

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO NATUREZA E CULTURA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCOS NATANIEL OLIVEIRA MELLO

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO
DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NO INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA**

**Benjamin Constant
2022**

MARCOS NATANIEL OLIVEIRA MELLO

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO
DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NO INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Natureza e
Cultura da Universidade Federal do
Amazonas, para obtenção do grau de
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Juvan Reis Nogueira

**Benjamin Constant
2022**

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

M527p Mello, Marcos Nataniel Oliveira
Processos organizacionais : estudo da importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no Instituto de Natureza e Cultura / Marcos Nataniel Oliveira Mello . 2022
54 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Juvan Reis Nogueira
TCC de Graduação (Administração) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Processos. 2. Gestão de Processos. 3. Tecnologias de Gestão. 4. Gestão Pública. I. Nogueira, Juvan Reis. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título


MARCOS NATANIEL OLIVEIRA MELLO

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO
DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NO INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA**

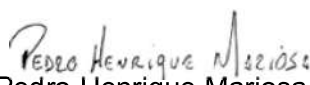
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto de Natureza e
Cultura da Universidade Federal do
Amazonas, para obtenção do grau de
bacharel em Administração.

Aprovado em 21 de setembro de 2022, às 12h40min.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Juvan Reis Nogueira – Orientador/Presidente
Universidade Federal do Amazonas


Prof. Me. Antônio Vagner Almeida Olavo – Membro
Universidade Federal do Amazonas


Prof. Dr. Pedro Henrique Mariosa – Membro
Universidade Federal do Amazonas

Aos meus pais **Edivana Oliveira de Almeida e José**

Marcio da Costa Mello e à minha família!

*A todas as pessoas presentes na minha vida e
acreditaram em mim, pelo apoio, esforço e incentivo
para que esse sonho se tornasse realidade!*

AGRADECIMENTOS

*Primeiramente a **Deus** pela dádiva da vida, por ouvir sempre minhas orações, pela sua proteção e benção para a realização de mais um sonho, por ser minha fortaleza nos momentos árduos durante minha trajetória acadêmica!*

*À minha família, em especial aos meus pais, **Edivana Oliveira de Almeida e José Marcio da Costa Mello**, pelo apoio e carinho em todos os momentos da minha vida, principalmente neste ciclo tão importante ao estar sempre ao meu lado perpassando valores e incentivos para continuar firme e esforçada, me ensinando a ser forte!*

*Aos meus irmãos **Marciel Oliveira Mello, Neymia Oliveira Mello, Nayani de Almeida Mello, e Joana Nayara de Oliveira Mello**, aos meus filhos **Herós Henrique Rodrigues Mello e Isis Helenna Ramos Mello** por fazerem parte da minha vida!*

*Aos meus colegas de curso que estiveram nessa longa caminhada, em especial aos meus amigos e parceiros de grupo **Moises Guia Lopes e Francemir Ataíde Isidoro**, por todos os momentos que passamos juntos pelas trocas de sorrisos, alegrias, abraços, ideias e conhecimentos!*

Aos meus amigos pelo apoio desde início desse sonho para continuar na universidade e pela construção desse trabalho!

*A todos os **professores do curso de administração** que participaram do meu processo de aprendizagem, pois sem isto a realização desse sonho não seria possível!*

*Ao meu orientador Prof. Me. **Juvan Reis Nogueira** pelo apoio e esforço que tornaram possível a conclusão deste Trabalho de Conclusão de Curso!*

Aos colaboradores da pesquisa que se disponibilizaram para contribuir no trabalho de conclusão que possibilitou o alcance deste objetivo!

Enfim, a todos que me ajudaram e permaneceram ao meu lado de forma direta e indireta para a construção desse trabalho!

Muito obrigado!

“O Caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração”. (Idalberto Chiavenato)

RESUMO

O estudo sobre os processos organizacionais é de fundamental importância para as empresas que desejam aprimorar seus sistemas produtivos, conseqüentemente, otimizando seus negócios empresariais. Observa-se que os empresariados da mesorregião do Alto Solimões possuem algumas dificuldades para desenvolverem seus negócios a partir de uma gestão por processos, fazendo com que estes sejam acabem sendo realizados de forma aleatória pelos seus funcionários. Analisando-se especificamente as empresas públicas, percebe-se que elas possuem igual ou maior dificuldade de gerir os processos organizacionais, principalmente no sentido de envolver a totalidade da sua estruturação. Por isso mesmo, o objetivo desta pesquisa foi estudar a importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no Instituto de Natureza e Cultura. Para tanto, identificou-se os processos organizacionais existentes; avaliou-se a gestão de processos organizacionais; e desenvolveu-se uma proposta de otimização dos processos organizacionais. Para atingir os resultados desta pesquisa aplicou-se uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso, coletando-se dados através de entrevista semiestruturada e observação participante artificial. Com este trabalho, verificou-se que são realizados vários processos no INC e todos tem uma grande circulação dentro desta Unidade Acadêmica. Sendo que, cada setor administrativo tem parcial autonomia para realização de atividades dentro de sua competência.

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

RESUMEN

El estudio de los procesos organizacionales es de fundamental importancia para las empresas que desean mejorar sus sistemas productivos, y consecuentemente, optimizar su negocio empresarial. Se observa que los empresarios de la mesorregión de Alto Solimões tienen algunas dificultades para desarrollar su negocio a partir de una gestión por procesos, provocando que estos terminen siendo realizados al azar por sus empleados. Analizando específicamente las empresas públicas, se observa que tienen igual o mayor dificultad en la gestión de los procesos organizacionales, especialmente en el sentido de involucrar la totalidad de su estructuración. Por ello, el objetivo de esta investigación fue estudiar la importancia de gestionar los procesos organizacionales para el desarrollo de las actividades administrativas en el Instituto de Naturaleza y Cultura. Para ello, se identificaron los procesos organizacionales existentes; se evaluó la gestión de procesos organizacionales; y se elaboró una propuesta para la optimización de los procesos organizacionales. Para lograr los resultados de esta investigación se aplicó una investigación descriptiva, de carácter cualitativo, del tipo estudio de caso, recolectando datos a través de entrevistas semiestructuradas y observación participante artificial. Con este trabajo se encontró que en el INC se realizan varios procesos y todos ellos tienen una gran circulación dentro de esta Unidad Académica. Cada sector administrativo tiene autonomía parcial para realizar las actividades de su competencia.

Palabras clave: Procesos. Gestión de Procesos. Tecnologías de Gestión. Gestión Pública.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Exemplos de símbolos utilizadas em Fluxogramas.	24
Figura 2. Entrada principal do Bloco 02 (Administrativo) do INC.	31
Figura 3. Infraestrutura da CADM/INC.	32
Figura 4. Fluxograma de Processos Organizacionais da CADM/INC.	36
Figura 5. Arquivo de processos físicos da CADM/INC.	37
Figura 6. Tela inicial do Sistema Eletrônico de Informações – SEI.	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens do Sistema Eletrônico de Informação - SEI.	27
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CACAD – Coordenação Acadêmica

CADM – Coordenação Administrativa

GECC – Gerência de Compras e Contratos

GPPM – Gerência de Patrimônio, Materiais e Manutenção.

GTI – Gerência de Tecnologia da Informação

INC – Instituto de Natureza e Cultura

PROADM – Pró Reitoria de Administração e Finanças

SEI – Sistema Eletrônico de informação

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	15
1.1.1 Principais Tipos de Processos Organizacionais	16
1.1.2 Principais Características dos Processos Organizacionais	17
1.2 GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	18
1.2.1 Objetivos da Organização <i>versus</i> Objetivos dos Processos	18
1.2.2 Desempenhos dos Processos Organizacionais	18
1.2.3 Os Indicadores de Processos.....	19
1.2.4 Organogramas	21
1.2.5 Fluxogramas.....	23
1.3 GESTÃO POR PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO	24
1.3.1 Sistema Eletrônico de Informação - SEI.....	26
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
2.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	28
2.2 QUANTO AOS FINS	28
2.3 QUANTO AOS MEIOS	30
2.4 UNIVERSO.....	31
2.5 AMOSTRAGEM	32
2.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	33
ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	35
3.1 GESTÃO PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA	35
3.1.1 Identificação dos Processos Organizacionais	35
3.1.2 Avaliação da Gestão dos Processos Organizacionais	39
3.2 PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	42
REFERÊNCIAS	47
ANEXOS	50
APÊNDICES	53

INTRODUÇÃO

O estudo sobre os processos organizacionais é de fundamental importância para as empresas que desejam aprimorar seus sistemas produtivos, conseqüentemente, otimizando seus negócios empresariais. Esses sistemas devem ser realizados de acordo com o que a organização tem de melhor para inserir no mercado de trabalho. Desta forma, a empresa deve se utilizar de um estudo que tenha ênfase na aplicação dos processos ou no modo em que estes serão inseridos em toda sua estrutura.

Segundo Harrington (1993) os processos organizacionais utilizam-se de todos os recursos que a organização dispõe, buscando melhoria nos resultados. No momento que existe uma análise que seja destinada para a gestão de processos, estes são centralizados na organização e tem como foco central os processos que mais são necessitados buscando seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. Tendo ainda como exemplo o planejamento estratégico e tático; e por fim o recrutamento e seleção e armazenamento.

Observa-se que os empresariados da mesorregião do Alto Solimões possuem algumas dificuldades para desenvolverem seus negócios a partir de uma gestão por processos, fazendo com que estes sejam acabem sendo realizados de forma aleatória pelos seus funcionários. Soma-se a isto, as dificuldades enfrentadas pelos gestores locais para orientar eficientemente seus colaboradores sobre como esses processos devem ser realizados na empresa.

Talvez, por desconsiderar uma gestão com foco nos processos organizacionais, os empresários locais estejam colaborando para que as organizações não obtenham êxito nos seus negócios. O que se tem observado na microrregião são processos realizados de acordo com a necessidade em que acontecem, e envolvem apenas alguns detalhes em toda sua estrutura.

A realidade local é que, as empresas utilizam-se de um conhecimento empírico para o entendimento de seus processos. Contudo, acredita-se que com estudo, análise e prática desta temática em suas empresas, certamente, poderão se igualar àquelas que já aplicam plenamente uma gestão de processos organizacionais.

