



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



GESTÃO À VISTA NO SETOR PÚBLICO: UMA APLICAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LILIAN CRISTIANE SILVA DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

lilian.oliveira@ufsc.br

ELZENI ALVES MOREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

elzeni.moreira@yahoo.com.br

EMANUELE JACQUES DOS SANTOS RIBEIRO

Universidade Federal de Santa Catarina

emanuelejs@gmail.com

AMANDA BRESSAN FOGAÇA

Universidade Federal de Santa Catarina

amandabfogaca@gmail.com

GLAUCO GARCIA MARTINS PEREIRA DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina

glauco.silva@ufsc.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso de aplicação de Gestão à Vista, desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina, de forma a contribuir e fomentar a discussão acerca de melhores práticas para a Gestão Universitária. Além da Gestão à Vista, o estudo de caso envolveu a discussão e utilização de outros modelos e instrumentos de gestão, como a Gestão de Processos de Negócios e os Sistemas *Kanban* e Sistema de Produção Puxada. O estudo caracteriza-se com uma pesquisa de natureza aplicada, do tipo estudo de caso avaliativo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu o uso da observação-participante e a realização de entrevistas semiestruturadas, conduzidas pela implementação do ciclo de vida do *Business Process Management*, conhecido pela sigla BPM. A aplicação trouxe como principais resultados a redução dos tempos de análises nos fluxos de trabalho, a visão holística dos processos, o compartilhamento e transparência de informações, maior agilidade na organização do trabalho, um melhor atendimento às demandas internas e externas e melhorias no clima organizacional.

Palavras chave: Gestão de Processos. Sistema *Kanban*. Gestão à Vista. Sistema Puxado.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e o aperfeiçoamento de práticas e instrumentos de gestão são aspectos relevantes para a Gestão Universitária, uma vez que as universidades públicas, assim como demais órgãos vinculados à administração pública, precisam dar um retorno à sociedade quanto aos seus resultados, quanto à utilização de recursos públicos e também quanto à transparência de seus processos e ações administrativas.

Ao encontro dessas necessidades, a aplicação de modelos como a Gestão de Processos, e a Gestão à Vista vem a somar com a Gestão Universitária no sentido de possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos por meio da organização e da estruturação do trabalho, garantindo a correta e eficaz execução das atividades, maior transparência dos resultados e processos e concessão de maior autonomia às equipes de trabalho.

Diante deste contexto, este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso de aplicação de Gestão à Vista, desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina, de forma a contribuir e fomentar a discussão acerca de melhores práticas para a Gestão Universitária

A estrutura do artigo contempla inicialmente a apresentação do referencial teórico abordando os conceitos de Gestão Universitária, Gestão de Processos de Negócios, Gestão à Vista, Sistema Puxado e Sistema *Kanban*, seguida pela explanação sobre a metodologia utilizada na pesquisa que se caracteriza pela natureza aplicada, com abordagem metodológica do tipo estudo de caso avaliativo e análise qualitativa. Quanto à coleta de dados, o estudo de caso apoiou-se na implementação do ciclo de vida do *Business Process Management* (BPM). Em sequência, tem-se a apresentação dos resultados obtidos na pesquisa e principais benefícios alcançados, finalizando-se com as conclusões decorrentes da análise.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente artigo traz como fundamentos teóricos, conceitos ligados à Gestão Universitária, Gestão de Processos de Negócios e Gestão à Vista, que em conjunto compõem o pano de fundo do estudo de caso apresentado e que serão abordados nesta seção

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades são instituições consideradas complexas, tendo em vista a variedade de públicos com os quais se relacionam, a diversidade de objetivos e de formação de seus recursos humanos, os diferentes tipos de tecnologia que utilizam e a constituição de sua infraestrutura (SANTOS et al., 2009). Peixoto e Souza (2015) complementam esta afirmativa e consideram as universidades complexas principalmente pelo fato de executarem tarefas múltiplas.

No caso das universidades federais, objetos de estudo neste artigo, além das peculiaridades que possuem por serem instituições de ensino, por serem instituições vinculadas à administração pública precisam atender às necessidades da sociedade, devendo, portanto, buscar o contínuo aprimoramento de suas práticas de gestão. Tachizawa e Andrade (1999), corroboram esta visão quando afirmam que as universidades passam por um processo de transformação, em consonância com os novos tempos da era do conhecimento, daí ser oportuna a introdução de novas técnicas e métodos de gestão. Em consonância, Ribeiro (2017), destaca que na atual economia denota-se a valorização do conhecimento e por

consequência existe grande pressão sobre o governo para que os investimentos na área da educação sejam bem empregados, pois estes afetam a sociedade como um todo.

