



# Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior

## Process improvement model in public undergraduate education institutions

Monica Rottmann de Biazz<sup>1</sup>  
Antonio Rafael Namur Muscat<sup>1</sup>  
Jorge Luiz de Biazz<sup>2</sup>

**Resumo:** Ao longo das últimas duas décadas, o setor público viu-se sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados. Historicamente, o setor público brasileiro apresenta uma estrutura departamental e burocrática, o que dificulta a coordenação das atividades e diminui a eficiência e a eficácia de seus serviços. Diante desta realidade, algumas instituições brasileiras do setor público vêm buscando melhorias em sua forma de operar. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo propor um modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) brasileiras, baseado em estudo de múltiplos casos. A coleta de dados foi realizada por meio de observação, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Considerando que na literatura existem poucos relatos sobre aperfeiçoamento de processos no setor público brasileiro, os resultados obtidos neste trabalho consistem em contribuição para a teoria, uma vez que abrangem fatores específicos do setor público e sua influência sobre programas de melhoria. Além disso, diante da grande necessidade de melhoria dos processos do setor, a descrição dos casos e a análise de seus resultados apresentam aplicação prática, uma vez que proporcionam uma base para trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Aperfeiçoamento de processos. Processos administrativos. Setor público. Educação de nível superior.

**Abstract:** For the past two decades, the public sector has been under pressure for improving its performance and showing more transparency and assessment results. Historically, the Brazilian public sector has developed a departmental and bureaucratic structure, which makes it difficult to coordinate activities and reduces the efficiency and effectiveness of its services. In face of this reality, some institutions in the Brazilian public sector have searched for improvements in their modus operandi. In this context, the objective of the present paper is to propose a process improvement model for Brazilian Public Institutions of Undergraduate Education (PIUE) based on a multiple case study. Data were collected through direct observation, documental analysis, and semi-structured interviews. Considering that there are few academic studies on process improvement in the Brazilian public sector, the results obtained in this work bring contribution to theory since they enclose specific aspects of the public sector and their influence on improvement programs. Moreover, given the major need for improvement of the processes in this sector, the cases description and results analysis present practical application since they provide a base for future research.

**Keywords:** Process improvement. Administrative processes. Public sector. Undergraduate education.

## 1 Introdução e objetivos

Ao longo das últimas duas décadas, o setor público viu-se sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar. Várias estratégias de mudança têm sido adotadas por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado. No caso de Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) brasileiras, existe a

necessidade de observação das normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social. Marinho (1998) ressalta que a integração da avaliação de desempenho de universidades públicas com o processo orçamentário governamental é um tema de grande importância, dado que o governo enfrenta drásticas restrições orçamentárias. Desta forma, a realização de projetos

<sup>1</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – USP, Av. Prof. Almeida Prado, Travessa 2, 128, Bloco G, 2º andar, Cidade Universitária, CEP 05508-900, São Paulo, SP, Brasil e-mail: rottmann.monica@gmail.com; armuscat@usp.br

<sup>2</sup> Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, CEP 05508-010, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: jlbiazzi@usp.br

de melhoria para buscar mais eficiência e eficácia dos serviços públicos proporciona, certamente, uma substancial melhoria do modelo atual (SILVA; MORGAN; COSTA, 2004; FAÇANHA; MARINHO, 2001).

Segundo Brown, Waterhouse e Flynn (2003), práticas gerenciais adotadas pelo setor privado, no sentido de se alcançar maior produtividade, maior eficiência e redução de custos, como reengenharia, responsabilidade gerencial e práticas de TQM (*Total Quality Management*), também têm sido utilizadas em organizações do setor público. Há evidências, no entanto, de que os projetos de melhoria devem ser adaptados ao contexto do setor público (ONGARO, 2004; BROWN; WATERHOUSE; FLYNN, 2003; GULLEDGE JUNIOR; SOMMER, 2002), devido à existência de características específicas deste setor, como sua cultura organizacional peculiar, aspectos políticos e ambiente burocratizado. A cultura organizacional do setor público enfatiza a estabilidade e a burocratização do trabalho, aspectos que dificultam a implantação de processos orientados para resultados e para o cliente-cidadão. Entretanto, a quantidade de pesquisas sobre projetos de melhoria no setor público ainda é bem menor do que a de estudos semelhantes no setor privado. Nesse sentido, as iniciativas de IPES brasileiras em melhorar desempenho proporcionam uma oportunidade para se desenvolver tais pesquisas, fornecendo pistas sobre fatores críticos de sucesso para projetos de melhoria no setor. Uma vez que pouco se tem relatado na literatura sobre projetos de melhoria nas organizações públicas no Brasil, justifica-se o estudo destes casos. Neste contexto, este trabalho terá como objetivo propor um modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES brasileiras, baseado em estudo de múltiplos casos.

## 2 Revisão bibliográfica

A seguir, será apresentada uma revisão sobre alguns conceitos necessários para a análise dos casos e o desenvolvimento do modelo proposto no presente trabalho. Inicialmente, serão discutidas características das instituições públicas brasileiras que influenciam a execução de projetos de mudança. Em seguida, será abordado o conceito de processo e será feita uma breve discussão sobre melhoria de processos no setor público.

### 2.1 As instituições públicas no Brasil

Ao analisarmos a estrutura organizacional do setor público brasileiro, pode-se observar que uma das características mais evidentes é a departamentalização no modo de organização do trabalho. Esta condição, que chega a inspirar a denominação “repartição pública”, tem origem histórica e está profundamente arraigada no setor. A estrutura apresenta hierarquias

rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), com ascensão na carreira a longo prazo. Os funcionários possuem estabilidade empregatícia, sendo que a remuneração é baseada em tabela fixa de cargos e salários.

Os processos de trabalho são, tradicionalmente, baseados no modelo burocrático, ocorrendo muitas vezes um apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas. Regras elaboradas para determinadas situações passam a ser gerais. O trabalho passa a ser feito de certo modo simplesmente por “sempre ter sido feito assim”, sem o questionamento da legislação, do “modus operandi”, ou de outros aspectos envolvidos. É importante lembrar, porém, que, embora vista muitas vezes como obstáculo, a burocracia surge no setor público para minimizar o risco de desigualdade no tratamento dos cidadãos. Seu maior benefício é a manutenção do princípio da equidade, ou seja, da necessidade de se oferecer resultados imparciais a todos os indivíduos, um dos princípios da democracia.

