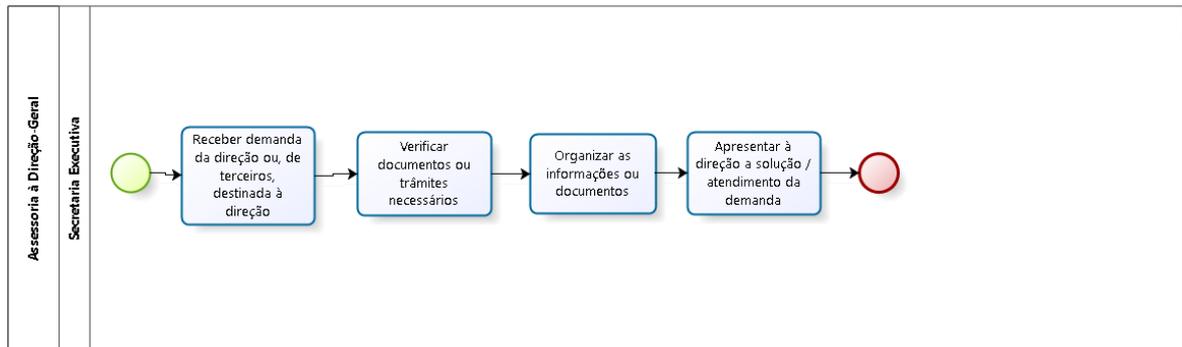


Fonte: elaborado pelo autor (2017).

No processo acima, também pode-se verificar que não há uma interação ou retorno da Direção sobre as propostas apresentadas pela Secretaria, diferente no que ocorre no processo existente verificado pelo Instituto anterior. Esse é um ponto que pode ser aplicada uma melhoria no processo, para melhor retratar a assessoria oferecida à Direção, tendo em vista que ela é o órgão que recebe a entrega do processo. É possível perceber que o desenho do processo se aproxima mais de um diagrama do que de um mapa (DIAS, 2014), tendo em vista o retrato de um fluxo, sem inclusão de atores e outros relacionamentos.

Assim, como no mapeamento, é possível a verificação de diferenças entre os processos, também podem ser identificadas semelhanças quanto ao fluxo e execução de algumas atividades. No P1 verificado de mais um Instituto, o processo consiste na recepção da demanda da direção ou de terceiros, verificação dos documentos/trâmites necessários, organização das informações e apresentação à Direção a solução ou atendimento da demanda. A Figura 12 ilustra o P1 ocorrente na Secretaria Executiva do Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI):

Figura 12 – Processo Assessoria à direção geral do IEMCI



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Em relação ao P1 apresentado pelo Instituto anterior, observa-se que o fluxo de trabalho tem uma linha de progressão mais consistente e que possui uma finalização que condiz com o evento de fluxo inicial. No entanto, aponta-se que também pode ser aplicada uma melhoria no que se refere ao relacionamento com a Direção neste processo. Segundo Dias (2014), o processo ilustrado se aproxima a um diagrama, tendo em vista o fluxo corrido, assim como no diagrama anterior.

Sobre os três processos colocados, aponta-se que a assessoria possui etapas de recepção, análise, verificação, organização e apresentação de dados e informações ao órgão decisório. Assim, constitui-se num processo significativo e que pode haver incremento de melhorias, a partir da análise dos três mapas.

Em outra análise comparativa triangular, todos os três processos possuem eventos de início e de fim. Por outro lado, apenas um mapa aponta uma relação efetiva com a direção no que se refere ao recebimento e análise para decisão, em que se pode apontar como proposta de melhoria para um novo mapa de processo. Desse modo, depreende-se que a finalidade da assessoria é de se posicionar como um suporte gerencial para os demais setores, particularmente os de hierarquia ou posição superior (CASTELO, 2007; PAES et al., 2015), evidenciado pelo mapa de processo do primeiro Instituto, a assessoria à direção, como um cliente interno.

3.2.3.2 Processo Gestão de documentos

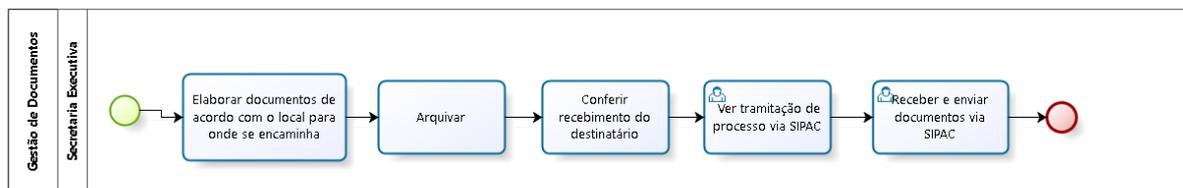
O segundo processo, pela ordem de prioridade, Gestão de documentos (P2), foi interpretado de diferentes maneiras pelos secretários, devido à sua compreensão ampla de

atividades que envolvem etapas de Protocolo, Documentação e Arquivo. Ainda assim, o processo P2 foi focalizado nas atividades de recebimento do assunto a ser tratado interna ou externamente, consulta às documentações existentes, elaboração de documentos, recolhimento de assinatura, encaminhamento ao setor correspondente, acompanhamento da tramitação e arquivo.

Pelas entrevistas, pode-se depreender que também foram encontradas algumas diferenças entre as unidades analisadas. De início, a nomenclatura do processo teve vários significados, uma vez que a gestão de documentos, mesmo que de maneira setORIZADA, é composto por várias atividades que podem englobar do protocolo ao arquivo.

Em uma unidade, o P2 foi descrito do seguinte modo: elaboração de documentos de acordo com o setor, arquivo, confirmação de recebimento do destinatário, acompanhamento de ato processual pelo sistema e tramitação de documentos pelo mesmo sistema. A Figura 13 demonstra o P2 ocorrente na Secretaria Executiva do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH):

Figura 13 – Processo Gestão de documentos do IFCH



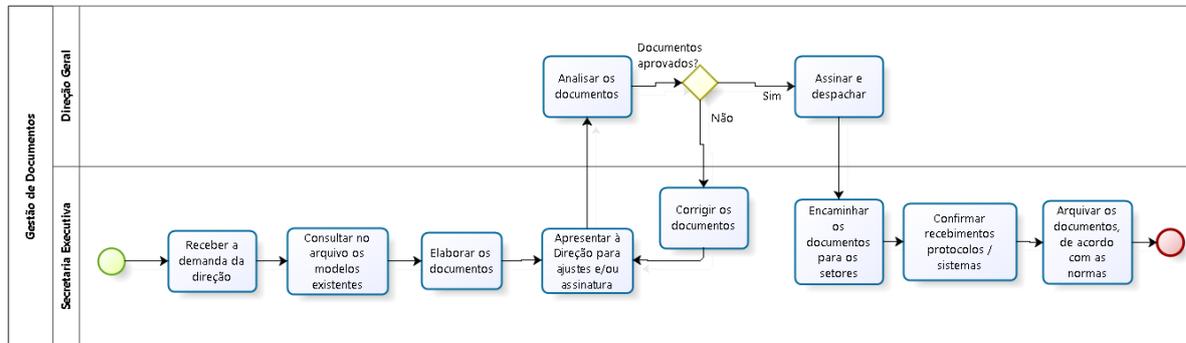
Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Em breve análise, inicialmente pode-se pontuar que o processo ocorre todo na Secretaria e que a gestão compreende as atividades de elaboração, arquivo e acompanhamento. Uma possível sugestão de melhoria neste processo poderia ser relacionada ao relacionamento com a Direção no sentido dos encaminhamentos, tendo em vista que o órgão decisório necessita ser cientificado dos documentos a serem expedidos para confirmação e assinatura.

