

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

D'HOUGO ARAGONÊS AMARO DA SILVA

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR:** Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Mossoró/RN

2023

D'HOUGO ARAGONÊS AMARO DA SILVA

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

SUPERIOR: Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Trabalho de conclusão final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semiárido, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Discente: D'hougo Aragonês Amaro da Silva

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo

Mossoró/RN

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586g Silva, Dhougo Aragonês Amaro da.
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR: Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria
de Gestão de Pessoas da Universidade Federal
Rural do Semi-Árido (UFERSA). / Dhougo Aragonês
Amaro da Silva. - 2023.
102 f. : il.

Orientador: Melo Francisco Carlos Carvalho de .
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Mestrado Profissional em Administração Pública,
2023.

1. Governança Pública. 2. Gerenciamento de
Processos. 3. Implementação de Gerenciamento de
Processos. I. Francisco Carlos Carvalho de ,
Melo, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da Instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

D'HOUGO ARAGONÊS AMARO DA SILVA

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

SUPERIOR: Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Trabalho de conclusão final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semiárido, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APROVADO EM 29/09/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo - UERN
Orientador Presidente

Prof^a Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima – UFS
Membro Examinadora

Prof. Dr. José Sueldo Câmara Ferreira - UERN
Membro Examinador

A minha eterna e amada esposa, Isaura Soraya da Costa Carvalho, te amo!

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus em primeiro lugar, por ter permitido esse acontecimento em minha vida, pois somente com as suas bênçãos é que eu poderia ter força e saúde para conseguir alcançar essa etapa da minha vida.

A minha esposa, Isaura Soraya, por acreditar que seria possível vencermos mais essa batalha e por isso me fortaleceu com seu amor e dedicação, mesmo nos momentos em que eu não acreditava ela acreditou e me fortaleceu.

Aos meus filhos D'hougo Filho, D'houglas Saúllo e Dhiego Samuel pelo amor puro e incondicional que me desprendem, pois é esse amor que me motiva a vencer cada desafio que me é colocado pela vida.

A minha mãe, Maria Aparecida, e meu pai, Djalma Amaro, que me proporcionaram a educação familiar necessária a todo ser humano para alcançar seus objetivos. As minhas irmãs, Dayane Andreska e Danielle Aruska, pelo amor delas, pois foi fundamental para minha jornada.

Aos meus familiares, por toda a torcida.

Aos meus amigos que me incentivaram, acreditaram e “de leve” tornaram o processo mais fácil de suportar;

Aos companheiros de turma, pela disponibilidade de ajudar, incentivar e manter uma turma de ensino a distância tão unida. Vocês são incríveis!

Ao meu professor orientador Francisco Carlos, pela disponibilidade de fomentar o conhecimento e me ajudar até o último momento.

Aos professores membros da banca, Professora Alessandra Cabral e o Professor Sueldo Câmara, pelas riquíssimas sugestões e correções.

Aos meus colegas de trabalho pela colaboração e compreensão.

À UFERSA, por ser esta instituição da qual me orgulho em fazer parte, tanto como servidor quanto como estudante.

A todos, muito obrigado!

Não terás medo do terror de noite nem da seta que voa de dia,
Nem da peste que anda na escuridão, nem da mortandade que assola ao meio-dia.

Mil cairão ao teu lado, e dez mil à tua direita, mas não chegará a ti.
Somente com os teus olhos contemplarás, e verás a recompensa dos ímpios.
Porque tu, ó Senhor, és o meu refúgio. No Altíssimo fizeste a tua habitação.

Nenhum mal te sucederá, nem praga alguma chegará à tua tenda.
Porque aos seus anjos dará ordem a teu respeito para te guardarem em todos os teus caminhos.

Salmos 91: 5 – 11.

RESUMO

No mundo corporativo, o gerenciamento de processos é tema recorrente, consistindo em uma ferramenta importante no auxílio do mapeamento, na execução e no monitoramento dos desempenhos de processos, com aplicações que vão além do mundo empresarial, alcançando também as instituições públicas. O Gerenciamento de Processos (GP) é uma ferramenta útil à governança pública, com vista à melhoria contínua, necessária para atender as necessidades e expectativas dos beneficiários com maior garantia de qualidade. Imerso nesse contexto, este estudo investiga o gerenciamento de processos em Instituições de Ensino Superior, por meio de um estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). O esforço investigativo de caráter qualitativo, com interpretação de dados orientados pela Análise de Conteúdo, com auxílio do *software Atlas.ti 7*. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas dirigidas da área de Gestão de Pessoas, aos quais foram dirigidas questões relacionadas à percepção e conhecimento dos servidores sobre o Gerenciamento de Processos (GP) para o alcance das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (2021 – 2025) da UFERSA. Os resultados mostraram que a maioria dos servidores não detém domínio da técnica de GP, bem como a instituição não dispõe de quadro de servidores suficiente e estrutura adequada para implementar o GP de forma efetiva. Apesar das dificuldades relatadas, a pesquisa mostra que algumas unidades administrativas da UFERSA possuem fases do Gerenciamento de Processos implementadas, a exemplo do mapeamento de processos. Identificou-se ainda que os maiores facilitadores para a implementação do GP na UFERSA é a assessoria prestada por seu Escritório de Processos, a sensibilidade e apoio da alta gestão da universidade. Espera-se que os resultados obtidos possam auxiliar a administração da UFERSA em busca de uma implementação adequada da técnica do Gerenciamento de Processos na área de gestão de pessoas, com melhoria contínua e maior efetividade.

Palavras-chave: Governança Pública. Gerenciamento de Processos. Implementação de Gerenciamento de Processos.

ABSTRACT

In the corporate world, process management is a recurring theme, consisting of an important tool in helping to map, execute and monitor process performance, with applications that go beyond the business world, also reaching public institutions. Process Management (PM) is a useful tool for public governance, with a view to continuous improvement, necessary to meet the needs and expectations of beneficiaries with greater quality assurance. Immersed in this context, this study investigates process management in Higher Education Institutions, through a case study at the Dean of People Management at the Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). The qualitative investigative effort, with data interpretation guided by Content Analysis, with the help of Atlas.ti software. Semi-structured interviews were carried out in the People Management area, asking questions related to the employees' perception and knowledge of Process Management (PM) to achieve the goals of UFERSA's Institutional Development Plan (2021 – 2025). The results showed that the majority of employees do not have mastery of the GP technique, as well as the institution does not have a sufficient staff and adequate structure to implement the GP effectively. Despite the reported difficulties, the research shows that some UFERSA administrative units have Process Management phases implemented, such as process mapping. It was also identified that the biggest facilitators for the implementation of the GP at UFERSA are the advice provided by its Processes Office, the sensitivity and support of the university's senior management. It is expected that the results obtained can assist UFERSA's administration in seeking an adequate implementation of the Process Management technique in the area of people management, with continuous improvement and greater effectiveness.

Keywords: Public Governance. Process Management. Implementation of Process Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração (BRESSER PEREIRA, 1996, p.20).....	20
Quadro 2 – Os princípios da Nova Gestão Pública (NGP).....	22
Quadro 3 – Componentes dos mecanismos de governança.....	26
Quadro 4 – Sistematização dos conceitos de governança pública.....	27
Quadro 5 - Plano de metas PDI/UFERSA 2021-2025.....	45
Quadro 6 - Perspectiva, Objetivo e Metas Estratégicas da PROGEPE para o PDI 2021–2025 da UFERSA.....	45
Quadro 7 – Delineamento da Pesquisa.....	50
Quadro 8 – Análise de Conteúdo.....	54
Quadro 9 – Softwares CAQDAS.....	57
Quadro 10 – Categorias de análise.....	59
Quadro 11 – Códigos Mais Frequentes.....	61
Quadro 12 – Distribuição de Códigos por Categorias.....	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estruturação do Trabalho.....	14
Figura 2 - Ciclo de Vida BPM.....	35
Figura 3 – Organograma da PROGEPE/UFERSA.....	44
Figura 4 – Modelo de Kaplan; Norton (2004).....	44
Figura 5 – Tipos de triangulação.....	52
Figura 6 – Triangulação de dados da Pesquisa.....	53
Figura 7 - Percurso Metodológico do Estudo de Caso do Gerenciamento de Processos na UFERSA.....	59
Figura 8 – Plano de Desenvolvimento Institucional UFERSA 2021 - 2025.....	64
Figura 9 – Alinhamento Estratégico.....	66
Figura 10 – Pessoas.....	68
Figura 11 – Governança de Processos.....	69
Figura 12 – Escopo de Implementação.....	71
Figura 13 – Fatores Críticos de Sucesso.....	72
Figura 14 – Visão Geral.....	74

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
BPM - Business Process Management
NPM - New Public Management
PEN - Processo Eletrônico Nacional
SEI - Sistema Eletrônico de Informação
AFD - Assentamento Funcional Digital
LAI - Lei de Acesso à Informação
LGPD - Lei Geral de Proteção aos Dados Pessoais
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
NGP - Nova Governança Pública
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
TCU - Tribunal de Contas da União
AP - Administração Pública
PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Estado
GP - Gerenciamento de Processos
AC - Análise de Conteúdo
QDA - Qualitative Data Analysis
CAQDAS - Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software
ABPMP – Association of Process Management Professionals
CBOK - Common Book of Knowledge
CONSUNI - Conselho Universitário da UFERSA
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
IGG - Índice Integrado de Governança e Gestão
ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	14
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4. JUSTIFICATIVA.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1. NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP).....	19
2.1.1. Nova Gestão Pública nas IFES.....	24
2.2. GOVERNANÇA PÚBLICA.....	26
2.3. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i> (BPM).....	30
2.3.1. Gerenciamento de Processos em Instituições Públicas	32
2.3.2. O gerenciamento de processos segundo a ABPMP.....	35
2.3.2.1. Modelagem de processos.....	36
2.3.2.2. Análise dos processos.....	36
2.3.2.3. Desenho dos processos.....	37
2.3.2.3.1. Desenho de serviços.....	38
2.3.2.4. Desempenho dos processos	38
2.4. EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE E EQUIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	39
2.5. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFERSA.....	41
2.5.1. Metas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para o PDI 2021 – 2025.....	43
3. METODOLOGIA.....	48
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.2. TRIANGULAÇÃO DOS DADOS.....	51
3.3. ESTUDOS ORIENTADOS POR ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	53
3.4. USO DE <i>SOFTWARES</i> CAQDAS EM ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	55
3.5. PERCURSO METODOLÓGICO.....	58
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	61
4.1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL UFERSA 2021 – 2025.....	63

4.2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	65
4.3. PESSOAS.....	67
4.4. GOVERNANÇA DE PROCESSOS.....	69
4.5. ESCOPO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	70
4.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	72
5. RESULTADOS.....	74
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	89
APÊNDICE II – RELATÓRIO TÉCNICO.....	95

1. INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, o gerenciamento de processos é tema recorrente, consistindo em uma ferramenta importante no auxílio do mapeamento, na execução e no monitoramento dos desempenhos de processos, com aplicações que vão além do mundo empresarial, alcançando também as instituições públicas. Sua origem remonta ao início da década de 1950, quando os professores Deming e Juran suscitaram o tema da Qualidade Total, ganhando maiores proporções nas décadas de 1980 e 1990.

O gerenciamento de processos de negócios (*Business Process Management - BPM*) fornece a visão de um negócio, incluindo todo o trabalho realizado para entregar um produto ou serviço de processo. Independentemente da área de função, ou local relevante envolvidas, os fundamentos de BPM enfatizam a visibilidade, responsabilidade e adaptabilidade dos processos para melhorar continuamente os resultados, e enfrentar melhor os desafios de um ambiente de negócios diversificado (ABPMP, 2017).

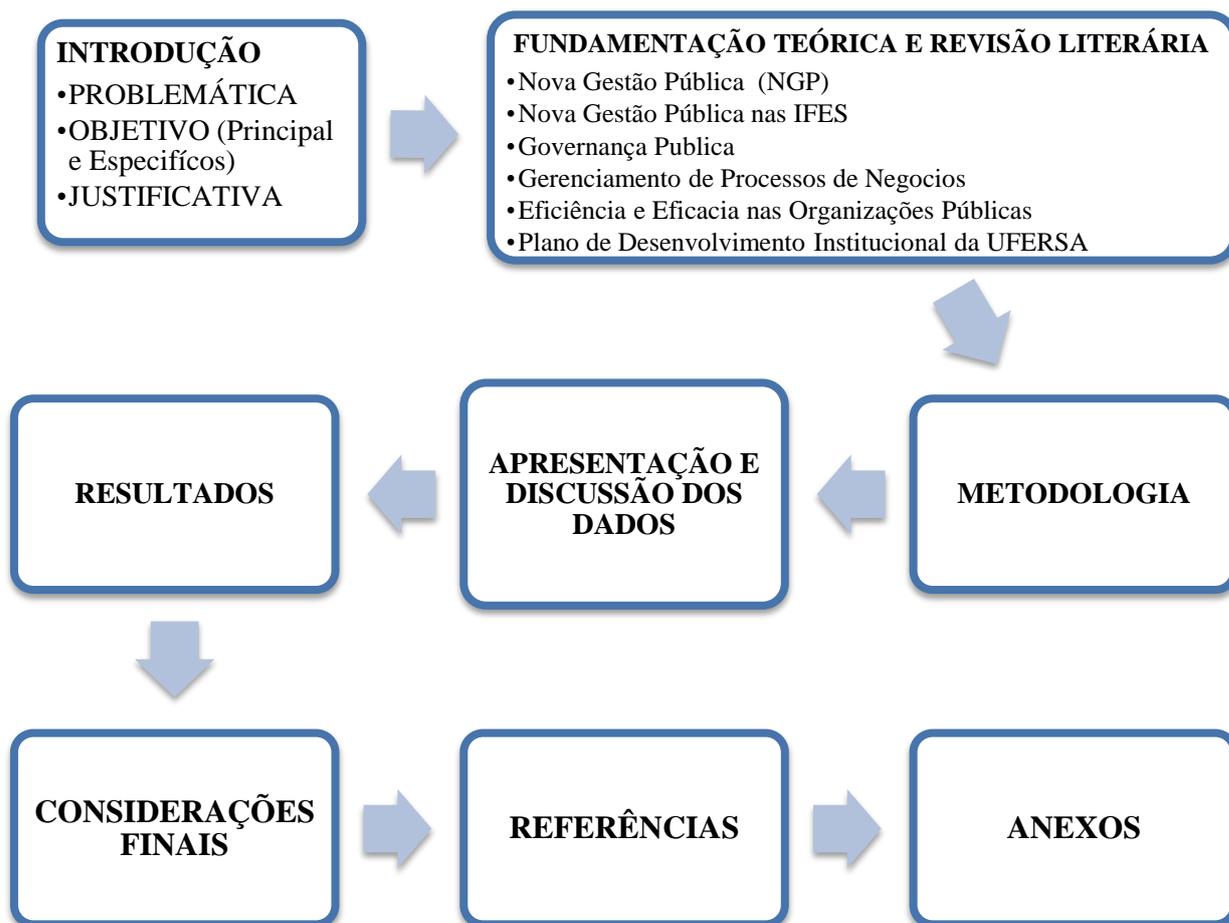
Neste sentido, na discussão por uma nova postura organizacional, o binômio medir e gerenciar são fatores, que ganham cada vez mais força em ambientes, cujos desvios nos processos devem ser evitados para que se possa alcançar a governança. Sobretudo quando se trata da dinamicidade da Administração pública, onde é exigido que as organizações públicas adotem melhor gestão de seus processos, para que possam prestar serviços com maior eficiência e celeridade. Davenport (2010), afirma que a maneira consagrada de melhorar qualquer forma de trabalho é tratá-la como um processo.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES), a prestação de serviços, juntamente com a responsabilidade de gestão dos seus recursos para atender a demanda dos clientes/beneficiários, necessitam de uma atuação com responsabilidade, eficiência e eficácia. Estas ações são guiadas por normas, regulamentos e princípios, que definem o planejamento e transparência de suas ações, a fim de prevenir riscos. Para viabilizar essas práticas, diversas organizações, principalmente as IES, adotaram o uso do *Business Process Management* (REIS, 2022).

Este estudo trata do tema Gerenciamento de Processos em Instituições de Ensino Superior, operacionalizando um estudo de caso na área de Gestão de Pessoas da UFERSA, procurando identificar os resultados obtidos a partir da aplicabilidade da técnica. O trabalho está estruturado conforme demonstrado na figura 1: no primeiro tópico apresenta a introdução ao tema, contendo o levantamento da questão problema, objetivos (principal e os estratégicos) e justificativa. O segundo tópico discorre sobre os fundamentos do tema e a revisão literatura dos estudos realizados a respeito dele. Em seguida, o tópico voltado aos procedimentos

metodológicos aplicados à pesquisa, incluindo forma de coleta de dados e métodos de análise. Já a análise e interpretação dos dados e resultados obtidos é o próximo tópico, no qual se encontra as discussões e recomendações, seguido das considerações finais.

Figura 1: Estruturação do Trabalho



Fonte: Autor, 2023

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se trata um estudo de caso da área de gestão de pessoas na Universidade Federal Rural do Semi-Árido, que tem realizado esforços objetivando a melhoria continuada de sua governança interna, aprovando normas e procedimentos para aperfeiçoamento de seu planejamento, melhoria de seus mecanismos de controle e consequente promoção contínua e

adequada do processo de governança, razão pela qual inseriu em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/2021 – 2025) a previsão de aprimorar a estrutura organizacional e melhorar os controles.

Nesse sentido, este estudo buscou analisar o processo de implementação do Gerenciamento de Processos como uma tecnologia de gestão útil para a melhoria do desempenho da administração pública, considerando que os processos são à base das operações nas organizações, principalmente aquelas com fortes raízes e fundamentos burocráticos, como são as instituições brasileiras. Com efeito, os resultados contribuem para mitigar riscos associados à aplicação de recursos públicos e que podem comprometer a qualidade do produto oferecido à sociedade, bem como comprometer os processos que constituem a cadeia de valor institucional.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

A administração pública contemporânea tem se preocupado com os resultados efetivos das políticas públicas. Nesse sentido, vem dando destaque à priorização de uma gestão eficiente, que envolve a tríade Estado-Mercado-Sociedade (ALCÂNTARA, PEREIRA, SILVA, 2015). Assim, tem sido estimulada a repensar a sua gestão de modo a reavaliar os seus processos e resultados. Sob tal perspectiva, a NGP tem se pautado em uma gestão por indicadores e resultados, buscando desenvolver melhores desempenhos, eficiência no emprego dos recursos públicos e incremento na *accountability* governamental (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ABRUCIO, 2011).

A administração pública brasileira possui diretrizes que buscam racionalização e desburocratização, a exemplo do Processo Eletrônico Nacional (PEN), Sistema Eletrônico de Informação (SEI), Assentamento Funcional Digital (AFD), plataforma GovBR, Lei de Acesso à informação (LAI), Lei Geral de Proteção aos Dados Pessoais (LGPD), assim como as determinações do Decreto nº 8.936/2016, que institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais no âmbito federal (ANDRADE, 2017). Nesse sentido, as iniciativas e incentivos do Governo Federal relativas ao PEN, ao SEI e ao AFD, entre outros, constituem fator adicional que impulsionam a adoção da Nova Gestão Pública (NGP) pelas instituições públicas federais.

Antes mesmo dessas iniciativas, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, instituído pelo Decreto nº 5.378/2005 já buscava apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitissem um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de

gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos (ANDRADE, 2017). Entre as tecnologias de gestão que o programa disponibiliza e incentiva estão a Gestão por Competências, o estímulo ao desenvolvimento de indicadores de gestão, a orientação para a definição da Carta de Serviços ao Cidadão de cada órgão, a simplificação dos processos de gestão e a Gestão por Processos (ANDRADE, 2017).

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em pleno desenvolvimento, crescimento e consolidação. Seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado pelas Instituições de Ensino Superior, por exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e foi criado com o objetivo de regulamentar o processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior. Neste sentido, o PDI passou a integrar o processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior junto ao Ministério da Educação, visando à melhoria permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, à promoção do aprofundamento dos seus compromissos e responsabilidades sociais. Para fins deste estudo, foi utilizado como base as metas e resultados das unidades administrativas e acadêmicas informadas no PDI da UFERSA (2021 – 2025).

Nesse contexto, a sistemática do Gerenciamento de Processos na UFERSA, considera as especificidades relativas a uma organização pública federal de ensino superior, adotando critérios e ações objetivos, de forma a ter uma implementação acertada e eficaz, dentro de um cronograma adequado, minimizando riscos e evitando desperdícios. Assim, a questão investigada deste estudo é: De que forma a UFERSA tem inserido junto aos seus gestores administrativos a ferramenta de governança Gerenciamento de Processos, a fim de proporcionar de forma eficaz e eficiente melhorias permanentes das suas atividades táticas e estratégicas?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Investigar o gerenciamento de processos em Instituições de Ensino Superior, por meio de estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a percepção do Gerenciamento de Processos como um instrumento de melhorias para o desenvolvimento das atividades, no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFERSA;
- Mapear os intervenientes facilitadores e dificultadores da aplicação do modelo de gerenciamento de processos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido;
- Estudar como os gestores da área administrativa da Universidade Federal Rural do Semi-Árido tem utilizado o Gerenciamento de Processos na busca de resultados mais eficazes e eficientes de suas atividades administrativas;
- Propor como Produto Técnico, diretrizes para o aperfeiçoamento do Gerenciamento de Processos na área de gestão de pessoas, para o alcance das metas estabelecidas no PDI da UFERSA.

1.3. JUSTIFICATIVA

A Administração Pública brasileira vem historicamente evoluindo, inicialmente com a administração patrimonialista, depois pela burocrática e, por último, na gestão pública gerencial (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016). Nesse contexto, a busca pela eficiência e efetividade na Gestão Pública está se tornando realidade crescente em diversas esferas da Administração Pública.

O Gerenciamento de Processos é tido como uma técnica de gestão que proporciona a melhoria do desempenho e resultado nas organizações privadas que, apesar de sujeitas a burocracias internas, possuem menos entraves para resolvê-las, enquanto que nas organizações públicas, onde os processos administrativos e burocráticos são comuns, os resultados podem ser significativos (SILVA, 2014). Assim, implantar o GP em uma organização pública significa compreender que a Nova Gestão Pública não gera um produto acabado, porém, proporciona constantes melhorias, com permanentes e contínuas fases de transformação e aperfeiçoamento (SILVA, 2014).

O Gerenciamento de Processos pode influir diretamente sobre a efetividade dos serviços e o uso dos recursos públicos, de forma que a organização que a implementa adequadamente vai ao encontro da prerrogativa constitucional imposta pelo princípio da eficiência, um dos requisitos necessários à boa governança (TCU, 2014).

Desta forma, o Gerenciamento de Processos permite, em um primeiro momento, analisar e redefinir os processos e em um segundo momento, monitorar e avaliar o desempenho

continuamente para preservar os ganhos e promover a melhoria contínua. Dessa forma, infere-se que o GP pode contribuir para que a UFERSA possa atingir os objetivos e metas propostos em seu planejamento, bem como atender as diretrizes legais que impulsionam a adoção de processos e procedimentos mais fluidos, desburocratizados, eletronicamente disponíveis, transparentes e sustentáveis.

A UFERSA possui mecanismos de avaliação dos serviços prestados de amplitude macro e meso, como a Pesquisa de Clima Organizacional, Avaliação do Docente pelo Discente, Avaliação do Setor pelos Usuários, Avaliação do Servidor pelas Chefias e Avaliação das Chefias pelos Servidores. Este conjunto de instrumentos compõe a avaliação institucional, sistematizada pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), caracterizando o eixo de autoavaliação, além da Avaliação Externa realizada por meio da Avaliação dos Setores pelos Usuários Externos, do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e das avaliações para reconhecimento e credenciamento de cursos.