Outra característica peculiar do setor público brasileiro é a sua cultura. Apesar da história da administração pública no Brasil ter menos de 500 anos, ela apresenta um modus operandi próprio (CARBONE, 2000). Uma pesquisa realizada em secretarias de governo levantou práticas de gerentes públicos, mostrando como o contexto sociocultural brasileiro condiciona a ação de ocupantes de posições de chefia (JUNQUILHO, 2004):

- O sincretismo entre a pessoalidade e a impessoalidade – as amizades e a proximidade social podem ser utilizadas para facilitar o atingimento de objetivos e o cumprimento de tarefas por parte dos subordinados. Esta prática, contudo, dificulta a aplicação de regras formais. Cabe ao gerente ter a habilidade de conciliar o convívio informal com a legislação formal, atendendo a conflitos entre interesses legais e pessoais.
- O comportamento centralizador – ao mesmo tempo que age com afeto em relação aos subordinados, o gerente usa da hierarquia e da autoridade formal para agir com rigor em relação a um desafeto ou promover a centralização de informações ou decisões, dificultando uma configuração mais sistêmica e integrada. Sua liderança é construída por meio de um misto entre carisma e autoridade formal.
- A habilidade para contornar o “formalismo” – através de contatos informais ou utilização de procedimentos “criativos”.
- Aversão a controles formalizados – prática de não realizar avaliações formais de desempenhos individuais ou coletivos.

Existem outras características do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança (McADAM; DONAGHY, 1999). Entre elas, podem-se citar:

- Mudanças de direção política periódica, podendo ser drásticas;
- Interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo; e
- Sobreposição de iniciativas, muitas vezes criadas em períodos políticos diferentes.

As evidências sugerem que, se não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político de organizações públicas e outras características específicas do setor, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar. Há evidências, portanto, de que os modelos de aperfeiçoamento devam ser adaptados ao contexto do setor público.

## 2.2 O Conceito de processo

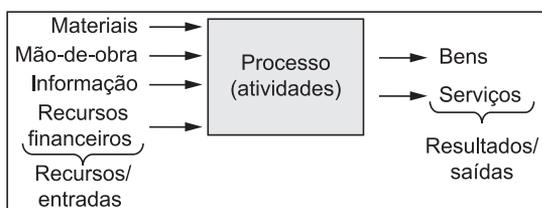
De uma forma geral, um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (materiais, mão de obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços), conforme a Figura 1. Davenport (1993, p. 6) define um processo como

[...] um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.

Ao se adotar uma visão por processo dentro de uma organização, enfatiza-se a maneira como o trabalho é realizado. Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas. Harrington (1991, p. 9) ressalta a agregação de valor, definindo processo como

[...] qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo. Processos utilizam recursos de uma organização para produzir resultados.

O conceito de processo apresenta inúmeras interpretações na literatura, sendo vários os significados encontrados. Com o objetivo de facilitar a compreensão



**Figura 1.** Representação de processo de trabalho (elaborada pelos autores).

do assunto, Gonçalves (2000) apresenta um quadro organizado de definições e aplicações para o conceito de processo empresarial, que inclui cinco modelos básicos de processos – Fluxo de material, Fluxo de trabalho, Série de etapas, Atividades coordenadas e Mudança de estados. Segundo este autor, os cinco modelos básicos formam um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema.

Os processos organizacionais podem ser agrupados em três categorias (BIAZZI, 2007):

1) Processos operacionais - processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades-fim.

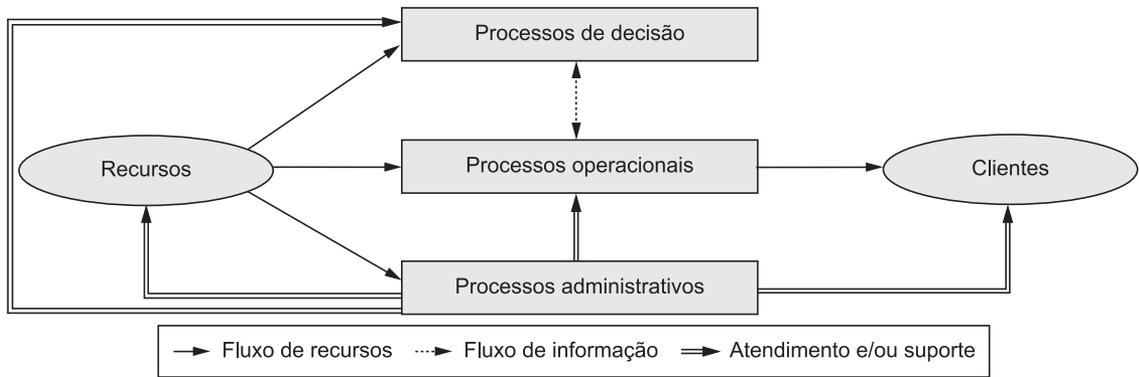
2) Processos de decisão - processos cujos resultados são decisões que se referem aos processos operacionais, visando comandá-los.

3) Processos administrativos - processos que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão.

Processos operacionais, de decisão e administrativos apresentam várias características em comum. Todos envolvem sequências de atividades ligadas e interdependentes, que, em conjunto, transformam entradas em saídas; possuem início e fim, com limites que podem ser definidos com razoável precisão; possuem clientes, que podem ser internos ou externos à organização. As diferenças entre eles estão na natureza das saídas. A Figura 2 apresenta um esquema da forma como os três tipos de processos se inter-relacionam.

Pode-se observar que existem três tipos de fluxos - fluxo de recursos, fluxo de informação e atendimento e/ou suporte. Nos processos operacionais, existe um fluxo de recursos para a produção de bens ou serviços para os clientes, com atendimento ou suporte dos processos administrativos. Os processos de decisão relacionam-se com os processos operacionais através de um fluxo de informações em duplo sentido, além de receberem, também, suporte dos processos administrativos. Observa-se, ainda, que os processos administrativos são necessários não somente para atender ou dar suporte aos processos operacionais e de decisão, mas também para a obtenção de recursos e atendimento de clientes.

Garvin (2002) propõe uma forma mais ampla de classificação de processos, baseando-se em três abordagens de processos organizacionais - processos de trabalho, processos comportamentais e processos de mudança - e em três processos de gestão mais comuns - processo de estabelecimento de diretrizes, processo de negociação e vendas e processo de monitoramento e controle. A partir da compreensão desses vários tipos de processo, Garvin (2002) propõe uma estrutura unificada para ação dentro de uma organização, visando uma compreensão integrada e dinâmica dos processos.



**Figura 2.** Inter-relacionamento entre os tipos de processos (elaborada pelos autores).

Muitas organizações possuem estruturas funcionais e hierárquicas, que dividem a organização em departamentos, cada um cuidando de tarefas específicas, baseando-se na lógica de que o ótimo de cada parte leva ao ótimo do todo. A estrutura hierárquica, no entanto, acaba por isolar os departamentos, empobrecendo a coordenação das atividades e limitando a comunicação (Garvin, 2002). O trabalho acaba sendo fragmentado e compartimentado, o que dificulta a realização das tarefas. Na tentativa de encontrar uma melhor compreensão da organização e conseguir as melhorias necessárias para a sua sobrevivência, a gestão por processos fornece uma alternativa para essa visão estática e fragmentada. É necessário que as atividades da organização sejam encaradas não como funções, departamentos ou produtos, mas como processos. A gestão por processos evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos para atender o cliente final.