Analisando-se especificamente as empresas públicas, percebe-se que elas possuem igual ou maior dificuldade de gerir os processos organizacionais, principalmente no sentido de envolver a totalidade da sua estruturação.

Por isso, o interesse em estudar os processos organizacionais na Coordenação administrativa do Instituto de Natureza e Cultura – CADM/INC, pois observa-se uma quantidade significativa de processos que são realizados nesse setor. Por isso, buscou-se compreender por esta pesquisa o funcionamento dos processos organizacionais do Instituto de Natureza e Cultura e sua importância para a melhoria do serviço ofertado por este órgão. Além do mais, considera-se fundamental uma pesquisa voltada a esta temática, pois percebe-se uma carência de um estudo sobre os processos organizacionais na microrregião do Alto Solimões.

A Coordenação Administrativa é um setor subordinado à Direção do Instituto de Natureza e Cultura, sendo responsável por: planejamento orçamentário anual; solicitação e acompanhamento dos processos de empenho, liquidação e pagamento dos contratos; planejamento e acompanhamento dos processos licitatórios de compras e contratação; gestão e desenvolvimento de pessoas (servidores); controle de bens patrimoniais e materiais, dentre outros.

É importante ressaltar que o estudo sobre os processos organizacionais tem total importância por identificar como estão definidos os processos e a estrutura da coordenação administrativa, ao observar e vivenciar a pesquisa pode-se contribuir com ao definir detalhadamente o que vem sendo realizado naquele setor, e ao definir e analisar cada processo.

Por isso mesmo buscou-se compreender o funcionamento dos processos do Instituto de Natureza e Cultura e sua importância para a melhoria do serviço ofertado por este órgão.

Com isto, esta pesquisa objetivou estudar a importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no Instituto de Natureza e Cultura. Para tanto, identificou-se os processos organizacionais existentes na Coordenação Administrativa; avaliou-se a gestão de processos organizacionais; e desenvolveu-se propostas de otimização dos processos organizacionais.

Este trabalho está dividido em capítulos para uma melhor compreensão do assunto exposto. No referencial teórico tem-se os principais conceitos e relações com sub temas, tais como processos organizacionais, gestão de processos organizacionais, tecnologias de gestão organizacional e gestão por processos no serviço público. Nos métodos e procedimentos utilizados na pesquisa, vem sendo cumprido à risca todo arcabouço científico. Enquanto nas análises e discussões dos

resultados da pesquisa, dando ênfase para as respostas dos entrevistados de forma impessoal. Por fim, as considerações finais expõem sucintamente os principais achados da pesquisa, mostrando a percepção do autor/pesquisador sobre o tema abordado.

REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Harrington (1993, p. 10) processo organizacional é algo que recebe uma entrada de valor e depois uma saída para o cliente, esses processos sendo utilizados dentro da organização, buscando sempre resultados mais que positivos. Ainda segundo o autor tem-se que processo é

Qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os (processos fazem) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. O processo de fabricação recebe como entrada uma solicitação do cliente e matéria prima, trabalha essa matéria-prima segundo as especificações do produto e gera o produto solicitado pelo cliente.

O mesmo autor conceitua os processos como sendo todas atividades que em forma de entrada permitem que tenha um valor recebido, e também ocorre à saída de um produto ou atendimento ao cliente, esses clientes que utilizam desse processo podem ser internos e externos, sendo que esses processos podem ser realizados em forma de matéria prima e processos organizacionais, utilizando todos os meios e recursos pertencentes à organização fazendo com que haja resultados positivos ao fim de um determinado período, Inicialmente processos recebem um comunicado feito pelo cliente onde será produzido o que lhe foi pedido, diante disto que é dado o início ao processo de transformação desse produto, sempre focado na melhoria do atendimento e na realização de tais processos (HARRINGTON, 1993).

Enquanto para Gonçalves (2000) também conceitua o processo como qualquer conjunto de atividades que tenha um *input*, e adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. O autor destaca ainda a característica de interfuncionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos chave ou primários, abordando que esses processos organizacionais atravessam as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só aspectos intra-organizacionais, mas também inter-organizacionais de determinada empresa que aplica esses processos.

Para Porter (1989, *apud* MOSTARDEIRO, 2019, p.46) a cadeia de valor tem uma análise que possui como objetivos a identificação de suas fontes de vantagem e

desvantagem através da avaliação de atividades e processos. Quanto a empresa possui de custo para a sua execução e qual a sua estratégia que possibilita uma vantagem competitiva em relação as demais. Este autor define cadeia de valor como um processo de atividades dependentes que são usadas para projetar, reduzir sustentabilidade dos produtos oferecido pela empresa. No entanto a cadeia de valor funciona como vantagem dependendo das atividades que são realizadas pela organização, e passa por um processo de evolução a partir de seus ganhos que são encontrados através das inter-relações de pessoas externas à empresa. Sendo eles consumidores ou os fornecedores.

1.1.1 Principais Tipos de Processos Organizacionais

Para Harrington (1993) é necessário que a empresa faça a separação de seus processos, diferenciando os processos de bens e serviços dos demais existentes na organização, na estrutura organizacional da empresa existem os processos que tem relação com a gestão empresarial e os processos de apoio a produção. Os processos organizacionais encontram-se divididos em três categorias, que são elas:

Os processos de negócios são aqueles que mostram como a organização estar atuando no ramo administrativo, sendo responsável para dar apoio aos demais processos internos da empresa, buscando os resultados dos produtos ou serviços que é o cliente externo dar como retorno a organização.

Os processos de integração organizacional são aqueles que possuem um foco na organização, e busca melhorias no funcionamento dos sistemas da empresa, com a visão no desempenho da empresa como um todo, garantindo um apoio aos processos envolvendo negócios empresariais.

Por fim os processos gerenciais, segundo Garvin (1998 *apud* LEITE, 2013) são aqueles que possuem o foco na relação entre os gerentes e a organização, incluindo algumas ações que façam mudanças no desempenho da empresa, buscando sempre analisar a gerencia de todos os processos organizacionais.

1.1.2 Principais Características dos Processos Organizacionais

Os processos organizacionais caracterizam-se pelo termo transparência nas diversas fontes selecionadas através da comparação entre as características das fontes definidas. Observando que essas fontes foram identificadas ao que o termo transparência pode ter diversos significados dependendo do contexto ou da área de conhecimento em que esses processos organizacionais estão inseridos dentro da organização.

De acordo com Cappelli (2008), boa parte das características que são encontradas nos processos organizacionais estão ligadas ao seu contexto organizacional. Segundo este autor, estas são identificadas como as “[...] informações completas, informações objetivas, informações, informações confiáveis, informações de qualidade, acesso fácil a informação, compreensão da informação e os canais totalmente abertos a comunicação”.

Ainda segundo este autor saber identificar todos os tipos de informações é essencial pois permite que seja caracterizado o qual é o conceito de Transparência Organizacional. Acredita-se que essas características tornam a melhor observação dos processos organizacionais deixando estes como transparentes, que são chamados também de características de qualidade. Estes são: Acessível, Usável, Informativo, Entendível e Auditável.

Podemos considerar também que a característica Auditável é aquela que primeira necessita compreender determinado processo para poder valida-lo. A característica entendível é a que afirma que é preciso entender se os processos se encontram corretos para poder aplica-los. Enquanto o informativo é aquela característica que precisa ter um modo mais simples para ser representada. O usável é a característica que trata da disponibilidade dos processos organizacionais para o conhecimento de todos da organização. Por fim a acessível é a característica que identificar as fases da transparência organizacional, conhecido como “Degrau de Transparência [...]” (CAPPELLI, 2008).

1.2 GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

1.2.1 Objetivos da Organização *versus* Objetivos dos Processos

Segundo Mattos (2011), para que a organização tenha sucesso é necessário que todas as partes envolvidas no processo de mudança estejam avisadas de quais e como os processos serão inseridos na organização, inicialmente o responsável pela empresa precisa definir sua visão em relação ao mercado produtivo, depois precisa saber qual a visão, os objetivos e metas da empresa para aquele período. Deve existir especial cuidado com o alinhamento dos objetivos dos processos com os objetivos organizacionais.

Aquelas pessoas que fazem parte da organização devem identificar quais os produtos e serviços que os clientes mais desejam, é preciso uma percepção voltada para as maiores necessidades do cliente em relação aos processos e produtos, sempre buscando satisfazer as necessidades de todos. É necessário visar quais são os objetivos da organização e conciliar com a satisfação dos clientes.

Diante das informações e observação da missão da organização que é possível definir quais os pontos chaves na elaboração dos processos, os objetivos da organização devem estar totalmente alinhados com os processos que serão aplicados na empresa. O objetivo dos processos deve ser voltado para a satisfação dos clientes e buscar satisfazer às necessidades e expectativas de ambas as partes.

1.2.2 Desempenhos dos Processos Organizacionais

Seguindo o pensamento de Mattos (2011), os processos organizacionais devem ser inseridos de acordo com a necessidade da organização. A eficácia, eficiência e adaptabilidade é algo que deve ser aplicada e utilizada no dia a dia da empresa. Mas para isso é preciso que haja uma gestão voltada para a melhoria destes resultados, e para isso é necessário que todos os processos e sistemas estejam coerentes com o que a organização deseja alcançar. Segundo este autor, no momento que a organização adota estes indicadores eles podem ser considerados simples ou compostos, podendo ainda serem classificados em vários tipos sendo eles: indicadores estratégicos, indicadores de processos, indicadores de eficácia, indicadores de eficiência, indicadores de flexibilidade e indicadores de projetos.

A função desses indicadores é mostrar para a organização as necessidades e o que o cliente espera da empresa ao consumir determinado produto, sejam eles internos ou externos, os indicadores permitem que empresa proporcione uma análise crítica dos resultados de ações tomadas, e tem objetivo de aperfeiçoar o processo de tomada de decisão na organização.

