

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MARIA ZENAIDE DE CARVALHO

**GESTÃO DE PROCESSOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE EM UMA
UNIVERSIDADE NA REGIÃO AMAZÔNICA: UMA ANÁLISE PARA MELHORIA**

PORTO VELHO

2023

MARIA ZENAIDE DE CARVALHO

**GESTÃO DE PROCESSOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE EM UMA
UNIVERSIDADE NA REGIÃO AMAZÔNICA: UMA ANÁLISE PARA MELHORIA**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração Pública
da Fundação Universidade Federal de Rondônia,
como requisito para obtenção do título de Mestre
em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Rosália Maria Passos da
Silva, Dra.

**PORTO VELHO
2023**

MARIA ZENAIDE DE CARVALHO

**GESTÃO DE PROCESSOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE EM UMA
UNIVERSIDADE NA REGIÃO AMAZÔNICA: UMA ANÁLISE PARA MELHORIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva
(Orientadora - PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Gleimiria Batista da Costa Matos
(Membro Interno - PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
(Membro Interno - PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Jacyara Farias Souza Marques
(Membro Interno da Rede/PROFIAP/UFMG)

Profa. Dra. Denise Clementino de Souza
(Membro Externo /UFPE)

PORTO VELHO

2023

Catalogação da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

C331g Carvalho, Maria Zenaide de.

Gestão de processos de progressão e promoção docente em uma universidade na região amazônica: uma análise para melhoria / Maria Zenaide de Carvalho. - Porto Velho, 2023.

202 f.: il.

Orientadora: Profa. Dr.a Rosália Maria Passos da Silva.

Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração - PROFIAP, Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Gerenciamento de processos. 2. Carreira docente. 3. Eficiência organizacional. 4. Produtividade. 5. Instituições públicas. I. Silva, Rosália Maria Passos da. II. Título.

Biblioteca Central

CDU 35.082.4(043.3)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA N.º 071

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): MARIA ZENAIDE DE CARVALHO

INICIOU O CURSO EM: 03/05/2021

No vigésimo segundo dia do mês de setembro de dois mil e vinte e três, às 15h00min, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) MARIA ZENAIDE DE CARVALHO, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. ROSALIA MARIA PASSOS DA SILVA (Orientadora – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS (Membro interno – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS (Membro interno – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. JACYARA FARIAS SOUZA MARQUES (Membro interno da Rede PROFIAP-UFCG), Profa. Dra. DENISE CLEMENTINO DE SOUZA (Membro Externo -UFPE). Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “GESTÃO DE PROCESSOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE EM UMA UNIVERSIDADE NA REGIÃO AMAZÔNICA: UMA ANÁLISE PARA MELHORIA”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

(X) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

() APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui _____

Recomendações de alteração de título: () Não () Sim

() REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Profa. Dra. ROSALIA MARIA PASSOS DA SILVA (Orientadora – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS (Membro interno – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS (Membro interno – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. JACYARA FARIAS SOUZA MARQUES (Membro interno da Rede PROFIAP-UFCG)

Profa. Dra. DENISE CLEMENTINO DE SOUZA (Membro Externo -UFPE)

Aluno(a) MARIA ZENAIDE DE CARVALHO (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR)



Documento assinado eletronicamente por **MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS, Coordenador(a)**, em 04/10/2023, às 10:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jacyara Farias Souza Marques, Usuário Externo**, em 04/10/2023, às 12:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA MATOS, Docente**, em 04/10/2023, às 13:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARIA ZENAIDE DE CARVALHO, Usuário Externo**, em 09/10/2023, às 18:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **ROSALIA MARIA PASSOS DA SILVA, Docente**, em 17/10/2023, às 18:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Denise Clementino de Souza, Usuário Externo**, em 23/10/2023, às 15:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1482621** e o código CRC **8E4EE6DB**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar que está sempre me apresentando novos desafios e me ajudando a superá-los.

Agradeço aos meus pais, que são meus maiores exemplos de generosidade e sabedoria.

Agradeço ao meu marido Carlinhos e ao meu filho Vinícius, pela compreensão da minha falta de atenção em muitos momentos.

Agradeço a todos os meus colegas de turma, os quais sempre souberam ouvir e discutir os mais variados temas, e que mesmo com diferentes opiniões sempre mantiveram o respeito uns com os outros e contribuíram para o meu aprendizado.

Agradeço a todos os professores que conduziram o curso mantendo os alunos sempre engajados e motivados, e que contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento pessoal.

Agradeço em especial a minha orientadora Prof. Dra. Rosália pela disponibilidade, apoio e paciência na condução deste trabalho, sem a qual não seria possível a sua conclusão.

Aos colegas servidores técnicos e docentes que aceitaram em participar desse estudo e foram primordiais para a realização da pesquisa.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”

(Paulo Freire)

CARVALHO, Maria Zenaide. Gestão de processos de progressão docente em uma universidade na Região Amazônica: Uma análise para melhoria. Dissertação Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho-RO.

RESUMO

As organizações passaram por muitas transformações nas suas estruturas, desde o final do século XX e início do século XXI, em decorrência dos efeitos da globalização, aumento da competitividade e novas tecnologias, o que impactou na cultura, valores, procedimentos e forma de gerenciar os negócios. Com as organizações públicas, isso não foi diferente, pois era necessário compreender e acompanhar esse movimento. Para isso, adotaram novas formas de trabalho que impactaram na eficiência dos processos e trouxeram resultados importantes na qualidade dos serviços prestados. O objetivo deste estudo é analisar a gestão dos processos de progressão da carreira docente em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Esta pesquisa é caracterizada como exploratória quanto ao seu objetivo e quali-quantitativa quanto à forma de abordagem. Para esta análise, foi realizado levantamento de todas as atividades que envolvem os processos de progressão e promoção docente, o mapeamento, a legislação pertinente ao tema, e concentrou-se na Diretoria de Administração de Pessoal, unidade responsável pela análise dos processos, além de pesquisa de campo utilizando um instrumento de coleta aplicado ao corpo técnico e aos docentes. Para análise dos dados quantitativos foi utilizado o *software* Statistical Package for the Social Science (SPSS) e o *software* Iramutec para análise dos dados qualitativos. A estratégia utilizada para análise dos dados foi a estatística descritiva. Dessa maneira, os resultados da pesquisa permitiram concluir que é incipiente o gerenciamento de processos na UNIR, pois os conceitos não são aplicados e não estão consolidados, o que foi identificado nos pontos críticos apontados na análise dos dados, carecendo ser melhorado e aperfeiçoado. Assim, com base nos achados desta pesquisa, apresenta-se uma proposta de um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de movimentação da carreira docente, que envolvem progressão e promoção, na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos; Carreira Docente; Eficiência organizacional; Produtividade. Instituições Públicas.

ABSTRACT

Organizations have undergone significant structural changes since the late 20th and early 21st centuries due to the effects of globalization, increased competitiveness, and new technologies, which have impacted culture, values, procedures, and the way businesses are managed. Public organizations were no exception to this, as they needed to understand and adapt to this movement. To do so, they adopted new ways of working that impacted process efficiency and brought significant improvements in the quality of services provided. The aim of this study is to analyze the management of teaching career progression processes in a Public Higher Education Institution. This research is characterized as exploratory in its objective and qualitative-quantitative in its approach. For this analysis, a survey of all activities related to the processes of teacher progression and promotion was conducted, including mapping, relevant legislation, and a focus on the Personnel Administration Directorate, the unit responsible for process analysis. Field research was also conducted using a data collection instrument applied to technical staff and teachers. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used for quantitative data analysis, while the Iramutec software was used for qualitative data analysis. Descriptive statistics were employed as the strategy for data analysis. Thus, the research results allowed us to conclude that process management at UNIR is in its early stages, as concepts are not applied and not consolidated, as identified in the critical points highlighted in the data analysis, needing improvement and refinement. Therefore, based on the findings of this research, a proposal for a Guiding Guide with actions to be implemented to simplify, standardize, improve the flow, and increase the efficiency of teaching career progression processes, including progression and promotion, is presented at the Federal University of Rondônia Foundation.

Keywords: Process management; Teaching career; Organizational efficiency; Productivity; Public Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Demonstração do ciclo contínuo de melhoria – PDCA.	39
Figura 2 - Etapas sugeridas por Biazzi (2007)	42
Figura 3 - Modelo de Gestão por Processos na Universidade de Brasília – UNB	45
Figura 4 - Fluxo para Progressão e Promoção Classes A, B e C.	66
Figura 5 - Fluxo para Promoção para Classe D, de Professor Associado	67
Figura 6 - Fluxo para Promoção para Classe E, de Professor Titular	69
Figura 7 - Descrição das atividades em cada fase	72
Figura 8 - Campus da Fundação Universidade Federal de Rondônia	74
Figura 9 - Similitude de Palavras	121
Figura 10 - Dendograma	122
Figura 11 - Nuvem de Palavras	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alfa de Cronbach para a Pesquisa dos Docentes	82
Tabela 2 - Seção 2 Gerenciamento	89
Tabela 3 - Seção 3 Mapeamento	91
Tabela 4 - Seção 4 Modelagem	93
Tabela 5 - Seção 5 Utilização de Sistemas e Recursos Tecnológicos	94
Tabela 6 - Seção 6 Suporte	95
Tabela 7 - Seção 7 Pontos de Avaliação	97
Tabela 8 - Seção 8 Pontos de Melhoria	100
Tabela 9 - Seção 9 Percepção do Participante	102
Tabela 10 - Quantidade de Respondentes por Campus	103
Tabela 11 - Tempo de ingresso dos docentes na UNIR	104
Tabela 12 - Faixa etária dos docentes	104
Tabela 13 - Classes dos docentes na UNIR	104
Tabela 14 - Responsável pela abertura do processo por Campus	105
Tabela 15 - Responsável pelo gerenciamento de processos por Campus	106
Tabela 16 - Seção 2 Gerenciamento	107
Tabela 17 - Seção 3 Mapeamento de Processos	110
Tabela 18 - Seção 4 Modelagem	112
Tabela 19 - Seção 5 Utilização de Sistemas/Recursos Tecnológicos	115
Tabela 20 - Seção 6 Suporte	117
Tabela 21 - Seção 7 Pontos de Avaliação	126
Tabela 22 - Seção 8 Pontos de Melhorias	129
Tabela 23 - Seção 9 Percepção do Participante	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Dissertação	21
Quadro 2 - Tipos de processos	28
Quadro 3- Tipo de processos e características segundo Biazzi (2007)	28
Quadro 4- Tipo de processos e características segundo Paim <i>et al.</i> (2009)	29
Quadro 5 - Informações coletadas na fase <i>As-Is</i>	35
Quadro 6 - Dimensões, categorias e objetivos propostos por Souza (2016)	47
Quadro 7- Papéis e responsabilidades trazidos por Miguel (2015)	52
Quadro 8 - Classes e Níveis dos Cargos da Carreira de Magistério Superior	59
Quadro 9 - Normativos do Governo Federal	61
Quadro 10- Normativos da Fundação Universidade Federal	63
Quadro 11 - Descrição de variáveis – Questionário Corpo Técnico	83
Quadro 12- Descrição de variáveis – Questionário Corpo Docente	85
Quadro 13- Descrição das fases do Plano de Melhorias	138

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução da adesão à pesquisa aplicada aos docentes	85
Gráfico 2 - Tempo de serviço dos técnicos na UNIR	94
Gráfico 3 - Faixa etária dos técnicos da UNIR	95
Gráfico 4 - Representação das Classes do Corpo Docente	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professional
ASSTEC	Assessoria Técnica da Prad
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Management Notation
CBOK	Common Body of Knowledge. Corpo Comum de Conhecimento
CCC	Coordenadoria de Contratos e Convênios
CCD	Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento
CCL	Coordenadoria de Compras e Licitação
CFP	Coordenadoria da Folha de Pagamento
CONSAD	Conselho de Administração Superior
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CRD	Coordenadoria de Registros e Documentos
DAP	Diretoria de Administração de Pessoal
DCCL	Diretoria de Compras, Contratos e Licitações
DF	Distrito Federal
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DPAD	Diretoria de Patrimônio, Almoxarifado e Documentação
DPR	Diretoria de Processos Organizacionais
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IFES	Instituição Federal Ensino Superior
<i>INPUT</i>	Entrada
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
<i>OUTPUT</i>	Saída
<i>PDCA</i>	<i>Plan Do Check Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PROCEA	Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPESQ	Pró-Reitoria Pós-Graduação e Pesquisa
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RO	Rondônia

SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SPSS	Statistical Package for the Social Science
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TI	Tecnologia da Informação
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande Sul
UNB	Universidade de Brasília
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.	16
1.1 Problema de Pesquisa	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.	18
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 A Evolução e Origem dos Processos Administrativos	22
2.2 Conceitos sobre Processos Encontrados na Literatura	25
2.2.1 Os Tipos de Processos	27
2.3 Diferença entre Gerenciamento de Processos e Gestão por Processos	30
2.4 Definições Sobre Mapeamento de Processos	32
2.5 Conceitos Sobre Modelagem de Processos	34
2.6 BPM-Business Process Management	37
2.7 Gerenciamento de Processos em Instituições Públicas	40
2.8 O Papel dos Stakeholders	54
2.9 A Eficiência na Administração Pública Brasileira	55
2.10 A Legislação e a Carreira Docente em Instituições Federais de Ensino	58
2.10.1 A Carreira Docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR	64
2.10.2 Modelo e Fluxo Processual do Processo de Progressão e Promoção Funcional da Carreira Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia	64
2.10.3 A Análise Processual na Diretoria de Administração de Pessoal - DAP	69
3 METODOLOGIA	71
3.1 Tipo de Pesquisa	71
3.2 Contextualização da Pesquisa ou do Objeto da Pesquisa da Organização	73
3.3 Participantes da Pesquisa	77
3.4 Instrumento de Coleta	78
3.5 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados	80
3.6 Estratégia para Análise dos Dados	82
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
4.1 Resultados da Pesquisa aplicada aos Servidores Técnicos lotados na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP	87
4.2 Resultados da Pesquisa aplicada ao Corpo Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia	103
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
6. GUIA ORIENTATIVO PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE NA UNIR-RO	137
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO	151
APÊNDICE B – QUADRO COMPARATIVO PRÉ-TESTE	154
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO AO CORPO DOCENTE	162

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO AO CORPO TÉCNICO	172
APÊNDICE E - RESPOSTAS DA QUESTÃO 42 DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO CORPO DOCENTE	182
APÊNDICE F- PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	185

1 INTRODUÇÃO

A Administração pública tem se empenhado em melhorar a qualidade e eficiência na prestação de serviços, e isso, é um desafio constante para os gestores. As organizações procuram planejar e adotar estratégias que direcionam os recursos disponíveis para desenvolver as atividades de forma eficaz, com menor custo e mais produtividade, mas ainda há muitos obstáculos a serem superados ou processos que precisam ser melhorados para que esse resultado seja alcançado.

Segundo Paim *et al.* (2009) as organizações públicas ou privadas precisam estruturar o trabalho por meio de mecanismos de coordenação, que estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades são projetadas, ao modo como estas atividades são geridas no dia-a-dia, e aos meios pelos quais a organização desenvolverá o aprendizado necessário, buscando melhorar as operações e a forma de gerenciar o trabalho.

A gestão de processos tornou-se uma ferramenta importante e uma das principais motivações para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho, caracterizada pela centralização na especialização e em relação à capacidade de coordenação do trabalho. Esse modelo de gestão caracterizado na divisão do trabalho funcional não é mais adequado à realidade contemporânea, que exige organizações mais ágeis, integradas e flexíveis. Por isso, modelos de gestão baseados em processos ganharam muito mais importância (Paim *et al.*, 2009).

Com a gestão de processos, é possível diminuir o tempo entre a identificação de um problema de operação nos processos e a aplicação das soluções necessárias. Para isso, é necessário realizar ações de modelagem e a análise dos processos deve estar bem estruturada, permitindo um diagnóstico mais rápido assim como soluções identificadas, diminuindo tempo e custos (Paim *et al.*, 2009).

1.1 Problema de Pesquisa

Paim *et al.* (2009) ressalta que em uma organização que tem problemas para gerenciar seus processos é mais difícil adotar práticas para melhorar seu desempenho, incorporar tecnologias, inovações e orientar o perfil dos seus colaboradores que atuam nos processos. A gestão de processos é uma mudança paradigmática, e deve ser incorporada pela cultura organizacional, e esta não se constrói rapidamente, pois integra normas e regras enraizadas e se relacionam diretamente.

Adotar práticas para o melhor gerenciamento de processos exige fazer uso de sistemas de indicadores de desempenho, que permitem fazer a gestão a partir do seu acompanhamento e tomada de ações gerenciais. Para isso, é necessário comunicar a estratégia e difundir os valores da organização, identificar os problemas e oportunidades e locais de ações necessárias, mudar comportamentos, tornar possível a visualização dos trabalhos, envolver as pessoas e facilitar a delegação de responsabilidades (Paim *et al.*, 2009).

Segundo Pradella (2012) organizações orientadas para processos se adequam melhor a realidade e se tornam mais competitivas. Para isso é necessária uma mudança de cultura organizacional e a participação das pessoas, que são peças fundamentais, responsáveis por promover mudanças que visem o aumento da competitividade e produtividade. Com a gestão de processos, é possível trabalhar um plano de melhoria contínua, agregando valor ao cliente (Pradella, 2012).

O mesmo autor cita que identificar os processos, os indivíduos e todos os recursos disponíveis torna-se crucial, pois assim é possível a organização fazer um planejamento dos meios necessários que serão utilizados para entregar produtos e serviços aos seus clientes.

Para Pradella (2012) a organização que se utiliza da gestão de processos de negócios, permite criar modelos que se tornam meios para o gerenciamento dos processos, analisar o seu desempenho e definir as mudanças e melhorias necessárias. Com a modelagem é possível criar um entendimento comum, tornar claro os passos, identificando oportunidades de aperfeiçoamento, complexidade, desperdícios, atrasos, ineficiências e falhas, demonstrar e detalhar o seu funcionamento.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR é uma instituição pública de ensino superior que trabalha para atender aos seus objetivos da forma mais eficiente possível, seja para atender seus clientes internos ou externos. Em rotinas administrativas, para atender a demanda interna, ainda há vários processos que precisam ser melhorados ou aperfeiçoados. Nesta relação, se enquadram os processos de progressão docente da carreira de magistério superior. Desta forma, esta pesquisa procurou analisar a gestão dos processos de progressão da carreira docente em uma Instituição Pública de Ensino Superior.

Em outubro de 2022, a Universidade possuía em seu quadro funcional ocupando cargos de docentes, 828 (oitocentos e vinte e oito) servidores. A cada dois anos, cada servidor docente tem direito a progredir na carreira, por progressão ou por promoção funcional. Para cada progressão docente é aberto um processo eletrônico no SEI-Sistema Eletrônico de Informações. O SEI é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, implementado de acordo com as recomendações do Ministério do Planejamento,

Desenvolvimento e Gestão (MPOG), que visa à eficiência administrativa. Este sistema foi implantado em 2018 na Universidade foco desse estudo, que alterou a constituição do processo físico para o processo eletrônico.

Este sistema trouxe mais agilidade, redução de custos e simplicidade na condução dos processos. Apesar disso, a tramitação dos processos de progressão ainda demanda muito tempo, e por vezes, apresentam falhas na execução ou na elaboração quanto aos procedimentos normativos ou fluxos corretos que não são seguidos.

Há instituições públicas que utilizam algum modelo de mapeamento e modelagem de seus processos, outras que iniciaram o mapeamento e outras que nunca o fizeram. Isso é observado em estudos sobre gerenciamento de processos apresentados no referencial teórico, trazendo informações relevantes sobre obstáculos e dificuldades encontradas, e que procuram apresentar como o mapeamento e a modelagem dos processos podem contribuir para aumentar a eficiência e qualidade dos serviços nas instituições. Alguns destes estudos apresentaram uma metodologia ou um plano de melhoria visando aumentar a eficiência dos processos.

Apesar das Universidades possuírem autonomia em sua gestão, característica das autarquias, a cada mudança em sua administração, com eleições de novos reitores a cada quatro anos, há possibilidade de que os processos de planejamento possam ser revisados ou alterados. Desta forma, é primordial que o gerenciamento de processos, remodele e padronize os processos, diante de um ambiente organizacional e político que está sempre em mutação (Andrade; Rasoto; Carvalho, 2018).

Neste contexto, apresenta-se a seguir, a problematização identificada neste estudo, os objetivos e a justificativa para a realização.

Diante do exposto é que se coloca a seguinte pergunta de pesquisa:

Como o gerenciamento de processos pode contribuir para a melhora de eficiência na condução dos processos de progressão da docente na Diretoria de Administração de Pessoal, da Fundação Universidade Federal de Rondônia?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão dos processos de progressão da carreira docente em uma Instituição Pública de Ensino Superior.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar o mapeamento dos processos de progressão docente, com a identificação da demanda, fluxos, prazos e responsabilidades e atribuições de cada departamento;
2. Identificar quais os obstáculos encontrados e causas que não permitem eficiência na tramitação dos processos, indicando o que precisa ser alterado;
3. Levantar informações com a realização de pesquisa junto ao corpo docente e aos técnicos responsáveis, com o objetivo de compreender as dificuldades apontadas;
4. Como PTT apresentar um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Os processos de progressão e promoção docente representam uma das maiores demandas na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, unidade responsável pela sua análise, da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Até 2018, estes processos eram físicos, e a partir daquele ano, eles passaram a ser eletrônicos. Mesmo assim, foi verificado que estes processos ainda demandam muito tempo na sua análise e apresentam algumas falhas.

Cabe averiguar as razões destas falhas, que podem ser de ordem sistêmica, ordem técnica ou falta de conhecimento sobre os requisitos exigidos para a composição do processo, ou dificuldade para operar os sistemas. Assim como seu regramento e normas vigentes, e ainda o nível de capacitação dos responsáveis pela análise, execução e conclusão desses processos.

Diante deste contexto, a elaboração de um estudo sobre este tema justifica-se pela relevância que os processos de progressão e promoção da carreira docente possuem dentro da Universidade e no que representam para os servidores da carreira docente, pois são processos que impactam diretamente no orçamento da instituição e na carreira destes profissionais.

Desta forma, analisar a gestão dos processos de progressão da carreira docente, com o mapeamento desses processos, identificando a demanda, os fluxos, atribuições de cada departamento e responsáveis, os obstáculos e possíveis falhas, pode contribuir para elaboração de um novo plano de trabalho, simplificando rotinas, demandando menos tempo e consequentemente melhorando a eficiência desses processos. Assim, depois de concluídas estas atividades, será possível apresentar uma proposta de melhoria com ações para ganhos de

desempenho, eficiência e produtividade, aumentando a qualidade do serviço e consequentemente a satisfação de todos os envolvidos.

Ressalta-se que a relevância deste trabalho está alinhada com objetivos do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, pois os resultados apresentados contribuirão para a promoção da melhoria na administração pública, não somente dentro da Fundação Universidade Federal de Rondônia, objeto da pesquisa, mas poderão servir de exemplo ou referência para outras Instituições de Ensino Superior no Brasil, uma vez que a carreira do magistério superior é regida e regulamentada por uma única Legislação Federal, com a capacitação de servidores, padronização de procedimentos e documentos e ganhos de produtividade.

Compõe a estrutura da dissertação, a introdução, com apresentação e o problema da pesquisa, seus objetivos, justificativa e relevância. Em seguida, no referencial teórico, citam-se as bases teóricas que serviram de apoio à pesquisa. Após o referencial, foi dispensado um capítulo para descrever sobre a legislação pertinente à carreira docente e fluxo processual na instituição objeto de estudo.

A metodologia apresenta as etapas que envolveram a pesquisa, detalhando a instituição, os participantes, os instrumentos de coleta e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Para o desenvolvimento, este estudo foi estruturado com os seguintes tópicos, conforme demonstrado no quadro 1.

Compõe a estrutura da dissertação, a introdução, com apresentação e o problema da pesquisa, seus objetivos, justificativa e relevância. Em seguida, no referencial teórico, citam-se as bases teóricas que serviram de apoio à pesquisa. Após o referencial, foi dispensado um capítulo para descrever sobre a legislação pertinente à carreira docente e fluxo processual na instituição objeto de estudo.

A metodologia apresenta as etapas que envolveram a pesquisa, detalhando a instituição, os participantes, os instrumentos de coleta e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Em seguida há a consolidação dos dados levantados e descrevem-se os resultados encontrados, por meio de uma análise descritiva. Por fim, apresenta-se a conclusão sobre os resultados apresentados.

Quadro 1-Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborada pela autora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico apresenta-se referencial teórico que serviu para o embasamento da pesquisa. Definem-se os principais conceitos de processos, de gerenciamentos de processos, tipos, características e modelos, além da explicação e detalhamento sobre o seu mapeamento. Após o referencial, descreve-se sobre a legislação e a carreira docente em Instituições de Ensino Superior, a carreira na Fundação Universidade Federal de Rondônia, o modelo atual adotado e o fluxo processual, as fases e o detalhamento da análise que ocorre na Diretoria de Administração de Pessoal-DAP.

Compõe ainda o referencial alguns estudos relacionados ao melhoramento dos processos administrativos em instituições públicas de ensino superior, podendo-se citar: Biazzi (2007); Carvalho (2015); Souza (2016); Miguel (2015) e Koch (2016), e se apresenta um pequeno resumo sobre seus achados.

2.1 A Evolução e Origem dos Processos Administrativos

No início do século XX, o surgimento da administração científica serviu como referência para definir a administração como ciência. Idealizada por Frederick Winslow Taylor, seu fundador, provocou mudanças na forma de administrar o mundo industrial, criando uma nova maneira sistemática de pensar sobre o desenvolvimento dos processos de trabalho fabril. Sua teoria revolucionou a maneira de organizar os processos (Scatena, 2010).

Em seguida, Henry Ford, desenvolveu a linha de montagem, quando a especialização alcançou as atividades gerenciais, criando o modelo de empresa dividida em departamentos funcionais. Esse modelo de trabalho é caracterizado pela roteirização das atividades e pela completa exclusão dos trabalhadores na tomada de decisão (Baldam *et al.*, 2007). Conhecida como teoria clássica, foi muito criticada por outras abordagens que surgiram posteriormente, que a considerava demasiadamente formal, inflexível, racionalista e deficiente, por tratar apenas os aspectos formais, desconsiderando os aspectos informais da organização e não priorizando os aspectos humanos, psicológicos e sociais dos trabalhadores (Scatena, 2010).

Na sequência Elton Mayo (1880-1949) trouxe a Escola das Relações Humanas, que explicava o comportamento do trabalho pela visão do trabalhador. Este modelo fez com que os fatores humanos entrassem nas preocupações cotidianas dos supervisores de fábricas americanas (Baldam *et al.*, 2007). Nesta teoria, a ênfase deixou de ser nas tarefas e nas estruturas e transferiu-se para as pessoas. Com isso, o comportamento humano passou a ser avaliado pelos estudiosos e constatou-se que muitas características humanas influenciam o

funcionamento da organização, como a motivação, a liderança, a comunicação, a organização informal, entre outros (Scatena, 2010).

Dentro dos programas de racionalização do trabalho, inspirado no sucesso das indústrias japonesas entre as décadas de 70 e 80, iniciou-se a procura pelo aperfeiçoamento na qualidade dos produtos, sendo este movimento visto como precedente para a análise intensiva dos processos. O foco desses programas era a eliminação de defeitos, buscando uma melhoria contínua e apresentava várias iniciativas correlacionadas com a visão de processos (Baldam *et al.*, 2007).

Essas iniciativas compreendem a criação de grupos de *brainstorming* para definição de problemas; uso de diagramas de Pareto para priorizar problemas; envolvimento do trabalhador na solução de problemas; exposição clara da missão de qualidade, utilização do Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe (diagrama de causa ou efeito), para pesquisa sobre as causas dos problemas, análise estatística de processos para apresentação de desvios de qualidade; e a introdução de técnicas de *just in time* e do fluxo contínuo de produção para minimizar os custos de estoque. Essas técnicas tiveram grande repercussão mundial e contribuíram para o melhoramento dos processos (Baldam *et al.*, 2007).

Na década de 90, surgiu um novo movimento, a reengenharia, idealizada por Hammer e Champy (1994), considerada como um reprojeto radical dos processos de negócios em busca de melhorias mais eficazes, no qual a palavra-chave era o termo “processo”. A reengenharia colocou os processos em primeiro plano e deu uma virada de noventa graus nas organizações, que adotaram uma perspectiva lateral, e não vertical (Hammer, 1997).

Com início nesse movimento, as organizações tiveram que reexaminar tudo: os tipos de trabalho que as pessoas faziam, as formas pelas quais o desempenho era avaliado e recompensado, as carreiras, o papel desempenhado pelos gerentes, os princípios estratégicos que as empresas adotavam, exigindo das empresas reinvenção dos sistemas e disciplinas gerenciais. Os processos passaram a ser prioridade dentro das organizações, ao invés das tarefas. As tarefas eram medidas e melhoradas, as pessoas que as realizavam eram treinadas e desenvolvidas, a responsabilidade dos gerentes era supervisionar os departamentos e enquanto isso, os processos fugiam do controle (Hammer, 2007).

Pavani e Scucuglia (2011) citam que a visão taylorista predominou nas organizações até recentemente, o que torna as empresas engessadas na maneira de conduzir seus processos, com especialização de áreas e a departamentalização, sem agregar valor aos produtos ou serviços, menosprezando a importância dos processos dentro das organizações.

Para Baldam *et al.* (2007), a reengenharia trouxe uma nova forma de pensar em processos de maneira intensiva, resgatando a crença no uso dos computadores. Com o aumento da competição internacional, houve desenvolvimento das ferramentas de tecnologia da informação, permitindo criar modelos de negócios antes impensáveis e marcando a visão de processos até a atualidade. Foram implantados sistemas integrados de gestão e os processos antes reengenheirados de modo manual, passaram a ser mesclados em sistema computadorizado único.

Assim, pacotes de *softwares* passaram a gerenciar uma parte significativa da organização, em uma estrutura de trabalho única. Neste novo modelo de gestão organizacional, parte dos processos é modelada, racionalizada ou transferida ao *software*, mas deixa lacunas quanto ao relacionamento com demais processos, além de omitir do seu usuário aspectos importantes.

Nas décadas de 80 e 90, as empresas norte-americanas começaram a adotar novos métodos de melhoria dos negócios que se concentravam nos processos. Neste cenário, a Gestão da Qualidade Total (TQM) e a Reengenharia foram os movimentos mais populares e bem-sucedidos. Esses programas de melhoria desempenharam um papel de grande importância na ressurreição competitiva das empresas e na revitalização da economia-norte americana na década de 90 (Hammer, 1997).

Este novo modelo baseado em processo, em primeiro plano, acabou afetando o próprio alicerce da organização tradicional, pois essas novas fórmulas de trabalho não se encaixavam na organização clássica. Esta nova forma de trabalho que havia trazido novos resultados no desempenho acabaram se tornando incompatíveis com as organizações existentes, com a estrutura, pessoal, estilo gerencial, culturas, sistemas de recompensa etc. (Hammer, 1997).

A partir deste momento, surgiu um novo tipo de empresa, na qual os processos desempenham um papel fundamental na operação e gestão da empresa, em que a organização é orientada para processos, no qual todos reconhecem seus processos e se concentram. Neste caso, as organizações não criaram e não inventaram novos processos, apenas passaram a dar-lhes a atenção e respeito que merecem. A perspectiva do processo não vê as tarefas individuais isoladamente, mas todo o conjunto de tarefas que contribuem para um resultado desejado. Assim, os processos dizem respeito aos resultados, sendo a sua essência os seus *inputs* e *outputs*, como o que começa e o termina (Hammer, 2007).

Para Hammer (2007) um modelo de organização voltado para visão em processos de negócios era o que mais se adequava, pois o foco era do cliente, necessitando priorizar os

processos que gerassem valor para este público. Os processos precisavam estar no centro da organização e do gerenciamento das empresas, de maneira que pudessem influenciar a sua estrutura e sistema, modelando padrões de comportamento e as condutas das pessoas (Hammer, 2007).

No início do século XXI, nasce uma nova forma de visão de processos, o Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM-Business Process Management*) (Baldam *et al.*, 2007). Neste modelo, a possibilidade de transformação é primordial para o monitoramento, aperfeiçoamento e otimização dos processos, voltados para melhores resultados, com indicadores de desempenho e o envolvimento das pessoas da organização.

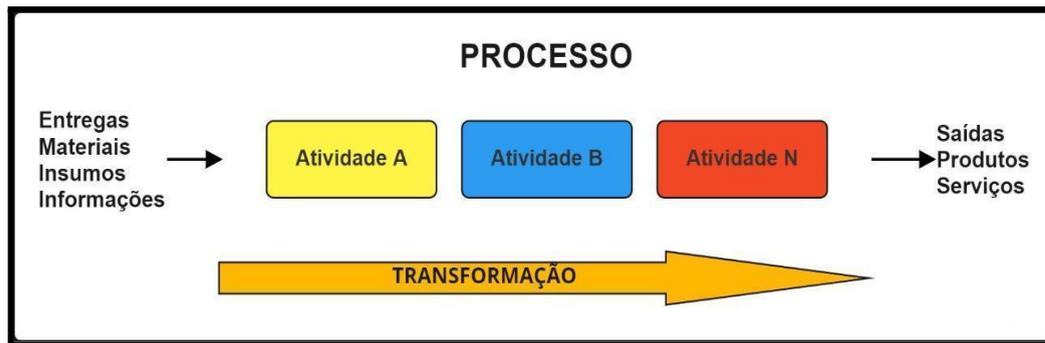
O Gerenciamento de Processos de Negócios adota modelos de execução de processos que sejam alinhados à estratégia da organização, refletindo a complexidade de suas atividades diárias; envolve a gestão de um portfólio de processos de negócios voltados para as necessidades atuais e possíveis necessidades futuras dos clientes; consegue responder as alterações do mercado, combinando e customizando processos, o que habilita a organização continuamente à inovações, transformações e agilidade de execução. Desta forma, os processos passam a ser otimizados, a análise das atividades diárias complexas é facilitada, e há um melhor desempenho e mobilização das equipes (Baldam *et al.*, 2007).

2.2 Conceitos sobre Processos Encontrados na Literatura

O termo processo possui muitas definições na literatura. Há dezenas de autores que descrevem este conceito sob pontos de vista diferentes. Entre alguns, há certa proximidade entre estas ideias. Apresenta-se a seguir aquelas mais recorrentes encontradas nos estudos sobre processos, sem, no entanto, desmerecer outros autores não citados.

Para Albuquerque e Rocha (2007) o processo pode ser definido como uma sequência de atividades que transformam entradas (materiais, insumos e informações) em saídas (produtos e serviços). Processos transformam uma coisa em outra, e esta transformação deve ocorrer a cada atividade de um processo, sendo o processo propriamente dito uma cadeia de agregação de valor. No quadro 2 apresenta-se a esquematização da definição do processo.

Figura 2 - Definição de Processo.



Fonte: Albuquerque e Rocha (2007)

De acordo como apresentado no quadro 2, o início de um processo acontece com a entrega de materiais, insumos ou informações, em seguida estes recursos passam por transformações que compreendem várias atividades que podem ocorrer em sequência ou simultaneamente por fim, resultam na saída de um produto novo ou um serviço acabado.

De acordo Albuquerque e Rocha (2007) a palavra-chave para a existência de um processo é transformação, pois processos transformam entradas (vindo de fornecedores internos ou externos à organização) em saídas (entrega à clientes), utilizando-se de ferramentas, equipamentos, metodologias, sistemas etc.

Segundo Hammer (1997) processos são um conjunto de atividades relacionadas, do início ao fim, que juntas, geram um resultado que tem valor para o cliente.

Baldam *et al.* (2007) cita que o objetivo de qualquer processo é a modificação dos recursos que entram (materiais ou não), transformando-os em recursos com valor agregado, com a entrega de produtos ou de serviços (aço, energia aproveitável, empregos, impostos).

Segundo Teixeira e Aganette (2019) a palavra processo deriva do latim *processus*, que significa a ação de avançar. Originalmente representa uma mudança, uma coisa contável e com curso definido, um conjunto sequencial específico de ações com objetivo de atingir certa meta. Mas, de acordo com a área de conhecimento a qual este termo está vinculado, pode apresentar várias definições, conforme conceitos de cada campo.

Para Crivellaro e Vitoriano (2021) processo é todo e qualquer conjunto de atividades que tenham objetivos pré-definidos, que possui início, meio e fim. Assim, é toda ação que tem razão para começar, tem rotina para seguir e tem um objetivo para alcançar, no interesse na organização. Desse modo, as organizações possuem vários processos, distribuídos nos mais diversos departamentos, que acabam se interligando por uma sequência de ações ou acontecimentos. Neste contexto, Teixeira e Aganette (2019) corroboram que processo é um

conjunto de atividades que se transformam com o objetivo de atingir um resultado em uma organização.

Segundo Biazzi (2007) processo é um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (insumos, mão-de-obra, informação, investimentos etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços).

Em estudos sobre definição de processos, Paim (2002) interpreta processo como uma estruturação-coordenação lógico temporal de ações e recursos, com o objetivo de criar produtos ou serviços, alinhados aos objetivos da organização, com um responsável geral e outros responsáveis por áreas comuns, sendo transversais ao modelo no qual a organização foi criada e está estruturada.

Oliveira (2006) define o processo como um grupo organizado de atividades sequenciais relacionadas entre si, com o objetivo de atender as demandas e expectativas dos clientes internos ou externos da organização.

Segundo o Guia BPM CBOK (2013) processos são conjuntos de atividades inter-relacionadas que resolvem uma questão específica, com regras e que possuem uma visão de sequência e fluxo. Agrega atividades executadas por humanos ou equipamentos visando alcançar uma ou mais resultados.

2.2.1 Os Tipos de Processos

Neste tópico apresenta-se os tipos de processos encontrados na literatura. Cita-se aqui alguns desses conceitos, primordial para o conhecimento e entendimento dos componentes e características dos processos.

De acordo com o Guia BPM CBOK (2013) os processos são classificados em três tipos: processo primário, processo de suporte e processo de gerenciamento. Os processos primários são divididos em processos essenciais ou finalísticos, e constituem as atividades essenciais da organização necessárias para atingir sua missão. Os processos de suporte dão apoio aos processos primários e a outros processos e aumentam a capacidade de concretização dos processos primários. Os processos de gerenciamento auxiliam a medir, controlar e administrar o negócio.

As principais funções de cada tipo de processo estão detalhadas no quadro 2.

Quadro 2-Tipos de processos.

Tipos de Processos		
Processos Primários	Processos de Suporte	Processos de Gerenciamento
São essenciais ou finalísticos	Auxiliam aos processos primários e outros processos de suporte	São utilizados para avaliar, monitorar, controlar e administrar o negócio no presente e futuro
Retratam as atividades essenciais	Entregam valor para outros processos	Asseguram que a organização trabalhe conforme seus objetivos e metas de desempenho
	São interfuncionais	
Constroem a percepção de valor pelo cliente	São fundamentais e estratégicos	Estão associados às áreas funcionais ou interfuncionais.
	Colaboram para expandir a capacidade de realização dos processos primários	

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Biazzi (2007), os processos operacionais, os processos de decisão e os processos administrativos possuem características em comuns. Além de incluírem várias atividades associadas e interdependentes, transformam em conjunto, entradas e saídas e possuem início e fim, o que os diferencia é o tipo de saída.