### 2.3 Modelos de aperfeiçoamento de processos

Ao longo das duas últimas décadas, surgiram inúmeros modelos de aperfeiçoamento de processos, a maioria dos quais voltados para o setor privado (HARRINGTON, 1991; DAVENPORT, 1993; HAMMER; CHAMPY, 1993; McADAM, 1996; KETTINGER; TENG; GUHA, 1997; VALIRIS; GLYCAS, 1999; VAKOLA; REZGUI, 2000; LEE; CHUA, 2001; ADESOLA; BAINES, 2005). A busca de melhorias, no entanto, também passou a preocupar o setor público, que se viu sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados (*accountability*). Deve-se notar, entretanto, que existem várias características específicas do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança, podendo-se citar hierarquias rígidas, cultura do setor, estabilidade dos funcionários, mudanças

periódicas de direção política, sendo que podem ser drásticas, e interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo.

Estas características evidenciam a necessidade de se adotar programas de mudança específicos para o setor público, ao invés de simplesmente serem aplicados modelos desenvolvidos para o setor privado. Entretanto, são raros os autores que apresentam modelos para aperfeiçoamento de processos no setor público. Muitos autores, ao relatarem casos, nem chegam a descrever com detalhes a metodologia utilizada para a obtenção de mudanças. McAdam e Donaghy (1999), ao investigarem os fatores críticos de sucesso (FCSs) para a implantação de um programa de aperfeiçoamento em uma organização do setor público no Reino Unido, avaliam características específicas deste setor que influenciam a aplicação de programas de melhoria. Muitos dos FCSs identificados para programas de aperfeiçoamento no setor privado são igualmente relevantes no setor público, tais como apoio da alta direção, comprometimento e compreensão da gestão por processos, comunicação, além de redução de receios relacionados a *downsizing*. Entre as características específicas de organizações públicas, podem-se citar mudanças periódicas de direção política, ênfase em mudanças de curto prazo e existência de sobreposição de iniciativas, muitas vezes criadas em períodos políticos diferentes. Ao relatarem o caso, os autores descrevem de forma sucinta a metodologia utilizada: 1) Identificar escopo e propor opções de reengenharia para processos-chave; 2) Desenvolver plano de implantação; e 3) Implantar de forma apropriada.

Greasley (2004) propõe um modelo estruturado de melhoria de processos aplicado em um programa de melhoria no setor de recursos humanos da polícia do Reino Unido. A metodologia apresentada combina técnicas estabelecidas, como *Balanced Scorecard* (BSC) e mapeamento de processos, com um sistema de *scoring* para priorizar os processos. Segundo os autores, a metodologia assegura que os

processos corretos serão identificados e redesenhados no nível operacional de forma a sustentar os objetivos estratégicos da organização. Além disso, a metodologia utiliza sistemas de medidas de desempenho para verificar se as mudanças implantadas realmente alcançam o efeito desejado ao longo do tempo. O modelo proposto apresenta cinco passos: 1) Identificar fatores críticos de sucesso; 2) Mapear processos; 3) Identificar processos para melhoria; 4) Redesenhar processo; e 5) Medir desempenho. A seguir, os autores descrevem a execução de cada passo na organização em estudo.

Embora sejam poucos os relatos acadêmicos de aperfeiçoamento de processos no setor público, outras estratégias de mudança têm sido adotadas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado. O movimento que defende a adoção de práticas do setor privado no setor público ficou conhecido como Nova Gestão Pública (NGP) ou *New Public Management* (NPM). A NGP é caracterizada por apresentar maior foco em resultados em termos de eficiência e eficácia, foco no cliente/cidadão e substituição de uma estrutura hierárquica e altamente centralizada por uma gestão menos centralizada, em que as decisões sobre alocação de recursos e entrega de serviços são realizadas mais próximas do ponto de entrega, o que permite maior *feedback* dos clientes e de grupos interessados. Os conceitos da NGP passaram a ser bastante difundidos por Osborne e Gaebler (1992) e, atualmente, têm alcance mundial. Assim como no setor privado, a NGP envolve práticas como *downsizing*, reengenharia, desenvolvimento de responsabilidade gerencial e gestão da qualidade total (TQM). Como resultado da adoção destas práticas, espera-se obter aumento na avaliação de resultados, maior transparência e maior eficiência no setor público.

### 3 Metodologia

Como mencionado, o objetivo deste artigo é propor um modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES brasileiras, baseado em estudo de múltiplos casos. A abordagem metodológica para o desenvolvimento deste artigo foi a de pesquisa qualitativa, utilizando o método de estudo de casos múltiplos (YIN, 1991), que é adequado para situações em que se busca responder a questões de pesquisa do tipo “como” e “por quê”. O estudo de caso é um método de pesquisa particularmente útil para o desenvolvimento e refinamento de teorias. Pode ser definido como a

[...] história de um fenômeno passado ou presente, extraída a partir de múltiplas fontes de evidências. (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002, p. 197).

Entre as vantagens do estudo de caso, pode-se citar a possibilidade de estudar o fenômeno em seu cenário natural e gerar teoria relevante e significativa por meio da observação da realidade. Além disso, o estudo de caso permite responder a questões com uma compreensão relativamente ampla da natureza e da complexidade do fenômeno.

Foram selecionados cinco casos de projetos de aperfeiçoamento de processos administrativos, todos desenvolvidos em IPES brasileiras, nos quais os autores tiveram a oportunidade de participar. Segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), a pesquisa de casos longitudinais é particularmente válida, uma vez que um dos aspectos mais difíceis, porém mais relevantes, em um estudo de caso é a identificação de relações de causa e efeito. Quanto maior o período de estudo, maior a oportunidade de observar a sequência de relações entre os eventos. Além disso, quando o objetivo do estudo do caso é a construção ou refinamento da teoria, faz sentido escolher casos específicos ou mesmo polares, em que o assunto a ser estudado é facilmente observável.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram observação e entrevistas semiestruturadas com funcionários envolvidos em cada projeto. Os procedimentos utilizados para levantamento de informações de cada caso são apresentados de forma detalhada em Biazzi (2007). De maneira complementar, foram realizadas consultas a relatórios e registros gerados durante os projetos.

## 4 Estudo de casos

A seguir, serão descritos os casos que serviram de base para o desenvolvimento do modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES.

