



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>

GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

**MANAGEMENT AND PROCESS MAPPING IN PUBLIC INSTITUTIONS: A CASE
STUDY IN A FEDERAL UNIVERSITY**

Maria Teresa Pires Costa, Doutora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
teresapires.psi@gmail.com

Elzeni Alves Moreira, Mestre
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
elzeni.moreira@yahoo.com.br

Recebido em 14/abril/2016

Aprovado em 25/setembro/2017

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Vinculando-se à temática da modernização na gestão pública universitária, apresenta-se a análise da implantação da gestão e mapeamento de processos na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) em uma Universidade Federal no Nordeste do Brasil que aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) em 2009. Adotou-se como objetivo geral analisar a gestão e o mapeamento de processos da referida DAP, identificando os possíveis benefícios na melhoria da qualidade da prestação dos serviços aos usuários. Como método, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, do tipo estudo de caso, cuja unidade de análise foi a DAP. A coleta de dados consistiu em pesquisa documental, questionários e entrevistas. Resultados apontam que as metodologias empregadas para a gestão e mapeamento dos processos na DAP foram construídas e desenvolvidas de acordo com as necessidades da própria Universidade tendo o Gespública como norteador e ferramenta para o desenvolvimento do projeto que resultou em agilidade dos procedimentos, redução do tempo gasto e melhoria da comunicação interpessoal, pelo que se sugere o método para outras instituições públicas.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão de Processos. Mapeamento.

ABSTRACT

Linking to the theme of modernization in university governance, shows the analysis of the implementation of the management and process mapping at the Directorate of Personnel Management (DAP) in a Federal University in northeastern Brazil who joined the National Public Management Program and bureaucratization (GesPública) in 2009. It was adopted as a general objective to analyze the management and process mapping of said DAP, identifying the possible benefits in improving the quality of the services provided to users. As a method, we carried out a qualitative research, the case study type, whose unit of analysis was the DAP. Data collection consisted of desk research, questionnaires and interviews. Results show that the methods used to manage and process mapping in DAP were built and developed according to the needs of the University having GesPública as a guide and tool for the development of the project which resulted in agility of procedures, reducing the time spent and improved interpersonal communication, so it is suggested method other public institutions.

Keywords: Public Management. Processes Management. Mapping.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo adota como tema a Modernização da Gestão Pública Universitária, e como objeto de estudo a gestão e o mapeamento de processos em na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Nas últimas três décadas, as universidades federais vêm passando por um amplo processo de expansão das suas finalidades e atribuições, de forma que, atualmente, a estrutura organizacional dessas instituições deve refletir e permitir agilidade na prestação de serviços e flexibilidade para se adaptar às mudanças.

A modernização e a gestão de processos em instituições públicas é uma demanda atual para as Ciências Administrativas, advinda da Nova Gestão Pública (NGP) surgida em 1979, no Reino Unido, durante o governo da primeira ministra Margareth Thatcher, numa vertente mais liberal, sendo divulgada pelo mundo todo, chegando aos Estados Unidos no Governo de Ronald Regan em 1980, e influenciando o modelo gerencial (PAES de PAULA, 2005; FADUL e SILVA, 2008). Warrington (1997) afirma trata-se de um modelo de gestão que procura organizar e operacionalizar, de maneira diferente, a administração pública e os seus agentes, de maneira a seguir as seguintes linhas de estratégia: melhorar seu desempenho; aumentar a sua eficácia; evitar corrupção; orientar a administração pública para as necessidades dos cidadãos; abrir a administração pública à sociedade; torná-la mais transparente; definir e identificar competências e responsabilidades; evitar desperdícios.

No Brasil, a união é o ente federativo que mais vem dando demonstrações de vontade no sentido de modernizar a gestão pública. (SECCHI, 2014). Dentro desse contexto surge, em 2005, o Gespública, que, conforme Palvarini (2009), coordenado nacionalmente pelo MPOG e que pode ser entendido como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, essencialmente público, orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, contemporâneo e alinhado ao estado da arte da gestão, voltado para a disposição de resultados para a sociedade, com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum. É ainda federativo, com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo (SEGES, 2009). Deste modo, “Assume (...) o Gespública, os contornos de uma política pública federativa maior, porque trata da gestão em sua concepção essencial e pura, ou seja, independente do objeto gerenciado” (LIMA, 2007, p. 39).

Por sua vez, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) representa a principal referência a ser seguida pelas instituições que desejam aprimorar seus níveis de gestão e contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial, técnicas e tecnologias para sua aplicação, como por exemplo, a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos (BRASIL, 2009a), o Guia “d” Simplificação Administrativa (BRASIL, 2009c) e o Instrumento de Avaliação de Gestão (BRASIL, 2009d). O Guia “d” de simplificação, relacionado diretamente com a gestão e mapeamento de processos, deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e a melhoria de processos organizacionais. O documento está organizado em uma sequência lógica de 10 passos, subdivididos em 4 grandes etapas: planejamento da simplificação; mapeamento do processo; análise e melhoria dos processos; e implementação das melhorias, resultando na gestão dos processos.