No quadro 3, descreve-se essas características, segundo o conceito de Biazzi (2007).

Quadro 3 - Tipo de processos e características segundo Biazzi (2007).

Tipos de Processos	Principais Características	Características Comuns
Processos Operacionais	Fornecem recursos para a produção de bens ou serviços para os clientes. Dão suporte aos processos administrativos.	Envolvem uma sequência de atividades. São interdependentes. Possuem início e fim. Possuem clientes internos e externos.
Processos de Decisão	Fornecem e recebem informações dos processos operacionais. Dão suporte aos processos administrativos.	
Processos Administrativos	Recebem recursos e fornecem atendimento dos clientes. Dão suporte os processos operacionais e de decisão.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Paim *et al.* (2009) traz uma abordagem mais ampla sobre os tipos e classificação dos processos segundo os atributos que possuem para um melhor entendimento. Segundo o autor, os processos podem ser classificados quanto à forma de coordenação, que pode ser centralizada ou descentralizada, formal ou informal e possuir uma estrutura flexível ou rígida.

Os processos também podem ser classificados de acordo com seu nível de complexidade, que variam em função das suas atividades predominantes. Quanto maior o nível de detalhamento e quanto mais atributos forem necessários para explicá-los, maior a sua complexidade. Essas atividades compreendem a avaliação (o que deve ser executado), negocial (presença de vários atores com interesses distintos), aprovação (depende da aprovação de um ou mais executores), consultiva (informações para a tomada de decisão), concepção (criação de novos produtos ou serviços), normativa (relacionados os normativos da organização), planejamento (definição de planos e prazos), execução (realização dos planos), acompanhamento (verificação da execução do plano) e controle (verificação de ações estão de acordo com os padrões desejados) (Paim *et al.*, 2009).

Quanto à finalidade, Paim *et al.*, (2009) classifica os processos em processos de gestão, processos finalísticos e processos de suporte. No quadro 4, apresentam-se as suas características.

Quadro 4 - Tipo de processos e características segundo Paim *et al.* (2009).

Tipos de Processos	Principais Características
Processos de Gestão	Relacionados com o gerenciamento da organização Promovem a realização de atividade e recursos
Processos Finalísticos	Relacionados com a produção/entrega de produtos ou serviços São processos transversais, com início e fim Orientam a priorização dos fluxos de objeto ao longo das atividades
Processos de Suporte	Dão apoio aos processos de gestão e finalísticos Absorbem ou incorporam atividades dos demais processos

Fonte: Elaborado pela autora.

Paim *et al.* (2009) complementa que os processos podem ainda ser classificados de acordo com o nível de criticidade/importância, nível de maturidade e nível de capacitação.

Segundo o autor, a criticidade está relacionada à contribuição para agregação de valor que resulte em percepção pelo cliente e à orientação dos critérios para priorizar processos a serem geridos com maior atenção. Desta forma, os processos podem ser classificados em críticos, quando as consequências de falhas podem resultar em um número grande de problemas ou problemas de grandes proporções, e estão associados a grandes oportunidades para melhoria de desempenho da organização. Enquanto os processos não críticos, as consequências de falhas podem resultar em um pequeno número de problemas, ou problemas de pequenas proporções, e não estão associados a oportunidades significativas de melhoria.

O nível de maturidade por sua vez divide-se em indefinidos, repetitivos, normatizados, mensurados e geridos. Os indefinidos, chamados também de *Ad hoc*, são processos que não possuem demandas frequentes, não são estruturados e não possuem atividades previamente definidas. Os repetitivos são realizados com frequência, suas atividades são bem definidas, mas não são normalizados. Os processos normalizados, além de realizados com frequência, possuem uma sequência de atividades e são normalizados e consistentes. Os mensurados, além de serem normalizados, possuem indicadores para medição do seu desempenho. E por fim os processos geridos, são aqueles mensurados e que podem ser corrigidos quando em desacordo com os padrões estabelecidos (Paim *et al.*, 2009).

Em relação à classificação quanto à capacitação, Paim *et al.*, (2009) cita que se relaciona com a capacidade de entregar o prometido. Essa capacitação por sua vez, divide-se em incapaz, capaz caso a caso, capaz para toda a organização, capaz de aumentar o valor entregue e capaz de aumentar o valor continuamente.

No próximo tópico, apresenta-se a definição e diferenças entre o gerenciamento de processos e a gestão por processos, importante para melhor compreensão da abordagem adotada nesta pesquisa.

2.3 Diferença entre Gerenciamento de Processos e Gestão por Processos

Importa apresentar neste trabalho, a diferença entre Gerenciamento/Gestão de Processos e Gestão por Processos.

A gestão de processos é orientada à adoção pelas organizações, de cadeia de valor sob o ponto de vista de seus clientes, internos ou externos. A ligação das pessoas à organização, nesta relação para servir aos clientes, se bem estruturada, pode proporcionar bons resultados e valor a longo prazo. A gestão de processos é formada de práticas sociais, estéticas e culturais, passíveis de serem transformadas no decorrer do tempo e do espaço, pois envolvem a construção de representações (modelos) e artefatos (métodos e ferramentas) a partir da experiência humana. Por isso, as pessoas são consideradas como parte da organização (Baldam *et al.*, 2007).

Para Baldam *et al.* (2007) a visão por processo nas organizações procura entender, em longo prazo, o que precisa ser feito e qual a forma de fazê-lo. Não há uma preocupação com quem executará as tarefas, mas sim em priorizar as atividades que gerem valor para a organização.

Para Albuquerque e Peixoto Santa Rita (2019), gestão por processos define-se com uma abordagem para o desenvolvimento organizacional que visa alcançar maiores resultados

e melhorias na qualidade das atividades administrativas, reunindo processos, estruturas e recursos com uma visão objetiva e sistêmica, buscando atender aos objetivos críticos da organização.

O gerenciamento de processos representa a supervisão das práticas e ações realizadas e avaliação dos resultados alcançados. Para isso é necessário conhecer todas as atividades da organização com o objetivo de otimizar a sua execução e implantar novas tecnologias quando necessário. Torna-se imprescindível neste caso, fazer um planejamento, de forma que as organizações se adaptem às mudanças do mercado, adotando melhores práticas para que seja possível conseguir resultados superiores. Os processos precisam ser modelados e detalhados, com o intuito de se verificarem falhas, fatos indevidos e oportunidades de melhoria, sendo tudo isso possível com seu gerenciamento (Teixeira; Aganette, 2019).

Para Crivellaro e Vitoriano (2021) o gerenciamento de processos contribui para o aumento da competitividade, aumento do nível de eficiência e a efetividade das ações dentro da organização, pois padronizam e interligam as atividades, tornando-se uma ferramenta de ampliação de oportunidades e redução de falhas. O ambiente organizacional acaba se tornando mais complexo devido às interações que ocorrem entre as pessoas, máquinas e tecnologias, e que podem influenciar o volume de informações e seu fluxo, demandando com isso, a necessidade do gerenciamento dos processos.

Miguel (2015) salienta que no estudo dos processos organizacionais é crucial a diferença de conceitos entre a aplicação da gestão de processos e gestão por processos. A gestão por processos compreende conceitos mais amplos, envolvendo transformações nas formas de gestão, e possui uma missão macro dos negócios alinhada à estratégia organizacional, com a integração e assimilação de responsabilidade transversal e participação entre todas as unidades. Enquanto, a gestão de processos envolve a compreensão dos diversos processos existentes na organização e são gerenciados por um conjunto de ações que envolvem planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento, controle e refinamento, formando o ciclo de vida de um processo.

O gerenciamento de processos evoluiu e desenvolveu-se ao longo dos anos, passando por várias fases adaptando-se a mudanças conceituais de gestão organizacional, novas tecnologias, métodos de desenvolvimento, modelos, controles, alterando o seu foco para o cliente e para a melhoria contínua, com o objetivo de atender as demandas do espaço no qual as organizações estão inseridas (Miguel, 2015).

Albuquerque e Rocha (2007) citam que a Gestão de Processos inclui a identificação, o redesenho e a implantação dos processos críticos, que pode ser chamada também de

sincronismo organizacional. Esse sincronismo é capaz de garantir o alinhamento entre estratégia, processo e pessoas, gerando grandes resultados para a organização. E para que seja possível atingir esse sincronismo são necessárias algumas etapas, descritas abaixo:

1. Identificar os fatores críticos do sucesso;
2. Identificar os *gaps* de desempenho;
3. Identificar os processos críticos;
4. Estabelecer metas de desempenho para os processos críticos;
5. Selecionar os grupos interfuncionais que serão encarregados pelo redesenho dos processos;
6. Capacitar as equipes para o redesenho e sobre os conceitos e ferramentas utilizadas no Gerenciamento dos Processos do Negócio;
7. Mapear e analisar os processos-chave selecionados;
8. Redesenhar o processo “como deve ser”;
9. Elaborar os procedimentos dos novos processos;
10. Estabelecer os indicadores de desempenho dos processos redesenhados;
11. Redesenhar a função das pessoas, criando um padrão técnico para cada posto de trabalho que execute atividades e tarefas no processo;
12. Implantar as mudanças;
13. Preparar as pessoas para as mudanças que afetarão seu trabalho;
14. Gerenciar continuamente os processos e dos indicadores estratégicos;
15. Providenciar a aprendizagem das equipes interfuncionais e o engajamento da cúpula da organização, para uma cultura permanente de gerenciamento de processos.

Estas quinze etapas têm o poder de alavancar o desempenho dos processos e das pessoas, melhorando os resultados da organização, e são estruturadas em um plano de trabalho, que compreende as seguintes etapas: a) análise do contexto; b) foto detalhada do processo crítico; c) criação do novo processo; d) planejamento da implantação/transição; e) capacitação das pessoas envolvidas e f) gestão da transição (Albuquerque; Rocha, 2007).

2.4 Definições Sobre Mapeamento de Processos

Apresentam-se aqui algumas definições sobre mapeamentos de processos encontrados da literatura sob o ponto de vista de sete autores estudados, embora os demais não sejam menos importantes.

Segundo Albuquerque e Rocha (2007) o mapa de processo é a representação gráfica de uma sequência de atividades, trazendo o fluxo da elaboração de um produto e o fluxo da

informação durante essa produção, resultando em um fluxograma de atividades. Este mapa permite que todos conheçam e entendam o processo desde a alta gerência e, identificar os problemas e o que precisa ser alterado (Albuquerque; Rocha, 2007).

Baldam *et al.*, (2007) citam que na fase de mapeamento de processos o objetivo é criar um ambiente de discussão entre todos os envolvidos, em busca de melhorar estes processos, inová-los, questioná-los ou mesmo avaliá-los e se de fato estão agregando valor à organização. Os autores citam várias ferramentas que podem ser utilizadas na verificação dos pontos de melhoria como: Diagrama de Causa e Efeito, Pareto, Controle Estatístico de Processo, PDCA etc.

Feito o mapeamento dos processos, partindo para um refinamento, é possível aplicar o redesenho naqueles que não são considerados bons. Esse redesenho consiste em construir um modelo de simulação de processo atual, em que se tenta eliminar a burocracia; analisar o valor agregado; eliminar as tarefas agregadas; simplificar métodos; reduzir o tempo do ciclo, padronizar etc. (Baldam *et al.*, 2007).

Para Paula e Valls (2014) com o mapeamento de processos é possível conhecer quem são os responsáveis por cada etapa do fluxo, no qual as atribuições e responsabilidades são descritas de forma clara, sendo mais fácil identificar suas falhas, e em qual nível estão localizadas, que podem ser nos subprocessos, nas atividades ou tarefas. Para o aprofundamento nestes níveis, o fluxograma pode ser utilizado como ferramenta de apoio. Pelo mapeamento, é possível aplicar a documentação e padronização, a sua integração, o que possibilita a simplificação de rotinas, a diminuição de custos, eliminação de retrabalho e atividades que não incorporem valor ao produto final.

Segundo Albuquerque e Rocha (2007) com o mapeamento é possível gerar um mapa com um fluxo, no qual são especificadas as relações da estrutura organizacional, incluindo todas as atividades ou priorizando apenas um processo.

Fiel Filho (2010) cita que pelo mapeamento de processos é possível proporcionar melhorias, eliminando todas as operações desnecessárias, unindo as atividades em uma única, criando atividades novas para proporcionar mais confiabilidade e simplificando as operações que não são fundamentais. Neste caso, mapear significa racionalizá-lo, com a eliminação de desperdício, fornecendo uma linguagem padronizada para o seu tratamento na organização, contribuindo para tomada de decisão sobre bases mais confiáveis. É a primeira etapa de uma gestão de processos efetiva e um dos trabalhos mais importantes, pois é o início da construção da principal ferramenta de gerenciamento e melhoria na organização.

Segundo De Miranda (2010) o mapa de um processo é uma imagem que representa como os recursos (entradas) são transformados em produtos (saídas). Este mapa pode ser representado por várias ferramentas, que trazem um conjunto de informações detalhadas e de forma clara usando símbolos predefinidos. Estas técnicas possuem características específicas e apresentam vantagens e desvantagens. Para escolher uma das ferramentas disponíveis, é necessário saber qual o objetivo do mapeamento, os resultados que se almejam, o tempo para a concretização dessa ação e o ambiente que será representado. Entre as técnicas mais conhecidas estão o Fluxograma ou Diagrama de Fluxos; o IDEF (*Integration Definition for Function Modelling*); o LOVEM-E (*Embaced Line of Visibility Enterprise Modelling*); o E-TOM (*Embaced Telecommunications Operations Map*); o EPC/ARIS (*Arbitecture of Integrated Information Systems*); e o BPM (*Bussiness Process Modelling Notation*) (DE MIRANDA, 2010).

De Miranda (2010) explica que no mapeamento, devem ser identificados os clientes (interessados), as informações que são utilizadas, os produtos ou serviços gerados, os sistemas de informação abrangidos, as relações com outros processos, a sequência principal das atividades e os fluxos das informações, e a utilização das tecnologias de informações utilizadas no ambiente organizacional, com o objetivo de propor melhorias. Essas tecnologias também devem ser identificadas, para que seu uso e conexão possam ser avaliados, pois é possível que precisem ser melhorados primeiramente. Deveriam também ser dimensionados, os custos das tarefas e processos, assim como as competências necessárias para realizar a sua execução.

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011) o mapeamento de processo é a primeira etapa para implementação da gestão por processos. Pois só é possível tomar decisão para o melhoramento, depois do levantamento de todas as informações relevantes.

2.5 Conceitos Sobre Modelagem de Processos

Dentro do conceito de Gerenciamento de Processo de Negócios-BPM, a fase de modelamento, que gera informações sobre o processo atual, é chamada de *As Is*. Esta fase trata da construção de modelos. Um modelo é um retrato (com maior ou menor grau de formalidade) abstrato da realidade (em um determinado ambiente). Os modelos de processos de negócios são utilizados para: discutir e compreendê-los; apoiar a melhoria contínua (análise de eficiência e de eficácia); simular alternativas; treinar os operadores dos novos procedimentos e especificar os sistemas de informação que deverão suportar o negócio (Baldam *et al.*, 2007).

Segundo Pradella (2012) a modelagem de processos é uma ferramenta crucial para entender, documentar, analisar, projetar, automatizar e medir as atividades de negócio, avaliando os recursos que dão suporte às atividades e às interações entre as atividades de negócio e o seu ambiente.

Entre as inúmeras técnicas existentes para a modelagem de processos, a mais importante é saber quais são as informações mais relevantes para a sua compreensão. Uma das principais é a técnica 5W2H – *What?* (o que será feito?), *Why?* (por que será feito?), *Where?* (onde será feito?), *When?* (quando será feito?), *Who?* (por quem será feito), *How?* (como será feito?), *How much?* (quanto vai custar?) (Baldam *et al.*, 2007).

Na execução da modelagem do processo atual são relevantes as etapas: a) Preparação do projeto de modelagem (envolve a definição de qual processo será modelado, propósitos, equipe, agenda, legislação pertinente etc.); b) Entrevista e coleta de dados com usuários (entrevistas com os interessados, lista de atividades e descrição das informações que compõe o processo); c) Documentação do processo (construção do modelo previamente definido, escopo, referências, uso de software de apoio à modelagem etc.); d) Validação do processo (poderá ser testado o modelo em situação real) e, e) Correção da documentação (Baldam *et al.*, 2007).

Desta forma, segundo Baldam *et al.*, (2007), é possível obter o modelo de processo atualmente em uso; parâmetros satisfatórios que sirvam de base para futuras medidas de melhoria e priorização; métricas do atual desempenho; informações sobre o que funciona bem o que precisa melhorar; identificação dos itens mais relevantes e que podem ser rapidamente implementados e relatório desta fase.

No quadro 5, constam as informações que podem ser coletadas na fase de modelagem *As IS* (modelo atual) de acordo com o objetivo da modelagem, que poderão ser incluídas no relatório.

Quadro 5-Informações coletadas na fase As-Is.

Informação	Exemplo de informações coletadas
Quanto à atividade	Custo por atividade
Quanto ao comportamento	Tempo da Atividade
Quanto ao recurso	Competências necessárias
Quanto à relação entre a atividade	Sistema em uso na atividade
Quanto ao agente	Unidade organizacional relacionada
Quanto à informação	Itens de controle necessários para compor indicadores

Quanto à fonte de informação	Leis, normas, regulamentos, etc.
Quanto ao evento	Novos conceitos, siglas, termos adotados no processo
Quanto à validação	Desvio de processo
Quanto ao procedimento de modelagem	Posicionamento no Diagrama Global de Processos

Fonte: Baldam et al. (2007).

Para Aganette, Teixeira e Aganette (2018) a modelagem de processos é uma ferramenta crucial para bons resultados em qualquer instituição, pois é possível criar regras, prazos, rotas e atribuir responsabilidades no ambiente organizacional. Permite ainda ganho de conhecimento com a operacionalização das atividades e tarefas, seja para processos que existam ou para novos processos.

De acordo com Teixeira e Aganette (2019), uma das características dos processos é a agregação de documentos que servem de suporte às atividades presentes no respectivo processo, independente de ser físico ou eletrônico, e fazem parte também as informações de caráter legal e regulatório, que guiam e orientam o ambiente no qual as organizações estão inseridas. Desta forma, o gerenciamento destes documentos e informações legais também é pré-requisito para o mapeamento e modelagem.

A modelagem não é uma ação fácil de realizar. Para que o aperfeiçoamento dos métodos de negócios e suas respectivas atividades, assim como os fluxos documentais sejam modelados, deve-se levar em consideração a cultura organizacional, o nível de conhecimento, sejam tácitos ou não, e os padrões preexistentes e a tecnologia. É necessário conhecer e entender a organização, seus processos, seus fluxos documentais, suas regras, suas demandas e oportunidades de melhoria (Teixeira; Aganette, 2019).

A modelagem de processos pode compreender quatro fases: a) o planejamento, que envolve o diagnóstico ou a definição dos que serão mapeados e a metodologia a ser utilizada; b) o mapeamento; c) o monitoramento, que envolve a criação de mecanismos de controle e verificação de qualidade; d) uma fase de intervenções, com o objetivo de buscar mais eficiência e efetividade na gestão dos processos de informação, de maneira a alcançar maiores níveis de maturidade e contribuir para o desenvolvimento da governança corporativa (Miranda, 2010).

Segundo Miranda (2010) a realização de um diagnóstico é o primeiro passo antes da apresentação de uma proposta de modelagem e descrição dos processos. É fundamental ter o

conhecimento da estrutura organizacional na qual são operadas, as estruturas formais de comunicação existentes, as técnicas de gestão e as tecnologias que são utilizadas.

Para a escolha da técnica adequada, torna-se necessário montar um quadro com os requisitos necessários e a descrição dos modelos os quais devem ser representados, para verificação de qual técnica se enquadra a esses requisitos. Este exercício pode facilitar a escolha do melhor modelo de representação a ser utilizado, que deve ser aquele com mais facilidade de assimilação no ambiente mapeado (Miranda, 2010).

Segundo Limberguer (2010) o objetivo da modelagem é compreender como uma organização funciona, utilizando e detalhando o conhecimento adquirido pelas experiências passadas para aplicação no futuro, melhorando a troca de informações e reformulando a organização com maior controle e organização.

No início do século XXI, surgiu nos Estados Unidos um novo conceito sobre a abordagem de processos nas organizações. Estes novos conceitos estavam baseados na otimização e transformação de processo e foram apresentados pelos autores Howard Smith e Peter Fingar com o lançamento do livro "*Business Process Management: The Third Wave*" em 2003.

A seguir, apresenta-se o que seria este novo modelo e suas características.

2.6 BPM-Business Process Management

O BPM-*Business Process Management* traz um novo conceito sobre abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas. Com uma visão holística de organizar, estruturar e comandar o negócio, muda a maneira com as organizações gerenciam o fluxo de trabalho, além de acompanhar e medir o desempenho em vários níveis e áreas da organização. Nesta abordagem, há uma nova visão sobre a efetividade dos processos de negócio, que auxiliam no seu gerenciamento, alterações e transformações contínuas, promovendo mudanças mais rápidas e contribuindo para tornar esses processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, trazendo melhores resultados para a organização (ABPMP. GUIA BPM CBOK, 2013).

De acordo com o Guia BPM CBOK, 2013, o BPM (*Business Process Management*), traz uma nova forma de perceber as operações de negócios, além das estruturas funcionais tradicionais, e incluem todo o trabalho e atividades realizadas que tem como objetivo entregar um produto ou serviço, independente da área que se encontra. Esse processo subdivide-se em subprocessos, que são realizados por uma ou várias atividades, chamados fluxos de trabalho e

ocorrem dentro das áreas funcionais. Ao mesmo tempo, estas atividades são subdivididas em tarefas, em seguida desenhadas como serão realizadas e quais as suas próximas etapas. Assim, paralelamente estão o processo com atividade, e o fluxo de processo com o fluxo de trabalho. As atividades representando de que forma e como será realizado o trabalho, e o processo representando uma descrição lógica destas atividades.

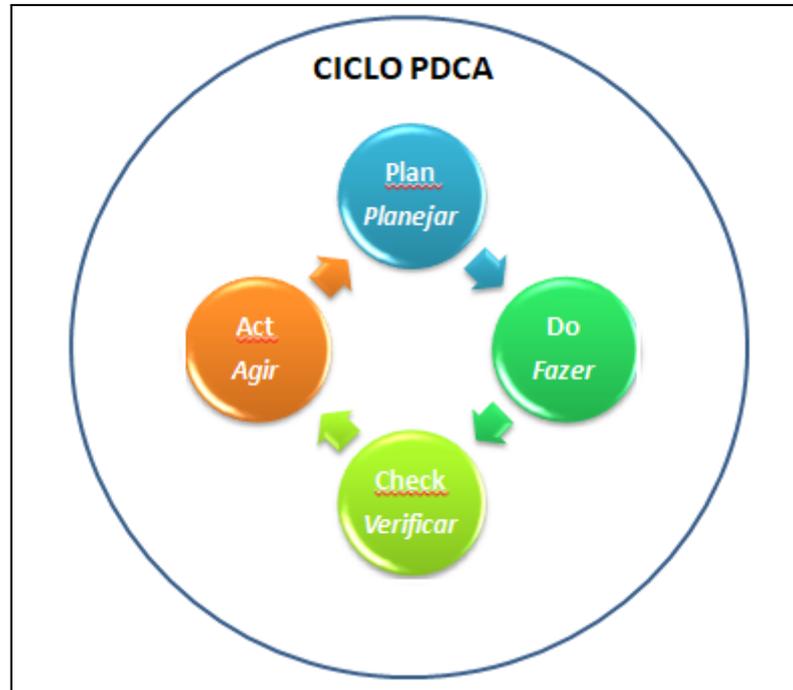
Neste raciocínio, é possível o gerenciamento de processos apresentar indicadores de desempenho, e simultaneamente comparar tempo, custo, capacidade e qualidade com outras variáveis internas e externas. No ambiente interno, permite-se obter maior visibilidade e transparência de como serviços são realizados e construídos.

O Gerenciamento de Processo de Negócio (*BPM-Business Process Management*) privilegia os processos do início ao fim, integrando os objetivos da organização com a expectativa dos clientes. Isso inclui estratégias, cultura, responsabilidade, recursos e meios necessários para analisar, desenhar, implementar e gerenciar desempenho, transformando e definindo a condução dos processos, que podem ser controlados e transformados continuamente. Este método pode ser aplicado em qualquer tipo de organização pública ou privada, com o objetivo de direcionar os recursos organizacionais, auxiliando nas diretrizes e ações que contribuem para estas serem mais eficientes na condução dos processos (ABPMP . GUIA BPM CBOK, 2013).

Segundo o Guia BPM CBOK (2013), uma organização que é capaz de implementar o BPM (*Business Process Management*), deve incluir outros processos para o seu apoio, que são: a definição e desenho de processos de negócios; a construção e implementação de processos de negócios; o monitoramento e controle da execução de processos de negócio e a transformação contínua dos processos de negócio ao longo do tempo. Desta forma, o gerenciamento ponta a ponta e o planejamento de atividades são características essenciais do BPM que o diferenciam de modelos tradicionais de gerenciamento. Assim, um processo de negócio mais completo e abrangente abordará O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE e COMO o trabalho é feito e QUEM é ou são os responsáveis pela sua realização.

O gerenciamento de processos de negócios-BPM (*Business Process Management*) traz modelos distintos de gerenciamento do ciclo de vida de processos, detalhando formas de abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo. Mesmo um ciclo de vida de processos (Figura 1) que apresentam várias fases e classificações, o ciclo de vida de um processo pode ser representado pelo ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) desenvolvido por William Edwards Deming (ABPMP. GUIA BPM CBOK, 2013).

Figura 1-Demonstração do ciclo contínuo de melhoria – PDCA.



Fonte: Elaborada pela Autora. Adaptado de ABPMP. GUIA BPM CBOOK (2013)

Segundo a ABPMP., GUIA BPM CBOOK (2013), às fases do Ciclo podem ser assim definidas:

A fase *Plan*-Planejar, abrange onde os processos são definidos, a definição do suporte necessário ao planejamento, para atendimento aos processos primários, de suporte e de gerenciamento da organização, que são aprimorados para o alcance do objetivo estratégico da organização.

A fase *DO*-Fazer, coloca em prática todas as ações desenhadas na fase planejar. Nesta fase, há a construção e implementação detalhada de processo e sua operacionalização conforme foi especificado.

A fase *Check*-Verificar, envolve a capacidade de suporte de monitoramento e a checagem do desempenho dos processos, comparando com aquilo que foi projetado e estabelecido na fase do planejamento, ficando disponível para consulta e acompanhamento.

A fase *Act*-Agir contempla a resposta necessária para a transformação e melhoria contínua, assegurando que a organização reaja melhor e mais rápido às questões levantadas na fase Verificar. Isso assegura a integridade dos processos e contribui para que estes sejam continuamente melhorados ao longo do tempo.

Assim, a partir da fase Agir, é possível traçar novas estratégias funcionais e operacionais, dando início a uma nova fase de planejamento, com a definição de novos rumos, e mantendo o ciclo de gerenciamento contínuo.

A Administração pública brasileira tem empenhado em adotar modelos e técnicas das organizações privadas, procurando trazer mais eficiência e qualidade na prestação de serviços. Esse movimento teve início em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A partir daí, procurou-se dar maior celeridade nas ações do Governo, acompanhando as transformações trazidas pela globalização. Diminuição da burocracia, maior responsabilização dos gestores, simplificação na tomada de decisões, foram algumas características deste movimento.

Neste sentido, observa-se que as entidades públicas estão procurando melhorar a qualidade dos serviços, com a capacitação dos servidores, e estão focadas em apresentar melhores resultados e produtividade na execução das atividades, aperfeiçoando suas ações baseadas num modelo mais racional e moderno de gerenciamento. Isto pode ser verificado no item subsequente que aborda o gerenciamento de processos em Instituições Públicas.

Expostas as principais diferenças entre gerenciamento de processos e gestão por processos, salienta-se que a abordagem realizada neste trabalho será sobre gerenciamento de processos, especificamente sobre a análise de um tipo de processo que tramita na Diretoria de Administração de Pessoal, da UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia.

2.7 Gerenciamento de Processos em Instituições Públicas

Segundo Andrade, Rasoto e Carvalho (2018) a gestão das organizações públicas é uma atividade complexa, considerando que estão inseridas em um contexto regido por um arcabouço legal que restringe a ação dos administradores públicos, característica de um Estado altamente burocrático. Além disso, muitas das normas legais são retrógradas e desatualizadas, mas devido ao princípio da legalidade, o administrador fica adstrito ao seu cumprimento.

Para a implantação de um modelo de gerenciamento de processos em instituições públicas deve-se levar em conta características específicas, como a cultura do setor, estrutura, burocracia, ambiente político, múltiplos *stakeholders* e outras particularidades de cada órgão, pois caso contrário, pode não ser bem-sucedida (Biazzi, 2007). Corrobora com este entendimento Paim *et al.*, (2007), que citam que o maior benefício na adoção de um modelo de gerenciamento de processos é a padronização e uniformização, que com um único modelo é possível melhorar a qualidade e os resultados esperados.

Segundo Biazzi (2007) é importante ressaltar também o conceito de processo com o conceito de informação, pois a informação é o elemento alimentador e integrador de todas as atividades e devem fluir na organização para o alcance dos seus objetivos. Um sistema de informação inter-relacionado facilita o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório. Além disso, os sistemas de informação devem está alinhados com os processos, pois são vistos como inseparáveis.

A autora salienta ainda que na informatização de seus sistemas, muitas organizações desenvolvem sistemas de informação com funções e níveis organizações diferentes. Assim, observa-se que muitos sistemas, específicos para cada unidade de negócio dentro da instituição, não conversam uns com os outros, o que dificulta a obtenção e manuseio das informações. Desta forma torna-se necessário a criação de sistemas de informação integrados e que englobem todas as funções da organização (Biazzi, 2007).

Biazzi (2007) realizou um estudo em instituições públicas de ensino superior sobre a carência de melhorar os processos nestas organizações. A autora propõe um modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos, seguido de várias etapas. A primeira etapa seria planejar a organização para a ação, que em caso de instituições públicas, é crucial a compreensão dos objetivos da ação e o comprometimento de todos. Nesta etapa, é imprescindível a participação da alta direção da organização, que deve mostrar também interesse, além de um planejamento para a execução e condução dos trabalhos. Esta apresentação poderá ser realizada em reunião com todos os servidores envolvidos, para que seja explanado sobre os objetivos principais, dos conceitos de processo, do aumento da qualidade do serviço e tirar dúvidas dos funcionários, diminuindo qualquer insegurança quanto às mudanças propostas.

Biazzi (2007) sugere que as demais etapas devem ocorrer simultaneamente, para que se obtenha melhores resultados durante a ação de intervenção. Na etapa dois, ocorre o estudo e implantação de melhorias nos processos, abrangendo a identificação, mapeamento, sugestão de melhoria e sua implantação. Nesta etapa, após a identificação dos processos, ocorre a priorização e seleção dos processos críticos, com o seu mapeamento detalhado. Na sequência, são definidas as metas e os indicadores de desempenho. Caso a meta não tenha sido alcançada, identificam-se as causas e apresentam-se as propostas. Esta proposta pode ser o redesenho do processo ou apenas as implantações sugeridas.

Em paralelo à etapa dois, é proposto à realização da etapa três, que trata da capacitação da organização, e objetiva explicar os conceitos e técnicas que serão utilizados pelos servidores nesta ação de intervenção. Na etapa quatro, deverá ocorrer a divulgação dos

resultados alcançados, de maneira que isso contribua para motivar a continuidade dos trabalhos e engajamento dos servidores. Por fim, na etapa cinco é criado o Grupo Interno de Qualidade e Processos, formado por funcionários da organização, que serão responsáveis pela continuidade dos trabalhos, após a saída da equipe técnica (consultores externos). Como foi formado ainda na fase de implantação de melhorias, será responsável pela aplicação do conhecimento adquirido durante a ação de intervenção, na análise de outros processos ou na melhoria contínua de outros processos críticos identificados.

Neste estudo apresentado por Biazzi (2007), ressalta-se que deve ser dado foco na participação dos servidores nas etapas dois, três e quatro, com a finalidade de influenciar positivamente uma mudança cultural na organização na forma de conduzir seus trabalhos, pois a motivação é um fator fundamental para o êxito de ações de melhoria no serviço público, sendo a falta ou insuficiência, uma falha que precisa ser trabalhada. Observa-se ainda que projetos de melhoria podem ter longa duração e ocorrer em vários departamentos em momentos diferentes. Quanto aos resultados, devem ser reportados a todos os envolvidos e não somente à alta direção, de maneira que todos possam ter conhecimento do aumento da eficiência e resultados positivos com as melhorias implantadas nos processos.

Na Figura 2, apresenta-se a representação das etapas sugeridas por Biazzi (2007).

Figura 2-Etapas sugeridas por Biazzi (2007).



Fonte: Biazzi (2007)

Desta forma, Biazzi (2007) destaca a necessidade do aperfeiçoamento dos processos com vistas à implantação de melhorias em Instituições Públicas de Ensino Superior, com prioridade nos processos administrativos. O modelo proposto pela autora deve ter uma abordagem flexível, de acordo com as necessidades de cada processo; deve abranger dimensões além da de processos, como os papéis e responsabilidades das pessoas e o modo de

organização do trabalho, além de considerar a utilização de tecnologias de informação e a divulgação do modelo.

Em estudo realizado na Universidade Federal de Brasília, por Carvalho (2015), a autora apresentou uma visão geral da organização, e o objetivo foi apontar aspectos que contribuam com a implantação da gestão por processos adotada pela Diretoria de Processos Organizacionais da UnB. Neste sentido, trouxe alguns achados e considerações importantes sobre o gerenciamento de processos em Instituições Públicas.

A Universidade Federal de Brasília possui uma unidade, chamada de Diretoria de Processos Organizacionais - DPR, que tem como competência realizar estudos e análises para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão por processos e racionalização organizacional; definir e manter padrões, metodologias e ferramentas para o gerenciamento de processos e promover sua adoção na organização; guardar o conhecimento sobre os processos da organização e disseminar e capacitar nas práticas recomendadas para gerenciamento de processos (Carvalho, 2015).

Na pesquisa realizada, Carvalho (2015) apontou que a DPR - Diretoria de Processos Organizacionais utilizava o BPM (*Business Process Management*) como técnica para gerenciamento dos processos da Universidade de Brasília. Seguindo esta orientação, utilizava-se o software *BizAgiModeler*, que possibilitava a criação de fluxogramas, mapas mentais, diagramas e a organização de vários processos e as relações existentes em cada etapa.

Segundo Carvalho (2015) inicialmente observou-se que não houve uma metodologia para a implementação da gestão por processos e para a padronização de procedimentos para o mapeamento dos processos, de modo que esses eram feitos de maneira isolada e sem o devido alinhamento com o planejamento estratégico, pois não foram estabelecidas políticas de atuação e integração da Diretoria de Processos Organizacionais com as demais unidades da UnB.

Somente a partir de 2014 a Instituição passou a dar foco em uma metodologia de implementação da gestão por processos na Instituição e criação do escritório de processos. Nesse sentido, os próximos passos foram: a criação de instrumentos para levantamento de processos atuais (*as is*); dinâmica dos processos; homologação do processo atual (*as is*), criação de instrumentos para identificação de rupturas e melhorias, plano de implantação do novo processo, testes e ajuste da nova forma de trabalho ao novo processo. Isso resultou em uma metodologia para mapeamento e modelagem de processos utilizada com a identificação dos processos considerados críticos (Carvalho, 2015).

A necessidade adotar um novo modelo de gestão que proporcione à Instituição ter uma gestão mais flexível e eficiente, gerando um serviço de melhor qualidade no atendimento

às necessidades do cidadão, contribuiu para adoção da gestão por processos na UnB. Para isso, tomou-se algumas medidas como: sensibilização da alta administração e demais áreas; disseminação da cultura de gestão por processos; institucionalização do modelo; criação do escritório de processos; utilização de uma metodologia para mapeamento de processos; e formação e capacitação de equipe (Carvalho, 2015).

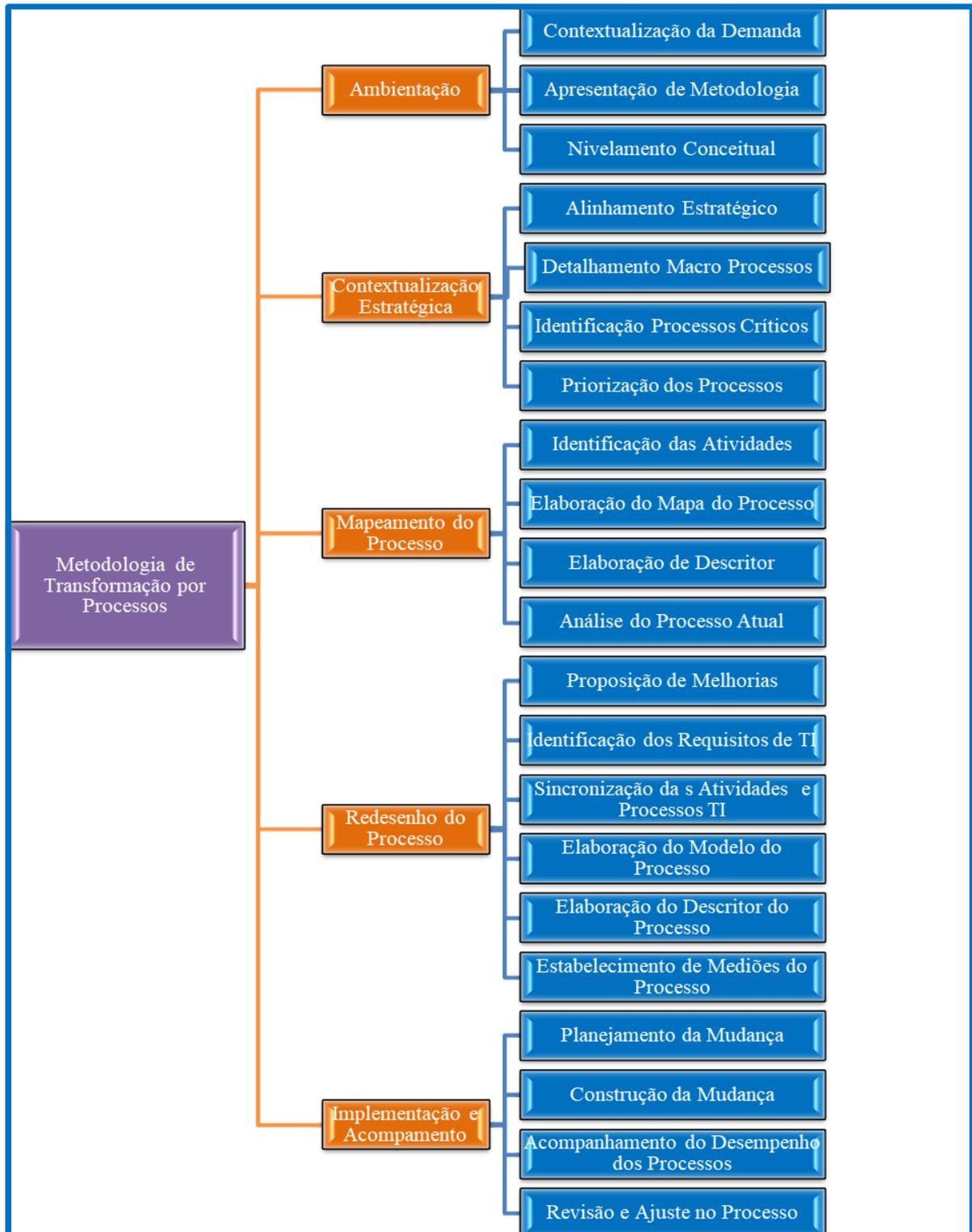
Segundo Carvalho (2015) contribuiu para a iniciativa da gestão por processos na Universidade Federal de Brasília, a busca de um modelo de gestão capaz de se adequar às mudanças sociais, políticas e tecnológicas. Esse modelo deveria apresentar ao mesmo tempo uma estrutura flexível, qualidade nos serviços prestados, melhoria contínua dos processos organizacionais, integração entre sistemas de informação e interdependência entre departamentos.

