
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA APLICAÇÃO DE MODELAGEM DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO

Laion Silva de Freitas
Faculdade de Informação e Comunicação - Universidade Federal de Goiás
laiongyn@hotmail.com

Douglas Farias Cordeiro
Faculdade de Informação e Comunicação - Universidade Federal de Goiás
cordeiro@ufg.br

Resumo: Descrevendo a gestão de processos e sua importância tanto para instituições como para empresas privadas, este trabalho propõe um estudo de caso realizado em departamentos, com alunos, servidores e gestores, de uma Instituição Federal de Ensino Superior, no qual objetiva analisar a influência da cultura organizacional em gestão de processos na instituição, baseado na coleta de dados por meio de questionário e entrevista. Os resultados alcançados mostraram as barreiras organizacionais que podem impedir a implantação da visão por processos em todos os departamentos da instituição, o que pode ocorrer em outras instituições públicas, também em organizações e empresas privadas.

Palavras-chave: Processos. Gestão. Instituições Públicas. Cultura Organizacional.

Abstract: Describing a process management and its importance for both institutions and private companies, this paper proposes a case study conducted in departments, with students, servers and managers, of a Federal Higher Education Institution, in which it aims to analyze the influence of organizational culture in process management at the institution, based on data collection through questionnaire and interview. The results showed that organizational barriers could impede the implementation of process vision in all departments, which can occur in other public institutions, also in private organizations and companies.

Word-keys: Process. Management. Public Institutions. Organizational Culture.

1. Introdução

No âmbito organizacional, é comum se observar empresas que possuem falhas administrativas em seu ambiente de trabalho, por muitas vezes saturado, tanto por falta de uma gestão de qualidade adequada, como também pelo fato do nível estratégico não possuir uma visão de futuro, voltada para o crescimento da empresa e seu progresso no mercado. Este cenário acaba por tornar o trabalho de seus colaboradores monótono e maçante, podendo chegar a nível de não se sentirem bem e afetarem o resultado esperado. Uma das possíveis alternativas de solução para este problema está na gestão por processos, que é uma área de estudo responsável por melhorar e

aperfeiçoar o fluxo de trabalho da empresa, ou seja, os colaboradores realizam suas atividades de forma simples a fim de entregar o resultado esperado com qualidade e rapidez.

Desde os primórdios da revolução industrial, algumas empresas se preocupam em ordenar seus processos de produção e entrega de resultados, pois anteriormente, haviam áreas relacionadas a apenas um projeto específico e apenas uma área para desenvolvê-lo. Atualmente, pode-se notar que em algumas empresas que adotaram a gestão por processos como um mecanismo de melhoria contínua, uma série de resultados otimistas foram obtidos. Neste sentido, a gestão por processos surge como um recurso fundamental enquanto solução de tecnologia da informação e comunicação, tanto para as empresas privadas, como também para as públicas, que procuram atingir resultados maiores, por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Realizado por todos os colaboradores e de forma contínua, seu objetivo é voltado para entrega de resultados, ou seja, o serviço e o produto final, de forma ágil para o cliente, que é foco principal da gestão.

No contexto das instituições públicas, a relação com a gestão de processos, é que: há sim uma perspectiva de se implantar a gestão por processos neste ambiente, mas a cultura organizacional é um motivo que deve receber atenção especial, pelo fato dos colaboradores estarem acomodados com sua função constante e igual todos os dias, e ao trazer essa nova forma de trabalho, alguns poderiam não aceitar, o que também iria dificultar a implantação do modelo. A partir disso, este trabalho busca demonstrar a percepção em relação a cultura organizacional, e sua influência na gestão por processos. Para tanto, será tomado como referência um estudo de caso específico em uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal de Goiás, principalmente no que se refere às barreiras organizacionais existentes referentes à prontidão para implantação de uma visão por processos.

2. Processos de negócios

A palavra processo vem do Latim *procedere*, um verbo que indica a ação de avançar ou ir para frente, tendo sentido de método, sistema, maneira de agir ou medidas em conjunto que se tem para alcançar um objetivo. Neste sentido, em relação à gestão organizacional, um processo pode ser considerado como um fluxo de trabalho, onde são definidos insumos, produtos e serviços, dispostos através de uma sequência de atividades inter-relacionadas, que busca agregar benefícios para a empresa e possibilitar a efetivação de melhorias contínuas.

No âmbito dos processos organizacionais, Slack e Brandon-Jones (2018) afirma que este pode ser descrito como uma sequência de atividades com início, fim e objetivos bem definidos, apresentando clareza em relação ao que é tratado durante sua execução, além de definir como ou quando uma atividade deve ocorrer. Nesta mesma linha, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), destacam que um processo também deve possuir, necessariamente, como característica a possibilidade de agregar valor ao seu destinatário, devendo ser documentado, mensurável, e permitindo seu monitoramento durante toda sua execução.

A visão de gerenciamento de processos de negócios abrange todo o trabalho executado, independentemente de quais áreas funcionais ou local estejam envolvidos, podendo ser considerada como uma forma dos gestores de uma organização conscientemente melhorar e aperfeiçoar o fluxo de trabalho da mesma, otimizando assim a entrega de produtos, serviços, informações e valor aos seus clientes (GONÇALVEZ, 2000). Neste sentido, de acordo com CBOK (2013), os processos organizacionais podem ser classificados da seguinte maneira:

- Processos primários: são os processos que estão relacionados ao cliente, tais processos são essenciais para a empresa que os tem, fazendo com que as ações executadas cheguem a missão da empresa.
- Processos de suporte: estes são processos que acresce suporte aos outros processos da empresa, tanto para os primários, como para os gerenciais, tendo a possibilidade de dar suporte também aos processos de suporte de segundo nível e assim continuamente.
- Processos de gerenciamento: o objetivo desses processos é verificar, conferir e atuar no presente e no futuro da organização, sendo essenciais para conservar e garantir que a operação da empresa esteja de acordo com sua missão, visão e objetivo.

No contexto da gestão de processos, a modelagem pode ser descrita como sendo uma das principais etapas, sendo fundamental para a compreensão e detalhamento dos processos, os quais podem envolver trabalhos, atores, departamentos, etc. De acordo com CBOK (2013), a modelagem de processos que é definida como um conjunto de ações ou atividades que estão envolvidas na elaboração de representações dos processos que existem dentro da organização. Dumas *et al.* (2018) confirma isso explicando que a modelagem de processos demonstra uma visão geral para detectar, registrar, averiguar e propor melhorias, sendo considerado o ponto inicial da implantação de BPM em uma organização. Além disso, a modelagem é essencial no âmbito da comunicação e gestão do conhecimento, pois pode ser explorada como mecanismos de democratização do conhecimento entre os colaboradores da empresa.