Por outra Unidade, o P2 se apresenta mais pormenorizado. Ele inclui as atividades de recepção da demanda, consulta de modelos, elaboração de documentos, apresentação à direção, correção de ajustes, assinatura, despacho, encaminhamento, confirmação de recebimento e arquivo de vias recebidas, indicando claramente as responsabilidades da

Secretaria e da Direção no processo. A Figura 14 ilustra o Processo P2 da Secretaria Executiva do Instituto de Letras e Comunicação (ILC):

Figura 14 – Processo Gestão de documentos do ILC



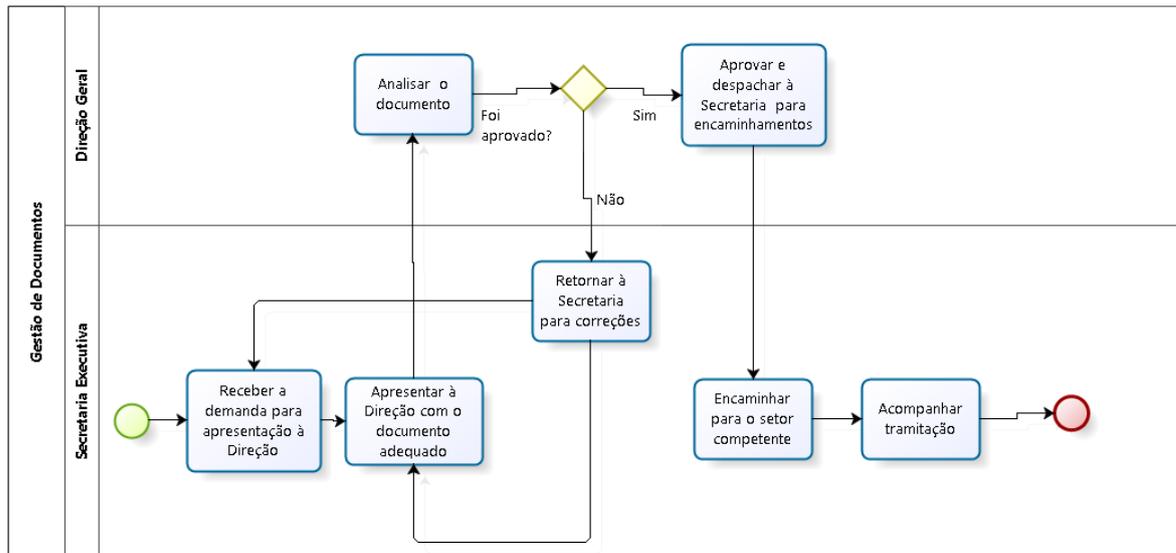
Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Numa análise comparativa, nota-se que o P2 compreende as atividades de consulta, elaboração, recepção de feedback, encaminhamento e arquivo, abrangendo mais etapas que o processo do Instituto anterior. Além do mais, detalha as responsabilidades entre os setores responsáveis, o que dá mais clareza na interpretação do fluxo. Ressalte-se que o mapa também possui os eventos de início e de fim, apontando claramente o fluxo do processo.

Outro ponto a se atentar é a possibilidade de conversão do processo em um ciclo padrão, uma vez que há um ponto de decisão que considera a ocorrência de erros para correções no documento. Tal questão pode ser elencada como melhoria para o próximo mapa de processo, conforme apontamentos da teoria (BRASIL, 2013; GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016).

Por outro lado, o P2 também pode ser detalhado, porém com outra apresentação que, do mesmo modo, permite a visualização clara das responsabilidades entre as áreas de assessoria e gestão no processo. Assim, um mesmo processo pode ser reinterpretado considerando a dinâmica laboral, bem como experiências anteriores que possam balizar numa descrição existente. A Figura 15 apresenta o mapa de processo P2 ocorrente na Secretaria Executiva do Instituto de Ciências da Saúde (ICS):

Figura 15 – Processo Gestão de documentos do ICS



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Nota-se que as atividades que se aproximam da finalização são semelhantes se comparadas ao processo do Instituto anterior, enquanto que as atividades iniciais possuem diferenças. A razão é que, neste P2, não foi elencada a atividade de consulta ao banco de dados/modelos que está presente no processo anterior. Tal observação pode ser convertida em melhoria para o P2 deste Instituto.

Por uma análise triangular, depreende-se que os dois últimos mapas pontuam mais detalhadamente os relacionamentos entre a Secretaria e a Direção, sendo os considerados para as proposições de melhoria. Também, devido ao fato da gestão de documentos ser um assunto bastante complexo que envolve outros processos de gerenciamento da informação, conforme o modelo proposto pela assessoria secretarial (CASTELO, 2007), confirmada na visão dos respondentes, o nome do processo será modificado.

Por último, infere-se que a Gestão de Documentos é um conjunto de atividades que faz parte da rotina do profissional da área secretarial, constando inclusive como atribuição legal e de formação (LEAL; FIATES, 2013), o que justifica como um dos processos mais prioritários para verificação do estado atual e proposição de melhorias. Outro processo que recebeu destaque na visão dos secretários respondentes foi o de Atendimento ao Público, sendo visto com mais detalhes no tópico seguinte.

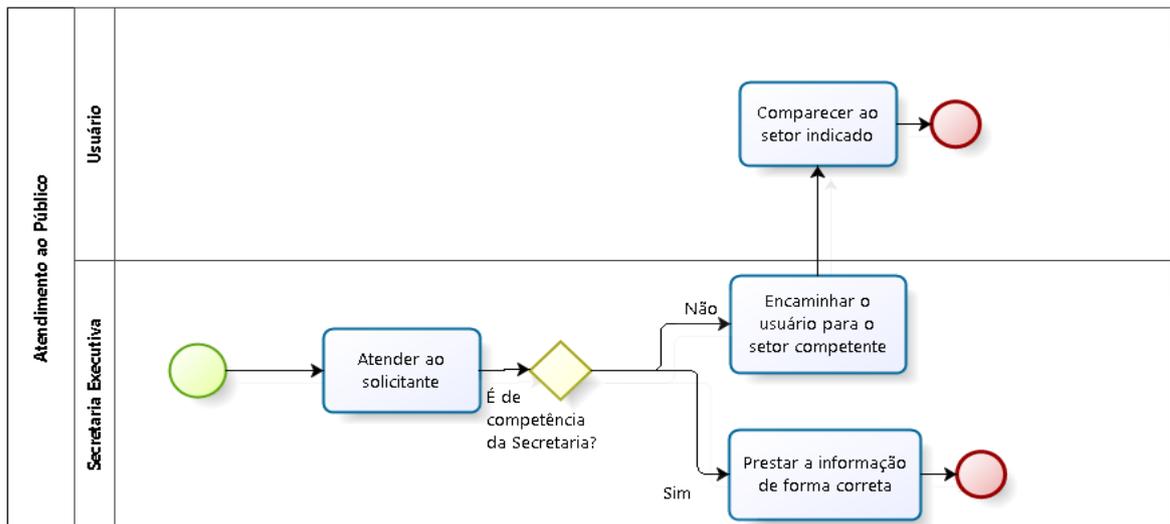
3.2.3.3 Processo Atendimento ao público

O terceiro processo, Atendimento ao público (P3), é o que ocorre de maneira mais comum entre os servidores públicos federais, devido à própria natureza do serviço público, é o que teve um entendimento mais semelhante em sua descrição. De maneira geral, o secretário recebe o usuário/solicitante, que busca a informação desejada. A Secretaria poderá responder com a informação pretendida ou encaminhar ao setor adequado para responder à demanda pretendida.

Para início de análise, ainda que o significado geral seja semelhante, diferenças quanto às especificidades do processo também foram encontradas, devido às particularidades próprias de autonomia e responsabilidade nas organizações públicas (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Em uma descrição sobre o P3, um Instituto apontou as seguintes atividades: atendimento ao solicitante, prestação da informação e direcionamento ao setor competente de acordo com a informação prestada. A Figura 16 demonstra o mapa de processo P3 ocorrente na Secretaria Executiva do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA):

Figura 16 – Processo Atendimento ao público do ICSA



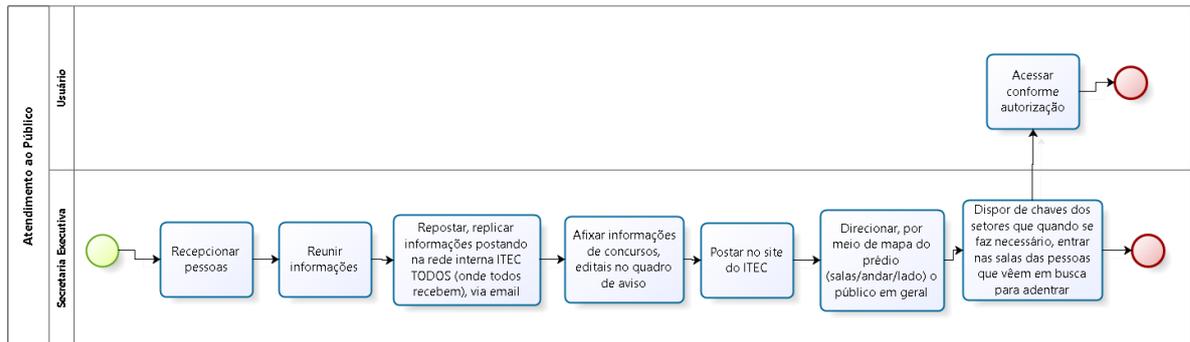
Fonte: elaborado pelo autor (2017).