Desta forma, a adoção da gestão por processos teve como objetivo mapear os processos organizacionais, estipular melhorias e monitorá-los com foco no alcance dos resultados e cumprimento dos seus desafios institucionais, de maneira que fosse possível o conhecimento dos próprios processos e o alcance da excelência em gestão (Carvalho, 2015).

Carvalho (2015) destaca que a gestão baseada em uma visão por processos, é necessário analisar os processos de forma transversal, saber como os processos fluem e funcionam, capacitar servidores para a utilização de metodologias e padrões para mapeamento e modelagem dos processos, fazendo com que se sintam responsáveis pelos processos e sua gestão.

Para a implantação da gestão por processos na UnB, a Diretoria de Processos Organizacionais (DPR) baseou-se no modelo de Albuquerque e Rocha (2007), sintetizado na figura 3.

Figura 3-Modelo de Gestão por Processos na Universidade de Brasília – UNB.



Fonte: Elaborada pela autora.

A fase 1-Ambientação é composta por três etapas: contextualização da demanda, apresentação da metodologia, nivelamento conceitual.

A fase 2-Contextualização Estratégica é composta por quatro etapas: alinhamento estratégico, detalhamento dos macroprocessos, identificação dos processos críticos e priorização dos processos.

A fase 3-Mapeamento do Processo é composta por quatro etapas: identificação das atividades, elaboração do mapa do processo, elaboração de descritor, análise do processo atual.

A fase 4-Redesenho do Processo é composta por seis etapas: Proposição de melhorias, identificação dos requisitos de TI, sincronização das atividades, processos e TI, elaboração do modelo do processo, elaboração do descritor do processo, estabelecimento de medições do processo.

A fase 5-Implementação e Acompanhamento-é composta por quatro etapas: Planejamento da Mudança, Construção da Mudança, Acompanhamento do Desempenho dos Processos, Revisão e Ajustes no Processo.

Carvalho (2015) ressalta que metodologia de implementação da gestão por processos da UnB foi bem estruturada e completa, auxiliando os gestores da Universidade e todos os demais envolvidos a entender seus processos, documentá-los, identificar os problemas e sugerir melhorias para sua otimização. Desta forma, de 2013 até outubro de 2015, foram mapeados e modelados 23 processos críticos identificados nas áreas estratégicas que compõem os macroprocessos de apoio.

Ressalta-se que no estudo realizado por Carvalho (2015) não constam informações relativas à identificação e mapeamento de processos críticos relacionados aos macroprocessos finalísticos, porém, esses são impactados diretamente pelos processos críticos que compõem os macroprocessos de apoio.

Por fim, Carvalho (2015) aponta uma gama de vantagens na implantação da gestão por processos em Instituições Públicas: integração entre as unidades organizacionais; alinhamento entre tecnologia da informação e processos; prestação de serviço de melhor qualidade, que satisfaça às exigências dos clientes; melhoria contínua dos processos e dos serviços; e transparência das informações.

Destaca-se ainda que foram encontradas algumas dificuldades para implantação da metodologia na UnB, como: falta de plano de comunicação institucional; ausência de padronização na comunicação das unidades com o público; inadequação qualitativa e quantitativa da infraestrutura física e tecnológica para o novo contexto sociocultural; espaço físico e infraestrutura inadequados; ineficiência dos processos administrativos e organizacionais; alta rotatividade de servidores, em função de capacitação insuficiente e

precárias condições de trabalho; falta de coesão interna e visão institucional; resistência a mudanças e ao funcionamento pessoal; e fragilidade de governança (Carvalho, 2015).

Em outro estudo realizado no Instituto Federal de Brasília – IFB, especificamente aplicado ao Campus Samambaia, Souza (2016) aborda o tema gerenciamento de processos, apresentando um estudo que inclui uma análise sobre quatro dimensões: ausência da gestão de processos, percepção da necessidade de gerenciamento de processos, identificação de processos e a elaboração de uma metodologia de gerenciamento de processos.

A primeira aborda a dimensão que demonstra as fragilidades da organização em não se trabalhar e melhorar os processos. A segunda apresenta os fatores necessários para a gestão de processos. A terceira refere-se à identificação dos processos e dos críticos do *Campus* e quarta propõe o modelo piloto para a gestão de processos do *Campus* (Souza, 2016).

Essas três dimensões por sua vez foram divididas em treze categorias conforme descrito no quadro 6, juntamente com os objetivos de cada uma.

Quadro 6 - Dimensões, categorias e objetivos propostos por Souza (2016).

Dimensões	Categorias	Objetivos específicos
1ª - Ausência da gestão de processos	Ausência de procedimentos	Evidenciar ausência da gestão de processos do IFB Campus Samambaia
	Lacunas na comunicação intersetorial	
	Conhecimento tácito	
	Execução em contingenciamento	
	Dificuldades na execução de rotinas	Caracterizar deficiências na execução dos processos de trabalho do IFB Campus Samambaia
	Escassez de recursos	
	Falta de disseminação de processos de trabalho	
2ª - Percepção da necessidade de gerenciamento de processos	Consciência dos benefícios da gestão de processos	Identificar necessidade de gerenciamento de processos
	Percepção da necessidade do gerenciamento de processos	
	Iniciativas do setor em mapear ou documentar processos	
	Necessidade de disseminação de processos de trabalho	
3ª - Identificação de processos	Identificar processos dos setores do Campus	Identificar os processos dos setores do IFB Campus Samambaia.
	Identificar processos críticos do Campus	Identificar os processos críticos do IFB Campus
Objetivo: Elaborar metodologia de gerenciamento de processos, para o IFB Campus Samambaia		

De acordo com pesquisa realizada por Souza (2016) em relação à primeira dimensão abordada, que trata da ausência da gestão de processos, foram apontados os seguintes pontos: falhas são resultados da ausência de procedimentos e isso acarreta morosidade, elevação de custos, falta de visibilidade e controle sobre os procedimentos. Nesse sentido, as essas dificuldades encontradas denotam que poderiam ser corrigidas, ou diminuídas pelo gerenciamento de processos, definição de rotinas e fluxos de processos para essas áreas.

A falta de comunicação, falta de integração entre servidores, desconhecimento de rotinas, inobservância de prazos, falta de interação entre as áreas, também são fatores que interferem no desempenho dos processos. Foram identificados ainda a necessidade de documentar processos, desconhecimento da legislação, e um regra para a priorização de processos (Souza, 2016).

Segundo Souza (2016) a ausência da gestão de processos é percebida na execução de rotinas, com servidores sobrecarregados de tarefas, que o quantitativo é reduzido, o que torna a segregação de funções mais difícil. Para o autor, isso dificulta o andamento dos processos e prejudica a Instituição em relação à falta de procedimentos e normas.

Aponta ainda o estudo de Souza (2016) a escassez de recursos, incluindo recursos humanos, de estrutura física, de normas que regulamentam determinado assunto e de procedimentos de execução de tarefas diárias que prejudicam a operacionalização de rotinas do dia a dia dos servidores do Campus – Samambaia.

Outro fator indicado pelo autor é a falta de disseminação de processos de trabalho, que se traduz no não conhecimento de etapas dos processos pelas demais unidades organizacionais do Instituto, prejudicando andamento dos processos dos setores e limitando a interação das demais áreas umas com as outras, fazendo com que operem separadamente das demais (Souza, 2016).

Neste sentido, depois de descritos as causas que caracterizam a ausência de gestão por processos na Instituição, Souza (2016) aponta os fatores necessários à gestão: consciência dos benefícios da gestão de processos; percepção da necessidade do gerenciamento de processos; iniciativas do setor em mapear ou documentar processos; e, necessidade de disseminação de processos de trabalho.

Em relação à percepção da necessidade do gerenciamento de processos, Souza (2016) aponta que há relatos que não há um fluxo para entender como o processo deve ocorrer, que a documentação padrão é escassa, não há mapeamento e uma documentação a ser seguida. Neste sentido deduz-se que os servidores sentem a necessidade de uma padronização

que possa contribuir para a execução das tarefas do dia a dia, ou seja, comentavam como deveria ser a execução, embora, sem ter certeza que estava correto, até que sentem falta da consolidação da gestão dos processos de trabalho do *Campus*.

Destaca-se que foram realizadas algumas melhorias nos processos, com documentação e desenho dos fluxos existentes, tendo sido consideradas ainda incipientes, mas torna-se necessário a participação dos executores do processo nesta ação de mapeamento e desenho para que as melhorias sejam de fato implementadas (Souza, 2016).

Além disso, faz-se necessário a disseminação de processos de trabalho para uma maior visibilidade aos processos. Mapear faz com outras áreas passem a conhecer a rotina de outras unidades organizacionais e os processos de outros departamentos, com essa prática, depreende-se que a instituição passe a ser percebida pelos setores como um sistema, como uma pequena parte que pertence a um conjunto maior (Souza, 2016).

Na análise da dimensão que trata sobre a identificação dos processos, Souza (2016) identificou os processos e os macroprocessos que compõem cada coordenação do *Campus* Samambaia. Esta ordenação ocorreu em duas grandes áreas: a área administrativa, subdividida em cinco coordenações e a área de ensino, subdividida em sete coordenações. Realizada a listagem de processos nestas duas áreas, foram mapeados dezoito macroprocessos e setenta e oito processos na área administrativa, e vinte macroprocessos e oitenta e um processos referentes à área de ensino. A partir daí, também foram identificados os processos críticos, de maneira que fossem tratados com prioridade.

Por fim, Souza (2016) destaca que o *Campus* Samambaia não gerencia seus processos utilizando uma metodologia apropriada, apenas tem ações isoladas e que não refletem ganhos mensuráveis. A partir desse ponto, o autor apresenta a proposta de um modelo para a gestão de processos, composta por oito fases: 1. Análise do ambiente; 2. Identificação de processo; 3. Mapeamento de processo; 4. Análise e diagnóstico de processo; 5. Desenho da proposta de processo padrão; 6. Disseminação do processo padrão (pactuação); 7. Monitoramento e controle e 8. Melhoria contínua.

Em outro estudo realizado por Koch (2016), o autor apontou a utilização do *BPM* (*Business Process management*) pelas Instituições Federais de Ensino Superior para gerenciamento dos seus processos dentro da esfera administrativa, incluindo as Universidades e Institutos Federais. O objetivo principal era verificar o grau de utilização desta ferramenta.

A pesquisa de Koch (2016) foi aplicada de duas formas. A primeira foi aplicada nas Instituições de Ensino Superior que utilizam o *BPM* (*Business Process management*) e a segunda foi aplicada em Instituições que não utilizam a ferramenta. Dentro dos conceitos

trazidos pelo *BPM*, foram abordados temas relacionados ao Programa Nacional de Melhoria da Gestão Pública, utilização do *BPM* (*Business Process management*), cadeia de valor na organização, identificação dos macroprocessos, existência de um escritório de processos, capacitação de servidores, avaliação de desempenho, mapeamento, proposta de melhoria, utilização de manuais, procedimentos padrões, gerenciamento eletrônico de documentos, uso de tecnologias na automatização de processos e divulgação.

Como resultado da primeira pesquisa, Koch (2016) destaca que a utilização do *BPM* (*Business Process management*) ainda era recente e estava em fase de implantação. Os macroprocessos ainda estavam sendo definidos, para a consolidação e mapeamento dos processos, assim como a nomeação de servidores para trabalharem exclusivamente nesta ação.

Koch (2016) apontou que a maturidade da maioria das instituições pesquisadas ainda estava na fase inicial, em fase de avaliação e planejamento, pois poucas evoluíram para a constituição de um escritório de processos, e conseqüente para a implantação de projetos de melhoria. Isso se deu em razão de algumas dificuldades como a resistência da alta gestão, falta de incentivos, resistência dos servidores à mudança e reclamações em relação à falta de capacitação dos servidores.

Em relação à segunda pesquisa aplicada em instituições que não utilizam o *BPM*, Koch (2016) destacou o desconhecimento do Programa Nacional de Melhoria na Gestão Pública – GESPÚBLICA, por 90% dos respondentes, o que mostrou a necessidade de capacitação dos servidores. Apesar de não utilizarem o *BPM* para gestão dos seus processos, foi identificado que 20% das IFES trabalham com processos mapeados (KOCH, 2016).

Koch (2016) apresentou as dificuldades apontadas pelas IFES para não adotar o *BPM* para a Gestão por Processos, como a falta de iniciativa, planejamento, a cultura do serviço público e a relutância da gestão em incentivar novos métodos de trabalho.

Em outro estudo realizado na Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Miguel (2015) tratou de uma proposta de metodologia para implantação do *BPM* (*Business Process management*) como forma de orientar e desenvolver, sustentavelmente, a inserção de boas práticas nas ações de gestão nesta instituição. Nesta proposta, a metodologia foi elaborada com base em fases de atuação, associadas aos atores responsáveis por cada etapa, resultando num ciclo a ser cumprido a cada exercício de gestão, com duração de um ano.

Neste sentido, este autor dividiu esse ciclo metodológico em três fundamentos (Governança de Processos, Modelagem e Inovação dos Processos e Gestão dos Processos no dia-a-dia e melhoria), que por sua vez, possuíam uma sequência de atividades, requisitos e

responsáveis respectivos que, no todo, completavam o ciclo de processos de BPM para a UFPE.

Na primeira etapa do modelo apresentado por Miguel, o autor sugere construir a estrutura que servirá de base para a governança de processos na UFPE, com a elaboração, implantação e controle de toda política que nortearão as ações da nova abordagem de BPM, assim como as regras e diretrizes, todos os tipos de procedimentos adotados relativos e as ferramentas utilizadas. Essa estrutura inicia-se com o Escritório de Processos, responsável pela Governança de Processos, como o papel de reunir, discutir e propor todos os aspectos relacionados, desde o alinhamento com a estratégia até a definição da estrutura funcional da nova abordagem proposta.

Nesta fase foi reunido um grupo de 15 (quinze) profissionais atuantes nos três campi da Universidade com conhecimentos sobre Gestão de Processos, participação em procedimentos inovadores e ampla experiência sobre a estratégia, gestão, objetivos, metas e valores da UFPE. Esses profissionais contribuíram com a elaboração da Cadeia de Valores da Instituição, a definição dos processos prioritários e a forma de atuação alinhados à Estratégia Organizacional.

Miguel (2015) destaca que para a implantação do BPM deve existir o alinhamento integrado de práticas de melhorias de processos à estratégia corporativa e que este projeto deve constar no planejamento estratégico da organização, de forma que possa viabilizar a tradução dos objetivos estabelecidos pela alta direção e os meios de execução almejados. Após esse alinhamento, serão eleitos os processos prioritários a serem trabalhados a cada Ciclo de Atuação da Gestão de Processos. Para isso, foi utilizada a ferramenta de qualidade denominada Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência, também conhecida como Matriz GUT, ferramenta desenvolvida por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe em 1981.

Miguel (2015) salienta ainda que definidos os objetivos da Governança de Processos dentro da instituição que é responsável de forma geral pelo acompanhamento da condução direta, execução e controle de processos, deve ser definida uma cadeia de valor para os processos. Desta forma, é possível compreender a importância relativa entre os processos, sua inter-relação, que permitam a integração e alinhamento, a identificação da importância relativa entre os processos da instituição, priorizando os projetos de melhoria e o desenvolvimento de indicadores de desempenhos consistentes.

Destaca-se ainda na metodologia apresentada por Miguel (2015) a importância da criação dos papéis especializados e novas responsabilidades, para que as tomadas de decisão estruturada não fiquem limitadas aos setores funcionais, dando margem a ineficiência e

rupturas de processos decisórios e executivo nos mais diversos níveis. É necessário uma sólida integração horizontalizada do trabalho.

Desta forma, Miguel sugeriu a definição de papéis e responsabilidades conforme descritos no quadro abaixo (Quadro 7).

Quadro 7-Papéis e responsabilidades trazidos por Miguel (2015).

Papéis	Responsabilidades
Patrocinador	Definir visão e direção para BPM dentro da Organização; Apoiar as iniciativas relacionadas; Fazer cumprir as decisões de Gestão de Processos necessárias para o êxito das ações.
Grupo de Trabalho de Gestão de Processos	Definir a Cadeia de Valores da UFPE; Estabelecer os primeiros processos a serem trabalhados; Alinhar a Gestão de Processos à Estratégia Organizacional.
Comitê de Gestão de Processos	Direcionar os gestores das áreas funcionais sobre as decisões tomadas; Negociar as possíveis divergências e conflitos de prioridades que possam surgir entre os gestores funcionais; Propor ações para sensibilizar os gestores e os colaboradores da Universidade sobre a importância da Unidade de Gestão de Processos; Definir as ações de capacitação necessárias aos servidores, bem como a infraestrutura, os modelos e os métodos que serão utilizados na Unidade de Gestão de Processos; Definir a política de funcionamento do Escritório de Processos; Determinar quais os processos prioritários que deverão ser trabalhados pelo Escritório de Processos e demais áreas funcionais envolvidas; Opinar sobre os manuais, procedimentos e documentações, acerca dos processos realizados na gestão universitária, elaborados pela Unidade de Gestão de Processos
Escritório de Processos	Ser responsável pela governança de processos; Definir princípios, práticas, padrões, modelo de atuação, metodologia, indicadores e ferramentas de BPM; Oferecer instruções sobre uso de ferramentas e métodos consolidados entre os especialistas da área; Divulgar e Orientar sobre as melhores práticas utilizadas no gerenciamento de processos através de cursos, workshops e treinamentos; Comunicar para melhor difundir a cultura de BPM na UFPE; Manter e atualizar um repositório de processos.
Equipe de Gestão de Processos em cada Unidade	Controlar e Priorizar os respectivos processos gerenciais; Dar suporte ao gestor nos assuntos relacionados ao BPM; Realizar o desenho dos processos da Unidade; Realizar análise de desempenho e de impacto; Participar das reuniões de acompanhamento realizadas sob orientação do Escritório de Processos; Implementar as mudanças em processos advindas da sistematização aplicada.

Para que seja possível a implantação da metodologia proposta por Miguel (2015), ressalta-se a criação de uma estrutura híbrida, que seja capaz de conciliar a dimensão organizacional com a dimensão funcional, pois essas estruturas darão suporte à gestão orientadas por processos.

Em relação à gestão de melhoria e inovação dos processos, Miguel (2015) propõe a modelagem e desenho dos processos, para o conhecimento do processo como um todo, de “ponta-a-ponta”, através de uma completa interação e compreensão de todas as áreas funcionais envolvidas e suas respectivas atribuições. Para isso é necessário a: a estruturação e formalização de todas as especificações para os novos processos de negócio ajustados à nova realidade de gestão, meios de estabelecimento dos objetivos de desempenho, determinação das plataformas tecnológicas, controles operacionais e a relevância da integração com outros processos.

Desta maneira, foi feito um plano de melhorias e redesenho dos processos, alinhado com a estratégia e objetivos almejados. Desenhado o modelo do processo ideal, as sugestões de mudanças serão listadas, avaliadas, priorizadas, redesenhadas e homologadas para depois serem implantadas.

Para a implantação, Miguel (2015) sugere a adoção de uma modelagem, adotando um modelo de notação para facilitar a comunicação, uniformizar as ações e procedimentos, gerando consistência nos processos desenhados e permitindo o uso dos modelos de processos em diferentes plataformas de outros tipos de ferramentas. Nesse caso, o modelo de notação escolhido foi o BPMN. Para isso, foi utilizado o *software* de diagramação de processos *Bizagi Modeler*, que é uma solução integrada que implementa a automação e monitoramento dos processos de negócio para a notação escolhida.

A proposta apresentada por Miguel (2015) contempla o estabelecimento de indicadores de desempenho, para a mensuração da implementação e desenvolvimento da gestão de processos. Para isso, o autor sugeriu ferramentas de *Business Intelligence* (BI), com o objetivo de suprimento de informações capazes de fornecer um importante *feedback* às atividades de otimização e planejamento. Neste caso, a ferramenta indicada foi o *software QuickView*, que reúne em uma única plataforma diversos tipos de análises e informações a depender do interesse de cada gestor, podendo capturar dados dos mais diferentes tipos de plataformas utilizados na Instituição.

Vale ressaltar que Miguel aponta a importância de documentar, oficializar e tornar públicas as ações propostas. Para isso sugeriu a criação de um site para o do Escritório de Processos da UFPE e um modelo de portaria de criação do Comitê de Gestão.

Por fim Miguel (2015) apresenta um Plano de Ação como forma de viabilizar e melhor estruturar a para implantação da metodologia do BPM na Universidade Federal de Pernambuco, dividido entre as Fases de Planejamento, Execução e Verificação.

No plano de ação, a fase de planejamento define-se o que será feito, quem será o responsável, como deverá ser feito, quando ocorrerá a ação e o status de cada item proposto. A fase de execução apresenta a data da realização e acompanhamento das atividades, enquanto na fase de verificação, são apurados os resultados esperados para cada ação e verificados possíveis problemas que possam surgir impedindo a execução das atividades. Este plano foi programado para ter sido colocado em prática no exercício de 2016, sendo de responsabilidade do Escritório de Processos o seu monitoramento e acompanhamento.

No próximo tópico apresenta-se o conceito de *Stakeholders*, que podem ser definidos com as partes interessadas no processo e que podem ter ligação direta ou não com a organização, processos e objetivos.

2.8 O Papel dos Stakeholders

Entre as muitas partes de uma organização, há um componente primordial para a sua existência que são as pessoas. Esses indivíduos possuem as mais variadas características, interesses e necessidades distintas, e estão vinculados diretamente com as suas atividades, negócios, objetivos ou são afetadas por estes motivos.

Essas pessoas são chamadas *stakeholders*, que podem ser definidos como público de interesse ou grupo de indivíduos integrantes da organização ou não, representados pelos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, governo, comunidade, entre outros, e que a empresa busca satisfazer para atender aos seus objetivos estratégicos, como forma de melhorar o desempenho e aumentar a competitividade (Goldschmidt; Rocha; Cardoso, 2010).

Para Amaral e Magalhães (2000) dentro do contexto do ensino superior, *stakeholders* são as pessoas ou entidades que têm legítimo interesse no ensino superior ou algum direito de intervenção. Seriam os alunos, pais, empregadores, o Estado, a sociedade e as próprias instituições e que por isso, tem importância e podem influenciar na ação destas.

Conforme citam Goldschmidt, Rocha e Cardoso (2010) os *stakeholders* representam três tipos de interesses diferentes; o interesse em propriedade, que significa possíveis ganhos relacionados ao valor da empresa e suas atividades; o interesse econômico, traduzindo-se uma relação econômica; e o interesse social, quando o stakeholder não estando vinculado diretamente à organização, importa-se em garantir um comportamento socialmente responsável pela empresa ou instituição.

Há que se mencionar ainda, que os *stakeholders* exercem influência dentro da organização. Esta influência pode ser representada pelo poder formal, quando é possível o

stakeholder tomar decisões em nome da organização por um direito legal ou contratual; econômico, quando o stakeholder detém algo que a organização considera relevante ou de grande valor, como serviços, produtos e mão de obra; ou poder político, que se traduz na capacidade de persuadir legisladores, a sociedade e instituições como órgãos reguladores por exemplo, exercendo influência nos comportamentos desses grupos (Goldschmidt; Rocha; Cardoso, 2010).

Gil (2016) aponta que é necessário identificar quais os *stakeholders* mais importantes na organização, quanto ao seu poder, legitimidade e urgência, firmar diálogo e identificar suas necessidades e demandas em relação à organização, priorizando os mais relevantes, pois não é sempre que todos serão atendidas, e outros poderão rejeitar atendimento, o que implica dizer enquanto poder e autoridade serão concedidos a estes indivíduos, de maneira que isso possa constringer as ações da administração.

Destaca-se que é necessário identificar e avaliar a importância das pessoas chave na organização, que podem influenciar tanto positivamente quanto negativamente na condução de um negócio, projeto ou atividade, considerando a volatilidade das posições de influência e os seus relacionamentos, e criar oportunidades para contato direto com os *stakeholders*, de maneira que seja possível traçar estratégias para obter o melhor resultado, minimizando obstáculos e riscos para uma boa gestão (Goldschmidt; Rocha; Cardoso, 2010).

Neste sentido, fica claro a importância de uma estratégia de relacionamento com os *stakeholders*, que possuem demandas e características diferentes na organização, e isso deve ser considerado. As críticas e sugestões, a partir destes indivíduos, devem ser levadas em consideração para que seja possível desenvolver planos de melhoria que contemplem as necessidades desse grupo (Goldschmidt; Rocha; Cardoso, 2010).

Para Ribeiro (2013) é primordial identificar os atores-chaves, chamados *stakeholders* na organização e fazer uma análise sobre seus posicionamentos, identificando os seus interesses, riscos e oportunidades para a condução de ações e projetos. É necessário apontar os conflitos de interesse que possam existir, a possibilidade de construir relações e viabilizar parcerias, minimizar resistências ou elaborar estratégias para melhorar a implantação de ações e avaliar a adequação de participação de cada *stakeholder* na tomada de decisões.

2.9 A Eficiência na Administração Pública Brasileira

Desde o final do século XX, as organizações sofreram significativas alterações em suas estruturas, processos e a forma de se relacionar com o mercado. A globalização e as transformações tecnológicas que ocorreram em várias áreas influenciaram a gestão em todos

os órgãos. As instituições públicas brasileiras não ficaram avessas a esse movimento. Com o objetivo de adotar um modelo de administração gerencial, focada para o cidadão e para ganhos de melhores resultados, em 1995, Luis Carlos Bresser Pereira, Ministro do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) deu início a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. Desta maneira, buscou-se uma nova maneira de conduzir a máquina pública, focada na prestação de serviços de qualidade, com maior efetividade e eficiência na execução de atividades e ações.

Dando sequência na modernização da máquina pública, em 1998 foi editada a Emenda Constitucional nº 19, que trouxe novas normas e princípios para a Administração Pública, servidores e agentes políticos, e orientações para o controle de despesas e finanças públicas. Neste sentido, a eficiência veio complementar os princípios constitucionais já expressos no Art. 37, e direcionar as ações da reforma administrativa. Desta forma, o princípio da eficiência buscou um modelo de administração pública voltada para resultados e com maior qualidade.

Além disso, a reforma trazida pela EC nº 19/1998 alterou a estabilidade do servidor público, uma vez que o ingresso ao serviço público foi regulamentado pela Constituição Federal de 1988, tornando o concurso público obrigatório para admissão. Este novo dispositivo regulamentou também o regime de remuneração dos agentes públicos e trouxe modificações para a gestão gerencial da administração pública (Silva, 1999).

Neste sentido, a EC nº 19/1998 veio com o objetivo de promover e estimular a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos pela administração pública, tentando viabilizar o próprio fortalecimento da administração pública direta e descentralizar as atividades não-exclusivas do Estado, por intermédio de outras instituições como as agências autônomas e organizações sociais dirigidas por contratos de gestão (Silva, 1999).

Em seguida, visando melhorar a qualidade dos serviços públicos disponíveis à população e o aumento da competitividade no País, com a consolidação de uma administração pública profissional e com novas abordagens de gerenciamento, o Governo Federal elaborou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização-GESPÚBLICA, com a publicação do Decreto nº 5378, de 23 de fevereiro de 2005. Entre os principais objetivos desse programa estão o incentivo à desburocratização, promoção da governança, aumento da eficiência, garantia da eficácia e efetividade da ação governamental e a gestão democrática, participativa, transparente e ética. Para o atendimento desses objetivos, faz-se necessário o apoio técnico, orientação e capacitação aos órgãos da administração pública, simplificação de procedimentos e normas, desenvolvimento de modelo de excelência em gestão pública para a melhoria da

qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal (Brasil, 2005).

Desta maneira, duas ações foram priorizadas. A primeira, voltada para a desregulamentação de normas (leis/decretos, portarias, atos normativos etc.), que ditam e interferem nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão; e a segunda, voltada à simplificação de processos, procedimentos, rotinas e atividades, em que acabam gerando fluxos incoerentes na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pelo Estado (Brasil, 2005).

Dentro do Programa GESPÚBLICA, o Governo Federal criou o Guia D Simplificação, que foi elaborado para auxiliar as organizações públicas em seus processos e normas, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços. O Guia trata-se de uma ferramenta prática, de orientação e análise para a melhoria dos processos organizacionais e apresenta uma sequência lógica de dez passos, divididos em quatro etapas que compreendem: 1) Planejamento da Simplificação; 2) Mapeamento do Processo; 3) Análise e Melhoria dos Processos e 4) Implementação das Melhorias. Para facilitar a disseminação do Guia, foram disponibilizados apresentações e cursos de capacitação no endereço eletrônico do GESPÚBLICA (Brasil, 2005).

Com a publicação do Decreto 6.932/ 2009, que visava simplificar o atendimento ao cidadão, e trouxe a “Carta de Serviços ao Cidadão”, o Governo Federal assumiu o compromisso de prestar serviços de qualidade, e para isso, tornou-se obrigatória a aplicação de pesquisas periódicas de satisfação junto aos usuários, buscando identificar lacunas e deficiências na prestação do serviço ao cidadão. Neste sentido, a gestão de processos está diretamente relacionada com a implementação da Carta de Serviços ao Cidadão, pois a obtenção de resultados é prioridade neste novo modelo de gestão (Brasil, 2011).

Na continuidade deste novo modelo de gerenciamento, em 2011, o Governo Federal lançou o Guia de Gestão de Processos de Governo, que trouxe novas orientações de suporte à gestão de processos, e incluíam um gama de conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócios para auxiliarem os servidores no desenvolvimento e melhoria de modelos de processos (Brasil, 2011).

Este guia surgiu da necessidade de integração da gestão de processos de negócio do Governo, e do compartilhamento de resultados entre instituições, além de incluir pessoas com experiências e perfis diversos, de vários órgãos do Governo (Brasil, 2011).

Dessa forma, com o gerenciamento dos processos é possível direcionar as ações dos responsáveis pela execução do trabalho das diretrizes estratégicas da organização pública, o

que contribui para atingimento dos objetivos. Assim, com as orientações trazidas na Carta de Serviços, a administração pública consegue direcionar os processos ao atendimento das necessidades destes agentes e os prestadores de serviço, modelando, automatizando e provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas (Brasil, 2011).

Entre os principais objetivos do Guia de Gestão de Processos de Governo estão: 1) Fornecer orientação conceitual e um conjunto de melhores práticas acerca de processos; 2) Compor um corpo de conhecimentos e orientações governamentais atreladas à Gestão de Processos de Negócios e 3) Apresentar um painel quanto à condução de iniciativas de Gestão de Processos nos órgãos do Governo (Brasil, 2011).

Na busca de aumentar a eficiência da Administração Pública, por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão, foi sancionada pelo Governo Federal em março de 2021 a Lei nº 14.129. Entre os seus principais princípios estão: a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis; a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços; o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública; a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço; o estímulo a ações educativas para qualificação dos servidores públicos para o uso das tecnologias digitais e para a inclusão digital da população; o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública; a promoção do desenvolvimento tecnológico e da inovação no setor público (Brasil, 2021).

2.10 A Legislação e a Carreira Docente em Instituições Federais de Ensino

A Constituição Federal de 1988, no Art. 37 regulamentou o ingresso no serviço público por concurso e estabeleceu os requisitos necessários para investidura em cargos públicos:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I – os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Em seguida, no ano de 1990, foi publicada a Lei nº 8.112, que trata do estatuto do servidor público civil no âmbito federal, incluindo as autarquias e fundações, e detalha os direitos e deveres, e regramento das formas de provimento e vacância do cargo público.

Sobre a carreira e cargos do Magistério Federal, em 2012 foi instituída a Lei nº 12.772, alterada posteriormente pela Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013, que alterou e estruturou o Plano de Carreiras e Cargos do Ensino Superior, abrangendo as Universidades Federais e Institutos Federais, apresenta como principais pontos:

- 1) A Carreira de Magistério Superior é estruturada em classes A, B, C, D e E e respectivos níveis de vencimento;
- 2) Denominação de acordo com a classe e titulação do ocupante do cargo;
 - Quando pertencente à Classe A, qualificado como Professor Adjunto A, se portador do título de doutor; Professor Assistente A, se portador do título de mestre; Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista;
 - Quando pertencente à Classe B, qualificado como Professor Assistente;
 - Quando pertencente à Classe C, qualificado como Professor Adjunto;
 - Quando pertencente à Classe D, qualificado como Professor Associado;
 - Quando pertencente à Classe E, qualificado como Professor Titular.

Apresenta-se no quadro 8, as classes, denominações e níveis de classificação dos cargos do Magistério Superior, nos quais estão divididos.

Quadro 8-Classes e Níveis dos Cargos da Carreira de Magistério Superior.

CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL
E	Titular	1
D	Associado	4
		3
		2
		1
C	Adjunto	4
		3
		2
		1

B	Assistente	2
		1
A	Adjunto-A - se Doutor	2
		1
	Assistente-A - se Mestre	2
		1
	Auxiliar - se Graduado ou Especialista	2
		1

Fonte: Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/112863.htm.

Visitado em: 28/07/2022.

Quanto ao ingresso na carreira de Magistério Superior, o docente sempre iniciará no cargo correspondente ao primeiro nível de vencimento da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos (Brasil, 2013).

O desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior se dá por progressão ou promoção funcional. A progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe. A promoção é a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente (Brasil, 2012).

Para a progressão é necessário o cumprimento de interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício em cada nível e aprovação em avaliação de desempenho. Para a promoção, além do cumprimento destes dois requisitos, quando a promoção ocorrer para classe D, é necessário o docente possuir o título de doutor, e a aprovação em processo de avaliação de desempenho. Para a promoção para a última classe E, de professor titular, deverá o docente ter cumprido o interstício de 24 (vinte e quatro) meses, possuir título de doutor, ser aprovado em avaliação de desempenho e lograr aprovação de memorial, que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou defesa de tese acadêmica inédita (Brasil, 2012).

Após o cumprimento e homologação do estágio probatório, que compreende três anos de efetivo exercício e aprovação de avaliação de desempenho no cargo, o docente poderá pedir aceleração de promoção para o nível inicial da classe B, com denominação de Professor Assistente, pela apresentação de titulação de mestre, ou para o nível inicial da Classe C, com denominação de Professor Adjunto, pela apresentação de titulação de doutor (Brasil, 2012).

No quadro 9, apresenta-se às Leis e Normativos expedidos pelo Governo Federal pertinente à carreira docente de ensino do Magistério Superior no Brasil.

Quadro 9-Normativos do Governo Federal.

Lei/Normativo	Órgão Expedidor	Disposições
CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1998	Poder Executivo Federal	Dispõe sobre a organização do Estado, a divisão dos Poderes, os direitos e garantias individuais e a ordem social e econômica.
LEI Nº 8.112 DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990	Poder Executivo Federal	Dispõe sobre regime jurídico dos servidores públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999	Poder Executivo Federal	Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.
LEI Nº 12.772, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012	Poder Executivo Federal	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior.
PORTARIA Nº 554, DE 20 DE JUNHO DE 2013	Ministério da Educação	Estabelece as diretrizes gerais para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.
LEI Nº 12.863, DE 24 DE SETEMBRO DE 2013	Poder Executivo Federal	Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.
PORTARIA Nº 982, DE 3 DE OUTUBRO DE 2013	Ministério da Educação	Estabelece as diretrizes gerais para fins de promoção à Classe E, com denominação de Professor Titular da Carreira do Magistério Superior e classe de Titular da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.
OFÍCIO CIRCULAR Nº 53/2018-MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Uniformização de entendimentos referentes à concessão de progressão funcional aos docentes das instituições federais de ensino.
NOTA TÉCNICA Nº 2556/2018-MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - Secretaria de Gestão de Pessoas	Uniformização de entendimentos referentes à concessão de progressão funcional aos docentes das instituições federais de ensino.
INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP/SEDGG/ME Nº 66, DE 16 DE SETEMBRO DE 2022	Ministério da Economia -Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital -Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal	Consolida as orientações expedidas pelo Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC quanto à concessão de progressão funcional e promoção aos servidores abrangidos pelos Decretos nºs 84.669, de 29 de abril de 1980, 94.664, de 23 de julho de 1987, 5.176, de 10 de agosto de 2004,

Lei/Normativo	Órgão Expedidor	Disposições
		6.530, de 4 de agosto de 2008, 7.629, de 30 de novembro de 2011, 7.806, de 17 de setembro de 2012, 8.107, de 6 de setembro de 2013, 8.150, de 10 de dezembro de 2013, 8.285, de 3 de julho de 2014, 8.423, de 30 de março de 2015, 8.435, de 22 de abril de 2015, e 9.366, de 8 de maio de 2018, e pelas Leis nºs 7.596, de 10 de abril de 1987, 10.410, de 11 de janeiro de 2002, 10.593, de 6 de dezembro de 2002, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.539, de 8 de novembro de 2007, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 12.094, de 19 de novembro de 2009, e 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

Fonte: Elaborado pela autora

Ressalta-se que as atividades administrativas são reguladas pela Lei nº 9.784/99, que estabelece as normas básicas sobre a execução do processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, e visa à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da organização. Esta Lei orienta como devem ser realizados e organizados os atos administrativos, para que sejam executados de forma padronizada, estruturados de maneira clara e eficiente, apontando as competências e responsabilidades de cada parte, e de acordo com os ditames da Lei.

A condução dos processos de progressão e promoção também são geridos sob este normativo, e obedecem aos seus princípios: legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa e contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

2.10.1 A Carreira Docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Com base na Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, Portaria 554/2013/MEC, e Portaria 982/2013/MEC em 2013 foi aprovado pelo Conselho Superior de Administração - CONSAD, órgão superior deliberativo e consultivo em matéria de Administração, Finanças, Orçamento, Legislação e Normas, as Resoluções nº116/CONSAD e nº 117/CONSAD, trazendo as diretrizes e orientações específicas para o processo de avaliação de desempenho

para fins de progressão e de promoção dos servidores docentes pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal da Universidade Federal de Rondônia.