Durante o processo de implementação e no próprio ciclo do gerenciamento de processos, alguns obstáculos e vantagens podem ser claramente observados. Entre as vantagens destacadas, uma das principais é o fato de que o gerenciamento de processos pode apontar, realizar e otimizar os processos organizacionais, promovendo auxílio à gestão estratégica, e gerando alternativas para monitoramento e avaliação de resultados. Por outro lado, é possível se observar alguns obstáculos na adoção de uma gestão por processos, sendo um dos mais atenuantes a cultura organizacional, a qual pode tanto favorável à um cenário característicos de uma gestão por processos, quanto também apresentar obstáculos, principalmente no que se refere à resistência de alguns colaboradores em mudar sua forma de trabalho (SHCMIEDEL *et al.*, 2015).

3. Fluxo informacional

O processo decisório nas organizações é um tema bastante extenso e com diversas contribuições na literatura. Muitos autores se propõem a estruturar modelos de tomadas de decisões, e tais modelos guiam os gestores para que façam a escolha mais adequada para a organização. Neste contexto, é fundamental pontuar que as organizações estão em um cenário de constante mudança, sendo incontestavelmente influenciadas por esse processo, o que acaba por gerar uma necessidade de atenção e alerta por parte de seus gestores, de modo a acompanhar o que os ambientes interno e externo revelam em relação às ameaças e oportunidades existentes. Para Freeman (1995), o processo abrange a notação de um problema específico que terá a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar, caso seja uma oportunidade.

Do mesmo modo, Drucker (2001) discute sobre a necessidade de atenção por parte do gestor em relação a possuir uma visão globalizada, que permita conhecer a imagem externa gerada pela organização. Por outro lado, para Oliveira (2004) a tomada de decisão é transformação da informação analisada em ação, assim as decisões devem ser tomadas de forma ágil e certa, uma vez que o desempenho das organizações necessita da qualidade de seu gerenciamento.

Neste contexto, a relação que existe entre dado, informação e conhecimento está inerentemente associada ao fluxo de informação, que nas organizações auxiliam na tomada de decisão. Segundo Freitas (2005), o fluxo de informação é um curso de eventos que ocorrem desde a criação da informação pelo emissor, até seu recebimento pelo receptor, gerando o conhecimento individual e coletivo. Desta maneira, o fluxo informacional permite estruturar e distribuir as informações em um ambiente específico, definido por Jamil (2001) como uma transferência de dados de uma unidade colaborativa para outra.

Valentim (2010) qualifica fluxos de informação como: estruturados (formais) e não-estruturados (informais). Os fluxos estruturados são os visíveis, os quais resultam das tarefas e atividades refeitas, definidas especificações e normas claras, os quais são registrados em diferentes suportes, circulando em vários ambientes e meios. Já os fluxos não-estruturados são invisíveis, quase não são registrados, e resultam da experiência do usuário compartilhada dentro da organização, assim como da cultura organizacional existente. Os fluxos estruturados podem percorrer todo o ambiente da organização, estes fluxos informacionais são insumos para o desenvolvimento de atividades ou tarefas, promovendo a interação de pessoas e setores, e possibilitando a geração de valor agregado às informações, estando diretamente ligados à comunicação.

A comunicação pode ter relação com os aspectos interpessoais, sociais e organizacionais, assim como com os processos, mensagens, pessoas e significados (MARCHIORI, 2011). Para Kunsch (2003), a comunicação possui diferentes categorias que entremeiam suas atividades, atuando de forma conjunta a outras áreas, buscando alcançar de maneira correta os objetivos da organização. Deetz (2010) afirma que a comunicação sempre é tratada como uma ferramenta das atividades organizacionais, que transmitem significados e informações, assim como os diferentes efeitos causados pela mensagem. No seu conceito, a comunicação é reconhecida como um processo essencial das organizações, sendo caracterizada como eixo central entre produção e reprodução organizacional.

Bladissera (2008) ressalta que a comunicação que ocorre nas organizações não se limita aos espaços físicos, não se atém a simplificações, não permitindo ser fragmentada e nem restrita ao planejamento e execução de departamentos como relações públicas, publicidade e propaganda e similares. Ainda nesta linha, Marchiori (2011) reforça que a comunicação deve ir além da produção de sua veiculação e isso não dá a organização o status de que ela pratica a comunicação. Ainda segundo a autora, há uma nova visão nessa área, a qual valoriza e evidencia a postura do diálogo para resolver os conflitos e ter um consenso nos ambientes organizacionais.

Freire (2006) afirma que as barreiras são especificamente problemas que se dão e dois momentos: o primeiro é na criação de uma grande consciência da informação, em todos os níveis sociais, e o segundo se encontra na organização das fontes de informação que atendam às necessidades que venham dessa consciencialização. O autor ainda sugere que os responsáveis pela informação (agências e agentes da informação) promovam mecanismos para que a comunicação siga de forma correta sob três aspectos:

- Ao identificar as necessidade por grupo e usuários;
- Ao selecionar fontes relevantes para atender essa demanda;
- Se antecipar nos tipos de barreiras existentes os ruídos, assim os tipos de barreiras poderão ser classificadas por níveis.

Em Inomata et al. (2017), é discutido que as barreiras informacionais e comunicacionais estão relacionadas aos níveis: estrutural, onde se encontra as barreiras que tem relação como os processos sociais; institucional, onde são relacionadas as agências e agentes da informação; e, pessoal, que se refere às barreiras relacionadas às características dos usuários, que remete ao modelo de Wersig, discutido por Freire (2006). A questão problema das barreiras em relação à sua superação para facilitar a comunicação efetiva da informação, se concentra em desenvolver estratégias para dar fluidez a esse processo de comunicar corretamente a informação. Isso se dará quando adequar as informações a situações reais, controlando o processo de comunicação e mapear o perfil de usuários ou grupos dentro da organização. Todo esse cenário está intrinsecamente ligado à cultura organizacional, a qual pode atuar tanto como catalisador da geração de resultados, ou ainda como obstáculo ou desafio a ser tratado, exigindo especial atenção por parte dos gestores, principalmente no âmbito da implantação de novas estratégias ou modelos de gestão.