Portanto, percebe-se que, como instituição pública, prestadora de serviços (públicos), as atividades finalísticas (educação) são suportadas por atividades-meio realizadas, em grande parte, por procedimentos administrativos baseados em autos processuais, estabelecidos principalmente em meios virtuais. No entanto, os instrumentos que avaliam o desempenho de serviços, servidores e áreas de forma agregada, em múltiplos fatores, não permitem identificar, por eles, o desempenho em nível de processos. Assim, pode afirmar que, dentro do sistema avaliativo da UFERSA, não há referências a avaliações no nível de processo individual, indicadores de desempenho em nível micro em atividades-meio, nem acerca da sua qualidade, eficiência e eficácia, que é a base da avaliação dos processos gerenciados com o GP.

Assim, mesmo que a atual estrutura de avaliação cumpra seu papel de apontar com segurança que os indicadores institucionais melhoram e que há avanço nos *rankings* de comparação – indicando, de forma geral, agrupada, que o desempenho está melhorando – a ausência ou inadequação dos instrumentos de Gerenciamento de Processos, com indicadores por processos, inviabilizam conhecer os resultados efetivos e medir o desempenho individual das áreas e setores, dificultando a identificação e resolução de problemas.

Além disso, o próprio planejamento da UFERSA, em seu PDI 2021-2025, prevê algumas das ações como a instituição de programas de autoavaliação de cursos e programas de ensino, a introdução de sistemas de informação para monitoramento de desempenho e acompanhamento dos indicadores institucionais, a constituição de base de dados institucionais alimentados pelas fontes primárias e a atualização tempestiva dos dados institucionais, dentre outros.

Tomando referência estudos realizados no âmbito da UFERSA, considerando as características regionais de cada um de seus *campi*, se torna relevante que a instituição tenha fluxos de atividades bem definidos, livres de sobreamentos, retrabalhos, conflitos de atribuições e com autonomia. Além do mais, a UFERSA possui uma grande defasagem do quadro de pessoal, a racionalização do uso dos recursos é relevante para a instituição, permitindo aproveitar melhor os recursos humanos e financeiros.

O Gerenciamento de Processos constitui-se uma alternativa que permite à UFERSA rever seus processos com foco nos usuários/beneficiários, desenvolvendo uma sistemática de acompanhamento do desempenho de seus processos, respaldado por um sistema macro e meso-avaliativo já existente, que pode, eventualmente, ser ajustado para tanto.

O estudo do Gerenciamento de Processos na área de gestão de pessoas da UERSA pode permitir que possíveis entraves e gargalos pudessem ser identificados, mitigados ou eliminados, proporcionando meios para que o seu crescimento e consolidação não sejam afetados por limitações internas e para que seja reduzido o impacto de limitações impostas pelo ambiente externo.

Desta forma, a pesquisa tem como justificativa a contribuição para a ampliação do conhecimento dos gestores administrativos das IFES a respeito do Gerenciamento de Processos, tomando como base um estudo de caso no âmbito da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, pois se espera o aperfeiçoamento dos procedimentos para padronização do protocolo de processos, onde é demonstrado como a prática dessa técnica gerencial nos processos das unidades administrativas pode tornar as atividades mais eficazes e eficientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA

2.1. NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP)

Ao longo da história da Administração Pública e, sobretudo, nas últimas décadas do século XX, o tema da reforma administrativa tem integrado a agenda política de grande parte dos governos dos países industrializados, sucedendo-se um conjunto alargado de mudanças no sistema administrativo, inerentes a diferentes modelos de gestão pública, que nada mais são do que uma resposta às alterações do papel e concepções do Estado. Para Bresser-Pereira (2002b, p.30-31), a “Nova Gestão Pública” foi uma resposta às duas grandes forças que definiram as duas últimas décadas do século XX (e às demandas nelas envolvidas): a globalização (“o fato

de o capitalismo haver-se tornado dominante, e os mercados terem sido abertos para a competição capitalista em todo o mundo”) e a democracia (burguesa).

Neste sentido, emerge o conceito da NGP, identificando um paradigma que surge da Administração Pública (AP), de modo que a NGP e o modelo do setor privado associado tornaram-se centrais para a mudança no setor público. A prática eficiente de gestão nos serviços públicos, em que estratégia e objetivo estejam voltados e comprometidos com responsabilização por resultados, carece de um enquadramento político e normativo que estimule a iniciativa e a responsabilização, reforçando autonomias e, também, mecanismos renovados de coordenação.

Contextualizando o arcabouço da NGP no Brasil, seus conceitos começaram a ser implantados a partir das últimas décadas do século XX. Uma das principais inovações foi a reforma do aparelho do Estado, que foi dividida em 04 setores: a) núcleo estratégico do Estado; b) atividades exclusivas de Estado; c) serviços não exclusivos ou competitivos; d) produção de bens e serviços para o mercado (BRESSER-PEREIRA, 1996). Além desta divisão por setores, o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), sugerido pelo Ministério da Administração Federal em 1995, definiu 03 formas de propriedade: a) estatal restrita ao núcleo estratégico e às atividades exclusivas; b) pública não estatal caracterizada pelos serviços não exclusivos; c) privada, voltada para a produção a partir do mercado (empresas estatais).

Quadro 1 - Setores do Estado, Formas de Propriedade e de Administração (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 20).

		Forma de Propriedade			Forma de Administração	
		Estatal	Pública Não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
1	NÚCLEO ESTRATÉGICO <i>Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios.</i>	X			X	X
2	ATIVIDADES EXCLUSIVAS <i>Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica.</i>	X				X
3	SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS <i>Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus.</i>		X			X
4	PRODUÇÃO PARA O MERCADO <i>Empresas Estatais.</i>			X		X

Fonte: BRESSER-PEREIRA (1996, p. 20)

No quadro 1 constata-se que as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus encontram-se nos serviços não exclusivos ou competitivos. Neste setor, a propriedade é definida como pública e não estatal o que implica a necessidade do controle ser de forma mista entre o mercado e o Estado. A natureza do trabalho acadêmico, essencialmente intelectual, qualitativo, pode ser colocada em xeque mediante o controle e a mensuração do desempenho organizacional importados do mundo empresarial, sem consideração da especificidade e complexidade do ambiente universitário.

Enquanto os desafios institucionais estão postos, observa-se carência de estudos sobre a Nova Governança Pública (NGP), bem como a necessidade de numa perspectiva macro gerar informações sobre a evidenciação de como a NGP poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que atendam às demandas que os cidadãos impõem à gestão, algo até então pouco efetivado pelos modelos existentes de administração pública (PEREIRA, CKAGNAZAROFF, 2020).

Apesar de continuarem a existir diferenças substanciais entre a gestão pública e a gestão privada porque os cidadãos não podem ser reduzidos a meros consumidores, os benefícios que derivam da adoção da NGP são indiscutíveis, nomeadamente devido à maior flexibilidade e responsabilidade perante os cidadãos (ROCHA, 2000). Por outro lado, autores como POLLITT & BOUCKAERT (2004) e GIAUQUE (2003) declaram que a NGP também traz desvantagens como os movimentos de resistência aos esquemas de monitorização e medição de desempenho, as dificuldades de coordenação das estruturas horizontalizadas e as barreiras ao estabelecimento de uma cultura organizacional e coletiva.

Para Denhardt & Denhardt (2003), a NGP não segue os modelos tradicionais de legitimação da política burocrática, como a discrição administrativa, em favor da confiança nos mercados e nos métodos do negócio privado, ideias obtidas a partir do racionalismo econômico.

A NGP revela que os gestores públicos têm direito a ter autonomia para desempenhar as suas tarefas, sem necessidade de responder quotidianamente a uma estrutura hierarquizada, legalista e formalista, mas antes assentando o seu trabalho em missões de serviço, em que relevam essencialmente os resultados e o desempenho das organizações. Considerando esse modelo de gestão pública, passa a existir maior flexibilidade para gerir os recursos humanos, cujos vínculos institucionais passam a ser definidos em termos semelhantes aos do setor privado, e existe maior monitorização do desempenho das organizações.

A NGP vem afastar-se das ideias principais da antiga Administração Pública, que focavam o papel do Estado na prestação direta de serviços, que impunham um papel limitado

aos agentes da administração na definição de políticas públicas, responsáveis apenas pela sua execução, que mantinham a administração como um sistema hierarquizado e fechado ao envolvimento dos cidadãos a pretexto de uma maior eficiência e racionalidade (DENHARDT & DENHARDT, 2003).

Compreender a NGP como modelo de gestão vai ao encontro do atendimento às demandas atuais impostas pela sociedade às administrações públicas, em que há a necessidade de envolver os cidadãos no processo decisório das políticas públicas. Com isso, em uma perspectiva macro, gerar informações sobre a evidenciação da NGP poderá contribuir para o desenvolvimento de estratégias que atendam às demandas que os cidadãos impõem à gestão, algo até então pouco efetivado pelos modelos existentes de administração pública (PEREIRA & CKAGNAZAROFF, 2021).

A NGP designa um conjunto de argumentos e filosofias administrativas propostas como novo paradigma de Administração Pública. Especialmente como filosofia administrativa de um padrão de desenho organizacional da Administração Pública, a NGP conseguiu atingir o status de um corpo doutrinário que goza de uma ampla aceitação, enfim, “uma corrente de pensamento dominante” (BARZELAY, 2001, p.52). No quadro 2 é possível verificar as principais doutrinas, bem como suas concretizações e justificações.

Quadro 2 - Os princípios da Nova Gestão Pública (NGP)

	Doutrina	Definição
1	Governança democrática	Focalização da ação do Estado no cidadão; resgate da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania; prestação de contas com relação às políticas e resultados propostos; transparência nas ações.
2	Orientação para resultados	Controles baseados em indicadores de resultados; identificação do público-alvo das ações de governo; resultados de impactos (<i>outcomes</i>) em detrimento dos resultados de serviços (<i>outputs</i>).
3	Atitude e ambiente empreendedores	Estímulo à criatividade e inovação por parte das organizações públicas e, principalmente, dos servidores públicos.
4	Descentralização de serviços	Estado com ênfase na regulação e na promoção do atendimento às demandas sociais, desempenhando a função de articulador.
5	Valorização da gestão de pessoas	Resgate da imagem do servidor público; estabelecimento de relações profissionais de trabalho; alcance dos resultados

		organizacionais; criação de condições objetivas de desenvolvimento das pessoas.
6	Articulação de recursos públicos e privados	O governo delega ao setor privado aspectos tipicamente mercantis do empreendimento, mantendo suas prerrogativas de planejamento, monitoramento e regulamentação. Exemplos: parcerias público-privadas (PPPs); Project Finance.
7	Responsabilização e contratualização	Responsabilização das organizações prestadoras de serviços sejam elas públicas ou não; monitoramento e avaliação é prerrogativa do Estado; criação de mecanismos de controle; garantia do alcance dos resultados esperados.

Fonte: Pacheco, (2008)

Para efeito deste trabalho e considerando os princípios descritos no quadro 2, foram aplicados com maior ênfase os princípios da NGP referentes às doutrinas:

(i) “Orientação para resultados”, onde foi destaque os controles baseados em indicadores de desempenho e os resultados de impactos (*outcomes*) em detrimento dos resultados de serviços (*outputs*).

Para Costa, Correia, Maia e Resende, (2023), a adoção de indicadores de desempenho consiste no desenvolvimento de indicadores de *outputs*, *outcomes* e de eficiência. Os principais fatores que têm implicação na adoção desses indicadores incidem sobre os recursos (pessoas disponíveis para recolher dados e avaliar os indicadores de desempenho), a informação (conhecimento técnico de como implementar e acompanhar o uso de indicadores de desempenho), a orientação por objetivos (deve existir consenso quanto aos objetivos e estes devem ser do conhecimento de todos) e, por último, requisitos legais (cumprir com os requisitos legais que obriguem ao uso de indicadores de desempenho). A implementação de indicadores de desempenho indica o uso efetivo de indicadores no planejamento estratégico, na alocação de recursos, na monitorização e na avaliação.

(ii) “Valorização da gestão de pessoas”, que considera o resgate da imagem do servidor público; estabelecimento de relações profissionais de trabalho; alcance dos resultados organizacionais; criação de condições objetivas de desenvolvimento das pessoas.

A perspectiva gerencialista com base no melhor desempenho corrobora com o Decreto 5.378/2005 (revogado pelo Decreto n. 9.094/2017, aplicável ao Poder Executivo federal, o qual determina que o órgão público observe regras específicas no atendimento aos usuários), que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, o qual

fazia previsão à reforma dos órgãos federais com o intuito de viabilizar a modernização da administração pública. Assim, destacou-se a valorização do indivíduo dentro da organização como um recurso estratégico e com a necessidade de desenvolver ao máximo suas competências (GRIN, 2015).

O GESPÚBLICA utiliza o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), o qual é uma representação de um sistema gerencial constituído por sete elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão: 1 – Liderança; 2 – Estratégias e Planos, 3 – Cidadãos e Sociedade; 4 – Informação e conhecimento; 5 – Pessoas; 6 – Processos; 7 – Resultados (BRASIL, 2006).

2.1.1. Nova Gestão Pública nas IFES

A implementação do novo modelo da gestão pública ocorreu inicialmente nos serviços públicos de interesse econômico geral como as telecomunicações, os serviços postais e a exploração de redes rodoviárias e ferroviárias. Só em uma fase mais tardia esta concepção penetrou em outro tipo de serviços, como os hospitais e as instituições de ensino superior, tendo influenciado de forma generalizada as iniciativas de reforma da gestão nessas áreas.

As políticas para a educação superior, sobretudo as que se referem às instituições públicas, considerando o atual nível de contingenciamento dos recursos destinados ao sistema federal, estão sendo cada vez mais orientadas pela lógica privatizante. O controle sobre as instituições de ensino superior públicas, sob a alegação de transparência e prestação de contas à sociedade, tem produzido por parte do governo e de outros agentes públicos um cenário, fortemente reiterado pela mídia, de descrédito em relação à gestão de recursos e formas de administração, sendo que recentemente algumas universidades, de reconhecida competência e relevância social, estão sendo alvo de investigações, com impactos desastrosos para as comunidades acadêmicas locais e para a educação nacional (COSSIO, 2018).

Uma das principais preocupações deste trabalho se refere à especificidade das instituições universitárias sobre o processo de tomada de decisão e ao seu grau de autonomia existente. A reforma realizada em diversos países, sob influência da NGP, colocou certo grau de heteronomia ao separar um setor que possui poderes em delegar e submeter contratos de gestão, com indicadores e metas, e, na outra ponta, setores que executam os acordos pactuados para o desenvolvimento de suas atividades (PAES DE PAULA, 2005).

Além desta configuração entre instituições, pode ocorrer um processo de heteronomia intra-institucional, com um poder deliberativo monocrático, na figura do reitor e de diretores das unidades acadêmicas, o que pode conflitar com um modelo baseado em colegiados.

Indicadores relevantes sob a influência da NGP em instituições de ensino superior sobre a governação e gestão têm como sintomas:

[...]centralização de poder de decisão nas reitorias; a ênfase na nomeação em detrimento da eleição na escolha dos representantes dos corpos constituintes da academia; o fortalecimento do papel gestor do/a reitor/a e dos diretores/as das unidades orgânicas e a possibilidade de adoção de estruturas organizacionais opcionais (AMARAL *et. al.*, 2013, p. 57).

Considerando a complexidade das organizações universitárias, seus gestores necessitam de explorar sua criatividade na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhes proporcionem fluir pelo contexto caracterizado por objetivos difusos, tecnologia múltipla, liberdade acadêmica, natureza qualitativa do trabalho e grande sensibilidade a fatores ambientais (MARTINS, 2012).

A massificação do ensino superior que se verificou nas últimas décadas veio alterar os modelos de gestão e governação das suas instituições e tornou a gestão mais complexa. Estes fatores, associados à diminuição de financiamento público e à crescente necessidade de aproximação das universidades e institutos politécnicos ao meio socioeconômico, tornaram mais clara a necessidade de repensar os modelos de gestão (DEEM, 2003; ARAÚJO & RODRIGUES, 2010).

A administração mais burocrática não tem ajudado muito os gestores universitários a lidarem com a complexidade de suas instituições, com as ambiguidades do presente e com as incertezas do futuro, que fazem parte da realidade das IFES. É exigido dos gestores bem mais do que o domínio de técnicas, pois é exigido mais a habilidade de lidar com aspectos subjetivos e intuitivos presentes na gestão universitária, uma espécie de combinação de racionalidade e intuição, aspectos racionais, políticos e simbólicos.

Para superar as barreiras da implantação do gerenciamento de processos, seja em seu aspecto técnico, político ou social, os gestores universitários necessitam dominar a arte de lidar com processos não racionais envolvendo intuição, subjetividade, emoção, experiência e criatividade. Nesse sentido, devido às instituições de ensino superior serem órgãos que possuem seu núcleo no conhecimento e suas atividades desenvolvidas por profissionais especializados, as técnicas de gestão devem considerar e serem direcionadas para este contexto, caso contrário sua eficácia ficará ameaçada.

Este direcionamento exige dos servidores-gestores das universidades habilidades para poderem implantar um processo de planejamento que direciona o trabalho no órgão e, concomitantemente, considere a autonomia dos indivíduos e da comunidade acadêmica, motivando-os a produzirem e contribuírem para a consecução dos objetivos estabelecidos pela gestão universitária. Por isso, os gestores das IFES, para cumprir o seu trabalho, necessitam reunir não só competências técnicas e políticas, mas habilidades de um bom gestor público a fim de aliar as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades da organização em geral.

2.2. GOVERNANÇA PÚBLICA

Para o Tribunal de Conta da União (TCU, 2014), a governança ligada ao setor público compreende, sobretudo, os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar o comportamento da gestão. Esse modelo direcionou as empresas privadas e públicas a seguirem certos princípios, como equidade, transparência, *accountability*, *compliance* e definição de responsabilidades (SCOLFORO, 2013).

Nesse sentido, o setor público adaptou-se ao modelo de governança corporativa, buscando atender principalmente a necessidade de sanar as dificuldades que o Estado tem de efetivar suas práticas que, por vezes, são vagarosas e intransigentes, o que influencia diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à população (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para que as funções que compõem a governança organizacional pública sejam realizadas de modo adequado, o TCU (2020) afirma que é necessária a adoção de alguns mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) e seus respectivos componentes, descritos no quadro abaixo:

Quadro 3 – Componentes dos mecanismos de governança

Item	Mecanismos	Componentes
1	Liderança	Estabelecer o modelo de governança
		Promover a integridade
		Promover a capacidade da liderança
2	Estratégia	Gerir riscos
		Estabelecer a estratégia
		Promover a gestão estratégica
		Monitorar o alcance dos resultados organizacionais
		Monitorar o desempenho das funções de gestão

3	Controle	Promover a transparência
		Garantir a <i>accountability</i>
		Avaliar a satisfação das partes interessadas
		Avaliar a efetividade da auditoria interna

Fonte: TCU (2020)

A governança tem buscado auxiliar na solução de problemas públicos. Para tanto, é necessário determinar critérios avaliativos ou indicativos que auxiliem os órgãos e seus gestores a alcançarem as demandas de forma mais eficiente e eficaz. Portanto, mensurar o desempenho da administração com o intuito de verificar se ela está atendendo ao seu fim básico está diretamente associado ao mecanismo de controle e governança (MASSEY, JOHNSTON-MILLER, 2016; BAETA, PEREIRA, MUCCI, 2015).

Contudo, a qualidade em serviços é avaliada, em maior parte, por indicadores de natureza qualitativa, que são intangíveis e têm caráter subjetivo, portanto são difíceis de mensurar; a qualidade e a produtividade estão inter-relacionadas, assim, a eficiência é afetada também pela qualidade, pois é medida com base na produtividade (ANDRADE, 2017).

No Quadro 4 é possível observar as principais abordagens conceituais sobre o tema da governança pública.

Quadro 4 – Sistematização dos conceitos de governança pública

	Autores / Organização	Governança Pública
1	Rohes (1996)	Está relacionada à mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de administração, onde as redes auto-organizáveis e interorganizacionais são assim caracterizadas: interdependência troca de recursos e regras de jogo e expressiva autonomia do Estado.
2	Bresser-Pereira e Spink (1998)	Capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.
3	Lynn Jr., Heinrich e Hill (2000)	Regime de leis, regras administrativas, decisões judiciais e práticas que restringem, prescrevem e habilitam a atividade de governo, e cuja atividade é amplamente definida como a produção e entrega de bens e serviços públicos. Implica em um arranjo de elementos distintos, mas inter-relacionados – incluindo mandatos políticos; estruturas organizacionais, financeiras e programáticas; níveis de

		recursos; regras administrativas e diretrizes; normas e regras institucionalizadas que restringem e habilitam as tarefas, prioridades e valores que são incorporados nos processos regulamentares, de produção e entrega de serviços.
4	Commission of the European Communities (2001)	Forma pela qual a sociedade, em sua acepção mais ampla, resolve aquilo que é do seu interesse ou é comum a todos. É a gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros, com vistas a um desenvolvimento equitativo e sustentável. Implicam em processos decisórios claros no nível das autoridades públicas, instituições transparentes e responsáveis, primando pela gestão e distribuição dos recursos e pelo fortalecimento da capacidade para elaborar e implementar medidas determinadas a prevenir e combater a corrupção.
5	Loffer (2001)	Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando a uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.
6	Bovaird e Loeffler (2003)	São as formas como as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) interagem uns com os outros, a fim de influenciar os resultados das políticas públicas.
7	Marini e Martins (2004)	Está centrada na questão administrativa do Estado e em sua capacidade de ação para o alcance de resultados de desenvolvimento, a partir da capacidade das organizações de desempenhar suas tarefas de maneira eficaz, eficiente e sustentável. Tal capacidade técnica, financeira e gerencial se deve aos seguintes elementos estruturais: transparência, gestão, legalidade e responsabilidade.
8	Streit (2006)	Trata-se da coordenação e articulação do conjunto de instituições, processos e mecanismos, mediante várias formas de parcerias e interações, sociais e políticas, com a participação ativa do governo,

		para o alcance de objetivos coletivos e para promover o desenvolvimento da sociedade.
9	Matias-Pereira (2010)	É o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos – cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores – com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.
10	Brasil (2011b)	Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores ou colaboradores e os órgãos de controle.
11	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015)	Sistema de gestão pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.
12	Massey, Johnston-Miller (2016)	É entendida no conceito de governança com atores estatais em redes que atuam coletivamente para atingir os objetivos de políticas públicas.
13	Matias-Pereira (2017)	Requer, entre outras ações, gestão estratégica, gestão política e gestão de eficiência, eficácia e efetividade.
14	Paines, Aguiar e Pinto (2018)	São mecanismos estabelecidos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos seguintes valores: eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão-usuário.

Fonte: Teixeira, Gomes (2019)

É importante ressaltar que esse trabalho se aproximou de conceitos da nova governança pública que são pautados no alcance de resultados de desenvolvimento, desempenho de tarefas de maneira eficaz, eficiente e sustentável, gestão estratégica e transparência, conforme os itens 7, 13 e 14 do quadro 4. O advento da Nova Gestão Pública tornou a avaliação do desempenho e, conseqüentemente, a responsabilização das organizações públicas em termos de resultados e desempenho, um elemento fundamental no processo de modernização dos serviços públicos (COSTA, CORREIA, MAIA E RESENDE, 2023). Cada departamento de uma dada organização pode desenvolver informação sobre a avaliação do desempenho de forma a melhorar a eficiência e a eficácia do seu departamento.