Observa-se, portanto, que as instituições de ensino superior lidam atualmente com novas exigências sociais, tendo que preocupar-se com eficiência, governança, competitividade e produtividade, aspectos estes que configuram um novo paradigma a ser tratado pela gestão universitária (RIBEIRO, 2016).

Diante do exposto e considerando que as universidades públicas têm sido questionadas no que se refere à sua estrutura, organização, administração, eficiência e qualidade do seu trabalho, seus serviços, e a maneira como vêm empregando os recursos oriundos da sociedade (ESTRADA, 2000), denota-se a importância de desenvolver e aperfeiçoar as práticas e instrumentos de gestão universitária que contribuam para uma maior efetividade na ação de seus gestores por meio de modelos como a Gestão de Processos de Negócios, e outros modelos e instrumentos que serão abordados a seguir.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A tendência atual no campo da gestão é visualizar a organização de uma maneira funcional integrando os diversos modelos e categorias básicas de processo contribuindo para a sua otimização, medição de desempenho, acompanhamento das atividades, ações e decisões, assim como argumentam Smith e Finger (2007). Daí a importância da Gestão de Processos de Negócios.

Pode-se definir a Gestão de Processos de Negócios como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Segundo Melo (2000), para que a Gestão de Processos de Negócios gere os resultados esperados, é necessário, no entanto, que o ambiente corporativo seja favorável e a sua estrutura esteja orientada no sentido de interligar outros instrumentos administrativos tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento de servidores.

Para Davenport (1994) a Gestão de Processos é uma atividade necessária para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os produtos com o mínimo de insumos. Para este autor a Gestão de Processos envolve desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo, porém é uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização e fazer mais com menos recursos.

Complexa na sua concepção e execução, uma vez que envolve aspectos delicados e susceptibilidades nos diversos níveis hierárquicos, segundo Melo (2000), a Gestão de Processos atravessa invariavelmente as seguintes etapas:

- a) Identificação e análise dos processos da organização: conhecer o funcionamento geral de qualquer organização é essencial para total domínio da situação;
- b) Estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos: é essencial que sejam estabelecidas metas, para que se tenha uma visão real dos resultados alcançados.
- c) Avaliação de processos pelos resultados: se o alvo é o cidadão/cliente, então será por seu intermédio que se avaliará o acerto. Não adianta tornar o trabalho

fácil para os servidores, se o cidadão que está no papel de cliente do serviço público, não está satisfeito.

- d) Normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos: saber o ponto de equilíbrio de cada processo é uma das características para quem está gerenciando.

Respeitando estas etapas e primando pela adequada utilização da Gestão de Processos, esta pode trazer uma série de benefícios às instituições, por meio da melhoria de processos de negócios, como sugerem Hammer (2010) e Paim (2009). Exemplificando, a Gestão de Processos pode auxiliar a criar processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade, além de contribuir com a eliminação de barreiras dentro da instituição, possibilitando a sua visualização como um todo e uma maior inter-relação entre clientes, fornecedores e executores do processo.

Reforçando este entendimento, Antunes (2006) afirma que a melhoria de processos é uma necessidade intrínseca para que as instituições respondam às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação, bem como mantenham o nível competitivo de seus serviços. Nesse sentido, os processos possuem papel central nas organizações, forçando que essas alinhem suas estratégias e se organizem gradualmente e de forma orientada.

Portanto, entender como os processos funcionam e quais são os diferentes tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. A instituição que compreende a importância de melhorar seus processos dá um passo significativo na busca de compreender os interesses e as necessidades de seus servidores, bem como aumenta as chances de diminuir o desperdício de recursos como tempo, dinheiro e disponibilidade das pessoas (GONÇALVES, 2000).

A Gestão de Processos de Negócio é uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

2.3 GESTÃO À VISTA

Levando-se em consideração os fundamentos da Gestão de Processos de Negócio apresentados anteriormente, em especial quanto às suas etapas e seus objetivos, apresenta-se a Gestão à Vista como uma ferramenta que representa um papel de apoio ao desempenho eficiente da Gestão de Processos.