4. Cultura organizacional em instituições públicas

Para se compreender a gestão e cultura organizacional das instituições públicas, é necessário se entender a definição de cultura organizacional, instituições públicas e a cultura organizacional das instituições públicas. Neste sentido, é importante levar em conta as diversas transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos, que fizeram com que as organizações passassem a se estabelecer em um ambiente de constante comunicação, onde se torna comum a interação entre pessoas de diferentes localidades, emergindo um cenário globalizado e dinâmico. Assim os colaboradores das organizações, contribuem para que exista essa troca de informações, e conseqüentemente para que suas convicções ajudem a formar a cultura organizacional, sendo que, cada tipo de organização possui uma cultura organizacional própria, influenciada por regras, políticas, padrões, ou mesmo pelo serviço que presta.

De um modo geral, a cultura organizacional pode ser descrita como o comportamento padrão das pessoas que compõem uma organização, as crenças comuns, hábitos, sentimentos e etc. (PIRES, 2005). No âmbito das organizações públicas, ou seja, aquelas mantidas e administradas pelo governo, com o objetivo de prestar seus serviços à comunidade, uma das principais características da cultura organizacional é o peso político sobre a tomada de decisão, e as influências da burocratização dos diversos processos organizacionais, o que acaba por gerar perfis de resistência a mudanças, ou que ainda possa ocasionar deficiência no dinamismo, sinergia e obtenção de resultados, decorrentes de sofrimentos morais sofridos. De acordo com Schünke e Giongo (2018), uma cultura organizacional baseada em relações políticas e clientelistas acabam por promover relações conflituosas no que se refere a valores morais de servidores públicos e demandas a serem respondidas em suas funções.

Ainda sobre a cultura organizacional, de acordo com Pires (2005), esta pode ser compreendida como um padrão coletivo identificado em grupos, suas maneiras de pensar, agir, falar e sentir. Nesta linha, de acordo com Silva e Lourenço (2018), afirmam que a cultura

organizacional promove certa subjetividade nos colaboradores de uma organização, criando sujeitos que acabam por se tornarem maleáveis ao controle de significados, determinado pelo o que pode ser tratado e quem o pode fazer, como um meio implícito de monitoramento e fiscalização. Assim, de forma geral, a base abordada em cultura organizacional pode ser compreendida como um grupo de pessoas construindo significado a partir da realização de uma atividade ou objetivo, sendo possível identificar quais são seus atos, linguagem e costumes, que serão construídos ao longo da atividade ou do objetivo pressuposto. Associado a isso, no âmbito das instituições públicas, Carbone (2000) cita seis fatores característicos:

- **Burocratismo:** há um controle rígido sobre os procedimentos, onde a administração é muito concisa, complicada e sem foco nas necessidades do país.
- **Autoritarismo/Centralização:** está é centrada na tomada de decisão, e sua estrutura de hierarquias é muito verticalizada.
- **Aversão aos empreendedores:** não há o comportamento empreendedor, para modificar e fazer oposição ao modelo de produção atual.
- **Paternalismo:** para movimentar o pessoal e distribuir empregos, cargos e comissões, conforme o método dos interesses políticos indispensáveis.
- **Levar vantagem:** indivíduos despreparados recebem frequentemente promoção como forma de obter ganhas nos negócios do estado.
- **Reformismo:** não se interessa pelos avanços que conseguiram, há uma separação administrativa, ocultação de tecnologia e desconfiança geral.

Essas características se tornam um grande empecilho para inserção de inovações tecnológicas, uma vez que na maior parte dos casos se tem processos longos, que demandam tempo para seu desenvolvimento, sendo improvável esses projetos ficarem prontos em um único mandato governamental, gerando conflitos pela troca de colaboradores. Por outro lado, ambientes de instituições públicas, apresentam uma constante necessidade de inovação, não apenas no aspecto administrativo, mas também nos aspectos políticos, o que é potencializado pela busca por implantação de soluções tecnológicas inteligentes, assim como de modelos de gestão mais dinâmicos e que promovam a sinergia e o alinhamento estratégico organizacional, emergindo a necessidade de compreender e trabalhar com a cultura organizacional existente.

5. Metodologia

Nota-se que, organizações estruturadas por pessoas e sistemas complexos, perdem por não conseguir desempenhar um bom trabalho, acabando por deixar quem colabora e precisa delas aborrecidos e sem o serviço requisitado. Diante disso, a gestão por processos vem para otimizar esses trabalhos e dinamizar o ambiente interno da organização, gerando um grau de satisfação entre as partes. Por isso, justifica-se a importância do presente trabalho em verificar o ambiente interno de instituições públicas, onde no mesmo será observado a forma de trabalho dos colaboradores e como isso afeta no serviço final que o usuário precisa, a fim de expor o que poderá ser melhorado. Do ponto de vista prático, espera-se que o estudo contribua no sentido de demonstrar os benefícios no contexto do uso efetivo de soluções em tecnologia da informação e comunicação, especificamente no âmbito de processos de negócios.

Para a realização do presente trabalho, foram realizadas pesquisas qualitativa e quantitativa, em três diferentes etapas. A primeira etapa tratou de um levantamento sobre a visão dos discentes em relação às influências da cultura organizacional sobre os processos administrativos e pedagógicos da universidade. Nesta etapa, os resultados são apresentados através de uma análise exploratória sobre os dados coletados, sobre os quais são construídos gráficos analíticos apresentados as tendências e padrões representativos.

A segunda etapa abordou a visão dos servidores em relação ao mesmo problema. Nesta etapa são aplicadas perguntas abertas. Neste sentido, para fins de análises, é aplicada uma solução baseada em mineração de texto, através do software de análise Iramuteq. Os resultados são apresentados em termo de nuvens de palavras e grafos de similitudes, os quais se referem a uma representação a partir da interconexão semântica entre os termos, e a frequência dos mesmos nas amostras textuais.

A última etapa trata do levantamento sobre as barreiras e oportunidades existentes na implantação de processos, onde foi realizada uma pesquisa com colaboradores diretamente envolvidos com estas ações. Diante disso, as informações foram obtidas através de contato direto e indireto com os pesquisados, através de entrevistas e questionários. De semelhante forma à segunda etapa, são aplicadas soluções baseadas no uso de mineração de texto.

Para cada uma das etapas foram considerados, dentro do caso estudado, a Universidade Federal de Goiás (UFG), três grupos específicos:

- **Estudantes de graduação:** (510 respondentes);
- **Servidores:** docentes e técnicos-administrativos (30 respondentes);
- **Colaboradores diretamente envolvidos com processos de negócio:** servidores e estagiários que atuam diretamente com a modelagem e implantação de gestão de processos no âmbito da UFG (20 respondentes).