1.2.3 Os Indicadores de Processos

De acordo com De Siqueira (2006), um dos grandes desafios dos processos de gestão organizacional é conhecer sistemas que forneçam indicadores de qualidade para todo o processo da manutenção, incluindo as fases de programação e execução, e sua contribuição para o desempenho empresarial. Para ele no primeiro processo dar-se-á programação, os indicadores avaliarão o grau de aderência entre as atividades programadas e executadas.

Para o segundo processo, tem-se a Execução, serão avaliados os resultados obtidos com a realização da manutenção. Por fim, no terceiro processo, definido como avaliação, nesse a qualidade de todo o planejamento será analisada e aplicada na estrutura organizacional da empresa.

Baseando-se no conceito De Siqueira (2006), alguns indicadores são caracterizados de acordo com a área dos processos que o gestor deseja aplicar, e estes podem ser definidos como apresentado na sequência abaixo:

a) Indicadores de eficiência

Os indicadores de eficiência são aqueles que são capazes de medir o grau de eficiência que os serviços ou produtos são realizados dentro da organização, esses indicadores buscam alcançar resultados positivos. Esse indicador tem como característica o planejamento dos processos organizacionais, dando total coerência as atividades que são realizadas através de um planejamento para ter uma mudança organizacional eficiente.

b) Indicadores de eficácia

Os indicadores de eficácia são aqueles que dizem como os serviços são observados pelo cliente que utiliza o produto ou serviços, é o indicador que qual a eficácia do que a organização está lhe oferecendo, a forma em que as necessidades do cliente são atendidas. Para se ter um indicador de eficácia efetivo é necessário de um planejamento levantando dados através das atividades e serviços executados pela empresa.

A eficácia tem característica do processo de planejamento relacionada à aderência das ações executadas, em relação ao universo de ações de planejamento.

c) Indicadores de flexibilidade

Os indicadores de flexibilidade são aqueles que tem o dever de atender as necessidades e expectativas em relação aos clientes tendo a responsabilidade de inserir estratégias e processos de forma inteligente na organização. De modo que seja flexível atendendo o que o cliente procura na empresa. Os processos flexíveis tem esse nome pois são feitos para ser facilmente alterados, e contribuem para diminuir os custos e tem o intuito de atender as expectativas da organização e dos clientes.

d) Indicadores de Produtividade

O indicador de produtividade é aquele que tem característica de analisar os resultados da produção dos processos através de um planejamento de ações, voltado para analisar, os objetivos alcançados através dos recursos que a organização possui.

e) Indicadores de Qualidade

O indicador de qualidade por é o que tem a característica relacionar as ações da qualidade dos resultados que a organização obtém naquele período. Esse indicador busca planejar e analisar como foi realizado a atividade da organização.

1.2.4 Organogramas

a) Conceito de Organograma

Para Chiavenato (2001, p. 251) um “[...] organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa”. E apesar de não revelar os relacionamentos informais, traduz de forma inequívoca a divisão do trabalho e as posições existentes nas organizações, seu agrupamento em unidades e a autoridade formal (MINTZBERG, 1995).

Portanto segundo conceito na visão de Chiavenato (2001) e na literatura que esteja voltada em meio à administração de processos, organograma é uma representação gráfica dos cargos e das relações em forma de hierarquia que se encontram aplicadas no ambiente Organizacional.

Para conceituar que toda empresa precisa de um organograma, um desenho no qual ilustrasse o cargo de cada um. Para ele não basta apenas trabalhar e trabalhar descontrolado e continuamente. É necessário que haja um bom uso da inteligência. Mais Precisamente organizar e estruturar a empresa. Tem-se que organograma é o “desenho representativo da estrutura organizacional de uma empresa ou de qualquer tipo de organização. Nele constam os cargos em seus respectivos níveis hierárquicos” (MARKS, 2008, p. 17).

De acordo com Marks (2008, p. 17), é necessário que a organização tenha um organograma para que tenha um controle das funções organizacionais, e fazer um bom uso da inteligência para melhor organizar e estruturar a empresa que tem interesse na aplicação desse desenho que mostra todos os setores e processos da organização em si. Com a criação de um organograma pode-se observar como consta o cargo e as funções de todos os que compõem a organização, mediante a isto que surge a figura da Estrutura Organizacional dentro da organização, que é criada para dividir as atividades ou cargos que serão realizados dentro da empresa.

b) Origem do Organograma

Morgan (1996 *apud* BERWANGER, 2013) que dificilmente as organizações são propostas como um fim em si mesmo. Organogramas são instrumentos criados para atingirem outros fins, e busca representar como estar subdividido os cargos dentro da organização. E por isso vem a origem da palavra organização que é derivado do grego *organon* que tem como significado uma ferramenta ou instrumento. Este autor também cita que a palavra *organon* tem origem da palavra organograma que para ele é uma ferramenta ou instrumento que serve para organizar a estrutura empresarial.

E mediante a origem e aplicação dos organogramas nas organizações que são possíveis dividirem as responsabilidades e cargos para todos, definindo funções e afazeres para os funcionários e colaboradores das empresas, então se pode observar que desde sua origem o organograma tem sido essencial para a realização das tarefas no meio organizacional, pois possibilita que todos os envolvidos saibam qual a sua função para o crescimento profissional e pessoal da organização.

c) Elaboração do Organograma

Como foi dito anteriormente o organograma é importante pois possibilita uma maior organização do setores empresariais, para tanto, ao elaborar um organograma seguindo as afirmações de Ernest Dale (1955 *apud* BALCÃO, 1965) é preciso que seja estudado os departamentos e as divisões de maior importância da organização, é preciso que relacionar as relações e os funções de cada cargo administrativo, Os cargos devem estar apresentados em formas geométricas mais precisamente um retângulo, onde essas representações devem conter algumas informações pertinentes aos cargos e funções dentro da organização.

Uma análise de dados sobre a estrutura da empresa é crucial na elaboração de um organograma, algumas organizações preferem omitir as informações de seus funcionários por acreditar ser muito pessoal. Para elaborar um organograma não é necessariamente preciso que seja estudado a estrutura formal da empresa, basta apenas que os administradores empresariais tenham conhecimento sobre a teoria da organização, envolvendo os critérios de departamentos, a quem cabe suas autoridades e por fim as características funcionais de seus grupos.

d) Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é como se encontram distribuídos os órgãos ou atividades internas de uma organização, essa estrutura pode ser bem elaborada quando criado um organograma dos processos ou da divisão dos setores administrativos da empresa. Para Marks (2008, p.17)

A Estrutura Organizacional é a forma como numa organização estão distribuídos os seus órgãos internos, tais como diretorias, gerências, chefias, supervisões etc. A estrutura organizacional é representada pelo organograma, que, de forma um tanto limitada, retrata os relacionamentos de autoridade e de subordinação.

Para ele a organização precisa ter sua estrutura organizacional, e para isso bastava ter a literatura denominada como Estrutura Simples ou também Linear ou Militar. À estrutura simples é o modelo mais antigo de estrutura organizacional pois sua origem vem dos exércitos daí o outro nome de Estrutura Hierárquica, é nessa estrutura que constam os cargos e respectivas subordinações, ou seja, quem manda e quem obedece. As gerências outro nível hierárquico inferior, as supervisões outro, inferior aos anteriores. Cada nível hierárquico tem igual autoridade e poder.

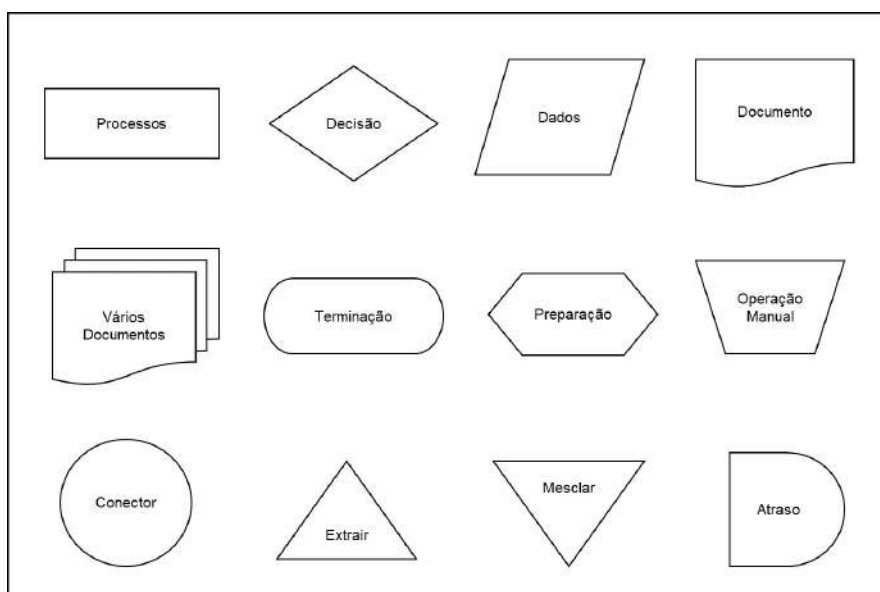
1.2.5 Fluxogramas

Para Berssaneti e Bouer (2013) o fluxograma é uma ferramenta essencial em qualquer programa da qualidade ou processo de melhoria da qualidade de processos ou serviços. Sabe-se que é uma ferramenta muito útil para visualizar e registrar o fluxo de produção produto ou fluxo de prestação de um serviço para as empresas, facilitando o processo de aprendizagem organizacional utilizando-se de uma linguagem simples em busca de oportunidades de melhoria.

Ainda de acordo com Berssaneti e Bouer (2013), o fluxograma tem a função de retratar a forma e execução dos processos da organização, isso inclui a responsabilidade na elaboração das atividades, o que permite ter um processo bem elaborado alcançando o que é desejado. Ainda segundo estes autores, o fluxograma é capaz de fornecer informações objetivas em relação as falhas dos processos, sempre buscando melhorias na estrutura organizacional da empresa. Para os processos de negócio ou suporte podem ser ilustrados através do fluxograma. Cabe a empresa

apresentar seu padrão para a elaboração do fluxograma, isto depende dos processos que melhor define a organização. Os símbolos mais usados na representação do fluxograma são disponibilizados em alguns programas específicos de computador. A Figura 1 mostra alguns exemplos de símbolos disponibilizados no programa de computador *Microsoft Word*.