De acordo com a Figura anterior, o processo ocorre de maneira mais simples, devido ao processo ter uma finalidade imediata, o que não precisa ter vários passos. Percebe-se,

também, pelo P3, o papel da secretaria executiva em ser direcionadora dos usuários para os setores competentes de acordo com a informação prestada.

Por outro lado, o P3 pode incluir detalhes que são próprios do funcionamento da Unidade. Um Instituto apontou que o processo inclui atividades mais específicas, como disponibilização de chaves para os usuários e postagem de informações em grupos internos. A Figura 17 apresenta o P3 da Secretaria Executiva do Instituto de Tecnologia (ITEC):

Figura 17 – Processo Atendimento ao público do ITEC



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

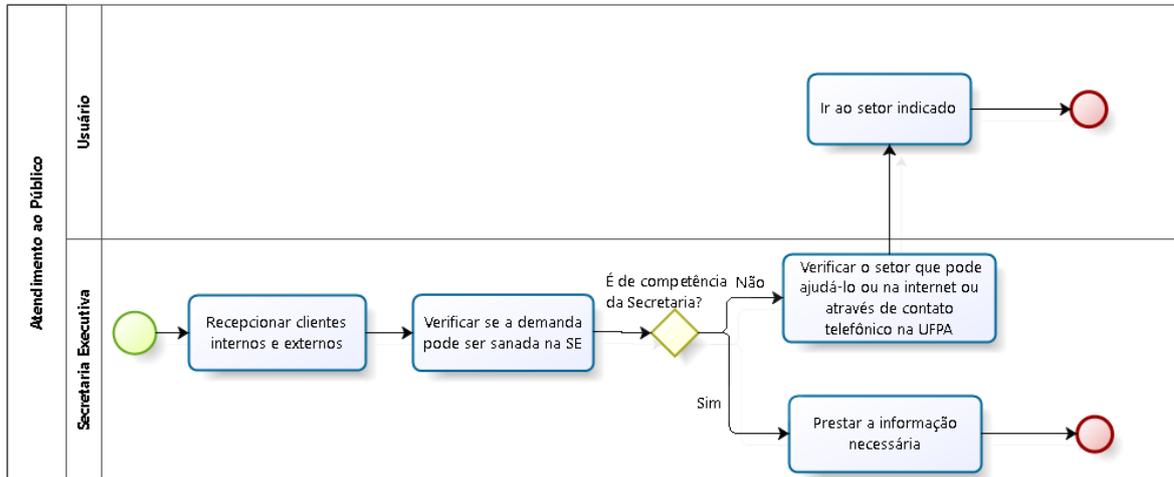
No mapa de processo acima, percebe-se que certas atividades podem ser convertidas em subprocessos de maneira a agrupar outras atividades e, desse modo, otimizar o entendimento do P3. Também pode-se verificar se algumas atividades configurariam como mais apropriadas em outros processos já elencados anteriormente pelos secretários, como as etapas relacionadas a questão de salas e publicação e repasse de informações. No geral, confirmam-se as atividades de coleta de informações e direcionamento de usuários aos setores/lugares apropriados como integrantes do Processo de Atendimento ao Público pela Secretaria Executiva.

Como reflexo de comparação, prossegue-se o mapeamento de um processo por um Núcleo. Para início de análise, verifica-se que as atividades são predominantemente similares se comparadas ao primeiro P3 apresentado (referente ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas) e, por outro lado, possui mais diferenças em relação ao mapa de processo anterior (referente ao Instituto de Tecnologia), principalmente no tocante à descrição das atividades.

No P3 coletado conforme entrevista e verificação com outros processos anteriores, a Secretaria responde pelas atividades de recepção de clientes internos e externos, verificação da demanda, resposta automática da demanda (se for pela própria Secretaria) ou

direcionamento para o setor competente. A Figura 18 representa o mapa do P3 existente pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA):

Figura 18 – Processo Atendimento ao público do NAEA



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

De maneira geral, infere-se que há dinâmicas diferenciadas entre os próprios Institutos, sendo a razão dos secretários não interpretarem os processos das mesmas maneiras. Por outro lado, observa-se várias similaridades na comparação dos processos em alguns Institutos o que permite, de certa maneira, tenta aplicar propostas de melhoria uniformes em algumas rotinas. Desse modo, pode-se ganhar tempo e eficiência na execução das atividades, bem como impactar positivamente em outras ações, como capacitação interna.

Infere-se que o atendimento ao público é um processo que, por fazer parte das rotinas do profissional da área secretarial como uma de suas atribuições (LEAL; FIATES, 2013), então a atualização sobre os aprimoramentos de recepção e busca de soluções para o usuário também são constantes. Com as devidas correlações, este é um típico processo de cliente, conforme já apontado pela literatura (SORDI, 2014), o que pode justificar também uma atenção voltada ao usuário pelas percepções dos secretários.

Outra análise que pode ser feita é que, com a construção dos mapas de processos, foi possível perceber pontos de decisão e relacionamentos entre áreas e/ou usuários, o que facilita sobremaneira no estudo e aplicação de melhorias. Gissoni e Costa Júnior (2016) já apontavam que a representação gráfica dos processos permite focalizar pontos em que podem ser aprimorados para a consecução dos objetivos organizacionais.

Por fim, numa análise comparativa, foi identificado que dois mapas de processos são similares em relação ao P3, o que foram confirmados com os demais mapeamentos identificados. Desse modo, esses mapas foram considerados para proposição de melhorias no processo de atendimento. Em uma análise inicial, foram necessárias poucas modificações.

Nos mapas de processos, destacam-se a organização horizontal do processo, o que permite facilidade na leitura e a clara definição dos eventos de início (BRASIL, 2013), de fim e das atividades em cada mapa, otimizando a compreensão do processo como um todo e, logo, visualizando quais são as entregas pretendidas.

De modo resumido, este foi o terceiro objetivo, que foi focado no mapeamento dos processos priorizados pelos secretários executivos das Unidades Acadêmicas, para entender os fluxos atuais de trabalho executados pelas secretarias. Com a aplicação de entrevistas estruturadas individuais para nove respondentes, os secretários foram orientados a descrever as etapas das atividades referentes a cada um dos processos citados no parágrafo anterior. Desse modo, os três processos tiveram as suas atividades mapeadas por todos as Unidades (oito Institutos e um Núcleo), com a percepção de diferenças significativas entre as atividades levantadas.

Em relação ao Processo Assessoria à direção geral, foram encontradas semelhanças na descrição de algumas atividades, particularmente na recepção de demanda, coleta de informações, análise, sugestões e orientações para encaminhamento e análise à direção. Porém, também foram encontradas diferenças na questão do relacionamento com o órgão decisório ser explícito em algumas Unidades e implícito em outras, o que levou a se pensar como melhoria para estudo.

Já acerca do Processo Gestão de documentos foi percebida uma proximidade maior em relação às etapas descritas, principalmente em duas unidades que foram analisadas nos resultados. As etapas se concentraram no recebimento da demanda, elaboração de documento, apresentação à direção para correções, despachos e encaminhamentos. Por outro lado, pelas entrevistas, notou-se que, devido à abrangência de etapas diferenciadas que caracterizam a Gestão de documentos, o nome do processo necessitaria ser mudado. Em algumas etapas, foram verificadas a necessidade de melhorias para o adequado fluxo do processo.

Por fim, acerca do Processo Atendimento ao público, também foram encontradas mais semelhanças do que diferenças, em uma análise comparativa. Devido à similaridade dos mapas em duas Unidades, e a mesma foi recorrente em outras Unidades entrevistadas, um mapeamento foi elencado para melhorias. Os principais objetos de melhoria foram na mudança de algumas responsabilidades e adequação da descrição de etapas.