### 4.1 Caso A

A Organização A é uma instituição pública de ensino superior brasileira centenária, de renome internacional, apresentando cursos de graduação, pós-graduação e educação continuada. A organização A desenvolveu um projeto ao longo de 4 anos, com o objetivo de melhorar a gestão e a operacionalização dos processos administrativos, tornando-os mais simples e racionalizados. O projeto foi organizado em três fases: Fase 1-Análise Estratégica e Mapeamento de Processos; Fase 2-Estudo de Melhoria de Processos Críticos e Implantação de Processos-piloto Aperfeiçoados; Fase 3-Implantação de Processos Críticos Aperfeiçoados, Capacitação de Recursos Humanos e Criação do Grupo de Qualidade e Processos. Os trabalhos foram executados por uma equipe mista, incluindo tanto funcionários administrativos da Organização A como uma equipe de consultores (equipe técnica).

Durante a Fase 1, foram realizadas várias reuniões com os gerentes administrativos para que os conceitos sobre processos pudessem lhes ser transmitidos e se chegasse a uma lista de processos administrativos. Foram levantados ao todo mais de 200 processos, que foram avaliados em termos de tempo de atravessamento, qualidade, risco, volume e potencial de melhoria. A partir dessa avaliação, foram identificados os processos críticos, ou seja, aqueles que apresentavam bom potencial para melhoria e cujos resultados obtidos não estavam sendo satisfatórios. Foram selecionados 22 processos críticos para estudo detalhado.

O levantamento detalhado dos processos críticos foi realizado por meio de entrevistas com os executores de cada processo, obtendo-se um fluxograma detalhado e uma tabela de informações complementares (executantes, locais, materiais e equipamentos de apoio, controles efetuados, entre outras). A seguir, passou-se diretamente para a etapa de sugestões de melhoria, que foram levantadas em reunião conjunta da equipe técnica com os responsáveis pelo processo. Para auxiliar a análise dos problemas relativos ao processo, a equipe técnica construiu diagramas de causa e efeito. Os fluxogramas detalhados foram divididos em módulos, obtendo-se fluxogramas modulares. Foram sugeridos indicadores de desempenho e, após a medição, os resultados foram discutidos com os responsáveis pelos processos, que estimaram metas a serem alcançadas. A etapa de implantação de melhorias teve início, sendo que as sugestões foram rediscutidas e revisadas. Nesta fase de implantação, foram geradas atas de reunião e cronogramas das ações previstas. Em parte dos processos estudados, as sugestões de melhoria foram implantadas, obtendo-se melhorias reais de desempenho (medidas por indicadores). Entretanto, para alguns processos, as reuniões para planejamento da implantação foram postergadas, impedindo o cumprimento dos prazos inicialmente estabelecidos e gerando desmotivação entre os funcionários. Os resultados parciais do projeto foram divulgados de duas formas – por meio de relatórios parciais e através de um *site* específico. A divulgação de informações sobre o projeto proporcionou uma forma de contato dos funcionários administrativos com a comissão organizadora, e a utilização da *Internet* ampliou ainda mais o alcance da divulgação, por funcionários administrativos, docentes, alunos, outras instituições de ensino e a própria sociedade.

Na Fase 3, além do envolvimento das pessoas (e setores) da área administrativa durante a implantação de melhorias nos processos, foi desenvolvida uma atividade de capacitação do pessoal administrativo, consistindo de um evento inicial visando informar, sensibilizar e envolver as pessoas; e um curso de capacitação. O curso de capacitação proporcionou a disseminação, por todo o pessoal administrativo, de

um conjunto de conceitos e metodologias que permitiu aos indivíduos ter compreensão das mudanças nos processos, possibilitando sua participação em estudos de melhoria e facilitando a mudança cultural já iniciada nas fases anteriores do projeto. Foi desenvolvida, também, uma atividade de adequação organizacional, implicando na estruturação de uma organização em que coexistem setores, fontes de trabalho e de competências, com processos voltados para resultados e para o atendimento de necessidades dos interessados (clientes). Para auxiliar a criação desta visão por processos, foi elaborado um esquema da matriz formada pelos setores da Organização A (estrutura vertical) com os processos críticos (estrutura horizontal). A estrutura matricial gerada foi preenchida pelos próprios executores dos processos, que definiram os “donos” ou gestores dos processos, e divulgada para todos os setores administrativos. Outra ação necessária para a adequação organizacional foi a criação de um “Grupo de Qualidade e Processos”, capacitado a dar continuidade aos trabalhos do projeto e a preparar pessoas para as atividades administrativas.

## 4.2 Caso B

A Organização B corresponde a uma divisão estadual ligada ao Ministério da Educação e Cultura, responsável pelo registro de diplomas de graduação de Instituições de Ensino Superior (públicas e privadas) de sua região. O estudo de aperfeiçoamento de processos teve a duração de cerca de seis meses, sendo motivado pelo altíssimo número de diplomas em estoque. Este, na época do início do estudo, ultrapassava 4 meses de produção, gerando grande atraso no registro, além de desmotivação nos funcionários, que trabalhavam pressionados para aumentar sua produtividade. O estudo foi organizado em cinco etapas: 1) Obtenção de métricas e análises para focalização de soluções; 2) Aplicação do Processo Geral de Solução de Problemas; 3) Busca e proposição de alternativas (a curto, médio e longo prazos); 4) Avaliação de alternativas e escolha; e 5) Implantação e avaliação.

Os trabalhos foram desenvolvidos com equipe conjunta, incluindo funcionários da Organização B, equipe técnica (consultores externos) e, eventualmente, funcionários de instituições de ensino superior (clientes do processo). O levantamento detalhado foi realizado a partir de entrevistas com os executores do processo, gerando fluxogramas e informações sobre executantes, locais, materiais e equipamentos de apoio, controles efetuados, entre outras. Também foram coletadas, para estudo, a documentação e a legislação referentes ao processo. Foram realizadas medições de volume de diplomas recebidos e registrados, de tempo de atravessamento e de proporção de retornos devido a falhas de fornecimento de informações ou documentos para registro. A seguir, a partir da análise dos resultados

das medições, foram realizadas reuniões conjuntas com os funcionários para sugestão de melhorias. Foi necessário, porém, abrir espaço para outra forma de gerar soluções, devido ao clima desfavorável gerado pela pressão sobre os funcionários. As sugestões foram, então, enviadas pelos funcionários e chefes por via eletrônica diretamente para a equipe técnica. Após tabulação e classificação, foi realizada, pelos próprios funcionários e chefes, a avaliação das sugestões com relação a prazo de execução e ordem de grandeza dos custos envolvidos, além do impacto que cada melhoria promoveria com relação a duração, qualidade, riscos e volume de trabalho. Deve-se ressaltar que, já durante o processo de desenvolvimento das sugestões, a Organização B disparou as ações para a implantação das sugestões mais simples. É importante notar que na lista de sugestões não havia propostas de alteração significativa das tecnologias empregadas ou mudanças substanciais no processo.