A Gestão à Vista é um instrumento que visa realizar uma comunicação acessível e compartilhada entre pessoas de uma organização, sendo ou não de um mesmo setor. Em outras palavras, Gestão à Vista é a comunicação que permanece disponível em uma linguagem compreensível para todos aqueles que possam notá-la, trazendo novas ideias e atitudes à cultura no local de trabalho, por meio da difusão das informações (MELLO, 1998).

Lins e Holanda (2011) complementam esta definição, apresentando a Gestão à Vista como uma ferramenta que permite a visualização do status das atividades em andamento, por parte dos gestores e dos colaboradores, permitindo acompanhamento da produção e tomadas de ações, quando necessárias.

Milnitz (2013) sustenta que além de assumir um papel de apoio, a Gestão à Vista também pode servir a uma ampla gama de funções dentro de uma organização, especificamente ao nível operacional. Dentre tais funções, destaca-se oferecer informações acessíveis capazes de facilitar o trabalho diário, aumentar o conhecimento de informações ao maior número de pessoas, reforçar a autonomia dos funcionários no sentido de enriquecer os relacionamentos incentivando a participação e facilitar a comunicação entre as pessoas e entre turnos de trabalho.

As premissas que envolvem a Gestão à Vista também vão ao encontro dos preceitos da melhoria contínua. Silva (2009) aponta que melhoria contínua implica no envolvimento de todas as pessoas da organização no sentido de buscar, de forma constante e sistemática, o aperfeiçoamento dos produtos e processos empresariais, e pressupõe mudanças como hábito da organização e grandes mudanças com maior planejamento

Verifica-se, portanto, que a melhoria contínua é um dos panos de fundo por trás da implementação da Gestão de Processos e conseqüentemente contribui também com os objetivos da Gestão à Vista, também denominada Gestão Visual, ao passo que estimula a participação dos colaboradores para gerir e melhorar a qualidade, influencia a adesão à implementação de mudanças e colabora para que a equipe possa observar com maior facilidade os desvios e dificuldades que estão interferindo nas rotinas de trabalho.

Neste sentido, Milnitz (2013) reforça que as ferramentas visuais são empregadas para ver o problema, para comunicar sugestões, para compreender e aplicar técnicas de resolução de problema, para comunicar a resolução de problemas no processo e os resultados para as outras pessoas.

Convém destacar que usualmente a Gestão à Vista é mais empregada em ambientes de fábrica, indústria e linhas de produção, mesmo porque sua origem remete à indústria. Esta observação é corroborada por Braden Kattman et al. (2012), que em sua pesquisa, concluíram que as práticas de Gestão à Vista são muito difundidas no ambiente de produção e pouco utilizadas no meio administrativo. Contudo, os autores concluíram também que independente do meio ao qual ela for usada, se adotada pelos líderes das organizações, irá aumentar o desempenho dos negócios, aumentando a sua eficácia e reduzindo os desperdícios.

Em síntese, a partir das definições apresentadas, nota-se as relações existentes entre a Gestão de Processos e a Gestão à Vista, a presença de pontos de convergência e as possibilidades pelas quais ambas podem somar esforços em prol do alcance de seus objetivos. Mestre et al. (1999), em consonância com o exposto, defendem que a Gestão à Vista atua como um elo entre os processos e as pessoas, no sentido de facilitar a compreensão da situação no trabalho para proporcionar melhorias de forma contínua, e, portanto, aprimorando o desempenho organizacional.

2.3.1. Sistema Puxado e Sistema *Kanban*

O Sistema Puxado, advindo do sistema de Just in Time (MONDEN, 1984), possui o objetivo de produzir (o produto ou informação) ou oferecer o serviço a partir da demanda do cliente, para que não haja desperdícios, excesso de produção ou estoques desnecessários. A ideia de puxar a produção foi concebida a partir da concepção dos supermercados, em que o cliente obtém o que é necessário, no momento em que é necessário e na quantidade necessária.

Para organizar o sistema puxado, foi criado um sistema de informação que consiste na utilização de um cartão chamado *Kanban*. Neste cartão são descritos quantidades e tipos de unidades a ser produzidos, o que irá puxar, ou seja, iniciar a produção, a partir do momento em que é enviado para as pessoas de um processo precedente ao processo subsequente, interligando muitos processos uns aos outros (SILVA, 2013). Tais informações tornam possível a visibilidade de necessidade da realimentação de material para os determinados postos ou depósitos de trabalho. Além disto, a visualização gerada a partir do *Kanban* permite a clareza dos gestores referente à análise visual do que ocorre frequentemente na produção, proporcionando possíveis melhorias e ajustes (SILVA, 2009).