Na UFRN, onde se encontra o lócus deste estudo de caso, que é a Diretoria de Administração de Pessoal (DAP), unidade administrativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, o processo de modernização no modelo de gestão repercutiu inicialmente através da implementação de programas voltados à melhoria do atendimento e à prestação de serviços públicos de qualidade. A escolha da DAP como ponto de partida para a modernização se deu devido à melhor estruturação da Diretoria para a gestão de seus processos, já iniciada em 2007 com a criação do Manual de Processos da DAP, e intensificada com a promulgação da Lei nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que trata da simplificação do atendimento ao público bem como devido à importância estratégica do setor dentro da instituição. Desta forma buscou-se a modernização com a adesão ao GesPública e criação da Carta de Serviço ao Cidadão, que era uma cartilha informativa de direitos e serviços prestados pelo setor. Também foi criado o Sistema de Gerenciamento de Documentos (SIGED), para a gestão de documentos dentro da instituição, possibilitando a tramitação mais eficaz de diversos documentos.

Sendo um órgão estratégico da estrutura da instituição, a missão da DAP, de acordo com o Portal do DAP (UFRN, 2010) é:

Assegurar a aplicação dos direitos e deveres dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, através da modernização, do planejamento, coordenação e supervisão dos serviços oferecidos, garantindo, assim, um atendimento de qualidade à comunidade universitária e à sociedade em geral, em consonância com os interesses da instituição.

À DAP compete, segundo o Regimento Interno da Reitoria (UFRN, 2011a), propor e elaborar atos e examinar processos e procedimentos relacionados à aplicação e ao cumprimento da legislação de pessoal vigente e implantar a avaliação da gestão de pessoal mediante adesão a programas específicos. Atualmente a Diretoria possui a seguinte estrutura administrativa: Coordenadoria de Pagamento de Servidores Ativos; Coordenadoria de Pagamento de Aposentados e Pensionistas; Coordenadoria de Provimento e Controle e Cargos; Coordenadoria de Análise de Processos.

Diante da implantação de ferramentas de modernização na DAP, em face de seu caráter estratégico e sua missão institucional, questionou-se: quais foram os resultados obtidos com a implantação da gestão e do mapeamento de processos da DAP? Da questão norteadora emergiram o objetivo geral de analisar a gestão e o mapeamento de processos na DAP, com seus respectivos objetivos específicos: descrever como se realizou a implantação da gestão e do mapeamento de processos na DAP e como está funcionando atualmente; verificar a consonância na relação entre as ações desenvolvidas pela DAP e as modernas teorias da NGP e da gestão de processos; identificar a evolução do setor com as medidas adotadas e os resultados obtidos com a implantação da ferramenta de mapeamento. Para que os objetivos pudessem ser alcançados foi importante compreender o que é gestão de processos e em que consiste seu mapeamento.

2 GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O Gespública define processo como um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cidadão. Todavia a definição mais completa e atual é a dada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2005), que considera processo como “Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor as pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços”. Processo consiste então em fluxo de trabalho, com insumos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara, denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos do serviço público (HAMMER e CHAMPY, 1994; SOLIMAN, 1999; GONÇALVES, 2000).

A gestão de processos por sua vez, pode ser definida como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos

estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas. Conforme Melo (2000), para que a gestão de processos gere os resultados esperados, é necessário que o ambiente corporativo seja favorável e a sua estrutura global esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos, tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento de servidores.

A gestão de processos é uma atividade necessária para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os produtos com o mínimo de insumos. É uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização e fazerem mais com menos recursos e engloba desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo (DAVENPORT; 1994).

São etapas da gestão de processos: identificação e análise dos processos da organização; estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliação de processos pelos resultados; normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos (MELO, 2000). Essas etapas objetivam processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade e eliminação de barreiras institucionais e visualização da organização de maneira funcional e integrada (Smith e Finger, 2007; PAIN, 2009; HAMMER, 2010).

Dentro da gestão de processos, o mapeamento surge como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais. O mapeamento é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição. Geralmente essa atividade faz parte de uma disciplina da área de gestão que combina a abordagem centrada em processos com a melhoria do funcionamento da instituição para atingir metas (CUNHA, 2012).

Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas que nos mostram diferentes enfoques, sendo que a correta interpretação dessas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto, dependendo do que se vai mapear.

Uma das técnicas mais comuns se apresenta na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON, 1996). Usualmente o fluxograma inicia-se com a entrada da matéria-prima ou informação e segue o caminho passando pelas operações até sua saída como produto, nova informação ou serviço acabado. O fluxograma é fundamental para a padronização e posterior entendimento do processo, facilitando a visualização ou identificação dos fluxos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos, descrevendo graficamente um processo existente ou um novo proposto, identificando cada evento na sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (CAMPOS, 1992; HARRINGTON, 1996).

Outra técnica de mapeamento é o blueprint que representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), o blueprint faz uso da linha de visibilidade que separa, no mapa desenhado, as atividades pelas quais os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço das atividades chamadas de retaguarda, não presenciadas por eles. Algumas aplicações do blueprint são: identificação dos pontos de falha do processo; identificação dos gargalos do processo; planejamento da capacidade e tempo de execução; análise de custos do processo; projeto de trabalho e melhoria da produtividade; identificação dos processos-chave e das áreas estratégicas de decisão. O blueprint, assim como o fluxograma são ferramentas para o mapeamento de processo.