Entre as sugestões geradas, com o objetivo de aumentar não só a produtividade, mas principalmente a motivação dos funcionários, pode-se citar a mudança do *lay-out* das instalações físicas. Além disso, por decisão da chefia da organização, foram adotadas reuniões periódicas com todos os funcionários, o que evidenciou a ocorrência de um *bypass* de liderança sobre a chefia direta do processo, que era resistente à realização de tais reuniões. A adoção de um estilo de liderança mais participativo teve grande impacto na motivação e na produtividade, ocasionando a diminuição do *back-log* em 50% em um período de 6 meses. Este fato, percebido pela chefia da organização, motivou o envio de uma carta de agradecimento à equipe técnica, em reconhecimento ao sucesso do trabalho.

### 4.3 Caso C

A Organização C é um órgão central de uma IPES brasileira, situado no Estado de São Paulo. O projeto de aperfeiçoamento de processos administrativos foi realizado por um período de 10 meses, visando obter compreensão adequada dos objetivos e da estratégia associados às atividades administrativas; conhecer, com certo detalhamento, os produtos e os processos administrativos a eles associados, bem como os recursos utilizados nos processos, incluindo recursos humanos, equipamentos, *software*, etc.; conhecer, também com detalhamento, os sistemas de informação, as bases de dados, a infraestrutura tecnológica e os métodos de gestão dos processos; e visualizar sistemicamente os processos, aí incluindo outros sistemas que extrapolam a Organização C, mas que têm interação com ela.

A Intervenção C foi organizada de acordo com as seguintes etapas:

- Fase 1: Análise Estratégica e Mapeamento de Processos.
- Fase 2: Redesenho de Processos e de Sistemas de Apoio à Decisão. Plano de Capacitação de Pessoal e de Obtenção de Equipamentos e *Software*. Plano de Implantação.
- Fase 3: Implantação e Controle das Soluções Propostas.

Os trabalhos foram desenvolvidos com equipe formada por funcionários e chefia da Organização C e equipe técnica (consultores). Inicialmente, foram realizadas reuniões com a chefia da Organização C, com os responsáveis pelos processos e com a equipe técnica. Foram apresentados os conceitos de processo e visão sistêmica, o que foi fundamental para a identificação dos processos, além de introduzir uma nova forma de pensar. A seguir, foi elaborada uma lista dos processos administrativos, totalizando 35 processos. Com o objetivo de se ter uma visão geral de cada processo, foram construídos fluxogramas “macro”, representando os setores que cada processo atravessa e a atividade principal realizada em cada setor. A seguir, os processos foram avaliados segundo os seguintes critérios de criticidade: tempo de atravessamento, qualidade do fornecimento, qualidade do produto, risco, volume, além de potencial de melhoria a curto prazo. Foram selecionados 6 processos críticos, garantindo pelo menos 1 processo de cada setor administrativo, para que todos os funcionários fossem envolvidos no estudo. A etapa de levantamento detalhado dos processos críticos, realizada a seguir, teve como finalidade conhecer com maior detalhe os processos selecionados na etapa anterior. O levantamento foi realizado por meio de entrevistas com os funcionários, gerando um fluxograma detalhado para cada processo e uma tabela de informações complementares (objetivo do estudo, local, órgãos envolvidos, cargo e número de funcionários, equipamentos, sistemas e banco de dados, *softwares* auxiliares, duração, existência de retrabalho, documentos, critérios de decisão e procedimentos de controle). A seguir, passou-se para a etapa de sugestões de melhoria. Os funcionários foram incentivados a gerar sugestões de melhoria e a encaminhá-las por via eletrônica à equipe técnica. Esta forma de encaminhamento das sugestões teve a intenção de não criar constrangimentos para os funcionários, incentivando qualquer tipo de sugestão. Com as sugestões enviadas pelos funcionários, juntamente com sugestões da equipe técnica, foi elaborada uma lista de sugestões. Neste ponto, os trabalhos foram postergados, antes da avaliação dos impactos das sugestões de melhoria. Não foi possível, portanto, dar encaminhamento à etapa de implantação.

#### 4.4 Caso D

A Organização D é um departamento de uma IPES brasileira, situada no Estado de São Paulo. O projeto de aperfeiçoamento de processos foi realizado por um período de cerca de 2 anos, com o objetivo de estudar os processos administrativos e a estrutura de gestão e operacionalização, focando nos processos de graduação. Além disto, esperava-se conseguir, ao longo do tempo, uma melhor inserção da organização D em seu ambiente, através do aperfeiçoamento das relações com os demais departamentos e com a administração geral e diretoria da Instituição, além de obter uma melhor alocação de recursos escassos, particularmente recursos de pessoal. Os trabalhos foram desenvolvidos com equipe conjunta, incluindo funcionários e equipe técnica, formada por consultores. Inicialmente, foram realizadas reuniões com o coordenador de graduação, os funcionários da secretaria de graduação e a equipe técnica, sendo apresentados os conceitos de processo e visão sistêmica, o que foi fundamental para a identificação dos processos, além de introduzir uma nova forma de pensar. A seguir, foi elaborada uma lista dos processos administrativos relacionados à graduação, totalizando 24 processos, que foram avaliados segundo os seguintes critérios de criticidade: tempo de atravessamento, qualidade do fornecimento, qualidade do produto, risco, volume, além de potencial de melhoria no curto prazo. A etapa de levantamento detalhado dos processos críticos, realizada a seguir, teve como finalidade conhecer com maior detalhe os processos críticos selecionados na etapa anterior. Foram realizadas entrevistas com os funcionários responsáveis pelos processos, obtendo-se um fluxograma detalhado e uma tabela de informações complementares (executantes, locais, materiais e equipamentos de apoio, controles efetuados, entre outras). O fluxograma e a tabela foram validados pelo funcionário e pelo chefe da secretaria de graduação. A seguir, a equipe técnica incentivou a geração de sugestões de melhoria, que foram apresentadas tanto pelos funcionários como pela equipe técnica. As sugestões dos funcionários foram encaminhadas por via eletrônica, sendo analisadas e consolidadas pela coordenação de graduação e pela equipe técnica e apresentadas à chefia da Organização D. A seguir, foi elaborado um fluxograma modular (cada módulo representa partes do processo) para facilitar sua análise. Com base nos critérios de criticidade utilizados na avaliação inicial dos processos, foram sugeridos indicadores de desempenho. A equipe teve o cuidado de sugerir indicadores de desempenho cuja medição fosse possível, considerando as fontes de dados disponíveis. É interessante notar que alguns processos não apresentavam nenhum indicador de desempenho, de forma que mesmo a medição de um indicador simples já seria um avanço no sentido de diagnosticar melhor a situação do processo. A seguir, foram

elaborados diagramas de causa e efeito. Com base nas sugestões geradas anteriormente, foi construído um fluxograma proposto para o processo, que foi apresentado à coordenação de graduação, à chefia e ao conselho da Organização D. A seguir, passou-se para as ações relativas à implantação de melhorias. As ações de implantação foram realizadas pelos próprios funcionários da secretaria de graduação, com a colaboração da equipe técnica.