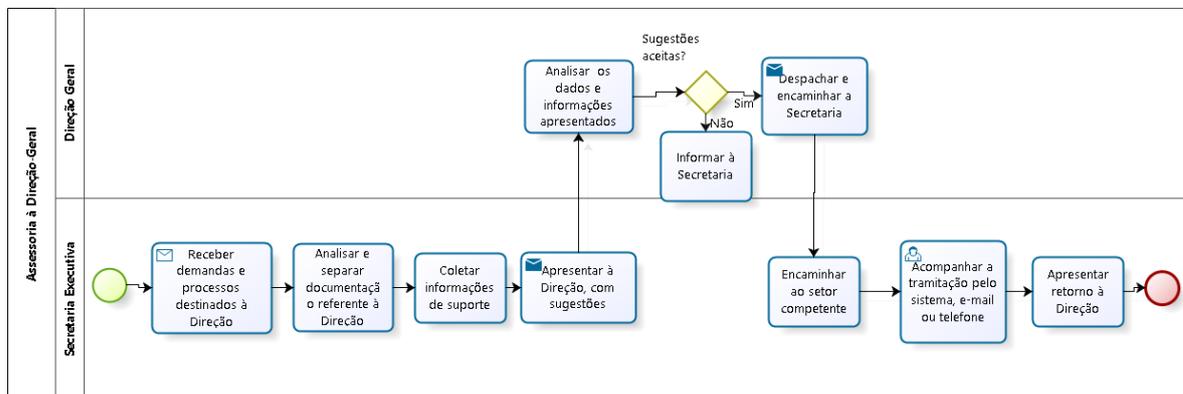
Desse modo, todos os processos priorizados foram mapeados levando em consideração entrevistas aplicadas individualmente com nove secretários que confirmaram disponibilidade em participar dessa última etapa, com todos os relacionamentos e fluxos descritos. Assim, o terceiro objetivo foi cumprido na presente pesquisa.

3.2.4 Propostas de melhoria de processos

De acordo com os processos definidos pela padronização, percebeu-se que havia etapas que podem ser aprimoradas o prosseguimento adequado das atividades, a partir das comparações entre os mapas de processos apresentados.

Sobre o Processo Assessoria à direção geral (P1), dentre os mapas que foram apresentados, foi identificado que o mapa apresentado pelo Instituto de Ciências Biológicas foi o que obteve mais especificações sobre o relacionamento com a Direção Geral, bem como também refletiu outras respostas de vários respondentes. Logo, na proposta do processo priorizado houve apenas algumas modificações em relação às etapas, bem como na melhor descrição de outras. A Figura 19 ilustra o mapa de processo proposto para o P1:

Figura 19 – Mapa de processo proposto de Assessoria à direção geral



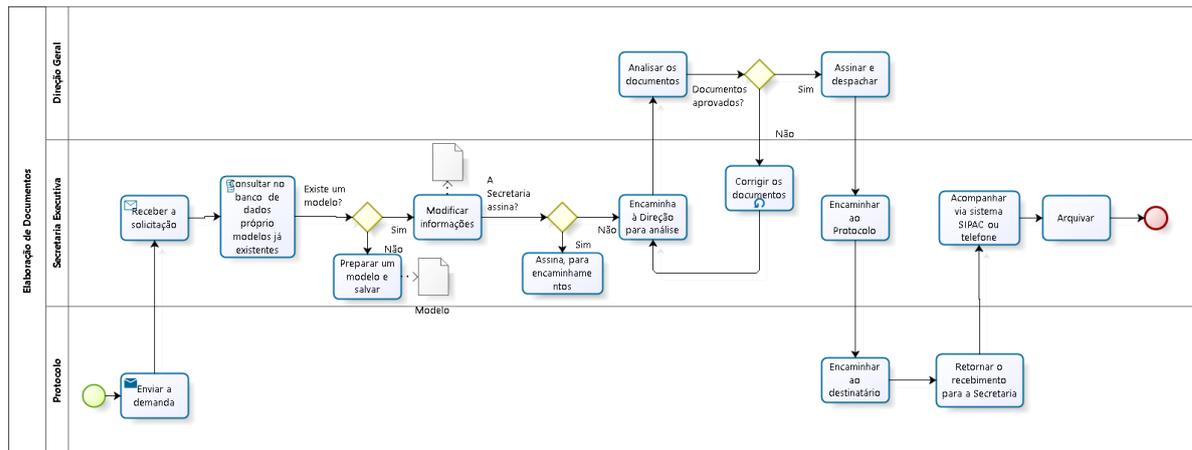
Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Pela ilustração, o mapa foi oriundo dos mapeamentos realizados em outras Secretarias que tinham um perfil semelhante e apresenta um relacionamento mais fluido e claro para as demandas da assessoria, com especificação das tarefas de envio e recebimento de etapas, bem como os gateways necessários para as decisões a serem tomadas. De maneira resumida as atividades de recepção, análise, sistematização, orientações, decisões e encaminhamentos,

indicando um possível fluxo para otimização das atividades sem deixar de identificar claramente as responsabilidades das áreas funcionais do centro decisório dos Institutos e/ou Núcleos.

Em relação ao Processo P2 (Gestão de documentos), foram verificados vários pontos de melhoria para otimização, levando em consideração algumas particularidades encontradas durante os mapeamentos. Como, por exemplo, a existência da área funcional de Protocolo relacionada às diversas Secretarias Executivas de Institutos, então há um relacionamento diferenciado e que, por isso, tem a necessidade de explicitar a sua responsabilidade no P2. Outra particularidade encontrada foi a necessidade de adequação do nome do processo, uma vez que a nomenclatura atual foi compreendida como ampla e que possui várias etapas distintas, na visão dos respondentes. A Figura 20 ilustra um mapa de processo proposto de Elaboração de Documentos com Unidades que possuem o setor de Protocolo:

Figura 20 – Primeiro mapa de processo proposto de Elaboração de documentos



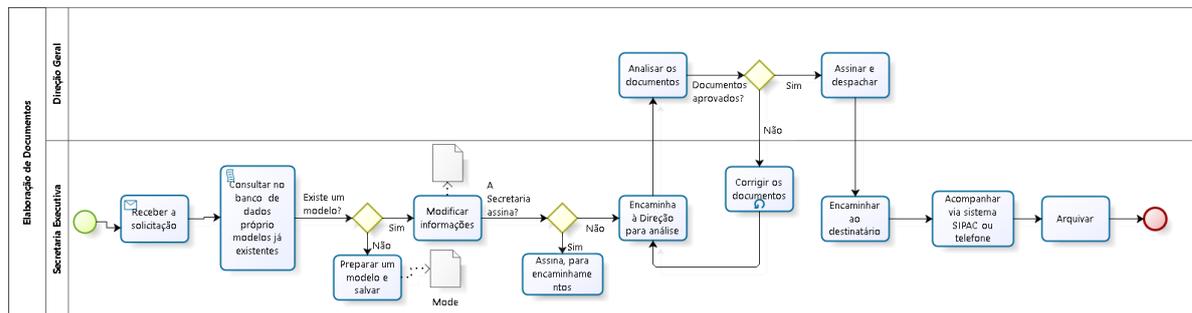
Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Observa-se que é um processo mais complexo e que procura aperfeiçoar a dinâmica de comunicação da Secretaria entre as áreas decisórias e operacionais. Também ilustra os níveis de decisão entre as áreas funcionais, bem como pode haver a necessidade de ciclos para aperfeiçoamento dos documentos, com isso, evidenciando a necessidade de exatidão de informações a serem organizadas pelo profissional de Secretariado e sua equipe, caso disponha de bolsistas ou estagiários. Devido à natureza do processo, foram inseridas anotações com referência aos documentos para melhor compreensão do suporte escrito nas etapas.

De maneira resumida, tal processo apresenta as atividades relacionadas ao envio e recebimento de demandas, consulta em banco de dados, edição, verificação de responsabilidade para assinatura (se Secretaria ou Direção), avaliação, encaminhamento, conferência de recebimento e arquivo, configurando assim, um processo dentro do macroprocesso Gestão de Documentos, avaliado pelos próprios secretários. O próprio processo também revela uma autonomia da área secretarial na responsabilidade de demandas específicas, deixando apenas para encaminhamento à Direção as que necessitem de uma avaliação mais detalhada e estratégica.