Melo (2011) relaciona as principais etapas do mapeamento do processo: determinar o processo e a ferramenta a ser utilizada delimitando os limites de um processo, determinando seu início e fim, bem como quais são suas entradas e saídas; determinar o nível de detalhe e informações necessárias para a construção do mapa priorizando informações relevantes que busquem responder o porquê do mapeamento; verificar e validar o mapa do processo determinando o nível de detalhamento, a ausência de erros e garantindo que o mapa represente fielmente a realidade do sistema estudado. De acordo com Johnston e Clark (2002), o principal benefício obtido pelo mapeamento é o alcance de uma compreensão mais abrangente do papel desempenhado por cada pessoa envolvida do princípio ao fim da tramitação do processo.

3 MÉTODO

Utilizou-se uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso (Boaventura, 2004; Gil, 2010) e abordagem qualitativa. O uso dessa metodologia se fez necessário para analisar a gestão e o mapeamento de processos de maneira ampla e detalhada dentro da UFRN, e mais especificamente na DAP que se configura como a unidade de análise do estudo onde foram entrevistados cinco informantes privilegiados que participaram da implantação da gestão de processos na DAP, desde a sua concepção inicial até o momento atual.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram a pesquisa documental, entrevista com os profissionais da instituição envolvidos com o objeto do estudo e observação participante das atividades da equipe envolvida com a gestão e mapeamento de processos na DAP. A entrada no campo de pesquisa foi precedida pela emissão da Carta de Anuência pela PROGESP. Para a pesquisa documental foram incluídos documentos sobre o GesPública e sua adoção na UFRN, além de outros que fizeram referência ao objeto de estudo qual seja a gestão e o mapeamento de processos na DAP. Para as entrevistas foi utilizado roteiro semiestruturado possibilitando o entendimento dos significados atribuídos às questões e situações em contextos que não foram anteriormente estruturados a partir das suposições do pesquisador (Roesch, 2005). As entrevistas focalizaram a motivação e os objetivos da implantação da gestão de processos, bem como os critérios para o desenvolvimento dessa gestão; os métodos utilizados atualmente na gestão de processos, dificuldades encontradas e benefícios da implantação dessa metodologia. As entrevistas foram gravadas em meio eletrônico, transcritas e catalogadas para o processo de análise e interpretação dos dados. A observação participante se deu durante as reuniões da equipe de gestão e mapeamento de processos na DAP durante o período de coleta de dados compreendido entre os meses de abril a junho de 2015 e serviram para subsidiar o entendimento do contexto sendo complementar às outras técnicas.

Para análise e tratamento dos dados, foi realizada uma abordagem qualitativa adotando-se a técnica de análise de conteúdo organizando-se em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados e interpretação (Bardin, 2011). A escolha dessa técnica se deu pela sua adequação à interpretação da pesquisa qualitativa.

O Quadro 1, a seguir, apresenta as categorias de análise que foram trabalhadas na presente pesquisa:

Quadro 1 Categorias de Análises

CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICADOS
Importância e desafios da gestão de processos no serviço público	Importância Desafios
Motivação e setores envolvidos na implantação da gestão e do mapeamento de processos na UFRN	Motivação Setores envolvidos
Metodologias aplicadas no processo de implantação e principais dificuldades encontradas	Metodologias Dificuldades
Benefícios e inovações da implantação da gestão e do mapeamento de processos	Benefícios Inovações
A possibilidade de expansão da gestão e mapeamento de processos para outros setores da UFRN	Pontos negativos Pontos positivos

Fonte: Elaboração das autoras.

As categorias aqui apresentadas resultaram dos objetivos deste estudo e do quadro teórico pesquisado.

4 RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos em cada categoria de análise utilizada na pesquisa.

4.1 IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com Bresser (2008), a administração pública gerencial imprime mudanças culturais, estruturais e de gestão, exigindo um novo olhar para os interesses da sociedade. A importância da gestão de processos para a gestão pública foi evidenciada nos relatos dos entrevistados. A entrevistada E-1 detalhou essa importância citando o Gespública como uma importante iniciativa do governo federal para a modernização do serviço público. Seu discurso corrobora o Plano de Gestão 2011-2015 (UFRN, 2011b), segundo o qual a modernização da gestão é vista como um conjunto de ações para a consolidação do modelo de gestão democrático e participativo, que integre as atividades acadêmicas, administrativas e da avaliação institucional em todos os níveis da UFRN, de forma coordenada e articulada, tendo em vista a eficiência, a eficácia e a efetividade social.

Outro fator importância citado pelos entrevistados é a transparência que a gestão de processos pode trazer para a instituição, através de ferramentas de controle e acompanhamento dos processos, como por exemplo o mapeamento. Mas apesar de reconhecer

a importância da gestão de processos nas instituições públicas, foi relatada, na entrevista E-2, a necessidade de adaptação em relação à gestão aplicada na iniciativa privada para o setor público: [...] gestão de processo é uma coisa assim muito nova no serviço público, talvez na iniciativa privada seja uma realidade, mas dentro do serviço público é uma questão muito recente (E-2).