3. METODOLOGIA

O presente artigo classifica-se como uma pesquisa de natureza aplicada, cujas características envolvem possuir uma finalidade prática e propor soluções para problemas da realidade investigada, assim como sugere Vergara (2008). Quanto aos meios de investigação, o modelo adotado para a abordagem metodológica é do tipo estudo de caso avaliativo. A opção pelo estudo de caso justifica-se pelo fato da pesquisa desenvolver-se em uma única unidade de análise, em que uma situação real será descrita e investigada, com foco em problemas práticos, como descrevem Vergara (2008), Gil (2007) e Godoy (2006), bem como devido ao seu caráter prático, por aplicar o conhecimento obtido para a resolução de problemas de cunho social e por fornecer indicadores para o processo de tomada de decisão, características que convergem com o objetivo deste artigo (Godoy, 2006).

O estudo de caso apresentado foi desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), mais especificamente na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), onde são tratados os assuntos relacionados à administração de pessoal, desenvolvimento de pessoas e atenção à saúde dos servidores, que envolvem os servidores técnico-administrativos em educação e professores do magistério federal da Universidade.

Com relação à situação investigada, optou-se por estudar os processos de trabalho da Divisão de Afastamento e Apoio a Capacitação da Coordenadoria de Capacitação de Pessoas, que por sua vez está vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, que compõe a estrutura da PRODEGESP, sendo também conhecida pela sigla DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP.

A DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP atua com assuntos relacionados à capacitação e desenvolvimento dos servidores vinculados à UFSC, dentre os quais se destacam o apoio e promoção de ações de capacitação e cursos de aperfeiçoamento, concessões de afastamentos de curta, média e longa duração, concessão de horário especial e concessão de licença capacitação.

Combinada ao enfoque do estudo de caso, visando fornecer arcabouço teórico e subsídios para o desenvolvimento do artigo, foi realizada uma breve pesquisa bibliográfica em que se apresentam referenciais teóricos que apoiam este estudo, pois, segundo embasado por Godoy (2006) uma investigação científica contribui para o avanço do conhecimento, sendo primordial que o pesquisador leve a produção anterior em consideração, para que possa mapear os principais paradigmas orientadores de pesquisas já desenvolvidas acerca do tema selecionado.

Com relação ao seu delineamento, este estudo está baseado na abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como seu principal instrumento, é descritiva, preocupa-se com o processo e não apenas com os resultados, inclui a percepção e a subjetividade do pesquisador como parte do processo da pesquisa e busca variar as abordagens e métodos utilizados para que a pesquisa não se restrinja a um conceito e metodologia únicos (TRIVIÑOS, 2011; FLICK, 2009).

A coleta de dados envolveu o uso da observação-participante e a realização de entrevistas semiestruturadas. A observação-participante foi selecionada com base no fato dos pesquisadores não atuarem somente como observadores passivos, mas que participaram dos eventos que estão sendo estudados, nos moldes do que propõem Godoy (2006) e Yin (2005).

Quanto à entrevista semiestruturada, esta possui como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, sendo utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito. O pesquisador orienta-se por um guia de tópicos, ou um roteiro, que estabelece diretrizes para as perguntas a ser formuladas (GODOY, 2006).

Para fins deste estudo, a técnica da entrevista semiestruturada foi aplicada com os servidores da DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP, visando coletar informações quantas às etapas e aos resultados percebidos a partir da aplicação da Gestão de Processos de Negócios em conjunto com a Gestão à Vista e preceitos do Sistema Puxado e Sistema *Kanban*. As entrevistas foram aplicadas a dois dos gestores da DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP e um integrante da equipe que operacionaliza os assuntos tratados no setor.

Ainda com relação à coleta de dados realizada, a condução do estudo de caso apoiou-se na implementação do ciclo de vida do *Business Process Management*, conhecido pela sigla BPM, e traduzido para o português como Gerenciamento de Processos de Negócio ou Gestão de Processos de Negócio.