Por outro lado, foi verificado que há Secretarias que não dispõem de um setor de Protocolo. Desse modo e conforme as entrevistas anteriores, as áreas de Secretaria são as que realizam as atribuições de Protocolo. Assim, também foi proposto um mapa de processo que contemple tal realidade vislumbrada em algumas Secretarias. A Figura 21 ilustra o segundo mapa de processo proposto de Elaboração de documentos:

Figura 21 – Segundo mapa de processo proposto de Elaboração de documentos



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Nesse mapa, devido à inexistência do setor de Protocolo, então não foi considerado o mesmo nessa proposta, apenas sendo a diferença principal. As demais atividades foram absorvidas pela Secretaria, sendo as mesmas inalteradas se comparadas com o processo anterior. Também foi mantido o loop sobre as correções admitindo-se a possibilidade de melhorias quando da apresentação dos documentos à Direção, bem como os *gateways* decisórios da Secretaria foram mantidos por ser aplicável à mesma realidade.

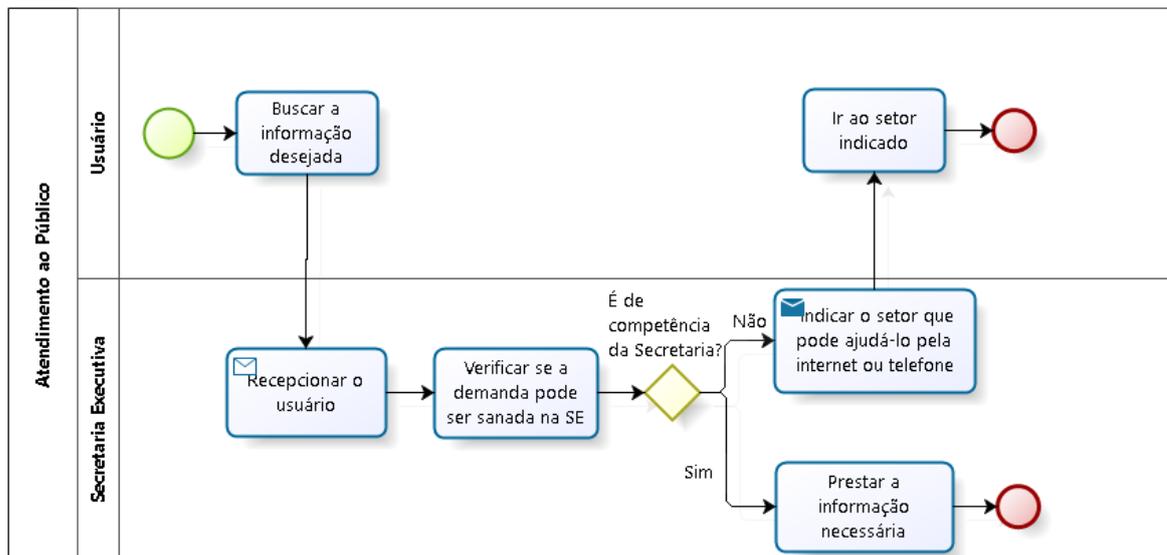
Também, no mesmo processo, o nome passou a ser “Elaboração de documentos” dados os mesmos retornos observados na apresentação do mapa de processo anterior. Além do mais, é necessário pontuar que pode haver mais de uma proposta de mapeamento de um mesmo processo, dada a realidade de diversos entes organizacionais. Tal realidade é ampliada

quando se trata da gestão pública universitária, uma vez que ela acontece sob diversas variáveis organizacionais, dentre elas, a expressiva burocratização (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011; BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016), que resultam em caminhos longos para a resolução de uma demanda.

Por último, para o processo de Atendimento ao Público (P3), observou-se que, numa análise comparativa, os mapas expostos pelo Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e o do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos foram os que se assemelharam às demais respostas, indicando certa uniformidade no entendimento em várias etapas do processo. Desse modo, ele será o objeto de melhorias para o processo proposto.

No geral, houve poucas inserções de melhoria, particularmente no fato de também conferir o início do processo pelo usuário, seja interno ou externo, tendo em vista que é o interessado na informação prestada. A Figura 22 ilustra o mapa proposto do Processo P3 (Atendimento ao público), de acordo com as particularidades descritas pelos próprios secretários:

Figura 22 – Mapa de processo proposto de Atendimento ao público



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

De acordo com o mapa do processo proposto, as atividades foram enumeradas em busca, recepção, verificação e encaminhamento conforme a demanda, o que configura um processo relativamente simples e que se aproximou das propostas da maioria dos

mapeamentos verificados. A diferença deste processo proposto, em relação aos demais mapeamentos, é a substituição do início do processo ser motivado pelo usuário, uma vez que se entende que o interessado é o responsável pela busca e apropriação da informação fornecida pela Secretaria.

Por fim, é importante mencionar que, para as quatro propostas de processos, o método usado foi o *TO BE* (SGANDERLA, 2012), adequado para as fases de redesenho e melhoria.

Após o mapeamento, o último objetivo se ateve em propor melhorias para os processos priorizados. No Processo Assessoria à direção geral, foram propostas melhorias com bases em comparação de mapeamentos similares, no que foram agregadas as etapas de recebimento de demandas, análise e filtro à Direção, coleta de informações, apresentação, análise e decisão, encaminhamentos, acompanhamentos das demandas encaminhadas e retornos ao órgão decisório, clarificando as responsabilidades entre a Secretaria e a Direção.

Já no Processo Gestão de documentos foram propostas várias melhorias em relação ao fluxo do processo e à nomenclatura. O processo passou a se chamar *Elaboração de Documentos*, com base nos retornos dos entrevistados. Também houve uma particularidade decorrente dos mapeamentos, em que foram descobertas Unidades que possuem setor de Protocolo, enquanto que há outras Unidades sem o setor, sendo que as atividades ficam alocadas na Secretaria. Desse modo, em caso particular, foram propostos dois mapas de processos para o P2, um para Unidades que possuem o setor de Protocolo e outro, para Unidades que não possuem.

Por fim, em relação ao Processo Atendimento ao público, as principais mudanças se concentraram em maior responsabilidade ao usuário interessado em determinada informação e na descrição de algumas etapas, partindo do mapa que obteve maior número de similaridades, pelas entrevistas. Assim, em relação às propostas de melhoria, foram verificadas maior clareza nas responsabilidades entre as áreas funcionais, bem como a descoberta da possibilidade de mais de um possível mapa, a depender das particularidades de cada setor. Desse modo, o quarto objetivo foi atingido.

3.3 OUTRAS ANÁLISES: PROCESSOS E SECRETARIADO

Com os resultados, pôde-se conferir a relação entre os processos secretariais e sua identificação, bem como na priorização dos processos identificados pelos mesmos. Sobre os três processos pontuados, Assessoria à direção geral, Gestão de documentos e Atendimento ao público, infere-se que os mesmos guardam relações com o proposto com a assessoria

secretarial, uma vez que eles lidam com as áreas de conhecimento de gestão da informação e comunicação e técnicas de assessoramento, principalmente, lidando com os eixos de assessoria e gestão (BRASIL, 2005; COSTA; VIANA, 2016; LEAL; FIATES, 2013; SABINO; ROCHA, 2004). Desse modo, caracterizam-se como os primeiros processos secretariais priorizados.

Do mesmo modo, os processos também refletem as atividades secretariais requeridas pelo MEC (BRASIL, 2005; LEAL; FIATES, 2013) para a área secretarial, bem como sendo desdobrados pela descrição de etapas e atividades possibilitada pelo mapeamento de processos.

Outra consideração importante é que a abordagem *bottom-up* é uma alternativa para mapeamento de processos em organizações públicas, tendo em vista a complexidade das organizações públicas em suas rotinas e processos (MÜCKENBERGER et al., 2013). Como percebido, houve comportamentos de acessibilidade, aceitação e disponibilidade dos sujeitos da pesquisa para participação. Adicionalmente, notou-se semelhanças com a literatura sobre as possibilidades maiores de pesquisa e aplicação com o mapeamento de processos do que com as metodologias de gestão de e por processos (MÜCKENBERGER et al., 2013; SALGADO et al., 2013), tendo em vista o caráter específico do mapeamento.