A Administração Pública demanda um protagonismo que se relaciona à inovação na gestão, fazendo aumentar a dimensão estratégica no setor público (CAVALCANTE; CAMÕES, 2015). O advento da Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), veio fortalecer o processo de transparência nos órgãos na administração pública, direta ou indireta, passando a proporcionar um amplo acesso à informação, bem como reforça a obrigatoriedade de publicização das informações em ativas ou passivas.

2.3. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM)

Conforme as práticas organizacionais de BPM, a disciplina de gerenciamento e as tecnologias, o nosso entendimento de BPM também amadurece. Existe um corpo de conhecimento admirável sobre BPM, incluindo dezenas de livros, artigos, apresentações, modelos de processos e melhores práticas que se baseiam na experiência prática, no estudo acadêmico e em lições aprendidas. A tendência atual de BPM concentra-se em processos organizacionais e multifuncionais que agregam valor aos clientes. Os processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor aos seus clientes. O gerenciamento determinado desses processos cria práticas organizacionais mais fortes que conduzem a processos mais eficazes, a uma maior eficiência, mais agilidade e, finalmente, a um retorno mais alto dos investimentos das partes interessadas (ABPMP, 2013).

Capote (2012, p. 37) afirma: “Sem medir o valor, não sabemos o que é importante. Sem saber o que é importante, qualquer resultado de trabalho é uma entrega”. Assim qualquer entrega pode impactar os resultados financeiros da empresa. Ainda afirma que, na prática a organização que tem seus processos desconectados, gera retrabalho com falha de comunicação, gera desperdícios, sem o necessário sincronismo entre colaboradores e acaba agregando cada vez mais tempo e custo aos resultados.

Conforme Costa et al. (2006), o BPM consiste na consolidação de objetivos e metodologias que foram propostas por várias abordagens, incluindo a reengenharia de processos de negócio, a inovação de processos, a modelagem de processos de negócio e a automação de processos de negócio e gerenciamento de fluxos de trabalho (*Workflow*). Assim, dentre os fatores críticos para o sucesso do BPM que comumente são mencionados estão a mudança organizacional e cultural; alinhamento com as metas e estratégias corporativas; enfoque no cliente e suas exigências; medições do processo e melhorias; necessidade de uma abordagem estruturada; compromisso da alta administração;

benchmarking; sistemas de informação dos processos; infraestrutura e realinhamento (ARMISTEAD e MACHIN, 1997 apud COSTA, 2006).

Os mesmos autores sinalizam várias barreiras para esse sucesso, como problemas organizacionais e culturais, as quais podem incluir: resistência à mudança; falta de compreensão dos princípios de BPM; falta de consistência de uma abordagem ampla de BPM e, do desenvolvimento de uma organização orientada a processos. Costa et al.(2006) define o BPM como aquele que objetiva a execução efetiva de processos empresariais e, conseqüentemente, auxilia organizações em transição para uma visão orientada a processos. Para isso, o BPM necessita estar embutido na estrutura organizacional da empresa, com administração profissional e eficiente dos processos e o envolvimento ativo de todos os grupos comprometidos.

Capote (2012) explica que quando se está trabalhando, gerenciando, levantando ou qualquer outra coisa, com 80, 100, 200 ou 500 processos, significa que não se tem claramente a união de processos em nome de seus objetivos, pois quando se tem esses grandes montantes de processos para gerenciar, não há uma clara união entre eles na cadeia de valor, e muito menos, uma união destes processos na realização dos objetivos do negócio. Acrescenta que quando se tem uma visão de todos os processos atuais da organização e seu relacionamento direto com o atingimento de objetivos, é o momento de transformar a cadeia de valor em algo mais significativo em termos de gestão de processos.

Segundo Enoki (2006), por meio de uma implementação eficaz de BPM, pode-se obter os seguintes benefícios: Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade; reagir rapidamente às mudanças do mercado; permitir desenvolver novos negócios mais rapidamente; acomodar mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento da cadeia de suprimentos; reforçar padrões, políticas e procedimentos através da organização; criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades através do processo; aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas; monitorar o status de todos os processos, incluindo que atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos; integrar funcionários de diferentes unidades e locais; encontrar oportunidades para automatizar atividades e eliminar redundâncias; melhorar a execução de processos automatizados e fazer mudanças quando necessário; identificar atividades que não agregam valor; aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos; mudar a

mentalidade para a melhoria contínua; melhorar a imagem da organização para os clientes; alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

Capote (2012) também alerta que a operacionalização de novos processos não é uma coisa trivial, pois depende de dois elementos complicadores, as pessoas e as tecnologias, ou seja, se a organização negligenciar a necessidade de envolvimento das pessoas neste processo de mudança, fatalmente incorrerá na criação de resistência e animosidade. É essencial envolver e capacitar os colaboradores para que o processo se torne uma realidade operacional diária.

Caso contrário, tem-se mais um procedimento armazenado e não realizado. As atitudes de processo e comportamento daqueles que estão envolvidos e aqueles que são afetados pelo BPM formam um novo item de avaliação no fator "cultura". Este inclui, entre outros, a vontade de questionar as práticas de BPM existentes à luz de melhorias potenciais de processos. Ela também captura o atual processo relacionado a comportamento, por exemplo, a vontade de cumprir com o desenho do processo ou saber quais processos têm prioridade sobre os recursos (ROSEMANN; BROCKE, 2010).

2.3.1. Gerenciamento de Processos em Instituições Públicas

Em meados da década de 80 e 90 a Gestão de Processos começou a ganhar maiores propulsões, uma nova onde chamada *reengenharia de processos* tomou conta nos cenários e práticas do mercado com uma visão multifuncional. Desta forma, o gerenciamento de processos se tornou indispensável para gestão de processos de produção (DA SILVA; DE PAULA LIMA, 2022).

Ferramentas da qualidade como Folha de Verificação, Estratificação, Diagrama de Pareto, Técnica de Coleta de Dados (*Brainstorming/Brainwriting*), Diagrama de Causa e Efeito, Fluxograma e Sistema de Gerenciamento de Processos (PDCA), surgiram ao longo dos anos para auxiliar o gerenciamento de processos na tomada de decisão. Essas ferramentas da qualidade têm como objetivo principal alcançar um grau de eficiência/eficácia em uma determinada atividade ou processo.

A análise e a melhoria contínua dos processos, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes e que visem aprimorar a eficiência e a eficácia permitem uma visão mais ampla e horizontal da estrutura e de suas atividades, com processos claramente definidos e com maior garantia de qualidade.

A modernização da gestão pública é o instrumento que permite ao Estado enfrentar o desafio de prestar serviços à sociedade com qualidade, melhorando seu desempenho e

desenvolvendo novas metodologias de atuação centradas em resultados. Esses métodos precisam ser realizados com dinamismo e precisão para que os processos não apresentem falhas e alcancem seu objetivo final (ENAP, 2009).

Dentre as vantagens do gerenciamento de processos destaca-se a melhoria na comunicação, maior envolvimento dos servidores em todos os níveis hierárquicos da instituição, melhor utilização dos recursos e um conhecimento global do processo, além do conjunto de práticas e técnicas que incluem a identificação, análise, monitoramento e melhoria contínua dos processos.

É uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013, pág 30).

O GP apoia os processos da organização e auxilia em seu gerenciamento, promovendo adaptação e transformações contínuas, mas não se restringe apenas a uma melhoria de processos, sendo principalmente uma ferramenta de transformação destes, o que implica repensar, inovar e mudar paradigmas (ABPMP, 2013).

Por meio do gerenciamento de processos, uma organização pode determinar quando um processo já não satisfaz suas necessidades e as de seus clientes e por isso precisa ser substituído e isso se reflete na satisfação dos clientes e no nível de qualidade de serviço prestado (HAMMER, 2014).

Para Grander, Dal Vesco e Ribeiro (2019) é preciso reconhecer e defender que os processos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das organizações e que precisam entregar benefícios desejados e definidos pelas partes interessadas.

Ainda segundo Hammer (2014), milhares de organizações, grandes e pequenas, públicas e privadas, estão colhendo benefícios extraordinários por gerir os seus processos de negócio ponta a ponta. O gerenciamento de processos consiste em estabelecer, manter e melhorar padrões.

Como nas instituições públicas há uma demanda por processos que produzam resultados com maior eficiência e efetividade, a utilização das práticas de gerenciamento de processos organiza e otimiza processos gerenciais e estratégicos nas organizações, aumentando seu desempenho.

Britto (2012) afirma que o Gerenciamento de Processos é a mudança da mentalidade necessária a toda organização, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada, que reconhece que seus processos são a chave para um bom planejamento e que um bom planejamento pode levar a melhores, mais desejado e necessários resultados.

A prática gerencial fundamentada em estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos gera graves problemas no setor público do Brasil: a lentidão administrativa, a comunicação formal, burocrática e lenta, além de serviços e produtos que não satisfazem à população. Para combater essa dificuldade pode-se utilizar o gerenciamento de processos como técnica onde uma organização deverá superar o costume da estrutura departamentalizada e passar a valorizar sua atenção nos processos.

Ademais, ressaltam-se várias iniciativas conduzidas pelo Governo relacionadas à gestão de processos de negócio que carecem de integração, dificultando ou impossibilitando o compartilhamento de resultados nos moldes de cadeias de valor intra e entre instituições. Isto traz consequências para a execução com sucesso de iniciativas prioritárias do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), como a implementação do Decreto 6.932/2009, revogado pelo Decreto 9.094/2017 que regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 e trata da simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos (BRASIL, 2017).

Sobre a simplificação do atendimento ao cidadão e o alinhamento da visão de processos à de dados, o Decreto 9.094/2017, estabelece que (BRASIL, 2017):

Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos:
VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

No âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido por GESPÚBLICA, foi elaborado o Guia de Gestão de Processos de governo, visando proporcionar orientação metodológica de suporte à gestão de processos, contemplando um conjunto de conceitos de BPM a serem utilizados pelos agentes durante as atividades de construção e melhoria de modelos, além de fornecer um olhar único a respeito do seu gerenciamento. O programa GESPÚBLICA adere ao conceito de que um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão (BRASIL, 2011).

Vieira & Montenegro (2016) afirmam que a gestão eficiente na esfera pública depende de gestores engajados que elaborem projetos concretos, implementando-os com responsabilidade.

Além disso, o gerenciamento de processos no serviço público deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, bem como com a legislação e as normas aplicáveis, como a Lei de Acesso à Informação, a Lei de Responsabilidade Fiscal, dentre outras. O uso de

tecnologias como sistemas de gestão de processos pode ajudar a automatizar e monitorar o desempenho dos processos, facilitando o gerenciamento de processos no serviço público.

2.3.2. O gerenciamento de processos segundo a ABPMP

A ABPMP é uma organização internacional orientada e conduzida por profissionais de BPM que tem como missão promover a prática do Gerenciamento de Processos de Negócio e desenvolver o conhecimento na área (ABPMP, 2013).

A organização que substitui o seu modelo de gestão e introduz a cultura de gestão por processo deve ter em mente que não se acaba com a implantação do projeto. Há toda uma cadeia cíclica, que constantemente é realimentada com séries de reaprendizagem, com as experiências vividas e aperfeiçoadas com base nos seus indicadores e no monitoramento e controle dos resultados.

Para a compreensão da BPM, deve-se inicialmente estudar seu ciclo de vida, de forma a entender suas terminologias e aplicações (Ko et al., 2009). Um modelo de BPM deve estabelecer os elementos necessários para que a gestão de processos seja uma ferramenta estratégica de alocação de tempo e recursos (ROSEMANN: VOM BROCKE, 2015). A abordagem proposta pela ABPMP adota o ciclo de vida apresentado na figura 2.

Figura 2 – Ciclo de Vida BPM.



Fonte: ABPMP, 2013, p. 52.

Independentemente do número de fases que este ciclo de vida possua em cada organização, seu fundamento basilar é o ciclo PDCA de Demming: planejar, executar, verificar e agir corretivamente.

2.3.2.1. Modelagem de processos

O conjunto de atividades envolvido para criação de representações de processos existentes ou proposto é o que se denomina de modelagem de processos. Podem ser envolvidos na criação de modelos estrategistas de negócio, gestores de negócio, analistas financeiros, auditores, analistas de conformidade, analistas de desempenho de processo, analistas de negócio, analistas de sistemas, entre outros, podendo haver um facilitador, um modelador e vários especialistas envolvidos (ABPMP, 2013).

O número de níveis e nomes pode variar conforme os métodos e convenções, mas o processo deve ser decomposto em um nível suficientemente baixo capaz de retratar e entender as tarefas que ocorrem e como se encaixam para produzir os resultados das áreas funcionais, tanto no *as-is* (momento atual como é o processo agora) como no *to-be* (momento futuro, como o processo será) (ABPMP, 2013).

Os processos podem ser modelados a partir de várias perspectivas, por exemplo, representando O QUE deve ser feito para entregar um produto ou serviço para o cliente ou o COMO o trabalho é realizado (ABPMP, 2013).

2.3.2.2. Análise dos processos

Esta etapa proporciona o conhecimento comum de um processo já existente em seu estado atual (*as-is*) e como ele é executado para cumprir seus objetivos, sua capacidade, restrições e rupturas, podendo ser realizada por meio de várias técnicas, incluindo a modelagem, entrevistas, simulações, entre outras, podendo considerar o contexto, o levantamento dos pontos fortes, fracos, assim como identificar as oportunidades e ameaças. Esta etapa fornece embasamento à fase de desenho ou redesenho de processos (ABPMP, 2013).

Com isso é possível se ter compreensão da estratégia, metas e objetivos da organização; do ambiente e contexto do processo; do processo numa perspectiva interfuncional; das entradas e saídas incluindo fornecedores e clientes; do papel de cada área funcional e das interfaces dos processos; da escalabilidade, utilização e qualificação de recursos; das regras de negócio que controlam o processo; das métricas de desempenho; das oportunidades identificadas para aumentar a eficiência e a eficácia; entre outras (ABPMP, 2013).

É de grande auxílio conhecer as interações que o processo faz com os clientes, o desempenho do processo, as interfaces e delimitações, as regras do negócio, a capacidade, os gargalos, as variações e variabilidades, os custos, o envolvimento humano, os controles sob o

processo, os sistemas de informação (fluxo de dados, regras do negócio de Tecnologia da Informação - TI, sistemas aplicativos, sistemas legados, integração de sistemas etc) (ABPMP, 2013).

Conhecidos os problemas para os quais não se vislumbra solução, todos devem ser analisados em busca das causas e tratados com ferramentas adequadas de solução de problemas, devendo ser considerados os custos, *leadtime* (tempo de ciclo), identificação de padrões entre processos, análise de causa raiz, sensibilidade, riscos, layout, alocação de recursos, motivação e recompensa, qualidade, agregação de valor, conformidade legal, inter-relacionamento social (observadas a multiplexidade, reciprocidade, transitividade, centralidade, distância, vazios estruturais, pontes, densidade, coesão estrutural etc) (ABPMP, 2013).

A etapa ainda requer um gerenciamento da informação coletada e analisada, com a respectiva documentação da análise, sendo oportunidade para alavancar a gestão do conhecimento da organização. (ABPMP, 2013).

2.3.2.3. Desenho dos processos

O desenho formaliza os objetivos e os entregáveis, o organização e regras necessárias para produzir os resultados desejados, num fluxo que se baseia nos relacionamentos de atividades e competências, equipamentos e suportes à execução, tais como as tecnologias de produção e sistemas computacionais, incorporando tanto o desenho lógico quanto o desenho físico (ABPMP, 2013).

É necessário iniciar com uma revalidação das informações existentes e onde são usadas, criando uma extensão da informação e dos modelos para mostrar a operação como funciona atualmente, a situação “*as-is*”. O escopo do desenho irá determinar a natureza da transformação. Se for interfuncional e tratar o processo ponta a ponta então a mudança será de natureza mais estratégica e demandará um compromisso de longo prazo (ABPMP, 2013). Os processos são desenhados em torno das interações com os clientes como um sistema puxado e as percepções dos clientes é a referência de avaliação da efetividade do processo. Na medida em que a organização amadurece em projeto de desenho de processos o método se torna padronizado (ABPMP, 2013).

No entanto, o padrão não deve ser uma camisa de força e o método deve ser customizado a cada projeto e refletir a complexidade escopo a importância buscando beneficiar o projeto (ABPMP, 2013).

Os problemas anteriormente identificados devem ser eliminados assim como suas causas raízes. As causas devem ser localizadas ao nível de tarefa e podem também estar fora do escopo do desenho, de forma que é necessário identifica-los, observá-los, encapsula-los e mitiga-los (ABPMP, 2013). Sempre que possível o fluxo de trabalho deve ser simplificado e, nesse sentido, a filosofia Lean é uma excelente aliada no desenho de processos, tornando-os mais enxutos quanto possíveis (ABPMP, 2013).

2.3.2.3.1 Desenho de serviços

Em muitos casos, processos de serviços são complexos, pois as partes interagem de forma não linear, não sendo apenas resultante da somatória das partes, mas das interações complexas cujo comportamento não é fácil de prever e modelar (ABPMP, 2013). Uma das fontes de complexidade em serviços são as pessoas como clientes, provedoras, executoras ou parte interessada (ABPMP, 2013).

Considere-se maior a complexidade quando se trata de serviços públicos. Processos de serviço são inerentemente centrados em pessoas e normalmente envolvem o cliente trabalhando em conjunto para criar valor. Em serviços, os processos são primários justamente porque afetam diretamente o cliente em sua percepção de qualidade e valor tanto no processo quanto no resultado (ABPMP, 2013).

2.3.2.4 Desempenho dos processos

Nesta etapa se requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam definidos para se monitorar os processos em relação às metas definidas e, simultaneamente, o que medir e como medir. A definição de desempenho de processo é: rendimento de um processo em termos de extrapolações de tempo, custo, capacidade e qualidade (ABPMP, 2013).

Aplica-se tanto em nível de fluxo de processo (interfuncional) quanto em nível de fluxo de trabalho (intrafuncional) e que algum grau de gerenciamento de fluxo está ocorrendo para identificar atrasos e deslocar ou redistribuir trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los. Implica controle de como o trabalho se desenvolve, resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre regras que direcionam o trabalho (ABPMP, 2013).

Em nível de fluxo de trabalho, o foco deve ser no movimento físico de trabalho de uma atividade para a próxima e nos locais onde os problemas ocorrerem. Em nível de fluxo de

processo, o foco é no movimento de trabalho entre áreas funcionais e no que é entregue para a próxima área na sequência do trabalho ou fluxo de processo. Em ambos os níveis as medições devem ser consistentes – tempo, custo, capacidade e qualidade. A diferença é de contexto e em como a informação pode ser aplicada para melhorar a operação (ABPMP, 2013).

2.4 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE E EQUIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Os conceitos de eficiência e eficácia geralmente estão mais presentes em áreas como administração e economia. Após a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a eficiência tornou-se princípio constitucional da administração pública. Na teoria administrativa, eficácia e eficiência são consideradas fundamentais a qualquer organização pública ou privada. Ambas são vitais para o planejamento: determinar os objetivos certos e em seguida escolher os meios certos de alcançar esses objetivos.

A eficiência está relacionada à melhor utilização dos recursos para atingir um objetivo. É importante ressaltar que o conceito de eficiência apresenta necessariamente contornos diferenciados em organizações privadas e públicas. Nestas o que deve prevalecer é o interesse ou a necessidade dos cidadãos; naquelas, predominam o interesse financeiro e de seus proprietários e a maximização do lucro. Nesse sentido, Marianne Nassuno (1999, p. 335-361) observa que o conceito tradicional de eficiência a relaciona ao melhor uso de recursos visando ao lucro. Na seara pública, ela pode ser definida como o melhor uso de recursos para atender ao interesse público.

Francisco Pedraja e Javier Salinas (2005, p. 86-93) consideram natural a preocupação com a maior eficiência no setor público, tendo em vista a exiguidade de recursos e os gastos crescentes neste setor. A busca por maior eficiência se dá em conseguir um maior “output” com os mesmos recursos, ou o mesmo “output” com menos recursos. Ou tentando fazer ambos ao mesmo tempo.

Eficácia é escolher certo o que fazer, ou seja, selecionar os objetivos adequados ou as alternativas corretas. É importante observar que a Constituição Federal prevê a avaliação de resultados quanto à eficácia no seu artigo 74, inciso II.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - ...

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

A avaliação da eficácia do serviço público é um desafio ainda maior do que a análise sobre a eficiência, especialmente porque a eficácia, em geral, estará relacionada à definição e possível consecução de objetivos, que muitas vezes estarão no âmbito da discricionariedade do administrador público (MENDEZ, 2020).

A definição, composição e implementação de um novo modelo capaz de atender as demandas atuais da sociedade com eficácia requer reformas de alto impacto sobre a estrutura e composição do aparelho estatal, em uma conjugação de forças internas e externas com interesses contraditórios (AGUNE *et al.*, 2014). Nesse sentido, a Administração Pública, buscando zelar pela eficiência e eficácia dos recursos públicos, tem avançado na melhoria de seus procedimentos, enquanto a sociedade aumentou o interesse em saber como estão sendo aplicados os recursos públicos. Segundo Ribeiro (2009), cresce o interesse da sociedade em se apropriar de dados e informações sobre o destino dos recursos públicos e, conseqüentemente, aumenta a necessidade de transparência e bom gerenciamento por parte da Administração.

Observa-se que as organizações públicas têm se distanciado das técnicas mais burocráticas, aproximando-se do gerenciamento usualmente aplicado no setor privado. Nesse sentido, práticas como Governo Eletrônico, a Gestão por Competências, a Gestão por Processos, o Planejamento Estratégico, entre outros, passara a ser implementadas em vários níveis de governo e esferas de poder da União (ANDRADE, 2017). Essa alteração no padrão de governabilidade tem como objetivo o alcance da eficiência e eficácia de suas atividades, também a aplicação do gerenciamento de processos nas instituições públicas brasileiras tem se mostrado uma ferramenta de governança capaz de grandes transformações administrativas positivas.

Além da eficiência e eficácia também é de igual importância a efetividade e equidade no serviço público. A efetividade diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção.

O TCU (2020) ressalta que examinar a efetividade de uma intervenção governamental significa ir além do cumprimento de objetivos imediatos ou específicos, em geral consubstanciados em metas de produção ou de atendimento (exame da eficácia da gestão).

A avaliação da efetividade pressupõe que bens e/ou serviços foram ofertados de acordo com o previsto. O exame da efetividade ou avaliação de impacto requer tratamento metodológico específico que busca estabelecer a relação de causalidade

entre as variáveis do programa e os efeitos observados, comparando-os com uma estimativa do que aconteceria caso o programa não existisse (TCU, 2020).

O exame da equidade, que pode ser derivado da dimensão de efetividade da política pública, baseia-se no princípio que reconhece a diferença entre os indivíduos e a necessidade de tratamento diferenciado.

Promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis (liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros), políticos e sociais (saúde, educação, moradia, segurança). Portanto, as políticas públicas de proteção e de desenvolvimento social têm papel fundamental na construção da equidade (TCU, 2020).

Pode-se citar a equidade, pois, O exame da equidade poderá envolver, por exemplo, a investigação dos critérios de alocação de recursos vis-à-vis a distribuição espacial, o perfil socioeconômico ou de gênero da população-alvo; as estratégias adotadas pelo gestor público para adequar a oferta de serviços ou benefícios às diferentes necessidades do público-alvo (TCU, 2020).