De acordo com Dumas et al. (2013) o BPM é um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas utilizados para mapear, analisar, redesenhar, implementar e monitorar processos de negócio ou processos de trabalho. O BPM possui como ponto focal, os processos de trabalho e pode ser visto como um ciclo contínuo que compreende as fases representadas na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo de vida do BPM



Fonte: Adaptado de Dumas et al. (2013)

Verifica-se por meio da Figura 1 que o BPM é composto por seis (6) fases. A fase de Identificar Processos é o que dá início ao ciclo do BPM. O resultado da identificação fornece uma visão geral dos processos da organização, o que a organização faz, com quem se relaciona, quais as categorias dos seus processos e quem são os responsáveis por eles.

A fase seguinte, denominada Mapear Processos, diz respeito a desenhar o processo de ponta a ponta e representá-lo por meio de um fluxograma. Nesta etapa é realizado o mapeamento do processo no seu estado atual, também denominado As-Is, ou seja, exatamente como ele é realizado no presente.

A terceira fase trata de Analisar Processos. Para Pavani Junior e Scucuglia (2011) a análise de processos de negócio é um conjunto de tarefas e técnicas usadas com o intuito de entender a organização e propor recomendações de soluções que facilite o alcance dos seus objetivos. Esta análise é realizada a partir do mapeamento do processo em seu estado atual, pois este irá permitir que o fluxo do processo seja analisado, fornecendo informações importantes quanto aos pontos fortes e críticos de cada atividade que compõem um determinado processo.

Após analisar o processo, a etapa posterior é Redesenhar o Processo. Neste momento, o processo é novamente modelado, com base na análise do processo no estado atual e nas informações levantadas que sustentam uma proposta de melhorias. O redesenho do processo também é conhecido como Mapa do Estado Futuro, ou To-Be.

Com o redesenho do processo, pode-se então iniciar a fase seguinte, que é implementar. A implementação, segundo Capote (2011) é a realização do modelo do novo processo aprovado, sendo retratado na forma de procedimentos, fluxos e trabalhos acordados entre os atores. Em outras palavras, implementar é colocar em prática uma melhoria ou um

processo melhorado e aprovado, significa também transformar um desenho aprovado em um novo processo aceito pelas partes envolvidas e capacitadas para sua realização.

Após a implementação, é então o momento de realizar a fase 6 do ciclo de vida do BPM: Monitorar e Controlar o Processo, isto é, avaliar as ações realizadas e comparar o resultado alcançado com as metas planejadas, para, no caso de identificação de eventuais ajustes, atuar de modo a realizar as intervenções necessárias. Para Capote (2011), a monitoria ou controle de atividades possibilita enxergar o resultado das atividades e processos durante a sua execução, por meio de medidores – indicadores de desempenho – importantes para o processo. Neste mesmo sentido, Pavani Junior e Scucuglia (2011) consideram a fase de controle como o momento de estabelecer parâmetros e pontos de controle para a manutenção dos processos.

O ciclo do BPM foi aplicado em sua totalidade nos processos de negócios da DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP identificados como críticos e prioritários na visão da gestão, a saber, concessão de afastamentos de curta duração para servidores docentes e técnicos administrativos em educação.

A aplicação do BPM foi conduzida por dois facilitadores, neste caso os facilitadores foram uma Administradora, servidora técnica administrativa em educação da Universidade Federal de Santa Catarina e um professor do Magistério Superior, também da mesma Universidade, sendo que todas as etapas contaram também com o apoio e participação efetiva dos servidores da equipe da DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP

Durante a realização de suas etapas, em especial nas fases 3, 4 e 5 do ciclo BPM (Analisar Processos, Redesenhar Processos e Implementar Processos), constatou-se necessidades e oportunidades de melhorias com relação ao acompanhamento das filas de trabalho e de redução no tempo total do processo. A partir destas necessidades, aconteceu o encontro entre os conceitos do BPM com os conceitos, instrumentos e ferramentas relacionados à Gestão à vista, Sistema Puxado e Sistema *Kanban*, em que, visando solucionar as dificuldades encontradas, optou-se por colocar em prática os preceitos de tais sistemas, para priorizar e puxar a fila de atendimento às solicitações da DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP, bem como compartilhar estas informações por meio de um quadro de Gestão à Vista entre os gestores e a equipe de trabalho que operacionaliza as demandas atendidas nesta unidade.