6. Resultados

6.1 Pesquisa com corpo discente

Nesta primeira etapa, a amostra considerada foi constituída por discentes de diferentes cursos de graduação, com foco na obtenção da visão deste grupo sobre as influências e impactos da cultura organizacional sobre os processos da universidade, tanto no âmbito de questões pedagógicas, quando no que se refere a processos administrativos. Neste sentido, foi aplicado um questionário aos alunos, enviado através de mala-direta, composto por doze questões de múltipla escolha.

Como pode ser observado na Figura 1, em relação à influência da cultura organizacional na UFG, 52,8% dos respondentes acreditam que a cultura não é muito forte, ou seja, há a cultura organizacional mas não muito acentuada. Para 14,7%, a cultura da UFG é sim muito acentuada, e apenas 5,8% acreditam que não há uma forte cultura na UFG. Os respondentes puderam pontuar a influência em uma faixa entre zero e dez.

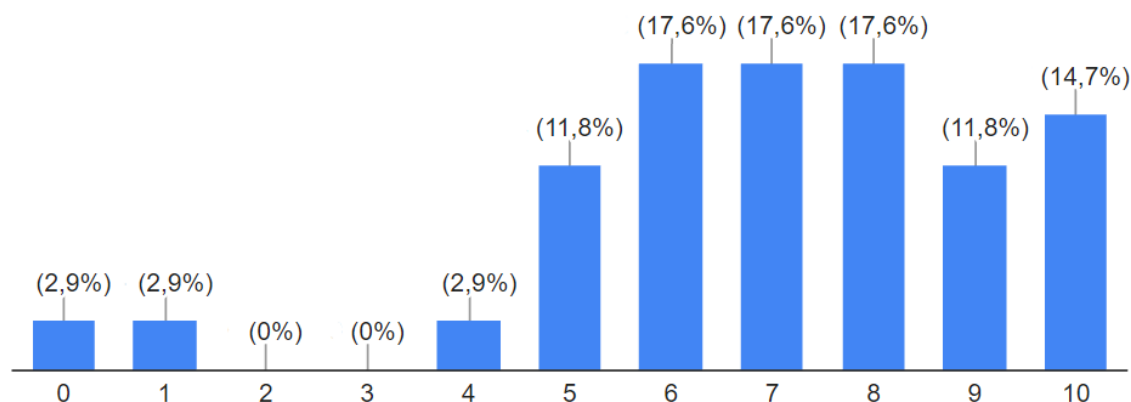


Figura 1. Influência da cultura organizacional na visão discente.
 Fonte: autores.

Na Figura 2 são apresentadas as respostas relativas à influência da cultura organizacional no modo em que o professor ministra suas aulas. Do universo de respondentes, 32,4% acreditam que a cultura organizacional influencia mas não fortemente em como o professor ministra suas aulas. Apenas 11,8% consideram que essa cultura atinge diretamente as aulas e 8,8% acreditam em não afetar as aulas.

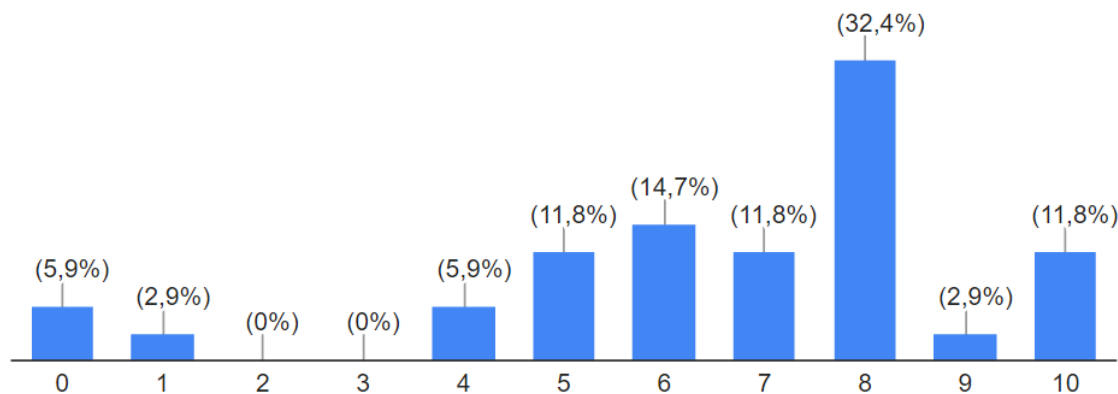


Figura 2. Influência da cultura organizacional nas aulas sob a visão discente.
 Fonte: autores.

A Figura 3 trata da relação entre a cultura organização e a coordenação de curso. Neste sentido, 35,2% consideram um meio termo, ou seja, existe uma influência parcial, seja no atendimento ou na própria resolução de processos. Para 17,6%, a cultura possui uma pequena influência nesse quesito.

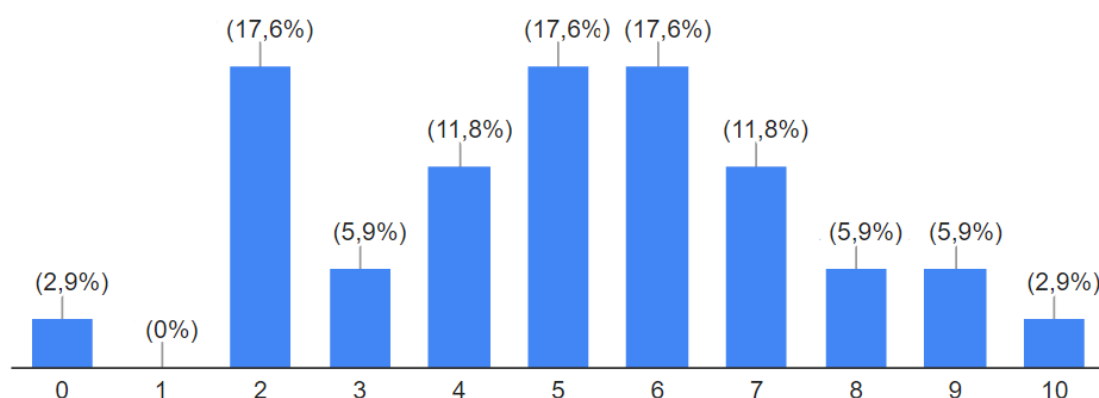


Figura 3. Influência da cultura organizacional sob a gestão das coordenações de curso sob a visão discente.

Fonte: autores.

A Figura 4-a, apresenta os resultados obtidos para a visão discente sobre a relação entre cultura organizacional e instituição pública. Nesta questão, observa-se que 73,5% dos respondentes acreditam que a cultura organizacional da UFG está relacionada ao fato de ela ser uma instituição pública. Por outro lado, 23,5% não tem a certeza se é pelo fato dessa relação, e 3% consideram que não é esse o motivo.