2.5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFERSA

Considerando a vigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, a qual instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), cujo objetivo é regulamentar o processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior, iniciou-se pelas Instituições de Ensino Superior, a elaboração do documento definido como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, à promoção do aprofundamento dos seus compromissos e responsabilidades sociais passaram a estarem presentes no PDI das IES, objetivando melhores resultados no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior junto ao Ministério da Educação.

Visando ao fortalecimento da governança pública, foram criadas e publicadas diversas normas que tratam das diretrizes, recomendações e orientações quanto à elaboração do PDI, destacando-se dentre elas a Lei nº 9.394/1996, que instituiu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional; a Lei nº 13.005/2014, que instituiu o Plano Nacional de Educação; a Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); o Decreto nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino; o Decreto nº 9.057/2017, que regulamenta o artigo 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional e a Portaria MEC nº 315, de 04 de abril de 2018, que dispõe sobre os procedimentos

de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior integrantes do sistema federal de ensino e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades presencial e a distância.

É importante destacar a Instrução Normativa n° 24, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia, pois ela introduziu novos regramentos acerca da elaboração do planejamento estratégico no âmbito do Governo Federal e estabeleceu a necessidade de revisão dos planos estratégicos de todos os órgãos e entidades da administração pública federal. Além disso, a IN n°24/2020 estabeleceu que os órgãos e entidades federais devessem, a partir de 2021, revisar seu plano estratégico institucional no mínimo uma vez a cada ano e, se for necessário, atualizá-lo, com vistas a promover o alinhamento contínuo dos instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade aos instrumentos de planejamento governamental.

No que se refere à metodologia da construção do PDI na UFERSA, essa foi iniciada pela equipe da Divisão de Planejamento, Avaliação Institucional e Governança da Pró-Reitoria de Planejamento por meio de pesquisa documental. Em seguida, iniciou-se a fase de diagnóstico com vistas a obter uma visão sistêmica das políticas de gestão institucional e estabelecer uma relação dialógica com os gestores para a construção do planejamento institucional.

Cada unidade acadêmica ou administrativa apresentou as estratégias e necessidades as quais foram determinadas na fase de diagnóstico. Essas foram analisadas na fase de análise crítica das propostas, a qual se balizou pelos seguintes objetivos:

- i) Apresentar e diagnosticar a instituição em seu estado atual;
- ii) Desdobrar as estratégias sugeridas nos objetivos estratégicos e Planos de Metas do PDI;
- iii) Identificar, observar e analisar os problemas ligados à unidade e às perspectivas do PDI;
- iv) Propor estratégias, indicadores e metas;
- v) Definir a gestão do plano em nível de execução, monitoramento e atualização.

Realizado o diagnóstico, a equipe do planejamento elaborou a proposta de Planejamento Tático e Estratégico da UFERSA, com a definição da missão, visão, valores institucionais, objetivos estratégicos e mapa estratégico.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFERSA para o período 2021-2025 foi elaborado, a partir da visão sistêmica do funcionamento da Instituição obtida na fase de diagnóstico, das diretrizes fixadas nos planos nacionais e das estratégias nacionais de

desenvolvimento, privilegiando os eixos temáticos exigidos no Art. 3º da IN 24/ 2020 c/c Art. 21 do Decreto nº 9.235/2017, além de outros eixos, no exercício da liberdade criativa.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFERSA serve como referência para avaliar a própria instituição ao longo do tempo, seja pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), seja por organismos específicos do Ministério da Educação, constituindo também um instrumento para a própria comunidade acadêmica acompanhar a gestão institucional.

Entre as dez dimensões do planejamento da UFERSA que compõem o PDI, está a Dimensão 8, que é o “planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional” (BRASIL, 2021, p. 146).

Além disso, conforme o PDI 2021-2025 da UFERSA, a Dimensão 7, relativa à infraestrutura física, especialmente a de ensino, de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação, possui uma de suas metas estabelecida a fim de “aperfeiçoar os procedimentos para padronização do protocolo de processos, com vistas a proporcionar a rastreabilidade e a transparência” (BRASIL, 2021, p. 146).

Dentre os instrumentos de planejamento governamental para elaboração da proposta do PDI 2021-2025, foi considerado o eixo institucional que trata de: “Aprimorar a governança pública, com foco na entrega efetiva de serviços ao cidadão e na melhoria do ambiente de negócios, garantindo a soberania e promovendo os interesses nacionais, a fim de estabelecer o alinhamento necessário” (BRASIL, 2021, p. 48).

Em relação à governança, a UFERSA é avaliada pelo Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG), composto pelos índices de governança pública, gestão de pessoas, gestão de TI e gestão de contratações.

2.5.1. Metas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para o PDI 2021 – 2025

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) é o órgão da UFERSA responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, execução e avaliação das ações de administração de pessoal, desenvolvimento e atenção à saúde dos servidores.

Em sua estrutura organizacional a PROGEPE é constituída por uma Assessoria Técnica e três Divisões, as quais se subdividem em Setores, conforme demonstrado na figura 3.

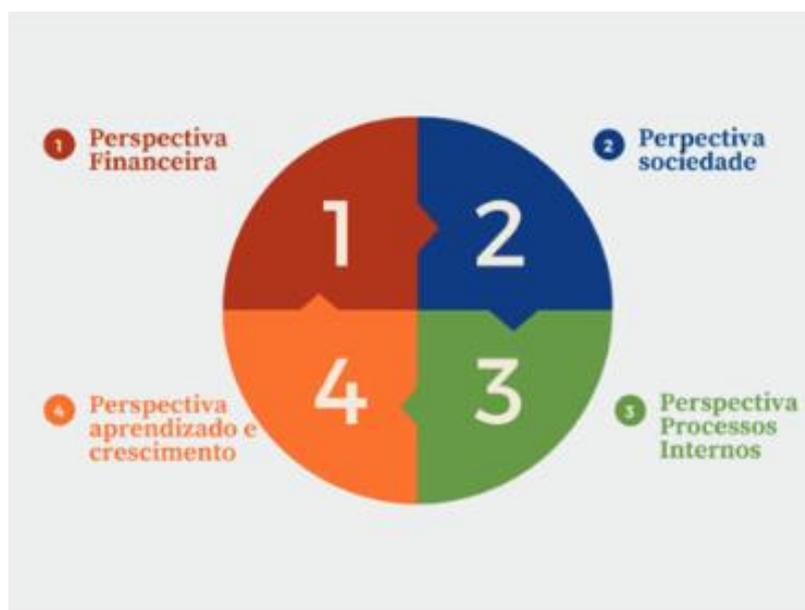
Figura 3 – Organograma da PROGEPE/UFERSA



Fonte: Autor, 2023.

Para que seja possível realizar a pesquisa é necessário localizar a PROGEPE no plano de metas estabelecidas no PDI 2021 – 2025 da UFERSA, o qual segue o mapa estratégico, segundo o modelo de Kaplan; Norton (2004).

Figura 4 – Modelo de Kaplan; Norton (2004)



Fonte: PDI 2021 -2025, UFERSA.

O modelo de metas segundo Kaplan e Norton (2004), é definido como um Modelo de Gestão Estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global da organização.

Assim, considerando o modelo demonstrado na figura 4, a UFRSA definiu da seguinte forma seu plano de metas para o PDI 2021-2025:

Quadro 5 - Plano de metas PDI/UFRSA 2021-2025

	Perspectiva	Descrição
1	Financeira	A UFRSA objetiva empenhar-se no aprimoramento de seus processos de aquisições e contratações para aumentar a liquidação de recursos executados pela Universidade, de modo a aumentar a eficiência da execução orçamentária.
2	Sociedade	A UFRSA direciona essa perspectiva para promover a formação profissional voltada para o atendimento das necessidades do mercado.
3	Processos Internos	A UFRSA definiu como melhorar o desempenho e a qualidade do ensino.
4	Aprendizagem e Crescimento.	A UFRSA definiu como desenvolver competências com foco no desempenho institucional.

Fonte: PDI 2021-2025, UFRSA

Dentro das perspectivas do plano de metas do PDI 2021 – 2025, a PROGEPE possui metas que compõem a perspectiva “Processos Internos”, cujo objetivo é “Aperfeiçoar a Governança Pública”, e a perspectiva “Aprendizagem e Conhecimento”, cujos objetivos são “Desenvolver Competências com Foco no Desempenho Institucional” e “Promover a Valorização dos Servidores com Foco nos Valores Institucionais e no Alcance de Resultados”. Para alcançar os objetivos foram traçadas metas estratégicas, conforme se pode verificar no quadro 6.

Quadro 6 – Perspectiva, Objetivo e Metas Estratégicas da PROGEPE para o PDI 2021–2025 da UFRSA

	Perspectiva	Objetivo	Meta estratégica
1	Processos Internos	Aperfeiçoar a Governança Pública	Alcançar 70% no índice de capacidade em gestão de pessoas do TCU. Promover o dimensionamento da força de trabalho nas 25 unidades organizacionais.

			Implementar 100% do Assentamento Funcional Digital – AFD
2	Aprendizagem e Conhecimento	Desenvolver Competências com Foco no Desempenho Institucional	Documentar e publicizar os perfis desejados das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores.*
			Documentar e publicizar os perfis desejados dos gestores das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores.*
			Documentar e publicizar a trilha de conhecimento das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores.*
			Documentar e publicizar a trilha do conhecimento dos gestores das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores.*
			Capacitar no mínimo 50% dos servidores de 17 unidades organizacionais conforme trilhas do conhecimento publicizadas. **
			Ampliar em 25% o quadro de servidores técnico-administrativos qualificados em nível Doutorado.
			Ampliar em 25% o quadro de servidores técnico-administrativos qualificados em nível Mestrado.
			Melhorar em 25% a qualificação do quadro de docente efetivos em nível Doutorado.
			Capacitar 100% dos docentes em estágio probatório para docência no Ensino Superior.
			Capacitar 100 docentes ao ano em formação continuada para Docência no Ensino Superior.
	Promover a Valorização	Ampliar em 5% o quadro de servidores docentes e técnico-administrativos.	

		dos Servidores com Foco nos Valores Institucionais e no Alcance de Resultados	Acompanhar 100% dos servidores licenciados para tratamento de saúde por motivo de transtornos mentais encaminhados para equipe psicossocial.
			Aumentar em 70% o número de servidores que participam das atividades físicas e práticas integrativas.

* Unidades organizacionais: Gabinete da Reitoria, Proad, Proae, Proec, Progepe, Prograd, Proppg, Proplan, SIN, Sutig, Sisbi, Nead, Edufersa, Caadis, Assecom, ARI, Ouvidoria, CCA, CCBS, CCEN, CCSAH, CE, 3 *campi* fora da Sede (Angicos, Caraúbas e Pau dos Ferros).

** A meta Capacitar no mínimo 50% dos servidores de 17 unidades organizacionais conforme trilhas do conhecimento publicizadas é dependente da execução da meta Documentar e publicizar a trilha do conhecimento dos gestores das 25 unidades organizacionais e suas respectivas divisões/setores.

Fonte: PDI 2021 - 2025, UFERSA.

O acompanhamento dos cumprimentos das metas estratégicas será realizado a partir do plano de metas, que deve conter: (1) a descrição da meta com definição do alvo a ser atingido; (2) a polaridade, que pode ser “quanto maior, melhor” ou “quanto menor, melhor”; (3) a linha de base com o valor de referência; (4) a descrição do resultado previsto para cada ano do PDI; (5) e uma coluna para inclusão do resultado realizado no período.

De acordo com os resultados obtidos, as metas estratégicas serão classificadas em três categorias:

A. Meta Cumprida Integralmente: Apenas quando o resultado realizado é \geq do que o valor esperado (ícone verde dentro da célula do resultado realizado).

B. Meta Cumprida Parcialmente: Quando o resultado realizado é $<$ do que o valor esperado e \geq do que 80% do valor esperado (ícone amarelo dentro da célula do resultado realizado).

C. Meta não Cumprida: Quando o resultado realizado é $<$ do que 80% do valor esperado (ícone vermelho dentro da célula do resultado realizado).

As metas estratégicas receberam diferentes pontos de controle, de acordo com sua natureza. Portanto algumas serão acompanhadas mensalmente, ao passo que outras serão acompanhadas trimestralmente, semestralmente ou até anualmente, conforme detalhamento no plano de metas.

3. METODOLOGIA

Toda pesquisa inicia com uma interrogação que partiu de uma observação. A partir disto, procedimentos são adotados para buscar suprir essa lacuna do conhecimento e esclarecer aquele questionamento. Neste contexto, em metodologia científica, uma pesquisa pode ser tipificada/classificada de diferentes formas de acordo com algumas características, tais como: abordagem (qualitativa ou quantitativa), natureza (básica ou aplicada), objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa) e procedimentos (experimental, bibliográfica, estudo de caso, transversal etc.) (SAMPAIO, 2022).

Nesta pesquisa, no que tange à natureza a abordagem do problema é qualitativa, pois a preocupação é entender a realidade a partir da observação sistematizada, com base em descrições e narrativas, adequada, portanto, a conhecer a natureza interpretativa de um fenômeno social (GODOY, 1995; RAUPP, BEUREN, 2006). A abordagem qualitativa “propicia ao pesquisador ver o mundo através dos olhos dos pesquisados” (GOLDENBERG, 2011).

Segundo Apollinário (2004), a pesquisa qualitativa “lida com fenômenos: prevê a análise hermenêutica dos dados coletados” (APOLLINÁRIO, 2004, p. 151). Para Gonsalves (2003, p. 68), esse tipo de pesquisa possibilita tanto a compreensão como a interpretação do fenômeno, “considerando o significado que os outros dão às suas práticas, o que impõe ao pesquisador uma abordagem hermenêutica”.

Nesse contexto, pode-se afirmar que em uma pesquisa de cunho qualitativo se busca compreender os fenômenos, seus sentidos e significados. Afinal, não se trata apenas de um conjunto de informações fechadas cujo valor numérico é o único aspecto a ser levado em consideração, devido à própria natureza do fenômeno investigado.

O objeto da pesquisa tem caráter exploratório descritivo, por buscar conhecimento aprofundado para desenvolvimento da pesquisa, partindo-se da análise do conteúdo disposto. Segundo Gil (2002, p. 41), a pesquisa de cunho descritivo é aquela que busca fazer “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou [...] o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, o delineamento utilizado a técnica de estudo de caso, aplicado na UFERSA, visto que sua utilização tem por objetivo observar a frequência de determinados

eventos, tendo definidamente a finalidade de narrar uma ocorrência e experiência do investigador em questão. O estudo de caso é um tipo de investigação que se acerca um fato em específico, incluindo suas peculiaridades para servir de subsídios em futuras hipóteses (SAMPAIO, 2022).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada na fundamentação teórica ao longo das seções deste trabalho. Ela é constituída de revisão de literatura baseada em livros, artigos científicos publicados em periódicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, a fim de identificar o conhecimento existente acerca do tema e subsidiar o desenvolvimento deste estudo (FREITAS, PRODANOV, 2013).

Dalberio e Dalberio (2009) destacam que a pesquisa bibliográfica tem a vantagem de possibilitar, sem muitos custos, o acesso do pesquisador a uma amplitude de fontes. Porém, esses autores alertam que “o pesquisador deve tomar cuidado com a fidedignidade e validade científica das informações [sob o risco de] incorrer em possíveis incoerências e contradições causadas por material de baixa credibilidade” (DALBERIO e DALBERIO, 2009, p. 167).

A pesquisa também tem um *desing* documental. Embora este delineamento seja semelhante à bibliográfica, difere dela por fazer uso de materiais ainda não estudados. Devido a isso, o pesquisador tem a vantagem de ir direto à fonte, sem que haja a possibilidade de reproduzir um erro ou uma análise precipitada, como pode ocorrer na bibliográfica.

Quanto à coleta de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas de forma presencial com pautas semiabertas, gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas da forma como foram dialogadas sem qualquer interpretação dessa fase. Nessa técnica existe um roteiro para guiar a entrevista, porém não há a obrigatoriedade de se manter dentro da sequência pré-estabelecida.

O ambiente da pesquisa será a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFERSA. Foram entrevistados todos os servidores que possuem cargo de chefia na PROGEPE, com exceção do pesquisador, desta forma foram entrevistados 05 (cinco) servidores gestores de unidades. A escolha dos entrevistados foi direcionada para que a pesquisa pudesse equilibrar a coleta de informações dos gestores administrativos. As interpretações formuladas das entrevistas decorreram da análise comparativa entre as entrevistas e o referencial teórico e também pela verificação dos materiais coletados.

A análise dos resultados foi orientada pela técnica de análise de conteúdo, operacionalizada pelo *software Atlas.ti 7*, que visa descrever os critérios e condições de realização da pesquisa. O *Atlas.ti 7* é um exemplo de *CAQDAS* que tem sido utilizado nas mais diversas áreas de investigação para a análise qualitativa de dados. Neste trabalho, foi utilizado

esse recurso tecnológico, pois são possíveis diferentes tipos de análise e articulações distintas às abordagens teórico-metodológicas.

Quadro 7 – Delineamento da Pesquisa

Item	Tipo de Pesquisa	Descrição	Contextualização
1	Natureza	Qualitativa	Flick (2004) ressalta que nos métodos qualitativos o processo de pesquisa e o assunto em estudo estão incorporados ao processo investigativo, sendo mais bem compreendidos na perspectiva do processo.
2	Objeto	Descritiva	Para Gonsalves (2003, p. 65), “nesse caso, a pesquisa não está interessada no porquê, nas fontes do fenômeno; preocupa-se em apresentar suas características”.
3	Delineamento	Estudo de caso, bibliográfica e documental.	Yin (2001) afirma o estudo de caso tem sido considerado o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, em que os limites entre os fenômenos e o contexto nem sempre são percebidos claramente. Vergara (2006, p. 48) afirma que esse tipo “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”. Para Gil (2002, p. 46), a pesquisa bibliográfica é muito comum em estudos que buscam explorar informações em documentos públicos, presentes em bibliotecas ou arquivos, além de “cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, etc.”
4	Técnica de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas de	É possível realizar uma conversa com o entrevistado na qual os elementos do

		forma presencial com pautas semiabertas.	roteiro vão sendo abordados naturalmente. (SAMPAIO, 2022).
5	Lócus	UFERSA	
6	Análise dos resultados	Técnica de análise de conteúdo, operacionalizada pelo <i>software Atlas.ti 7</i> .	A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016) é conceituada como um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados aos mais variados tipos de comunicações, que pretende compreender os discursos para além dos seus significados imediatos.

Fonte: Autor, 2023.

3.2 TRIANGULAÇÃO DA PESQUISA

Quando utilizamos a abordagem qualitativa, segundo Minayo (2010), não temos a intenção apenas de mostrar os diversos pontos de vista, mas mostrar dimensões diferentes a respeito do objeto que está sendo estudado, em que aparecerão aspectos que podem se aproximar ou se distanciar do referencial teórico de uma fonte para outra, dependendo do cenário estudado.

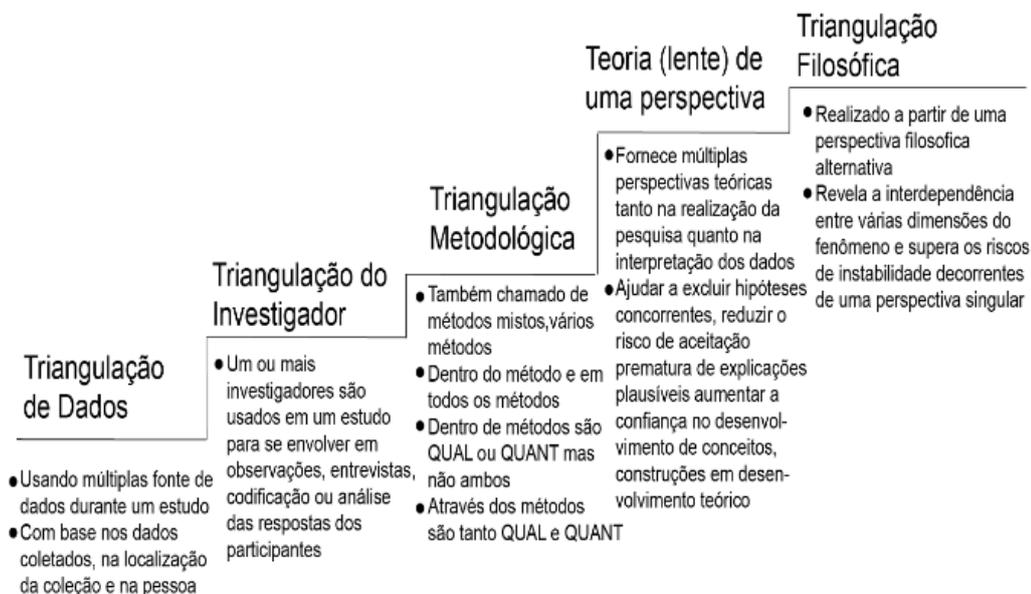
Para Minayo (2010), a triangulação permite que se tenha um diálogo interdisciplinar no sentido da dialética por se tratar de um método de análise que se propõe a agregar perspectivas no decorrer na investigação, assim como obter vários olhares de um mesmo fenômeno.

A metodologia da triangulação deve envolver, no mínimo, três pontos, de vista, entretanto, podem ser utilizados vários outros pontos de vista e fontes de pesquisa, a fim de se chegar a uma avaliação mais precisa do contexto em que os dados podem ser coletados de diferentes formas, utilizando estratégias distintas, analisando os dados por diferentes métodos ou até mesmo empregando diferentes pesquisadores para o estudo de um mesmo fenômeno (DE SÁ; HENRIQUE, 2023).

Para Silva (2016), apesar de a triangulação ser uma metodologia bastante debatida pelos autores, na intenção de chegar a um consenso em sua definição, tem conseguido alcançar legitimidade não só pelas comprovações que vem trazendo em vários espaços, mas também pela pluralidade e legitimidade das considerações finais, superando várias lacunas das ciências subjetivas.

A tipologia de triangulação é constituída por cinco tipos distintos como já especificado (JOSLIN; MÜLLER, 2016; LEWIS; GRIMES, 2005; BECHARA; VAN DE VEN, 2011), o que se pode conferir pela Figura abaixo que, além de apresentá-los, detalha as características de cada um dos tipos constitutivos.

Figura 5 – Tipos de triangulação



Fonte: Joslin, Muller (2016).

De acordo com as características descritas na Figura 5, verifica-se que os diferentes tipos de triangulação podem ser usados separadamente ou em conjunto em um mesmo estudo.

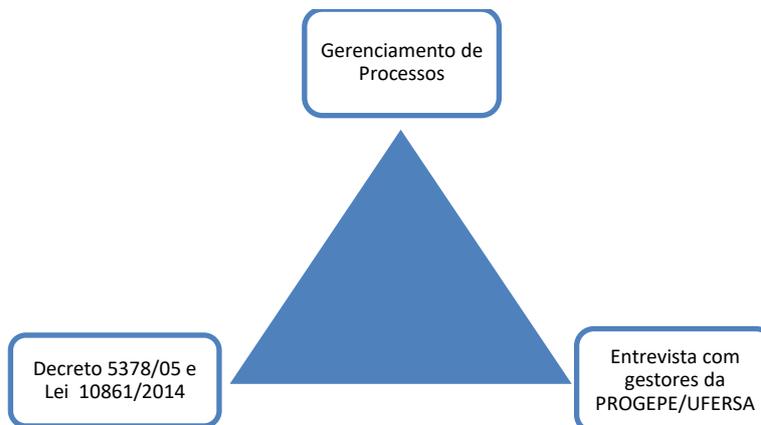
Ao se analisar a literatura concernente à triangulação, depreende-se que a mesma apresenta, de modo geral, a redução de viés e o aumento da validade dos resultados como os principais objetivos a serem alcançados por meio de sua utilização nos estudos dos fenômenos sociais.