Ressalta-se que cada Instituição de Ensino Superior vinculada ao Ministério da Educação – MEC têm legislações específicas que abordam as peculiaridades da realidade docente.

As Resoluções nº 116/CONSAD e nº 117/CONSAD trazem detalhadamente as regras e requisitos necessários à progressão e promoção docente, especificam todas as atividades e produções acadêmicas necessárias para a avaliação de desempenho, assim como os critérios para a formalização e operacionalização do processo, e define o quadro de atividades e pontuação para a avaliação docente.

A Resolução nº 116/CONSAD traz as orientações para a movimentação da carreira docente, tanto para progressão como para promoção, desde o ingresso no primeiro nível e classe cargo do docente, a classe A, de Professor Auxiliar até o a penúltima classe da carreira, a classe D e seu último nível, de Professor Associado. Além de ditar as regras para a aceleração da promoção, quando o docente poderá pular de nível desde que tenha obtido a titulação de mestre ou doutor e já ter sido aprovado no estágio probatório.

A Resolução nº 117/CONSAD trata especificamente da última classe da carreira docente, do Professor Titular e estabelece as diretrizes para o processo de avaliação de desempenho para fins de promoção à classe E.

No quadro 10, apresenta-se os Normativos expedidos pela Fundação Universidade Federal de Rondônia, pertinentes à carreira docente de ensino do Magistério Superior.

Quadro 10-Normativos da Fundação Universidade Federal.

Lei/Normativo	Órgão Expedidor	Disposições
RESOLUÇÃO 116/CONSAD, DE 24 DE DEZEMBRO DE 2013	Fundação Universidade Federal de Rondônia	Estabelece as diretrizes específicas para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores docentes pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal da Universidade Federal de Rondônia.
RESOLUÇÃO 117/CONSAD, DE 24 DE DEZEMBRO DE 2013	Fundação Universidade Federal de Rondônia	Estabelece as diretrizes específicas para o processo de avaliação de desempenho para fins de promoção à Classe E, com denominação de Professor Titular da Carreira do Magistério Superior e classe de Titular da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico dos servidores docentes pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal da Universidade Federal de Rondônia.

No tópico seguinte apresenta-se o modelo do processo de progressão docente e descreve-se o fluxo processual adotado pela Instituição.

2.10.2 Modelo e Fluxo Processual do Processo de Progressão e Promoção Funcional da Carreira Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia

A Análise dos Processos de Progressão e Promoção docente eram de responsabilidade da Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD-UNIR, que foi instituída pela Lei nº 12.772/2012, com membros eleitos por seus pares. Compete à CPPD, prestar assessoramento aos Conselhos Superiores e à Reitoria da UNIR, para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente, e umas das atribuições é a avaliação do desempenho para fins de progressão e promoção funcional docente.

A partir de 2014, devido a uma alteração na estrutura organizacional da Instituição superior, por determinação de autoridade superior, a responsabilidade pela análise dos processos de progressão e promoção docente passou a ser da Diretoria de Administração de Pessoal – DAP-UNIR. A CPPD é acionada a se manifestar em casos específicos, para consultas sobre matéria de sua competência, a fim de estabelecer interpretações, entendimentos e modos de fazer, acerca das disposições regimentais existentes.

Com o objetivo de padronizar as atividades administrativas, a Pró-Reitoria de Planejamento, elaborou o Manual de Procedimentos Administrativos, que visa padronizar e mapear os procedimentos internos da UNIR.

Neste manual, consta a orientação para abertura e instrução processual do processo de progressão e promoção funcional, e as informações pertinentes que envolvem esta atividade. Essa orientação inclui os conceitos de progressão e promoção, as unidades responsáveis, a legislação reguladora, os requisitos necessários para a concessão, o detalhamento dos procedimentos, o fluxo do processo e o formulário para preenchimento.

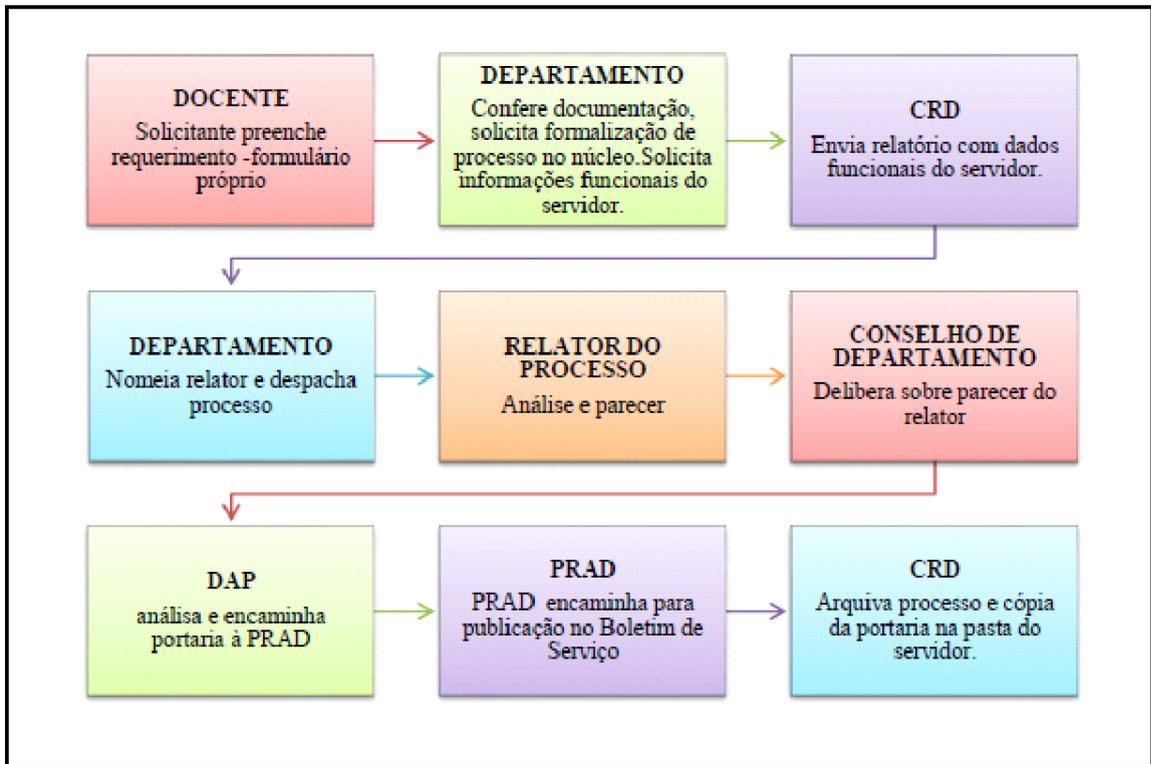
Abaixo se descreve os procedimentos para a progressão e promoção nas Classes A, B, e C, conforme consta no Manual de Procedimentos 2019:

1. O servidor preenche requerimento, acompanhado de currículo *Lattes* devidamente comprovado e documentos comprobatórios das atividades desenvolvidas, e encaminha ao Chefe de Departamento.
2. O servidor do departamento que receber o requerimento deverá conferir a documentação comprobatória do currículo *Lattes* e das atividades desenvolvidas.
3. O processo será formalizado e iniciado, no mínimo, 90 dias antes da data do cumprimento do interstício de 24 meses no Departamento Acadêmico de lotação do docente.

4. Após aberto o processo no SEI (Sistema Eletrônico de Informações), deverá ser encaminhado à CRD (Coordenadoria de Registros e Documentos) para emissão das informações funcionais do docente.
5. O chefe do Departamento nomeia e despacha o processo para um Conselheiro Relator do seu departamento, o qual emitirá parecer, informando a pontuação auferida pelo interessado, segundo tabela constante no Anexo I da Resolução 116/CONSAD/2013 e julgando a aptidão do docente acerca da progressão.
6. O Conselho do Departamento aprecia e delibera sobre o parecer do relator.
7. Aprovada a progressão do docente, o Chefe do Departamento anexa Ata do Conselho do Departamento e o envia à DAP (Diretoria de Administração de Pessoal) para instrução e emissão de portarias.
8. A DAP (Diretoria de Administração de Pessoal) encaminha o processo à PRAD (Pró-Reitoria de Administração) para expedição da Portaria de Progressão Funcional.
9. Expedida a Portaria, publicada no Boletim de Serviço.
10. A PRAD (Pró-Reitoria de Administração) encaminha o processo à CRD (Coordenadoria de Registros e Documentos) para registro de progressão no Sistema SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) e encaminha à CFP (Coordenadoria de Folha de Pagamento).
11. A CFP (Coordenadoria de Folha de Pagamento) faz os registros financeiros e encaminha à CRD (Coordenadoria de Registros e Documentos) para inclusão no assentamento funcional do servidor.

Na figura 5, apresenta-se o fluxo processual para a progressão e promoção nas Classes A, B e C.

Figura 4 - Fluxo para Progressão e Promoção Classes A, B e C.



Fonte: Manual de Procedimentos Administrativos. Disponível em: https://dpdi.unir.br/uploads/01152192/MANUAL%20PROC.%20ADMINISTRATIVOS%202019%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20atualizada%20em%202019_11_2019.pdf. Visitado em: 30.07.2022.

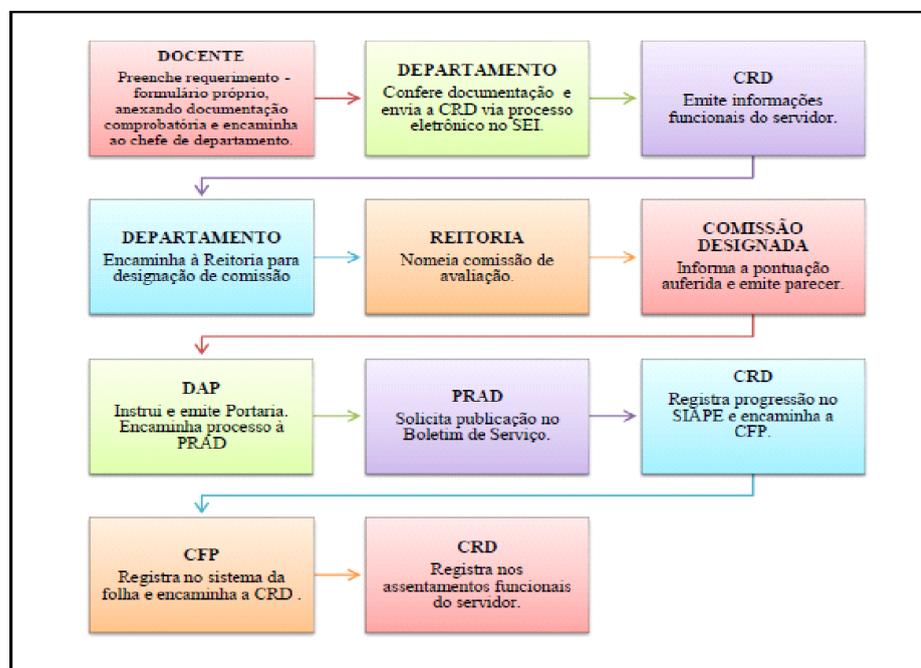
Abaixo se descreve os procedimentos para a promoção da Classe C, de Professor Adjunto, para a Classe D, de Professor Associado, conforme consta no Manual de Procedimentos 2019:

1. O servidor preenche requerimento, acompanhado de currículo Lattes devidamente comprovado e documentos comprobatórios das atividades desenvolvidas, e encaminha ao Chefe de Departamento.
2. O servidor do departamento que receber o requerimento deverá conferir a documentação comprobatória do currículo Lattes e das atividades desenvolvidas.
3. O processo será formalizado e iniciado, no mínimo, 90 dias antes da data do cumprimento do interstício de 24 meses no Departamento Acadêmico de lotação do docente.
4. Após aberto o processo, deverá ser encaminhado pelo Chefe do Departamento à CRD (Coordenadoria de Registros e Documentos) via SEI (Sistema Eletrônico de Informações) para emissão das informações funcionais do docente.
5. O processo deverá ser encaminhado à Reitoria para a designação de comissão.

6. A comissão emitirá parecer, informando a pontuação auferida pelo interessado segundo tabela constante no Anexo I da Resolução 116/CONSAD/2013 e julgando a aptidão do docente acerca da progressão.
8. Após a emissão do parecer, encaminha-se o processo à DAP (Diretoria de Administração de Pessoal).
9. A DAP (Diretoria de Administração de Pessoal) instrui e emite portaria.
10. A DAP (Diretoria de Administração de Pessoal) encaminha o processo à PRAD (Pró-Reitoria de Administração) para encaminhamento da portaria para publicação.
11. Publica-se no Boletim de Serviço.
12. A PRAD (Pró-Reitoria de Administração) encaminha o processo à CRD (Coordenadoria de Registros e Documentos) para registro da progressão no sistema SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) e encaminha à CFP (Coordenadoria de Folha de Pagamento).
12. CFP registra no sistema da folha e encaminha à CRD (Coordenadoria de Folha de Pagamento) para inclusão no assentamento funcional digital do servidor.

Na figura 6, apresenta-se o fluxo para a promoção para a Classe D, de Professor Associado.

Figura 5 - Fluxo para Promoção para Classe D, de Professor Associado.



Fonte: Manual de Procedimentos Administrativos. Disponível em:

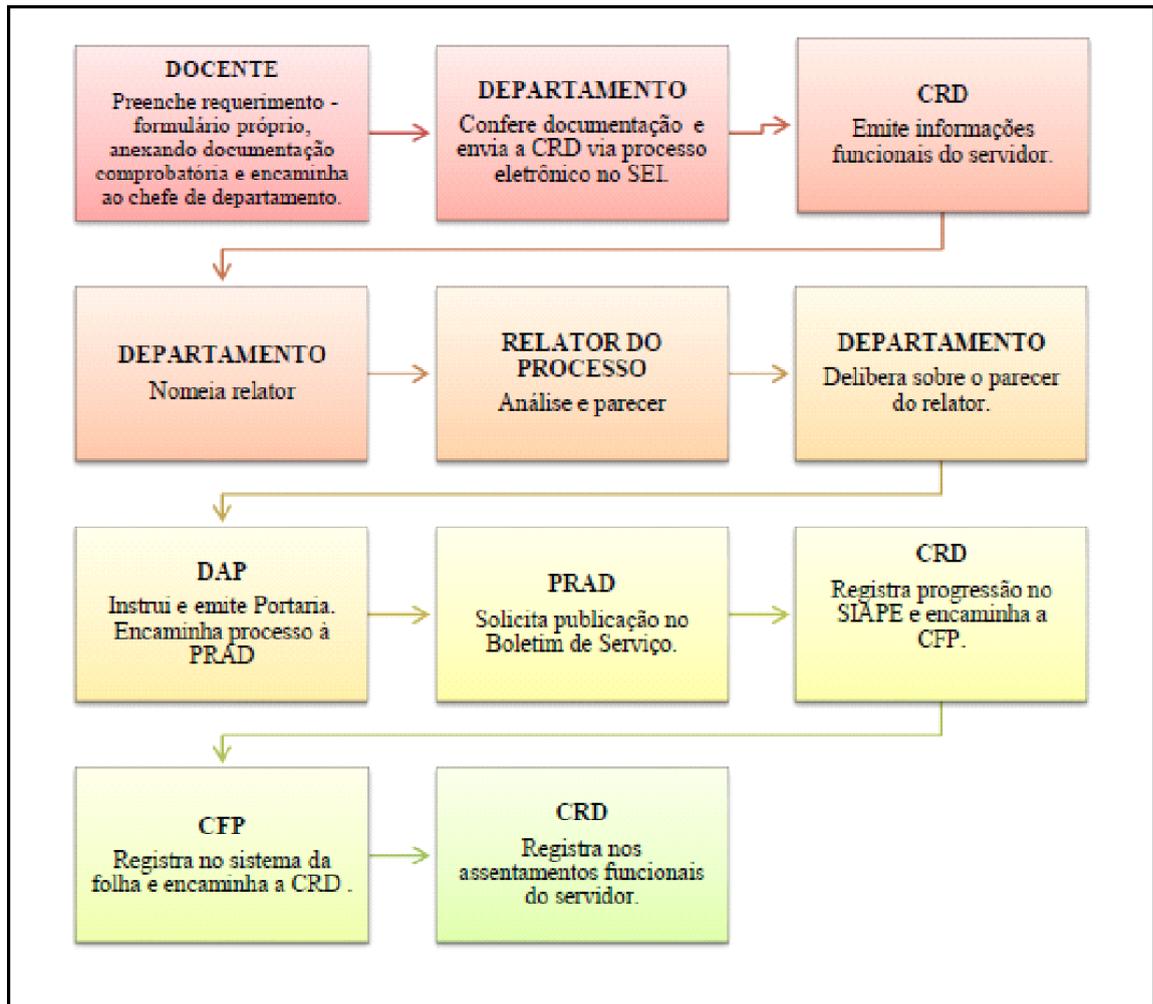
https://dpdi.unir.br/uploads/01152192/MANUAL%20PROC.%20ADMINISTRATIVOS%202019%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20atualizada%20em%2019_11_2019.pdf. Visitado em: 30.07.2022.

Abaixo se descreve os procedimentos para a promoção da Classe D, de Professor Associado para a Classe E, de Professor Titular, conforme consta no Manual de Procedimentos 2019:

1. O servidor preenche requerimento, acompanhado de memorial descritivo devidamente comprovado e documentos comprobatórios das atividades desenvolvidas, e encaminhar ao Chefe de Departamento.
2. O servidor que receber o requerimento deverá conferir a documentação comprobatória do memorial descritivo e das atividades desenvolvidas.
3. O processo será formalizado e iniciado, no mínimo, 90 dias antes da data do cumprimento do interstício de 24 meses no Departamento Acadêmico de lotação do docente.
4. O requerimento acompanhado do Memorial Descritivo e demais documentos comprobatórios deverão ser encaminhados via SEI (Sistema Eletrônico de Informações) à CRD (Coordenadora de Registros e Documentos) para emissão dos documentos funcionais do docente.
6. A CRD (Coordenadora de Registros e Documentos) devolve o processo ao departamento.
7. O departamento encaminha o processo à Reitoria para emissão de portaria de nomeação de Comissão Especial, nos termos do artigo 4º da Resolução 117/CONSAD.
8. A Comissão Especial emitirá parecer final sobre o pedido de promoção.
9. Após parecer final da Comissão Especial o processo deverá ser encaminhado à DAP (Diretoria de Administração de Pessoal) para instrução.
10. A DAP (Diretoria de Administração de Pessoal) encaminha o processo à PRAD (Pró-Reitoria de Administração) para expedição da Portaria de promoção funcional.
11. Expedida a Portaria, publica-se no Boletim de Serviço.
12. A PRAD ((Pró-Reitoria de Administração) encaminha o processo à CRD (Coordenadoria de Registro e Documentos) para registro da progressão no sistema SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos) e encaminha o processo à CFP (Coordenadoria de Folha de Pagamento).
13. A CFP registra no sistema da folha e encaminha o processo à CRD (Coordenadoria de Registros e Documentos) para inclusão no assentamento funcional digital.

Na figura 7, apresenta-se o fluxo para a promoção para a Classe E, de Professor Titular.

Figura 6 - Fluxo para Promoção para Classe E, de Professor Titular.



Fonte: Manual de Procedimentos Administrativos. Disponível em: https://dpdi.unir.br/uploads/01152192/MANUAL%20PROC.%20ADMINISTRATIVOS%202019%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20atualizada%20em%202019_11_2019.pdf. Visitado em: 30.07.2022.

2.10.3 A Análise Processual na Diretoria de Administração de Pessoal - DAP

Depois de aberto o processo de progressão no Sistema Eletrônico de Informações-SEI, inseridos todos os documentos conforme legislação vigente e orientação no Manual de Procedimentos da UNIR, ele é encaminhado à Diretoria de Administração de Pessoal – DAP e direcionado para um técnico para a análise.

O técnico responsável pela análise primeiramente fará a conferência dos dados do requerente, verificará se todos os documentos necessários ao processo foram incluídos e estão completos.

Durante a conferência, caso os dados estejam incorretos, como por exemplo, nome incompleto, descrição do cargo errada ou interstício incorreto, o processo será devolvido ao

departamento de origem do interessado para correção das informações. Além destes casos, o processo também poderá ser devolvido por falta de documentos, documentação incompleta, pareceres que não estejam de acordo com a legislação ou ainda quando são solicitados no prazo inadequado. Neste caso, faz-se um despacho ao interessado com as justificativas da devolução.

Em situação regular, quanto aos dados e documentação corretos, o responsável técnico concluirá a análise através de despacho, certificando que todas as informações e papéis pertinentes ao processo, assim como cargo pleiteado estão de acordo com a legislação e elaborará a Portaria de Progressão Funcional do Docente. Depois de assinado pelo diretor do departamento, em seguida o processo é encaminhado à Pró-Reitoria de Administração para assinatura do Pró-Reitor e posterior publicação no Boletim de Serviços da Instituição, que se trata de uma ferramenta destinada à publicação dos atos administrativos da instituição.

Após a publicação da Portaria de progressão ou promoção funcional do docente, o processo é remetido a Coordenadoria de Registro de Documentos- CRD, que fará a atualização cadastral do servidor do novo posicionamento do seu cargo. Quando a alteração ocorrer entre níveis da mesma classe, o servidor terá uma progressão na carreira. Quando a alteração for em razão da passagem de uma classe para outra, o servidor terá uma promoção. Finalizados os ajustes cadastrais na CRD, o processo será enviado à Coordenadoria da Folha de Pagamento – CFP para inclusão das alterações financeiras na folha de pagamento.

Após a revisão da literatura e detalhamento do fluxo do processo de progressão docente na instituição, apresenta-se a seguir o tópico referente à metodologia utilizada na construção e elaboração da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste item, descreve-se o tipo de pesquisa realizada e os procedimentos metodológicos necessários adotados na realização do trabalho. Apresenta-se aqui o tipo de pesquisa no qual este estudo foi definido e a descrição sobre as etapas para a construção do trabalho.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa científica envolve um conjunto de ações planejadas e critérios para a sua realização, possuindo tipos e características diferentes, dependendo do objetivo que se deseja alcançar.

Prodanov e Freitas (2013) citam que a pesquisa científica é uma busca por conhecimentos, e que os procedimentos a serem adotados para a sua realização devem dar respaldo para que o seu resultado seja confiável. Segundo estes autores, quanto à classificação da pesquisa apresentada, caracterizou-se da seguinte forma:

Sob o ponto de vista da sua natureza, o estudo é uma pesquisa aplicada, pois procura trazer conhecimentos para aplicação prática, voltada à solução de problemas específicos. No caso em estudo, foi vinculada à área de processos de um departamento em uma instituição pública de ensino superior.

Quanto ao objetivo, o estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, que buscou levantar informações necessárias e suficientes para o alcance dos objetivos propostos. Além de ser mais flexível, a pesquisa exploratória permitiu abordar o tema sob diversos ângulos, o que envolveu levantamento bibliográfico, análise de pesquisas realizadas abordando tema similar junto a outras instituições de ensino, e aplicação de questionário junto às pessoas envolvidas e participantes do processo.

Este estudo foi caracterizado com uma pesquisa quali-quantitativa pela forma como aborda o problema, com a utilização de documentos disponíveis e do método *survey*. Em um projeto qualitativo, o estudo é exploratório e as variáveis que serão examinadas são desconhecidas (Creswell, 2010). Enquanto no projeto quantitativo, os dados são obtidos e traduzidos em números, de maneira que possam ser classificados e analisados (Prodanov e Freitas, 2013).

A pesquisa qualitativa é estruturada em termos do uso de palavras, com perguntas abertas, procurando entender o significado que os indivíduos atribuem a determinado problema, e envolvendo uma interpretação indutiva. A pesquisa quantitativa apresenta

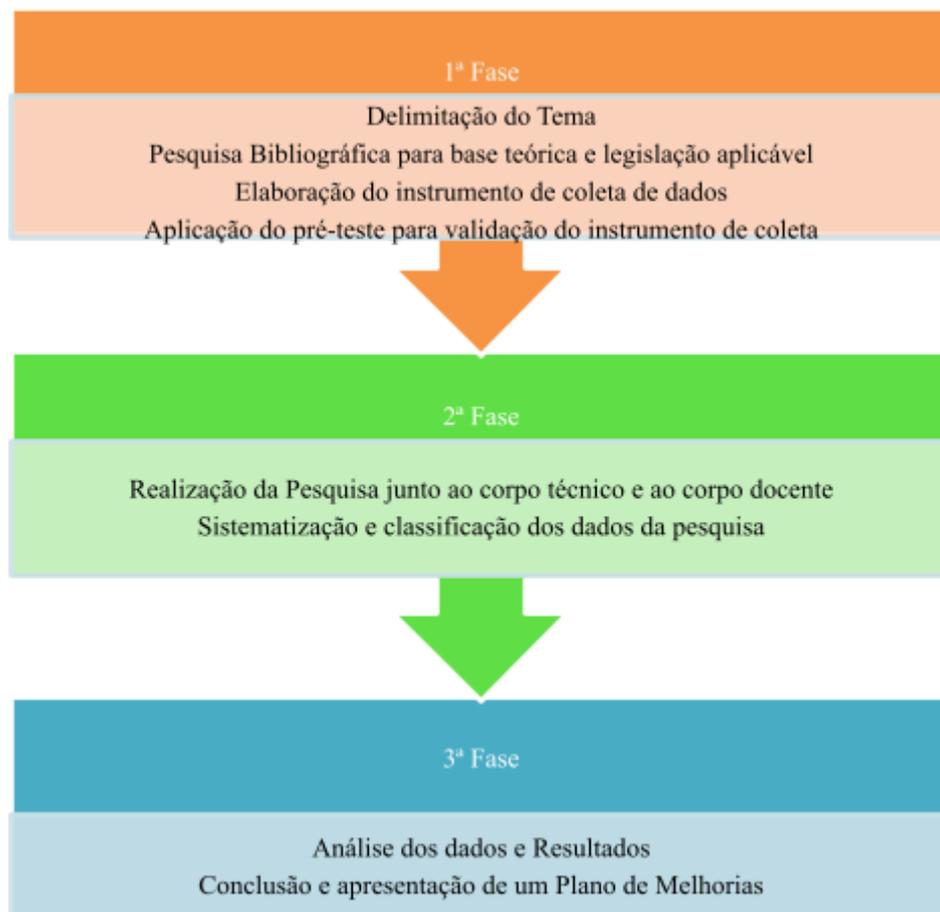
questões fechadas, envolvendo variáveis que são transformadas em número e são analisadas por procedimentos estatísticos (Creswell, 2010).

Segundo Bell (2008) pesquisadores que se utilizam de métodos quantitativos, estudam a relação em conjunto uns com os outros dos dados coletados, de maneira que seja possível produzir resultados mensuráveis e generalizáveis.

Prodanov e Freitas 2013 mencionam que a pesquisa científica visa conhecer e explicar os fenômenos, fornecendo respostas às questões significativas para a compreensão da natureza. E como atividade científica completa, possui as seguintes fases: a) preparação da pesquisa, com a delimitação do tópico a ser investigado e planejamento de aspectos logísticos para a realização; b) trabalho de campo (coleta de dados); c) processamento dos dados (sistematização e classificação dos dados); d) análise e interpretação dos dados e, e) elaboração do relatório da pesquisa.

Neste raciocínio, a pesquisa foi estruturada nas seguintes fases:

Figura 7 - Descrição das atividades em cada fase



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira fase delimitou-se o tema, em seguida realizou-se a pesquisa bibliográfica, a construção do instrumento de coleta de dados e a aplicação de pré-teste-para atestar a sua validade.

Na segunda fase, aplicou-se o instrumento de coleta com a realização da pesquisa junto ao corpo técnico e docente. Foi feita a sistematização e classificação dos dados da pesquisa.

Na terceira fase, consolidou-se os dados apresentando-se os resultados, e sintetizou-se os achados encontrados estão de acordo com o referencial teórico que embasou a pesquisa.

4.2 Contextualização da Pesquisa ou do Objeto da Pesquisa da Organização

A Fundação Universidade Federal de Rondônia foi criada com a promulgação da Lei nº 7011, de 08 de julho de 1982, que acabou incorporando a Fundação Centro de Ensino Superior de Rondônia-Fundacentro, e absorvendo o seu patrimônio, na qual funcionavam os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, que foram reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação somente em 1984. O Estado de Rondônia acabara de ser criado, pela Lei Complementar nº 47, de 22 de dezembro de 1981, pois antes era Território Federal de Rondônia.

Quando foi fundada, a Universidade apresentava um quadro de servidores composto por 88 técnicos, 72 (setenta e dois) docentes e a partir de 1983, disponibiliza NOVE cursos de graduação. Neste momento, devido à falta de recursos, para investir em pesquisa de extensão, a instituição definia-se apenas como um modelo de “ensino-aprendizagem” (PDI, 2019).

De início, a UNIR teve muitas dificuldades para sua implantação. Havia falta de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura. Inicialmente, os cursos oferecidos em Rondônia eram ministrados em parceria com outras Universidades Federais, como Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS) e com a Universidade Federal do Acre (UFAC) (Albuquerque, 2008).

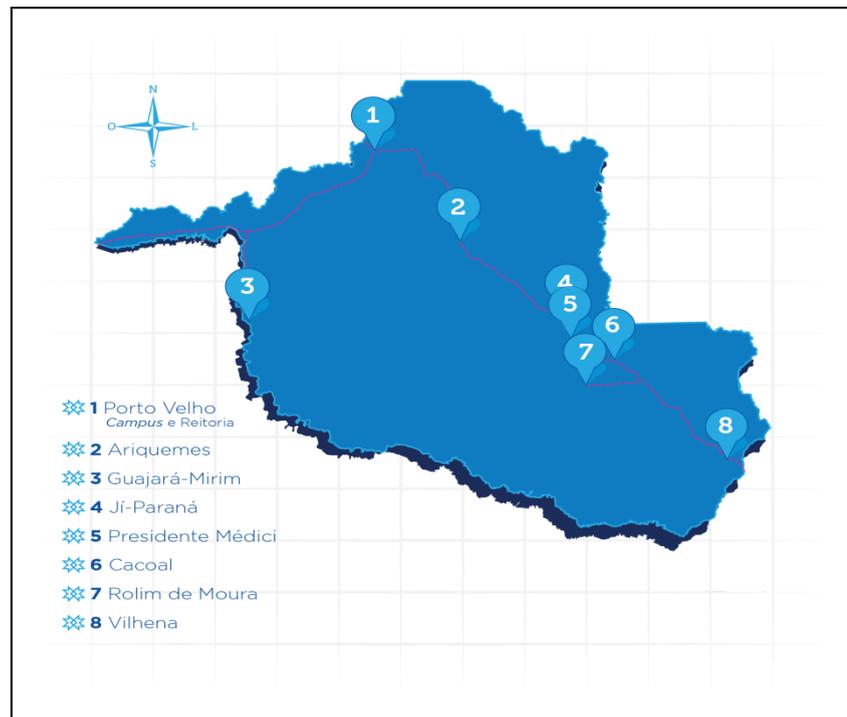
A partir de 1988, a instalação do Campus José Ribeiro Filho, em Porto Velho, foi concluída e outros campus foram criados no interior do Estado, nos Municípios de Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Cacoal, Rolim de Moura e Vilhena. Nos anos 2000 instalaram-se os campus nos municípios de Ariquemes e Presidente Médici.

Em 2022, a Universidade completou 40 (quarenta) anos de fundação, oferecendo 62 (sessenta e dois) cursos de graduação, seis doutorados e 18 (dezoito) mestrados. Possui 828

(oitocentos e trinta e três) servidores docentes e 466 (quatrocentos e sessenta e seis) servidores técnicos.

Na figura 8, apresenta-se os Campus da Fundação Universidade de Rondônia representados no mapa do Estado.

Figura 8 - Campus da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

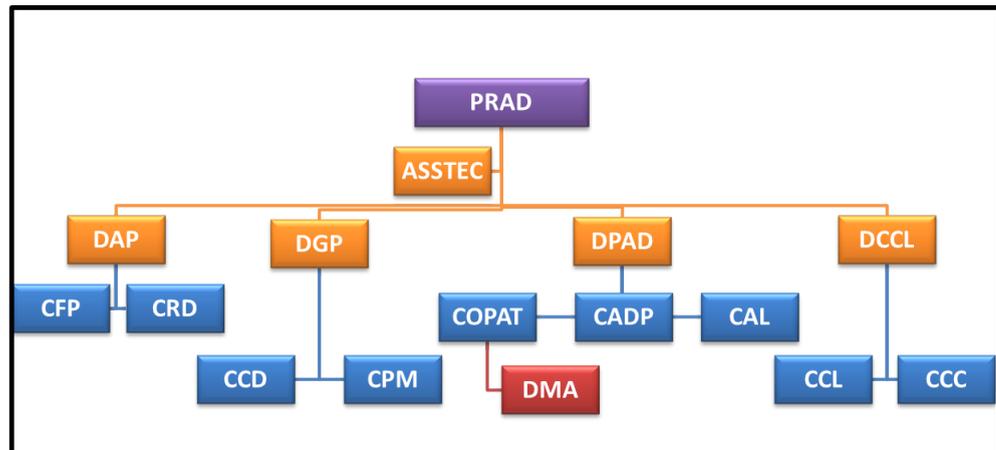


Fonte: <https://www.unir.br/pagina/exibir/40> visitado em .23/01/2023.

A sede administrativa da UNIR fica em Porto Velho, onde estão a Reitoria e as Pró-Reitorias de Administração (PRAD), de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (PROCEA), de Graduação (PROGRAD), de Planejamento (PROPLAN) e de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ).

A Diretoria de Administração de Pessoal-DAP da Fundação Universidade Federal de Rondônia é um departamento administrativo subordinado à Pró-Reitoria de Administração, composta por duas coordenadorias, Coordenadoria de Registro de Documentos e Coordenadoria da Folha de Pagamento, como demonstrado na figura 9. A unidade é responsável pelo registro, assentamento, procedimentos administrativos e processamento da folha de pagamento dos servidores da Instituição.

Figura 9 - Organograma da Pró-Reitora de Administração – UNIR-RO



Fonte: <https://prad.unir.br/pagina/exibir/10912>

A Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) possui as seguintes atribuições:

1. Coordenar, supervisionar e acompanhar a execução das atividades dos setores subordinados;
2. Coordenar, executar e acompanhar as solicitações de informações de auditorias e judiciais nos sistemas oficiais de cadastro, dentro da área de competência da própria diretoria e unidades subordinadas;
3. Cumprir as metas e diretrizes institucionais referentes às áreas de administração de pessoal;
4. Garantir a eficiência das informações gerenciais, propor normatização de procedimentos e fiscalizar a legalidade das ações relacionadas à pessoal, em conjunto com suas unidades, bem como com a Pró-Reitoria de Administração;
5. Orientar a atuação da Fundação Universidade Federal de Rondônia nas ações relativas à administração de pessoal;
6. Executar, em nível de sua área de competência, as atividades previstas no planejamento estratégico da instituição;
7. Representar a instituição, interna e externamente, em questões relativas às políticas e à administração de pessoal, junto aos fóruns, encontros, seminários, outros eventos relacionados e demais órgãos da administração pública e entidades privadas;
8. Elaborar, em conjunto com as unidades responsáveis pelos servidores, a proposta orçamentária relativa às ações de administração de pessoal;

9. Analisar, de acordo com a legislação vigente, os processos de progressão por capacitação dos servidores (técnicos e docentes) da Fundação Universidade Federal de Rondônia;
10. Validar, de acordo com a legislação vigente, os processos de retribuição por titulação dos servidores (docentes) da Fundação Universidade Federal de Rondônia;
11. Encarregar-se dos procedimentos administrativos no que tange à admissão de pessoal, devidamente autorizado pelo setor competente;
12. Declarar anualmente, no Relatório de Gestão, a conformidade e cadastro dos atos de pessoal no sistema governamental específico vinculado ao Tribunal de Contas da União, nos termos da legislação vigente;
13. Prestar auxílio à Pró-Reitoria de Administração com relação às auditorias, internas ou externas;
14. Apoiar a Pró-Reitoria de Administração na realização de estudos, visando à modernização administrativa, propondo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento contínuo dos serviços;
15. Propor normas no âmbito da diretoria de modo a proceduralizar as atividades desenvolvidas;
16. Orientar, coordenar e controlar o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade;
17. Colaborar na elaboração, condução e execução das políticas, projetos e ações que tenham por propósito a promoção da qualidade de vida, saúde, e integração dos servidores da Fundação Universidade Federal de Rondônia;
18. Atuar colaborativamente na elaboração e no encaminhamento do relatório de gestão da unidade para a Pró-Reitoria de Administração, nos prazos legais;
19. Atuar colaborativamente na elaboração, coordenação, no encaminhamento e na avaliação do plano de ação da unidade no que pertine às suas competências específicas priorizadas pela Pró-Reitoria de Administração, dentro dos prazos legais;
20. Executar outras atividades que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhes tenham sido atribuídas pela Pró-Reitoria de Administração.

Entre as suas atribuições, estão analisar, de acordo com a legislação vigente, os processos de progressão funcional dos servidores (técnicos e docentes). No ano de 2021 tramitaram aproximadamente 570 (quinhentos e setenta) processos na Diretoria de Administração de Pessoal relacionados à carreira docente. No ano de 2022, tramitam cerca de 814 (oitocentos e quatorze) processos.

Nesta unidade são analisados os processos de progressão e promoção dos docentes pertencentes aos oito Campus da Universidade no Estado de Rondônia. O processo de progressão funcional do docente envolve áreas distintas na organização, e pessoas com diferentes atribuições e responsabilidades, desde o próprio interessado, que é quem o inicia. Esses processos representam a segunda maior demanda dentro do departamento, sendo alocados de três a cinco servidores para seu processamento. Por causa disso, é necessário que a tramitação destes seja da forma mais eficiente possível, exigindo menos tempo e com a máxima qualidade.

Neste contexto, busca-se neste estudo, analisar o gerenciamento de processos, especificamente os processos de progressão docente, para identificação de falhas, lacunas ou oportunidades de melhoria, apontadas por meio de pesquisa realizada junto ao corpo técnico e ao corpo docente e, após análise dos resultados obtidos, apresentar uma Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

3.3 Participantes da Pesquisa

O público-alvo é constituído do corpo docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia, os maiores interessados e responsáveis por uma das maiores demandas de processos na Diretoria de Administração de Pessoal, e os servidores técnicos, encarregados da análise e instrução dos processos de progressão docente.

Segundo Malhotra (2012) a população é um agregado, ou soma de os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, e a amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo.

Para Prodanov e Freitas (2013) “a amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano”. Trata-se de um subconjunto do universo, que pode representar qualidades, atributos e particularidades desta população.

No caso em estudo, foram definidas duas populações distintas, a primeira composta do universo dos servidores técnicos responsáveis pela análise de processos e a segunda composta pelo universo dos servidores docentes. Por se tratar de poucos servidores responsáveis pela análise dos processos de progressão e promoção docente, totalizando quatro servidores, todos foram convidados a participar da pesquisa.