A Figura 4-b se refere à relação entre cultura organizacional e burocracia. De acordo com 58,8% dos que responderam a cultura organizacional da UFG causa uma grande burocracia no que diz respeito aos seus processos. Para 32,4% deles não sabem e 8,8% dizem que isso não é a causa da burocracia.

Na Figura 4-c, é questionado se existe influência da cultura organizacional em relação aos processos administrados pelo CGA (Centro de Gestão Acadêmica) da UFG. Nesta questão é interessante observar que para 50% a cultura da UFG causa obstáculos e atrasos nos processos do CGA, mas por outro lado 35,3% dizem não saber, talvez pelo fato de não terem solicitado atendimento na área e 14,7% concordam que a cultura não causa nenhum tipo de obstáculo ou demora nos processo do CGA.

A Figura 4-d se refere à questões sobre a inovação no atendimento às demandas. Mais da metade (58,8%) dos estudantes responderam que há sim inovações suficientes no campo tecnológico que atendem às demandas dos alunos ou servidores, ou seja, para estes o campo tecnológico não afeta os serviços da universidade. Para os demais 23,5% já dizem que não são suficientes tais inovações, e 17,6% responderam não saber.

A Figura 4-e se apresenta os resultados para a relação entre uso de tecnologias e resistência por parte dos colaboradores. Para 53,3% deles essa insuficiência tecnológica se dá pela resistência dos colaboradores em mudar seu modo de trabalho, já que quanto mais inovação, mais mudança terá. Já 26,7% responderam em não ser pela fato dos colaboradores querem mudar e 20% disseram não saber.

A Figura 4-f trata da relação entre o tempo de andamento dos processos institucionais e a cultura organizacional. Esta questão apresentou uma das maiores percentagens de concordância, onde quase 70% afirmou que a demora em processos conduzidos dentro da instituição pode ser causado pela forma em que os colaboradores trabalham, e foi considerado também relação com a

cultura organizacional da universidade. Apenas 17,6% disseram não ser esse o motivo dessa demora, e 14,7% não sabem responder.

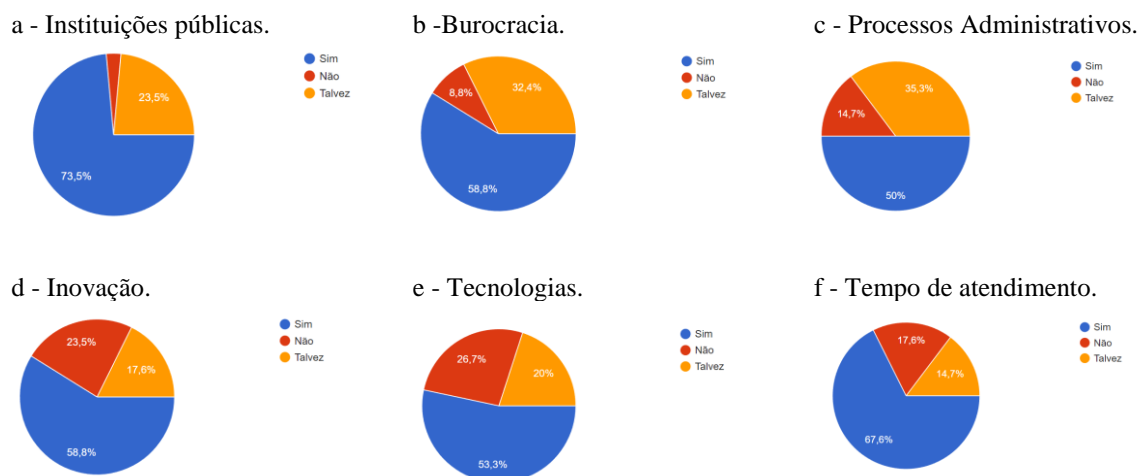


Figura 4. Relação entre cultura organizacional e outros fatores sob a visão discente.
 Fonte: autores.

5.2 Pesquisa com servidores

O segundo passo da análise realizada foi uma pesquisa, para efeitos de comparação, com servidores da UFG. Neste sentido, foram entrevistados professores e técnicos administrativos, para responderem a sete perguntas específicas sobre a cultura organizacional, com o propósito de comparar sua visão com a dos discentes.

Na primeira questão, observa-se que, para os servidores, a cultura organizacional parte primeiro da organização onde se concentra as pessoas, hábitos, crenças e etc., uma vez que a cultura organizacional é um modo de se trabalhar naquela instituição, no dia-a-dia envolvendo por exemplo um conjunto de regras, como pode ser observado na Figura 5-a.

Na questão dois, a análise realizada mostra que os servidores entrevistados afirmam que a cultura organizacional influencia sim na gestão organizacional da instituição, principalmente no que diz respeito a mudanças, onde é comum encontrar-se dificuldades e obstáculos, principalmente na estrutura, seja de trabalho ou no ambiente interno, como pode ser visto na a Figura 5-b.

A questão três refere-se à levantar informações sobre a forma com que os servidores enxergam a cultura organizacional em instituições públicas. De acordo com os entrevistados, tem-se uma cultura organizacional engessada, enraizada, onde talvez pela baixa rotatividade e por sempre realizarem as mesmas atividades, não há um engajamento ideal, e ocasionalmente pode faltar assertividade no desenvolvimento de atividades, como pode ser observado na Figura 5-c.

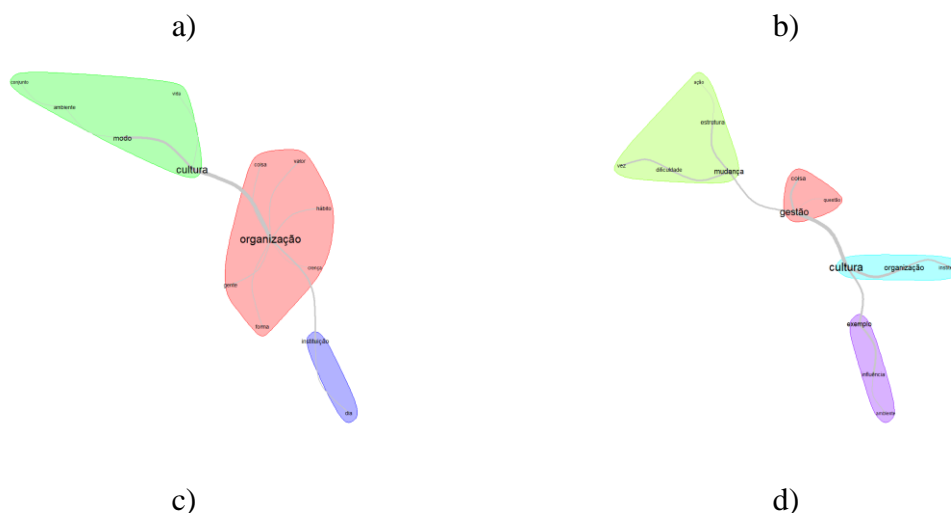
Na questão quatro, os entrevistados revelam que existe na instituição uma forte cultura organizacional, porque ao ver deles se tem um partidarismo na universidade, além do mais a

burocracia afeta bastante a gestão da mesma. Para eles também, o sindicato influencia bastante, onde os pontos que mais "sofrem" com isso é a parte da pesquisa e a área técnica administrativa. Observe a análise na Figura 5-d.