A pesquisa apresenta a estrutura de triangulação de método ou metodológica. A triangulação de métodos não deve ser confundida com a combinação de métodos, uma vez que ela constitui um jogo de interação entre as informações obtidas por cada método específico para que sejam revelados aspectos diferentes daquela realidade investigada (DENZIN, 2012).

O tipo de triangulação metodológica se refere ao uso das múltiplas formas de métodos de pesquisa qualitativa, como por exemplo: estudo de caso, etnografia e *ground theory* (entre métodos) e os métodos de coleta inerentes a cada um deles, tais como observação, entrevista e grupo focal (dentro do método), na qual os resultados são comparados e contrastados para chegar às conclusões (DENZIN, 2012; RENZ et al., 2018). Assim, a combinação de dados advindos de múltiplas origens como esforço da triangulação são formas de adicionar rigor, amplitude, complexidade e profundidade a determinado estudo (RASHID et al., 2019).

Abaixo segue a figura com as fontes de dados para utilização da triangulação de método.

Figura 6: Triangulação da Pesquisa (Metodológica)



Fonte: Autor, 2023.

- Os pontos destacados como fontes para triangulação da pesquisa e sua avaliação são: (a) Referencial sobre o tema Gerenciamento de Processos; (b) Decreto 5.378/05 e Lei 10.861/2014; (c) Entrevista com servidores da PROGEPE/UFERSA.

Com o estudo sobre os pontos destacados a pesquisa possibilitou a avaliação referente ao estado de conhecimento e aplicação da ferramenta de Gerenciamento de Processos pela PROGEPE, considerando o que é preconizado pelo Decreto 5.378/05 (revogado pelo Decreto 9094/2017) e Lei 10.861/2014, usando como base as metas dispostas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UFERSA 2021 – 2025.

3.3 ESTUDOS ORIENTADOS POR ANÁLISE DE CONTEÚDO

A Análise de Conteúdo (AC) como método de organização e análise dos dados possui algumas características entre as quais se aceita que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (BARDIN,1977).

Na análise de conteúdo, a interpretação passeia entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, buscando o implícito, o não dito, o não aparente da mensagem, ancorada por processos técnicos de validação. Para Bardin (2016, p. 20), “Por detrás de um discurso aparente geralmente simbólico e polissêmico esconde-se um sentido que convém desbravar”.

Ainda dentre as características da AC há também a ideia de que ela seja mais simples e de fácil abordagem. Entretanto, esta orientação de simplicidade, bem como de facilidade,

necessita de algumas considerações, tendo em vista a sua complexidade enquanto método analítico e, principalmente, a sua relação com o processo de elaboração das perguntas acerca do objeto (LIMA, 2003).

Para Minayo (2007), a possibilidade de aplicação da Análise Temática de Conteúdo se configura nas etapas de pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados obtidos/interpretação.

Quadro 8 - Análise de Conteúdo

	Etapas	Atividades	Características
1	Pré-análise	Leitura flutuante	O pesquisador necessitará do contato direto e intenso com o material de campo, conseqüentemente a relação entre as hipóteses ou pressupostos iniciais, as hipóteses emergentes e as teorias relacionadas ao tema poderão surgir.
		Constituição do corpus	Conforme Oliveira (2008), a constituição do corpus é a tarefa que diz respeito à constituição do universo estudado, sendo necessário respeitar alguns critérios de validade qualitativa, são eles: a exaustividade total do texto; a homogeneidade, separando os temas a serem trabalhados; a exclusividade onde um mesmo elemento só pode estar em apenas uma categoria; a objetividade em que os mesmos resultados devem ser alcançados por qualquer codificador; e a adequação ou pertinência, ou seja, adaptação aos objetivos do estudo.
		Formulação e reformulação de hipóteses ou pressupostos	Processo de retomada da etapa exploratória por meio da leitura exaustiva do material e o retorno aos questionamentos iniciais.

2	Exploração do material	Categorização	De acordo com Minayo (2007), consiste em um processo de redução do texto às palavras e expressões significativas.
3	Tratamento dos resultados obtidos/interpretação	Classificação e a agregação dos dados	O pesquisador propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente ou abre outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas, sugerida pela leitura do material (MINAYO, 2007).

Fonte: Minayo (2007) e Oliveira (2008).

De acordo com Franco (2018, p. 12), “O ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”. O campo de aplicação da análise de conteúdo são as comunicações. Conforme coloca Bardin (2016), tudo o que é comunicação parece ser suscetível de análise de conteúdo. Franco (2018) considera que a comunicação tem em sua composição cinco elementos: a fonte ou emissor, o processo de codificação (que resulta em uma mensagem), a mensagem em si, o processo de decodificação e o receptor (para quem é destinada a mensagem). As mensagens proferem significados e sentidos, permitindo que a sociedade se expresse, conforme contextos históricos e sociais, influenciando na vida cotidiana e sociocognitiva.

Alguns fatores podem limitar a análise de conteúdo como, por exemplo, o ponto de vista do pesquisador em relação às análises dos resultados. A pesquisa qualitativa está além da exposição textual, em que o pesquisador deve usar técnicas seguras de interpretação. Entretanto, por se tratar de uma abordagem subjetiva, a pesquisa qualitativa pode, em determinados momentos, estar contaminada com os conceitos previamente concebidos do pesquisador, o que refletirá no objeto de estudo. Neste sentido, o ponto de vista do pesquisador não deve se sobrepor aos fenômenos a serem explicados nas análises.

Outro fator está relacionado com o domínio da técnica proposta na análise de conteúdo, como a utilização de entrevista para a coleta de dados, já que é necessário refletir intensamente sobre esse instrumento. Segundo Campos e Turato (2009), a condução das entrevistas é fundamental para extrair ao máximo as subjetividades. Assim, um entrevistador experiente, ou bem instruído, pode ser um diferencial para a construção do corpus textual *a posteriori*.

3.4 USO DE *SOFTWARES* CAQDAS EM ANÁLISE DE CONTEÚDO

A partir da década de 1980, observa-se uma mudança tecnológica de significativo impacto social com a disseminação do uso do computador pessoal na sociedade. Na área da pesquisa científica não foi diferente, os microcomputadores que antes eram vistos como ferramentas importantes somente em análises estatísticas de dados numéricos, começaram a ser utilizados em investigações qualitativas.

Atualmente existe uma vasta gama de softwares que trabalham especificamente com a análise dos dados qualitativos, apoiando o trabalho do pesquisador, os quais são denominados softwares *QDA* (*qualitative data analysis* - análise de dados qualitativos) ou *CAQDAS* (*computer assisted qualitative data analysis software* - software de análise de dados qualitativos com auxílio do computador). Segundo Flick (2004, p. 261), esses softwares são capazes, inclusive, de “[...] gerenciar, armazenar e exibir material visual e de áudio – fotografias, filmes, textos gravados e material de vídeo – e incluí-los em procedimentos analíticos [...]”. Além disso, os softwares *QDA* mais avançados “[...] facilitam a representação dos dados, das estruturas nos dados e das descobertas em mapas gráficos e em outras formas de exibição [...]” (FLICK, 2004, p. 262).

Para Lage (2011), os *CAQDAS* possuem funcionalidades que abrangem buscar classificação e indexação de dados, permitindo agilidade nos processos de categorização e codificação do *corpus*. Nesse sentido, esses softwares proporcionam “[...] a criação de modelos conceituais e redes de relacionamento que evidenciam a conexão de dados, além de oferecer recursos para a geração de relato”. Ainda segundo as considerações de Lage (2011) sobre o uso dos *CAQDAS* em pesquisas qualitativas, ele identificou possibilidades positivas do uso desses softwares, das quais se destaca a viabilidade quanto ao tratamento de grande volume de dados; o cruzamento de informações (triangulação); simplificação e eficiência nos processos de codificação e categorização, agilidade das consultas dos dados, possibilidade de teste de hipóteses, “[...] além dos recursos para registro das etapas e resultados intermediários que permitem mostrar não apenas o resultado, mas também como o pesquisador chegou até ele” (LAGE, 2011, p. 49).

Com a popularização dos recursos computacionais, bem como da internet no meio acadêmico, os *CAQDAS* tendem a ser mais utilizado na realidade da pesquisa qualitativa no Brasil, o que possibilitará a melhoria da qualidade em investigações desse cunho, já que os *CAQDAS* se tornam facilitadores das análises a serem realizadas. Outro fator impulsionador de tal disseminação é a viabilização de [...] “pesquisas com alto volume de dados, as funcionalidades que permitem reduzir o tempo de codificação e análise, a possibilidade de

documentar as etapas de análise, dando transparência ao processo, além dos recursos para apresentação e visualização dos resultados obtidos” (LAGE, 2011, p. 43).

Quadro 9 - Softwares CAQDAS

1	NVivo	Um dos softwares mais populares para análise de dados qualitativos, o NVivo permite a análise de diversos tipos de dados e oferece recursos como codificação, busca de palavras-chave e visualizações gráficas.
2	<i>Atlas.ti</i>	Outra opção popular para análise de dados qualitativos, o Atlas.ti oferece recursos de codificação, busca e visualização, bem como ferramentas para a análise de dados multimídia.
3	MAXQDA	Um software de análise de dados qualitativos com recursos de codificação, busca e visualização, além de ferramentas para a análise de dados multimídia e para colaboração em equipe.
4	QDA Miner	Um software de análise de dados qualitativos com recursos de codificação, busca, visualização e análise estatística.

Fonte: Autor, 2023.

Um dos softwares mais utilizado nas pesquisas qualitativas é o *Atlas.ti 7*, conhecido por ser um CAQDAS poderoso para a análise de grandes *corpus* textuais, gráficos, áudios e vídeo. O *Atlas.ti 7* é um instrumento eficiente nas análises de questionários (sejam questões abertas ou fechadas), na criação de banco de dados e criação de networks. As teias de relacionamento (networks), tal como afirma Rodrigues (2019, p.68), “[...] ajudam na análise conceitual, pois permitem visualizar as conexões existentes entre informações codificadas na fase de análise textual”. Além dessas funcionalidades, Rodrigues (2008) enfatiza que a utilização desse software foi fundamental no cruzamento de dados, mostrando eficácia e versatilidade na associação de textos e imagens.

A análise de conteúdo com utilização de *software* é uma técnica de pesquisa que envolve o uso de programas computacionais para analisar grandes quantidades de dados textuais. Essa abordagem é frequentemente utilizada em pesquisas qualitativas e quantitativas em diferentes áreas, como comunicação, psicologia, ciências sociais, *marketing* e linguística, dentre outras.

De acordo com o que expõe Bardin (2016), o uso do computador na análise de conteúdo se faz interessante quando: a palavra é a unidade de análise e o seu indicador é frequencial; a análise possui um grande volume de variáveis; há análise de coocorrências; quando houver necessidade de análises sucessivas; quando a análise necessitar de operações estatísticas e numéricas complexas. Nestes casos, verificam-se benefícios nas análises, tais como: aumento

da rapidez, aumento no rigor metodológico, e possibilidade de manipulação de dados complexos.

A análise de conteúdo com utilização de *software* pode ser realizada de diferentes maneiras, dependendo do objetivo da pesquisa. Em geral, os programas permitem a organização dos dados textuais em categorias, a criação de códigos e a identificação de padrões e temas emergentes. Essas informações podem ser apresentadas em forma de tabelas, gráficos e mapas conceituais, facilitando a visualização e a interpretação dos resultados.

Ainda de acordo com Bardin (2016), como uma possibilidade informática na análise de conteúdo há o cálculo da frequência de ocorrência das palavras. Nesse caso, o computador constrói uma lista com todos os vocábulos presentes no texto em ordem alfabética, e nós temos a possibilidade de refinar tal resultado.

Uma das principais vantagens da análise de conteúdo com utilização de *software* é a possibilidade de processar grandes quantidades de dados de forma rápida e eficiente, o que seria inviável manualmente. Além disso, os programas permitem uma maior objetividade na análise, reduzindo o viés do pesquisador e aumentando a confiabilidade dos resultados.

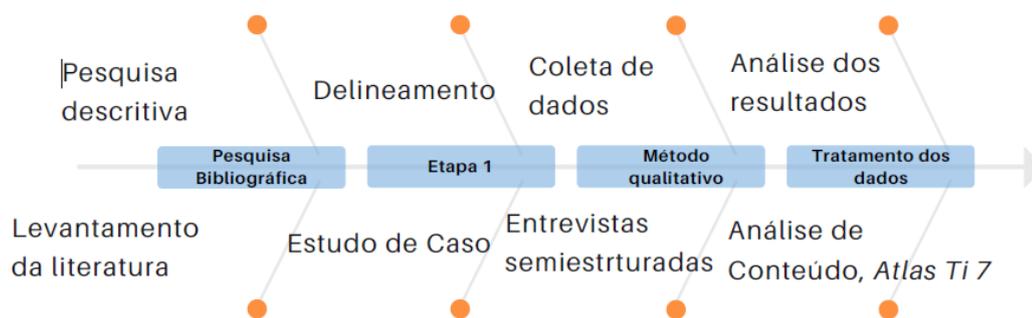
No entanto, é importante ressaltar que a análise de conteúdo com utilização de *software* não substitui a interpretação humana dos dados, mas sim complementa e agiliza o processo de análise. É fundamental que o pesquisador tenha um bom conhecimento teórico e metodológico da análise de conteúdo, além de estar atento às limitações e possibilidades dos programas utilizados.

3.5. PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico adotado constituiu-se de uma abordagem qualitativa recorrendo ao método de estudo de caso (YIN, 2015). O método Estudo de Caso é costumeiramente adequado para problemas de pesquisa de natureza exploratória, muito embora seja possível sua utilização para problemas descritivos e explanatórios (Gil, 2009).

Nessa perspectiva, a presente pesquisa também é caracterizada como exploratória, pois busca esclarecer como os gestores tem utilizado a ferramenta de governança Gerenciamento de Processos em suas unidades.

Figura 7 - Percurso Metodológico do Estudo de Caso do Gerenciamento de Processos na UFERSA.



Fonte: Autor, 2023.

Foi entrevistado entre os meses de julho a setembro de 2023 um grupo de indivíduos, caracterizados como gestores das unidades administrativas da PROGEPE/UFERSA, considerados relevantes para responder à questão de pesquisa. Observando-se nesse cenário principalmente as questões de conhecimento, implementação, aspectos facilitadores e dificultadores para a implementação do Gerenciamento de Processo na UFERSA.

A pesquisa teve como lócus a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semiárido, situada no semiárido do estado do Rio Grande do Norte. A instituição foi escolhida como campo de pesquisa por ser referência em ensino superior na região do semiárido nordestino, sendo de relevância estratégica para a política de expansão do ensino superior.

Ademais, mantendo a consonância com a perspectiva qualitativa da pesquisa, foram aplicados 05 (cinco) entrevistas semiestruturadas de forma presencial com pautas semiabertas, gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas da forma como foram dialogadas sem qualquer interpretação dessa fase.

As principais vantagens desse tipo de entrevista são a possibilidade de o entrevistador poder perguntar algo que tenha sido motivado pelo discurso do entrevistado, mesmo que esta questão não esteja em seu roteiro; a adaptação da maneira de perguntar de acordo com o entrevistado; a roupagem da entrevista semiestruturada é mais de uma conversa; flexibilidade do tempo, como relata Bauer e Gaskell (2017).

Ao iniciar as entrevistas, foi solicitada a autorização para gravação por meio de um aparelho celular, utilizado para registrar todas as entrevistas. No interesse da confidencialidade, os nomes dos entrevistados foram resguardados, sendo os mesmos identificados apenas como entrevistados, para posterior transcrição e análise das entrevistas.

Quadro 10 – Categorias de análise

Categoria de Análise	Definição	Indicadores	Questões
----------------------	-----------	-------------	----------

Plano de Desenvolvimento Institucional	Documento elaborado pelas Instituições de Ensino Superior por exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado com o objetivo de regulamentar o processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior.	Instrumento integrante do Planejamento Estratégico	01
		Elaboração	02
		Diretrizes, metas e objetivos.	03, 04 e 05.
Alinhamento Estratégico	Estreita ligação entre as prioridades organizacionais e os processos da instituição, permitindo uma ação contínua e eficaz para melhorar o desempenho organizacional.	Alta Administração	06
		Técnicas de Implementação	07 e 09
		Estrutura Organizacional	08
Pessoas	Indivíduos e grupos que continuamente aprimoram e aplicam suas habilidades e conhecimentos no gerenciamento de processos e nos processos para melhorar o desempenho institucional, sendo seu elemento principal.	Número de Servidores	10
		Capacitação	11, 13 e 14
		Avaliação	12
Governança de Processos	Dedicada à definição apropriada e transparente de funções e responsabilidades na tomada de decisão e orientação de ações relacionadas aos processos.	Métricas ou indicadores	15
		<i>Performance</i>	16 e 20
		Macroprocessos	17
		Padrões operacionais	18
Escopo de Implantação	Profundidade em que os processos serão considerados e o seu papel na estratégia organizacional.	Abrangência	21 e 23
		Gerenciamento cíclico	22
Fatores Críticos de Sucesso	Fatores que são essenciais de serem observados para que o Gerenciamento de Processos seja bem-sucedido, se observados e contingenciados, podem	Principais motivos	24
		Facilitadores	25
		Fatores críticos	26

	resultar em um nível adequado de maturidade.	Estrutura, além da Ouvidoria	27
--	----------------------------------------------	------------------------------	----

Fonte: Autor, 2023

No planejamento da pesquisa foram definidas categorias que orientaram a coleta, análise e interpretação dos dados (Gil, 2009). Onde as categorias de análise foram definidas a priori, baseadas na pergunta de pesquisa e no referencial teórico desenvolvido, por meio do tratamento pela ferramenta do *Atlas.ti* 7.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Durante o processo de codificação procedeu-se com uma análise exploratória do *corpus* textual em busca das citações relevantes a responder os objetivos específicos deste estudo. Essas citações foram reunidas em códigos condizentes, ao critério de interpretação, conforme apresentavam relevância para responder os objetivos do trabalho. O quadro 11 mostra os códigos com maior frequência nas citações. Exemplificando para melhor entendimento do quadro abaixo, foram encontradas 14 citações no *corpus* estudado que expressam que a conhecimento dos entrevistados sobre a questão do Gerenciamento de Processos (GP) na UFERSA.

Quadro 11 – Códigos Mais Frequentes

Item	Códigos (<i>Codes</i>)	Número de Citações (<i>Quotes</i>)	Porcentagem do nº de citações do código no total de citações destacadas
1	GP - Implementação	14	15,05
2	Capacitação de Servidores	13	13,98
3	Pessoas Quantidade	12	12,90
4	EP – Atividades	09	9,68
5	Governança de Processos - <i>Performance</i>	09	9,68
6	GP – Alta Administração	08	8,60
7	Metas no PDI	07	7,53
8	Governança de Processos – Índice de Avaliação	06	6,45

9	GP - Técnica Usada	06	6,45
10	Demais Códigos	09	9,68

Fonte: Autor, 2023.

Como se trata de uma análise em mais de um nível, com mais de um critério, dois ou mais códigos podem convergir em um mesmo aspecto formando uma categoria. Essa situação pode ser confirmada ao analisar os códigos “Pessoas - Quantidade” e “Escritório de Processos” (EP) – Atividades, que despontam como necessários ao alcance das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional. A conversão desses dois códigos forjou a categoria definida como “Plano de Desenvolvimento Institucional”.

Quadro 12 – Distribuição de Códigos por Categorias

Item	Categorias (<i>Families</i>)	Códigos (<i>Codes</i>)	Percentual de códigos na categoria em relação ao total de códigos
1	Pessoas	20	21,50
2	Plano de Desenvolvimento Institucional	20	21,50
3	Fatores Críticos de Sucesso	18	19,35
4	Alinhamento Estratégico	14	15,05
5	Escopo de Implementação	11	11,85
6	Governança de Processos	10	10,75

Fonte: Autor, 2023.

O quadro acima mostra as categorias, suas respectivas quantidades de códigos e a contabilização percentual da quantidade de códigos de cada categoria no total de códigos utilizados.

A análise a seguir foi organizada de modo a atingir, a partir dos dados, os objetivos específicos para estudos, sendo que cada um dos subtópicos apresentados remetem aos objetivos específicos propostos. Os dados foram observados e sintetizados sob critérios que melhor expressem o conteúdo semântico na fala dos servidores entrevistados.

Os dados foram separados em citações, denominados na análise de conteúdo como unidades de registro, avaliados e classificados por seu significado em códigos e agrupados em

categorias conforme a necessidade e complexidade. O produto desses processos foi esquematizado em redes de informações que estruturam o conhecimento estabelecido, seguido de interpretações dos objetos verificados.

4.1. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL UFERSA 2021 – 2025

Neste item foi examinado o grau de conhecimentos de elaboração e participação dos servidores da UFERSA nesse aspecto. As questões da entrevista colhem informações de como os servidores participaram ou tem conhecimento de como o PDI 2021 – 2025 da UFERSA foi elaborado e qual importância que ele tem para o Planejamento Estratégico da instituição.

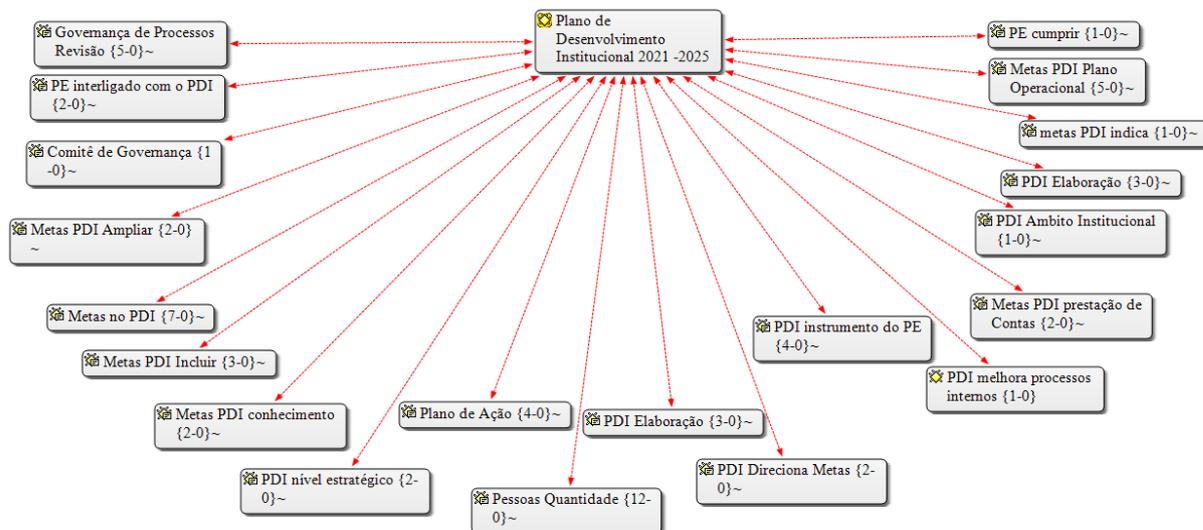
O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado pelas Instituições de Ensino Superior por exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado com o objetivo de regulamentar o processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior.

No ano de 2020, a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia, introduziu novos regramentos acerca da elaboração do planejamento estratégico no âmbito do Governo Federal e estabeleceu a necessidade de revisão dos planos estratégicos de todos os órgãos e entidades da administração pública federal, a fim de promover o alinhamento estratégico com o Plano Plurianual e os demais instrumentos de planejamento governamental. Além disso, a IN nº24/2020 estabeleceu que os órgãos e entidades federais deverão, a partir de 2021, revisar seu plano estratégico institucional no mínimo uma vez a cada ano e, se for necessário, atualizá-lo, com vistas a promover o alinhamento contínuo dos instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade aos instrumentos de planejamento governamental, visando ao fortalecimento da governança pública.