Um dos grandes desafios citados pelos entrevistados foi à necessidade do envolvimento da alta administração nesse processo de implantação da gestão de processos. Em seus relatos salientaram que o projeto na DAP envolve todos os níveis da administração em todas as etapas, desde o planejamento estratégico, considerado um ponto crucial, até a execução, considerando as etapas de acompanhamento e avaliação: [...]tem que ser um projeto institucional e não pode ser um projeto de gestão porque em quatro anos você não consegue dar conta de implantar. Você tem que implantar, consolidar, institucionalizar e criar a cultura desse processo (E-1). Essa afirmação está de acordo com Melo (2000) quando afirma que, para a gestão de processos gerar os resultados esperados, é necessário que o ambiente corporativo seja favorável e que a sua estrutura global esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento dos servidores.

Pelo que podemos inferir dos dados da pesquisa, o início do trabalho começou com foco no mapeamento de processos, porém evoluiu para uma visão mais ampla, voltada para a gestão de processos, conforme relata a entrevistada E-3: “[...] o mapeamento é apenas uma parte da gestão por processos que é o que a gente quer alcançar.

4.2 MOTIVAÇÃO E SETORES ENVOLVIDOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO E DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA UFRN

Um dos primeiros pontos citados como motivador para a implantação da gestão e do mapeamento de processos na instituição foi a busca por melhoria no fluxo de processos dentro da UFRN. Conforme E-1, “[...] havia uma necessidade muito grande em agilizar esses processos, porque a demora na tramitação e no tempo de resposta geravam muitas reclamações e insatisfação dos usuários, trazendo diversos problemas aos setores e prejudicando o fluxo das informações”.

Um segundo ponto citado pelos entrevistados e considerado motivador para o desenvolvimento desse trabalho na UFRN foi o apoio da alta administração em diversos

momentos, considerado como fundamental para que projeto fosse implantado: [...] aliás, a gente só consegue fazer isso porque tem um apoio total da alta administração, se não a gente não conseguiria não, apoio completo. (E-2).

No início do processo a vontade de fazer foi um fator de grande motivação, além da busca de melhor prestação de serviço ao público, de melhoria nos setores e de maior satisfação da equipe de trabalho. [...] olhar para o processo e analisar e ver o que poderia ser mudado, porque que as coisas sempre foram feitas assim e porque elas têm que continuar serem feitas assim, porque não fazer diferente, essa era nossa pergunta: e por que não? (E-3).

A implantação da gestão e do mapeamento de processos iniciou-se na primeira etapa na DAP e, num segundo momento, já na reavaliação dos processos mapeados, foi estendida para as outras diretorias: a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e a Diretoria de Assistência ao Servidor. Atualmente os entrevistados já trabalham com uma visão mais ampla, englobando as três diretorias.

Como se pode inferir da análise dos dados da pesquisa, a expansão desse projeto para as outras diretorias da PROGESP pode ser observada como o primeiro passo para que a gestão e o mapeamento de processos possam ser expandidos para outros setores da Universidade “[...] porquê o foco é processo e não o setor.”

4.3 METODOLOGIAS APLICADAS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS

Num primeiro momento a implantação da gestão e do mapeamento de processos teve início na DAP, na época ainda intitulada Departamento de Administração de Pessoal. O critério de escolha da equipe, segundo E-1, foi disponibilizar uma pessoa por cada setor. A metodologia utilizada inicialmente funcionava com o auxílio de estagiários do setor, designados para elencar os processos. Isso acontecia com o uso da Carta de Serviços e através de conversas com gestores de diversas áreas, com o objetivo de traçar um mapa dos processos. Depois dessa etapa, era feita uma reunião com os responsáveis desses setores para que esses processos pudessem ser validados. A DAP mapeou inicialmente oito macroprocessos-chaves para o setor: atendimento ao público; processamento da folha; controle de cargos, funções e movimentação; registro funcional; benefícios, licenças e incorporações; apoio técnico; ausências; e apoio administrativo. Questionou-se quais os critérios de escolha desses processos para o mapeamento, como eles foram elencados dentro de um grande número de processos existentes na instituição e quais processos seriam

mapeados inicialmente: [...] foram os processos do DAP, tudo que envolvia folha e cadastro, aposentadoria, todos os processos, afastamento, férias. (...) priorizando os que eram mais críticos e que tinham um alcance maior dentro da instituição. (E-1).

Através dessa metodologia a equipe conseguiu alcançar resultados, não atingindo, porém, todas as metas traçadas. A falta de comunicação entre os setores prejudicou o alcance dos objetivos pretendidos inicialmente e, segundo E-3, como a conversa com os gestores era feita por setor, não havia uma comunicação entre eles, o que ocasionou duplicação de trabalhos e processos com fluxo demorado. Diante disso, resolveu-se fazer uma revisão em todos os processos no ano de 2014. Conforme observado nas entrevistas, esse novo trabalho teve grande diferenciação da metodologia aplicada inicialmente. Segundo E-3, atualmente o processo tem como foco a prestação de serviço pela PROGESP ao usuário, com o objetivo de melhorar o atendimento aos usuários internos e externos.