Na questão cinco, de acordo com os servidores entrevistados, a cultura organizacional interfere nos seus processos, uma vez que um projeto ou processo precisa de apoio da gestão para seu sucesso, mas a decisão de alguns membros talvez movidos pela cultura da instituição não aprovem o mesmo e por isso a interferência, como pode ser observado na Figura 5-e.

Na questão seis, referente ao levantamento das áreas funcionais prejudicadas pela cultura organizacional, de acordo com os servidores entrevistados, não se tem uma área específica mais prejudicada pela cultura organizacional, mas sim toda a universidade, desde a sua base até a área mais alta da mesma, pela cultura afetar a gestão da universidade então se afeta toda a universidade, inclusive os discentes, como mostrado pela Figura 5-f.

A questão sete trata do levantamento de possíveis melhorias de questões afetadas pela cultura organizacional. Em relação a isso, pode-se observar que existem várias opiniões em relação a mudar essa cultura da UFG. Desta maneira, se tem a mudança nos processos, onde se dá um empoderamento aos colaboradores, sugere-se também uma melhora na tecnologia empregada na universidade, disponibilizar aos professores e técnicos um treinamento para que eles vejam qual é realmente o seu papel dentro da universidade. Por fim, há algumas sugestões de se motivar as pessoas sejam a forma que for, porque com isso elas possam se sentir mais determinadas e felizes com seu trabalho. Os detalhes podem ser analisados na Figura 5-g.



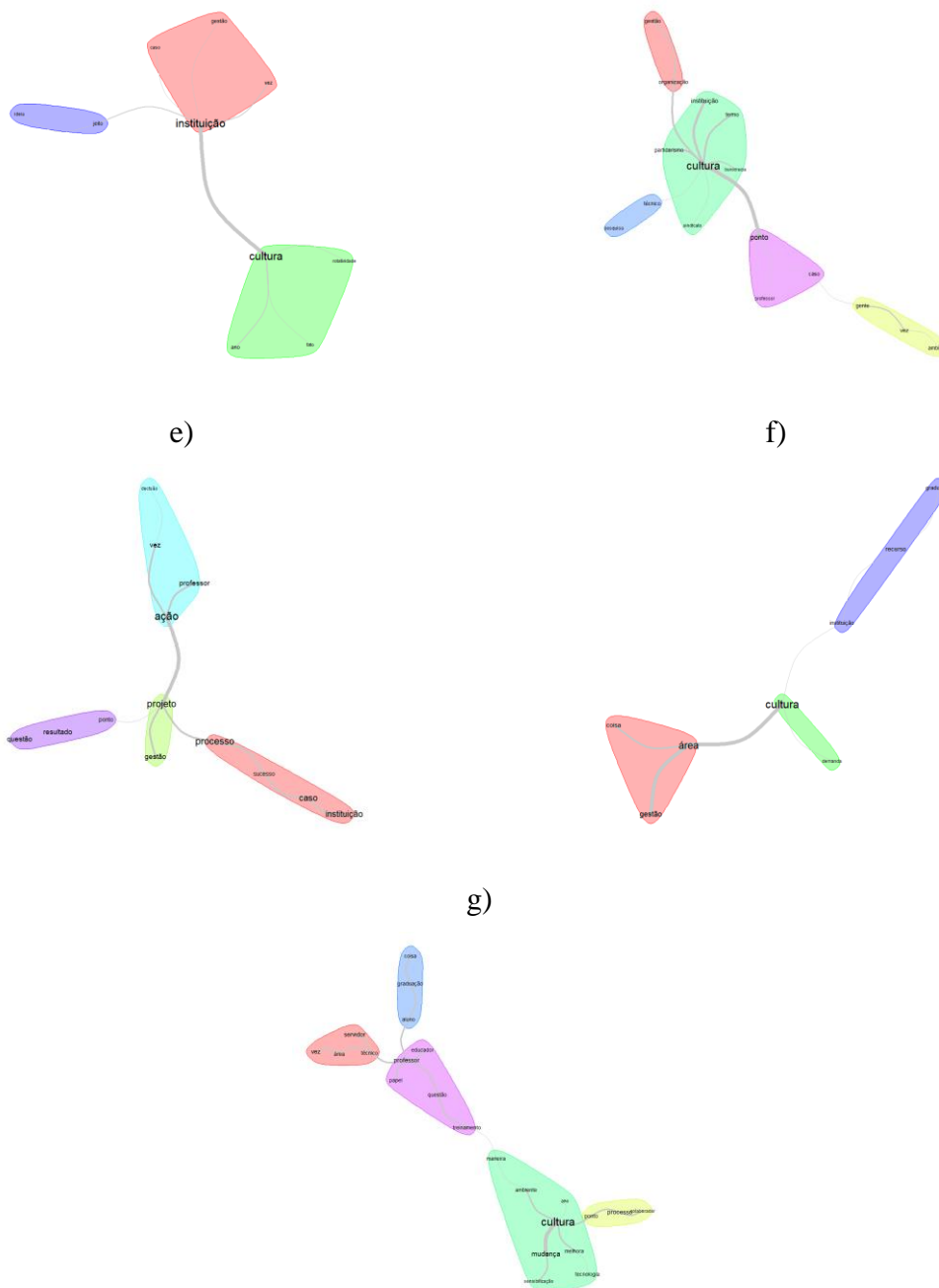


Figura 5. Resultados para análises de similitude com os servidores entrevistados
 Fonte: autores.