Inspirado nos dados do PDI 2021 – 2025 da UFERSA que apresenta as metas estabelecidas aos setores administrativos e acadêmicos da UFERSA, recortando os que são de competência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFERSA buscou-se o entendimento anteriormente mencionado.

Abaixo, a figura de rede de informação do processo de análise sintetiza o resultado desta categoria:

Figura 8 – Plano de Desenvolvimento Institucional UFERSA 2021 - 2025



Fonte: Autor 2023

A pesquisa possibilitou verificar qual é a importância de um PDI, como instrumento de Planejamento Estratégico para uma Instituição de Ensino Superior retratada pelo recorte realizado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFERSA. Os servidores entrevistados entendem que o Plano de Desenvolvimento Institucional 2021 - 2025 da UFERSA (PDI) e o Planejamento Estratégico (PE) da instituição estão interligados e que deste modo a elaboração de metas melhora os processos internos bem como os direciona a melhor forma para alcançá-las, como é possível constatar na fala dos entrevistados 1 e 7, respectivamente:

“O planejamento estratégico e o PDI estão interligados. O PDI dá um norte para a instituição, para ela poder elaborar suas metas e melhorar seus processos internos com objetivo de alcançar essas metas.”

“Não só no assunto de desenvolvimento institucional da UFERSA como também ele permite que saibamos quais metas foram atingidas ou em que metas nós precisamos melhorar.”

Um aspecto bastante evidenciado na pesquisa é no que se refere à participação dos gestores das unidades na elaboração do PDI da UFERSA. Esse aspecto mostrou que a participação na elaboração do PDI/UFERSA 2021 – 2025 foi composta pelos gestores principais das unidades administrativas com pouca contribuição dos gestores das subunidades da UFERSA, conforme pode ser verificado nas falas do entrevistado 10 e 4, respectivamente:

“Eu não participei da formação do PDI. Diretamente com certeza não participei.”

“Quando eu cheguei na gestão o PDI já existia até sugeri um editamento de PDI, não peguei a parte de elaboração e sinto falta hoje sou eu que cumpro as metas, sinto falta de ter participado nessa elaboração.”

Em relação à existência de Planos de Ações para atendimento das metas do PDI os gestores informaram que suas unidades administrativas possuem planos operacionais elaborados a partir do PDI e que podem ir além das metas previstas no PDI, conforme descrito

pelo entrevistado 5 “[...]a partir dele (PDI) é que outros instrumentos tais como o plano de ação anual da unidade, no caso o da PROGEPE, pode ser construído com base nesse instrumento maior” ; “[...]então o plano da unidade vai ter essa dimensão mais abrangente do que as metas do PDI”.

Neste aspecto do PDI, foi possível concluir que a Instituição possui o documento institucionalizado com parte integrante de seu planejamento estratégico e que ele estabelece metas que deverão ser cumpridas pelos mais diversos setores que compõem a Instituição. Porém, ficou claro que os gestores sentem dificuldades quando não participam de sua elaboração.

4.2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

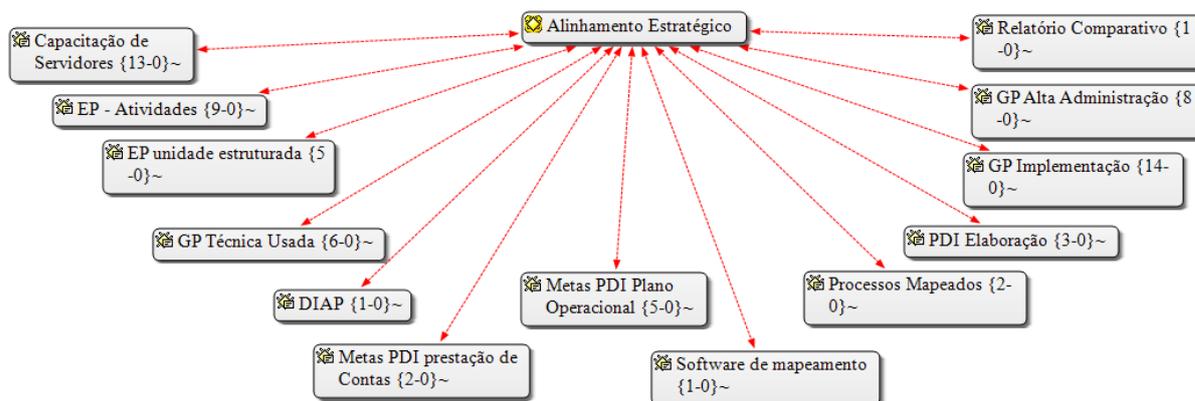
Para atender os objetivos específicos propostos no estudo, este item examina o nível de entendimento dos servidores da UFERSA em relação a necessidade dos aspectos que fazem parte do alinhamento estratégico da instituição afim de atingir as metas institucionais de forma mais eficiente.

O alinhamento estratégico em Gerenciamento de Processos é definido como a estreita ligação entre as prioridades organizacionais e os processos da instituição, permitindo uma ação contínua e eficaz para melhorar o desempenho organizacional, verificado quando existe: (a) um plano de melhoria estrategicamente orientado, com uma visão global do Gerenciamento de Processos na organização; (b) ligação bidirecional entre a estratégia e os processos; (c) uma arquitetura de processos finalísticos e de suporte descrita e estabelecida; (d) indicadores de desempenho definidos e gerenciados; (e) engloba as necessidades reais dos clientes e dos *stakeholders* (ROSEMAN; VOM BROCKE, 2015).

Baseado na bibliografia de Roseman e Vom Brocke (2015), os dados do PDI 2021 – 2025 da UFERSA que apresenta as metas estabelecidas aos setores administrativos e acadêmicos da UFERSA, recortando os que são de competência da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFERSA, buscou-se o entendimento anteriormente mencionado.

Abaixo, a codificação que gerou 14 (quatorze) alegações que possibilitariam um melhor alinhamento estratégico para atingir as metas estabelecidas no PDI 2021 – 2025 da UFERSA.

Figura 9 – Alinhamento Estratégico



Fonte: Autor 2023

No aspecto relacionado ao Alinhamento Estratégico foi possível identificar que os entrevistados percebem que a alta gestão da UFERSA tem dado importância a implementação do Gerenciamento de Processos (GP), para que as metas do PDI sejam cumpridas, como é possível confirmar na fala dos entrevistados 4 e 5, respectivamente:

“Eu vejo um acolhimento da alta gestão para o cumprimento das metas do PDI sempre que eu precisei conversar sobre metas que eu precisei realmente alinhar alguns objetivos eu fui atendida.”

“Eu percebo que há uma sensibilidade, uma preocupação notória acerca dessa desse ponto.”

Outro aspecto informado pelos entrevistados em relação ao GP se refere às técnicas que eles conseguem identificar e que caracterizam a implementação do GP na UFERSA. Na codificação das entrevistas foi usado o termo “GP - Técnica Usada” a qual foi citada pelos entrevistados para citar o Escritório de Processos, o mapeamento de processos, dentre outras técnicas. Essa afirmação pode ser comprovada nas falas dos entrevistados 1 e 5, respectivamente:

“Eu tenho conhecimento do mapeamento de processo, através do Bizage que é um software de gerenciamento que também é utilizado para essa questão de gerenciamento de processos.”

“A consciência da necessidade de gerenciamento ou mapeamento nos processos ele existe, porém eu desconheço particularmente uma técnica específica para isso. Então, não tenho conhecimento de que a UFERSA possui alguma técnica de implementação com essa finalidade.”

Porém a entrevista evidência que as técnicas para implementação do GP não estão bem difundidas como é possível identificar na citação do entrevistado 7:

“Sim, já tem algumas na unidade e estão bem avançados no mapeamento de processo. [...] todos os processos estão sendo mapeados.”

Ainda se tratando da implementação de GP, os entrevistados afirmaram que tem conhecimento de uma unidade, na UFERSA, estruturada que trata dessa implementação, mas que precisa de melhorias, conforme citado pelos entrevistados 5 e 7, respectivamente:

“Sim, [...] o escritório de processos, é estruturado, tem uma servidora e estagiária lotados nesse próprio escritório do processo. O escritório do processo possui pagina própria e possui o assessoramento da superintendência de tecnologia da informação.”
“Tem uma estrutura sim (Escritório de Processos [...]) porém acredito que ele precisa ser melhor estruturado para dar conta da necessidade do gerenciamento de processos.”

Assim, fica evidente que a UFERSA possui Técnicas de GP, mas que não é de conhecimento de todos os gestores. Também fica claro que a UFERSA dispõe de unidade estruturada a qual necessita de melhorias.

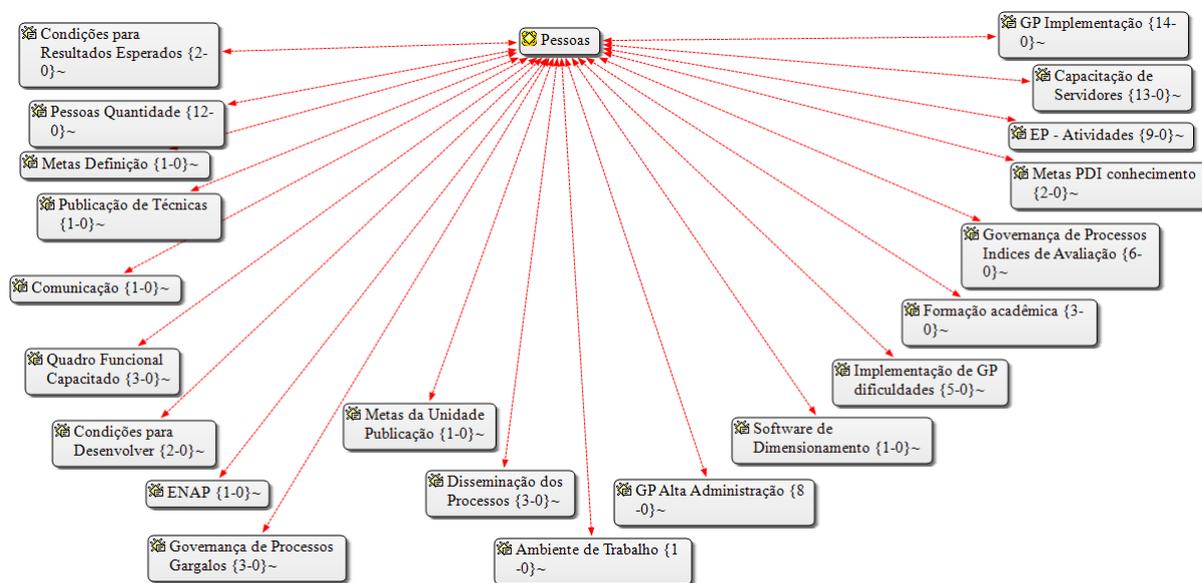
4.3. PESSOAS

Dentre vários aspectos citados pelos entrevistados, este item da pesquisa buscou retratar, a realidade da UFERSA em relação aos servidores como agentes aplicadores do GP, bem como se a instituição dispõe de capacitações referentes ao GP. As respostas auxiliaram na busca de fatos que atendem os objetivos específicos da pesquisa.

Esse item levou em consideração o trabalho dos autores Rosemann e Vom Brocke, (2015), no qual o fator “Pessoas” é definido como indivíduos e grupos que continuamente aprimoram e aplicam suas habilidades e conhecimentos no gerenciamento de processos e nos processos para melhorar o desempenho institucional, sendo seu elemento principal. Abrange: (a) habilidades técnicas, metodológicas, sociais e comunicativas, com conhecimento do processo na abrangência e na profundidade dos seus requisitos específicos, bem como dos fatores intervenientes; (b) o conhecimento explícito e tácito sobre os princípios e práticas de métodos de gestão de processos e da tecnologia da informação, e o impacto que estes têm sobre os resultados dos processos; (c) o compromisso da organização para o desenvolvimento e manutenção da educação, capacitação e aprendizagem; (d) as maneiras pelas quais indivíduos e grupos trabalham juntos para alcançar os resultados desejados do processo e inclui a avaliação dos padrões de comunicação entre as partes interessadas e a maneira como o conhecimento dos processos é descoberto, explorado e disseminado; (e) a vontade de liderar, assumir a responsabilidade e ser responsável pelos processos de negócios, capturando o grau em que as habilidades de liderança de processo e os estilos de gerenciamento desejados são realmente praticados.

Abaixo, a figura que retrata as alegações que os entrevistados citaram em relação ao tópico estudado.

Figura10 – Pessoas



Fonte: Autor 2023

Na pesquisa foi possível identificar que os entrevistados em unanimidade se queixaram do número insuficiente de servidores em suas unidades para que fosse possível um desempenho adequado de suas atividades, conforme pode ser confirmado nas respostas dos entrevistados 1 e 7, respectivamente,

“No serviço público isso é complicado, na realidade na UFERSA como um todo, ela tem um déficit gigante de servidores e na minha unidade não é diferente, a gente estima que precisaria de pelo menos mais uns quartos servidores para atender minimamente e para realizar um atendimento aceitável.”
 “[...] embora às vezes mesmo a gente procurando ser célere a gente ainda não alcança os resultados esperados exatamente por falta de pessoal”

A perspectiva gerencialista com base no melhor desempenho corrobora com o Decreto 5.378/2005 (revogado pelo Decreto 9.094/2017), que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, o qual fazia previsão à reforma dos órgãos federais com o intuito de viabilizar a modernização da administração pública. Assim, destacou-se a valorização do indivíduo dentro da organização como um recurso estratégico e com a necessidade de desenvolver ao máximo suas competências. (GRIN, 2015). Neste sentido, foi possível identificar que a UFERSA disponibiliza de unidade estruturada, definida como Escritório de Processos, além de um de setor administrativo, os quais disponibilizam capacitações aos servidores da instituição, como é possível verificar nas respostas dos entrevistados 5 e 10 respectivamente:

“[...]existem servidores que foram capacitados pelos servidores do Escritório de Processos e esses servidores precisam e devem ser multiplicadores e realizar o mapeamento dentro do seu setor.”

“Existem os recursos da capacitação, tem várias possibilidades, várias opções para o servidor se capacitar... caso o servidor manifeste interesse com uma capacitação eles não vão encontrar grandes dificuldades para se capacitar, nesse ponto é bem favorável”.

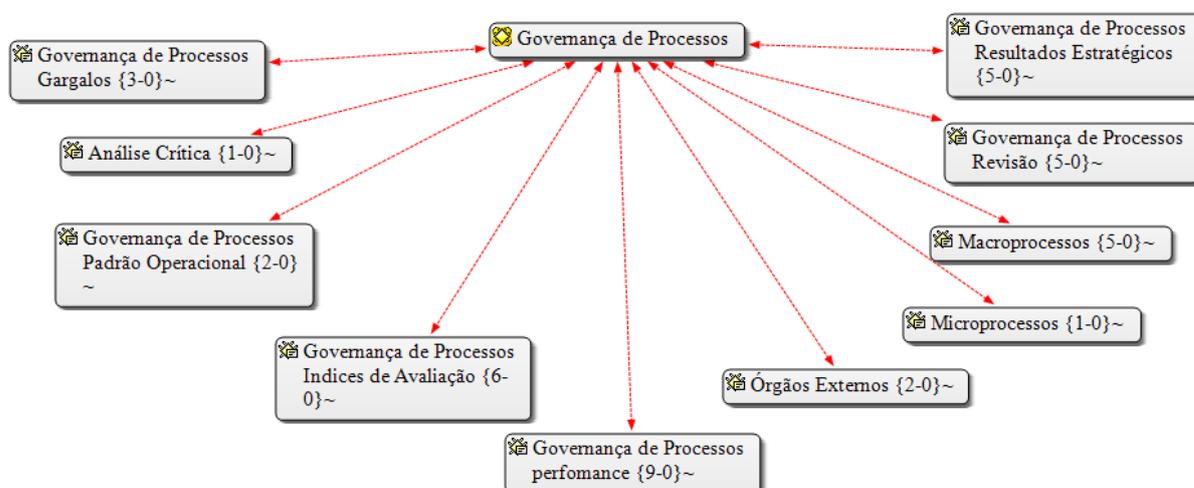
Desta forma, foi possível concluir que em relação às pessoas, a Universidade dispõe de capacitação de GP para os seus servidores, mas que o número de servidores não atende a necessidade das unidades para a aplicação de forma satisfatória do GP.

4.4. GOVERNANÇA DE PROCESSOS

Para entender os objetivos da pesquisa, foi de suma importância examinar as declarações dos entrevistados referentes ao fator de Governança de Processos. A teoria traz que a técnica de Gerenciamento de Processos é dedicada à definição apropriada e transparente de funções e responsabilidades na tomada de decisão e orientação de ações relacionadas aos processos. Abrange: (a) definição de funções e alçadas de responsabilidade; (b) a definição clara do processo de tomada de decisão; (c) processos que assegurem a vinculação do desempenho dos processos com o nível estratégico; (d) padrões de gerenciamento definidos e documentados; (e) revisão periódica, cíclica, dos processos (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Segue a codificação do bloco da entrevista aplicada que tratou do tópico Governança de Processos:

Figura 11 – Governança de Processos



Fonte: Autor, 2023.

Na entrevista foi questionado se os gestores da UFERSA têm conhecimento de métricas ou indicadores de avaliação dos processos do nível estratégico ao operacional. Ficou claro nas respostas dos entrevistados 1 e 7, respectivamente, que a na UFERSA existe a unidade Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), que coleta essa avaliação de forma periódica.

“Sim, a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) tem esses índices definidos para avaliar os processos e são feitos periodicamente.”

“Sim, semestralmente a PROPLAN encaminha pra gente uma planilha com os indicadores que estamos submetidos para atingir e aí esses nossas unidades respondem a esses indicadores para que eles possam mensurar.”

Outro aspecto informado pelos entrevistados foi referente ao acompanhamento sistemático da *performance* institucional frente ao planejamento das unidades administrativas da UFERSA, conforme expressaram os entrevistados 1 e 10, o acompanhamento existe dentro das unidades, mas de forma institucionalizada na UFERSA não é de conhecimento de seus gestores.

“Pela alta administração eu acho que não, eu acredito que a unidade que faço parte faz essa análise e acredito que ela deve ter alguma comunicação com a alta administração”

“Existe mais interno. É solicitado quantos processos a gente trabalhou no semestre, mas é da própria unidade, não é de toda a universidade. Não tenho conhecimento se é de toda a universidade, isso é mais algo da unidade que eu sou lotado.”

Por fim, o aspecto referente à Governança de Processos que contribuiu para os objetivos da pesquisa foi quando os entrevistados foram questionados como se encontrava o mapeamento dos macroprocessos de suas unidades. Conforme as respostas dos entrevistados 4 e 10, foi possível identificar que os processos que fazem parte do PDI 2021 – 2025 da UFERSA e que são de responsabilidade de suas unidades encontram-se mapeados ou em fase de mapeamento.

“Os dois processos que temos como metas de PDI estão mapeados já há algum tempo, inclusive já foram revisados.”

“Alguns deles estão. Já outros processos não estão oficialmente mapeados.”

Neste item foi possível identificar que a UFERSA realiza avaliações das métricas e indicadores dos processos, mas que não é de conhecimento dos seus gestores que a *performance* dos seus processos é acompanhada de forma institucionalizada. De todo modo, fica claro que o mapeamento de processos para o alcance das metas do PDI vem sendo realizado.

4.5. ESCOPO DE IMPLEMENTAÇÃO

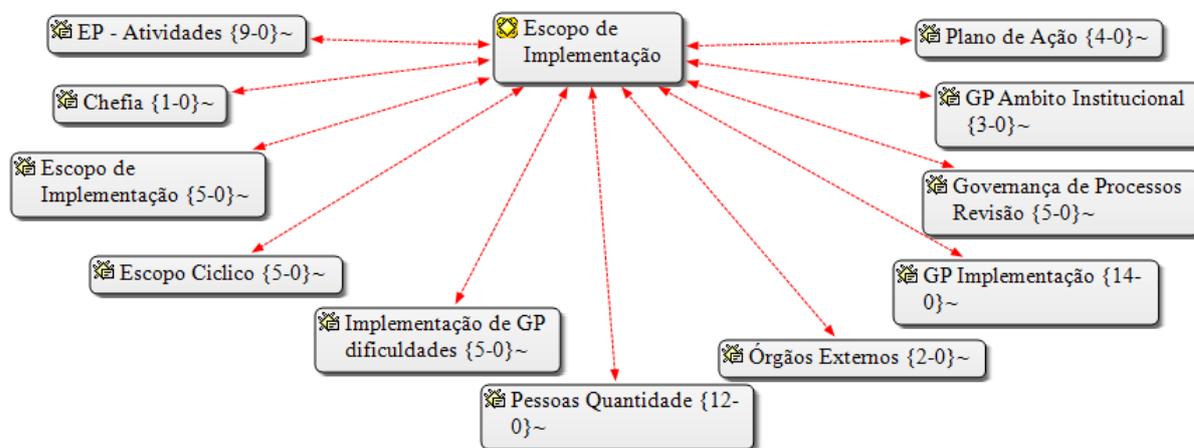
Este item destina-se a investigar a abrangência do Gerenciamento de Processos no âmbito da UFERSA, detectando a profundidade em que os processos serão considerados e o seu papel na estratégia organizacional. Busca verificar se a implementação fica adstrita à perspectiva dos

processos finalísticos e de apoio ou se incorpora também a perspectiva organizacional, corporativa e estrategicamente orientada.

Além disso, conforme bibliografia ABPMP (2013) e Harmon (2010), no que se refere ao ciclo de vida do GP, o tópico buscou identificar as suas etapas do ciclo de vida e como foram adotadas considerando que cada organização é específica e possui necessidades inerentes à sua realidade contextual.

Abaixo seguem as alegações codificadas das entrevistas para um melhor entendimento e análise do escopo de implementação do GP na UFERSA.

Figura 12 – Escopo de Implementação



Fonte: Autor, 2023.

Considerando os dados fornecidos na entrevista, ao serem questionados sobre qual seria o escopo de implementação do GP nas unidades da UFERSA em que não foi implantado e se esse escopo teria um gerenciamento cíclico, o qual proporcionaria uma melhora contínua dos processos, os entrevistados demonstraram divergências na opção de definir um escopo de GP cíclico, como é possível confirmar nas alegações dos entrevistados 1 e 10 respectivamente: “Tem que ser cíclico, pois os processos costumam mudar de uma hora para outra” ; “Eu acredito que ele acaba quando atinge a meta porque não existe esse acompanhamento cíclico.”

Entretanto, os entrevistados mencionaram o Escritório de Processos como uma unidade que tem assistido as demais unidades da UFERSA em relação ao entendimento da ferramenta Gerenciamento de Processos, de acordo com as citações dos entrevistados 1 e 5 que seguem abaixo:

“[...]ele (EP)funciona como uma unidade que trabalha em conjunto com as outras unidades mapeando os processos, eles dão uma formação para que as unidades possam mapear seus processos e depois são validados pelo e publicados lá na página do escritório do processo, disponibilizada no sítio da UFERSA.”

“O Escritório de Processo pactuou uma metodologia própria para a universidade e além de promover capacitações ao público, o EP acompanha, assessora e por diversas vezes realiza o mapeamento dos processos.”

Foi possível confirmar que a UFERSA dispõe de um Escritório de Processos que as auxilia na utilização da ferramenta de GP, buscando uma melhoria contínua dos processos muito embora no escopo de implementação do GP a vida dos processos não caracterizada como cíclica.