Figura 1. Exemplos de símbolos utilizadas em Fluxogramas.



Elaboração: Autor (2022).

As figuras utilizadas na estrutura de um fluxograma permitem que seja criado o indicador de eficiência, que é considerado um dos principais nas operações da empresa, é nele que é mostrado as atividades com números diferentes dos outros, nesse indicador apenas os processos operacionais que dão valor de entrada permanecem. Fazendo com que as atividades consideradas desnecessárias sejam excluídas do fluxo da organização.

1.3 GESTÃO POR PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Baseando-se no argumento de Rocha (2015), a gestão por processos no serviço público é realizada de forma hierárquica, sua estrutura se faz necessária pois existe uma grande demanda de normas organizacionais, essa gestão altera os níveis internos da organização para que haja um responsável em gerir seus processos. Segundo o autor, ao inserir a gestão de processos na organização que tenha estrutura hierárquica deve-se entender que não funciona tão bem quando envolve o comando

e controle organizacional, se faz necessário que seja feita uma reestruturação de seus processos e isto deve ser realizado de modo formal. A necessidade em se obter os melhores resultados e vontade de inserir as organizações de forma estratégica na Administração Pública fez com que houvesse certa implicância no momento de efetivar a eficiência e a eficácia no ramo administrativo atual.

Partindo dessa iniciativa que surgiu a ênfase em administrar as novas organizações com a visão voltada para a gestão por processos na administração pública. Diante disto que surge o gestor de processos, que é aquela pessoa responsável por gerir “um conjunto de tarefas logicamente ligadas com a finalidade de alcançar um determinado resultado” (DAVENPORT, 1990). Cabe ao gestor de processos realizar funções específicas na gestão organizacional para a melhoria de todos os processos que são realizados na empresa, a ele é atribuído as funções de planejar, supervisionar, executar, monitorar, coordenar, e solicitar qualquer ações que seja relacionadas aos processos.

De acordo com Gullledge e Sommer (2011, *apud* ROCHA, 2015, p. 54), a principal contribuição da gestão realizada por processos é o grande aumento dos indicadores de eficiência e eficácia da organização, pois permite que haja uma total reestruturação organizacional através de processos multifuncionais. A gestão por processos tem total importância pois incide não criação de um método mais que inovador no serviço público, e também traz melhorias para a performance organizacional.

A gestão por processos voltada para a área pública permite que sejam identificados totais benefícios nessa nova forma de administrar, a implementação de alguns sistemas digitais mais modernos que são voltados para as atividades organizacionais em si. Outro benefício da gestão por processos é a união dos sistemas de informação e a estrutura interna da organização, Tais fatores são considerados essenciais para o alcance máximo de seus processos em relação a concorrência.

A evolução e a difusão dos processos é a principal tendência para as organizações atuais que desejam se diferenciar em relação as demais, pois abordam uma perspectiva que a organização possui um conjunto de processos e internos e externos que necessariamente precisam ser mapeados e analisados. De modo que cada processos possa ir de um setor para outro, permitindo solicitar todo tipo de serviço. O mapeamento de processos é importante pois permite uma visão mais ampla

em relação ao detalhamento dos processos, envolvendo a entrega do produto ou serviço oferecido pela empresa que utiliza deste tipo de gestão. A representação gráfica dos processos também é uma tendência importante pois enfatiza as atividades que são realizadas nos vários níveis organizacionais.

1.3.1 Sistema Eletrônico de Informação - SEI

Segundo Nascimento (2017) o Sistema Eletrônico de Informação - SEI é um sistema criado com a intenção de mudar a forma de elaborar e verificar os processos dos documentos no ramo administrativo, nesse sistema é possível resolver problemas que a organização possui, essa ferramenta foi criada com o intuito de modernizar os processos e gerar um aumento na eficiência da produção organizacional. Ainda segundo este autor, o SEI possibilita a visualização dos processos em tempo real e permite que eles sejam acessados de outras unidades no mesmo momento. Isso faz com que a realização das atividades administrativas seja reduzida.

Conforme Bernardo (2016) o SEI foi elaborado pelos servidores do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e faz parte do projeto denominado como Processo Eletrônico Nacional (PEN), que buscava a construção de uma infraestrutura pública de processos administrativos eletrônicos, sendo distribuído gratuitamente para as instituições públicas.

Inicialmente a adoção do SEI encontrou algumas resistências. Segundo Saraiva (2018) neste sentido dar-se destaque às pressões por parte de empresas privadas (principalmente as desenvolvedoras de *software*¹) em função de soluções concorrentes do mercado. Segundo este autor, quando a administração pública escolheu um produto desenvolvido dentro do próprio governo, exclui-se naturalmente a iniciativa privada, que fez pressão para que o governo adquirisse uma solução de mercado.

Passados alguns entraves, atualmente o SEI é de total importância para as organizações públicas, pois a partir do momento que é inserido na estrutura organizacional de processos pode-se gerir os documentos assim que registrados. O Sistema Eletrônico de Informação é capaz de criar, distribuir, transferir e controlar os documentos que nele estão arquivados. Sendo ainda capaz de formalizar os

¹ Programas de computador.

processos pela pessoa que utiliza deste sistema. Sua importância é observada pelo controle dos processos quando possível acompanhar todas as etapas deles, isso diz respeito que não é preciso mais sair procurando os processos em mídia física dentro da organização (NASCIMENTO, 2017).

Soma-se a isto o fato da implantação do SEI nos órgãos públicos ter contribuído para uma economia de recursos financeiros. Num levantamento inicial realizado pelo Ministério do Planejamento, este apontou para um substancial redução de custos com compra de papel e outsourcing (SARAIVA, 2018)

Além disto, o Sistema Eletrônico de Informação segundo Nascimento (2017), possibilita a gerenciamento da gestão por desempenho e também por processos. Quando se deseja criar um documento basta apenas criar um processo que seja voltado ao mesmo assunto, sendo de total utilidade observar os andamentos do Sistema e de forma precisa gerar relatórios das atividades. Dito isto, podemos elencar no Quadro 1, algumas vantagens e desvantagens do SEI.

Quadro 1. Vantagens e Desvantagens do Sistema Eletrônico de Informação - SEI.

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Integração com a legislação arquivística • Navegabilidade e usabilidade • Agilidade na consulta • Redução do tempo de realização das atividades administrativas • Não existe necessidade do tramite físico • Agilidade, transparência e segurança • A organização dos fluxos de trabalho • Acesso simultâneo por várias unidades • Portabilidade • Possibilidade de um processo poder tramitar em vários setores 	<ul style="list-style-type: none"> • Não realiza arquivamento de processos que estão concluídos. • Não é Integrado com órgãos que também utilizam SEI. • Não avalia documentos. • Não possui eficiência na pesquisa dos processos. • Impossibilidade de acesso externo. • Diminuição na contratação mão de obra • Desemprego

Fonte: Adaptado de Nascimento (2017).

A criação do Sistema Eletrônico de Informação tem como objetivo principal a elaboração de uma estrutura pública que fosse voltada para Estrutura Administrativa de forma eletrônica, podendo ser usada por qualquer organização independente de sua localização, bastando apenas realizar seu login de acesso no SEI (AMARAL & UCHOA, 2014).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem característica qualitativa, que segundo Laville e Dionne (1999), é aquela que “[...] dá enfoque qualitativo, dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas”. E oferece um ponto de vista recente, natural e holístico dos fenômenos, assim como flexibilidade.

Ao aplicar a pesquisa qualitativa no instituto de Natureza e Cultura buscou-se a maior profundidade na análise de dados que contextualizasse como quais são os processos e como são realizados na coordenação administrativa, vivenciar na prática através de observações de forma natural como cada atividade é elaborada foi algo que deu mais qualidade no objeto de estudo pesquisado, o aprofundamento das informações direcionadas diretamente para os processos que encontram-se naquele setor possibilitou uma visão diferente em relação como está distribuída a estrutura organizacional do INC.

Segundo Laville e Dionne (1999), a pesquisa qualitativa permite apanhar uma parte da significação de um conteúdo através das frequências e outros índices da importância relativa de seus elementos, daí o interesse de abordagens mais qualitativas que conservam a forma literal dos dados. A pesquisa qualitativa proporciona um leque de métodos de investigação e coletas de dados, através de entrevistas, observações, documentos, registros, filmes. Tendo como forma de obtenção de dados a entrevista, pois se acredita que através de entrevistas obtêm-se resultados mais precisos em relação aos objetivos de estudo no ramo organizacional e de processos.

2.2 QUANTO AOS FINS

Para este estudo aplicou-se uma pesquisa descritiva, que segundo Moreira & Callefe (2008) é aquela que é um estudo de status amplamente usado na educação e nas ciências comportamentais. O seu valor baseia-se na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição. Muitas técnicas ou métodos de

solução de problemas são incluídos na categoria de pesquisa descritiva. De acordo Barros & Lehfeld (1990, p. 34) na pesquisa descritiva ocorre:

A descrição do objeto por meio da observação e do levantamento de dados ou ainda pela pesquisa bibliográfica e documental. Das pesquisas descritivas pode-se chegar à elaboração de perfis, cenários etc. A ênfase metodológica pode ser mais quantitativa do que a qualitativa. Busca percentuais, médias, indicadores, curvas de normalidade etc.

De acordo com Gil (1994), as pesquisas descritivas têm ênfase nas características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para Trivinos (1987) a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, e exige várias series de informações do pesquisador sobre a ênfase de sua pesquisa. Ainda segundo este autor os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos.

A pesquisa exploratória foi outra metodologia utilizada neste estudo, que segundo (MARTELLI *et al.*, 2020, p. 473-474), é aquela que permite encontrar soluções para o problema pesquisado, nesta pesquisa são descobertos temas que não poucos conhecidos, permitindo que seja inseridas outras formas de pesquisa.

Necessariamente a pesquisa exploratória organiza e estrutura a atividade na sua fase inicial. E isso facilita o levantamento das informações pesquisadas, através da delimitação dos dados que o pesquisador deseja levantar, a metodologia exploratória mantém ênfase na real pesquisa.