Segundo o entrevistado E-2, “o primeiro passo para o trabalho de reavaliação foi a escolha dos processos já mapeados que seriam reavaliados (...) a DAP já tinha 72 processos mapeados, como é que a gente faria para escolher quais a gente iria trabalhar inicialmente, qual a prioridade que ia ser dada?” Então, de acordo com E-3, foram elencados os processos considerados críticos: “[...] aqueles que são muito auditados, aqueles considerados que não tenham controle grande.” (E-3).

A ferramenta utilizada nesse segundo momento foi o Blueprint. De acordo com E-3, foi feita uma pesquisa com os gestores e com os usuários dentro da DAP a fim de saber qual modelo eles julgavam ser o melhor para a realidade do setor. Foram desenhados, na época, os diagramas horizontal e vertical e o Blueprint. O resultado da pesquisa indicou o Blueprint naquele momento. A ferramenta Blueprint representa um mapa de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço e, segundo Santos e Varvakis (2002), pode ter diversas aplicações, como identificações dos processos-chaves e das áreas estratégicas de decisão.

Questionado se a equipe havia se baseado em algum autor específico para montar a nova metodologia da segunda etapa da gestão de processos, o entrevistado E-3 explicou:

[...] a gente não se baseou em nenhum autor específico, na verdade como já vem sendo feito o mapeamento é baseado na experiência mesmo, começou de uma forma e foi sendo melhorado e hoje está nesse formato, de experiências do passado que a gente via que podia melhorar (E-3).

O entrevistado E-2 explicou como se deu a implantação do mapeamento nessa segunda fase de reavaliação de processos visto também na observação participante:

- a) Na primeira reunião, cada setor fica com uma cartolina de uma cor representando seu setor específico. No decorrer da reunião, discutem-se as etapas desse processo e cada setor constrói o fluxo;
- b) No fim da reunião, com o processo já totalmente mapeado, a assessoria técnica reúne essas informações, coloca o desenho em Blueprint e inclui no sistema informatizado;
- c) É criado o check-list desse processo;
- d) Na segunda reunião, o processo é validado, já com a observação das melhorias feitas e a definição dos prazos para conclusão desse mapeamento. Nessa reunião também são elencados os riscos vinculados a esse processo;
- e) Na terceira reunião, são estabelecidos os prazos para que cada setor execute e elabore os procedimentos relativos a cada etapa de sua competência;
- f) Na quarta reunião, concluem-se: mapeamento, riscos, check-list e procedimentos. Com toda a equipe reunida, o processo é implantado no sistema.

Apesar de essa metodologia de reuniões setoriais para o mapeamento não se basear em nenhum autor específico segundo o entrevistado, tal forma de trabalho corrobora com as ideias de Davenport (1994), que fala da gestão de processos englobando vários níveis e setores dentro da instituição, e de Melo (2000), segundo quem o estabelecimento de metas é essencial para que, com o alcance dos resultados, a equipe tenha a satisfação de atingimento dessa meta, dando assim início a um novo passo, chegando a melhoria contínua.

Foram observadas diversas situações de dificuldades e conflitos, tanto na fase de implantação, o que ocorreu de forma acentuada devido à situação nova que se apresentava à equipe, quanto na segunda etapa de reavaliação. As dificuldades mais citadas foram: tempo, falta de pessoal, avaliação, resistência a mudanças e demora no retorno dos resultados. Segundo E-2, as pessoas, apesar de estarem comprometidas com o projeto e de desejarem contribuir com este, muitas vezes não encontravam tempo disponível para se dedicarem às etapas necessárias para a implantação, já que essas novas atividades eram realizadas concomitantemente com suas funções diárias de trabalho. Contudo o tempo não foi considerado um impedimento para a realização do trabalho devido ao engajamento da equipe no projeto. A falta de uma equipe exclusiva para a implantação desse projeto dentro da UFRN

foi outra dificuldade apresentada pelos entrevistados. Os servidores da PROGESP e das diretorias tiveram que acumular as funções já exercidas com as novas atribuições necessárias para a execução dos trabalhos. De acordo com os entrevistados, a falta de pessoal na instituição foi um entrave para que o projeto se desenvolvesse de forma mais ampla e rápida.

Corroborando com o apresentado acima, o Plano de Gestão 2011-2015 (UFRN, 2011b), em relação à gestão de pessoas, observa que, embora o quadro de pessoal técnico-administrativo seja bem qualificado, há dificuldades no atendimento das necessidades institucionais da UFRN, oriundas do número insuficiente de servidores e da política nacional de contratação. Além disso, a capacitação de servidores técnico-administrativos necessita de adequação para atender melhor aos objetivos institucionais. Outra dificuldade apontada pelos entrevistados foi a resistência por parte dos servidores quanto às mudanças implantadas no início do trabalho o que gerou vários conflitos e questionamentos. A liderança foi apontada como motivador fundamental nesse caso, segundo a E-1, e, à medida que as mudanças iam acontecendo e que os resultados iam sendo visualizados, essa resistência foi sendo vencida.