Em comparações com a teoria, é possível inferir que os processos secretariais sejam considerados processos de suporte, bem sejam processos de cliente (RODRIGUES et al., 2016; SORDI, 2014), tendo em vista que há processos que servem de apoio para demais ações organizacionais, como o de Assessoria à direção e a Gestão/Elaboração de documentos, bem como foi percebido um processo que lida diretamente com o usuário, que é o de Atendimento ao público. A depender das informações que a Secretaria dispõe, o usuário pode encerrar o atendimento no próprio setor.

Depreende-se também que a notação BPMN e a aplicação do software Bizagi, em razão da característica de aderência do mapeamento, são ferramentas úteis e que podem ser aplicadas para ações de estudo e desenho de processos nas instituições e setores públicos (GISSONI; COSTA JÚNIOR, 2016). Ademais, foi perceptível também que a instrução dos entrevistados na temática de processos é necessária para compreensão da descrição das etapas (BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016). Bem como, dos desdobramentos acerca do mapeamento como um todo.

Nas construções dos desenhos, foram gerados tanto diagramas quanto mapas de processos. Dias (2014) aponta que, tanto os diagramas (fluxos mais simples) quanto os mapas

(desenhos com maior complexidade), na maioria dos casos, já representam os processos mapeados e, a partir deles, apresentam retratos prosseguir para as propostas de melhoria.

4 CONCLUSÕES

Com a gestão e as organizações em permanente mudança, várias tecnologias surgiram para corresponder às demandas organizacionais. A partir dessa premissa, o presente trabalho teve como objetivo analisar os processos desenvolvidos nos setores de Secretarias Executivas das Unidades Acadêmicas do Campus Universitário de Belém da Universidade Federal do Pará. Foi possível perceber que o objetivo geral foi atingido, de acordo com quatro objetivos específicos descritos no decorrer desta pesquisa, os quais se concentraram na identificação, priorização, mapeamento e propostas de melhoria de processos secretariais.

Ressalte-se que, para cobrir os objetivos e, conseqüentemente, os procedimentos metodológicos para se chegar aos resultados, foi desenvolvido um referencial teórico que contemplasse as áreas de gestão e mapeamento de processos e secretariado. Cada um deles contou com subseções que trouxessem ao contexto das Instituições Federais de Ensino, tendo em vista que o ambiente para a realização do estudo foi em uma Universidade Federal.

Algumas dificuldades podem ser elencadas quando do decorrer desta pesquisa como, por exemplo, a observância da disponibilidade dos sujeitos para as entrevistas o que, não raro, ocasionava conflito de agendas devido à indisponibilidade de participação naquele momento. Também, foi percebido que nem sempre a mesma metodologia poderá ser aplicável a todas as etapas da pesquisa. Foram possíveis dois grupos focais para a identificação dos processos, porém as entrevistas de mapeamento de processos foram realizadas individualmente, requerendo assim, maior tempo para coleta e análise.

Por outro lado, a aceitação dos secretários executivos em colaborar com a pesquisa, bem como a facilidade em acessar os espaços da Universidade para a realização das etapas do estudo, por se tratar de um ambiente já conhecido para o pesquisador, são considerados fatores benéficos para a execução e finalização do trabalho. Além do mais, a própria temática foi considerada relevante pelo público entrevistado, o que reforçou a continuidade do estudo.

De modo sintetizado, os resultados apontam para a confirmação da compreensão da dinâmica organizacional através do mapeamento de processos, bem como para a possibilidade de proposição de melhorias dos processos priorizados, considerando um público específico dos secretários executivos, com claras definições de responsabilidades entre os setores. Por outro lado, os mesmos resultados apontam para diferenças entre os mapeamentos que devem ser consideradas como particulares entre as Unidades, bem como para possibilidades de existência de mais de uma proposta de melhoria do mesmo processo. Assim, reflete-se sobre

possibilidades de enriquecimento das análises de mapas de processos concentrando-se em Unidades específicas.

Outros resultados também foram desdobrados pelo presente estudo, com a classificação dos processos secretariais em processos de suporte e processos de cliente, a aderência de abordagens alternativas para mapeamento e modelagem de processos considerando o ambiente organizacional, a possibilidade de aplicação de técnicas e softwares para a construção dos mapas de processos, mesmo em ambientes bastante burocráticos e hierarquizados, entre outros.

É importante salientar que, em razão da necessidade de priorização e de tempo definido para a realização deste estudo, os demais processos secretariais não foram mapeados e, por conseguinte, melhorados. Por isso, devido à multiplicidade de resultados de mapeamento e melhorias de processos oriundos deste trabalho, bem como a variedade de desdobramentos de sua aplicação nos ambientes setoriais da UFPA, sugerem-se os seguintes temas para estudos futuros, de aplicação tecnológica ou em trabalhos acadêmicos:

- Estudos de mapeamento de processos com foco em uma Unidade, com mais atores envolvidos;
- Estudos de mapeamento e melhoria de processos nos demais processos secretariais identificados pela presente pesquisa;
- Estudos de mapeamento e melhorias de processos comuns à Universidade em âmbito geral, com a notação BPMN;
- Estudo de possibilidade de aplicação da tecnologia de mapeamento de processos no âmbito global ou específicos (Unidades Acadêmicas, Administrativas, entre outras), dentro da UFPA;
- Estudos de aplicação de ferramentas que sejam associadas ao mapeamento e melhoria de processos, dentre eles tecnologias de construção e monitoramento de indicadores para aferir as finalidades previstas nos processos.

Devido à natureza do estudo poder encontrar aporte em aplicação de tecnologias organizacionais e permitir uso em variados contextos universitários de gestão, também são sugeridas ações a partir dos resultados encontrados:

- Plano de capacitação em cursos específicos de mapeamento de processos, sugerindo-se a notação BPMN e o software Bizagi, para compreensão adequada do mapeamento, como alternativa ao mapeamento atual proposto. Atualmente, a UFPA trabalha com

capacitações de processos voltadas ao modelo de Simplificação Administrativa pelo GESPÚBLICA, cujos resultados resultantes da capacitação são desconhecidos;

- Possibilidade de instrumentos normativos para estruturação e adoção da tecnologia de mapeamento de processos nas Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFPA, promovendo como uma ferramenta de apoio gerencial;
- Incentivo às reuniões entre as Unidades da Administração Superior e as Unidades Acadêmicas e Administrativas para compreensão de processos comuns em ambas as Unidades. Com tais reuniões, as possibilidades de mapeamento desses processos podem ser ampliadas e acontecerem com base nas percepções das atividades pelos envolvidos;
- Ações de troca de iniciativas (*benchmarking*) entre Instituições Federais de Ensino Superior com vistas à integração, conhecimento e intercâmbio de experiências no tocante ao mapeamento de processos. Desse modo, a troca de conhecimentos pode auxiliar sobremaneira nas questões de melhoria dos processos já mapeados, bem como contribuir na descoberta de processos novos que podem ser comuns às Instituições, facilitando assim, o mapeamento.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, B. de F. **Processos organizacionais**: simplificação e organização. São Paulo: Altas, 2011.
- ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATHAYDES, P. B. C.; ARAÚJO, F. O. Mapeamento e análise do processo de lançamento de notas/conceitos das Secretarias Acadêmicas do Colégio Pedro II: reflexões e propostas de melhoria. **Revista Produção e Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p.21-36, set./dez., 2016. ISSN: 2446-9580. Disponível em: <<https://goo.gl/Bw8PYF>>. Acesso em: 16 mar. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro). São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoría general de los sistemas**: fundamentos, desarrollo, aplicaciones. 7. Reimp: México-DF: Fondo de Cultura Económica: 1986.
- BIAZZI, M. R. de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/mMdTnC>>. Acesso em: 5 nov. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – Seção 1 - 24/2/2005, Página 2 (2005). Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/.../D5378.htm>. Acesso em: 11 jun. 2015.
- _____. Lei n.º 6.556, de 5 de setembro de 1978. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – Seção 1 - 5/9/1978, Página 14321 (1978). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6556.htm>. Acesso em: 28 fev. 2017.
- _____. Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – Seção 1 - 1/10/1985, Página 14314 (1985). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm>. Acesso em: 28 fev. 2017.
- _____. Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. **Diário Oficial da União**, Brasília – Seção 1 - 11/1/1996, Página 393 (1986). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm>. Acesso em: 28 fev. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia D Simplificação Administrativa**. Brasília: MPOG/SEGES, 2006. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.1767784009>>. Acesso em: 30 out. 2015.