O objetivo da pesquisa exploratória é identificar e conhecer o foco do estudo da forma em que ele se apresenta (MARTELLI, 2020). Portanto a pesquisa exploratória faz com que o pesquisador descubra não apenas o foco da sua pesquisa, mas também novas coisas existentes no local observado, desse modo com o passar da pesquisa mude sua forma de pensar em relação ao seu objeto de pesquisa. A metodologia exploratória possibilita que o pesquisador controle as suas direções em relação as informações que deseja levantar (MARTELLI, 2020).

2.3 QUANTO AOS MEIOS

Nesta pesquisa, optou-se pelo método do Estudo de Caso, visando-se aplicar uma pesquisa direcionada a um departamento de uma organização.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma das maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais. A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros em situações.

A pesquisa de estudo de caso foi aplicada na coordenação administrativa com o intuito de estudar e observar como são elaborados os processos neste setor de acordo com as ciências sociais. Este estudo foi realizado pelo pesquisador dentro de 3 meses de observações intensas voltadas para como ocorre as atividades que são realizadas no Instituto, Onde a coordenação administrativa foi o objeto de estudo principal, para o levantamento de informações que pudessem contribuir com a pesquisa, A realidade vivida é totalmente diferente pois a realidade é vivida na pratica, quando possível até auxiliar na criação de alguns processos naquele setor.

Ao aplicar o estudo de caso na coordenação administrativa foi possível levantar dados e informações de modo que não comprometesse o setor, a observação de como são arquivados os processos e criados permitiu que fosse aberto novos fontes para outros tipos de pesquisas naquele local. Estudar o caso de como os processos são realizados possibilitou entender o que se passa no instituto em relação a criação e arquivamento de seus processos. A intenção dificuldade em gerir as atividades criou um apanhado de necessidades para a melhorias dos processos no setor estudado.

Ludke e André (1986) definem que o estudo de caso como estratégia de pesquisa, é o estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato e deve ser sempre bem delimitado. Pode ser semelhante a outros, mas é também distinto, pois tem um interesse próprio, único, particular e representa um potencial na educação.

A estratégia voltada para buscar informações através do estudo de caso partiu do empenho é analisar o dia a dia das atividades que são realizadas na coordenação administrativa, a intenção inicial foi delimitar a pesquisa apenas para a identificação e conhecimento de como são realizados os processos no objeto estudado, delimitar o foco foi crucial pois foi feito um apanhado de dados que contribuiriam totalmente para conhecer as principais dificuldades encontradas na coordenação administrativa durante a aplicação do estudo de caso.

Portanto, é por meio do estudo do caso, que se descobre o que pretende investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

2.4 UNIVERSO

O universo desta pesquisa é o Instituto de Natureza e Cultura - INC, unidade acadêmica vinculada à Universidade Federal do Amazonas - UFAM. De acordo com a própria página da instituição a Universidade Federal do Amazonas passou a integrar o projeto UFAM *Muticampi* no ano de 2005, ao qual visava à criação de novas unidades acadêmicas no interior do estado do Amazonas. A Figura 2 mostra a entrada principal do Bloco 02 (Administrativo) do INC.

Figura 2. Entrada principal do Bloco 02 (Administrativo) do INC.



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

O Conselho Universitário criou o Campus Universitário do Polo Alto Solimões, com sede em Benjamin Constant. Ao instituto de Natureza e Cultura foram integrados os cursos de Licenciatura dupla em letras: Língua Portuguesa e Língua Espanhola, curso de Bacharelado em Antropologia, Curso de licenciatura em Pedagogia, Curso de Administração em Gestão Organizacional, Curso de Licenciatura e Bacharelado em Ciências agrárias e Ambientais e o curso de Licenciatura dupla em: ciências

Biologia e Química. Desta forma, o Instituto de Natureza e Cultura assumiu definitivamente o novo formato *multicampus*.

Inicialmente foram admitidos 50 (cinquenta) alunos para cada curso, totalizando 300 (trezentos) acadêmicos por ingresso anualmente, esses ingressos de discentes são realizados através de processos seletivos. Visando o preenchimento de vagas para o Instituto de Natureza e Cultura, a UFAM realizou o primeiro concurso público de títulos e provas, para os cargos de professor e magistério superior em várias áreas do conhecimento. Atualmente o INC encontra-se localizado na Rua 1º de maio e possui 77 (setenta e sete) docentes atuando em sala de aula e 30 (trinta) técnico-administrativos em educação.

2.5 AMOSTRAGEM

Aplicou-se uma amostragem não probabilística por conveniência, escolhendo-se a Coordenação Administrativa - CADM do INC como objeto deste estudo. A figura 3 mostra a infraestrutura disponível para trabalho da CADM.

Figura 3. Infraestrutura da CADM/INC.



FONTE: Dados da Pesquisa (2022).

De acordo com Freitag (2018, p. 671) “em uma amostra por conveniência, o pesquisador de campo seleciona falantes da população em estudo que se mostrem mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo, algo do tipo, caiu na rede é peixe”. [...] Diferentemente da amostra probabilística (aleatória), a amostra não probabilística apresenta viés amostral. O viés da seleção incide diretamente na representatividade da amostra.

Em propostas para descrever a comunidade em geral, os efeitos do viés de seleção se manifestam, por exemplo, pela influência humana da escolha (sentimentos, afinidades, atitudes, etc.), pela cobertura inadequada da população, pela inabilidade para encontrar certos segmentos da população, pela falta de cooperação em alguns subgrupos (TAGLIAMONTE, 2006).

2.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa utilizaram-se dois tipos de instrumentos de coleta de dados. Primeiramente, utilizou-se da observação participante artificial, realizada durante o estágio supervisionado na Coordenação Administrativa do INC.

Segundo Marconi e Lakatos (2018) a observação participativa é aquela que “consiste na participação real da pesquisa com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele”. Ainda segundo as autoras a observação participativa artificial é aquela que “O observador se integra ao grupo com a finalidade de obter informações”. Posteriormente a isto, aplicou-se uma entrevista semiestruturada na Coordenadora Administrativa do INC.

Para Laville & Dionne (1999), o recurso da entrevista semiestruturada proporciona uma flexibilidade à coleta de dados, assim como uma maior abertura ao entrevistado, tornando dessa forma as respostas mais fidedignas, a qual se traduz através de uma série de perguntas que seguem o fio condutor que é a raiz da problemática, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas, na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento.

A entrevista semiestruturada foi elaborada com intuito de entender quais ferramentas e como eram aplicadas na coordenação administrativa, foram realizadas algumas perguntas ao responsável pelo aquele setor do instituto de natureza e cultura, a estrutura dos questionamentos foram embasados nas ferramentas que são utilizadas para a melhoria dos processos organizacionais. Foi perguntado na entrevista quais eram os métodos utilizados para a elaboração e arquivamento de todas as atividades que eram elaboradas no lugar pesquisado.

As perguntas realizadas na entrevista foram gravadas em áudio com aparelho celular, que após terminado todo o questionário descrito na parte escrita na pesquisa. O tempo médio para obtenção de cada pergunta foi de 10 (dez) minutos, pois cada

resposta da entrevista dependia das informações do conteúdo a ser pesquisado em documentos ou sistemas de informações na coordenação administrativa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 GESTÃO PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DA COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA

3.1.1 Identificação dos Processos Organizacionais

De acordo com a entrevista semiestruturada realizada na Coordenadora Administrativa, identificou-se que naquele setor são organizados e direcionados diversos processos organizacionais. A seguir, descreveremos os principais processos organizacionais que são administrados pela Coordenação Administrativa - CADM, conforme dados obtidos na entrevista semiestruturada.

Os principais processos organizacionais da CADM atualmente são gerados a partir do Sistema Eletrônico de Informação – SEI. Desta forma, constata-se que o planejamento, organização, direção e controle dos processos do INC, tanto pela Coordenação Administrativa como por seus colaboradores é realizado, quase que exclusivamente, por esse sistema de informação.

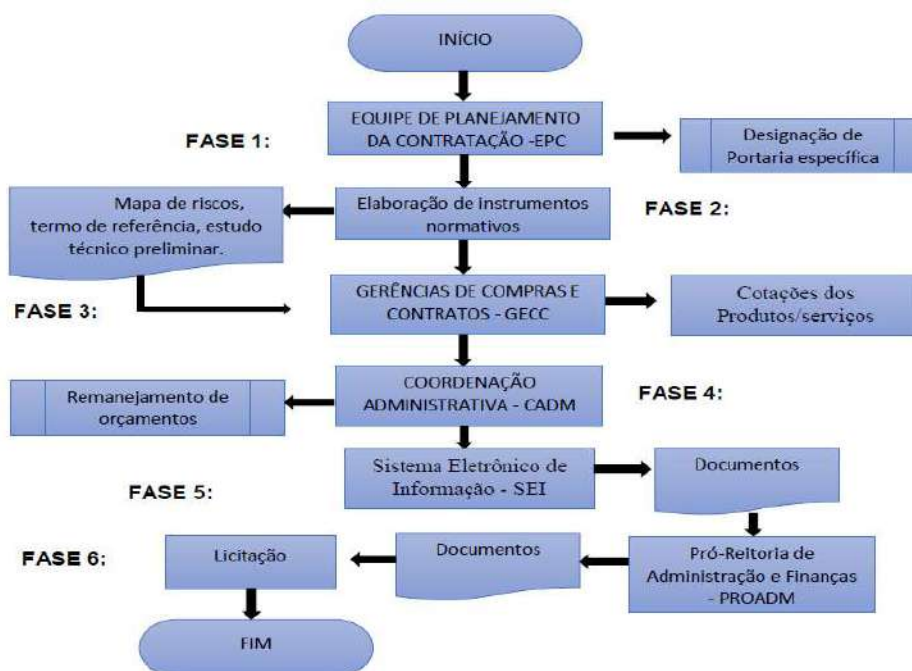
Este sistema de informação atualmente é adotado por toda a Universidade Federal do Amazonas - UFAM desde o ano de 2019. Sendo o Instituto de Natureza e Cultura – INC uma unidade vinculada à esta Instituição de Ensino Superior - IES, os seus processos desde aquela época não são mais físicos (impressos e manuseados), ou seja, estes processos são executados digitalmente (nuvem de dados, banco de dados).