#### 4.5 Caso E

A Organização E é um departamento de uma IPES brasileira, situada no Estado de São Paulo. O projeto de aperfeiçoamento de processos foi realizado durante 7 meses, com foco nos processos administrativos ligados à chefia e à coordenação de graduação da Organização E, sendo executado em 3 fases, cada uma com os seguintes objetivos e escopos:

- Fase 1: Identificar os processos administrativos, classificá-los em função de área (geral ou graduação) e definir os responsáveis principais por esses processos; Classificar os processos administrativos em função de sua relevância para a Organização E e identificar os processos críticos.
- Fase 2: Registrar os procedimentos operacionais associados a cada um dos processos críticos, identificando as atividades (passos), os executantes, locais, materiais e equipamentos de apoio, controles efetuados e outras informações pertinentes; Escolher 2 processos para servirem de piloto para a fase seguinte.
- Fase 3: Definir critérios de avaliação de desempenho dos processos-piloto, medir a situação atual e identificar problemas nos processos, comparando a situação atual com metas estabelecidas pela Chefia da Organização E e pelos responsáveis pelos processos; Identificar as causas dos problemas e propor sugestões de aperfeiçoamento para os processos-piloto e classificá-las em função de prazos, custos e impactos quanto ao desempenho dos processos.

Os trabalhos foram desenvolvidos com equipe formada por funcionários e chefia da Organização E e equipe técnica (consultores). Inicialmente, foram realizadas reuniões com a chefia da Organização E, os responsáveis pelos processos e a equipe técnica (consultores), para apresentar os conceitos de processo e visão sistêmica, o que foi fundamental para a identificação dos processos, além de introduzir uma nova forma de pensar. A seguir, foi elaborada pelos funcionários da Organização E, com auxílio da equipe técnica, uma lista dos processos administrativos, totalizando 26 processos relacionados à chefia

da Organização E e 40 processos relacionados à coordenação de graduação, que foram avaliados segundo os seguintes critérios de criticidade: tempo de atravessamento, qualidade do fornecimento, qualidade do produto, risco, volume, custo, além de potencial de melhoria e possibilidade de melhoria sem apoio externo. Foram selecionados 10 processos críticos. A etapa de levantamento detalhado dos processos críticos, realizada a seguir, teve como finalidade conhecer com maior profundidade os processos selecionados na etapa anterior. O levantamento foi realizado por meio de entrevistas com os funcionários, gerando um fluxograma detalhado e uma tabela com informações complementares para cada processo (objetivo do estudo, local, órgãos envolvidos, cargo e número de funcionários, equipamentos, sistemas e banco de dados, *softwares* auxiliares, duração, existência de retrabalho, documentos, critérios de decisão e procedimentos de controle). Neste ponto, ocorreu troca na chefia da Organização E. Após apresentação do andamento dos trabalhos para a nova chefia, a intervenção foi interrompida.

## 5 Análise dos casos

Analisando os casos estudados, percebe-se que o apoio da alta direção é fundamental para a continuidade e o sucesso de um projeto. Nos casos A, B e D, o apoio da alta direção era alto no início dos projetos, mantendo-se constante ao longo deles. No caso C, o apoio da alta direção foi baixo desde o início do projeto. Observou-se que, na reunião inicial do projeto, a alta direção foi questionada pelos próprios funcionários se teriam autonomia e seriam realmente ouvidos. Apesar da resposta positiva naquele momento, o comportamento apresentado durante os trabalhos demonstrou falta de apoio da alta direção. Este fato teve como consequência a interrupção dos trabalhos. Já no caso E, o apoio foi alto no início, porém com a troca de direção, este apoio deixou de existir. Este fato também teve como consequência a interrupção dos trabalhos. A importância do apoio da alta direção é enfatizada por vários modelos encontrados na literatura (HARRINGTON, 1991; DAVENPORT, 1993; VALIRIS; GLYCAS, 1999; GREASLEY, 2004).

Percebeu-se que existe uma correlação positiva entre um estilo participativo do gerente e, conseqüentemente, um alto grau de autonomia dos funcionários, com a melhoria do clima organizacional. A avaliação do clima organizacional foi realizada por meio de observação direta da participação dos funcionários ao longo dos projetos, principalmente durante as etapas de mapeamento, identificação de problemas nos processos e geração de sugestões de melhoria. Um clima favorável à mudança incentiva o aperfeiçoamento e a aceitação das alterações nos processos, o que aumenta a probabilidade de sucesso da intervenção, além de promover mudança gradativa na cultura

organizacional. Além disso, percebeu-se que uma atuação favorável da média gerência é decisiva para o sucesso da intervenção. Assim, nota-se que o apoio da alta direção é condição necessária, mas não suficiente. Além deste apoio, é preciso que a média gerência esteja comprometida e seja favorável à mudança, de forma a conseguir um clima motivador entre os demais funcionários.

Outro aspecto que deve ser analisado é a estabilidade empregatícia, presente nas instituições públicas brasileiras. Esta pode ser uma vantagem, pois evita o receio de demissão por parte dos funcionários, possibilitando uma participação mais comprometida e eficiente. Por outro lado, se um funcionário for contrário ao projeto, ele pode passar a ignorar reuniões, faltando a elas e resistindo às mudanças, sob a “proteção” da estabilidade no emprego. Ambas as situações foram observadas. Além disso, as instituições públicas brasileiras apresentam sistema de remuneração salarial baseado em tabela rígida e fixa e promoções a longo prazo, com base em mérito e tempo de serviço. A participação ativa em um projeto de melhoria traz, sem dúvida, maior dedicação de tempo e trabalho, além da rotina diária. A ausência de compensação pelo trabalho “extra” pode desincentivar a participação.

Observou-se, no caso A, que a realização do curso de capacitação, abrangendo temas relacionados à gestão e ao aperfeiçoamento de processos, teve resultados muito positivos. Este curso contribuiu para a mudança da cultura da organização, disseminando conceitos novos e modificando a maneira de pensar dos funcionários, além de potencializar o sucesso do projeto. Nos casos B, C, D e E ocorreu transmissão de conceitos sobre gestão por processos na fase inicial. Não houve, no entanto, a realização de um curso formal.