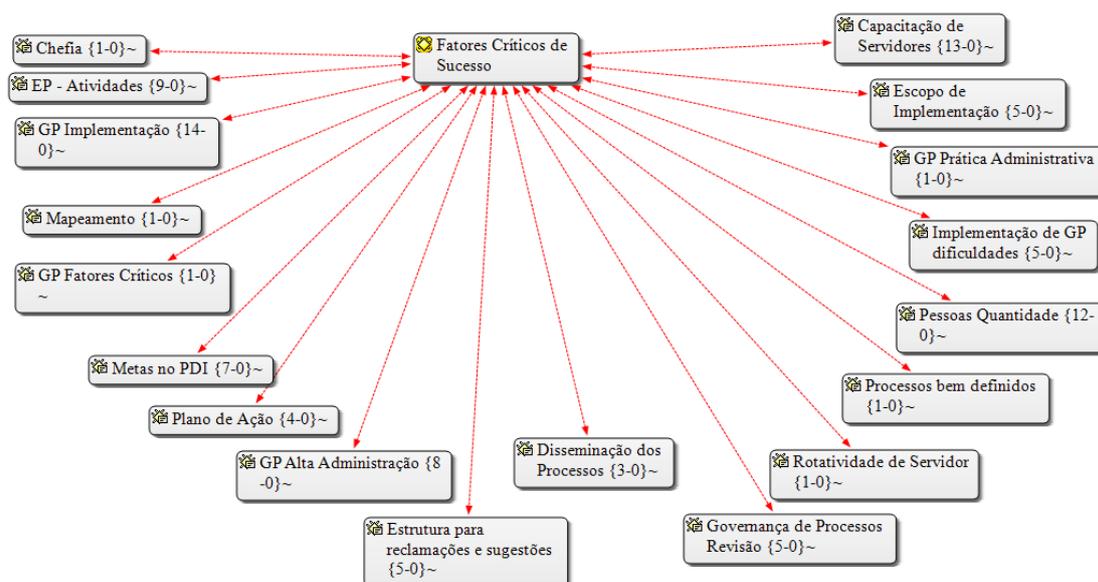
4.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O último bloco da entrevista, composto pelas perguntas 24 a 27, estimulou os entrevistados a discorrerem sobre quais fatores eles entendem com críticos de sucesso para implementação do GP na UFERSA.

Neste item usou-se a bibliografia de Roseman e Von Brocke (2015) na qual menciona que o Gerenciamento de Processos não é um método ou modelo preestabelecido, de fácil aplicação. A instituição tem que ter capacidade de suportá-lo. Desta forma, existem fatores que são essenciais de serem observados para que o Gerenciamento de Processos seja bem-sucedido, os chamados fatores críticos de sucesso (FCS) que, se observados e contingenciados, podem resultar em um nível adequado de maturidade.

A figura a seguir destaca os aspectos alegados pelos entrevistados no que se refere aos FCS da UFERSA.

Figura 13 – Fatores Críticos de Sucesso (FCS)



Fonte: Autor, 2023.

Quando perguntados qual seria o principal motivo pelos quais a unidade administrativa da UFERSA em que são gestores busca ou deve buscar a implementação do Gerenciamento de Processos e quais principais fatores que facilitarão a implementação, foi demonstrado o interesse no melhor controle dos processos, o que traria melhoria nas ações das unidades e mencionado que a capacitação das equipes seria necessária para o prosseguimento do GP na UFERSA, como demonstrado nas alegações dos entrevistados 4 e 5, respectivamente:

“O controle, basicamente o controle, para o cumprimento de metas e para a melhoria das nossas ações.”

“Uma maior capacitação dos servidores que fazem parte de toda a equipe e posteriormente o acompanhamento dos gestores para o prosseguimento do gerenciamento dos processos das suas respectivas unidades.”

Quando questionados quais fatores são considerados como os mais negativamente críticos para a implementação do Gerenciamento de Processos na unidade administrativa da UFERSA, os entrevistados trouxeram a questão da quantidade pessoas da instituição, bem como o próprio conhecimento sobre o que compreende o GP, como é possível confirmar nos relatos dos entrevistados 1 e 7, respectivamente:

“Um dos fatores críticos é que a gente tem pouco pessoal e limitado. Hoje no serviço público a gente enfrenta uma grande rotatividade e em especial no poder executivo.”

“É a falta de conhecimento até mesmo do que é gerenciamento de processos porque quando a gente fala em gerenciamento de processos, o que é divulgado na instituição é mais voltado para mapeamento, mas o gerenciamento trata exclusivamente do mapeamento ou será que tem algo a mais e aí se tem algo mais o que seria esse algo mais e o que a gente pode fazer para adotar? Então, tudo isso acho que envolve mais uma questão de ampliar mais o assunto, divulgar mais e tornar mais conhecido de todos que precisam realmente ter esse conhecimento para adotar sua prática administrativa.”

Para encerrar a entrevista foi perguntado aos gestores se eles têm conhecimento de que na UFERSA, além da Ouvidoria, existe alguma outra unidade organizacional estruturada para receber, acompanhar e monitorar reclamações e sugestões acerca da qualidade dos serviços prestados. Os entrevistados citaram algumas outras unidades que recebem reclamações e sugestões como, por exemplo, a PROGEPE e a Unidade de Gestão de Integridade (UGI) na PROPLAN, como alegado pelos entrevistados 1 e 5, respectivamente:

“Além da ouvidoria, acho que é disponibilizado só um site reclame aqui, não sei se a Auditoria Interna também recebe esse tipo de demanda, mas a própria PROGEPE também recebe esse tipo de demanda e às vezes a gente procura solucionar, mas institucionalizadas mesmo, não conheço.”

“Posso considerar a UGI - Unidade de Gestão de Integridade na PROPLAN. A minha unidade (PROGEPE) recebe por e-mail ou através do diálogo, mas não existe uma unidade de receber crítica, sugestões... o que eu já criei foi um formulário de avaliação dos serviços, mas estruturado na unidade com uma pessoa, não.”

Em relação aos FCS, foi identificado que os gestores da UFERSA entendem que ter um melhor controle dos processos ajudará no desenvolvimento de suas ações. Também foi possível

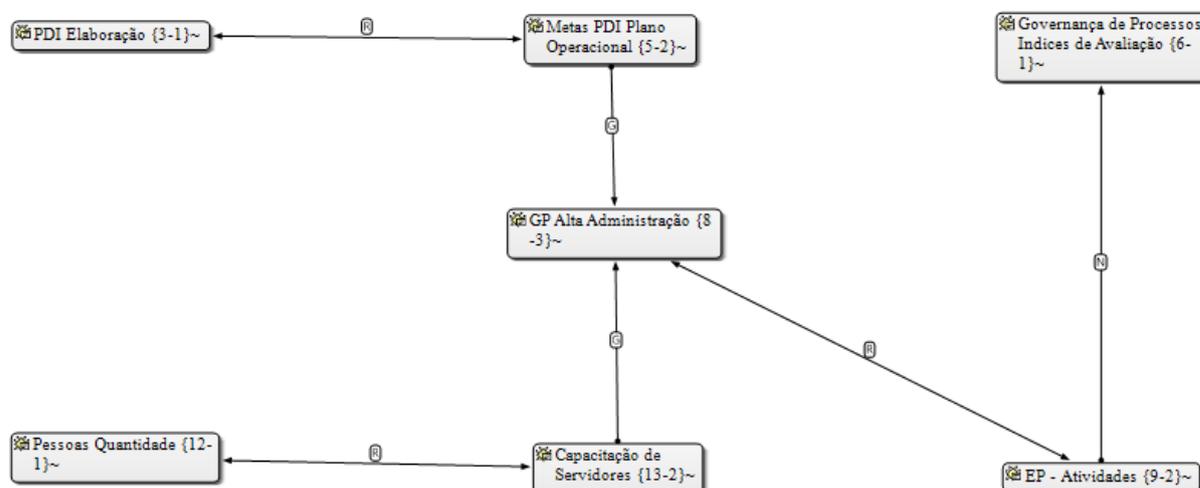
perceber os fatores positivos e negativos à implementação do GP na UFERSA. No que se refere a uma unidade estruturada para acolhimento de sugestões e críticas, além da Ouvidoria, os entrevistados demonstram saber que existe unidades que recebem críticas e sugestões, mas que não as consideram estruturadas para esse fim.

5 RESULTADOS

Os resultados das análises dos dados apontam que os gestores das unidades da UFERSA, apesar de um conhecimento básico, não possuem conhecimento na íntegra do que é a ferramenta administrativa Gerenciamento de Processos. As medidas de implementação do Gerenciamento de Processos na UFERSA apoiam-se basicamente em dois eixos principais, os quais podem ser denominados eixos estruturais, a saber: a assessoria prestada pelo Escritório de Processos e a sensibilidade e apoio disponibilizado pela alta gestão da universidade, que constituem os maiores recursos facilitadores para a implementação do GP na UFERSA.

A figura abaixo demonstra a visão geral resultante da combinação dos códigos que foram alegados pelos entrevistados.

Figura 14 – Visão Geral



Fonte: Autor, 2023.

Um termo que chamou a atenção, tomando uma categoria a partir de um código, foi a presença do termo “*processos bem definidos*”, pelo qual é possível resumir a ideia de como seria a relação dos gestores com os processos de suas unidades, como é possível confirmar nas palavras do entrevistado 10:

“Agilidade, clareza nos processos. Com o mapeamento os processos chegam mais enxutos e completos ao setor, é mais objetivo. O setor trabalha com mais objetividade, então com o mapeamento de processo, que é imprescindível a esse setor, tem que

trabalhar com objetividade e eu entendo que a contribuição maior é o processo ser mais objetivo possível, chegar com todas as informações tendo em vista que existe um mapeamento indicando todo o passo a passo instruindo o interessado.”

Um fator limitador da implementação do GP na UFERSA, ratificado pelo estudo, diz respeito à insuficiência do quadro de servidores disponíveis para a implementação do Gerenciamento de Processos de forma adequada. Desta forma, sugere-se que sejam realizados esforços no sentido de ampliar o quadro de servidores da Universidade.

Apesar das dificuldades relatadas, os gestores entrevistados demonstraram que as unidades implementaram algumas fases do Gerenciamento de Processos, a exemplo do mapeamento de processos. Porém, considerando o ciclo de vida dos processos, foi observado um gerenciamento inadequado para o alcance eficiente das metas estabelecidas no PDI 2021 – 2025 da UFERSA.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gerenciamento de Processos é tema recorrente, consistindo em uma ferramenta importante no auxílio do mapeamento, na execução e no monitoramento dos desempenhos de processos, ele cria práticas organizacionais mais fortes que conduzem a processos mais eficazes, a uma maior eficiência e agilidade. Assim, fica definida como uma técnica de desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

As metas e resultados definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021 – 2025 da UFERSA, pelas unidades administrativas, foram usados como referência para esse estudo. Com efeito, empreendeu-se um esforço para investigar o conhecimento que os gestores das unidades da UFERSA dispunham em relação ao GP, a situação estrutural disponibilizada pela UFERSA, seja ela por meio de unidades que tratam do assunto ou seja por meio de desenvolvimento de pessoal, bem como as expectativas dos gestores diante da possibilidade do aprimoramento da técnica para que possam utilizá-la como meio de alcance de metas e resultados mais eficientes.

Para tanto, recorreu-se a análise de conteúdo como técnica para orientar e organizar, análise e interpretação das respostas emitidas pelos gestores da UFERSA, tomando como parâmetro a PROGEPE, em busca da prática cotidiana do desenvolvimento dos processos e suas melhorias, com vistas a reunir os achados como aprendizado para a instituição.

Constatou-se que os gestores tendem a querer que a ferramenta, assim como os fatores necessários para a melhor adequação, seja mais bem desenvolvida na UFERSA, afim de que seja possível atingir metas como as do PDI 2021 – 2025 de forma mais eficiente e com melhores direcionamentos.

Como intervenientes facilitadores para a implementação adequada da ferramenta de Gerenciamento de Processos na UFERSA é o apoio da alta gestão e a possibilidade de capacitações. Por outro lado, a falta de pessoal e uma estruturação adequada do Escritório de Processos pode dificultar a implementação do GP na UFERSA.

Em geral, os gestores demonstraram conhecimento limitado sobre a ferramenta Gerenciamento de Processos, mas que percebem sua importância para um melhoramento contínuo dos processos de suas unidades ocasionando resultados mais eficientes. Os gestores demonstraram utilizar a ferramenta de GP, principalmente na fase de mapeamento dos processos.

Como recomendação para a UFERSA, sugere-se a realização de um trabalho de intervenção do GP que contemple:

- Promover a disseminação do tema gerenciamento de processos na instituição;
- Ampliar e melhorar a estrutura da unidade Escritório de Processos;
- Estruturar outras unidades para que sejam pontos de acolhimento de sugestões e críticas, além da Ouvidoria.
- Garantir o número suficiente de servidores para a aplicação correta e adequada das técnicas GP na UFERSA.
- Desenvolvimento da capacitação dos servidores em relação ao assunto Gerenciamento de Processos;
- Entender que a técnica de GP não só contribuirá para atingir as metas do PDI da universidade, mas também para promover uma melhoria contínua e eficiente de todos os processos da instituição.

Portanto, encaminhamos para a alta administração da UFERSA o relatório técnico conclusivo desta pesquisa com os seus dados e sugestões para intervenção.

Em termos da metodologia aplicada a este estudo, ratificamos que o método categorial da análise de conteúdo aplicada ao estudo foi explorado em complexidade para captar as informações mais relevantes à base de conhecimento para o processo de disseminação da prática do GP, ignorando informações que poderiam ser usadas para outras áreas de estudo.

Registramos ainda, como limitações deste estudo, a ocorrência de perda de informação pela forma como se deu a coleta de dados (realização de entrevistas com recorte em uma única unidade da UFERSA). A coleta restringiu a possibilidade ao acesso de mais e diferentes formas de alegações mais entrevistados. Por fim, apesar do compromisso do entrevistador com a imparcialidade, o fato de estar como gestor de uma unidade da UFERSA, pode ocasionar limitação do direcionamento do tema.

Sugere-se a realização de novos estudos que possam ampliar a compreensão sobre o Gerenciamento de Processos no âmbito das instituições públicas e em especial das IES. Uma abordagem promissora para estudos futuros seria investigar os resultados obtidos no alcance de metas e resultados dos processos após a implementação adequada das técnicas de GP.

Sugere-se ainda um estudo sobre demais técnicas de governança pública que possibilitem resultados mais eficientes e melhorias contínuas dos processos como, por exemplo, a utilização do *Balanced Scorecard*, pois a ferramenta possibilita alinhar a organização à estratégia, por meio do planejamento e mensuração de resultados. Dessa forma, o desempenho pode ser compreendido como os esforços empreendidos na direção dos resultados a serem alcançados, sendo a equação simplificada: desempenho = esforços + resultados (BRASIL, 2019).

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. 3 ed. [Brasil]: ABPMP, 2013.

ABPMP, BRASIL - **Association Of Process Management Professionals - Brasil**. BPM CPOK: Guia para gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento. Versão 6.0, 2017.

AGUNE, Roberto (et. al.). **Dá pra fazer** – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. Gestão social e governança pública: aproximações e (de) limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, ed. esp., p. 11-29, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17nespp11/pdf_70>. Acesso em: 10 nov. 2022.

APOLLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a Produção do Conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Elzimar de. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR** / Elzimar de Andrade, 2017.

ARAÚJO, Joaquim; RODRIGUES, Ivete. **Novos modelos de gestão das universidades: desafios emergentes**. Revista de Administração Pública, v. 33, 2010.

BAETA, O. V.; PEREIRA, J. R.; MUCCI, C. B. M. R. Contributions of communicative of rationality for the brazilian public governance. **Business and Management Review**, v. 4, n. 5, p. 761-769, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARZELAY, M. (2001), **The New Public Management: improving research and policy dialogue**, Berkeley, University of California Press *apud* Withcombe, Judy (2008), “Contributions and Challenges of New Public Management: New Zealand”, *Policy Quarterly*, vol. 4: pp. 52

BAUER, M. W. & GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes Limitada, 2017.

BECHARA, John; VAN DE VEN, Andrew H. **Triangulating philosophies of science to understand complex organizational and managerial problems**. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 32, n. 2, p. 343- 364, 2011.

BRASIL. Decreto Nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Brasília, DF, jul 2017. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9094-17-julho-2017-785213-publicacaooriginal-153382-pe.html> Acesso em 17 set 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA**. Documento de Referência - Cadernos GESPÚBLICA. Brasília: MEC, 2006.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a Carta de Serviços ao Cidadão**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em 13 nov. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Programa Nacional de gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília: 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/620>>. Acesso em: 23 mai. 2033.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração**. Brasília: MEC/ SESu,

dez. 2021. Disponível em: < <https://documentos.ufersa.edu.br/planejamentos/pdi/>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, nº 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia**. In: BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: Seminário de 06 a 08 de agosto de 2002, 2002b, p.29-35.

BRITTO, Gart Capote de. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Florianópolis: Bookess, 2012.

CAPOTE, Gart. **BPM para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1.ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CAVALCANTE, P.;CAMÕES, M. **Gestão Pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo?** Anais do 20ºCongresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado yDe La Administración Pública(p. 10-13), Lima, Peru, 20, 2015.

CAMPOS, C.J.G; TURATO, E.R. Análise de conteúdo em pesquisas que utilizam metodologia clínico-qualitativa: Aplicações e Perspectivas. **Rev. Latino-am Enfermagem**. São Paulo, 2009.

COSSIO, Maria de Fátima. **A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores**. Educação. Porto Alegre, v. 41, n. 1, p. 66-73, abr. 2018 . Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-25822018000100066&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 mar. 2023.

COSTA, L.; PILATTI, L. A.; COELHO JR., T. DE P. **Gerenciamento de Processos de Negócios: Uma visão holística**. In: XIII SIMPEP, Bauru, p. 1–9, Nov. 2006. Bauru-SP. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1073.pdf>. Acesso em 27 fev. 2023.

COSTA, Ítalo. **Gestão por processos e a sua utilização na medição de desempenho.** Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG. Belo Horizonte: fev. 2010. Disponível em: <http://www.ucj.com.br/noticias/14-diario-do-comercio/270-gestao-por-processos-e-sua-utilizacao-na-medicao-do-desempenho.html>. Acesso em: 27 fev. 2023.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária Na América Latina-GUAL**, p. 162-183, 2018.

COSTA, Cláudia S.; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; MAIA, Tânia; RESENDE, Sérgio André Lopes (2023). **Setor público: o fenômeno da avaliação e responsabilização de resultados.** Journal of Teleological Science. ISSN 2763-6577. 3, p. 32-49 Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10198/28409>>. Acesso em: 01 ago. 2023.

DALBERIO, O.; DALBERIO, M. C. B. **Metodologia científica: desafios e caminhos.** São Paulo: Paulus, 2009.

DA SILVA, Daniele Progênio; DE PAULA LIMA, Priscila. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos de produção. **Tópicos especiais de Engenharia Civil** Volume, p. 33 Belo Horizonte – MG: Editora Poisson, 2022.

DAVENPORT, T. H. **Process management for knowledge work.** In ROSEMANN, Michael; BROCKE, Jan Vom. Handbook on business process management 1 - Introduction, methods and information Systems. New York: Springer, 2010.

DE Sá L. T. F.; HENRIQUE, A. L. S. A **Triangulação na Pesquisa Científica em Educação.** Práxis Educacional, Vitória da Conquista, v. 15, n. 36, p. 645-660, 2019. DOI: 10.22481/praxisedu.v15i36.5941. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/5941>. Acesso em: 20 ago. 2023.

DEEM, Rosemary. Managing Contemporary UK Universities – Manager -academics and New Managerialism. **Academic Leadership**, vol. 1, n.º 3, 2003.

DENHARDT, Janet; DENHARDT, Robert. **The New Public Service: Serving, not Steering**. Armonk, Londres, M. E. Sharpe, 2003.

DENZIN N. K.. **Triangulation 2.0**. *Journal of Mixed Methods Research* . v 6, n.2, p.80-88, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>

ENAP. Diretoria de Desenvolvimento **Gerencial**. **Coordenação Geral de Educação a Distância**. DE, E. **Análise e Melhoria de Processos**. 2009. Disponível em: <http://www.adapar.pr.gov.br/arquivos/File/ATG/Apostila_MASP_ENAP.pdf>. Acesso em: 23 maio 2023.

ENOKI, Cesar Hidetoshi. **Gestão de processos de negócio**: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações. São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 213 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/pt-br.php>>. Acesso em: 21 jul 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP); ABRUCIO, F. L. **Disciplina 3.1: debate contemporâneo da gestão pública**. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1021>>. Acesso em: 05 mar 2023.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Campinas, SP: Autores Associados, 2018.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

GIAUQUE, David (2003). “**New Public Management and organizational regulation: the liberal bureaucracy**”, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 69, n.º 4.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. in: Métodos do Estudo de Caso. Atlas, 2009.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

GRANDER, G.; DAL VESCO, D. G.; RIBEIRO, I. O efeito da governança de projetos e da gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho. **Revista de Gestão e Projetos**, 10(2), 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.13965>. Acesso em: 26 de março de 2023.

GRIN, Eduardo José. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**: Os Nexos com a Trajetória das Políticas Prévias e com a Administração Pública Gerencial. 2015. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n39p66> >. Acesso em: 26 mar. 2023.

HAMMER, Michael. What is Business Process Management? *In*: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (ed). **Handbook on Business Process Management 1**: introduction, methods, and information systems. 2nd ed. p. 3-16. New York: Springer, 2014.

HARMON, Paul. The scope and evolution of business process management. *In*: **Handbook on Business Process Management 1**. 2. ed. Heidelberg, DE: Springer, 2010. p. 37–81.

IFNMG. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2023**. Montes Claros: IFNMG, 2019.

JOSLIN, Robert; MÜLLER, Ralf. Identifying **interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation**. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 6, p. 1043-1056, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos - **Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Ko, J., Zhang, C., Arac, D., Boucard, A.A., Brunger, A.T., and Suñdhof, T.C. (2009). **Neurologin-1 performs neurexin-dependent and neurexin-independent functions in synapse validation**. *EMBO J.* 28, 3244–3255.

LAGE, M. C. Os softwares tipo CAQDAS e sua contribuição para a pesquisa qualitativa em educação. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 12, n. 2, p. 42-58, jan./jun., 2011.

LEWIS, Marianne W.; GRIMES, Andrew J. **Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 72-91, 2005.

LIMA, M.E.A.T. **Análise do discurso e/ou Análise de conteúdo**. *Psicologia em Revista*. Belo Horizonte, 2003.

MARTINS, Pedro Gabriel Barrias - **As universidades fundacionais e o New Public Management** [Em linha]. Lisboa: ISCTE, 2012. Dissertação de mestrado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/4760>. Acesso em: 14 de nov. 2022.

MASSEY, A.; JOHNSTON-MILLER, K. **Governance**: public governance to social innovation? *Policy & Politics*, v. 44, n. 4, p. 663-675, out. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. A. Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 109-134, jun. 2010.

MENDEZ Alcantara, C. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública:: estudo comparativo Brasil e Espanha. **Constituição, Economia e Desenvolvimento**:

Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional , v. 1, n. 1, p. 24-29, 20 out. 2020.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

MINAYO, M. C. S. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2010.

NASSUNO, Marianne. O controle social nas organizações sociais no Brasil. In BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Org.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999, p. 335-361.

OLIVEIRA, D.C., Análise de Conteúdo Temático-Categorial: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, 2008 out/dez; 16(4):569-76.