Outro problema analisado através dos dados da pesquisa foi a falta de ferramentas de avaliação para os processos mapeados inicialmente. Os servidores relataram que sentiam alguma dificuldade de acompanhar o fluxo desses processos e garantir a otimização após a conclusão do mapa. Segundo informações da E-4, os indicadores são muito importantes para monitorar todo o processo de trabalho: '[...] ainda estamos construindo esses indicadores. Mas eles são fundamentais para identificarmos as fragilidades do processo e providenciarmos os ajustes necessários'. Essa preocupação da equipe corrobora com a teoria de Fadul e Silva (2008), que citam a elaboração de indicadores de desempenho e a avaliação dos resultados obtidos como requisitos essenciais para este modelo de gestão de processos. Já reconhecendo essa dificuldade no mapeamento inicial, na segunda etapa de reavaliação a equipe procura desenvolver indicadores com o objetivo de melhorar e garantir que o fluxo ocorra dentro do previsto. De acordo com a E-3, é necessário criar alguns indicadores desenvolvidos para esse gerenciamento, com características de indicador de processo. Hoje eles estão trabalhando com a ferramenta do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) cujo indicador é o tempo “[...] tirado direto do SIPAC, que é onde o processo tramita, onde protocola, você vai ter a qualidade da informação é absoluta porque ela sai do sistema (E-2). De acordo com o MEGP, é necessário medir a capacidade do sistema de gestão de produzir e manter bons resultados, frutos de decisão estratégica e processos organizacionais. Isso implica

verificar em que medida esse sistema real se aproxima da composição, dos princípios e das características do sistema-modelo. À medida que as etapas vão ficando mais complexas, é necessário trabalhar com uma equipe em que as pessoas tenham qualificações diferentes, pessoas focadas naqueles processos. O entrevistado E-2 comenta que “esse momento requer do servidor uma capacitação muito melhor, ele precisa se capacitar mais, ele precisa se dedicar mais a esses processos”.

4.4 BENEFÍCIOS E INOVAÇÕES NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO E DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Segundo os entrevistados E-3 e Q-2, um dos principais benefícios da implantação desse trabalho no setor foi a agilidade dos processos. O uso do mapeamento de processos provocou, segundo os dados das entrevistas, uma mudança nos setores envolvidos, uma diminuição significativa dos erros antes apresentados e conseqüentemente a dinamização desses processos.

Corroborando com esse entendimento

Outro aspecto positivo apontado pelos entrevistados é a padronização, organização e orientação para os novos servidores que ingressam na instituição. Com a implantação da gestão e do mapeamento, tornou-se mais fácil a utilização das ferramentas, fazendo com que o conhecimento das informações flua de forma mais transparente. Conforme podemos inferir dos relatos analisados, esse ponto é considerado fundamental para um bom funcionamento do setor: “[...] essa questão da gestão do conhecimento é importantíssima dentro desse mapeamento porque a gente consegue que esse conhecimento seja repassado independente de quem (es)tá no setor (E-3).” Melo (2000), fala da importância da normatização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos como um ponto de equilíbrio para quem os manuseia.

A melhoria da comunicação é observada por quase todos os entrevistados, sendo considerada um grande benefício conquistado com a gestão e o mapeamento de processos. O uso dessa ferramenta, segundo o depoimento E-1, reforçou a comunicação e também a união da equipe em favor de um objetivo maior, o atendimento ao usuário: “[...] eu acho que a equipe hoje tem outra visão em relação ao atendimento, aquele cuidado de se colocar no lugar do outro eu vejo que é uma coisa que gratifica muito quando eu vejo. [...] eu acho que talvez seja o ganho maior (E-1)”. Essa visão dos entrevistados encontra apoio no MEGP, que, no

critério Execução, interliga pessoas versus processos, salientando que pessoas preparadas e motivadas executando processos bem concebidos produzem os resultados esperados.

Observa-se, a partir desses relatos, que a metodologia aplicada na reavaliação dos processos foi fundamental para o êxito do projeto. A forma como a equipe se reunia e ela mesma trabalhava a gestão daqueles processos trouxe para os envolvidos uma satisfação pessoal na implantação daquelas ferramentas. A PROGESP, segundo entrevista E-1, poderia ter contratado uma assessoria externa especializada ou aplicado um curso de gestão de processos, porém o retorno poderia não ser o esperado, optando-se pela técnica descrita que envolveu a participação dos atores sociais da DAP. A satisfação emerge nos discursos dos entrevistados como uma forma de acolher o projeto e buscar que este funcione, pois eles mesmos se sentem responsáveis pelo sucesso já que estão diretamente ligados na sua construção e execução. Esse entendimento também foi evidenciado por Melo (2000), que observa que o estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento é essencial, porque a satisfação da equipe vai aumentando a cada meta alcançada, assim como se torna o início de um novo passo.

4.5 INOVAÇÕES

Os relatos dos entrevistados apresentaram, como uma inovação a possibilidade de trabalhar os riscos do processo dentro da etapa de mapeamento. A gestão de riscos é uma demanda nova no serviço público e é geralmente trabalhada de cima para baixo na organização. A UFRN está iniciando esse trabalho como uma forma a mais de agregar valor ao processo.