Com relação ao modo de organização do trabalho, tradicionalmente departamental, percebeu-se que nos casos A, B e D os funcionários envolvidos nos projetos passaram a apresentar uma visão por processos. No caso A, apesar de continuarem a existir setores, passou-se a enxergar a existência de processos, como pôde ser verificado inclusive pela construção de uma matriz para os processos críticos. Houve, além disso, a designação de gestores (donos) de processo, em uma tentativa de iniciar uma gestão por processos. Pode-se relacionar esta construção de uma matriz como uma tentativa de se adotar uma estrutura matricial, mesmo que com índice de matricialidade tendendo para a estrutura funcional (estrutura matricial funcional). Deve-se notar, porém, que a tentativa de adoção desta estrutura já é um avanço em uma instituição pública brasileira. A criação de um grupo de qualidade e processos, no caso A, consiste em um resultado bastante positivo neste sentido.

É importante notar a dificuldade inicial de medição de indicadores de desempenho, causada pela sua falta inicial. Conforme descrito por Junquillo (2004), observa-se, no setor público brasileiro em geral, uma aversão a controles formalizados e a prática de não realizar avaliações formais de desempenhos individuais ou coletivos. Este fato foi observado em todos os casos estudados. Entretanto, nos casos A e D, surgiu uma iniciativa de mudança, no sentido de se começar a medir indicadores, sendo necessário inclusive pensar em quais indicadores medir. Deve-se observar que nesta fase inicial, muitas vezes, foram sugeridos indicadores bastante simples, ou mesmo apenas o levantamento de dados e informações sobre o processo. Com relação à definição de metas, foi observada certa dificuldade, causada pela falta de dados históricos sobre o desempenho dos processos. É possível que se tenha proposto de início metas facilmente atingíveis, uma vez que foram os próprios funcionários que as estabeleceram, muitas vezes sem contato com o real cliente de cada processo.

### 6 Modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES

A partir da análise dos casos, com base nos padrões identificados e nas condições encontradas nas diferentes situações, propõe-se o seguinte modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES (Figura 3).

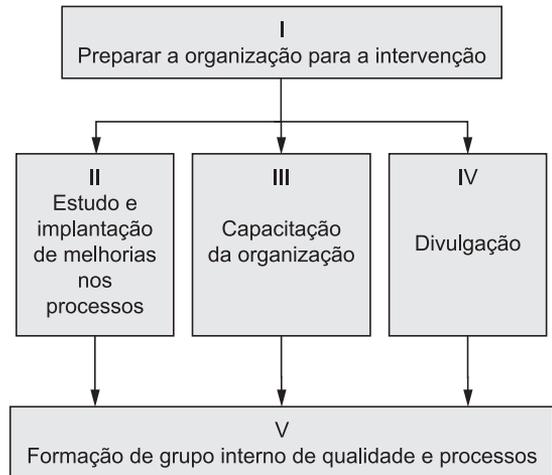
O primeiro bloco de atividades - Preparar a Organização para a Intervenção - mostra-se de extrema importância, principalmente em organizações do setor público brasileiro, sendo necessário para se obter uma compreensão adequada dos objetivos da intervenção e o comprometimento de todos. Nesta fase, deve ser apresentada a forma geral de execução e condução dos trabalhos, sendo de fundamental importância a participação ativa da alta direção, demonstrando seu interesse e comprometimento com a intervenção. É interessante que seja realizada uma reunião geral com todos os funcionários, para esclarecimento dos objetivos principais da intervenção, dos conceitos de processo de trabalho, de melhoria de qualidade, e ainda para afastar eventuais receios por parte dos funcionários.

As atividades II, III e IV, Implantação de Melhorias nos Processos, Capacitação da Organização e Divulgação, respectivamente, devem ocorrer simultaneamente, para se obter melhores resultados durante a intervenção. A sequência geral de passos sugerida para a atividade II é apresentada de forma detalhada na Figura 4.

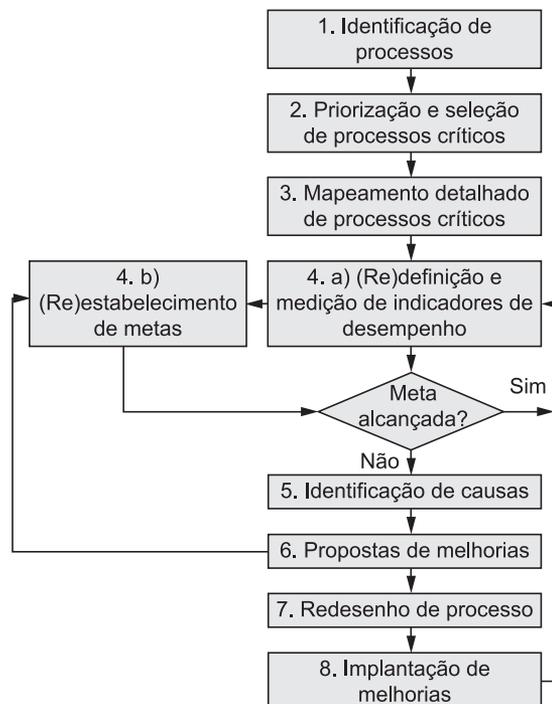
Paralelamente à implantação de melhorias, propõe-se a realização da atividade III - Capacitação da Organização - com o objetivo de difundir conceitos

e técnicas, utilizados durante a intervenção, a todos os funcionários. Observou-se, no caso A, que a participação de todos os funcionários em um curso de capacitação aumentou a motivação e a compreensão sobre os trabalhos executados. Embora o conceito de processo seja já bastante difundido no setor privado, nota-se uma lacuna no setor público brasileiro a esse respeito.

Além da capacitação dos funcionários, propõe-se no modelo a atividade IV - Divulgação - com o



**Figura 3.** Modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para IPES (elaborada pelos autores).



**Figura 4.** Detalhamento da implantação de melhorias nos processos (elaborada pelos autores).

objetivo de divulgar os resultados alcançados e ainda motivar para a continuação dos trabalhos. Geralmente, projetos de melhoria apresentam longa duração, sendo que a execução dos trabalhos pode ocorrer nos diferentes setores em diferentes períodos de tempo. É comum, ainda, que os resultados sejam reportados apenas à alta direção. Estes fatos podem criar, em parte da organização, uma falsa impressão de que o projeto não teve resultados ou mesmo que foi interrompido, gerando desmotivação interna. Para evitar que isso aconteça, é importante que os trabalhos sejam constantemente divulgados. É interessante que também haja divulgação do projeto em ambientes externos à organização, como fornecedores e clientes, pois podem contribuir para as melhorias nos processos.