Os processos administrativos são gerados e executados por várias unidades do SEI, que são criadas de acordo com cada departamento do Instituto de Natureza e Cultura. Quando são criadas as demandas, estes processos são enviados para as unidades, cabendo a cada uma das unidades responderem pelos processos de acordo a necessidade de realização das atividades.

Sobre os processos da Coordenação Administrativa estes são planejados e organizados conforme a matéria de suas gerências administrativas, sendo: Gerência de Patrimônio, Materiais e Manutenção - GPMM, Gestão de Tecnologia da Informação - GTI e Gestão de Compras e Contratos – GECC. Essas gerências encontram-se subordinadas a coordenação administrativa, sendo que cada uma destas está destinada a tratar de assuntos diferentes sobre os processos organizacionais realizados dentro no Instituto de Natureza e Cultura.

Um dos principais processos organizacionais da Coordenação Administrativa são aqueles realizados para a contratação de serviços terceirizados. Esse processo é iniciado e controlado pela CADM no Sistema Eletrônico de Informação -SEI, E esses processos encontram-se dividindo-se em algumas fases administrativas, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4. Fluxograma de Processos Organizacionais da CADM/INC.



FONTE: Dados da Pesquisa (2022).

Desta forma, verificou-se que são realizados vários processos no Instituto de Natureza e Cultura e todos tem uma grande circulação dentro desta Unidade Acadêmica. Sendo que, cada setor administrativo tem parcial autonomia para realização de atividades dentro de sua competência.

Outro processo principal identificado foram aqueles realizados para as compras e aquisições de produtos/equipamentos, sendo que, basicamente, seguem as mesmas fases descritas anteriormente utilizadas para a contratação de serviço terceirizado. Estes processos são iniciados (planejados)no ano anterior que antecede a compra/aquisição de determinado produto/equipamento. Para tanto, é realizado um planejamento em todos os setores do INC, cabendo a estes informar as necessidades de demanda para compra e aquisição para ano em planejamento.

A Coordenação Administrativa subordina as demais gerencias de sua estrutura administrativa para a realização dos processos do INC. Então geralmente todos os

processos que acontecem na instituição tem início no setor pesquisado. Por exemplo, para o processo de compra/aquisição, geralmente o setor demandante pergunta à GPMM qual a quantidade de produto/equipamento que possuem em estoque, o que desejam de novo para a realização de suas atividades. Cabendo necessariamente à CADM controlar os processos de estocagem ou iniciar novo processo para compra/aquisição de novos produtos/equipamentos para os demais setores do INC.

Os processos de planejamento de contratação, aquisição de materiais, demanda por serviços e outros, são iniciados e organizados pela CADM. Alguns destes processos podem ser verificados fisicamente pois estão arquivados e organizados em pastas de arquivos dentro do setor como mostra a Figura 5. Contudo, a maioria dos processos da CADM é arquivada digitalmente no SEI, como mostra a Figura 6.

Figura 5. Arquivo de processos físicos da CADM/INC.



FONTE: Dados da Pesquisa (2022).

Figura 6. Tela inicial do Sistema Eletrônico de Informações – SEI.



FONTE: Dados da Pesquisa (2022).

Esses arquivos físicos encontrados na CADM são de anos anteriores à implantação do SEI, pois, a partir de 2019 os processos passaram a ser arquivados de forma eletrônica (virtual).

Todos eles podem ser localizados de forma rápida no SEI, inclusive alguns processos antigos que estão arquivados fisicamente na CADM. Isso faz com que seja mais preciso e prático a sua localização em qualquer lugar por esse sistema eletrônico, facilitando assim a sua utilização para os demais processos que ainda vão ser aplicados no INC.

A implantação do Sistema Eletrônico de Informação no Instituto de Natureza e Cultura a partir de 2019 facilitou a forma que alguns processos eram realizados e inseridos no sistema. O instituto não precisou exatamente inserir processos antigos antes da implantação desse sistema, aqueles processos que eram realizados em meio físico permaneceram como estavam, e os novos processos iriam ser inseridos eletronicamente.

O processo de aprendizado do SEI foi algo que levou mais tempo, e mesmo com o passar dos anos ainda se descobrem coisas novas na aplicação destes processos no sistema eletrônico. Observou-se que no Sistema eletrônico de Informação são criadas algumas pastas para a organização de todos os processos que serão realizados, e servem de modelo para outras atividades que são inseridas no INC.

Com as mudanças direcionais muitos processos que eram feitos no INC foram devolvidos para que fossem corrigidos alguns erros na sua elaboração. Diante isto foram criadas portarias que tem o objetivo de formalizar o que cada processo realizado na coordenação administrativa deveria dispor. Esse processo de adaptação foi um período extenso, e em alguns momentos ainda restam algumas dúvidas. Certos processos quando precisam ser aplicados no INC ainda necessitam de uma orientação vinda da UFAM/Manaus. Não foi observado que a UFAM possua um manual de como esses procedimentos devem ser realizados.

A relação de parceria entre a UFAM/Manaus e o INC é essencial para que o fluxo dos processos e já aplicado da melhor maneira. A CADM junto com a Coordenação Acadêmica - CACAD tem como atribuição auxiliar o diretor do instituto. Com a reestruturação administrativa ajustou-se algumas atividades para serem realizadas em outros setores.

Com o novo regulamento da PROAD Mas maiorias dos processos devem receber suporte da CADM, pois alguns setores acadêmicos ainda não possuem total conhecimento para realizar essas atividades. Cabendo assim à CADM e CACAD assumirem a responsabilidade de liderar, acompanhar e elaborar os documentos precisos para a efetivação dos processos.

Contatou-se com a realização desta pesquisa que a CADM executa uma função essencial de auxiliar e organizar os processos e sistemas administrativos do INC, envolvendo todo o corpo técnico-administrativo do Instituto. Por vezes, a falta de servidores na coordenação administrativa faz com que os processos sejam realizados de forma mais lenta, mas com a necessidade dos outros setores estes recebem mais atenção na questão de elaboração das atividades.

Observou-se que a CADM realiza o acompanhar o orçamento da unidade e a aplicação dos processos do Instituto de Natureza e Cultura. Contudo, embora sejam analisados o que vai ser feito em determinado ano, o INC não possui autonomia para chegar a executar qualquer atividade, pois ainda precisa da ordenação da UFAM/Manaus. Então mesmo que os processos sejam pensados e criados na coordenação administrativa, estes são liberados para execução apenas depois da ordem geral da PROADM.

3.1.2 Avaliação da Gestão dos Processos Organizacionais

Observou-se que a maioria dos interessados pelos processos organizacionais não atuam diretamente ligado à CADM. Com o passar dos anos foram tentadas diversas vezes realizar o mapeamento dos processos organizacionais do INC.

A própria UFAM já tentou realizar o Manual de procedimento através dos fluxogramas. Segundo a entrevistada, certa vez os coordenadores e alguns funcionários da UFAM/Manaus vieram ao INC para realização a aplicação e ensinamento desses processos. Mas pelo fato dos servidores do INC não terem bastante entendimento naquele período não foram compreendidos a real forma de organizar e efetivar os processos.

Naquele período os servidores realizavam as atividades pertinentes ao INC de forma aleatória, não tinham noção que precisariam de um mapeamento de todos os processos, como todos funcionam nesse tempo os processos eram feitos de acordo com o que a pessoa tinha conhecimento, não havia um roteiro a ser seguido para a

elaboração de tudo que ocorria na coordenação administrativa. A intenção do INC em relação aos processos era que todas as ações e atividades fossem mapeados para que sua elaboração fosse mais precisa, mas ainda existe uma carência da organização desse modelo de gestão para a facilidade do uso pelos servidores da coordenação administrativa e demais setores.

A UFAM não deixou bem claro aos servidores do INC com realizar todos os processos, existem alguns manuais de procedimento, mas isto não é posto em prática pelos funcionários.

O INC criou um fluxograma dos processos organizacionais, mas não foram divulgados resultados precisos da criação desse fluxograma. A ideia inicial era fazer as reestruturações dos processos e em seguida buscar o mapeamento e levantamento das atividades que eram feitas no INC.

A reestruturação dos processos organizacionais foi apenas iniciada, sendo necessários alguns ajustes para que possa ser concluída e assim ser apresentada ao INC, para que com isso cada setor possa funcionar de acordo com esse fluxo, facilitando mais ainda a aplicação desses processos.

A inexperiência na realização dos processos fez com que as atividades fossem realizadas de forma mais lenta pelos novos servidores que faziam parte da CADM e demais setores do INC. A falta de alguns profissionais qualificados para atuar em determinada área é ponto chave na elaboração dos processos organizacionais.

O INC não possui um documento ou plano com todos os procedimentos utilizados na realização destes processos, coisa que facilitaria o trabalho dos servidores, pois seria apenas acompanhar o que deveria ser realizado. A falta de esclarecimento de como deveria ser realizado os processos faz com que haja um atraso em boa parte do que é feito na CADM.

Se no INC houvesse em curso um plano descrito ou fluxograma de como devem ser aplicados os processos, dependendo do tempo de aplicação deste já poderia se notar uma inserção no meio interno do INC. Todos os servidores que fossem responsáveis pelo seu setor já poderiam verificar esses dados e observar a forma que é aplicado o processo organizacional de acordo com sua realidade.

Como o INC não possui nenhum fluxograma registrado faz com que os servidores fiquem mais propensos a aplicarem os processos que já estão acostumados a realizar. A ausência desse fluxograma bem estruturado para a

aplicação de seus processos acaba fazendo com que as atividades do INC sejam realizadas de forma aleatória pelos servidores.

Aqueles processos organizacionais que já são do conhecimento destes servidores, são realizados com mais facilidade, mesmo sem ter um corpo de elaboração exatamente estruturado. Recentemente foi criado um organograma onde envolve a Direção do INC, Coordenação Acadêmica, Coordenação Administrativa e as gerências que estão subordinadas, que são de total conhecimento dos servidores, mas existe a falta de uma exposição para os acadêmicos que não possuem conhecimento de como esses processos são realizados.