Em relação ao universo da população docente, que compreende 828 (oitocentos e vinte e oito) servidores ativos pertencentes à carreira do magistério superior, a amostra é caracterizada como não probabilística, pois não possui rigor estatístico e é do tipo por adesão, pois o convite para participação foi enviado a todos os servidores docentes da UNIR-RO. A pesquisa foi respondida espontaneamente por 108 (cento e oito) docentes.

Esta quantidade de docentes que aceitaram participar da pesquisa representou 13,04% da população, o que foi considerado uma limitação da pesquisa, tendo em vista que se esperava uma adesão maior, dado que a progressão e promoção docente é um tema relevante na carreira do servidor.

3.4 Instrumento de Coleta

Neste estudo, o instrumento de coleta utilizado foi o questionário. Segundo Malhotra (2012) o questionário é um instrumento de pesquisa, composto de um conjunto formal de perguntas cujo objetivo principal é obter informações dos entrevistados e possui três objetivos: transformar as informações necessárias em um conjunto de questões específicas que os entrevistados possam e queiram responder, motivar os entrevistados a completá-lo e minimizar o erro de resposta.

Prodanov e Freitas (2013) conceituam questionário como uma série ordenada de perguntas fechadas, com respostas de múltiplas escolhas e respostas escalonadas, que devem ser respondidas por escrito pelo respondente.

No levantamento de dados utilizando o método *survey*, foram disponibilizados dois questionários, aplicados por meio de um formulário eletrônico criado na plataforma do *Google Drive*, contendo os termos da pesquisa e o seu objetivo. Esta fase foi realizada em duas etapas simultâneas. A primeira com os servidores lotados na Diretoria de Administração Pessoal, da Fundação Universidade Federal de Rondônia que atuam diretamente na análise dos processos de progressão e promoção da carreira do magistério superior, e a segunda parte foi realizada junto ao corpo docente da UNIR-RO. O convite para participação na pesquisa foi enviado pelo e-mail institucional com o *link* de acesso ao questionário a todos os participantes.

No intuito de averiguar a validade do questionário a ser aplicado, foi realizado um pré-teste com aplicação sobre um pequeno número da população selecionada antecipadamente. O pré-teste serve para avaliar a confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa utilizado. A pesquisa torna-se sólida e consistente quando são discutidos e

analisados os itens que compõe este instrumento, para desenvolvê-los quando necessário (CRESWELL, 2010).

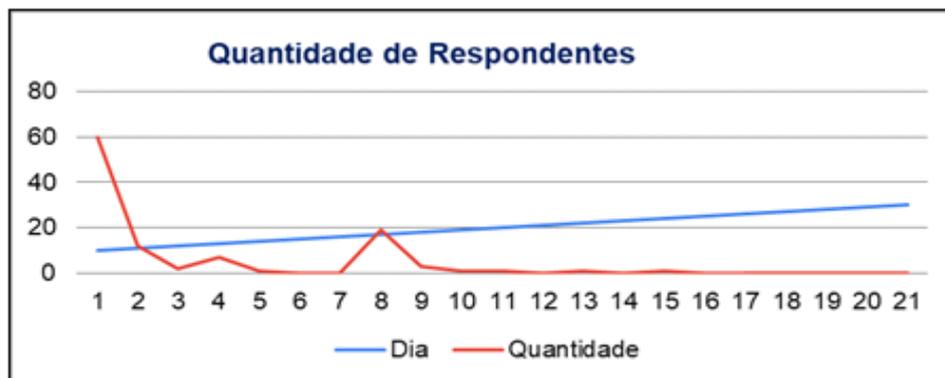
Bell (2008) explica que é necessário testar o instrumento de coleta antes de sua aplicação, para verificar o tempo gasto para respondê-lo, se as perguntas são adequadas e se as instruções estão claras, permitindo desta forma excluir itens e fazer as correções necessárias.

Os questionários (Apêndice C e Apêndice D) continham uma introdução orientativa, com informações sobre o objetivo da pesquisa, instruções sobre o preenchimento e agradecimentos e foi dividido em nove blocos temáticos. Cada bloco com perguntas relacionadas à formação, conhecimentos sobre gerenciamento, mapeamento e modelagem de processos, sendo a maior parte, perguntas fechadas com respostas de múltipla escolha e algumas perguntas abertas.

Para o questionário aplicado ao corpo docente, foram realizados pré-testes com um especialista que não faz parte da amostra e três docentes voluntários, que fizeram observações e sugeriram algumas alterações. No apêndice B está anexado um quadro comparativo como o questionário formulado inicialmente e como ficou após as modificações apontadas. Depois de feitas as correções, o convite foi enviado aos participantes, tanto ao corpo técnico, como ao corpo docente.

Quanto ao questionário enviado ao corpo técnico (Apêndice D), os servidores responderam a pesquisa em dois dias. Os servidores docentes responderam a pesquisa no decorrer do tempo em que ficou disponível, conforme gráfico 1, que apresenta como foi a evolução da adesão à pesquisa enviada ao corpo docente da UNIR-RO.

Gráfico 1-Evolução da adesão à pesquisa aplicada aos docentes.



Fonte: Elaborado pela Autora

Observa-se no gráfico 1, que a maior adesão ocorreu no primeiro dia em que foi enviado o convite para participar da pesquisa. Nesta data, sessenta docentes responderam ao questionário.

O objetivo do questionário foi pesquisar sobre o gerenciamento de processos de progressão docente, no qual as perguntas foram divididas em blocos, no intuito de levantar informações sobre o mapeamento dos processos, o uso de sistemas, avaliação e percepção dos participantes, assim como pontos de melhoria na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Para análise das respostas referentes às perguntas abertas do questionário aplicado, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016), o método de análise de conteúdo consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos por vezes refinado, que estão sempre se aperfeiçoando e que podem ser aplicados a múltiplos conteúdos e matérias. Neste modelo, o domínio de um conjunto de técnicas consiste em explicitar e sistematizar o conteúdo das mensagens, sendo passíveis ou não de quantificação. Com isso, é possível efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens analisadas e os seus efeitos. Neste caso, o pesquisador dispõe ou pode criar um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver.

Como ferramenta de apoio ao método de análise de conteúdo para tratamento e interpretação dos dados, foi utilizado o *software* Iramutec Versão 4.1.3, que se trata de uma *ferramenta* para análise qualitativa, que auxiliou na organização e gerenciamento do material coletado. Em relação às respostas das perguntas fechadas foi utilizado o *software* Microsoft Excel 2019 e o *software* Statistical Package for the Social Science (SPSS) versão 25.0.

Segundo Prodanov e Freitas (2013) o resultado de uma pesquisa científica deve trazer contribuições para o desenvolvimento do conhecimento. Desta forma, o objetivo deste estudo foi trazer contribuições significativas para o aumento da eficiência e produtividade dos processos de progressões da carreira docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

3.5 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

Em relação aos procedimentos adotados para a coleta de dados, a pesquisa compreendeu as seguintes etapas: a) pesquisa bibliográfica, b) levantamento de dados utilizando método *Survey*, c) tabulação e análise dos dados e d) apresentação dos resultados.

Este estudo foi embasado em pesquisa bibliográfica e documental *on-line*, de cunho descritivo, com a utilização de dados secundários, fundamentado com base em estudos

publicados relacionados ao tema da pesquisa, em livros, publicações em periódicos, artigos científicos, dissertações e teses, além da legislação pertinente que rege à carreira docente do magistério superior em instituições públicas, permitindo trazer contribuições significativas para o trabalho.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa bibliográfica inclui o material publicado em livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Segundo Creswell (2010) a pesquisa tipo levantamento de campo (*survey*) apresenta uma descrição quantitativa ou numérica das tendências, das atitudes ou das opiniões de uma população, estudando a amostra desta população e utilizando para a coleta de dados questionários ou entrevistas estruturadas.

Depois de colhidas estas informações, esses dados podem ser estudados e mensurados, por meio de uma análise quantitativa. Para Bell (2008) o objetivo do levantamento é colher informações sobre uma amostra representativa da população e, depois da análise dessa amostra, tirar conclusões que sejam representativas da população em geral.

Depois de aplicada a pesquisa, para a análise quantitativa, os dados foram selecionados, codificados, tabulados e analisados estatisticamente utilizando os softwares Microsoft Excel 2010 e o Pacote Estatístico para ciências Sociais (SPSS) versão 25.0, que permitiu a criação de tabelas, gráficos de frequência, porcentagem e tabelas cruzadas para a construção da análise descritiva.

O *software Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 25.0 é um aplicativo estatístico e pode ser definido com um pacote integral que permite a utilização de dados em diversos formatos, e pode ser usado em vários estágios de pesquisa. Com a aplicação do SPSS, preparar e analisar os dados, preparando-os para apresentá-los por meio de relatórios. (Malhotra, 2012).

Em relação ao corpo técnico, todos os 04 (quatro) servidores responsáveis pela análise dos processos aceitaram participar da pesquisa, enquanto que do total de 828 (oitocentos e vinte e oito) docentes do quadro efetivo da UNIR, apenas 108 (cento e oito) aderiram ao convite para participar.

Para a análise sobre a validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa (questionário) aplicado ao corpo docente, foi utilizado Coeficiente Alfa de Cronbach, que é adotado para analisar a validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa (o questionário).

Isso permitiu confirmar se o formulário satisfaz ao requisito de mensuração pretendida segundo Cunha, Almeida Neto e Stackfleth (2016), Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) e Gottems *et al.*, (2018). O valor assumido pelo Alfa está entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1, maior é a fidedignidade das dimensões do constructo.

Malhotra (2012) descreve que a confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes se as medidas forem tomadas repetidamente. Trata-se do grau de consistência dos resultados de uma escala quando são feitas repetidas mensurações da característica.

A confiabilidade é definida como uma avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável, pois como nenhum item isolado é uma medida perfeita de um conceito, deve-se confiar em várias medidas diagnósticas para avaliar a consistência interna (Hair *et al.*, 2009).

O alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade, podendo ser aceitos em pesquisas exploratórias (Hair *et al.*, 2009).

Em relação ao questionário aplicado ao corpo técnico, em virtude da amostra ser muito pequena, composta de quatro servidores, não foi possível o uso do coeficiente alfa de Cronbach.

Em relação ao questionário aplicado ao corpo docente, como o tamanho da amostra foi de 108 (cento e oito) servidores docentes, o que representou 13,04% da população, o resultado do coeficiente alfa de Cronbach foi satisfatório, retornando com um valor de 0,659 (Tabela 1), sendo admissível segundo Hair *et al.*, (2009) por esta pesquisa ser caracterizada como exploratória.

Tabela 1-Alfa de Cronbach para a Pesquisa dos Docentes.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,659	55

Fonte: Elaborado pela autora.

3.6 Estratégia para Análise dos Dados

De acordo com Malhotra (2012), a escolha de uma estratégia para análise de dados depende inicialmente das características destes dados, nas propriedades das técnicas

estatísticas e na formação e conhecimento do pesquisador, pois seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo.

Segundo o autor, algumas técnicas estatísticas são indicadas para avaliar diferenças ou relação entre variáveis ou fatores ou mesmo fazer previsões, envolvendo diferentes premissas e podendo ainda algumas absorver o descumprimento das suposições básicas melhor do que outras, por isso determinados projetos podem ser analisados por diferentes técnicas escolhendo-se as mais apropriadas.

Depois de aplicada a pesquisa, iniciou-se o tratamento dos dados para análise. Foi escolhido o *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versão 25.0 para tabulação e análise das respostas objetivas, utilizando estatística descritiva.

A seguir apresenta-se o quadro 11, com a descrição das variáveis, presentes no questionário de pesquisa aplicado ao corpo técnico.

Quadro 11-Descrição de variáveis – Questionário Corpo Técnico.

Descrição da Variável	
Variáveis de Identificação	
P1	Há quanto tempo ingressou na UNIR?
P2	Qual a sua faixa etária?
P3	Qual o seu nível de escolaridade?
P4	Qual o seu cargo?
P5	Há quanto tempo está lotado na Diretoria de Administração de Pessoal?
P6	Há quanto tempo você analisa processos de progressão docente?
Variáveis sobre Gerenciamento	
P7	Com a adoção do SEI – Sistema Eletrônico de Informações, os processos passaram a ser gerados e conduzidos por meio desta ferramenta. você sabe informar quem é o (a) servidor (a) responsável pelo gerenciamento dos processos?
P8	Considerando que a Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, possui alta demanda de processos relacionados a outros assuntos de pessoal, você sabe informar se os processos de progressão são tratados com prioridade na unidade?
P9	Você sabe informar, se a sua unidade faz um monitoramento e controle destes processos?
P10	Você sabe informar se na sua unidade existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?
P11	Você sabe informar se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na sua unidade?
P12	Você tem conhecimento se a sua unidade faz mapeamento dos processos de progressão?
Variáveis sobre Mapeamento	
P13	Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente?
P14	Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo?
P15	Em relação às informações descritas no fluxograma disponível de orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos, como você avalia?
P16	Você sabe dizer se existe um prazo definido para início, execução e conclusão do processo?
P17	Qual o tempo estimado entre a entrada do processo na sua unidade e a sua conclusão?
P18	Você sabe dizer se existe uma ferramenta de refinamento para priorização de processos na sua unidade?
P19	Você recebeu treinamento sobre a análise e instrução dos processos de progressão docente?
P20	Você recebeu processos de progressão com erros na sua formulação?
P21	Quais as principais falhas apresentadas nos processos de progressão recebidos?
Variáveis sobre Modelagem	

Descrição da Variável	
P22	Você saber dizer se os processos de progressão seguem uma padronização?
P23	Você sabe dizer se existem modelos de processos prontos disponíveis para orientação aos docentes?
P24	Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi utilizada para criar o fluxo processual disponível no manual de procedimentos?
P25	Você utiliza algum manual orientativo, com o passo-a-passo de todas as atividades e etapas relacionadas aos processos de progressão docente?
Variáveis sobre Sistemas/Recursos Tecnológicos	
P26	Considerando que todos os processos são eletrônicos e são geridos e executados dentro da plataforma SEI – Sistema Eletrônico de Informações, como você avalia o seu conhecimento sobre a utilização da ferramenta SEI?
P27	Você sabe informar se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as informações necessárias ao processo em uma única plataforma?
P28	Quantos sistemas diferentes você precisa consultar para extração das informações necessárias para a análise do processo de progressão?
P29	Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI?
P30	Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI?
Variáveis sobre Suporte	
P31	A Diretoria de Administração de pessoal oferece algum canal direto para atendimento ao docente para dirimir as dúvidas quanto aos seus processos?
P32	Há uma pessoa na sua unidade responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão?
Variáveis sobre Avaliação dos Processos	
P33	Qual a sua maior dificuldade em relação à análise do processo de progressão?
P34	Como você avalia o nível de complexidade dos processos de progressão docente?
P35	Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar a análise processual?
P36	Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?
P37	Qual a principal dificuldade que você considera na condução dos processos?
P38	Você acredita que há procedimentos que devem ser simplificados?
P39	Você poderia sugerir quais procedimentos deveriam ser simplificados?
Variáveis sobre Pontos de Melhoria	
P40	Na sua opinião, o que pode facilitar o gerenciamento de processos de progressão na sua unidade?
P41	Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos?
P42	Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI?
P43	Você acha que deveria haver algum treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão para os docentes que estão iniciando na carreira?
P44	Você acha que deveria haver algum treinamento específico sobre os processos de progressão na carreira docente para os técnicos responsáveis por esta atividade?
P45	Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado?
P46	Na sua opinião o que pode contribuir para melhorar o fluxo processual?
P47	Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos?
P48	Na sua opinião, ter uma cartilha orientativa com o passo-a-passo ou manual descritivo detalhado contendo fluxo processual ajudaria na análise do progresso?
Variáveis sobre Percepção do Participante	
P49	Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão?
P50	Na sua opinião, os processos de progressão agregam valor para a instituição?
P51	Você considera que existe burocracia na condução do processo?
P52	Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos?
P53	Você acredita que o ambiente político influencia na condução dos processos?
P54	Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema?

Fonte: Elaborado pela autora.

Como apresentado no quadro 12, o questionário aplicado aos servidores técnicos continha 54 (cinquenta e quatro) questões, divididos em 9 (nove) seções (Variáveis), sobre

identificação, gerenciamento, mapeamento, modelagem, utilização de sistemas, suporte, pontos de avaliação dos processos, pontos de melhoria e sobre a percepção do participante sobre os processos de progressão docente. Desse total, 51 (cinquenta e uma) questões de múltiplas escolhas e 3 (três) questões abertas

A seguir apresenta-se o quadro 12, com a descrição das variáveis presentes no questionário aplicado ao corpo docente.

Quadro 12-Descrição de variáveis – Questionário Corpo Docente.

Descrição da Variável	
Variáveis de Identificação	
P1	Em qual Campus da Universidade está lotado?
P2	Há quanto tempo você ingressou no magistério superior na UNIR?
P3	Qual a sua faixa etária?
P4	Qual a classe da carreira do magistério superior você se encontra?
Variáveis sobre Gerenciamento	
P5	Com a adoção do SEI-Sistema Eletrônico de Informações, os processos passaram a ser gerados e conduzidos desta ferramenta. No seu Departamento, quem é o responsável pela abertura do processo de progressão docer
P6	Considerando o número de processos que tramitam no departamento, você sabe dizer quem é o (a) ser responsável pelo gerenciamento dos processos na sua unidade?
P7	Considerando que a Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, possui alta demanda de processos relac outros assuntos de pessoal, você sabe informar se os processos de progressão são tratados com priorida unidade?
P8	Você sabe informar, se a Instituição faz monitoramento e controle destes processos?
P9	Você sabe informar se existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?
P10	Você sabe informar se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na UNIR?
P11	Você tem conhecimento sobre a unidade responsável pelo mapeamento de processo de progressão?
Variáveis sobre Mapeamento	
P12	Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente?
P13	Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo?
P14	Em relação às informações descritas no fluxograma disponível de orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos, como você avalia?
P15	Você sabe descrever quem são os responsáveis por cada etapa do processo?
P16	Você sabe onde encontrar todas as informações/orientações referentes à formalização do processo de p funcional?
P17	Você sabe dizer se existe um prazo definido para início, execução e conclusão do processo?
P18	Você sabe dizer se existe uma ferramenta de refinamento para priorização desses processos?
Variáveis sobre Modelagem	
P19	Você saber dizer se os processos de progressão seguem uma padronização?
P20	Você sabe dizer se existem modelos de processos prontos disponíveis para orientação aos docentes?
P21	Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi utilizada para criar o fluxo processual disponível no n procedimentos?
P22	Você tem conhecimento de um manual ou cartilha orientativa sobre a formulação dos processos de progressão
Variáveis sobre Sistemas/Recursos Tecnológicos	
P23	Como você avalia o seu conhecimento sobre os sistemas utilizados para elaboração dos processos?
P24	Você sabe informar se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as inf necessárias ao processo em uma única plataforma?
P25	Quantos sistemas diferentes você precisa consultar para extração das informações necessárias para a formu processo de progressão?
P26	Os processos de progressão devem ser abertos obrigatoriamente via SEI. Como você avalia o seu conhecime a utilização desta ferramenta?
P27	Com a utilização do SEI, você acredita que a formulação dos processos se tornaram mais simples?
P28	Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI?
P29	Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI?

Descrição da Variável	
Variáveis sobre Suporte	
P30	Há uma pessoa no seu departamento responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão?
P31	Você tem conhecimento sobre algum canal na instituição que possa lhe dar suporte na formulação de processo de progressão?
P32	Quando você tem dificuldade sobre as orientações relacionadas a montagem do seu processo a quem recorre?
Variáveis sobre Avaliação dos Processos	
P33	Qual a sua maior dificuldade em relação à formalização do processo de progressão?
P34	Você considera que os servidores responsáveis por cada atividade dentro do seu processo, possuem as competências necessárias para a realização do trabalho?
P35	Como você avalia o prazo de análise e conclusão do processo?
P36	Você considera que as informações com orientações sobre o processo de progressão docente disponíveis na página da UNIR são de fácil acesso?
P37	Como você avalia a complexidade do processo de progressão?
P38	Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar a formulação dos processos?
P39	Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?
P40	Qual a principal dificuldade que você considera na condução dos processos?
P41	Você acredita que há procedimentos que devem ser simplificados?
P42	Você poderia sugerir quais procedimentos deveriam ser simplificados?
Variáveis sobre Pontos de Melhoria	
P43	Na sua opinião, o que facilitaria para o docente a formulação do processo de progressão?
P44	Você tem conhecimento de um checklist para verificação de todas as etapas para conferência do seu processo de progressão, antes do envio ao setor responsável?
P45	Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos de progressão?
P46	Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI?
P47	Você acha que deveria haver algum treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão docente para quem está iniciando na carreira?
P48	Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado?
P49	Na sua opinião o que pode contribuir para melhorar o fluxo processual?
P50	Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos?
Variáveis sobre Percepção do Participante	
P51	Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão?
P52	Na sua opinião, os processos de progressão agregam valor para as instituições?
P53	Você considera que existe burocracia na condução do processo de progressão?
P54	Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos de progressão?
P55	Você acredita que o ambiente político influencia na condução dos processos?
P56	Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema?

Fonte: Elaborado pela autora.

Como apresentado no quadro 13, o questionário aplicado aos servidores docentes com 56 (cinquenta e seis) questões, divididos em nove Seções (Variáveis), sobre identificação, gerenciamento, mapeamento, modelagem, utilização de sistemas, suporte, pontos de avaliação dos processos, pontos de melhoria e sobre a percepção do participante sobre os processos de progressão docente. Desse total, 54 (cinquenta e quatro) questões de múltiplas escolhas e uma questão aberta.

A seguir, apresentam-se os resultados da análise dos dados coletados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

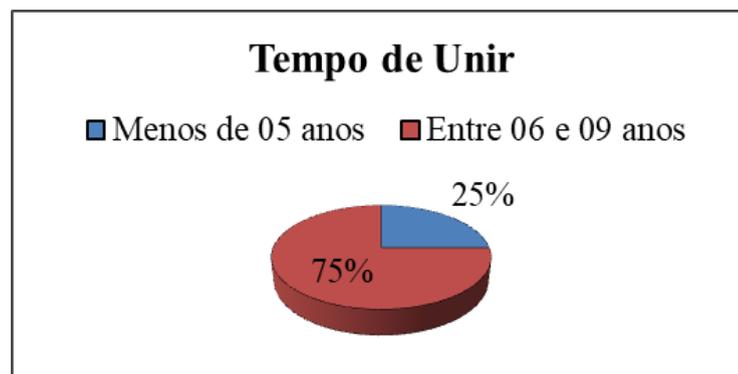
Nesta seção, será apresentada a análise dos dados, depois de trabalhados na ferramenta SPSS - *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versão 25.0 e extraídos seus resultados.

Primeiramente fez-se a análise dos resultados da pesquisa aplicada ao corpo técnico, a qual responderam quatro servidores, e em seguida apresenta-se a análise dos dados da pesquisa aplicada ao corpo docente, que teve 108 (cento e oito) respondentes.

4.1 Resultados da Pesquisa aplicada aos Servidores Técnicos lotados na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP

Na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP/UNIR), cinco servidores tratam de processos relacionados à progressão funcional docente. Destes, quatro responderam à pesquisa. A primeira seção do questionário foi direcionada para coletar informações sobre o perfil e características dos servidores. Constatou-se que dos quatro servidores respondentes da pesquisa três (75%) possuem entre cinco e nove anos de tempo de ingresso na UNIR, enquanto um(25%) possui menos de cinco anos, conforme demonstrado no gráfico 2.

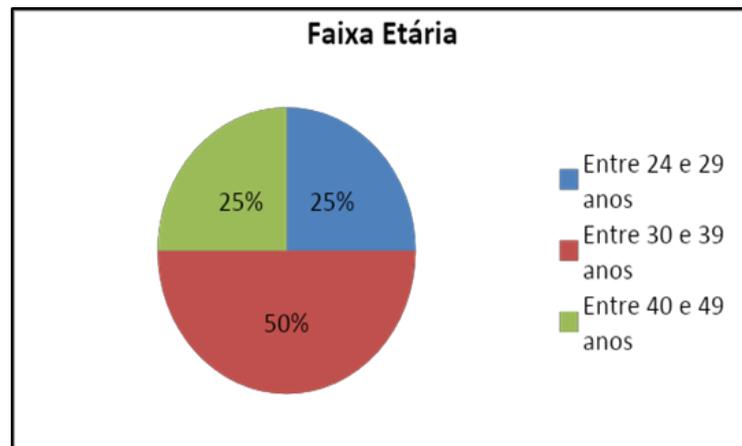
Gráfico 2-Tempo de serviço dos técnicos na UNIR.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à faixa etária, dos (50%) servidores possuem entre 30 e 39 anos, um (25%) possui entre 40 e 49 anos e um (25%) possui entre 24 e 29 anos, conforme demonstrado no gráfico 3.

Gráfico 3-Faixa etária dos técnicos da UNIR.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à escolaridade, 3 (75%) possuem especialização e 1 (25%) possui graduação. Quanto aos cargos ocupados, 2 (50%) servidores ocupam cargos de nível superior e 2 (50%) ocupam cargos de nível médio. Quanto ao tempo que estão lotados na Diretoria de Administração de Pessoal, 2 (50%) estão lotados entre 6 e 10 anos, enquanto 2 (50%) estão lotados entre 2 e 5 anos. Quanto ao tempo em que os servidores técnicos fazem análise dos processos de progressão funcional dos docentes, 3 (75%) servidores analisam os processos entre 3 e 4 anos, enquanto 1 (25%) analisa há mais de 5 anos.

Nota-se que apesar de somente 2 (dois) técnicos ocuparem cargos de nível médio, todos possuem graduação e a maioria possui pós-graduação. Isso deduz que todos os servidores possuem qualificação para os cargos ocupados.

Na segunda seção, que trata do tema Gerenciamento de Processos, com base nos dados apresentados na tabela 2, observa-se que o Diretor da Unidade é servidor responsável pelo gerenciamento no departamento, e todos foram unânimes em responder que os processos são tratados com prioridade. Mas ao mesmo tempo, nota-se certa incoerência nas respostas que tratam itens como priorização, monitoramento e controle, indicadores de desempenho, especialização e mapeamento, que são divergentes quanto à existência destas ferramentas no setor, conforme se descreve a seguir.

Observa-se em relação ao monitoramento, controle, e indicadores de desempenho, que 2 (50%) servidores responderam que existe monitoramento, enquanto 2 (50%) responderam que não há monitoramento e não há controle. Quanto aos indicadores de desempenho, 3 (75%) afirmaram não existir indicador de desempenho e 1 (25%) servidor afirma não saber informar se existe esse indicador. Em relação à existência de técnicos especializados em processos de progressão, 1 (25%) servidor respondeu que existe e 3 (75%) responderam que

não existe especialista neste assunto. Sobre mapeamento dos processos de progressão, 2 (50%) responderam que existe mapeamento, enquanto 2 (50%) responderam que não têm conhecimento sobre este assunto.

Neste caso, não é possível afirmar com segurança se a unidade faz monitoramento e controle, se existem indicadores de desempenho, técnicos especialistas e se há mapeamento dos processos, pois as respostas se contradizem. Isso contraria Paim et al. (2009), que afirmam que o uso de indicadores de desempenho facilita o gerenciamento de processos e contribui para o acompanhamento e a tomada de decisões.

Desta forma, deduz-se que há servidores que não conhecem todas as atividades da sua unidade, o que contraria o que foi trazido por Teixeira e Aganette (2019), que citam ser necessário conhecer todas as atividades da organização, as práticas e ações realizadas, para avaliação dos resultados alcançados, representando desta maneira o gerenciamento de processos.

Mas ao mesmo tempo, esse resultado corrobora com os achados de Souza (2016), que também abordou o tema e apontou que fatores como desconhecimento de rotinas, inobservância de prazos, falta de interação entre as áreas interferem no desempenho dos processos.

Assim, os resultados permitem deduzir que conceitos sobre gerenciamento de processos não estão consolidados, considerando que alguns servidores têm entendimento diferentes sobre o que seria monitorar e controlar processos e adotar padrões de desempenho.

Na tabela 2, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 2, que trata sobre gerenciamento de processos.

Tabela 2 - Seção 2 Gerenciamento.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P7 - Com a adoção do SEI – Sistema Eletrônico de Informações, os processos passaram a ser gerados e conduzidos por meio desta ferramenta. você sabe informar quem é o (a) servidor (a) responsável pelo gerenciamento dos processos?	Diretor	4	100
P8 - Considerando que a Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, possui alta demanda de processos relacionados a outros assuntos de pessoal, você sabe informar se os processos de progressão são tratados com prioridade na unidade?	Sim, são priorizados	4	100
P9 - Você sabe informar, se a sua unidade faz um monitoramento e controle destes processos?	Sim, faz monitoramento e controle	2	50
	Não monitora e nem controla	2	50

P10 - Você sabe informar se na sua unidade existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?	Não existem indicadores	3	75
	Não sei informar	1	25
P11 - Você sabe informar se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na sua unidade?	Sim, existe	1	25
	Não existe	3	75
P12 - Você tem conhecimento se a sua unidade faz mapeamento dos processos de progressão?	Sim, tenho conhecimento	2	50
	Não tenho conhecimento	2	50,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Na terceira seção, que trata do tema Mapeamento de Processos, com base nos dados apresentados na tabela 3, observa-se que há servidores que não conhecem todos os procedimentos pertinentes à formulação dos processos, pois 3 (75%) responderam que conhecem todos os procedimentos e o fluxo, enquanto 1 (25%) respondeu que conhece pouco sobre os procedimentos e o fluxo processual. Sobre as informações disponíveis no manual de procedimentos administrativos, 1 servidor (25%) respondeu que é suficiente, 3 (75%) responderam que são insuficientes ou pouco suficientes.

Esse resultado também é observado em estudo realizado por Souza (2016), que apontou falhas sobre a inexistência de mapeamento dos processos, de fluxos e que a documentação disponibilizada é precária na Instituição de Ensino Superior onde realizou sua pesquisa.

Neste ponto, estes resultados contrariam Paula e Valls (2014). Para estes autores, o mapeamento é necessário para a identificação das atribuições e responsabilidades de cada um, assim como a documentação e padronização das atividades para a simplificação de rotinas e eliminação de retrabalho, corroborando com Albuquerque e Rocha (2007), que cita que as atividades devem estar mapeadas por um fluxo assim como a sua especificação e relações na organização.

Em relação aos prazos processuais, verificaram-se divergências nas respostas, pois 2 (50%) servidores responderam que não existe um prazo e 2 (50%) responderam não saber informar. Esta discordância é observada também em ao tempo estimado de permanência do processo na unidade até a sua conclusão, pois 1 (25%) servidor respondeu o prazo de 1 a 7 dias, 1 (25%) respondeu o prazo de 8 a 14 dias, 1 (25%) respondeu o prazo de 15 dias a 21 dias, e 1 (25%) respondeu que não saber informar.

Com base nestas informações, observa-se que os servidores têm opiniões distintas quanto aos prazos e permanência dos processos na unidade. Neste caso, como não há uma resposta padrão, isso deduz que cada um respondeu considerando o seu próprio prazo para executar a atividade.

Sobre a existência de uma ferramenta para refinar a priorização dos processos na unidade, 3 (75%) servidores responderam que não existe e 1 (25%) respondeu não saber informar. Sobre o recebimento treinamento sobre análise e instrução dos processos de progressão, 2 (50%) servidores responderam que não receberam, enquanto 2 (50%) responderam não existir treinamento.

Neste ponto, observa-se uma discrepância maior, pois se existe treinamento e se alguns servidores informaram que receberam, como é possível outros responderam que desconhecem isso?

Sobre o recebimento de processos com erros na sua formulação, 3 (75%) servidores responderam que ocorreu eventualmente, enquanto 1 (25%) respondeu que sempre recebe. Enquanto, quando perguntados sobre qual seria a principal falha, 4 (100%) apontaram o requerimento com interstício incorreto como o principal erro.

Diante desses resultados, verifica-se a necessidade da consolidação do mapeamento de processos na unidade, com a consolidação de procedimentos, melhor desenho dos fluxos, aperfeiçoamento de manuais, fixação de prazos, priorização e eliminação de falhas, o que segue as orientações de Pavani Junior e Scucuglia (2011), que descrevem que o mapeamento de processos é o primeiro passo para o gerenciamento.

Na tabela 3, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 3, que trata sobre mapeamento de processos.

Tabela 3- Seção 3 Mapeamento.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P13 - Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente?	Conheço pouco	1	25
	Conheço	3	75
P14 - Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo?	Conheço pouco	1	25
		3	75
P15 - Em relação às as informações descritas no fluxograma disponível de orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos, como você avalia?	São suficientes	1	25
	São insuficientes	1	25

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
	Pouco suficientes	2	50
P16 - Você sabe dizer se existe um prazo definido para início, execução e conclusão do processo?	Não existe um prazo	2	50
	Não sei informar	2	50
P17 - Qual o tempo estimado entre a entrada do processo na sua unidade e a sua conclusão?	De 1 a 07 dias	1	25
	De 08 a 14 dias	1	25
	De 15 a 21 dias	1	25
	Não sei informar	1	25
P18 - Você sabe dizer se existe uma ferramenta de refinamento para priorização de processos na sua unidade?	Não existe	3	75
	Não sei informar	1	25
P19 - Você recebeu treinamento sobre a análise e instrução dos processos de progressão docente?	Não recebi	2	50
	Não há treinamento	2	50
P20 - Você recebeu processos de progressão com erros na sua formulação?	Sempre recebo	1	25
	Ocorre eventualmente	3	75
P21 - Quais as principais falhas apresentadas nos processos de progressão recebidos?	Requerimento com interstício incorreto	4	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Na quarta seção, que trata do tema Modelagem de Processos, com base nos dados apresentados na tabela 4, em relação à padronização, 3 (75%) servidores responderam que seguem uma padronização, enquanto 1 (25%) respondeu que não segue. Sobre a existência de modelos prontos, 3 (75%) responderam que não existem modelos de processos prontos, enquanto 1 (25%) respondeu não saber informar.

Nos resultados deste item, verificou-se servidores que desconhecem a modelagem de processos adotada pela Instituição. Ao mesmo tempo, a maioria afirma que seguem uma padronização, mas também apontam a ausência de modelos prontos. Isso também foi observado por Carvalho (2015) em sua pesquisa, que cita que antes da implantação do gerenciamento, os processos eram executados de forma isolada e sem padronização.

Neste caso, verificou-se a necessidade da adoção e padronização dos processos. Isso corrobora com Pradella (2012) que destaca que criar modelos é crucial para o melhor

gerenciamento de processos, o que permite ter as atividades bem desenhadas, identificar as falhas, a complexidade e as oportunidades de aperfeiçoamento.

Em relação aos métodos adotados na criação do fluxo processual, 2 (50%) servidores responderam não ter conhecimento sobre a metodologia, 1 (25%) respondeu conhecer, enquanto 1 (25%) respondeu não saber informar. Sobre a utilização de manual orientativo, 2 (50%) servidores responderam não utilizar, 1 (25%) respondeu utilizar, enquanto 1 (25%) respondeu desconhecer um manual.

Observou-se neste item, que as informações não estão disseminadas entre os servidores da unidade, considerando que a maioria desconhece como foi criado o fluxo processual existente. Ao mesmo tempo, também ainda há servidor que desconhece qualquer manual orientativo sobre os processos de progressão. A falta de disseminação de informações e dos processos de trabalho, também foi apontado por Souza (2016), como característica da ausência de gerenciamento, o que atrapalha o andamento dos processos na instituição.

Desta forma, verificou-se que os conceitos de modelagem de processos ainda precisam ser consolidados nesta unidade. Na tabela 4, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 4, que trata sobre modelagem de processos.

Tabela 4-Seção 4 Modelagem.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUENCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P22 - Você saber dizer se os processos de progressão seguem uma padronização?	Sim, seguem	3	75
	Não seguem	1	25
P23 - Você sabe dizer se existem modelos de processos prontos disponíveis para orientação aos docentes?	Não existem	3	75
	Não sei informar	1	25
P24 - Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi utilizada para criar o fluxo processual disponível no manual de procedimentos?	Sim, tenho conhecimento	1	25
	Não tenho conhecimento	2	50
	Não sei informar	1	25
P25 - Você utiliza algum manual orientativo, com o passo-a-passo de todas as atividades e etapas relacionadas aos processos de progressão docente?	Não utilizo	2	50
	Desconheço qualquer manual	1	25
	Utilizo esporadicamente	1	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Na quinta seção, que trata do tema Utilização de Sistemas e Recursos Tecnológicos, com base nos dados apresentados na tabela 5, verificou-se que os 4 (100%) servidores

informaram conhecer o Sistema Eletrônico de Informações-SEI. Em relação à integração dos sistemas, também foram unânimes em responder que os sistemas da UNIR não são integrados. Em relação ao número de sistemas que precisam acessar para extração de informações, 3 (75%) responderam três sistemas, enquanto 1 (25%) respondeu um sistema.

Esta falta de integração de sistemas foi apontada por Biazzi (2007) mencionando que por vezes são criados muitos sistemas específicos para cada unidade da organização, mas que estes sistemas não são interligados, impossibilitando o manuseio e compartilhamento de informações. Neste caso, o resultado apresentado neste item demonstra que esta realidade também está presente na UNIR, que possui vários sistemas com funções diferentes que não se conversam e que são operados por pessoas específicas.

Sobre o grau de dificuldade na utilização do Sistema Eletrônico de Informações-SEI, 3 (75%) servidores responderam ter pouca dificuldade ou alguma dificuldade, enquanto 1 (25%) respondeu não ter nenhuma. Em relação à realização de treinamento sobre este sistema, 3 (75%) responderam que tiveram algum treinamento ou pouco treinamento, enquanto 1 (25%) respondeu que teve treinamento. Neste ponto observou-se que a segunda resposta justificou o resultado da primeira, pois o número de servidores que apontaram ter dificuldade é o mesmo número daqueles que tiveram algum treinamento ou pouco treinamento. Neste caso, observa-se que este não é um caso isolado da UNIR, pois capacitação insuficiente ou falta de capacitação para a utilização de sistemas são apontados por Carvalho (2015) e Koch (2016) como fatores que dificultam a implantação do gerenciamento de processos em Instituições públicas.

Na tabela 5, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 5, que trata sobre a utilização de sistemas e recursos tecnológicos.

Tabela 5-Seção 5 Utilização de Sistemas e Recursos Tecnológicos.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P26 - Considerando que todos os processos são eletrônicos e são geridos e executados dentro da plataforma SEI – Sistema Eletrônico de Informações, como você avalia o seu conhecimento sobre a utilização da ferramenta SEI?	Conheço Suficiente	4	100
P27 - Você sabe informar se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as informações necessárias ao processo em uma única plataforma?	Não são integrados	4	100
P28 - Quantos sistemas diferentes você precisa consultar para extração das	Dois sistemas	1	25

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
informações necessárias para a análise do processo de progressão?	Três sistemas	3	75
	Nenhuma dificuldade	1	25
P29 - Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI?	Alguma dificuldade	1	25
	Pouca dificuldade	2	50
	Algum treinamento	2	50
P30 - Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI?	Pouco treinamento	1	25
	Tive treinamento	1	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sexta seção, que trata sobre Suporte, com base nos dados apresentados na tabela 6, sobre a existência de um canal direto para suporte aos docentes, os 4 (100%) servidores responderam que o atendimento é forma geral, ou seja, não um canal exclusivo para o atendimento desta demanda. Sobre a existência de mais de um responsável para orientação e suporte aos docentes, todos também concordaram e afirmaram que há mais de um responsável na unidade.