4. RESULTADOS

Inicialmente, para a implantação da Gestão à Vista, em conjunto com os preceitos do Sistema Puxado e do Sistema *Kanban*, na DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP, foi selecionado o seguinte processo de trabalho: concessão de afastamento de curta duração para servidores docentes e técnicos administrativos em educação. Contudo, ainda no decorrer da aplicação, a equipe, em conjunto com os facilitadores da aplicação, optou por estender a implantação também aos processos de trabalho: concessão de licença capacitação, concessão de afastamentos de longa duração de servidores técnico-administrativos em educação e concessão de horário especial para servidor estudante.

A aplicação da Gestão à Vista consiste, inicialmente, em preencher um cartão *Kanban* e adicioná-lo ao quadro da fila de trabalho, a cada solicitação recebida pela DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP. No quadro da fila de trabalho, os cartões são afixados de acordo com a data de início do afastamento.

No cartão *Kanban* constam as seguintes informações: o número do processo administrativo, nome do requerente, tipo de processo, data do afastamento (critério principal), data de autuação e tipo de ônus. A prioridade para análise dos processos é a data de início de afastamento. A partir deste critério, ocorre a puxada para o atendimento das solicitações.

A partir do quadro da fila de trabalho, os cartões *Kanban* são transferidos para o quadro de Gestão à Vista, para posterior distribuição das demandas entre os membros da equipe. São dispostos no quadro de acordo com o tempo ou situação: 30 dias, 15 dias, análise, pendência. Além disso, também ocorre a movimentação dos cartões *Kanban* entre as instâncias de análise. Sendo que todas estas informações são alimentadas e acompanhadas por meio do quadro.

A atribuição das demandas de trabalho entre os membros da equipe é realizada pelo gestor do setor, no momento em que é confeccionado o cartão *Kanban*, o cartão é disposto no quadro, abaixo do nome do servidor, então nesse momento esse processo está na responsabilidade daquele membro da equipe. A distribuição é feita proporcionalmente, por exemplo, se são 3 servidores e 15 demandas de trabalho, cada servidor recebe 5 cartões para analisar. O quadro de Gestão à Vista está apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Quadro de Gestão à Vista



Fonte: Autoria própria (2019)

Uma das principais dificuldades na implantação dessa metodologia foi a resistência às mudanças pelos membros da equipe. Pois, a princípio, a equipe entendeu que seria mais uma demanda a fazer. Com o tempo, porém, a equipe afirma estar satisfeita com a implementação do quadro, pois estão aptos mensurar a quantidade de trabalho e administrar seu tempo.

No início do processo de implantação, segundo relato da gestora da DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP, alguns sentiram um pouco de resistência pela adequação do método, pois anteriormente a equipe organizava sua demanda de trabalho de acordo com o seu entendimento e hoje se organiza de acordo com as demandas expostas no quadro.

Também segundo relatos da equipe, até chegar a versão do quadro que está sendo utilizada atualmente, foram realizadas uma série de adequações do quadro às necessidades do

setor. A versão atual, segundo os membros da equipe, reduziu as resistências, pois o modelo atende as necessidades do setor de acompanhar as demandas de trabalho em tempo real.

A equipe relatou que anteriormente à implantação do quadro de Gestão à Vista, a análise e distribuição das demandas de trabalho era realizada por tipo de assunto, ou seja, um servidor analisava afastamentos de curta duração, outro servidor as solicitações para concessão horário especial, etc., porém, a partir da implantação do quadro, houve uma significativa mudança na sistemática de distribuição de tarefas, porque assim todos têm oportunidade de conhecer todos os assuntos tratados no setor. O que foi considerado como um dos principais benefícios da implantação da metodologia.

Ainda segundo os depoimentos da equipe, antes da implantação dos quadros, as demandas de trabalho ficavam armazenadas em um caixa de entrada e não havia uma distribuição proporcional, pois, os servidores atendiam às demandas de modo aleatório. Uma melhoria apresentada com a implantação da Gestão à Vista, foi a possibilidade de acompanhar, com auxílio de indicadores, a quantidade de trabalho, pois antes não havia registro do volume de trabalho realizado.

Os gestores do setor relataram que a visualização rápida das informações foi muito importante para melhorar a organização do trabalho da equipe, bem como o atendimento ao público, com mais agilidade do retorno das solicitações aos interessados

Outra melhoria apresentada foi o fato dos gestores poderem acompanhar de modo ágil e fácil as demandas de trabalho sob sua responsabilidade, porque o quadro, por ser muito visual, permite o acompanhamento do andamento dos processos em tempo real, permitindo aos gestores observar o volume de trabalho a qualquer momento e perceber a necessidade de atenção às demandas que necessitam de prioridade. Antes da implementação do quadro, a chefia não tinha essa noção. De acordo com a percepção da equipe, os benefícios se apresentam com a possibilidade de acompanhar a própria demanda de trabalho, o andamento dos prazos e o fluxo das demandas entre as instâncias de análise. Além da oportunidade de visualizar o volume de demandas, os gargalos no fluxo dos processos, os tempos de análises, etc.