Como já mencionado, os entrevistados não se basearam em nenhum autor específico, porém trabalharam, conforme detalhado abaixo:

[...]dentro de processos a gente se inspirou um pouco na filosofia do negócio, de como estabelecer uma integração, uma participação e um envolvimento maior por parte desses atores, por isso que a gente utiliza a questão da construção na parede, ele, o próprio agente do processo ele mesmo vai colocando as etapas na cartolina, ele mesmo gruda na parede, ele que muda, aquele posicionamento de integração mesmo dentro do processo entre as equipes, entre as diferentes equipes, é o que faz a gente buscar um pouco dessa filosofia que hoje em dia é aplicada em projetos, para processos, não está escrito em autor nenhum é mais como inspiração e uma adaptação a nossa realidade (E-2).

De acordo com (LANDRY, 1995, p. 326), quando a equipe busca a inovação com o objetivo de construir um modelo que atenda às necessidades da instituição, esse trabalho

ganha um aprofundamento e, segundo relato dos entrevistados, tem alcançado resultados consideráveis como a melhoria do atendimento aos usuários, uma das diretrizes do Gespública (Brasil, 2005).

O Plano de Gestão 2011-2015 da UFRN (2011b) priorizou a informatização como uma das suas linhas de ação e criou o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) para o estabelecimento de prioridades e ações a serem realizadas na área de Tecnologia da Informação. Isto abriu um leque de oportunidades de incluir nas equipes de mapeamentos diversos profissionais de outras áreas da instituição agregando valor ao processo, através de novas teorias, usadas no mapeamento. E-2 diz: “[...] são especialistas na área, o professor de designer e o professor que trabalha a questão da Teoria dos Jogos sérios aplicados para os processos”. Essas inovações apresentadas na UFRN corroboram com o defendido por Johnston e Clark (2002). Segundo os autores, o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e, assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim. Nas instituições públicas o mapeamento desempenha o papel essencial de transformar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para a implantação de novas e modernas tecnologias de informação e integração.

Nesse sentido, as informações apresentadas reforçam um dos objetivos do Plano de Gestão da UFRN (2011b), que é modernizar e inovar a gestão universitária, integrando as atividades-fim às atividades-meio com participação e transparência, qualificando pessoas para o alcance da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações realizadas pela instituição.

4.6 A POSSIBILIDADE DE EXPANSÃO DA GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA UFRN

Nessa categoria de análise verificou-se, a partir dos relatos, a necessidade que a iniciativa seja ampliada para outros setores da Universidade, como cita o entrevistado E-5: “Existem setores que ainda não utilizam a informatização. Sendo assim, é de suma importância que esse projeto de gestão e mapeamento se expanda mais e mais”. Segundo apresentado também por alguns entrevistados, a expansão é uma situação inevitável, porque o crescimento das demandas internas e externas já exige que a instituição se adeque à realidade de mudanças. Porém, como apresenta a E-1, para que esse projeto se concretize na Universidade como um todo, faz-se necessária uma equipe especializada para implantar essa

metodologia, porque a equipe da PROGESP sozinha não teria condições de abarcar o projeto em toda a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise de como se realizou a implantação da gestão e do mapeamento de processos na DAP e como está funcionando atualmente, identificou-se que a implantação começou de forma bastante limitada, pois não havia uma equipe especializada no assunto e não houve capacitação para o desenvolvimento do projeto na instituição. No entanto, diante dos problemas vivenciados diariamente na Universidade e devido à deficiência na gestão dos processos internos desta, a própria equipe do então Departamento de Administração de Pessoal se dispôs a realizar esse projeto sem se respaldar em nenhum método ou autor específico, mas com base apenas na experiência e nas dificuldades enfrentadas diariamente ao longo dos anos.

Naquele momento inicial, a adesão ao Gespública constituiu-se numa importante ferramenta de gestão para a DAP, e a criação da Carta de Serviço ao Cidadão foi fundamental, conforme observado nos relatos dos entrevistados, para dar as diretrizes de como a instituição teria que proceder para implantar a gestão e o mapeamento dos seus processos. O interesse da alta administração também foi fundamental para que a implantação pudesse ser desenvolvida tanto no processo inicial, como em todo o decorrer das etapas, inclusive com metas institucionalizadas através de diretrizes do Plano de Gestão da Universidade.

No que diz respeito à consonância na relação entre as ações desenvolvidas pela DAP e as modernas teorias de gestão de processos, a equipe da PROGESP, responsável pela implantação, não se baseou em nenhum autor específico para fundamentar as mudanças nos procedimentos na instituição. As metodologias empregadas foram, conforme relatos dos entrevistados, construídas e desenvolvidas de acordo com as necessidades da própria Universidade. Podemos observar, entretanto, durante o trabalho, a importância do Gespública como norteador das ações iniciais e como ferramenta essencial para o desenvolvimento do projeto tanto em sua fase inicial em 2009 como na reestruturação a partir de 2014.