Neste caso, observou-se que esta demanda é tratada como uma demanda comum, sendo atendida da mesma forma que as demais, e ao mesmo tempo, deduz-se que as informações não estão concentradas em uma única pessoa, pois mais de um responsável pode orientar e responder aos docentes em suas dúvidas e questionamentos.

Na tabela 6, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 6, que trata sobre suporte.

Tabela 6-Seção 6 Suporte

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P31 - A Diretoria de Administração de pessoal oferece algum canal direto para atendimento ao docente para dirimir as dúvidas quanto aos seus processos?	O atendimento é de forma geral	4	100
P32 - Há uma pessoa na sua unidade responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão?	Há mais um de um responsável	4	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sétima seção, que trata sobre Pontos de Avaliação dos processos, com base nos dados apresentados na tabela 7, sobre as maiores dificuldades em relação à análise dos processos, 3 (75%) servidores responderam que é o conhecimento da legislação, enquanto 1 (25%) respondeu que é conhecimento da legislação e procedimentos.

Com base na resposta deste item, verificou-se que interpretar as leis e normativos que regem à carreira docente, não são de fácil compreensão pelos servidores, visto que a maioria apontou isso como sua maior dificuldade. Este resultado também foi apresentado por Souza (2016) que descreveu que o desconhecimento sobre a legislação é um dos fatores indicadores da ausência de gerenciamento de processos em Instituições Públicas.

Sobre à complexidade dos processos, 2 (50%) servidores responderam que são muito complexos, 1 (25%) respondeu que são poucos complexos, enquanto 1 (25%) respondeu que não são complexos. Os resultados diferentes para a complexidade podem estar ligados ao tempo que cada servidor trabalha com análise de processos. Pois quanto mais experiência ele tem no assunto, menos complexa será a sua avaliação. Enquanto para PAIM et al. (2009), a complexidade está ligada ao seu nível de detalhamento e a quantidade de atributos que forem necessários para explicá-los.

Sobre a participação de grupos de discussão de melhorias e avaliação dos processos, 3 (75%) servidores responderam que não participaram e 1 (25%) respondeu que participou. Neste ponto, verificou-se a maioria dos servidores não tiveram oportunidades de expor críticas ou sugestões aos métodos do trabalho. Isso destoa com o entendimento trazido por Baldam et al. (2007), que descreve a necessidade de ter ambientes de discussão entre as partes interessadas para avaliá-los, melhorá-los e até inová-los.

Em relação à condução dos processos, 4 (100%) responderam que há poucos servidores, representando a principal dificuldade deste item. Sobre a simplificação de procedimentos, 2 (50%) servidores responderam que é necessário simplificar, enquanto 2 (50%) responderam não saber informar. Sobre este item, foi perguntado aos servidores que apontassem os procedimentos que deveriam ser simplificados, mas não houve nenhuma sugestão por nenhum servidor.

Neste ponto, verificou-se que é unânime entre os participantes que há poucos servidores no setor, o que se deduz que este é um dos entraves para maior agilidade na condução dos processos. A falta de servidores também é uma realidade presente em outras Instituições de Ensino Superior, conforme demonstrou Souza (2016), que identificou na Instituição objeto de seu estudo, um quantitativo reduzido e uma sobrecarga de tarefas, tornando a segregação de funções mais complicada e prejudicando a realização dos trabalhos.

Em contrapartida, sobre a necessidade de simplificar procedimentos, mesmo alguns servidores indicando esta carência, há uma certa incoerência neste posicionamento, que não sugeriram nenhum procedimento. Neste caso, Baldam et al. (2007) descreveu que um redesenho de processo para um modelo ideal, seria necessário simplificar métodos, reduzir o tempo e adotar a padronização.

Na tabela 7, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 7, que trata sobre pontos de avaliação dos processos.

Tabela 7-Seção 7 Pontos de Avaliação.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P33 - Qual a sua maior dificuldade em relação à análise do processo de progressão?	Conhecimento da legislação	3	75
	Conhecimento da legislação e procedimentos	1	25
P34 Como você avalia o nível de complexidade dos processos de progressão docente?	Não são complexos	1	25
	São pouco complexos	1	25
	São muito complexos	2	50
P35 - Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar a análise processual?	Sim, participei	1	25
	Não participei	3	75
P36 - Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?	Sim, participei	1	25
	Não participei	3	75
P37 Qual a principal dificuldade que você considera na condução dos processos?	Pouco servidores	4	100
P38 - Você acredita que há procedimentos que devem ser simplificados?	Sim, é necessário simplificar	2	50
	Não sei informar	2	50

Fonte: Elaborado pela autora.

Na oitava seção, que trata sobre Pontos de Melhoria, com base nos dados apresentados na tabela 8, em relação ao gerenciamento de processos na unidade, quando perguntados sobre o que poderia facilitar este gerenciamento, 1 (25%) servidor não respondeu e 3 (75%) apresentaram as seguintes respostas:

R1 – “Criação de uma unidade somente para análise e gerenciamento dos processos de progressão/Atualização das normas internas que versam sobre progressão/Atualização do manual de procedimentos administrativos e disponibilização em local de fácil acesso”;

R2 – “Um fluxo detalhado do procedimento e treinamento”;

R3 – “Norma interna compatível com a legislação vigente/ Treinamento de pessoal”.

É possível verificar que os servidores visualizam fatores que podem ser implementados no setor para melhorar a eficiência nos processos de progressão. Deduz-se nesta análise, que uma documentação robusta e completa é imprescindível para o gerenciamento de processos, com manuais mais detalhados e normas atualizadas e que sejam de fácil acesso, além de treinamento às partes envolvidas.

Em relação ao interesse em participar de grupos de discussão sobre melhoria na formulação dos processos, 3 (75%) servidores responderam não ter interesse, enquanto 1 (25%) respondeu ter muito interesse. A participação de discussões em grupo em busca de melhorias pode ser enriquecedora para a Instituição conforme citado por Baldam et al., na seção anterior. E apesar de terem sido pontuadas várias dificuldades pelos servidores nas respostas anteriores, observou-se que há certa desmotivação destes colaboradores em discutir oportunidades de melhoria para a unidade. Neste caso, não cabe aqui avaliar fatores de motivação do servidor, pois isto pode se dar por vários motivos.

Quanto à necessidade de treinamento sobre o Sistema Eletrônico de Informações-SEI, 3 (75%) servidores responderam não achar necessário, enquanto 1 (25%) respondeu achar importante. Quanto à treinamento específico sobre processos de progressão para docentes em início de carreira, 2 (50%) servidores responderam achar necessário e 2 (50%) responderam achar importante. Este posicionamento é o mesmo em relação a treinamento específico sobre processos de progressão para os técnicos responsáveis por esta atividade, pois 2 (50%) responderam achar necessário e 2 (50%) responderam achar importante.

Por esses resultados, verifica-se que os servidores não sentem tanta dificuldade quanto à utilização do Sistema Eletrônico de Informações-SEI I, pois a maioria apontou ser desnecessário treinamento sobre este sistema. Em contrapartida, metade dos servidores acham necessário e outra metade acham importante haver treinamento sobre processos de progressão para os docentes em início de carreira, como para os técnicos que realizam a análise processual.

A capacitação e preparação das equipes de trabalho são vistos por Albuquerque e Rocha (2007) e Carvalho (2015), como um meio de melhorar o gerenciamento de processo

nas Instituições, fazendo com as pessoas desenvolvam, adquiram novos conhecimentos e executem melhor as suas atividades.

Sobre a necessidade de reformulação do modelo de progresso de progressão adotado, 2 (50%) servidores responderam achar necessário, 1 (25%) respondeu achar importante e 1 (25%) respondeu não saber informar.

Observou-se por estas respostas, que os servidores veem que o modelo de processo pode ser aperfeiçoado, e melhorias podem ser implementadas, como as sugeridas nesta seção. Isso corrobora com a proposta de Miguel (2015), que cita que a reformulação ou redesenho dos processos pode criar um modelo ideal, trazendo melhoria e inovação, como o detalhamento de todas áreas e descrição das atribuições e responsabilidades de cada um.

Sobre sugestões para melhorar o fluxo processual, 1 (25%) servidor não respondeu e 3 (75%) apresentaram as seguintes respostas:

R1 – “Diminuição das etapas do processo/Automatização de algumas informações;

R2 – “Maior detalhamento;

R3 - Uniformização de entendimento entre os setores

Estas respostas indicam que os próprios técnicos acreditam que o processo pode ser simplificado, com a eliminação de algumas etapas. Melhorar o fluxo de informações com interligação de sistemas também contribuiria para melhorar o fluxo processual. Disponibilizar informações mais completas, manuais detalhados, uniformização da legislação e maior compartilhamento das informações também foram apontados na seção anterior como fatores chaves para melhorar a eficiência e condução dos processos na UNIR.

Sobre a transparência na condução dos processos, os 4 (100%) servidores concordaram que uma ferramenta de monitoramento e controle poderia contribuir com este princípio. Com isso, fica evidente que não há uma ferramenta de monitoramento e controle dos processos na unidade, o que contraria as diretrizes orientativas do Governo Federal que trata do aumento da eficiência da Administração Pública e cita como uns dos seus principais princípios, a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços (Brasil, 2021).

Sobre a existência de uma cartilha ou manual descritivo detalhado para facilitação na análise processual, 3 servidores (75%) responderam que com certeza sim, e 1 (25%) respondeu que é possível que sim. Neste caso, observou-se que a maioria dos servidores precisam de informações mais detalhadas, com um passo a passo, com um fluxo melhor elaborado, de maneira que possam executar suas atividades com maior segurança.

Na tabela 8, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 8, que trata sobre pontos de melhoria dos processos.

Tabela 8-Seção 8 Pontos de Melhoria

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P41 - Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos?	Sim, muito interesse	1	25
	Não teria interesse	3	75
P42 - Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI?	Não acho necessário	3	75
	Acho importante	1	25
P43 - Você acha que deveria haver algum treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão para os docentes que estão iniciando na carreira?	Acho necessário	2	50
	Acho importante	2	50
P44 - Você acha que deveria haver algum treinamento específico sobre os processos de progressão na carreira docente para os técnicos responsáveis por esta atividade?	Acho necessário	2	50
	Acho importante	2	50
P45 -Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado?	Acho necessário	2	50
	Acho importante	1	25
	Não sei informar	1	25
P47 - Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos?	Ferramenta de Monitoramento e Controle	4	100
P48 - Na sua opinião, ter uma cartilha orientativa com o passo-a-passo ou manual descritivo detalhado contendo fluxo processual ajudaria na análise do progresso?	Com certeza sim	3	75
	É possível que sim	1	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Na nona seção, que trata sobre a Percepção do Participante sobre os processos de progressão, com base nos dados apresentados na tabela 9 em relação à percepção de valor sobre o processo de progressão, 2 (50%) servidores responderam que possui valor médio, 1 (25%) respondeu valor alto, enquanto 1 (25%) respondeu não saber informar. Em relação a agregação de valor para a Instituição, 3 (75%) servidores responderam que agregam valor, enquanto 1 (25%) servidor respondeu não agregar valor.

Como se observa os processos de progressão docente são avaliados pela maioria dos servidores que fazem a sua análise como de médio a alto valor. Ao mesmo tempo, a maioria

informa que agregam valor para a Instituição de Ensino, o que se deduz que eles vêem esta atividade como relevante.

Corroboram com este entendimento Miguel (2015), que cita que deve ser criada uma cadeia de valor para os processos. Baldam et al. (2007) sugere que os processos devem ser avaliados para saber qual valor agregam à Instituição, mesmo que seja para atender aos clientes internos, priorizando desta forma as atividades que gerem valor para a organização.

Em relação à existência de burocracia na condução dos processos, 2 (50%) servidores responderam que sim, existe, 1 (25%) respondeu que não existe, enquanto 1 (25%) respondeu não saber informar. Esse resultado mostra incoerência, pois a burocracia é inerente à Administração Pública, apesar de ter diminuído muito nos últimos anos. O servidor ainda é obrigado a agir conforme a Lei, não podendo desviar-se por motivo algum. O que surpreende é que metade dos servidores afirma que existe, um afirma que não existe e o outro não sabe informar, talvez porque desconheça o seu conceito.

Sobre a influência da cultura da organização na condução dos processos, 4 (100%) servidores responderam que sim, influência. Observa-se aqui que a Instituição possui cultura e valores bem consolidados, de maneira que todos consigam perceber sua influência sobre os processos na Instituição. Dependendo de quão arraigada em certos valores corporativos é a cultura da organização, isso pode mostrar-se como um obstáculo para a implantação de mudanças. Koch (2016) apontou que a cultura do serviço público pode atrapalhar a inserção de novos métodos de trabalho.

Ao mesmo tempo, Biazzi (2007) e Teixeira e Aganette (2019) afirmam que a implantação de um modelo de gerenciamento de processos, deve considerar entre outros fatores a cultura da organização, suas características e padrões, caso contrário, subestimá-la pode representar uma estratégia de mudança mal sucedida.

Sobre a influência do ambiente político na condução dos processos, 3 (75%) servidores responderam que sim, influência, enquanto 1 (25%) respondeu que não influencia. Observa-se que além da cultura da organização, para a maioria dos servidores, o fator político exerce um peso considerável na realização das atividades relacionadas aos processos. Isso não pode ser relevado, principalmente no momento em que se deseja implantar mudanças na organização do trabalho.

Em função de ocorrerem mudanças políticas frequentemente em Instituições Públicas, com alternância de poder na direção, Andrade, Rasoto e Carvalho (2018) destacam a necessidade de padronização dos processos, priorizando as necessidades da organização e não do interesse de grupos.

Sobre avaliação de dependência do fluxo processual, 3 (75%) servidores responderam que depende mais da ação humana, enquanto 1 (25%) respondeu não saber informar.

Ressalta-se neste ponto, que existe na Instituição, um desenho do fluxo processual a ser seguido para os processos de progressão. Neste caso, fica claro, que todos devem seguir o fluxo, para que as atividades sejam executadas conforme foram programadas. Paula e Valls (2014) descrevem que o fluxo deve conter as etapas, e as atribuições e responsabilidades devem ser claras, para que seja possível identificar as falhas mais rapidamente e na qual estão localizadas. Para Crivellaro e Vitoriano (2021) apontam que o fluxo pode ser influenciado pela quantidade de informações e as interações entre as pessoas na organização, gerando a necessidade do gerenciamento de processos.

Na tabela 9, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 9, que trata sobre a percepção do participante sobre os processos de progressão.

Tabela 9-Seção 9 Percepção do Participante

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
P49 - Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão	Alto	1	25
	Médio	2	50
	Não sei informar	1	25
P50 - Na sua opinião, os processos de progressão agregam valor para a instituição?	Sim, agregam valor	3	75
	Não agregam valor	1	25
P51 - Você considera que existe burocracia na condução do processo?	Sim, existe burocracia	2	50
	Não existe burocracia	1	25
	Não sei informar	1	25
P52 - Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos?	Sim, influência	4	100
P53 - Você acredita que o ambiente político influencia na condução dos processos?	Sim, influência	3	75
	Não influencia	1	25
P54 - Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema?	Da ação humana	3	75
	Não sei informar	1	25

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, com base na pesquisa aplicada aos servidores técnicos, verifica-se que eles têm ciência que alguns procedimentos precisam ser simplificados e padronizados, que é necessário treinamento, e que melhoria na documentação disponível, como manuais e normativos, são fundamentais para o alcance da eficiência do setor e da Instituição

No próximo tópico, são descritos os achados da pesquisa aplicada ao corpo docente.

4.2 Resultados da Pesquisa aplicada ao Corpo Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia

A Fundação Universidade Federal de Rondônia, em outubro de 2022, tinha 828 (oitocentos e vinte e oito) servidores ativos em seu quadro funcional de docentes do magistério superior. O convite com o *link* para participação na pesquisa foi enviado por e-mail a todos os docentes. Responderam à pesquisa 108 (centro e oito) servidores, representando 13,04 % da população.

A primeira seção do questionário foi direcionada para coletar informações sobre o perfil e características dos docentes que responderam à pesquisa. Segundo as informações coletadas, a maior parte dos respondentes, cerca 59 (54,6%) dos participantes estão lotados no Campus localizado em Porto Velho, seguidos de 10 (9,3%) estão no Campus de Rolim de Moura, 10 (9,3%) estão no Campus de Ji-Paraná, 8 (7,4%) estão no Campus de Cacoal, 8 (7,4%) estão no Campus de Vilhena, 7 (6,5%) estão no Campus de Cacoal e 6 (5,6%) estão no Campus de Guajará-Mirim, conforme demonstrado na tabela 10.

Tabela 10-Quantidade de Respondentes por Campus.

Campus	Quantidade de Respondentes	Participação percentual (%)
Cacoal	8	7,4
Guajará Mirim	6	5,6
Ji - Paraná	10	9,3
Porto Velho	59	54,6
Presidente Médici	7	6,50
Rolim de Moura	10	9,3
Vilhena	8	7,4
Total	108	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao tempo de ingresso no magistério superior, 43 (39,8%) servidores responderam que têm entre 10 e 19 anos, 27 (25%) têm entre 6 a 9 anos, 17 (15,7%) têm entre

20 e 29 anos, 13 (12%) têm mais de 30 anos, e 8 (7,4%) têm menos de oito anos de ingresso, conforme demonstrado na tabela 11.

Tabela 11-Tempo de ingresso dos docentes na UNIR.

Tempo de Ingresso	Quantidade de Respondentes	Participação percentual (%)
> 5 anos	8	7,4
6 --- 9 anos	27	25,0
10 --- 19 anos	43	39,8
20 --- 29 anos	17	15,7
≤ 30 anos	13	12,0
Total	108	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à faixa etária, quando perguntados em que faixa de idade se encontravam, 37 (34,3%) servidores responderam que têm entre 50 e 59 anos, 34 (31,5%) têm entre 40 e 49 anos, 20 (18,5%) têm entre 30 e 39 anos, enquanto 17 (15,7%) têm mais de 60 anos, conforme demonstrado na tabela 12.

Tabela 12-Faixa etária dos docentes.

Faixa Etária	Quantidade de Respondentes	Participação percentual (%)
30 > 39 anos	20	18,5
40 > 49 anos	34	31,5
50 > 59 anos	37	34,3
> 60 anos	17	15,7
Total	108	100,0

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à carreira do magistério superior, quando perguntados em que classe se encontrava, 47 (43,5%) servidores responderam que estavam na Classe C, 34 (31,5%) estavam na Classe D, 11 (10,8%) estavam na Classe E, 7 (6,5%) estavam na Classe B, 6 (5,6%) estavam na Classe A, enquanto 3 (2,8%) não informaram a sua classe, conforme demonstrado na tabela 13.

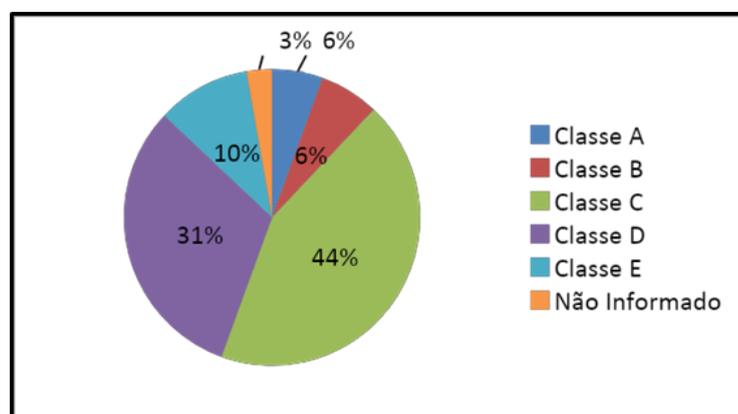
Tabela 13-Classes dos docentes na UNIR

Classe	Quantidade de Respondentes	Participação percentual (%)
A	6	5,6
B	7	6,5
C	47	43,5
D	34	31,5
E	11	10,2
Não Informado	3	2,8

Total	108	100,0
-------	-----	-------

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 4-Representação das Classes do Corpo Docente.



Fonte: Elaborado pela autora

Na segunda seção, que trata do tema Gerenciamento de Processos, com base nos dados apresentados na tabela 16, sobre o responsável pela abertura do processo de progressão docente, 89 servidores (82,4%) responderam que é o próprio docente, 7 (6,5%) responderam que é o chefe de departamento, 6 (5,6%) responderam que é um servidor técnico, enquanto 6 (5,6%) responderam que é qualquer pessoa. Em relação à abertura do processo de progressão docente, apesar da maioria ter afirmado o próprio docente quem o faz, há outras pessoas que também realizam esta atividade. Isso deduz concluir que não existe um padrão ou regra a ser seguida.

Na tabela 14, observa-se que os responsáveis pela abertura do processo de progressão são diferentes de acordo com o Campus, o que se deduz que cada unidade tem uma forma diferente de trabalhar.

Tabela 14-Responsável pela abertura do processo por Campus.

Campus	Chefe Departamento	Próprio Docente	Qualquer Servidor	Servidor Técnico	Total
Cacoal	-	6	0	2	8
Guajará- Mirim	-	5	1	-	6
Ji - Paraná	-	10	-	-	10
Porto Velho	6	46	3	4	59
Presidente Médici	-	7	0	-	7
Rolim de Moura	1	7	2	-	10
Vilhena	-	8	-	--	8
Total	7	89	6	6	108

Fonte: Elaborado pela autora.

No Campus de Porto Velho, por exemplo, o processo pode ser aberto pelo chefe do departamento, pelo próprio docente ou por um servidor técnico. Enquanto em Ji-Paraná, Presidente Médici e Vilhena todos responderam que é o próprio docente responsável por esta atividade. Como pode se observar nestes resultados, verifica-se que os papéis e atribuições não são definidos na Instituição, considerando que a abertura de processo não compete apenas ao docente, pois outros encarregados também podem abrir o processo.

Sobre a responsabilidade pelo gerenciamento de processos no departamento do docente, 57 (52,8%) servidores responderam que é o próprio docente que gerencia seu próprio processo, 24 (22,2%) responderam que é um servidor técnico designado, 7 (6,5%) responderam que é qualquer servidor, enquanto 20 (18,5%) responderam não saber informar.

Na tabela 15 observa-se os responsáveis pelo gerenciamento dos processos no departamento de acordo com o Campus da Universidade.

Tabela 15-Responsável pelo gerenciamento de processos por Campus.

Campus	Próprio Docente	Qualquer servidor	Servidor técnico designado	Não sei informar	Total
Cacoal	1	0	6	1	8
Guajará- Mirim	4	1	1	0	6
Ji - Paraná	8	1	0	1	10
Porto Velho	27	3	16	13	59
Presidente Médici	5	0	0	2	7
Rolim de Moura	7	2	0	1	10
Vilhena	5	0	1	2	8
Total	57	7	24	20	108

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado na tabela 15, nota-se que o responsável pelo gerenciamento de processos no departamento é diferente de acordo com o Campus a que pertence, identificando-se diferentes responsáveis por esta gestão, o que é possível constatar que não há uma definição clara das responsabilidades e papéis de cada servidor.

Isso contraria conceitos trazidos por Biazzi (2007), Paula e Valls (2014), Aganette, Teixeira e Aganette (2018), que tratam ser primordial no gerenciamento de processos a definição dos papéis e responsabilidades nas etapas do processo, de forma que possam melhorar a operacionalização, identificar e corrigir falhas.

A respeito do tratamento com prioridade dos processos de progressão pela Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, 66 (61,1%) servidores responderam não saber informar, 27 (25%) responderam que sim, são priorizados, enquanto 15 (13,9%) responderam que não são priorizados. Sobre a existência de monitoramento e controle dos processos, 75 (69,4%)

servidores responderam não saber informar, 18 (16,7%) responderam que não faz monitoramento e nem controla, enquanto 15 (13,9%) responderam que sim, faz monitoramento e controle. Sobre a existência de indicadores de desempenho, 82 (75,9%) servidores responderam não saber informar, 18 (16,7%) responderam que não existem indicadores, enquanto 8 (7,4%) responderam que sim, existem indicadores.

Analisando estes três pontos, priorização, monitoramento e controle, e indicadores de desempenho, percebe-se que a maior parte dos docentes não sabe informar se a instituição se utiliza de alguma destas ferramentas no gerenciamento dos processos. Ao mesmo tempo, há servidores que afirmam existirem essas ferramentas, o que demonstra uma certa incoerência, pois se esses instrumentos são utilizados, caberia averiguar o motivo da maioria dos servidores desconhecê-los. Esses resultados coincidem com os achados de Souza (2016), que identificou estes mesmos fatores, identificando a ausência de gerenciamento mencionado anteriormente sobre seus estudos.

Sobre a existência de técnicos especialistas no assunto, 76 (70,4%) responderam não saber informar, 17 (15,7 %) responderam que não existe, enquanto 15 (13,9%) responderam que sim, existe. Sobre o conhecimento da unidade responsável pelo mapeamento dos processos de progressão, 91 (84,3%) servidores responderam que não tem conhecimento, 16 (14,8%) responderam que sim, têm conhecimento, enquanto 1 (0,9%) não respondeu.

Observa-se pelo resultado apresentado, que a maior parte dos docentes desconhece se há um técnico especialista em processos de progressão assim como qual unidade seria responsável pelo mapeamento, destoando de outra parte dos servidores que afirma que conhecimento sobre ambos. Isso pode indicar duas coisas: as informações não são compartilhadas ou a retenção de informações em poucos servidores.

Na tabela 16, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 2, que trata sobre gerenciamento.

Tabela 16-Seção 2 Gerenciamento.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 5 - Com a adoção do SEI-Sistema Eletrônico de Informações, os processos passaram a ser gerados e conduzidos por meio desta ferramenta. No seu Departamento, quem é o responsável pela abertura do processo de progressão docente?	Chefe Dito	7	6,5
	Próprio Docente	89	82,4
	Qualquer Servidor	6	5,6
	Servidor Técnico	6	5,6

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 6 - Considerando o número de processos que tramitam no departamento, você sabe dizer quem é o (a) servidor (a) responsável pelo gerenciamento dos processos na sua unidade?	Docente gerencia seu próprio processo	57	52,8
	Qualquer servidor	7	6,5
	Servidor técnico designado	24	22,2
	Não sei informar	20	18,5
Pergunta 7 - Considerando que a Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, possui alta demanda de processos relacionados a outros assuntos de pessoal, você sabe informar se os processos de progressão são tratados com prioridade nessa unidade?	Sim, são priorizados	27	25,0
	Não são priorizados	15	13,9
	Não sei informar	66	61,1
Pergunta 8 - Você sabe informar, se a Instituição faz monitoramento e controle destes processos?	Sim, faz monitoramento e controle	15	13,9
	Não monitora e nem controla	18	16,7
	Não sei informar	75	69,4
Pergunta 9 - Você sabe informar se existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?	Sim, existe indicadores	8	7,4
	Não existe indicadores	18	16,7
	Não sei informar	82	75,9
Pergunta 10 - Você sabe informar se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na UNIR?	Sim, existe	15	13,9
	Não existe	17	15,7
	Não sei informar	76	70,4
Pergunta 11 - Você tem conhecimento sobre a unidade responsável pelo mapeamento de processo de progressão?	Sim, tenho conhecimento	16	14,8
	Não tenho conhecimento	91	84,3
	Não Informado	1	0,9

Fonte: Elaborado pela autora.

Na terceira seção, que trata sobre Mapeamento de Processos, com base nos dados apresentados na tabela 17, sobre conhecimento dos procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente, 91 (84,3%) servidores responderam que conhecem, 10 (9,3%) responderam que conhecem muito, enquanto 7 (6,5%) responderam que não conhecem. Sobre conhecimento sobre fluxo de atividades no processo, quanto perguntado

qual o nível de conhecimento, 84 (77,8%) servidores responderam que conhecem, 12 (11,1%) responderam que conhecem muito, enquanto 12 (11,1%) responderam que não conhecem.

Em relação a estes dados, é possível observar que a maior parte dos docentes afirma ter amplo conhecimento sobre procedimentos e fluxo processual, mesmo assim, ainda há servidores que afirmam desconhecer seus métodos e etapas. Talvez isso ocorra por terem pouco tempo de instituição, por não terem sido orientados onde achar as informações, ou ainda por falta de interesse.

Sobre a avaliação das informações orientativas descritas no fluxograma sobre a elaboração do processo de progressão, que constam no manual de procedimentos administrativos, 54 (50%) servidores responderam que são suficientes, 23 (21,3%) responderam que são insuficientes, 20 (18,5%) responderam que são pouco suficientes, enquanto 11 (10,2%) não souberam informar.

Por estes dados, nota-se que ainda que parte dos docentes considera que ainda faltam informações sobre o processo de progressão nas orientações do manual utilizado na organização. Neste caso, seria o caso de revisar estas informações e incluir novas, detalhá-las melhor e fazer uma ação de divulgação, conforme apontam os estudos de De Miranda (2010) e Biazzini (2007) mencionados no referencial.

Sobre saber descrever quem é o responsável por cada etapa do processo, 48 (44,4%) responderam que sim, em parte, 42 (38,9%) responderam que não sabem descrever, enquanto 18 (16,7%) responderam que sim, sabem descrever.

Sobre saber onde encontrar todas as informações/orientações referentes à formulação do processo, 79 (73,1%) servidores responderam que sim, sabem onde encontrar, enquanto 29 (26,9%) responderam não saber onde encontrar.

Nestes pontos, constata-se que muitos servidores desconhecem a tramitação dos processos, considerando que não sabem quem são os responsáveis por cada etapa. Ao mesmo tempo, ainda há servidores que não sabem onde encontrar as informações, apesar dos manuais e demais informações estarem disponíveis na página da UNIR. Daí a importância da definição dos papéis na organização, como apontado por Biazzini (2007), Paula e Valls (2014), Aganette, Teixeira e Aganette (2018) anteriormente.

Desse modo, verifica-se a necessidade de um desenho melhor dos processos, mais estruturado e com indicações dos responsáveis em cada unidade/setor por onde tramita, além de um plano de orientação sobre onde encontrar as informações específicas de cada assunto ou unidade.

Sobre a existência de prazo definido para início, execução e conclusão do processo, 46 (42,6%) servidores responderam que sim, existe um prazo, 43 (39,8%) responderam não saber informar, enquanto 19 (17,6%) responderam que não existe um prazo. Sobre a existência de uma ferramenta de refinamento para priorização dos processos de progressão, 87 (80,6%) servidores responderam não saber informar, 16 (14,8%) responderam que não existe, enquanto 5 (4,6%) responderam que sim, existe.

Analisando esta questão sobre prazo processual, verifica-se uma inconsistência muito grande. Pois boa parte dos servidores afirma existir um prazo para conclusão e outra boa parte afirma o contrário. Neste caso, nota-se que as informações não estão claras, pois de outra forma, tantos servidores não afirmariam não existir prazos.

Percebe-se isso também em relação a existência de uma ferramenta para priorização dos processos. A maioria dos docentes afirma que não sabe informar se este instrumento existe, contudo, uma minoria confirmou a sua existência, demonstrando incoerência dos demais. Caberia averiguar aqui qual seria esta ferramenta ou o que os docentes consideram que seja.

Esses resultados contrariam o que apresentam Crivellaro e Vitoriano (2021), Teixeira e Aganette (2019) e Biazzi (2007), que citam que as atividades, prazos e responsabilidades, precisam está bem definidas, assim como a priorização dos processos deve ser estabelecida com base naquilo que seja mais relevante e traga mais valor para a Instituição, sendo esta tarefa função do responsável pelo gerenciamento.

Na tabela 17, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 3, que trata sobre Mapeamento de Processos.

Tabela 17-Seção 3 Mapeamento de Processos.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 12 - Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente?	Conheço Muito	10	9,3
	Conheço	91	84,3
	Não conheço	7	6,5
Pergunta 13 - Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo?	Conheço Muito	12	11,1
	Conheço	84	77,8
	Não conheço	12	11,1
Pergunta 14 - Em relação às informações descritas no fluxograma disponível de	São Suficientes	54	50,0

orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos, como você avalia?	Poucos Suficientes	20	18,5
	São Insuficientes	23	21,3
	Não sei informar	11	10,2
Pergunta 15 - Você sabe descrever quem são os responsáveis por cada etapa do processo?	Sim, sei descrever	18	16,7
	Sim, em parte	48	44,4
	Não sei descrever	42	38,9
Pergunta 16 - Você sabe onde encontrar todas as informações/orientações referentes à formalização do processo de progressão funcional?	Sim, sei onde encontrar	79	73,1
	Não sei onde encontrar	29	26,9
Pergunta 17 - Você sabe dizer se existe um prazo definido para início, execução e conclusão do processo?	Sim, existe um prazo	46	42,6
	Não existe um prazo	19	17,6
	Não sei informar	43	39,8
Pergunta 18 - Você sabe dizer se existe uma ferramenta de refinamento para priorização desses processos?	Sim existe	5	4,6
	Não existe	16	14,8
	Não sei informar	87	80,6

Fonte: Elaborado pela autora.

Na quarta seção, que trata sobre Modelagem, com base nos dados apresentados na tabela 18, sobre saber dizer se os processos seguem uma padronização, 56 (51,9%) responderam que sim, seguem, 29 (26,9%) responderam que não sabem informar, enquanto 23 (21,3%) responderam que não seguem uma padronização. Sobre a existência de modelos prontos de orientação aos docentes, 59 (54,6%) servidores responderam não saber informar, 28 (25,9%) responderam que não existem, enquanto 21 (19,4%) responderam que sim, existem modelos prontos.

Verifica-se neste item, que apesar de a maioria dos servidores afirmaram seguir uma padronização na elaboração dos processos, a outra parte ou não segue uma padronização ou não sabem informar. Neste caso, deduz que essa parte que não segue ou desconhece a elaboração dos processos, não segue as orientações descritas no manual de procedimentos.

Quanto à existência de modelos prontos, diante dos dados apresentados, verifica-se novamente uma incoerência nas respostas, pois a maioria dos servidores diz não ter

conhecimento sobre isso, enquanto uma parte afirma que não existem, e contrariando estes grupos, uma minoria afirma que existem modelos. Questiona-se onde estariam estes modelos, quem teria disponibilizado-os e por que poucos têm conhecimento?

Sobre ter conhecimento sobre a metodologia utilizada no fluxo processual disponível para consulta no manual de procedimentos administrativos, 55 (50,9%) servidores responderam não ter conhecimento, 47 (43,5%) responderam não saber informar, enquanto 6 (5,6%) responderam ter conhecimento.

Observa-se neste item, que a maioria dos servidores docentes não fazem ideia como o fluxo processual foi elaborado, que atividades foram priorizadas, como foram atribuídas as responsabilidades e funções, o que demonstra que não participaram de nenhuma discussão sobre a condução dos processos, mesmo sendo a parte mais interessada.

Sobre ter conhecimento a respeito da existência de manual ou cartilha orientativa para a formulação dos processos de progressão, 56 (51,9%) responderam que tem conhecimento, 31 (28,7%) responderam não ter conhecimento, 16 (14,8%) responderam não saber onde achar as informações, enquanto 5 (4,6%) responderam ter conhecimento, mas não utilizar.

Como se observa neste item, a disseminação de informações ainda é precária na instituição, considerando que boa parte dos docentes ou não tem conhecimento sobre a existência de manual ou cartilha orientativa ou não sabem onde encontrar as informações.

A ausência de padronização, falta de comunicação, ineficiência dos processos administrativos, falta de conhecimento das etapas de processos, falta de disseminação das informações, são fatores apontados por Carvalho (2015) e Souza (2016) em estudos relacionados à ausência de gerenciamento.

Na tabela 18, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 4, que trata sobre Modelagem.

Tabela 18-Seção 4 Modelagem.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUENCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 19 - Você saber dizer se os processos de progressão seguem uma padronização?	Sim, seguem	56	51,9
	Não seguem	23	21,3
	Não sei informar	29	26,9
Pergunta 20 - Você sabe dizer se existem modelos de processos prontos disponíveis para orientação aos docentes?	Sim, existem	21	19,4

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUENCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
	Não existem	28	25,9
	Não sei informar	59	54,6
Pergunta 21 - Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi utilizada para criar o fluxo processual disponível no manual de procedimentos?	Sim tenho conhecimento	6	5,6
	Não tenho conhecimento	55	50,9
	Não sei informar	47	43,5
Pergunta 22 - Você tem conhecimento de um manual ou cartilha orientativa sobre a formulação dos processos de progressão?	Tenho conhecimento	56	51,9
	Tenho conhecimento, mas não utilizo	5	4,6
	Não sei onde achar as informações	16	14,8
	Não tenho conhecimento	31	28,7

Fonte: Elaborado pela autora.

Na quinta seção, que trata sobre a Utilização de Sistemas e Recursos Tecnológicos com base nos dados apresentados na tabela 19, sobre o conhecimento dos sistemas utilizados para a elaboração dos processos, 76 (70,4%) servidores responderam que conhecem pouco, 21 (19,4) responderam conhecer muito, enquanto 11 (10,2%) responderam não conhecer os sistemas utilizados. Sobre ter conhecimento se os sistemas são integrados, 48 (44,4%) responderam não saber informar, 48 (44,4%) responderam que não são integrados, enquanto 12 (11,1%) responderam que sim, são integrados.

Desde 2018 os processos deixaram de ser físicos e passaram a ser eletrônicos da UNIR. Mesmo passados cinco anos, ainda se verifica que uma parte dos servidores não dominam a tecnologia ou desconhecem como utilizá-las, que a maioria afirma desconhecer os próprios sistemas da Instituição. Este fato é confirmado no próximo item abordado. Pois a maioria respondeu não saber se os sistemas da Universidade são integrados. Mas verifica-se que há respostas que afirmam que não são integradas. Mesmo assim, ainda há servidores que afirmam o contrário, gerando incoerência nesse resultado, que deduz que não conhecem os sistemas, considerando a resposta ao próximo tópico que aborda a quantidade de sistemas utilizados.

Sobre a quantidade de sistemas que precisam ser acessados para extração das informações necessárias para a formulação do processo de progressão, 27 (25%) servidores

responderam dois sistemas, 26 (24,1%) responderam três sistemas, 26 (24,1%) também responderam um sistema, 20 (18,5%) responderam mais de quatro sistemas, 7 (6,5%) não informaram, enquanto 2 (1,9%) responderam quatro sistemas.

Como pode se notar, vários sistemas precisam ser acessados, o que deixa claro que os sistemas da UNIR não são integrados. Isso requer maior tempo e trabalho para manuseio das informações.

Deficiências similares como infraestrutura física e tecnológica, capacitação insuficiente, falta de interação entre as áreas, escassez de recursos também foram apontadas por Carvalho (2015) e Souza (2016).