Por fim, observa-se nas Figuras 6 e 7, que o ponto central é a cultura, assim como foi visto nas respostas pelos estudantes. Neste há bem mais relações ligadas à cultura, uma vez que ela influencia todos os pontos referentes à gestão, organização e ponto chave aqui, a instituição. As ligações mais fortes neste grafo, refere-se aos pontos mais afetados pela cultura organizacional, onde se observa ligações com termos como ‘mudança’, ‘ambiente’, ‘estrutura’, ‘organização’, e ‘instituição’. A conclusão que pode-se ter é que a cultura organizacional na visão dos servidores

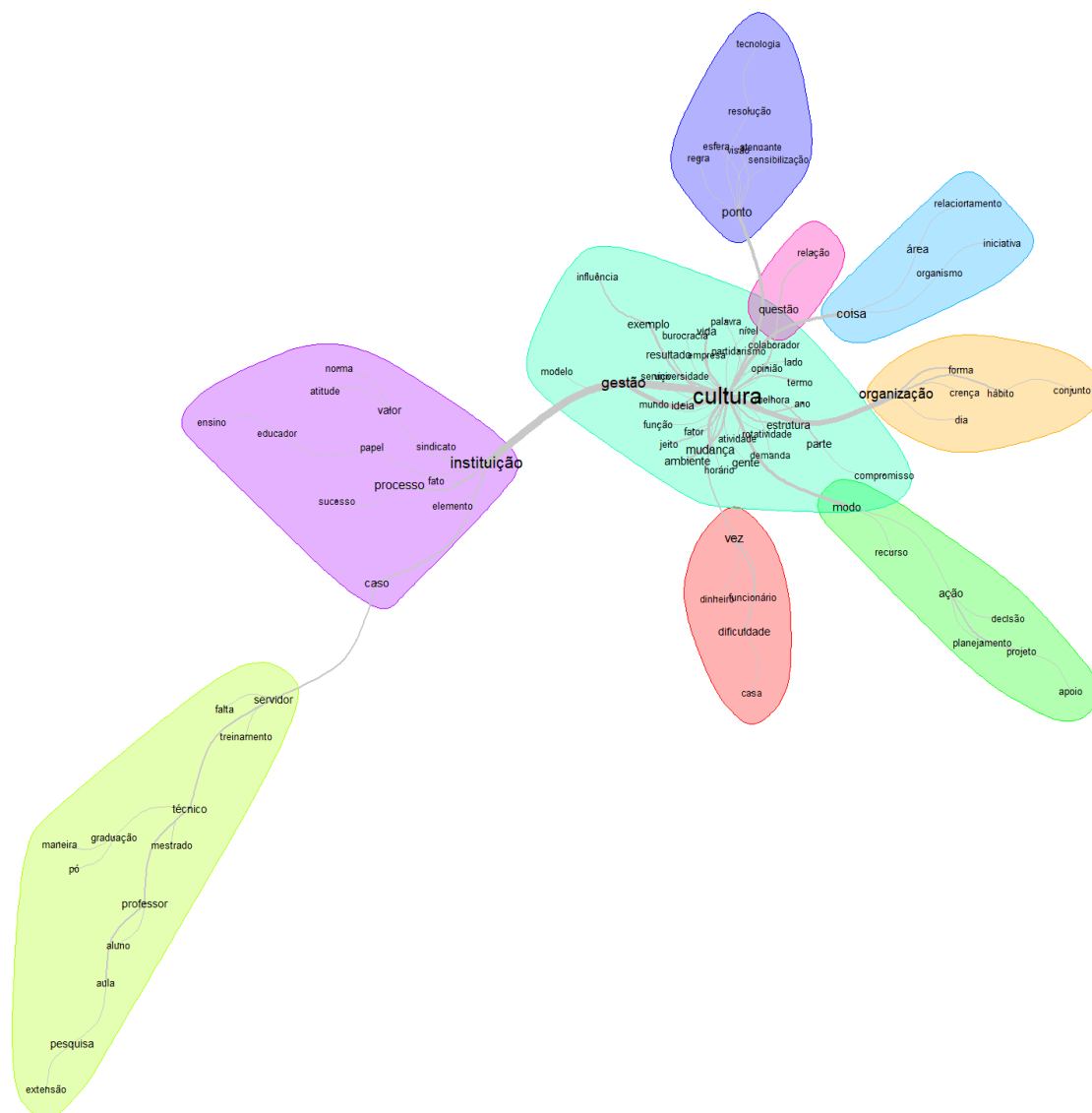


Figura 7. Grafo de similaridade para o corpo de resposta dos servidores.

Fonte: autores.

5.3 Pesquisa com colaboradores em gestão de processos

Por fim, o último universo a se comparar com os demais, foram dos colaboradores gestores, ou seja, as pessoas que trabalham diretamente com a gestão por processos dentro da instituição. Foram utilizadas perguntas diferentes das demais comparações descritas anteriormente, mas com o mesmo intuito de mostrar o que pode impactar na gestão por processos dentro da instituição. Para fins de análise, foram geradas as nuvens de palavras e os grafos de similaridade com o corpo de todas as perguntas realizadas, uma vez que, observou-se que durante as entrevistas foram levantadas questões que extrapolaram o conjunto de questões considerado (Figuras 8 e 9).

Primeiramente observa-se a nuvem de palavras, onde a palavra processo é o centro, indicando que os respondentes ligaram o processo a maioria de suas atividades desempenhadas dentro da empresa ou instituição que trabalham. Partindo disso, e observando agora o grafo mais

a fundo, percebe-se as ligações de cada palavra e o que podem significar. O processo é o centro e mostra distribuição que o mesmo pode impactar dentro da organização, trazendo mudança na cultura organizacional e também nas atividade dos colaboradores. Além disso, pode-se ver que a barreira é citada ao se trabalhar com essa visão dentro de uma instituição ou empresa privada.

Através destas análises, pode-se concluir que a gestão por processos pode impactar de forma direta a organização ou empresa, encontrando como barreira a cultura organizacional e por isso pode-se torna um tanto difícil implantar essa visão no âmbito organizacional. A comparação feita aqui se equaliza com as demais descritas acima.

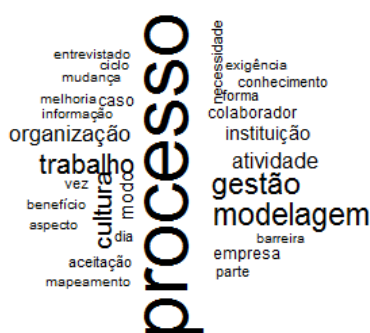


Figura 8. Nuvem de palavras para respostas dos gestores.
 Fonte: autores.