Em relação ao clima organizacional, segundo a equipe, a aplicação da Gestão à Vista trouxe contribuições favoráveis pois toda a equipe tem ciência das suas atividades e das atividades dos colegas, com maior autonomia e responsabilidade sobre o que fazem, com redução no acúmulo de trabalho e com ganhos no planejamento, já que passaram a se organizar de acordo com prioridades para atendimento.

De maneira geral, a partir dos relatos levantados, percebeu-se que a equipe deseja manter e inclusive expandir a aplicação da Gestão à Vista para outras unidades do setor que ainda não estão contemplados no atual quadro.

Além das percepções colhidas por meio das entrevistas com os integrantes da DAAC/CCP/DDP/PRODEGESP, houve a coleta de indicadores de desempenho que permitiu mensurar melhorias ocorridas após a aplicação da Gestão à Vista e dos preceitos do Sistema Puxado e Sistema *Kanban*.

Os indicadores selecionados foram: (a) tempo (em dias) de tramitação dos processos, da data autuação à data de publicação, dos servidores docentes; e (b) tempo (em dias) de tramitação dos processos, da data autuação à data de publicação, dos servidores técnico-

administrativos em educação. Ambos relacionados às solicitações para afastamentos de curta-duração para fora do país.

Os indicadores foram calculados da seguinte maneira: fez-se a média de dias de tramitação dos processos no período de janeiro/2017 a agosto/2017 (antes da implantação da Gestão à Vista) e entre setembro/2017 a junho/2018 (após a implantação da Gestão à Vista).

Com relação ao indicador de tempo (em dias) de tramitação dos processos, da data de autuação à data de publicação, dos servidores docentes, constatou-se que a média era de 33 dias, ou seja, o tempo total desde o momento em que a solicitação era autuada até o seu encerramento por meio da publicação de uma portaria, era de 33 dias no total. A média deste tempo reduziu para 23 dias após a implantação da Gestão à Vista.

Quanto ao indicador tempo (em dias) de tramitação dos processos, da data autuação à data de publicação, dos servidores técnico-administrativos em educação, a média efetuada anteriormente era de 47 dias, antes da Gestão à Vista. Esta média reduziu para 35 dias.

Por meio de tais indicadores, verifica-se que a melhor divisão de tarefas, a priorização das demandas de trabalho, o compartilhamento das informações, entre todas as mudanças advindas da implementação da Gestão à Vista, em conjunto com os preceitos do Sistema Puxado e do Sistema *Kanban*, resultaram na diminuição de dias de tramitação de cada processo, assim tornando o trabalho deste setor mais eficiente.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo apresentar um estudo de caso de aplicação de Gestão à Vista, desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina, de forma a contribuir e fomentar a discussão acerca de melhores práticas para a Gestão Universitária. Além da Gestão à Vista, o estudo de caso envolveu a discussão e utilização de outros modelos e instrumentos de gestão, como a Gestão de Processos de Negócios e os Sistemas *Kanban* e Sistema de Produção Puxada.

Observa-se que os desafios abordados no presente estudo são desafios enfrentados na gestão de qualquer instituição. A gestão da eficiência e qualidade do serviço e a definição de prioridades de demanda dos atendimentos são alguns deles. Porém, no setor público, somam-se a tais desafios, aspectos comportamentais e culturais dos colaboradores, a participação da sociedade, o envolvimento do governo e dos órgãos de controle e todo um contexto que tornam tais desafios ainda maiores para os gestores públicos, que necessitam de ferramentas de gestão adequadas para apoiar suas tomadas de decisão.

Neste sentido, os modelos e ferramentas de gestão utilizados no presente estudo de caso, que foram a Gestão de Processos, a Gestão à Vista, Sistema *Kanban* e Sistema Puxado, apresentam-se como relevantes opções como métodos de trabalho que podem contribuir com o sucesso frente aos desafios elencados. Isso porque a aplicação realizada na Universidade Federal de Santa Catarina mostrou ser possível e bem sucedida a utilização e adaptação de meios usualmente utilizados na gestão privada.