Sobre a avaliação de conhecimento do Sistema Eletrônico de Informações–SEI, de uso obrigatório para abertura de processos, 96 (88,9%) servidores responderam conhecer o suficiente, 11 (10,2%) responderam conhecer muito, enquanto 1 (0,9%) respondeu ter pouco conhecimento.

Sobre a avaliação de simplicidade na formulação dos processos com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações–SEI, 86 (79,6%) servidores responderam que sim, se tornaram mais simples, 17 (15,7%) responderam que não ficaram mais simples, enquanto 5 (4,6%) responderam não saber informar.

Sobre a dificuldade na utilização do Sistema Eletrônico de Informações–SEI, 77 (71,3%) servidores responderam que têm pouca dificuldade, 16 (14,8%) responderam que sempre tem dificuldade, enquanto 15 (13,9%) responderam não ter dificuldade.

Sobre a realização de treinamento do Sistema Eletrônico de Informações-SEI, 46 (42,6%) servidores responderam que não tiveram nenhum treinamento, 44 (40,7%) responderam que tiveram algum treinamento, 12 (11,1%) responderam que tiveram treinamento, enquanto 6 (5,6%) responderam que desconhecem a existência de treinamento.

Nestes resultados, é possível verificar que a maioria dos docentes conhece o principal sistema utilizado para elaboração do processo de progressão e o consideram simples. Contudo, uma maioria respondeu que ainda tem um pouco de dificuldade. Isso mostra que apesar de avaliarem como simples, uma parte dos docentes não têm pleno domínio sobre este sistema, apesar de mais da metade dos respondentes afirmarem terem tido algum treinamento.

A falta de conhecimento de rotinas, dificuldade em utilização de sistemas, e carências de treinamento, são deficiências presentes em outras Instituições causadas pela ineficiência ou ausência do gerenciamento, e quando não identificadas prejudicam as atividades, o alcance de objetivos e resultados, corrobora o que apontam Carvalho (2015) e Souza (2016).

Na tabela 19, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 5, que trata sobre Utilização de Sistemas e Recursos Tecnológicos.

Tabela 19 - Seção 5 Utilização de Sistemas/Recursos Tecnológicos.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 23 - Como você avalia o seu conhecimento sobre os sistemas utilizados para elaboração dos processos?	Conheço Muito	21	19,4
	Conheço Pouco	76	70,4
	Não conheço	11	10,2
Pergunta 24 - Você sabe informar se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as informações necessárias ao processo em uma única plataforma?	Sim, são integrados	12	11,1
	Não são integrados	48	44,4
	Não sei informar	48	44,4
Pergunta 25 - Quantos sistemas diferentes você precisa consultar para extração das informações necessárias para a formulação do processo de progressão?	Um sistema	26	24,1
	Dois sistemas	27	25,0
	Três sistemas	26	24,1
	Quatro sistemas	2	1,9
	Mais de quatro sistemas	20	18,5
	Não Informado	7	6,5
Pergunta 26 - Os processos de progressão devem ser abertos obrigatoriamente via SEI. Como você avalia o seu conhecimento sobre a utilização desta ferramenta?	Conheço muito	11	10,2
	Conheço o suficiente	96	88,9
	Pouco conhecimento	1	0,9
Pergunta 27 - Com a utilização do SEI, você acredita que a formulação dos processos se tornou mais simples?	Sim, se tornaram mais simples	86	79,6
	Não, ficaram, mas simples	17	15,7
	Não sei informar	5	4,6
Pergunta 28 - Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI?	Sempre tenho dificuldade	16	14,8

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 29 - Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI?	Pouca dificuldade	77	71,3
	Nenhuma dificuldade	15	13,9
	Tive treinamento	12	11,1
	Algum treinamento	44	40,7
	Nenhum treinamento	46	42,6
	Desconheço a existência de treinamento	6	5,6

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sexta seção, que trata sobre Suporte, com base nos dados apresentados na tabela 20, sobre a existência de um responsável por orientação aos docentes no departamento responsável (Diretoria de Administração de Pessoal) quanto à formulação do processo de progressão, 78 (72,2%) servidores responderam que não há um responsável, 16 (14,8%) responderam que há um responsável, 12 (11,1%) responderam que não sabem dizer, enquanto 2 (1,9%) responderam que há mais de um responsável.

Nota-se nestes dados, que a maioria dos docentes não identificam uma pessoa responsável para orientação junto à DAP, enquanto uma minoria afirma ter mais de técnico responsável. Este resultado mostra que alguns servidores conseguiram acesso a mais de um servidor e tiveram suas demandas atendidas, enquanto a maioria não teve a mesma percepção.

Sobre conhecimento de um canal de suporte na Instituição para formulação dos processos de progressão 68 (63%) servidores responderam que não conhecem, 32 (29,6%) responderam que conhecem, sete (6,5%) responderam que não há canal de atendimento para suporte, enquanto um (0,9%) respondeu que há vários canais de suporte na instituição.

Verifica-se neste item, que a maioria dos docentes desconhecem um ponto de atendimento único para suas demandas, o que pode apontar falta de informação, considerando que outra parte dos docentes identificaram que existe um canal para suporte na Instituição. Desta forma, deduz-se que a necessidade do compartilhamento de informações entre o corpo docente e departamentos, para esclarecimentos sobre os meios disponíveis para suporte e atendimento às suas demandas.

Sobre quem são os responsáveis a quem se recorre sobre as orientações relacionadas à montagem do processo de progressão, 65 (60,2%) servidores responderam que recorrem aos seus pares, 26 (24,1%) responderam que recorrem a um técnico ou chefe do departamento, 15 (13,9%) responderam que recorrem à Diretoria de Administração de Pessoal, enquanto 2 (1,9%) responderam recorrer à Pró-Reitoria de Administração.

Este resultado confirma os dados das respostas anteriores. A maioria dos docentes desconhece a quem deve buscar orientações e tirar dúvidas, que acabam recorrendo aos seus pares, que pode se dar pela proximidade, ou por considerarem outros docentes mais experientes e detentores de mais conhecimento. Contudo, verifica-se que outras pessoas ou departamentos são acionados, o que mostra que não existe uma regra ou conduta padrão a ser seguida para busca de informações sobre a formulação dos processos.

Nota-se que essas dificuldades, como definição clara de papéis e responsabilidades, rede de apoio, desconhecimento de procedimentos não são problemas inerentes somente à UNIR. De acordo com a literatura mencionada, este cenário foi diagnosticado em outras Instituições de Ensino Superior, como apontam Miguel (2016), Carvalho (2015) e Souza (2016).

Na tabela 20, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 6, que trata sobre Suporte.

Tabela 20-Seção 6 Suporte.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUENCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 30 - Há uma pessoa no seu departamento responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão?	Há mais de um responsável	2	1,9
	Há um responsável	16	14,8
	Não há um responsável	78	72,2
	Não sei dizer	12	11,1
Pergunta 31 - Você tem conhecimento sobre algum canal na instituição que possa lhe dar suporte na formulação de processos de progressão?	Conheço	32	29,6
	Há vários canais de suporte na instituição	1	0,9
	Não conheço	68	63,0
	Não há canal de atendimento para suporte	7	6,5
Pergunta 32 - Quando você tem dificuldade sobre as orientações relacionadas a montagem do seu processo a quem recorre?	A diretoria de administração de pessoal	15	13,9
	A pró-reitora de administração de pessoal	2	1,9

A um técnico ou chefe do seu departamento	26	24,1
Aos seus pares	65	60,2

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sétima seção, que trata sobre os pontos de avaliação dos processos, com base nos dados apresentados na Tabela 21, sobre as dificuldades em relação à formalização do processo de progressão, 38 (35,2%) servidores responderam conhecimento da legislação e procedimentos, 27 (25%) responderam conhecimento dos procedimentos, 15 (13,9%) responderam conhecimento da legislação, 14 (13%) responderam utilização do SEI e procedimentos, 9 (8,3%) responderam utilização do SEI, enquanto 5 (4,6%) não responderam.

Como se observa, os docentes ainda sentem dificuldades na formulação dos processos, tanto em relação às normas e procedimentos, quanto à utilização do Sistema Eletrônico de Informações. Estes dados corroboram os achados de Miguel (2016), Carvalho (2015) e Souza (2016), apresentados na seção anterior.

Sobre a avaliação da competência dos servidores técnicos responsáveis por cada atividade dentro do processo, 38 (35,2%) docentes responderam acreditar que alguns possuem, 35 (32,4%) responderam acreditar que todos possuem, 17 (15,7%) responderam acreditar que alguns não possuem, 15 (13,9%) responderam acreditar que não possuem, enquanto 3 (2,8%) não responderam.

Na análise deste resultado, deduz que a maioria dos docentes não veem todos os técnicos capacitados suficientes. Isso pode se dar em razão de algum docente ter tido algum tipo de problema com seu processo.

Avaliar as competências necessárias dos responsáveis pela execução das tarefas é primordial para o gerenciamento de processos, como aponta De Miranda, sem a qual, não é possível propor melhorias. Primeiro define-se as competências e qualificações, depois se delega as atribuições e responsabilidades para as tarefas e processos.

Sobre a avaliação do prazo de análise e conclusão do processo de progressão, 32 (29,6%) servidores responderam bom, 32 (29,6%) responderam regular, 24 (22,2%) responderam ruim, 10 (9,3%) responderam muito bom, enquanto 10 (9,3%) responderam não saber informar.

Neste tópico, verifica-se que o número de docentes que avaliam como bom, o prazo de análise é igual aos que consideram regular. Contudo, ainda é considerável o número de docentes que considera ruim. Averiguando que os processos não possuem prazo para serem

executados na Diretoria de Administração de Pessoal –DAP, estes resultados podem refletir a percepção que cada docente teve do tempo de execução do seu processo.

A falta de cumprimento de prazos também foi apontada em Souza (2016). Esta falha prejudica obter bons resultados em qualquer instituição, pois sem prazo, falta controle, sem controle não há responsabilidade, conforme mencionado em Aganette, Teixeira e Aganette (2018).

Sobre a facilidade de acesso às informações sobre o processo de progressão docente disponibilizadas na página da UNIR, 35 (32,4%) servidores responderam que não são de muito fácil acesso, 30 (27,8%) responderam que não são de fácil acesso, 23 (21,3%) responderam que são de fácil acesso, enquanto 20 (18,5%) responderam desconhecer que as informações estão disponíveis.

Neste tópico verifica-se uma situação preocupante. Enquanto uma minoria informa que as informações são de fácil acesso, outra desconhece as informações e grande maioria considera que as informações não de fácil acesso. Isso requer uma atenção pela Instituição, no que diz respeito à comunicação e mapeamento das informações, que se deduz que não estão tão acessíveis. Esta falta de disseminação de informações está presente nos achados de Souza (2016) e Carvalho (2015).

Sobre a avaliação de complexidade dos processos, 53 (49,1%) servidores responderam que são pouco complexos, 25 (23,1%) responderam que são muito complexos, 23 (21,3%) responderam que não são complexos, enquanto 7 (6,5%) responderam não saber informar.

Observa-se neste item, que a maioria dos docentes enxerga um pouco ou muita complexidade nos processos. Este fato pode se dar em razão das dificuldades apresentadas em perguntas anteriores, que apontaram desconhecimento da legislação e procedimentos na elaboração dos processos.

Sobre a participação em grupo de discussão no intuito de melhorar a formulação dos processos, 49 (45,4%) servidores responderam desconhecer a existência de algum grupo, 43 (39,8%) responderam que não participaram, enquanto 16 (14,8%) responderam que sim, participaram.

Sobre a participação em grupo de discussão no intuito de avaliar os processos, 50 (46,3%) servidores responderam que não participaram, 42 (38,9%) responderam desconhecer a existência de algum grupo com esse objetivo, enquanto 16 (14,8%) responderam que sim, participaram.

Ressalta nestes itens, que abordam melhoria e avaliação dos processos, que o docente é a parte mais interessada, pois se trata da ascensão na carreira. Contudo, verifica-se que a maioria dos docentes desconhece algum grupo de discussão ou nunca participou de nenhum debate sobre melhorias ou avaliação dos processos.

Neste caso, observa-se a necessidade de criação destes grupos com a participação dos integrantes da organização como partes interessadas no processo, no sentido de buscar atender as suas necessidades, em consonância com os objetivos estratégicos da organização, como forma de melhorar os resultados da própria Instituição, conforme descrevem Goldschmidt, Rocha e Cardoso (2010) em seus estudos.

Sobre a avaliação das maiores dificuldades na condução dos processos, 47 (43,5%) servidores responderam a burocracia, 34 (31,5%) responderam pouco servidores, 13 (12%) responderam complexidade, enquanto 10 (9,3%) responderam uso do sistema, enquanto 4 (3,7%) não responderam.

Para os docentes, a burocracia ainda é considerada umas das maiores dificuldades, seguida da percepção que tem da existência de poucos servidores para executar as tarefas. Neste caso, com a propositura de um novo modelo de processo ou redesenho de processo talvez seja possível eliminar uma parte da burocracia existente, simplificar alguns procedimentos, eliminar tarefas, conforme discorre Baldam et al., (2007).

Sobre a avaliação de simplificação de procedimentos, 81 (75%) servidores responderam que sim, é necessário simplificar, 19 (17,6%) responderam não saber informar, enquanto 8 (7,4%) responderam que não é necessário simplificar.

Nota-se que a maioria dos docentes acredita que existem procedimentos a serem simplificados, o que se deduz que veem um grande número de tarefas na execução dos processos. Neste caso, é necessário avaliar todas as etapas, apontar aquilo que for relevante e indispensável, e eliminar o que for excessivo ou prescindível.

Sobre a sugestão de procedimentos deveriam ser simplificados, 49 (45,4%) servidores não responderam, 7 (6,5%) responderam não saber dizer, enquanto 52 (48,1%) apresentaram respostas.

Ressalta-se aqui, apesar da maioria dos docentes apontarem que existem procedimentos que devem ser simplificados, apenas pouco mais da metade dos respondentes apontaram procedimentos para serem simplificados.

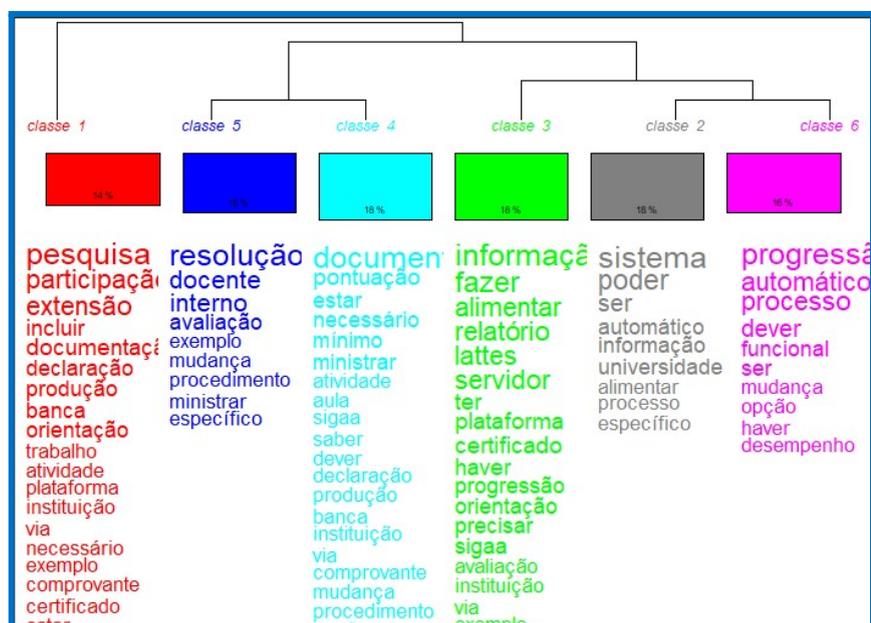
Para a análise qualitativa destes dados, foi utilizado o *software* Iramutec versão 4.1.3, que facilitou a análise e interpretação das respostas apresentadas pelos docentes. Antes da submissão dos dados, foi feita uma revisão e limpeza do texto, com a correção de algumas

automático, dever e sistema. As demais também estão interligadas, mas de uma maneira mais sutil.

A questão em análise trata dos procedimentos que deveriam ser simplificados. Neste caso, o destaque para algumas palavras que aparecem fortemente ligadas, justifica-se pelo fato de serem citadas várias vezes pelos respondentes, ou seja, apresentam respostas similares para a mesma pergunta, o que permite concluir que muitos têm a mesma opinião sobre os processos de progressão, que neste caso, deveriam ser automáticas.

No relatório chamado Dendograma, a análise dividiu o conteúdo do texto em 6 categorias, conforme mostrado na figura 10.

Figura 10 - Dendograma



Fonte: Elaborado pela Autora a partir do Software Iramutec Versão 4.1.3

Nesta análise, as respostas representaram 52 textos. Estes textos foram divididos em 65 segmentos de texto, que foram divididos em seis classes e selecionados 50 segmentos de texto, representando 76% de aproveitamento do total.

No dendograma ilustrado na figura 11, observa-se que o segmento foi dividido em 2 subgrupos. A classe 1 ficou separada do restante. No segundo momento, o segmento maior foi dividido nas classes 5, 4 3. E no terceiro momento, o segmento menor foi dividido nas classes 2 e 6.

Verifica-se que além de dividir o texto em 6 classes, foi dado um número percentual para cada uma. Isso permite afirmar, que este percentual representa o peso que cada classe tem dentro do corpus textual analisado, assim como as palavras as quais cada classe está

relacionada. Para cada classe, verifica-se que há algumas palavras em destaque, representando os vocábulos mais importantes dentro do segmento.

Observa-se ainda que para cada classe, existem outros segmentos de texto agrupados por apresentar alguma similaridade. Desta forma, é possível observar quais os vocábulos presentes nas respostas dos respondentes estão mais associados a cada classe.

Por exemplo, a classe 2, que tem a palavra “sistema” em destaque”, está associada às palavras “poder”, “ser”, “automático”, “informação”, “universidade”, “alimentar”, “processo” e “específico”. Como isso é possível deduzir que os docentes acreditam que o sistema deveria ser automático, com a utilização das informações disponíveis pela universidade de maneira a alimentar o processo específico.

No relatório chamado Nuvem de Palavras, a análise trouxe as palavras consideradas mais importantes no texto, de acordo com a frequência em que aparecem, conforme figura 11.

Figura 11 - Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pela Autora. Extraído Software Iramutec Versão 4.1.3

Na Nuvem de Palavras, verifica-se que as palavras se apresentam na forma como são classificadas no texto. Isso quer dizer, quanto maior for o seu tamanho na imagem, maior a sua relevância no corpus do texto analisado. Neste caso, observou-se as palavras *progressão*, *dever*, *automático*, *ser*, *processo*, *informação*, *atividade* como as que mais se destacaram.

Nota-se para os três relatórios extraídos pelo software, *Similitude de Palavras*, *Dendograma* e *Nuvem de Palavras*, que existe uma semelhança na apresentação das

informações, pois destacam os mesmos vocábulos em várias respostas. Com isso, foi possível fazer um cruzamento entre estas informações.

A questão em análise tratava de pedir aos participantes que indicassem quais os procedimentos que deveriam ser simplificados. Em suas respostas, notou-se que além de apontar as falhas, também foram apontadas sugestões de melhorias

Neste caso, verificou-se que existem alguns pontos críticos, que geram mais insatisfação ao corpo docente, que responderam: as progressões não serem automáticas, falta de integração dos sistemas e o acesso às informações.

Para parte significativa dos docentes, as progressões funcionais na UNIR deveriam ser automáticas, como demonstram as falas seguintes:

R4 – “Progressão funcional horizontal deveria ser automático, a cada dois anos.”:

R2 –”. Deveria ser automática a progressão sem necessidade dessa verificação de pontuação ou no mínimo oferecer essa opção”:

R21 – “Progressão automática, sem necessidade de montar processo com produtividade”:

R34 – “Progressão deveria ser automática, ou pelo menos deveríamos ter uma plataforma específica,”

R35 - Progressão automaticamente com o interstício, desnecessidade de juntada de "certidão de assentamentos funcionais" que só retarda o processo (...).”.

Entretanto, ao mesmo tempo em que veem esta necessidade de as progressões serem automáticas, apontam falhas como a não integração dos sistemas, gerando a emissão de relatórios de diferentes sistemas, e mais trabalho, como citam os respondentes:

R11 – “Captação de informações em outros sistemas da universidade deveria ser automática para constatação apenas”,

R22 – “Principalmente integrar o SIGRH”,

R24 – “Obtenção automática dos dados, com a integração dos sistemas”,

R31 – “Sistemas não são unificados, isso facilitaria”,

R44 – “Os documentos que comprovam a progressão devia ser integrado ao SIGAA”,

R52 – “Poderíamos ter o SIGAA com todas as funções habilitadas, o que reduziria o número de sistemas a acessar (...)”,

R3-“ (...) Dá até desânimo produzir, porque são três lugares, no mínimo, que precisamos alimentar as informações.

Nota-se que os docentes veem a falta de integração dos sistemas como um grande obstáculo para a simplificação dos processos de progressão. Neste caso, a integração do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), que concentra as informações acadêmicas pertinentes à graduação e pós-graduação, com o Sistema Eletrônico de informações - SEI, seria um facilitador na condução dos processos, melhorando o fluxo e a disponibilização das informações. Assim, o docente não precisaria acessar vários sistemas para extração de informações referentes às atividades acadêmicas do período.

A falta de integração de sistemas não é uma realidade somente da UNIR. Esse problema foi identificado em outras Instituições como apontou Souza (2016), Miguel (2015) e Carvalho (2015) que analisam as dificuldades do gerenciamento de processos em Instituições de Ensino Superior.

Os docentes também apontaram que há falhas quanto às informações disponíveis. Indicaram que a atualização dos manuais e normativos vigentes também simplificaria o processo de progressão. Verifica-se isso nos relatos de:

R3 – “(...) O fluxograma sobre as orientações da progressão não bate com os procedimentos adotados. É preciso rever o fluxograma”,

R27 – “Uma normativa condizente com a demanda de trabalho dentro da universidade. Ela está aquém e não estimula o envolvimento em outras atividades necessárias para a boa atuação da universidade”,

R37 – “(...) melhorar a descrição o processo nos manuais, é tudo muito confuso, especialmente quando se observa a Legislação pertinente”,

R45 – “(...) vale frisar que as normas internas estão em descompasso com a legislação (Lei, IN, Notas e Normas), pois desde 2013 as resoluções internas não são atualizadas, o que leva a "entendimentos" equivocados que prejudicam o docente, a exemplo da perda do direito de progressão por não formalização do pedido de progressão”,

R52 – “Resolução desatualizada quanto a avaliação dos periódicos, que causa confusão entre os avaliadores”.

Nota-se que ainda é precária a disseminação e qualidade das informações relacionadas aos processos disponíveis aos docentes para sua orientação, o que pode ser deduzido pelas afirmações.

Em relação às informações insuficientes, Souza (2016) e Carvalho (2015) concordam ao afirmarem que a padronização das informações, a disseminação, a atualização e disponibilização de manuais, um fluxo detalhado de atividades com responsabilidades definidas é primordial para o sucesso do gerenciamento de processos.

Na tabela 19, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 7, que trata sobre Pontos de Avaliação.

Tabela 21-Seção 7 Pontos de Avaliação.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 33 - Qual a sua maior dificuldade em relação à formalização do processo de progressão?	Conhecimento da legislação	15	13,9
	Conhecimento da legislação e procedimentos	38	35,2
	Conhecimento dos procedimentos	27	25,0
	Utilização do SEI	9	8,3
	Utilização do SEI e procedimentos	14	13,0
	Não Informado	5	4,6
Pergunta 34 - Você considera que os servidores responsáveis por cada atividade dentro do seu processo, possuem as competências necessárias para a realização do trabalho?	Acho que todos possuem	35	32,4
	Acho que alguns possuem	38	35,2
	Acho que alguns não possuem	17	15,7
	Acho que não possuem	15	13,9
	Não Informado	3	2,8
Pergunta 35 - Como você avalia o prazo de análise e conclusão do processo?	Muito bom	10	9,3
	Bom	32	29,6
	Regular	32	29,6
	Ruim	24	22,2
	Não sei informar	10	9,3
Pergunta 36 - Você considera que as informações com orientações sobre o processo de progressão docente disponibilizadas na página da UNIR são de fácil acesso?	São de fácil acesso	23	21,3
	Não é muito fácil o acesso	35	32,4
	Não são de fácil acesso	30	27,8
	Desconheço que estão disponíveis	20	18,5
Pergunta 37 - Como você avalia a complexidade do processo de progressão?	São muitos complexos	25	23,1

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
	São pouco complexos	53	49,1
	Não são complexos	23	21,3
	Não sei informar	7	6,5
Pergunta 38 - Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar a formulação dos processos?	Sim, participei	16	14,8
	Desconheço se houve algum grupo	49	45,4
	Não participei	43	39,0
Pergunta 39 - Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?	Sim, participei	16	14,8
	Desconheço se houve algum grupo com esse objetivo	42	38,9
	Não participei	50	46,3
Pergunta 40 - Qual a principal dificuldade que você considera na condução dos processos?	Burocracia	47	43,5
	Complexidade	13	12,0
	Poucos servidores	34	31,5
	Uso do sistema	10	9,3
	Não Informado	4	3,7
Pergunta 41 - Você acredita que há procedimentos que devem ser simplificados?	Sim, é necessário simplificar	81	75,0
	Não é necessário	8	7,4
	Não sei informar	19	17,6

Fonte: Elaborado pela autora.

A descrição completa das respostas à questão P42 desta seção, está no Apêndice E.

Na oitava seção, que trata sobre Pontos de Melhoria, com base nos dados apresentados na tabela 22, sobre a indicação de pontos de facilitação na formulação do processo de progressão, 40 (37%) servidores responderam serem avisados antecipadamente sobre o próximo fechamento do interstício da progressão, 31 (28,7%) responderam ter um canal exclusivo de suporte para apoio quanto às dúvidas e questionamentos, 23 (21,3%) responderam ter um técnico no departamento responsável pela abertura do processo de

progressão, 13 (12%) responderam ter uma manual/cartilha/tutorial com as orientações detalhadas e passo-a-passo de todas as etapas, enquanto 1 (0,9%) não respondeu.

Nota-se neste item, que os docentes têm necessidade de uma rede de apoio com a formulação dos processos. Pois uma parte gostaria de ser avisado quando tivesse que abrir o processo, isso pode levar a deduzir que esses docentes não acompanham a sua própria carreira, que não sabem quando devem agir. Outro ponto é ter um canal exclusivo de atendimento e suporte ou mesmo um servidor exclusivo para a realização desta tarefa.

Isto corrobora com Carvalho (2015), Biazzini (2007) e Teixeira e Aganette (2019), 2019, pois com uma rede de apoio, é possível prestar serviços de melhor qualidade e atender as demandas dos clientes internos, definir melhor os papéis e responsabilidades, além de organizar a documentação de suporte e orientação nas atividades relacionadas aos processos.

Quanto ao conhecimento sobre a existência conhecimento de um checklist para verificação de todas as etapas para a conferência do processo antes do envio ao setor responsável, 71 (65,7%) servidores responderam não ter conhecimento, 35 (32,4%) responderam ter conhecimento, enquanto 2 (1,9%) respondeu ter conhecimento, mas não usar.

Sobre o interesse em participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos de progressão, 40 (37%) servidores responderam que não teriam interesse, 37 (34,3%) responderam que sim, teriam interesse, 18 (16,7%) responderam que sim, teriam muito interesse, enquanto 13 (12%) responderam não saber informar.

Apesar dos docentes apontarem dificuldades na formulação dos processos, apontadas nas questões anteriores, nota-se que a maioria não tem interesse em discutir melhorias com seus pares ou outras pessoas envolvidas nesta atividade, o que corrobora com Goldschmidt, Rocha e Cardoso (2010), que mesmo pessoas com legítimo interesse na situação, os docentes acabam não exercendo o seu poder e influência que detêm dentro da Instituição.

Sobre a necessidade de treinamento sobre o Sistema Eletrônico de Informações-SEI, 58 (53,7%) servidores responderam achar necessário, 27 (25%) responderam achar muito importante, 10 (9,3%) responderam achar que seria indiferente, 7 (6,5%) responderam não achar necessário, enquanto 6 (5,6%) responderam achar pouco importante.

Em relação à necessidade de treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão na carreira docente para quem está iniciando na carreira, 51 (47,2%) servidores responderam achar necessário, 49 (45,4%) responderam achar muito importante, 5 (4,6%) responderam não achar necessário, enquanto 3 (2,8%) responderam achar pouco importante.

Observa-se nestes dois itens, que os docentes sentem necessidade e consideram muito importante terem treinamento sobre a formulação dos processos. Isso confirma os

resultados apresentados anteriormente, que demonstram dificuldades tanto em relação à legislação e procedimentos como uso de sistemas, e que confirma os achados de Carvalho (2015) e Souza (2016).

Sobre a necessidade de reformulação do modelo de processo de progressão, 41 (38%) servidores responderam achar necessário, 39 (36,1%) responderam achar muito importante, 12 (11,1%) responderam não achar necessário, 11 (10,2%) responderam achar que seria indiferente, 3 (2,8%) responderam achar pouco importante, enquanto 2 (1,9%) não responderam.

Nota-se que os docentes acreditam em um novo modelo de processo, menos burocrático e mais simples, pois foi mencionado que o consideram burocrático e complexo. Essa demanda foi apontada por Miguel (2015) com objetivo de melhorar o fluxo, uniformizar procedimentos e aumentar a eficiência.

Sobre fatores que poderiam contribuir para melhorar o fluxo processual, 52 (48,1%) responderam simplificação de procedimentos, 43 (39,8%) responderam sistemas integrados, enquanto 13 (12%) responderam cartilha detalhada com instruções.

Sobre fatores que poderiam contribuir para a transparência na condução dos processos, 55 (50,9%) servidores responderam ferramenta de monitoramento e controle, 51 (47,2%) responderam ferramenta para avaliação de desempenho, enquanto 2 (1,9%) não responderam.

Por este resultado, percebe-se que os docentes veem os processos carregados de procedimentos e a sua simplificação contribuiria para melhorar o andamento, confirmando o resultado apresentado anteriormente. Ao mesmo tempo, a maioria dos docentes também afirma que ter uma ferramenta de monitoramento e controle, seguido de uma ferramenta de avaliação de desempenho, contribui para a transparência da condução nos processos.

Na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP/UNIR não existem essas ferramentas. Na identificação destes fatores em seus achados, Miguel (2015) propõe um novo modelo de processo, com riqueza de detalhes do começo ao fim, além de indicadores de desempenho e controle.

Na tabela 22, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 8, que trata sobre Pontos de Melhoria.

Tabela 22-Seção 8 Pontos de Melhorias.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
Pergunta 43 - Na sua opinião, o que facilitaria para o docente a	Ser avisado antecipadamente quando estiver próximo o	40	37,0

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
formulação do processo de progressão?	fechamento do interstício da progressão		
	Ter um canal exclusivo de suporte para apoio quanto às dúvidas e questionamentos	31	28,7
	Ter um técnico no departamento responsável pela abertura do processo de progressão	23	21,3
	Ter uma manual/cartilha/tutorial com as orientações detalhadas e passo-a-passo de todas as etapas	13	12,0
	Não Informado	1	0,9
Pergunta 44 - Você tem conhecimento de um checklist para verificação de todas as etapas para conferência do seu processo de progressão, antes do envio ao setor responsável?	Tenho Conhecimento	35	32,4
	Tenho conhecimento, mas não utilizou	2	1,9
	Não tenho conhecimento	71	65,7
Pergunta 45 - Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos de progressão?	Sim, muito interesse	18	16,7
	Sim, teria interesse	37	34,3
	Não teria interesse	40	37,0
	Não sei informar	13	12,0
Pergunta 46 - Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI?	Acho necessário	58	53,7
	Acho muito importante	27	25,0
	Acho pouco importante	6	5,6
	Acho que seria indiferente	10	9,3
	Não acho necessário	7	6,5
Pergunta 47 - Você acha que deveria haver algum treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão na carreira docente para quem está iniciando na carreira?	Acho necessário	51	47,2
	Acho muito importante	49	45,4
	Acho pouco importante	3	2,8
	Não acho necessário	5	4,6
Pergunta 48 - Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado?	Acho necessário	41	38,0
	Acho muito importante	39	36,1

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%)
	Acho pouco importante	3	2,8
	Acho que seria indiferente	11	10,2
	Não acho necessário	12	11,1
	Não informado	2	1,9
Pergunta 49 - Na sua opinião o que pode contribuir para melhorar o fluxo processual?	Cartilha detalhada com instruções	13	12,0
	Simplificação de procedimentos	52	48,1
	Sistemas integrados	43	39,8
Pergunta 50 - Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos?	Ferramenta de monitoramento e controle	55	50,9
	Ferramenta para avaliação de desempenho	51	47,2
	Não Informado	2	1,9

Fonte: Elaborado pela autora.

Na nona seção, que trata sobre a percepção dos participantes sobre os processos, com base nos dados apresentados na tabela 23, sobre qual a percepção de valor sobre o processo de progressão, 50 (46,3%) servidores responderam alto, 21 (19,4%) responderam médio, 19 (17,6%) responderam não saber informar, enquanto 18 (16,7%) responderam baixo. Em relação à agregação de valor para a Instituição, 60 (55,6%) servidores responderam que possuem alto valor, 22 (20,4%) responderam que possuem baixo valor, 15 (13,9%) responderam que não sabem informar, enquanto 11 (10,2%) responderam que são indiferentes.

Os docentes são a parte mais relevante no processo de progressão. Contudo, conforme os dados acima, menos da metade o consideram como de alto valor. Contudo, em relação à agregação de valor, mais da metade dos docentes acreditam que agregam um alto valor para a Instituição.

Neste caso, verifica-se a necessidade de a Instituição indicar uma avaliação para estes processos, e se for o caso, priorizá-los, consolidando o entendimento trazido por Baldam et al. (2007) mencionado na pesquisa aplicada ao corpo técnico sobre este mesmo tema.

Sobre avaliação se a cultura da organização influencia na condução dos processos de progressão, 91 (84,3%) responderam que sim, influencia, 14 (13) responderam não saber

informar, enquanto 3 (2,8%) responderam que não influencia. Sobre avaliação se o ambiente político influencia na condução dos processos, 71 (65,7%) responderam que sim, influência, 21 (19,4%) responderam que não influência, enquanto 16 (14,8%) responderam não saber informar.

Como pode se verificar a maioria dos docentes acredita que a cultura da organização assim como o ambiente político influenciam na condução dos processos. Isso significa que qualquer plano de melhorias ou um novo modelo de gerenciamento deve considerar estes fatores na hora da sua implementação. Isso confirma o entendimento trazido por Biazzi (2007) e Paim et Al (2007), que citam também os fatores burocracia, os *stakeholders*, as características e maturidade da organização, que não podem ser deixados de lado.

Sobre avaliação de dependência do fluxo processual, 97 (89,8%) servidores responderam que dependem da ação humana, 8 (7,4%) responderam que depende do sistema, enquanto 3 (2,8%) responderam não saber informar.

O resultado deste tópico indica que a maioria dos docentes acredita que o processo depende das pessoas. No manual de procedimentos administrativos, disponível no sítio da UNIR, encontram-se orientações sobre a formulação dos processos e o fluxo processual. Teoricamente, se todos seguissem o fluxo indicado, não deveria ocorrer falhas no processo. Mas ainda ocorrem falhas, conforme mencionado e descrito anteriormente pelos docentes.

Na tabela 23, apresenta-se os resultados das perguntas da seção 9, que trata sobre a percepção do participante.

Tabela 23-Seção 9 Percepção do Participante.

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%) %
Pergunta 51 - Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão?	Alto	50	46,3
	Médio	21	19,4
	Baixo	18	16,7
	Não sei informar	19	17,6
Pergunta 52 - Na sua opinião, os processos de progressão agregam valor para as instituições?	Possuem alto valor	60	52,2
	São indiferentes	11	55,6
	Possuem baixo valor	22	20,4
	Não sei informar	15	13,9

PERGUNTAS	RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL (%) %
Pergunta 53 - Você considera que existe burocracia na condução do processo de progressão?	Sim, existe burocracia	96	88,9
	Não existe burocracia	5	4,6
	Não sei informar	7	6,5
Pergunta 54 - Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos de progressão?	Sim influência	91	84,3
	Não influencia	3	2,8
	Não sei informar	14	13,0
Pergunta 55 - Você acredita que o ambiente político influencia na condução dos processos?	Sim influência	71	65,7
	Não influencia	21	19,4
	Não sei informar	16	14,8
Pergunta 56 - Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema?	Da ação humana	97	89,8
	Do sistema	8	7,4
	Não sei informar	3	2,8

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com base nos dados apresentados nestas duas pesquisas que foram aplicadas ao corpo técnico e ao corpo docente, apresenta-se ao final deste estudo um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fundação Universidade Federal de Rondônia é uma instituição relativamente nova se comparada a outras instituições de ensino, tendo completado 40 anos de fundação em 2022, mesmo assim, apesar de muitas dificuldades, principalmente nos últimos anos, com a restrição de recursos que sofreram todas as instituições de ensino no País, está sempre buscando traçar seus objetivos para melhorar e aperfeiçoar seus processos internos e externos.

Na esfera administrativa, no que diz respeito aos processos, o gerenciamento de processos ainda está em uma fase incipiente. Por esse motivo, discorrer sobre esse assunto em uma de suas unidades, a Diretoria de Administração de Pessoal-DAP foi o objeto de pesquisa neste estudo. Neste sentido, o objetivo deste trabalho foi analisar a gestão dos processos de progressão e promoção da carreira docente em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Buscou-se desta forma, verificar como o gerenciamento de processos poderia contribuir para melhorar a eficiência nesta unidade e consequentemente melhorar os resultados da Instituição.

Para a realização da pesquisa, foram aplicados dois questionários, um ao corpo técnico e o outro aos docentes. Este instrumento de coleta abordou gerenciamento, mapeamento, modelagem, utilização de sistemas, suporte, pontos de avaliação, pontos de melhoria e percepção dos participantes sobre os processos de progressão.

Na análise das respostas referentes a estes tópicos, observou-se que os conceitos de gerenciamento de processos ainda não são aplicados e não estão consolidados na UNIR, impactando no desempenho e execução das tarefas. Observa-se isso quanto a responsabilidade pela abertura e gerenciamento de processos nos departamentos acadêmicos. Esses papéis são diferentes de acordo com o Campus que o docente se encontra, constatando-se que não existem regras ou padrões estabelecidos, já que há servidores distintos com atribuições de abrir e gerenciar os processos.

Entre alguns pontos críticos identificados, os mais relevantes são a falta de integração dos sistemas, o acesso às informações e o fato das progressões não serem automáticas. Além disso, outras falhas foram apontadas. São elas: desconhecimento da legislação e procedimentos, dificuldade para interpretação de normativos, servidores insuficientes, desconhecimento de manuais, manuais com informações insuficientes, informações com difícil acesso, falta de capacitação e treinamento, falta de compartilhamento de informações, falta de padronização, papéis e responsabilidades, burocracia, complexidade dos processos, falta monitoramento e controle, indicadores de desempenho, utilização de

vários sistemas, dificuldade de usar os sistemas, e processos sem prazo para serem analisados e concluídos.