_____. Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005. **Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 27 de junho de 2005, Seção 1, p. 79 (2005). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e Bizagi**: Aula 1 – metodologia de mapeamento de processos de trabalho. Brasília, DF: TCU, 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. **Curso de mapeamento de processos de trabalho com BPMN e Bizagi**: Aula 2 – notação BPMN para mapeamento de processos de trabalho. Brasília, DF: TCU, 2013.

BRODBECK, A. G.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma metodologia para implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, set. - dez. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/CT2Drx>>. Acesso em: 5 nov. 2017.

CASTELO, M. J. **A formação acadêmica e a atuação profissional do secretário executivo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo). Londrina, 2007, 129 f. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/LpjbGd>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

COSTA, R. A. T.; VIANA, I. A. Introdução aos fundamentos teóricos da assessoria secretarial: um estudo sobre as vertentes funcionais desta atividade, sob a visão holística da profissão de secretariado. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 31-40, out. 2016. ISSN 2359-3539. Disponível em: <<https://goo.gl/hY7wwG>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

DIAS, F. **Modelagem de processos de negócio**: diferenças entre diagrama, mapa e modelo de processos. 2014. Disponível em: <https://goo.gl/YVvEnK>. Acesso em: 4 nov. 2017.

DURANTE, D. G. et al. O profissional de secretariado executivo e a visão de processos. **Revista Expectativa**, [S.l.], v. 6, n. 6, p. p. 63-79, out. 2007. ISSN 1982-3029. Disponível em: <<https://goo.gl/nZURxY>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

EDDY, E. N.; AKPAN, E. E. Statistical relationship between the performance of students in shorthand and typing: case study of Akwa Ibom State Polytechnic, Ikot Ekpene, Nigeria. **Educational Research and Review**, Netherlands, v. 2, n. 12, p. 321-324, Dec. 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/166DHr>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

FOWLER, E. D.M.; MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. de O. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino

superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/iuUQjs>>. Acesso em: 7 abr. 2017.

FRANCISCO, T. H. A.; NAKAYAMA, M. K.; RAMOS, A. M.; OLIVEIRA, P. C. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 81-107, dez. 2012. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://goo.gl/zo2FAM>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

FREITAS, L. F. de. Grupo Focal: Instrumento de Abordagem Qualitativa Empregado em Pesquisas Secretariais. In: **Pesquisa em Secretariado: Reflexões acerca da Construção do Conhecimento**. [DURANTE, D. G.; MARTINS, C. B.; CANTAROTTI, A. (Org.)]. Fortaleza: Edições UFC, 2016. p. 213-256.

GALVIS-LISTA, E. A.; GONZÁLEZ-ZABALA, M. P. Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. **Ciencia e Ingeniería Neogranadina**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 37-55, dez. 2014. ISSN 1909-7735. Disponível em: <<https://goo.gl/BKy19c>>. Data de acesso: 7 ago. 2017.

GARCIA, R. G.; FARIAS FILHO, M. C.; GARCIA HERREROS, M. M. A. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, p. 252-268, set. 2013. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://goo.gl/SrxFPw>>. Acesso em: 04 nov. 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p252>.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T (Org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIANINI, V. C.; GERARDIN JUNIOR, U. Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 30-50, abr. 2011. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://goo.gl/fJStxo>>. Acesso em: 24 out. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v1i2.32>.

GISSONI, L. R. de M. **Implantação de Mapeamento de Processos de Trabalho no Setor de Transporte de uma Instituição Federal de Ensino**. 2016, 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2016.

GISSONI, L. R. de M.; COSTA JÚNIOR, H. L. Implantação de Mapeamento de Processos de Trabalho no Setor de Transporte de uma Instituição Federal de Ensino. In: CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 1., 2016, Curitiba. **Anais eletrônicos ...** Disponível em: <<https://goo.gl/y52bbE>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

HAMMARSTROM, R. O.; ENARI, E. H.; SANTOS, C. H. da S. Planejamento e gerenciamento de processos em uma Instituição Federal de Ensino utilizando BPM e Tramitação Eletrônica de Documentos. **Revista Ciências Exatas**. Taubaté, v. 18, n. 1, p. 35-42, 2012.

HAMZA, T. T.; HASSAN, A; ALHADIDY, M. A. Developing a Service Oriented Process Management System for University Quality Assurance. **International Journal of Engineering Science and Technology**. v. 2, n. 1, p. 7-17. Jan. 2010. ISSN: 0975-5462. Disponível em: <<https://goo.gl/RbN3PB>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

HERNÁNDEZ-NARIÑO, A. et al. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. **Dyna rev.fac.nac.minas**, Medellín, v. 81, n. 184, p. 193-200, abr. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/SR2PdZ>>. Acesso em: 7 ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37309>.

HERNÁNDEZ-NARIÑO, A. et al. Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. **Rev. Gerencia y Políticas de Salud**, Bogotá, v. 15, n. 31, p. 66-87, dez. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/SWK7MJ>>. Acesso em: 7 ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 143-174, dez. 2014. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://goo.gl/aiosUH>>. Acesso em: 11 out. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v5i3.289>.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. S. Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 30-57, dez. 2013. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<https://goo.gl/eSo1YB>>. Acesso em: 5 nov. 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v4i3.216>.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAUJO, M. A. D. de. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1507-1530, dez. 2015. Disponível em: <https://goo.gl/PK37N9>. Acesso em 6 fev. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612134712>.

MACEDO, R.S. Outras luzes: um rigor intercultural para uma etnopesquisa política. In: MACEDO, R.S.; GALEFFI, D.; PIMENTEL, A. (Org.). **Um rigor outro sobre a qualidade na pesquisa qualitativa: educação e ciências humanas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 75-126. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/s6>>. Acesso em: 2 fev. 2017.

MARINHO, A. P. (Org.). **Framework do plano de carreira do profissional secretário**. São Paulo: SinSesp, 2015.

MARTINS, C. B.; LEAL, F. G.; SOUZA, E. C. P.; TODOROV, M. C. A. A busca da cientificidade do secretariado no contexto brasileiro: aspectos históricos e atuais. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE SECRETARIADO E ASSESSORIA, 10., 2015, Porto, Portugal. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<https://goo.gl/6EZDPd>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

MÜCKENBERGER, E. et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**,

São Paulo, v. 23, n. 3, p. 637-651, set. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/phjav1>>. Acesso em: 4 nov. 2017. Epub Oct 26, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo**: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, N. V. de; DURANTE, D. G. Os cursos de secretariado executivo incentivam a pesquisa? In: DURANTE, D. G.; MARTINS, C. B.; CANTAROTTI, A. (Org.). **Pesquisa em Secretariado**: Reflexões acerca da Construção do Conhecimento. Fortaleza: Edições UFC, 2016. p. 69-95.

OLIVEIRA, J. M. de; GROHMANN, M. Z.; MARQUETTO, M. F. Análise dos processos de aposentadoria e pensão civil de uma Instituição Federal de Ensino. **Revista Gestão & Conexões**. Vitória (ES), v. 5, n. 1 jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/Wtj1Vi>>. Acesso em: 23 ago. 2017. doi: <http://10.13071/regec.2317-5087.2016.5.1.11418.141-169>

PAES, R. V. O.; ANTUNES, C. S. de S.; SANTIAGO, C. da S.; ZWIERZIKOWSKI, M. R. Novas Formas de Atuação do Profissional de Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 99-125, abr. 2015. ISSN 2178-9010. Disponível em: <<http://revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/318>>. Acesso em: 25 jul. 2015. doi:<http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v6i1.318>.

PAES, R. V. O. **Alterações na Lei Nº 11.091/2005**. [mensagem pessoal]. Mensagem enviada por rauloliverpaes@gmail.com em 21 mar. 2016.

PICCOLI et al. Secretariado Executivo e a Pesquisa Acadêmica: uma Análise sobre a Necessidade da Criação de Curso *Stricto Sensu*. In: DURANTE, D. G.; MARTINS, C. B.; CANTAROTTI, A. (Org.). **Pesquisa em Secretariado**: Reflexões acerca da Construção do Conhecimento. Fortaleza: Edições UFC, 2016. p. 97-120.