De maneira geral, levando-se em consideração os principais resultados obtidos, entende-se que foi uma aplicação bem sucedida, pois a Gestão de Processos proporcionou uma redução dos tempos de análises e a promoção de uma visão holística dos processos de trabalho, com a equipe acompanhando o processo do seu início até a sua finalização. Já os quadros de Gestão à Vista proporcionaram a visualização e o compartilhamento de

informações e uma maior transparência na gestão do setor, ocasionando mais agilidade na organização do trabalho e um melhor atendimento às demandas internas e externas.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a implantação do método em outras unidades da própria Universidade Federal de Santa Catarina ou outros segmentos do serviço público, tendo como base os resultados apresentados no presente trabalho, bem como o grau de satisfação da equipe envolvida nesta aplicação, aliados aos desafios e benefícios para todos os envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Jr. **Os paradigmas na engenharia de produção e gestão de processos**. COPPE: UFRJ, 2006.

BRADEN KATTMAN, THOMAS, P. CORBIN, Larry E. MOORE, Leonard Walsh. **Visual workplace practices positively impact business Processes**. Benchmarking: An International Journal, Vol. 19, 2012.

BUENO, G. S. et al. Gestão estratégica do conhecimento. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 99-102, jan./jun. 2004. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/436>>. Acesso em: 03 julho 2018.

CAPOTE, Gart. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. Rio de Janeiro: Gart Capote: 2011.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.

DUMAS, Marlon.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H.A. **Fundamentals of business process management**. Berlin: Springer, 2013.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior**. 2000. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001_TR72_0180.pdf. Acesso em 03 jul. 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006 – p. 115-146.

HAMMER, M. **Handbook on Business Process Management**. Berlin: Springer, 2010.

JUNIOR, E. J. M. **Modelos para o Dimensionamento da Quantidade de Kanbans, na Relação entre clientes e fornecedores internos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

LINS, N. V. M.; HOLANDA, M. S. **Proposta de Gestão Visual da Produção Naval em Estaleiros**. XXII COPINAVAL. Congresso Panamericano de Engenharia Naval, Transporte Marítimo e Portuária. Buenos Aires, AR, 2011.

- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MELLO, Carlos H. P. **Auditoria Contínua**: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO 9000. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – EFEI, Minas Gerais, 1998.
- MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.
- MESTRE, M.; STAINER, A.; STAINER, L. and STROM, B. **Visual communication**: the Japanese experience. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 5, No 1, 1999.
- MILNITZ, D. **Um método estruturado para Implantação da Gestão à Vista**. 2013. 186f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2013.
- MONDEN, Y. **Sistema Toyota de Produção**. São Paulo: IMAM, 1984.
- MOURA, Reinaldo Aparecido. **Kanban: a simplicidade do controle da produção**. São Paulo: IMAM, 1996.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAIN, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: Gestão orientada à entrega por meio dos objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.
- PEIXOTO, A. L. A.; SOUZA, J. A. J. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista Gestão Universitária na América latina - GUAL**, Florianópolis, UFSC, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2015v8n3p240/30481>>. Acesso em 03/07/2018.
- RIBEIRO, R. M. C. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária**: discursos politicamente construídos. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMariadaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf>. Acesso em 03/07/2018.
- RIBEIRO, Emanuele Jacques dos Santos. **Análise organizacional do Centro de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Santa Catarina sob a perspectiva dos gestores**. 171 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.
- ROSEMANN, M. Potential pitfalls of process modeling: parte A. **Business Process Management Journal**, v. 12, 2006.
- ROSEMANN, M. (Eds). **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems**. Springer Publish, 2010.

SANTOS, J. L. S.; FREITAS JÚNIOR, O. de G.; VARVAKIS, G.; BARBIRATO, J. C. C. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2009, Florianópolis, SC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%ABblica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1>>. Acesso em 03 jul. 2018.

SILVA, Glauco Garcia Martins Pereira da. **Implantando a Manufatura Enxuta**: um método estruturado. 2009. 157 F. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SILVA, Glauco Garcia Martins Pereira da. **Linhas de montagem e estratégias competitivas**: Estudo de múltiplos casos. 2013. 309 f. Tese (Doutorado). Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SEIBEL, Silene. **Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira**. 2004. 217f. Tese (Doutorado) -Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2004.

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

TUBINO, Dalvio F. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.