Os resultados obtidos pela DAP com a implantação da ferramenta de mapeamento foram agilidade dos processos e a padronização de procedimentos; nova organização para o setor, proporcionando a diminuição de erros e a dinamização no atendimento, impactando

diretamente na prestação do serviço ao usuário; integração e melhoria na comunicação entre as pessoas. Resultou ainda na motivação dos participantes relacionada com a satisfação de ver, na prática, os objetivos realizados. Sendo assim, o envolvimento das pessoas foi considerado essencial para o desenvolvimento das ações, já que as pessoas se sentiam responsáveis diretas pela execução e pelos benefícios alcançados. Foram observadas algumas inovações como a inclusão da Gestão de Riscos na etapa de mapeamento do processo; a proposta do Atendimento Ativo, que se traduz na antecipação das necessidades do usuário, criando um padrão de atendimento diferenciado; o desenvolvimento de métodos construtivistas dentro da gestão e do mapeamento de processos.

Como dificuldades encontradas apontadas pelos participantes do projeto estão a qualificação de pessoal, a insuficiência de quadro funcional, a sobreposição de atividades dos participantes do projeto e a limitação dos indicadores para a avaliação dos processos, atualmente limitada ao tempo de processamento verificado no sistema de protocolo utilizado pela UFRN.

Espera-se, finalmente, que os resultados desse estudo possam contribuir com o campo da Administração Pública, em especial da Nova Gestão Pública, e da Gestão Universitária, solidificando o conhecimento e ampliando a oportunidade de melhorias na gestão de processos ressaltando a importância de que se busquem diretrizes adaptáveis à realidade de cada instituição, que foi o caso da UFRN.

De acordo com as informações da pesquisa e relatos dos entrevistados, sugerimos um check-list de como poderia ser pensada a implantação da gestão e do mapeamento de processos para outros setores da Universidade ou para outras instituições públicas:

- a) Criar uma equipe multidisciplinar com o objetivo de coordenar essa implantação dentro da UFRN;
- b) Fazer uma campanha de sensibilização em toda a instituição para que seja feita a apresentação do projeto;
- c) Criar em cada setor uma equipe local responsável pela implantação;
- d) Fazer a capacitação dessa equipe setorial;
- e) Iniciar o processo de implantação da gestão e mapeamento no setor;
- f) Acompanhar através da equipe multidisciplinar todo o processo de implantação;
- g) Criar indicadores para avaliar se os resultados esperados estão sendo alcançados.

Acreditamos que dessa forma será possível expandir a gestão e o mapeamento de processos em instituições ou setores, bem como avaliar e acompanhar seu desenvolvimento e o alcance dos resultados desejados, como a eficiência e eficácia na prestação de serviço ao usuário.

O campo estudado abre um leque para futuros projetos de intervenção que enfoquem o mapeamento de processos, a avaliação de processos e a criação de indicadores que possam mensurar os resultados e compará-los com os objetivos institucionais. Hoje existem alguns estudos apenas na área de Engenharia de Produção, contudo há uma grande lacuna na área específica de processos institucionais.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOAVENTURA, S. S. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública – Guia de Gestão de Processos**, 2009a. Disponível em: <http://gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf>. Acesso em 25 fev. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF**. Brasília; MP: SEGES, 2009b.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia “d” Simplificação**, 2009c. Disponível em: <<http://gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Administração. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Instrumento para a avaliação da gestão pública – 250 e 500 pontos**. Brasília; DF: SEGES, 2009d.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública – Carta de Serviço ao Cidadão**. Disponível em: <<http://governoeletronico.gov.br/anexos/apresentacao-carta-de-servicos-ao-cidadao-download>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/> Brasília, 2005. Acesso em: 10 jan. 2015.

BRESSER, L. C. P.. **Burocracia pública na construção do Brasil**. Versão de junho de 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acesso em: 21 maio 2015.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Bloch Editores, 1992.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC**. Brasília: UNB, 2012.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. São Paulo: Campus, 1994.

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. **Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ANPAD, 2008.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HAMMER, M. **What is Business Process Management?** In: BROCKE, J. V; ROSEMANN, M. (Eds). *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems*. Springer Publish, 2010.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.

JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública: a trajetória e estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos UNB de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

MOTTA, F. C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PAIN, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALVARINI, B. C. **O que é Gespública**. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/xpi9e>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROTHER, M; SHOOK, J. **Learning to See: the lean enterprise institute**. USA: MA, 2000.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.. **SERVPRO: uma técnica para a gestão de operações de serviços**. Revista Gestão de Produção, v. 12, n. 1, 2002.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização –GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília: MPOG: Seges, 2009. Versão 1/2009.

SMITH, H.; FINGER, P. **Business Process Management (BPM): The Third Wave**, Meghan-Kiffer Press; 1 st edition, 2007.

SOLIMAN, F. **Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering**. International Journal of Operations Production Management, p. 810-816, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Manual de Processos do DAP**. Natal, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2019**. Natal, 2010a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Portal do DAP – Departamento de Administração de Pessoal**, 2010b. Disponível em: <<http://www.portaldap.ufrn.br/>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Regimento Interno da Reitoria**. Natal, 2011a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Gestão 2011-2015**. Natal, 2011b.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration: principles and applications**. London: Chapman & Hall, 1996.

WARRINGTON, Edwards. **Tree Vies of the “the New Public Administration”**. Public Administration and Development, v. 17, 1997.