PONTES, E. S. **O processo de socialização profissional**: estudo com secretários executivos em organizações cearenses. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria). Fortaleza, 2017, 100 f. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2017.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos – da teoria à prática**: aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, L. M. A.; FOLONI, S.; LEAL, F. G.; MARTINS, C. B. A atuação do profissional de secretariado executivo na gestão de processos. **Diálogos Interdisciplinares**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 65-80, mai. 2016. ISSN 2317-3793. Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/126>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. (Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello). 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSI, T. et al. Mapeamento de processos na BU/UFSC: aplicação do framework GC@BU. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 204-217, abr. 2017. ISSN 1983-5213. Disponível em: <<https://goo.gl/j4ZY2h>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

SABINO, R. F.; MARCHELLI, P. S. O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, dez. 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/vRpoGe>>. Acesso em: 14 out. 2011.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. **Secretariado: do escriba ao webwriter**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

SALGADO, C. C. R. et al. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, [S.l.], v. 1, p. 151-168, mar. 2013. ISSN 1807-1600. Disponível em: <https://goo.gl/QqdQS8>. Acesso em: 23 ago. 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2013.1034>.

SARAVIA-VERGARA, H. Gestión de procesos incorporando la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento: un estudio de aplicación a centros de investigación. **Journal of Business Universidad del Pacífico**. Lima, v. 2, n. 1, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/6ywo16>>. Acesso em: 7 ago. 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.21678/2078-9424>.

SGANDERLA, K. **Um BPMN para cada propósito de modelagem de processos**. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/04/>>. Acesso em: 5 nov. 2017.

_____. **Um guia para iniciar estudos em BPMN (VI): swimlanes e artefatos**. 2013. Disponível em: <https://goo.gl/1CjE8d>. Acesso em: 5 nov. 2017.

SIMONIAN, L. T. L. Pesquisa em ciências humanas e desenvolvimento entre as populações tradicionais amazônicas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, Belém, MPEG, v. 1, n. 2, 2005, p. 119-134. (Série Ciências Humanas).

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUSA, E. R. de. **Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Florianópolis, 2014, 200 f. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/2ijPrQ>>. Acesso em: 10 out. 2015.

TEIXEIRA, A. A. **Avaliação do concurso público para cargos técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Belém. 2014, 98 f. Universidade Federal do Pará, Belém, PA, 2014.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/xsQJzQ>>. Acesso em: 9 dez. 2017.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Anuário Estatístico 2017**: Ano Base 2016. Belém, 2017. Disponível em: <https://goo.gl/Cm2fH3>. Acesso em: 29 dez. 2017.

VIANA, I. A. A definição de assessoria sob a percepção de acadêmicos e profissionais de secretariado executivo e sua esfera de atuação como assessor. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE SECRETARIADO E ASSESSORIA, 10., 2015, Porto. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<https://goo.gl/6EZDPd>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

VIDAL, J. P. **Continuidade e gestão pública do estado do Pará**. Belém, PA, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/24Ukc5>>. Acesso em: 6 fev. 2017.

VIDAL, J. P.; ROSA FILHO, D. de S. Desafios de uma nova gestão pública para o desenvolvimento dos municípios no Pará. **Novos Cadernos NAEA**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 171-196, dez. 2011. ISSN 2179-7536. Disponível em: <<https://goo.gl/7pdqEF>>. Acesso em: 4 mar. 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.5801/ncn.v14i2.426>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]. (Tradução: Christian Mateus Herrera). 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GRUPO FOCAL

1. QUANDO EU FALO A PALAVRA “PROCESSO”, O QUE LHE VEM EM MENTE?
2. QUAIS AS POSSÍVEIS DIFERENÇAS ENTRE UM PROCESSO ADMINISTRATIVO DE UM PROCESSO ORGANIZACIONAL?
3. DESCREVA AS PRINCIPAIS ATIVIDADES QUE VOCÊ REALIZA NA SECRETARIA EXECUTIVA (Nesse momento, ocorrerá a descrição e o agrupamento das atividades, para serem constituídas em processos).
4. (Após a descrição e agrupamento das atividades) TODOS CONCORDAM COM ESSES PROCESSOS DESCRITOS NO QUADRO?
5. POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA, DEFINAM OS PROCESSOS MAIS IMPORTANTES.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

Olá, tudo bem?

Desde já agradeço pela sua colaboração em ter aceitado participar do projeto de pesquisa que trata da análise dos processos secretariais das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará, Campus Belém. Para melhorar as respostas do questionário entregue anteriormente, apenas serão necessárias três perguntas: nome (opcional), Unidade de Lotação e processos priorizados com interesse em mapear (que foram identificados em grupos focais anteriores). Os processos que tiverem o maior número de respostas serão os prioritários para mapeamento. Devido ao cumprimento dos prazos da pesquisa, serão escolhidos e mapeados três processos. Porém, podem ser escolhidos mais de três, para facilitar a representação pela maioria.

Desde já, agradeço a atenção e a colaboração.

Atenciosamente,

Raul Vitor Oliveira Paes
Mestrando Profissional em Gestão Pública
PPGGP/NAEA/UFPA

Nome completo (opcional):

PERGUNTAS OBRIGATÓRIAS:

Unidade de Lotação (Indicar nome completo e sigla):

Quais dos processos teria interesse em mapear? (No mínimo, três).

PROCESSOS	OPÇÃO (MARQUE COM X)
Assessoria à direção geral	
Gerenciamento de reuniões	
Gerenciamento da informação	
Coordenação de equipes	
Atendimento ao público	
Coordenação da agenda	
Gestão de documentos	
Operação de Sistemas de Gestão	
Organização de eventos	

OBS: Ao final, será enviado por e-mail os três processos que tiveram maior escolha.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO DE PROCESSOS

Olá, tudo bem?

Desde já agradeço pela sua colaboração em ter aceitado participar do projeto de pesquisa que trata da análise dos processos secretariais das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará, Campus Belém. Para melhorar as respostas do questionário entregue anteriormente, apenas serão necessárias três perguntas: nome (opcional), Unidade de Lotação e processos priorizados com interesse em mapear (que foram identificados em grupos focais anteriores). Os processos que tiverem o maior número de respostas serão os prioritários para mapeamento. Devido ao cumprimento dos prazos da pesquisa, serão escolhidos e mapeados três processos. Porém, podem ser escolhidos mais de três, para facilitar a representação pela maioria.

Desde já, agradeço a atenção e a colaboração.

Atenciosamente,

Raul Vitor Oliveira Paes
Mestrando Profissional em Gestão Pública
PPGGP/NAEA/UFPA

PERGUNTAS OBRIGATÓRIAS:

Unidade de Lotação (Indicar nome completo e sigla):

Cargo na UFPA:

- () Secretário executivo
- () Assistente em administração
- () Outro: _____

Descreva as etapas dos seguintes processos, apontando a numeração de ordem e a atividade (Ex.: 1 – Receber demanda da direção sobre o assunto):

a) Assessoria à direção geral;

b) Gestão de documentos;

c) Atendimento ao público.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a),

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa “ANÁLISE DOS PROCESSOS SECRETARIAIS DAS UNIDADES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ”, realizada em Belém/PA. O objetivo da pesquisa é “avaliar os processos **desenvolvidos nas secretarias executivas das Unidades Acadêmicas da Universidade Federal do Pará (UFPA), do campus de Belém**”. A sua participação é muito importante e se daria da seguinte forma: entrevista coletiva com sete participantes, em forma de grupo focal (técnica de coleta de dados em pesquisa qualitativa), respondendo oralmente às questões conduzidas pelo pesquisador. Esclarecemos que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. Informamos que toda a entrevista será gravada por um gravador de voz e filmada por uma filmadora de áudio e vídeo de dispositivo móvel. Ao final da pesquisa os registros gravados e filmados deverão ser preservados por cinco anos e depois descartados.

Os benefícios esperados são: contribuir com o aprimoramento de estudos e práticas voltadas à gestão pública, à gestão de processos e secretariado. Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação. Caso você tenha dúvidas ou necessite de esclarecimentos, entre em contato conosco (Raul Vitor Oliveira Paes – (91) 98211-1274 / rauloliverpaes@gmail.com / Profa. Dra. Ligia Terezinha Lopes Simonian – simonianl@gmail.com). Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas entregue a você, devidamente preenchida e assinada.

Belém, 25 de abril de 2017.

Raul Vitor Oliveira Paes
RG: 6694456 – PC/PA

Eu, _____,
tendo sido devidamente esclarecido(a) sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar voluntariamente da pesquisa descrita acima.

Assinatura: _____

Belém, 25 de abril de 2017.