Para aqueles fluxogramas e organogramas que são utilizados pelo INC e encontram-se definidos existe o meio de aplicação, sempre buscando adequar a realidade vivida na coordenação administrativa.

Existem alguns fluxogramas de processos que não estão estruturados e não passam pela CADM, mas, sobretudo aqueles fluxogramas que já estão em prática que atendem ao organograma que a instituição propõe para a realização de seus processos.

Ainda que existam alguns fluxogramas que não atendem o que é proposto pela organização. Observando-se a estrutura organizacional percebeu-se que algumas Gerências do INC foram recentemente criadas, mas não eram aplicadas de acordo com a realidade verificada, pois todos os processos que são planejados e criados precisam de uma supervisão ou autorização de terceiros. Desta forma, verifica-se uma carência de setor responsável pelo fluxograma das atividades, análise de informações e levantamento de dados, este fundamental para auxiliar a CADM no planejamento, organização e controle dos processos organizacionais que são realizados no Instituto de Natureza e Cultura.

A CADM verificou essa necessidade da criação de novas gerências para administrar alguns dos processos que são realizados no INC. Exatamente por isso que a CADM iniciou o processo de reestruturação administrativa do INC há alguns anos, numa tentativa de moldar esses setores às atividades que eram realmente realizadas, de forma mais precisa e direcionado ao setor mais adequado ao assunto.

Essas mudanças que foram realizadas nos setores e alguns processos foram aplicadas se espelhando na UFAM/Manaus, que possui coordenações específicas para realização das atividades desejadas. Diversas gerências foram criadas para

auxiliar o administrativo do INC, na maioria das vezes buscando realizar os processos de uma forma precisa de acordo com o que o INC possui como necessidade.

3.2 PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Verificou-se que o Instituto de Natureza e Cultura, possui como proposta a criação de comissões de sejam responsáveis por trabalhar todos os fluxos de processos, repensando esses dados e colocando-os em forma escrita para que o servidor que forem aplicar um novo processo tenha mais praticidade e fluidez no que estar realizando, tendo por objetivo a realização de um levantamento dos processos que são feitos em cada setor. Após uma análise de informações tudo deveria ser regulamentado por essas comissões. A falta de um arquivo onde os fluxos estejam realmente definidos é essencial para aperfeiçoar os processos. Uma equipe que tivesse como prioridade acompanhar o que é realizado no INC, para que as atividades e criação de processos tivessem mais resultados positivos e precisos.

Uma quantidade maior de servidores também é uma proposta aceitável que consideravelmente melhoraria bastante a elaboração de novos processos e estudos, pois atualmente os servidores que estão efetivos em seus setores possuem diversas tarefas para realizar, e acredita-se que ao inserir uma comissão que tivesse responsável por criar, acompanhar e auxiliar os fluxogramas do instituto, tais processos caminhariam bem mais rápido.

Para Lemos (2015) a otimização de processos é indispensável. Ainda segundo o autor, é preciso mapear os processos, propor mudanças baseadas na análise prévia e controlar as mudanças realizadas. Os processos são formas de sintetizar as atividades de trabalho em organizações administrativas. Eles informam a direção, as ações e as rotinas por meio das quais o trabalho se deve organizar. Seus objetivos geram resultados definidos para facilitar a organização e agregar valores à instituição.

Um estudo voltado para a força de trabalho seria essencial para a melhoria da relação dos servidores na elaboração dos processos. A proposta de mão de obra qualificada com profissionais capacitados para trabalhar em sua área de formação seria um fator chave na realização desses processos com maior efetividade, pois quando já existe uma estrutura a seguir e o servidor já possui conhecimento do que é preciso realizar todos os processos seriam mais otimizados e invés de ficar muitos

dias em determinada atividade poderia certamente trabalhar em outras coisas que o instituto necessita.

A elaboração de um fluxograma próprio com todos os dados e processos já realizados no instituto seria outra proposta ideal para a melhoria das atividades, pois existe uma maior probabilidade de se realizar os processos de acordo com os conceitos administrativos. Seguir um cronograma faz com que todas as atividades sejam descritas de um modo formal, sem desvios do plano correto dos processos, sendo possível analisar, transparecer, e não permitindo que haja impessoalidade no que é realizado tanto no instituto como um todo. Uma Reestruturação nos setores administrativos seria uma proposta interessante, definir cada servidor para tomar determinada decisão em relação aos processos que são realizados em cada coordenação da instituição.

O INC tem por finalidade a sua restrição institucional, seus objetivos e suas metas, é tratada de forma superior ao Conselho Universitário da UFAM na capital Manaus. A observação interna é bastante utilizada pelos servidores da coordenação administrativa, absorvendo o que de melhor tem sido realizado pelas demais unidades dentro da própria instituição, e de repente aplicar na coordenação para a melhoria dos processos organizacionais. A procura e análise de informações em outros setores é bastante utilizada para a otimização das atividades que veem sendo realizadas no instituto.

A coleta de dados e o compartilhamento de experiências é uma prática que é usada na CADM, diante do que é observado em determinados locais, para que seja feito uma “cópia” ou melhoria desses processos. A ferramenta de *benchmarking* é inserido como um apoio para as atividades que estão sendo realizadas. Segundo Madeira (1999) o *benchmarking*² é mais do que roubar ideias, e ele só funciona se perceber o que o que está a copiar; em termos práticos quando uma organização pretende adaptar um novo método de contabilidade de gestão.

A utilização do *empowerment*³ desde o princípio foi um fator importante dentro do INC, sendo entendido que cada setor possui uma pessoa afrente dos seus processos e esse servidor tem autonomia para tomada de decisões na realização de

² *Benchmarking* é termo em inglês que significa um processo de estudo da concorrência, podendo ser também, uma análise profunda das melhores práticas usadas por empresas de um mesmo setor que o seu e que podem ser replicadas no seu empreendimento.

³ *Empowerment* é um termo em inglês que significa “empoderar”, ou seja, responsabilizar os funcionários por suas ações, tornando-os mais proficientes, proativos e donos de suas decisões.

suas atividades. Cabe ao funcionário observar, planejar e aplicar processos que sejam de sua competência, independente de uma ordem da CADM. O início dos processos ocorre na CADM, mas a falta de um fluxograma faz com que os processos e atividades sejam realizados de forma verbal, aonde o servidor chega no setor que deseja de um apoio e pede informações ou ajuda para efetivar o que deseja, muitas das vezes cabe à coordenação formalizar algumas demandas que são destinadas ao instituto de Natureza e Cultura.

Diante os dados que foram coletados e expostos anteriormente, apresentamos no Quadro 2 algumas propostas que consideramos relevantes para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais da CADM.

Quadro 2. Propostas para o Aperfeiçoamento dos Processos Organizacionais da CADM.

Propostas	Efeitos Esperados	Impactos Esperados
Criação de comissões especiais responsáveis pelos fluxos de processos da coordenação administrativa e dos demais setores	Melhor organização e compreensão dos fluxos processuais	Redução da força de Trabalho; Redução do cansaço acumulado do Servidor
Aumento do quantitativo de servidores	Eficácia e praticidade nos processos	Melhor compreensão das funções e atribuições por parte dos servidores; Melhor distribuição da força de trabalho;
Definição de prazos para os Processos	Rapidez nos processos. Mas tempo para outras atividades.	Redução da imperfeição e erros na análise de dados; Informações suficientes para a tomada de decisão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Acredita-se que implementando estas ações descritas no Quadro 2 os processos organizacionais da CADM serão realizados com mais eficiência, ou seja, com mais organização, direção e controle, atingindo os resultados com mais eficácia e efetividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu um melhor conhecimento e identificação dos processos organizacionais que são realizados pela Coordenação Administrativa, sendo de fundamental importância para o entendimento do funcionamento das atividades realizadas no Instituto de Natureza e Cultura. Desta forma, pôde-se visualizar como eles estão distribuídos na Unidade, permitindo-se identificar uma carência de funcionários para colaborar com o setor, principalmente, para auxiliar no planejamento e organização dos processos organizacionais.

É importante ressaltar, que esta pesquisa encontrou dificuldades para compreender o funcionamento dos processos organizacionais, pois identificou-se que a Coordenação Administrativa assim como os demais setores do INC não possui fluxograma formais e detalhados de como estão distribuídas as atividades dos setores.

Além do mais, esta pesquisa colaborou no sentido de aprimorar a elaboração de alguns documentos, levantamento de informações sobre os processos, cotações em setores parceiros da coordenação administrativa, e contribuição para uma futura gestão dos processos organizacionais do Instituto de Natureza e Cultura.

A pesquisa teve como objetivo a descoberta de alguns processos existentes, onde um dos principais é a contratação de serviços terceirizados. Sendo esse processo iniciado e controlado pela Coordenação Administrativa no Sistema eletrônico de Informação.

Desta forma, verificou-se que são realizados vários processos no INC e todos tem uma grande circulação dentro desta Unidade Acadêmica. Sendo que, cada setor administrativo tem parcial autonomia para realização de atividades dentro de sua competência.

A proposta de otimização de processos é algo essencial, pois contribui para a melhoria e praticidade das atividades da coordenação administrativa, ao elaborar e colocar em prática tudo que é pedido criado. A proposta sugerida na pesquisa sobre a criação de comissões certamente é crucial para a fluidez dos processos, pois através dessa proposta as atividades serão realizadas em menos tempos permitindo que possam ser realizadas outras situações dentro da coordenação administrativa ou do próprio INC. Uma quantidade maior de servidores também é uma proposta aceitável que melhoraria consideravelmente a elaboração de novos processos e estudos, pois

atualmente os servidores que estão alocados em seus setores possuem diversas tarefas para realizar, e acredita-se que ao inserir uma comissão que tivesse responsável por criar, acompanhar e auxiliar os fluxogramas do instituto, tais processos caminhariam bem mais rápido.

Ao realizar uma pesquisa voltada para os processos organizacionais, pode-se compreender que os processos na prática funcionam de forma mais corrida e algumas vezes mais organizadas. Os processos no setor administrativo precisam ser bem mais estruturados e elaborados de forma precisa para que sejam aplicadas de forma que possa trazer resultados positivos a organização. Analisando-se a participação e a aplicação de atividades na Coordenação Administrativa permitiu-se uma visão processual expandisse-se em meio a diversificação dos processos e na abrangência que todos assumem no ramo administrativo.