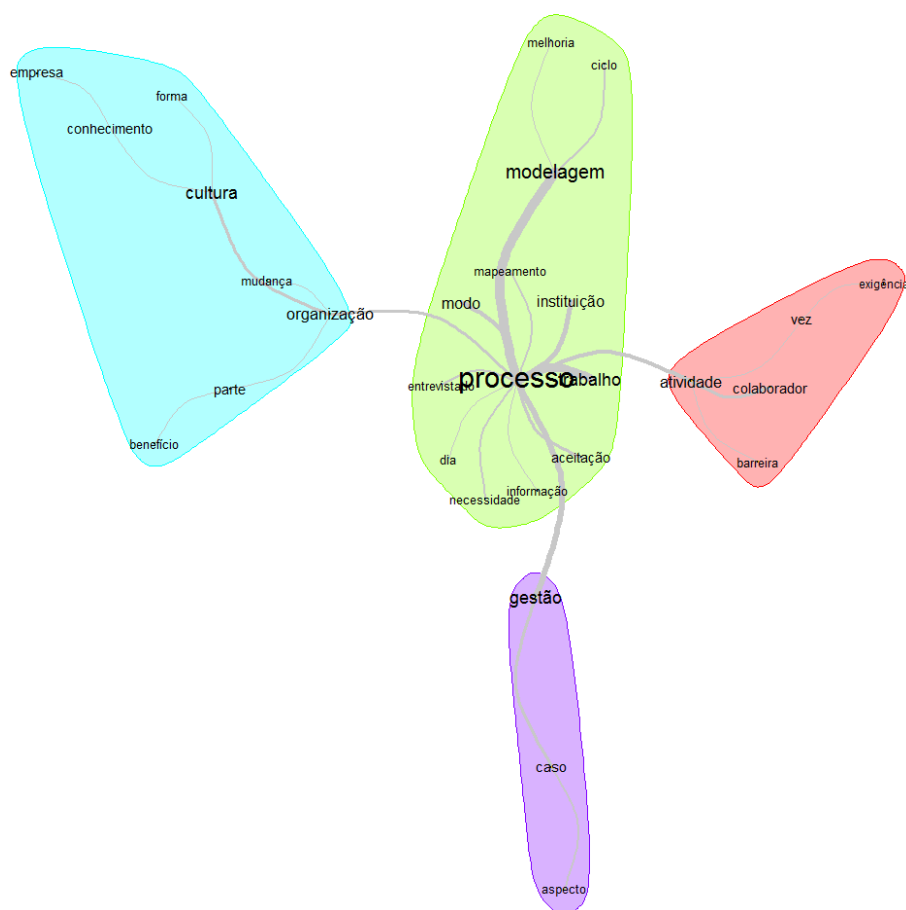


Figura 9. Grafo de similaridade com respostas dos gestores.

Fonte: autores.

6. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo a realização de um estudo analítico sobre a influência da cultura organizacional em gestão de processos em instituições públicas, particularmente através de um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Entre os objetivos principais, o que mais se destacou foi a análise das barreiras presentes na universidade para implantação da gestão por processos, a fim de se destacar onde estas barreiras são mais concentradas e prejudiciais aos processos da instituição.

A partir dos dados coletados, tanto com questionário quanto através de entrevistas, foi possível observar que talvez possa existir uma série de deficiências em relação ao fluxo e rapidez dos processos da instituição estudada, tanto para o andamento da universidade, como para os serviços prestados. Além disso, se faz necessário descrever que são muito poucos os departamentos da universidade que buscam efetivamente a aplicação de soluções baseadas em processos e tecnologias da informação e comunicação para um melhor fluxo de trabalho dos colaboradores e atendimento ao usuário que precisa de tal serviço.

Com este estudo, foi possível identificar, o que talvez seja a principal barreira organizacional que possa comprometer a gestão por processos, sendo ela a cultura organizacional da instituição. Após o término do estudo, os resultados de cada um dos três universos pesquisados, foram utilizados para efeito de comparação, a fim de identificar onde há um maior entrave dos processos da instituição, e se realmente estavam condizentes com o objetivo do estudo para se alcançar a proposta do mesmo.

Diante disso, observa-se que as barreiras para implantação da gestão por processos, sejam elas em instituições públicas, privadas ou empresas, podem se convergir à cultura organizacional, que está presente em todo ambiente de trabalho, e que pode impactar bastante na implantação dessa gestão. Logo, este estudo pode mostrar onde são os pontos mais conflitantes dentro da instituição e que podem atrasar bastante os esforços para adoção da gestão por processos, pelo propósito que ela leva que é mudar a forma de como o colaborador trabalha e também o local onde ele trabalha. Apesar de tudo isso, a gestão por processos pode melhorar bastante os fluxo de processos na instituição, uma vez que os colaboradores terão melhor ciência da importância de suas atividades e das consequências das mesmas.

Referências

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio BPM - uma referência para implantação prática**. [S. L.]: Campus, 2014.

BLADISSERA, R. **Por uma compreensão da comunicação organizacional**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento de cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, p. 1–5, 2000.

CBOK. **Guia para gerenciamento de processos de negócio - Corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)**. 1. ed. Brasil: ABPMP Brasil, 2013.

DEETZ, S. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios**. São Caetano: Difusão, 2010.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FREEMAN, A. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

FREIRE, I. M. **Barreiras na Comunicação da Informação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. C. D. Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 37–55, 2012.

GONÇALVEZ, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, n. 1, p. 6–19, jan. / mar. 2000.

INOMATA, D. O.; PASSOS, K. G. F.; VAZ, C.R.; Jean, G. Barreiras ao acesso e uso da informação: evidências em projetos de inovação. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, v. 11, n. 1, p. 79-89, 2017.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, K. B. M. Cultura organizacional em organizações públicas no brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–104, fev. 2005.

SLACK, N.; Brandon-Jones, A. **Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact**, 5. ed. [S.L]: Pearson, 2018.

SCHMIEDEL, T.; BROCKE, J.; RECKER, J. Culture in Business Process Management: How Cultural Values Determine BPM Success. In: Brocke, J.; Rosemann, M. **Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture**. Second Edition. Berlin: Springer, 2015, p. 649-664.

SCHÜNKE, L. K.; GIONGO, C. R. Atravessamentos políticos: a cultura organizacional e o sofrimento moral no serviço público. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 449-456, 2018.

SILVA, A. M. T.; LOURENÇO, M. L. O poder disciplinar enquanto uma dimensão da cultura organizacional: um estudo multicase em instituições de ensino superior privadas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 99-134, 2018.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e Fluxos de Informação**. São Paulo: Editora UNESP, 2010.