OLIVEIRA, J. M. DE; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: Configurações em organizações públicas. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56–81, 2016.

PACHECO, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública**: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro. 2008. Monografia (Conclusão de curso)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEDRAJA, Francisco y SALINAS, Javier. Es posible medir la eficiencia de los servicios públicos? **ECONOMISTAS – COLEGIO DE MADRID**, Madrid, nº 105, p. 86-93, jul 2005.

PEREIRA, B. A. D.; CKAGNAZAROFF, I. B.. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. Cad. EBAPE.BR, 2021 19(1), p. 111–122, jan. 2021.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A Comparative Analysis**, Oxford, Oxford University Press, 2004.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. F. **Metodologia do Trabalho Científico** [recurso eletrônico] métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

RASHID, Y., RASHID, A., WARRAICH, M. A., SABIR, S. S.; WASEEM, A.. **Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers**. International Journal of Qualitative Methods. v.18, p.1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais: como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

REIS, Marcos Antonio dos. **Gerenciamento de Processos de Negócio para Interoperabilidade de Dados em Instituições de Ensino Superior: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior Privada**. Disponível em <<https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/30762>>. Acesso em: 17 de mai. 2023.

RENZ, S. M.; CARRINGTON, J. M.; BADGER, T. A.. **Two Strategies for Qualitative Content Analysis: An Intramethod Approach to Triangulation**. Qualitative Health Research. p.1-8, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732317753586>.

RIBEIRO, Cynthia Melo Shishido – **Gestão Administrativa e Financeira de Obras Públicas**. Disponível em <<http://www.lfg.com.br>>. Acesso em: 24 de out. 2022.

ROCHA, Oliveira. Modelos de gestão pública. **Revista da Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas**, vol. I, n.º 1, 2000, pp. 6-17.

RODRIGUES, E. M. F. **Em riscos e rabiscos: concepções de ensino religioso dos docentes do ensino fundamental do estado do Paraná – possibilidades para uma formação de professores**.

2008. 190f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Faculdade de Educação, Curitiba, PR. 2008. Disponível em: <https://www.pucsp.br/rever/rv3_2009/t_rodrigues.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2023.

ROSEMANN, Michael; VOM BROCKE, Jan. The six core elements of business process management. *In: Handbook on Business Process Management 1*. 2. ed. Heidelberg, DE: Springer, 2015. p. 105–122.

SAMPAIO, Tuane Bazanella. **Metodologia da pesquisa [recurso eletrônico]** / Tuane Bazanella Sampaio. – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, CTE, UAB, 2022. 1 e-book : il. – (Gestão em organização pública em saúde).

SCOLFORO, R. **Lei de acesso à informação e governança pública no município de Lavras: fatores favoráveis e limitantes**. 2013. 144 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

SILVA, A. A. E. **Abordagens qualitativas na pesquisa em educação**. In: MOURA D. H. (Org.). Educação profissional: desafios teóricos - metodológicos e políticas públicas. Natal: Editora do IFRN, 2016, p. 73 - 97.

SILVA; Jorge Gonçalves. **Gestão por processo em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/gestao_processos_silva_J_G>. Acesso em: 26 mar. 2023.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. **Governança pública: uma revisão conceitual**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 21 set. 2023.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 98 p.

Tribunal de Contas da União. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.

Vieira, M. D. G.; MONTENEGRO, C. A. A. A busca pela eficiência no serviço público, através da lei de acesso à informação e as relações com o aprimoramento da gestão da informação. Saber Humano: **Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, 6(8), 2016, pp. 121–135.

] R. K. Yin. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a), espero que esteja bem!

O presente instrumento é parte do estudo desenvolvido para a pesquisa da dissertação do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). O título da dissertação é "**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: Um Estudo de Caso na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).**". A dissertação tem por objetivo geral verificar como os gestores das Instituições de Ensino Superior, em especial na UFERSA, utilizam a ferramenta de governança definida como Gerenciamento de Processos para melhorias continua dos processos para o alcance mais eficientes dos resultados e metas estratégicas das unidades administrativos da UFERSA.

. Neste sentido, foi realizado um recorte com um estudo de caso na PROGEPE e foram entrevistados os gestores dessa unidade da UFERSA. A entrevista é composta por blocos, sendo referentes às principais temáticas do estudo, a saber: Plano de Desenvolvimento Institucional da UFERSA 2021 – 2025; Alinhamento Estratégico; Pessoas; Governança de Processos; Escopo de Implantação; e Fatores Críticos de Sucesso. No início de cada seção há um texto explicativo que tem o objetivo de introduzir minimamente o assunto a ser analisado, a fim de familiarizar brevemente o respondente com o tema daquela seção. A participação neste estudo é de suma importância para o atingimento do objetivo e por isso quanto mais fiel à realidade da instituição for à resposta dos entrevistados, maior será a contribuição para o avanço dos estudos sobre a temática. Portanto, conta-se com a colaboração de todos para a realização deste estudo. As respostas dos participantes são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, sendo que a participação dos respondentes não será remunerada. Ao concordar com este termo, dará a sua permissão para participar no estudo, consentindo que os dados coletados sejam usados para o propósito aqui descrito. O pesquisador D'hougo Aragonês Amaro da Silva coloca-se inteiramente à disposição por meio do telefone (84) 99445-0893 (SMS, *Whatsapp*) ou do correio eletrônico dhougho.amaro@gmail.com para quaisquer esclarecimentos quanto ao trabalho ou quanto à finalidade da pesquisa.

SOBRE O TEMA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Como Gerenciamento de Processos, são considerados os seguintes termos correlatos que são entendidos como sinônimos: Gestão por Processos, Gestão de Processos, Gerenciamento por Processos, Gerenciamento de Processos, Gestão por Processos de Negócios, Gerenciamento de Processos de Negócios, *Business Process Management (BPM)*, Gestão de Processos de Negócios ou qualquer outra iniciativa de gestão dos processos da instituição por qualquer outra metodologia.

Acerca do Gerenciamento de Processos, esclarecemos que se trata de uma disciplina gerencial e o conjunto de tecnologias para o gerenciamento dos processos, “um processo de melhorias de processos”, uma maneira de pensar e repensar os processos de uma organização (ABPMP-CBOK 3.0).

BLOCO I – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL UFERSA 2021 - 2025

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado pelas Instituições de Ensino Superior por exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado com o objetivo de regulamentar o processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior.

No ano de 2020, a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, do Ministério da Economia, introduziu novos regramentos acerca da elaboração do planejamento estratégico no âmbito do Governo Federal e estabeleceu a necessidade de revisão dos planos estratégicos de todos os órgãos e entidades da administração pública federal, a fim de promover o alinhamento estratégico com o Plano Plurianual e os demais instrumentos de planejamento governamental. Além disso, a IN nº 24/2020 estabeleceu que os órgãos e entidades federais deverão, a partir de 2021, revisar seu plano estratégico institucional no mínimo uma vez a cada ano e, se for necessário, atualizá-lo, com vistas a promover o alinhamento contínuo dos instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade aos instrumentos de planejamento governamental, visando ao fortalecimento da governança pública.

1. Em sua opinião, qual a importância de um PDI, como instrumento de Planejamento Estratégico?
2. Você conhece, participou ou acompanhou o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFERSA ou de alguma atividade para sua revisão/atualização?

3. Considerando o PDI da UFERSA, há diretrizes, objetivos ou metas estabelecidas a nível estratégico que sejam de responsabilidade da unidade em que é gestor? Se sim, quais?
4. Você identifica alguma diretriz, objetivo ou meta para sua unidade administrativa, que deveriam constar no PDI?
5. A unidade administrativa em que você gestor, possui um plano operacional para atingir as metas definidas pelo PDI ou, caso não o tenha chegou a discutir coletivamente uma forma de como alcançá-las ou mesmo a refletir individualmente sobre isso?

BLOCO II - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico em Gerenciamento de Processos é definido como a estreita ligação entre as prioridades organizacionais e os processos da instituição, permitindo uma ação contínua e eficaz para melhorar o desempenho organizacional, verificado quando existe: (a) um plano de melhoria estrategicamente orientado, com uma visão global do Gerenciamento de Processos na organização; (b) ligação bidirecional entre a estratégia e os processos; (c) uma arquitetura de processos finalísticos e de suporte descrita e estabelecida; (d) indicadores de desempenho definidos e gerenciados; (e) engloba as necessidades reais dos clientes e dos *stakeholders* (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

6. Com você percebe a importância atribuída pela alta administração da UFERSA ao Gerenciamento de Processos?
7. Na condição de gestor de unidade administrativa, o(a) senhor(a) tem conhecimento se a UFERSA possui implementado ou em implementação alguma técnica de Gerenciamento de Processos?
8. É de seu conhecimento se a UFERSA possui uma estrutura organizacional específica para realizar o Gerenciamento de Processos, a exemplo de um Escritório de Processos ou equivalente e como o mesmo funciona?
9. Caso a unidade em que é gestor possua plano operacional para atingir metas organizacionais, é utilizado técnicas do Gerenciamento de Processos em sua execução (mapeamento de processos, acompanhamento, revisão...)?

BLOCO III – PESSOAS

Esse fator é definido como indivíduos e grupos que continuamente aprimoram e aplicam suas habilidades e conhecimentos no gerenciamento de processos e nos processos para melhorar o desempenho institucional, sendo seu elemento principal. Abrange: (a) habilidades técnicas, metodológicas, sociais e comunicativas, com conhecimento do processo na abrangência e na profundidade dos seus requisitos específicos, bem como dos fatores intervenientes; (b) o conhecimento explícito e tácito sobre os princípios e práticas de métodos de gestão de processos, e o impacto que estes têm sobre os resultados dos processos; (c) o compromisso da organização para o desenvolvimento e manutenção da educação, capacitação e aprendizagem; (d) as maneiras pelas quais indivíduos e grupos trabalham juntos para alcançar os resultados desejados do processo e inclui a avaliação dos padrões de comunicação entre as partes interessadas e a maneira como o conhecimento dos processos é descoberto, explorado e disseminado; (e) a vontade de liderar, assumir a responsabilidade e ser responsável pelos processos de negócios, capturando o grau em que as habilidades de liderança de processo e os estilos de gerenciamento desejados são realmente praticados (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

10. Considerando as atividades-meio e as atividades finalísticas, comente se sua unidade administrativa possui o número suficiente de servidores para o seu funcionamento adequado?

11. Quais os meios humanos, financeiros ou materiais disponibilizados pela UFERSA para treinamento e capacitação dos servidores para a implementação do Gerenciamento de Processos? Justifique.

12. A sua unidade administrativa ou órgão superior promove condições para que servidores (individualmente ou em grupos) trabalhe para alcançar os resultados esperados e inclui a avaliação dos padrões de comunicação entre as partes interessadas

13. O nível de formação, desenvolvimento e capacitação dos servidores permitiu ou permite à unidade administrativa em que você é gestor, implementar o Gerenciamento de Processos de forma adequada? Justifique.

14. (Em caso de resposta positiva para a questão anterior). Qual a maneira como o conhecimento dos processos é descoberto, explorado e disseminado?

BLOCO IV - GOVERNANÇA DE PROCESSOS

A governança de processos é dedicada à definição apropriada e transparente de funções e responsabilidades na tomada de decisão e orientação de ações relacionadas aos processos.

Abrange: (a) definição de funções e alçadas de responsabilidade; (b) a definição clara do processo de tomada de decisão; (c) processos que assegurem a vinculação do desempenho dos processos com o nível estratégico; (d) padrões de gerenciamento definidos e documentados; (e) revisão periódica, cíclica, dos processos (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

15. É de seu conhecimento que na UFERSA existem métricas ou indicadores para os processos, do nível estratégico até o nível operacional? Comente.
16. Existe um processo para acompanhamento sistemático da *performance* institucional frente ao planejamento da unidade administrativa da UFERSA em que é gestor?
17. Os macroprocessos da unidade administrativa da UFERSA em que é gestor estão mapeados e estabelecidos? Caso não estejam, como se encontram?
18. Que padrões operacionais são adotados para execução dos processos na unidade administrativa da UFERSA em que é gestor?
19. Os processos são definidos de forma a alcançar os resultados estrategicamente definidos?
20. A *performance* dos processos da unidade administrativa da UFERSA em que é gestor é periodicamente submetida à análise crítica pela alta administração?

BLOCO V – ESCOPO DE IMPLANTAÇÃO

Destina-se a investigar a abrangência do Gerenciamento de Processos no âmbito da UFERSA, detectando a profundidade em que os processos serão considerados e o seu papel na estratégia organizacional. Busca verificar se a implementação fica adstrita à perspectiva dos processos finalísticos e de apoio ou se incorpora também a perspectiva organizacional, corporativa e estrategicamente orientada. Além disso, busca identificar as etapas do ciclo de vida do Gerenciamento de Processos a ser adotado considerando que cada organização é específica e possui necessidades inerentes à sua realidade contextual (ABPMP, 2013; HARMON, 2010).

21. No caso da unidade administrativa da UFERSA em que é gestor não ter implantado o Gerenciamento de Processos, o escopo de implementação deverá abranger qual(uais) etapa(s) (mapeamento de processos; análise de processos; (re)desenho de processos; monitoramento e controle de processos)? Caso entenda necessário complemente a resposta.

22. O escopo definido na questão anterior teria um aspecto de gerenciamento cíclico, buscando a melhoria contínua dos processos ou de um projeto que uma vez implantado, implementado e concluído encerra-se ao cumprir os objetivos almejados ou o prazo estabelecido?

23. Caso a unidade administrativa da UFERSA em que é gestor tenha implantado o Gerenciamento de Processos, ele está incluído no âmbito da estratégia e planejamento institucional como um gerenciamento corporativo abrangente e integrado, desdobrando para os níveis tático e operacional, ou trata o Gerenciamento de Processos apenas no âmbito tático e operacional, como uma ferramenta para aprimoramento dos processos, resolução de problemas e suporte à automação de processos?

BLOCO VI – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O Gerenciamento de Processos não é um método ou modelo preestabelecido, de fácil aplicação. A instituição tem que ter capacidade de suportá-lo. Desta forma, existem fatores que são essenciais de serem observados para que o Gerenciamento de Processos seja bem-sucedido, os chamados fatores críticos de sucesso (FCS) que, se observados e contingenciados, podem resultar em um nível adequado de maturidade (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

24. Quais os principais motivos pelos quais a unidade administrativa da UFERSA em que é gestor está buscando ou deve buscar a implementação do Gerenciamento de Processos?

25. Quais os principais fatores que facilitarão a implementação do Gerenciamento de Processos na unidade administrativa da UFERSA em que é gestor?

26. Quais fatores você considera como os mais negativamente críticos para a implementação do Gerenciamento de Processos na unidade administrativa da UFERSA em que é gestor?

27. Você tem conhecimento de que a UFERSA possui estruturada uma unidade organizacional específica para receber, acompanhar e monitorar reclamações e sugestões acerca da qualidade dos serviços prestados, além da Ouvidoria?

Fim da entrevista. Obrigado por responder!

APÊNDICE II – RELATÓRIO TÉCNICO



GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

Relatório técnico apresentado pelo mestrando D'hougo Aragonês Amaro da Silva ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob a orientação do professor Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

MOSSORÓ

2023

RESUMO

Este relatório técnico busca apresentar uma síntese dos resultados provenientes da dissertação **“GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)”**. Buscou-se discutir, diante da dinamicidade da Administração Pública, a implementação do Gerenciamento de Processos (GP) como ferramenta de governança que busca a análise e a melhoria contínua dos processos, com o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes aprimorando a eficiência dos processos claramente definidos e com maior garantia de qualidade. Seu objetivo principal foi demonstrar como os gestores das Instituições de Ensino Superior utilizam o Gerenciamento de Processos para melhorias contínuas de seus processos, tomando como base a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. As recomendações devem ser personalizadas conforme a realidade de cada instituição considerando diversos fatores, tais como o número de servidores disponíveis e a estruturação de setores que tratem do tema.

INSTITUIÇÃO/SETOR

Este relatório se aplica a qualquer Instituição da Rede Federal de Ensino Brasileira. Pode ainda ser adaptado para Instituições de Ensino Superior de outras esferas do poder público, bem como instituições privadas que se interessem por implementar o Gerenciamento de processos como ferramenta de governança.

PÚBLICO ALVO DA INICIATIVA

O relatório é direcionado para servidores que atuam nas unidades que lidam com o Planejamento Estratégico das instituições, aos setores de Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia de Informação, unidades de Escritório de Processos ou quaisquer outros setores que atuem no planejamento de ações ou metas estratégicas, táticas ou operacionais, além de unidades que tratem de ambientação, integração, capacitação e desenvolvimento de servidores.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A administração pública contemporânea tem se preocupado com os resultados efetivos das políticas públicas. Nesse sentido, vem dando destaque à priorização de uma gestão eficiente, que envolve a tríade Estado-Mercado-Sociedade (ALCÂNTARA, PEREIRA, SILVA, 2015). Assim, tem sido estimulada a repensar a sua gestão de modo a reavaliar os seus processos e resultados. Sob tal perspectiva, a NGP tem se pautado em uma gestão por indicadores e resultados, buscando desenvolver melhores desempenhos, eficiência no emprego dos recursos públicos e incremento na *accountability* governamental (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; ABRUCIO, 2011).

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em pleno desenvolvimento, crescimento e consolidação. É importante mencionar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual é definido como um documento elaborado pelas Instituições de Ensino Superior por exigência da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e foi criado com o objetivo de regulamentar o processo nacional de avaliação das Instituições de Ensino Superior. Neste sentido, o PDI passou a integrar o processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior junto ao Ministério da Educação, visando à melhoria permanente da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, à promoção do aprofundamento dos seus compromissos e responsabilidades sociais. Para fins deste estudo foi utilizado como base as metas e resultados das unidades administrativas e acadêmicas informadas no PDI da UFERSA (2021 – 2025).

Nesse contexto, a sistemática do gerenciamento de processos na UFERSA, deve considerar as especificidades relativas a uma organização pública federal de ensino superior, adotando critérios e ações objetivos, de forma a ter uma implementação acertada e eficaz, dentro de um cronograma adequado, minimizando riscos e evitando desperdícios. Assim, o questionamento a ser respondido pela pesquisa é:

De que forma a UFERSA tem inserido junto aos seus gestores acadêmicos e administrativos a ferramenta de governança Gerenciamento de Processos, a fim de proporcionar de forma eficaz e eficiente melhorias permanentes das suas atividades estratégicas e táticas?

OBJETIVOS

O relatório tem como principal objetivo auxiliar as Instituições Federais de Ensino na implementação do Gerenciamento de Processos como ferramenta de Governança Pública,

visando à melhoria contínua dos processos para que se obtenham resultados e o alcance de metas estratégicas de forma mais eficientes.

RECOMENDAÇÕES

Esta seção apresenta resultados da pesquisa “**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)**”. A pesquisa envolveu um esforço investigativo de caráter qualitativo com a realização de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos servidores gestores de unidades administrativas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) com questões focadas no aprofundamento do conhecimento desses servidores acerca da técnica de GP aplicadas para o alcance das metas do PDI 2021 – 2025 da UFERSA. A interpretação dos dados foi orientada pela Análise de Conteúdo, com auxílio do *software Atlas.ti 7*. A partir da análise dos dados coletados, foi possível identificar que os gestores não possuem maior conhecimento na íntegra da ferramenta de Gerenciamento de Processos e que esta não está totalmente implementada nas IFES. Desta forma o guia recomenda capacitações que tratam do assunto, além de melhorara a estrutura do Escritório de Processos das instituições já que essa é a unidade responsável por assessorar as demais unidades das instituições sobre o GP.

Tomando como base os resultados alcançados na dissertação em questão, pode-se estabelecer algumas sugestões para o público alvo. Desse modo, o Quadro 1 apresenta as recomendações para cada resultado obtido na dissertação.

Quadro 1 – Recomendações de acordo com os resultados obtidos na dissertação

RESULTADO	CONCLUSÃO	RECOMENDAÇÃO
Plano de Desenvolvimento Institucional UFERSA 2021 – 2025	Foi possível concluir que a Instituição possui o documento institucionalizado como parte integrante de seu planejamento estratégico e que ele estabelece metas que deverão ser cumpridas pelos mais diversos setores que compõem a Instituição. Porém, ficou claro que os gestores sentem dificuldades quando não participam de sua elaboração.	Sugere-se que os gestores da alta administração desenvolvam mecanismos para maior inclusão dos gestores das unidades no momento de elaboração dos PDIs.

Alinhamento Estratégico	Fica evidente que a UFERSA possui técnicas de GP, mas que não é de conhecimento de todos os gestores. Também fica claro que a UFERSA dispõe de unidade estruturada a qual necessita de melhorias.	As IFES devem da maior amplitude às capacitações que tratam do assunto, além de melhorar a estrutura do Escritório de Processos das instituições já que esse é a unidade responsável por assessorar as demais unidades da instituição sobre o GP.
Pessoas	A Universidade dispõe de capacitação de Gerenciamento de Processos para os seus servidores, mas que o número de servidores não atende a necessidade das unidades para a aplicação de forma satisfatória do GP.	Sugere-se que sejam realizados esforços no sentido de ampliar o quadro de servidores da Universidade, além de programas de capacitação voltados para o assunto tratado.
Governança de Processos	A UFERSA realiza avaliações das métricas e indicadores dos processos, mas não é de conhecimento dos seus gestores que a <i>performance</i> dos seus processos é acompanhada de forma institucionalizada. De todo modo, fica claro que o mapeamento de processos para o alcance das metas do PDI vem sendo realizado.	Cabe as IFES estabelecerem políticas de feedbacks das avaliações das métricas e indicadores dos seus processos.
Escopo de Implementação	A instituição dispõe de um Escritório de Processos que auxilia na utilização da ferramenta de GP. Por outro lado, no escopo de implementação do GP a vida dos processos não é caracterizada como cíclica.	Os gestores das IFES devem promover políticas para avançar na melhoria das estruturas da unidade Escritório de Processos e de conscientização que a técnica de GP não só contribuirá para atingir as metas do PDI das universidades, mas também para promover uma melhoria contínua e eficiente de todos os processos das instituições.

Fatores Críticos de Sucesso	Foi identificado que os gestores da UFERSA entendem que ter um melhor controle dos processos ajudará no desenvolvimento de suas ações. Também foi possível perceber os fatores positivos e negativos à implementação do GP na UFERSA. No que se refere a uma unidade estruturada para acolhimento de sugestões e críticas, além da Ouvidoria, os entrevistados demonstram saber que existe unidades que recebem críticas e sugestões, mas que não as consideram estruturadas para esse fim.	As IFES devem desenvolver programas de capacitações de seus servidores. Devem garantir o número suficiente e necessário para a aplicação correta e adequada das técnicas GP na UFERSA. Também devem estruturar outras unidades para que sejam pontos de acolhimento de sugestões e críticas, além da Ouvidoria
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Autor, 2023.

Apesar de no Quadro 1 ter mostrado recomendações voltadas aos governantes e aos gestores das IFES, todos os resultados obtidos podem servir de fonte para outras pesquisas mais aprofundadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que os gestores tendem a querer que a ferramenta, assim como os fatores necessários para a melhor adequação, seja melhor desenvolvida na UFERSA, afim de que seja possível atingir metas como as do PDI 2021 – 2025 da UFERSA de forma mais eficiente e com melhores direcionamentos.

Considera-se, por fim, que os gestores demonstraram conhecimento limitado sobre a ferramenta Gerenciamento de Processos, mas que percebem sua importância para um melhoramento contínuo dos processos de suas unidades ocasionando resultados mais eficientes.