Sugere-se aos trabalhos posteriores que ao se aplicar uma pesquisa voltada para a identificação dos processos organizacionais de qualquer organização, é fundamental uma análise de todos os fatores e dados que a empresa possui como o levantamento de informações, *empowerment*, reengenharia, organograma, fluxograma. Isto seria crucial para que o pesquisador tenha seu estudo voltado somente para o local de pesquisa, identificando todos os pontos chaves que deseja ter como base de dados que contribuam com o foco da sua pesquisa, conhecer um pouco mais sobre os diferentes tipos de processos e quais deles são aplicados e quais devem ser inseridos para a melhoria das atividades na organização.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, V.; UCHÔA, C. **Processo eletrônico nacional: sua construção colaborativa e suas perspectivas**. 2014. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/1339782/processo-eletr%C3%B4nico-nacional--sua-constru%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 10 set. 2022.
- ARAUJO, Ana Paula da Silva Fontes Lima de. **Ganhos de produtividade e redução de custos: avaliar o sistema Eletrônico de informação (SEI) a luz da análise econômica e da experiência da UnB**, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38516>> Acesso em: 13 jul. 2022.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. *Revista de Administração de Empresas* 5 (1965): 107-125. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/qLGNLyvsfHLq85QqK33XVM/?lang=pt>> Acesso em: 16 jul. 2022.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BERNARDO, Natália Mascarenhas. **Análise da usabilidade do sistema eletrônico de informações no setor público**. Monografia (graduação). Universidade de Brasília. 2016. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/15929>> Acesso em: 20 jul. 2022.
- BERSANETI, Fernando Tobal; BOUER, Gregório. **Qualidade: conceitos e aplicações em produtos, projetos e processos**. São Paulo: Blucher, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yP-uDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=o+fluxograma+%C3%A9+uma+ferramenta+essencial+em+qual+uer+programa+da+qualidade+ou+processo&ots=wA_c5V55qY&sig=jmK2Hzpolkng-xqO9Y-SHq-gk0s> Acesso em: 24 jan. 2023.
- BERWANGER, Paulo Roberto. **Modelo de organograma integrado entre setores**. 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER_.pdf?sequence> Acesso em: 15 jul. 2022.
- CAPPELLI, Claudia; LEITE, J. C. S. P. **Transparência de processos organizacionais. II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios, Universidade Federal Fluminense, LATEC, Niterói, RJ, Brasil, 2008**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/242668813_TRANSPARENCIA_DE_PROCESSOS_ORGA_NIZACIONAIS?enrichId=rgreq-3eb55f4cb9abd636a804096eaede4ffd-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI0MjY2ODQxMztBUzoxNzQ2NzcyNDI2ODc0OTNAMTQxODY1NzcvODk5NA%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf> Acesso em: 27 set. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB-CEDOC**. 2012. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/4191>> Acesso em: 14 jul. 2022.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE LIMA, Fabio Uchôas. **Processos Organizacionais**. 1993. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/38874591/Processos_Organizacionais_1.pdf> Acesso em: 13 jul. 2022.
- DE SIQUEIRA, Iony Patriota. **Indicadores de eficiência, eficácia e efetividade da manutenção**. 2006. Disponível em: <<http://www.tecnix.com.br/Downloads/Anexo-035.pdf>> Acesso em: 15 jul. 2022.
- FREITAG, Raquel Meister K. **Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?** *Revista de estudos da linguagem*, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/194798282.pdf>> Acesso em 12 jul. 2022.

GARVIN, D. **The processes of organization and management.** *Sloan Management Review*, v. 39, n.4, Summer, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4.ed São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, José E. Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/mkmmhVjFCVSjhqPtZWCpHTQ/?lang=pt&format=html>> Acesso em: 27 ago. 2022.

GOODE, William J., HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed: Belo Horizonte: Editora UFMQ, 1999.

LEITE, Israel de Oliveira. **Contribuição dos processos gerenciais para o alinhamento estratégico: um estudo em empresas juniores.** 2013. Disponível em: <<https://bdm.unb.br/handle/10483/5193>> Acesso em: 17 jul. 2022.

LEMOS, Gabriel Bittencourt. **Otimização de Processos Organizacionais.** 2015. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/29151/29151.PDF>> Acesso em: 20 jul. 2022.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 1986. Disponível em <<http://www.emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/download/1971/1710>> Acesso em: 20 jul. 2022.

MADEIRA, Paulo. **Benchmarking: a arte de copiar.** *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)*. 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/964>> Acesso em: 15 jul. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1990. Disponível em: https://www.academia.edu/download/%2061219682/Lakatos_e_Marconi_-_Tecnicas_de_pesquisa20191114-31612-di2isl.pdf> Acesso em: 05 ago. 2022.

MARKS, Sikberto Renaldo. **Estrutura e processos organizacionais.** 2008. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/textobase.pdf>> Acesso em: 03 ago. 2022.

MARTELLI, Anderson et al. **Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas.** *Brazilian Applied Science Review*, v. 4, n. 2. 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BASR/article/view/7974>> Acesso em: 24 set. 2022.

MATTOS, Marcos Eduardo de. **Processos organizacionais.** São Paulo: Sol, 2011. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/38874591/Processos_Organizacionais_1.pdf> Acesso em 20 set. 2022.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/34994949/Criando_Organizacoes_Eficazes_-_Mitzberg.pdf> Acesso em: 27 jul. 2022

MOREIRA, Herivelto; CALLEFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador.** 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSTARDEIRO, Priscila Hoehr. **Estudo do Caso da Falência da Varig a luz da cadeia de valor de Porter**. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/35303>> Acesso em: 22 set. 2022.

NASCIMENTO, Paulo Roberto Da Silva. **Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): estudo de caso da Universidade de Brasília**. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/25314>> Acesso em: 27 set. 2022

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. **Pesquisa científica: conceitos básicos. ID on line. Revista de psicologia**. v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016. Disponível em: <<http://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390>> acesso em: 26 set. 2022.

ROCHA, Daniela Torres; DE TOLEDO TITO, Marcos; TITO, Maira. **A Gestão por Processos na Administração Pública**. Revista de Direito Público da Procuradoria – Geral do Município de Londrina, v. 4,n. 1, p. 51-60, 2015. Disponível em: <<http://www.aprolon.com.br/pkp/ojs/index.php/rdp-pgmlondrina/article/view/85>> Acesso em: 17 ago. 2022.

SARAIVA, André. **A Implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações**. Escola Nacional de Administração Pública. 2018. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>> Acesso em: 20 ago. 2022.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organizações rurais & agroindustriais, v. 7,n, 1, p. 70-81, 2005. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2022.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica. Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf?sequ>> Acesso em: 14 ago. 2022.

TAGLIAMONTE, Sali. **Analyzing Sociolinguistic Variation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: <https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/168101/mod_forum/attachment/267608/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf> Acesso em: 18 ago. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/HumbertoCosta/publication/348787968_Case_Study_-_Planning_and_Methods/links/60106a5b92851c2d4df68616/Case-Study-Planning-and-Methods.pdf> Acesso em: 24 jan. 2023.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr Responsável pela Coordenação Administrativa (a) para participar da pesquisa “**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NO INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA**”, sob a responsabilidade do pesquisador **MARCOS NATANIEL OLIVEIRA MELLO**.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de depoimentos e respostas a perguntas formuladas pelo pesquisador.

Se você aceitar estará contribuindo para a coleta de dados para a realização do meu **Trabalho de Pesquisa** na Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

Se depois de consentir em sua participação o Sr. Marcos Nataniel Oliveira Mello desistir de continuar participando, tem liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O Sr. Marcos Nataniel Oliveira Mello não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. **Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.** Para qualquer outra informação, o (a) Sr.(a) Coordenador Administrativo poderá entrar em contato com o pesquisador na UFAM/BC, pelo telefone (97) 984514639, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, Manaus-AM, telefone (92)3305-5130.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando com uma via cada um de nós.

Assinatura do Participante

Data: ____/____/____

Assinatura do Pesquisador Responsável

AUTORIZAÇÃO DE REGISTROS FOTOGRÁFICOS

Lugar da Pesquisa: Coordenação Administrativa do INC

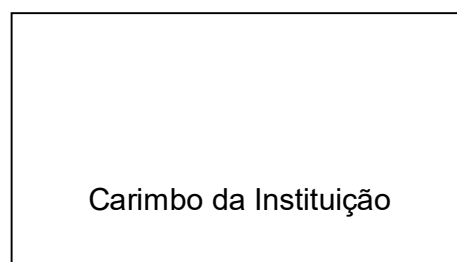
Participante:

Autorizo, para os devidos fins, o discente da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, do Instituto de Natureza e Cultura – INC em Benjamin Constant – AM, nome: **MARCOS NATANIEL OLIVEIRA MELLO**, a obter registros fotográficos durante as atividades do seu trabalho de Pesquisa intitulado “**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NO INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA**”. Por considerar que tais registros tornam-se necessários ao desenvolvimento da pesquisa e ao alcance dos objetivos propostos, somente para fins de pesquisa.

Por ser verdade, firmamos a presente declaração para os efeitos legais e de direito.

_____, _____ de _____ de 2022.

Participante



CARTA DE ACEITE

Lugar da Pesquisa: _____

APÊNDICES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

**PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO
DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NO INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA**

- 1 – De um modo geral, como ocorre a gestão dos processos organizacionais neste setor?
- 2 – Houve algum estudo para mapeamento e otimização dos processos organizacionais?
- 3 – Tem-se conhecimento sobre o fluxo dos processos organizacionais? (fluxograma)
- 4 – Tem-se conhecimento sobre o organograma institucional?
- 5 – Os fluxos dos processos estão alinhados ao organograma instituído?
- 6 – Você já observou/aplicou alguma técnica de arquitetura organizacional neste setor?
- 7 - Você já observou/aplicou alguma técnica de *benchmarking* neste setor?
- 8 - Você já observou/aplicou alguma técnica de *empowerment* neste setor?
- 9 - Você já observou/aplicou alguma técnica de reengenharia organizacional neste setor?