Observou-se que, nas atividades II, III e IV, a participação dos funcionários deve ser enfatizada, para aumentar a motivação e influenciar positivamente a mudança na cultura da organização. Mesmo quando há apoio da alta direção, notou-se que, em todos os casos analisados, a motivação, tanto da média gerência, quanto dos funcionários envolvidos nos processos, é fator essencial para o sucesso de uma intervenção no setor público.

Por fim, o modelo proposto apresenta a atividade V - Formação de Grupo Interno de Qualidade e Processos -, grupo formado exclusivamente por funcionários da organização com o objetivo de dar continuidade aos trabalhos, mesmo após a saída da equipe técnica (consultores externos). É interessante que o grupo se forme ainda durante a atividade de implantação de melhorias e acompanhe a execução dos trabalhos, aplicando o conhecimento e a tecnologia gerados durante a intervenção no estudo de melhoria dos demais processos da organização, ou mesmo na melhoria contínua dos processos críticos já estudados.

## 7 Conclusão

Com base em estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos em IPES, foi possível desenvolver um modelo de aperfeiçoamento de processos ajustada às características das IPES brasileiras. Embora cada organização possua suas peculiaridades, sendo necessárias pequenas adaptações, foram identificadas atividades que devem ser enfatizadas ao se realizar projetos de mudança em IPES brasileiras. O modelo proposto difere dos modelos encontrados na literatura no aspecto relacionado à obtenção de engajamento e comprometimento do pessoal da organização. O primeiro bloco de atividades – Preparar a organização para o projeto – visa obter, logo de início, uma compreensão adequada dos objetivos do projeto e dos conceitos envolvidos por todos, inclusive da alta direção, o que é considerado fator crítico de sucesso para qualquer intervenção. Da mesma forma, o terceiro bloco de atividades – Capacitação

da Organização – tem o objetivo de difundir os conceitos e técnicas utilizados no projeto, para obter a participação ativa dos funcionários e aumentar a motivação. Este aspecto é fundamental para o sucesso de uma intervenção de melhoria, principalmente em organizações em que a estrutura departamental ainda é profundamente presente, como ocorre no setor público brasileiro. Além disso, o modelo proposto inclui a formação de um grupo interno de processos (quinto bloco de atividades) para dar suporte aos gestores de processos, evitando grandes mudanças durante transições políticas, outra característica do setor público.

Como extensão desta pesquisa, considera-se que o modelo pode ser enriquecido com o aprofundamento da análise da mudança nos processos produtivos em IPES, abrangendo não apenas os processos administrativos, mas também aqueles relacionados às atividades-fim. Além disso, visando o aprofundamento do trabalho em pesquisas futuras, é interessante a utilização de outras metodologias de modelagem de processos de negócio, tais como BPMN (*Business Process Modeling Notation*), que contempla várias dimensões de processo, como a organização do trabalho e ferramentas e métodos utilizados na sequência de atividades (White, 2010). O modelo proposto neste trabalho foi construído com base em estudos de casos conduzidos em IPES estaduais (São Paulo). Como extensão da pesquisa, é interessante aplicar o modelo em IPES de outros estados e mesmo IPES federais, uma vez que, mesmo sendo instituições educacionais do setor público, vivenciam realidades diferentes.

Outro ponto que pode ser aprofundado é o estudo do modelo de gestão das IPES brasileiras. O modelo de gestão adotado atualmente é tradicional, baseado em hierarquia extremamente vertical. Além disso, a presente pesquisa indica a hipótese de que a visão por processo ainda é pouco difundida em IPES. Modelos de gestão rígidos e burocráticos tendem a refrear a inovação e o aperfeiçoamento de processos. Considerando que são justamente as universidades, de modo especial as mantidas por recursos públicos, organizações voltadas para a geração e divulgação de conhecimentos científicos e tecnológicos, que, difundidos à sociedade, são os principais agentes de transformações, é fundamental que estejam preparadas não somente para acompanhar as rápidas mudanças da atualidade, mas, principalmente, para liderá-las. A mudança deve ser encarada como um processo permanente, contínuo e necessário.

## Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Fundação Carlos Alberto Vanzolini.

## Referências

ADESOLA, S.; BAINES, T. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. **Business**

- Process Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 37-46, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150510578719>
- BIAZZI, M. R. **Instituições Públicas de Ensino Superior: Estudo de Casos de Processos Administrativos**. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BROWN, K.; WATERHOUSE, J.; FLYNN, C. Change management practices - Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? **The International Journal of Public Sector Management**, v. 16, n. 3, p. 230-241, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550310472311>
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- FAÇANHA, L. O.; MARINHO, A. Instituições de ensino superior governamentais e particulares: avaliação comparativa de eficiência. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 83-105, 2001.
- GARVIN, D. A. **General Management - Processes and Action**. Boston: McGraw Hill, 2002.
- GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.
- GREASLEY, A. Process improvement within a HR division at a UK police force. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 3, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570410519015>
- GULLEDGE JUNIOR, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**. New York: Harper Business, 1993.
- HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 1, p. 137-156, 2004.
- KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA, S. Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 55-80, 1997. <http://dx.doi.org/10.2307/249742>
- LEE, K. T.; CHUAH, K. B. A super methodology for business process improvement - An industrial case study in Hong Kong/China. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 5-6, p. 687-706, 2001. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110390408>
- MARINHO, A. O aporte de recursos públicos para as instituições federais de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 4, p. 83-93, 1998.
- McADAM, R. An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, v. 2, n. 1, p. 63-71, 1996.
- McADAM, R.; DONAGHY, J. Business process re-engineering in the public sector - A study of staff perceptions and critical success factors. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 33-49, 1999. <http://dx.doi.org/10.1108/14637159910249135>
- ONGARO, E. Process management in the public sector - The experience of one-stop shops in Italy. **International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 1, p. 81-107, 2004. <http://dx.doi.org/10.1108/09513550410515592>
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government - How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York: Penguin Books USA Inc., 1992.
- SILVA, C. A. T.; MORGAN, B. F.; COSTA, P. S. Desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para cálculo do custo-aluno de instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 243-260, 2004.
- VAKOLA, M.; REZGUI, Y. Critique of existing business process re-engineering methodologies - The development and implementation of a new methodology. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 238-250, 2000. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150010325453>
- VALIRIS, G.; GLYCAS, M. Critical review of existing BPR methodologies. The need for a holistic approach. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 65-86, 1999. <http://dx.doi.org/10.1108/14637159910249117>
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210414329>
- WHITE, S. A. **Introduction to BPMN**. Disponível em: <<http://www.bpmi.org/>>. Acesso em: 6 jul. 2010.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. Newbury Park: Sage Pub, 1991.