Em muitos casos, as falhas apontadas pelos técnicos coincidem com as apontadas pelos docentes, que configuram a necessidade do gerenciamento dos processos de progressão e promoção, com a estruturação dos procedimentos, desenho de novos fluxos, fixação de prazos para execução das tarefas, eliminação de falhas e aperfeiçoamento da documentação existente que serve de apoio para a formulação e condução dos processos.

Ficou evidente também, em comparação a estudos realizados que abordam o tema em instituições de ensino superior, que as dificuldades apresentadas não são exclusivas da UNIR, mas estão presentes em várias outras entidades. Ou seja, o gerenciamento de processos ainda se mostra subutilizado e precisa ser melhorado e aperfeiçoado, mas isso requer muitas mudanças, recursos, e uma nova visão das organizações.

Desta forma, pode-se afirmar que os objetivos do trabalho foram atingidos. Foi realizado o mapeamento dos processos de progressão e promoção docente, seus fluxos, etapas e responsabilidades. Na pesquisa realizada com os técnicos e docentes foi possível identificar os obstáculos e dificuldades encontradas, e com base nos resultados, foi construído um Guia Orientativo para gerenciamento de processos de progressão e promoção docente da UNIR-RO, sendo o Produto Técnico Tecnológico fruto deste trabalho.

O Guia Orientativo apresenta um proposta com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão e promoção docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia. O Guia contém nove etapas: Etapa 1 - Definição do objetivo; Etapa 2 – Contextualização do Ambiente; Etapa 3 – Ações de Melhoria; Etapa 4-Firmar acordo com a Alta Administração; Etapa 5 – Definição da Equipe de Apoio; Etapa 6 – Capacitação e Treinamento; Etapa 7 – Definição do prazo para implantação das ações de melhorias; Etapa 8 – Divulgação das ações e novas práticas e Etapa 9 - Análise dos resultados alcançados.

A proposta do Guia Orientativo será apresentada à alta direção da Universidade, e divulgado perante a comunidade acadêmica. Espera-se que a aceitação deste projeto contribua para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Diretoria de Administração de Pessoal, no que diz respeito aos processos administrativos, especificamente os processos de progressão e promoção funcional docente, tornando-os mais rápidos, simples e mensuráveis, de forma que seja possível visualizar os ganhos de produtividade do setor e as vantagens da implantação do gerenciamento de processos nesta unidade.

Entre as limitações do trabalho, esperava-se uma adesão maior dos docentes ao questionário da pesquisa, já que tratava-se um tema importante relacionado à carreira do servidor, o que não aconteceu, ficando a participação restrita à 13,04% da população docente. Além disso, o estudo foi centralizado em uma unidade departamental, a Diretoria de Administração de Pessoal-DAP-UNIR e concentrou-se aos processos de progressão e promoção funcional docente devido ao fato dessa demanda ser uma das maiores dentro do setor. Como a autora do estudo desenvolve as suas atividades nesta área, foi identificado que não havia gerenciamento destes processos e observou-se uma boa oportunidade de apresentar uma proposta para melhorá-los.

Recomenda-se como estudos futuros na área de gerenciamento de processos, fazer um estudo dos processos de movimentação da carreira docente, de progressão e promoção, em outras Instituições de Ensino Superior, para que sejam feitos comparativos e buscado adotar as melhores práticas. Além disso, sugere-se também uma abordagem mais completa envolvendo todos os processos administrativos, no sentido de propor soluções que sejam válidas para toda a Instituição. Desta forma é possível trazer resultados mais tangíveis, com um modelo de gerenciamento de processos que contribua para padronização e uniformização de conhecimentos, procedimentos e normas para toda a organização.

6. GUIA ORIENTATIVO PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE NA UNIR-RO

Nas pesquisas sobre gerenciamento de processos em Instituições Públicas, ressalta-se que não foi identificado nenhum estudo/pesquisa idêntica ou similar abordando o tema gerenciamento, especificamente sobre processos de progressão docente nas buscas realizadas, mesmo sendo esta demanda presente em todas as Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Depois de analisados todos os achados apresentados nesta pesquisa, verificou-se que a UNIR, especificamente a Diretoria de Administração de Pessoal, o gerenciamento de processos é realizado de forma precária ou quase inexistente. Desta forma, constata-se que a implantação de gerenciamento na unidade é necessária e urgente, visando melhorar a eficiência do setor, a capacitação da equipe e a qualidade dos serviços prestados.

Neste sentido, apresenta-se neste trabalho um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão e promoção docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Este Guia foi elaborado considerando as deficiências apontadas nos resultados das pesquisas aplicadas, indicadas pelos técnicos e pelos docentes participantes servidores da Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR.

A seguir, cita-se as falhas apresentadas no resultado da pesquisa:

Desconhecimento da Legislação;

Desconhecimento dos Procedimentos;

Dificuldade para Interpretação de Normativos;

Servidores insuficientes;

Desconhecimento de Manuais;

Manuais com informações insuficientes;

Informações com difícil acesso;

Falta Capacitação/Treinamento;

Falta de compartilhamento de Informações;

Falta de Padronização;

Papéis e responsabilidades não bem definidos;

Burocracia;

Complexidade dos processos;

Falta monitoramento e Controle;
 Falta indicadores de desempenho;
 Utilização de vários sistemas;
 Dificuldade para usar os sistemas;
 Processos não tem prazo para serem analisados e concluídos.

Ressalta-se que uma das maiores deficiências apontadas foi a falta de integração dos sistemas da UNIR. Esta é uma demanda que a alta direção da UNIR tem conhecimento e tenta buscar soluções. Neste sentido, em junho deste ano, a Reitoria solicitou à Pró-Reitoria de Planejamento-Proplan, um plano com soluções tecnológicas de modo a automatizar e simplificar os processos de progressão/promoção funcional docente na UNIR.

Serviram de base para a construção do Plano conceitos trazidos por Albuquerque e Rocha (2007), Paim *et al.*, (2007), Pradela (2012), Baldam et al. (2007) e Aganette, Teixeira e Aganette (2018).

O Guia Orientativo contém nove etapas e compreende as ações que devem ser tomadas para a simplificação, padronização, e adoção de melhores práticas, aumentando a eficiência, produtividade e contribuindo para ao gerenciamento dos processos de progressão e promoção na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP-UNIR. No quadro 1, apresenta-se o detalhamento de todas as etapas.

Quadro 13- Descrição das etapas do Guia Orientativo.

Guia Orientativo para o Gerenciamento de Processos de Progressão e Promoção Docente da UNIR-RO		
Etapa 1 - Definição do objetivo		
Adotar medidas para aperfeiçoar o gerenciamento dos processos de progressão docente na UNIR-RO, com a execução de ações de melhoria		
Etapa 2 - Contextualização do Ambiente		
Unidade: Diretoria de Administração de Pessoal-DAP Responsáveis: Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP Objeto: Processos de Progressão e Promoção Docente		
Etapa 3 - Ações de Melhoria		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo
1. Redesenho do Processo		
1.1 Novo Fluxo do Processo	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
1.2 Detalhamento de todas as fases		
1.3 Responsáveis por cada setor/descrição atribuições		
1.4 Prazo para realização das atividades de cada setor		
1.5 Disponibilização de formulários-padrão		

2. Criação de Documentos Eletrônicos Padrão (Modelos) que serão utilizados no processo (Requerimento/Checklist de Verificação Documentos/Tabela de Pontuação/Parecer)	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
3. Definição de um prazo para conclusão do processo na DAP	Pró-Reitoria de Administração-PRA D e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP	60 dias após aprovação
4. Criação Modelo Padrão de Processo	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
5. Elaboração de FAQ	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
6. Atualização das informações no Manual de Procedimentos e disponibilização de todos os documentos/orientações no site UNIR.	Diretoria de Administração de Pessoal-DAP e Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI	60 dias após aprovação
7. Melhorar o acesso e disponibilidade das informações	Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI	30 dias
8. Disponibilização de Documentos no SIGAA	Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI	90 dias após aprovação
8.1 Informações cadastrais com histórico das progressões da carreira do docente		
8.2 Orientações Gerais de alunos – Estágio/Bolsistas/TCC/Mestrado/Doutorado		
8.3 Participação em Bancas (Monografia, Dissertações/Teses/Concursos Públicos)		
8.4 Participação em Cursos ou Estágios de Aperfeiçoamento (Pós-Graduação Stricto Sensu)		
8.5 Atividades e Projetos de Pesquisa		
8.6 Produções (Intelectual/Científica, de Inovação, Técnica ou Artística)		
8.7 Atividades e Projetos de Extensão		
8.8 Atividades de Gestão		
09. Promover a Integração de Sistemas - SIGAA e SEI	Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI	120 dias após aprovação
10. Promover Capacitação/Treinamento (Técnicos e Docentes)	Pró-Reitoria de Administração-PRA D	60 dias após aprovação
11. Atualização da Legislação/Resoluções UNIR de acordo com Legislação Federal	Pró-Reitoria de Administração-PRA D e Conselho Superior de Administração - CONSAD	90 dias após aprovação
Etapa 4 - Firmar acordo com Alta Administração		
Direção deve autorizar e apoiar a implementação das ações de melhoria		
Etapa 5 - Definição da Equipe de Apoio		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo

Definição dos responsáveis pela elaboração, acompanhamento e implantação das ações de melhoria	Pró-Reitoria de Administração -PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP	15 dias após aprovação
Etapa 6 - Capacitação e Treinamento		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo
1. Treinamento para técnicos Procedimentos e Legislação	Pró-Reitoria de Administração -PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP	60 dias após aprovação
2. Treinamento para técnicos sobre Sistemas		
3. Seminário sobre Procedimentos e Legislação Docentes		
4. Seminário sobre Sistemas Docentes		
Etapa 7 - Definição do Prazo para implantação das Melhorias		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo
Iniciar a implantação das ações de melhoria	Equipe de Apoio PRAD/DAP	A definir
Etapa 8 - Divulgação das ações e novas práticas		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo
Divulgar em todos os canais da instituição as ações de melhoria que serão promovidas	Assessoria de Comunicação- ASCOM	Depois da Aprovação pela Alta Direção
Etapa 9 - Análise dos resultados alcançados		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo
1. Analisar a quantidade de processos tramitados na DAP no período avaliado	Equipe de Apoio PRAD/DAP	Avaliação geral deve ser realizada 90 dias depois de concluídas todas as ações de melhoria
2. Mapear quantidade de processos fora do padrão estabelecido		
3. Apontar erros ou falhas identificadas		
4. Realizar ajustes necessários		
5. Avaliar se houve ganho na eficiência e produtividade		

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, descreve-se o detalhamento de cada etapa.

Etapa 1 - Definição do objetivo

Nesta etapa, define-se o objetivo almejado com a implementação do Guia Orientativo para o Gerenciamento de Processos de Progressão Docente da UNIR-RO: Adotar

medidas para aperfeiçoar o gerenciamento dos processos de progressão docente na UNIR-RO, com a execução de ações de melhoria.

Etapa 2 – Contextualização do Ambiente

Nesta fase, será definida a área foco para implantação do Plano de Melhorias, neste caso o setor trata-se da Diretoria de Administração de Pessoal-DAP. Serão indicadas todas as pessoas que farão parte deste projeto, suas responsabilidades e ocorrerá a identificação das ações de melhorias que deverão ser implementadas, sendo dada prioridade aquelas consideradas mais urgentes.

Seguindo as orientações de Baldam *et al.* (2007), é importante que sejam identificados, a área de atuação, os processos que serão melhorados, as pessoas envolvidas, a troca de informações entre estes grupos, o planejamento, etapas e documentação das ações, e os objetivos que se espera alcançar e apontando aquilo que precisa ser melhorado e realizado primeiro.

Etapa 3 – Ações de Melhoria

Nesta etapa estão descritas as ações de melhoria que deverão ser implantadas, os responsáveis pela execução e prazo de realização. Estas ações foram desenhadas com base na análise dos resultados da pesquisa, e apontadas pelos técnicos e docentes como atividades necessárias para simplificar procedimentos, melhorar documentos, capacitar servidores e aprimorar os sistemas já existentes, além de outras atividades que precisam ser aprimoradas ou desenvolvidas.

Ação 1 - Redesenho do Processo

Esta ação será desenvolvida sob orientação da Pró-Reitoria de Administração e executada pela Diretoria de Administração de Pessoal-DAP. Compreenderá a elaboração de um novo fluxo dos processos de progressão e promoção docente, com o mapeamento das atividades e procedimentos, que serão detalhados minuciosamente em todas as suas fases. Será acordado com os responsáveis de outros setores e departamentos, as pessoas responsáveis por cada unidade e as atribuições de cada setor ou servidor técnico da área, além da definição de prazo das atividades, finalizando com a disponibilização de formulários-padrão que compõe o processo de progressão e promoção docente dentro no SEI, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 13-Redesenho do Processo



Fonte: Elaborado pela autora.

Ação 2- Criação de Documentos Eletrônicos-Padrão (Modelos) que serão utilizados no processo (Requerimento/Checklist de Verificação Documentos/Tabela de Pontuação/Parecer)

Os formulários-padrão que deverão ser criados serão de responsabilidade da equipe de apoio designada pela PRAD e DAP, que ficará incumbida de melhorar os documentos já existentes e desenvolver novos formulários de acordo com as necessidades do processo, facilitando e simplificando as atividades do docente na hora de montar o processo de progressão ou promoção.

Ação 3-Definição de um prazo para conclusão do processo da DAP

Caberá a Pró-Reitoria de Administração-PRAD juntamente com Diretoria de Administração de Pessoal-DAP acordarem um prazo para a análise e tramitação do processo de progressão e promoção funcional docente dentro da unidade.

Ação 4-Criação de Modelo-Padrão de Processo

A equipe de apoio será responsável por montar um Modelo-Padrão de Processo, de progressão e promoção funcional, abrangendo todas as classes de docentes, com todos os documentos e formulários pertinentes ao processo, de maneira organizada e na sequência correta, para que sirva de modelo para o corpo docente na formulação dos processos de progressão ou promoção, independente da classe ou cargo em que se encontrem.

Ação 5-Elaboração de FAQ

A equipe de apoio será responsável por preparar um roteiro com perguntas e respostas sobre progressão e promoção, que tratem de legislação, procedimentos e formulação dos processos para orientação aos docentes.

Ação 6- Atualização das informações no Manual de Procedimentos e disponibilização de todos os documentos/orientações no site UNIR

A equipe de apoio será responsável pela atualização do Manual de Procedimentos com novo fluxo processual, a inserção dos documentos que foram criados e modificados, assim com a legislação atualizada referente aos processos de progressão e promoção. Da mesma forma, a Diretoria de Tecnologia da Informação providenciará a disponibilização de todas as informações e documentação pertinente aos processos no site da UNIR, na área destinada ao tema, vinculada à Diretoria de Administração de Pessoal-DAP.

Ação 7- Melhorar o acesso e disponibilidade das informações

A Diretoria de Tecnologia de Informação deve facilitar o acesso às informações no site da UNIR, criando atalhos mais rápidos e sistemas de busca mais eficientes.

Ação 8- Disponibilização de Documentos no SIGAA

A Diretoria de Tecnologia da Informação deve desenvolver uma solução para que seja possível extrair os mais variados relatórios das atividades acadêmicas desenvolvidas pelo docente, de maneira que seja possível concentrar as informações referentes aos trabalhos, pesquisas, projetos, atuação na área de gestão e produções desenvolvidas em um único sistema, além dos dados cadastrais com histórico das progressões em sua carreira.

Ação 9- Promover a Integração de Sistemas - SIGAA e SEI

A Diretoria de Tecnologia da Informação deve desenvolver soluções no sentido de integrar os sistemas SIGAA e SEI, de maneira que seja possível extrair diversos relatórios de um sistema direto para outro, simplificando a inclusão e anexação de documentos e o compartilhamento de informações.

Ação 10- Promover Capacitação/Treinamento (Técnicos e Docentes)

A Pró-Reitoria de Administração-PRAD será responsável de promover a capacitação

e treinamento do corpo técnico e docente, com cursos sobre procedimentos, legislação e utilização de sistemas.

Ação 11- Atualização da Legislação/Resoluções UNIR de acordo com Legislação Federal

A Pró-Reitoria de Administração-PRAD juntamente com o Conselho Superior de Administração – CONSAD serão responsáveis pela atualização das normas internas e Resoluções que versam sobre progressão e promoção docente de acordo a Legislação Federal.

Etapa 4-Firmar acordo com a Alta Administração

Depois da construção do Guia Orientativo para o Gerenciamento de Processos de Progressão Docente da UNIR-RO, com as ações de melhoria que deverão ser realizadas, este projeto deverá ser colocado à apreciação da alta direção da Instituição, que avaliará sua viabilidade e autorizará a implementação das ações planejadas.

Biazzi (2007) considera que a alta direção da organização também deve participar diretamente das ações a serem implementadas, mostrando interesse e colaborando com o planejamento e a execução dos trabalhos.

Etapa 5 – Definição da Equipe de Apoio

A Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP serão responsáveis pela definição da equipe de apoio. Nesta etapa, serão designadas as pessoas que farão parte deste grupo. Esta equipe executará parte das ações de melhoria que foram desenhadas e deverá ser composta por servidores dos setores envolvidos, inclusive com representantes do corpo docente que desejarem fazer parte do grupo de trabalho.

Pradela (2012) aponta que a participação das pessoas é fundamental para o gerenciamento de processos, pois elas podem propor mudanças que contribuam para o aumento da produtividade, trabalhando um plano de melhoria contínua e agregando valor para a Instituição.

Etapa 6 – Capacitação e Treinamento

Nesta etapa a Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP ficará responsável pela capacitação e treinamento da equipe técnica sobre

procedimentos, legislação e sistemas, além da promoção de seminários aos docentes envolvendo estes temas, todos relacionados aos processos de progressão/docente.

Etapa 7 – Definição do prazo para implantação das ações de melhorias

Nesta etapa a equipe apoio, juntamente com a Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP definirá uma data para implantação das ações de melhoria.

Etapa 8 – Divulgação das ações e novas práticas

Nesta etapa, a Instituição deverá fazer ampla divulgação à comunidade docente das ações de melhoria que serão promovidas com o cronograma de implantação, utilizando todos os canais disponíveis. A Assessoria de Comunicação-ASCOM será responsável por esta tarefa.

Biazzi (2007) sugere que comunicar a todos as partes interessadas sobre o Plano de Melhorias a ser implantado, para que tenham conhecimento e possam contribuir com o aumento da eficiência e resultados positivos.

Etapa 9 - Análise dos resultados alcançados

Depois de concluídas a execução das ações de melhoria, deverá ser feito uma análise dos resultados alcançados. Esta tarefa será de responsabilidade da equipe de apoio, com participação da Pró-Reitoria de Administração-PRAD e da Diretoria de Administração de Pessoal- DAP.

Nesta etapa será analisada a quantidade de processos tramitados na DAP no período definido para avaliação, o mapeamento daqueles que estão fora do padrão estabelecido, os erros e falhas identificados, e a avaliação de ganho na eficiência e produtividade na formulação e condução dos processos de progressão e promoção docente.

Desta forma será possível mensurar as mudanças promovidas e corrigir possíveis gargalos, com a consolidação das ações de melhoria, além da pactuação do grupo de trabalho com o acompanhamento e engajamento no gerenciamento dos processos de progressão e promoção docente, de forma que todas as ações implementadas tragam bons resultados para a UNIR, aumentando a eficiência e produtividade na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento**. 1ª ed. Brasil: ABPMP, 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 15.02.2022.

AGANETTE, Elisângela Cristina; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Karina de Jesus Pinto. Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: i-CISMEP, um relato de caso. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, v. 28, n. 56, p. 92-110, 2018. Acesso em: https://www.brapci.inf.br/repositorio/2018/05/pdf_5e5f6862f0_0000029766.pdf. Disponível em: 03 Mar 2022.

ALBUQUERQUE, Anna Cynthia Barros de; SANTA RITA, Luciana Peixoto. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 2, p. 120-139, 2019. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/7973>. Acesso em: 22 Fev 2022.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo organizacional. **São Paulo: Saraiva**, 2007. Disponível em: https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/63219482/SINCRONISMO_ORGANIZACIONAL_-_1%C2%AA_edicao_nodrm20200506-84217-khv0tr-libre.pdf?1588787274=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSINCRONISMO_ORGANIZACIONAL_COMO_ALINHAR.pdf&Expires=1697591436&Signature=efX29seze4mVO5-8MGpNdFoEZ0x1JhKEuKBq7rgYrDNVQsP-D~FJSHzIgUTyEa2eSUVl2X9IXyXL3EdonVkxsCjTAyNvpXnr3gtPCTMuH3zFYuv3Cv-Q19UD0CcLnYqe1aZ8jZAWMkclOsA4WbxlW3Og1EHXhCPm88RosshkRjNF1glYX~iuXG0B0UEeDrFTQS7On-yu5ySQv1jlvU1WbdlcXJ-hhn5HfnssLp8z0kz9-xpeyNh7y2gyXqbNUa0ovi4bPPw7Ic2iLkb4shXhN7zQ8tZpAxnU92gMqrIM1bMTiuAJ7tiK81ROpZubrBn7TFkSAaxlprBetaAKCr6X5Q_&Key-Pair-Id=APKAJL OHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 23 Fev 2022.

ALBUQUERQUE, Eva da Silva; MAIA, Moacyr Boris Rodrigues. A trajetória do ensino superior público em Rondônia. **Porto Velho: Edufro**, 2007.

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista portuguesa de educação**, v. 13, n. 2, p. 7-28, 2000. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37413202.pdf>. Acesso em: 15 Dez 2022.

ANDRADE, Elzimar; RASOTO, Vanessa Ishikawa; DE CARVALHO, Hilda Alberton. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. 2, p. 171-201, 2018. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/5706>. Acesso em: 15 Fev 2022.

BALDAM, Roquemar *et al.* Gerenciamento de processos de negócios: BPM–Business Process Management. **São Paulo: Érica**, 2007.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (Tradução Luís Antero Reto). **São Paulo, Brasil: Edições**, v. 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em 30 Jul 2022

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. Artmed Editora, 2016.

BLAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/pt-br.php>. Acesso em: 24 Fev 2023.

BRASIL. **DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005**. Brasília- DF, fev. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5378.htmimpresao.htm. Acesso em: 20 Fev 2022.

BRASIL. **DECRETO Nº 6.932, DE 11 DE AGOSTO DE 2009**. Brasília-DF, ago. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/D6932.htmimpresao.htm. Acesso em: 25 Mar 2022.

BRASIL. **Guia de gestão de processos de governo: áreas de integração para governo eletrônico: arquitetura e-PING de interoperabilidade**.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Disponível em <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/620>. Acesso em: 09 Fev 2022.

BRASIL. **Guia D simplificação**. 2005. 2. ed. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Gestão (Seges). Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/600>. Acesso em: 09 Fev 2022.

BRASIL. **LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999**. Brasília-DF, jan. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm#:~:text=1o%20Esta%20Lei%20estabelece.cumpriemento%20dos%20fins%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o. Acesso em 30 Set 2023.

BRASIL. **LEI Nº 12.772, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2012**. Brasília- DF, dez 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em 30 Jul 2022.

BRASIL. **LEI Nº 12.863, DE 24 DE SETEMBRO DE 2013**. Brasília- DF, set 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112863.htm. Acesso em 30 Jul 2022.

BRASIL. **LEI Nº 14.129, DE 29 DE MARÇO DE 2021**. Brasília-DF, mar 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 29 Mar 2022.

BRASIL, Senado Federal. Constituição da república federativa do Brasil. **Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico**, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 Mar 2022.

BRESSER, Luíz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE da Reforma do Estado**, v. 1, p. 7-57, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xOZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 Mar 2022.

CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016. Acessado em 17 Jul 2023.

CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. Tutorial para uso do software IRAMUTEQ. 2021. Disponível em: http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_22.11.2021.pdf. Acessado em 17 Jul 2023

CARVALHO, Kelli Adriane de. Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso. 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19446> . Acesso em: 15 Mar 2022.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2010.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos. **Em Questão**, p. 90-127, 2022.. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/112200/65130>. Acesso em: 23 Feb 2022.

CORRAR, Luiz *et al.* **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 2011.

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**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319355896008/319355896008.pdf> . Acesso em: 5 Mai 2022.

CUNHA, Cristiane Martins; DE ALMEIDA NETO, Omar Pereira; STACKFLETH, Renata Stackfleth. Principais métodos de avaliação psicométrica da confiabilidade de instrumentos de medida. **Revista de Atenção à Saúde**, v. 14, n. 49, p. 98-103, 2016. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_ciencias_saude/article/view/3391. Acesso em 16 Jan 2023.

MELO BORGES, Lorena; WALTER, Fábio; SANTOS, Luciano Costa. Análise e redesenho de FIEL FILHO, Alécio. Gestão dos processos e a eficiência na Gestão Pública. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, p. 127-157, 2010.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2019-2024**. Porto Velho, RO, 2019. Disponível em: https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/27395_plano_0226437_ultima_versao_do_pdi_2019_1_final_3_485060022.pdf . Acesso em 30 Jul 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. **Manual de procedimentos: módulo I: procedimentos administrativos / Fundação Universidade Federal de Rondônia**; Revisado e Atualizado por Edson Carlos Fróes de Araújo; Jaqueline Rodrigues de Vasconcelos e Sidnei Silva Souza - Porto Velho, RO, 2019. Disponível em: https://dpdi.unir.br/uploads/01152192/MANUAL%20PROC.%20ADMINISTRATIVOS%202019%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20atualizada%20em%2019_11_2019.pdf. Acesso em 30 Jul 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Conselho Superior de Administração. **RESOLUÇÃO 116, DE 24 DE DEZEMBRO DE 2013**. Estabelece as diretrizes específicas para o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção dos servidores docentes pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho-RO, 2013. Disponível em: https://secons.unir.br/uploads/ato/3273_116_116_resolucao_consad_avaliacao_desempenho_docente.pdf . Acesso em 30 Jul 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Conselho Superior de Administração. **RESOLUÇÃO 117/CONSAD, DE 24 DE DEZEMBRO DE 2013**. Estabelece as diretrizes específicas para o processo de avaliação de desempenho para fins de promoção à Classe E, com denominação de Professor Titular da Carreira do Magistério Superior e classe de Titular da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico dos servidores docentes pertencentes ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho-RO, 2013. Disponível em:

https://secons.unir.br/uploads/ato/117_resad_progress_func_docente_titular_996958032.pdf . Acesso em 30 Jul 2022.

GIL, Antônio C. **Teoria Geral da Administração - Dos Clássicos à Pós-modernidade**. Grupo GEN, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597007862/epubcfi/6/2/%5b%3Bvnd.vst.id.ref%3Dhtml0%5d!4/2/2%4051:2> . Acesso em: 19 Set 2022.

GOTTEMS, Leila Bernarda Donato et al. Boas práticas no parto normal: análise da confiabilidade de um instrumento pelo Alfa de Cronbach. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 26, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/OZr3NbtzcZH7BZ5srRnwKhdj/?lang=pt> . Acesso: 17 Jan 2023.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oFQs_zJl2GwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=HAIR+JR.,+J.+F.%3B+WILLIAM,+B.%3B+BABIN,+B.%3B+ANDERSON,+R.+E.+An%C3%A1lise+multivariada+de+dados.+6.ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2009.&ots=KJ6NSj7ayp&sig=XEE9xd_DHT6_ivsV-R6S8aILG78&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false . Acesso em: 15 Jan 2023.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. Campus, 1997.

KOCH, Giovani Valar. Business process management (BPM) em instituições federais de ensino superior. 2016. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/165283?show=full> . Acesso em: 15 Mar 2022.

KROHLING, Maraline Uliana et al. Fatores críticos de sucesso do gerenciamento de processos de negócio em organizações públicas e privadas Brasileiras: diferenças e similaridades/Critical success factors of business process management in Brazilian public and private organizations: differences and similarities. **Brazilian Journal of Business**, v. 1, n. 2, p. 220-241, 2019. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/2330> . Acesso em: 08 Mar 2022.

LIMBERGER, Karine *et al.* Novo Olhar: uma metodologia de gestão de processos para a busca de maior competitividade em uma Instituição de Ensino Superior. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO; COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS, CONDIÇÕES DE TRABALHO, MEIO AMBIENTE**, v. 30, p. 2010, 2010. São Paulo. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_840_15246.pdf. Acesso em: 05.05.2022.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2019. processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**, v. 1, p. 231-252, 2016. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3734>. Acesso em: 06 Mar 2022.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. **A gestão da informação e a modelagem de processos**. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 1, p. p. 97-112, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v61i1.39. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39> . Acesso em: 02 Mar 2022.

MIGUEL, Luciana Lamkowski. **Proposição de uma Metodologia Para Implantação de BPM na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17464> . Acesso em: 15 Mar 2022.

Ministério da Educação. **Portaria nº 554, de 20 de junho de 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=21/06/2013&pagina=31>. Acesso em 30 Set 2023.

Ministério da Educação. **Portaria nº 982, de 3 de outubro de 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: https://apur.org.br/wp-content/uploads/2013/10/PORTARIA_982.pdf. Acesso em 30.09.2023.

NEGÓCIO, Gerenciamento de Processos. **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento**. 1a ed. Brasil: ABPMP, 2013. Disponível em: https://cppo.ufop.br/sites/cppo/files/processos/mapeamento_de_processos/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 15 Fev 2022.

OLIVEIRA, D. de PR. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. Atlas, 2009.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.

PAULA, Mariléia Aparecida de; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598>. Acesso em: 09 Mar 2022.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, v. 141, 2012.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, v. 141, 2012. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em: 18 Mar 2022.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown; BLIACHERIENE, Ana Carla. Construindo o Planejamento Público: Buscando a Integração entre Política, Gestão e Participação Popular. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 213, p. 95-95, 2013.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. 2010. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: InterSaber, 2010.

SILVA, Christine Oliveira Peter. A reforma administrativa e a emenda nº 19/98: uma análise panorâmica. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 1, n. 1, 1999. Disponível em: <https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/34/27>. Acesso em 27.09.2023

SOUZA, Luidson Saraiva. **Gerenciamento de Processos: Proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB campus Samambaia**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/20840>. Acesso em: 05 Mai 2022.

TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Elisângela Cristina. A gestão documental associada à modelagem de processos de negócios: práticas interdisciplinares na especificação de sistemas de recuperação de informação. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 13, n. 1, p. 33-44, 2019. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/7960>. Acesso em: 06 Mar 2022.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “GESTÃO DE PROCESSOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE EM UMA UNIVERSIDADE NA REGIÃO AMAZÔNICA: UMA ANÁLISE PARA MELHORIA” desenvolvida pela mestranda Maria Zenaide de Carvalho, orientada pela professora Dra. Rosália Maria Passos da Silva.

1. O trabalho tem por objetivo fazer uma análise sobre a gestão de processos de progressão e promoção docente em uma Instituição Pública de Ensino Superior, visando apresentar uma proposta de melhoria para ganhos de desempenho e produtividade alinhados aos objetivos estratégicos da UNIR.
2. A sua participação na pesquisa contribuirá para a formulação de uma proposta de melhoria voltada para o aumento da produtividade, eficiência e satisfação, por meio da construção de um novo modelo ou redesenho de processo mais bem adequado às demandas da instituição.
3. Você pode se recusar a responder a qualquer pergunta a qualquer momento.
4. Você pode se retirar da pesquisa e dá-la por encerrada a qualquer momento.
5. Não aceitar participar não acarreta qualquer prejuízo. Mesmo que tenha iniciado sua participação, poderá desistir a qualquer momento, sem prejuízo algum.
6. Sua participação consiste em marcar respostas pré-elaboradas para perguntas no formulário, e se quiser também pode fazer comentários livres sobre o assunto (não é obrigatório), em campo próprio para isso, disponível em algumas questões.
7. A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora da pesquisa e para sua orientadora.
8. As informações obtidas por meio do questionário serão quantificadas (contadas) para apresentar em forma de números. Sobre estes números a pesquisadora faz a interpretação (compreensão, entendimento, raciocínio, reflexão) e conclui por um resultado.
9. Os riscos para o participante, relacionados com a pesquisa, são mínimos, devido à utilização de meios eletrônicos, virtuais, digitais, para coleta de dados, podendo haver vazamento de informação. Para evitar e minimizar estes efeitos, serão tomadas todas as medidas padrão de segurança da informação para que não ocorra o vazamento de informações que possa identificar os participantes e os dados informados.

10. Para evitar os riscos com os dados a pesquisadora garante:

- a) Ocultar os e-mails da lista de envio, de maneira que apenas o receptor visualize seu endereço eletrônico;
- b) Após a coleta os dados serão excluídos da plataforma digital, sendo estudados, a partir daí, somente em *software* de análises estatísticas, os quais tratam os dados em modo compilado, ou seja, de maneira global, não sendo possível visualizar respostas individuais.
- c) A guarda das informações será mantida apenas em dispositivo eletrônico local (HD externo) durante um prazo de cinco anos.

11. Os dados e resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas científicas especializadas ou livros, inclusive disponibilizados em meios digitais e utilizados em dissertação de mestrado, garantindo sempre o sigilo sobre a identidade dos participantes.

12. Fica evidenciado que a participação é isenta de despesas. Sua participação não implica (incide, requer, acarreta) custo (gasto) ou ganho financeiro.

13. Ao finalizar você pode receber uma via da sua participação, clicando no link "**Imprimir suas respostas**".

14. Se desejar, o participante poderá ter acesso aos resultados da pesquisa por meio do site www.profiap.unir.br.

16. A pesquisadora garante o retorno dos benefícios diretos, provenientes da pesquisa, aos participantes, em forma de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa, pois com base nos resultados que serão obtidos, será possível averiguar as dificuldades encontradas atualmente na tramitação dos processos de progressão por parte de todos envolvidos. Diante disso, será apresentada uma proposta de melhoria para o gerenciamento dos processos de progressão na UNIR, com novas orientações ou mesmo um novo modelo ou redesenho do processo de progressão docente, e que possa contribuir para ganhos de desempenho e produtividade, melhorando a eficiência no gerenciamento de processos e satisfação de todos os interessados.

17. A qualquer momento o participante pode entrar em contato com os responsáveis pela pesquisa para solicitar informações, por meio dos e-mails:

maria.zenaide@unir.br;

rosaliapassos@unir.br;

ou pelo telefone: (69) 98401-1077

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP/UNIR

Contato: Láisy de Lima Nunes - Coordenadora

E-mail: cep@unir.br

Telefone: (69)2182-2116

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C, Zona Rural. CEP: 76.801-059, Porto Velho – Rondônia

APÊNDICE B – QUADRO COMPARATIVO PRÉ-TESTE

QUADRO COMPARATIVO DO QUESTIONÁRIO 1, DEPOIS DE REALIZADO PRÉ-TESTE COM UM ESPECIALISTA

QUESTIONÁRIO ANTES DO PRÉ-TESTE	QUESTIONÁRIO DEPOIS DO PRÉ-TESTE
SEÇÃO 1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	SEÇÃO 1 – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO
Em qual Campus da Universidade está lotado? <input type="checkbox"/> Porto Velho <input type="checkbox"/> Guajará-Mirim <input type="checkbox"/> Ariquemes <input type="checkbox"/> Ji-Paraná <input type="checkbox"/> Presidente-Médici <input type="checkbox"/> Rolim de Moura <input type="checkbox"/> Cacoal <input type="checkbox"/> Vilhena	1.1 Em qual Campus da Universidade está lotado? <input type="checkbox"/> Porto Velho <input type="checkbox"/> Guajará-Mirim <input type="checkbox"/> Ariquemes <input type="checkbox"/> Ji-Paraná <input type="checkbox"/> Presidente-Médici <input type="checkbox"/> Rolim de Moura <input type="checkbox"/> Cacoal <input type="checkbox"/> Vilhena
Há quanto tempo ingressou no magistério superior na UNIR? <input type="checkbox"/> Menos de 05 anos <input type="checkbox"/> Entre 05 anos e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 10 anos e 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 20 anos e 30 anos <input type="checkbox"/> Há mais de 30 anos	1.2 Há quanto tempo ingressou no magistério superior na UNIR? <input type="checkbox"/> Menos de 05 anos <input type="checkbox"/> Entre 05 anos e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 10 anos e 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 20 anos e 30 anos <input type="checkbox"/> Há mais de 30 anos
Qual a sua faixa etária? <input type="checkbox"/> Entre 24 e 29 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 e 39 anos <input type="checkbox"/> Entre 40 e 49 anos <input type="checkbox"/> Entre 50 e 59 anos <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos	1.3 Qual a sua faixa etária? <input type="checkbox"/> Entre 24 e 29 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 e 39 anos <input type="checkbox"/> Entre 40 e 49 anos <input type="checkbox"/> Entre 50 e 59 anos <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos
Qual a classe da carreira do magistério superior o(a) senhor (a) se encontra? <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E	1.4 Qual a classe da carreira do magistério superior o(a) senhor (a) se encontra? <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
SEÇÃO 2 – SOBRE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNIR	SEÇÃO 2 – SOBRE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNIR
Com a adoção do SEI – Sistema Eletrônico de Documentos, os processos passaram a ser gerados e conduzidos por meio desta ferramenta. No seu Departamento, quem é o responsável pela abertura do processo de progressão docente? <input type="checkbox"/> Próprio docente <input type="checkbox"/> Servidor Técnico <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento <input type="checkbox"/> Não sei dizer <input type="checkbox"/> Qualquer pessoa	2.1 Com a adoção do SEI – Sistema Eletrônico de Informações, os processos passaram a ser gerados e conduzidos por meio desta ferramenta. No seu Departamento, quem é o responsável pela abertura do processo de progressão docente? <input type="checkbox"/> Próprio docente <input type="checkbox"/> Servidor Técnico <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento <input type="checkbox"/> Não sei informar <input type="checkbox"/> Qualquer servidor
Considerando o número de processos que tramitam nos departamentos, você sabe dizer quem é a pessoa responsável pelo gerenciamento dos processos na sua unidade? <input type="checkbox"/> Não sei dizer <input type="checkbox"/> Servidor Técnico designado <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento <input type="checkbox"/> Docente gerencia seu próprio processo <input type="checkbox"/> Qualquer pessoa	2.2 Considerando o número de processos que tramitam nos departamentos, você sabe dizer quem é o (a) servidor(a) responsável pelo gerenciamento dos processos na sua unidade? <input type="checkbox"/> Não sei informar <input type="checkbox"/> Servidor Técnico designado <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento <input type="checkbox"/> Docente gerencia seu próprio processo <input type="checkbox"/> Qualquer servidor
Você tem conhecimento de qual ferramenta precisa utilizar para abertura do processo?(ALTERADA PARA	Obs.: Esta pergunta foi movida para seção 5

<p>A SEÇÃO 5)</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p>	
<p>Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão? (FOI PARA NOVA SEÇÃO – PERCEPÇÃO)</p> <p><input type="checkbox"/> Alto</p> <p><input type="checkbox"/> Baixo</p> <p><input type="checkbox"/> Médio</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>Obs.: Esta pergunta foi movida para a seção 9</p>
<p>Em sua opinião, a sua instituição prioriza este tipo de processo? (PERGUNTA ALTERADA)</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, prioriza</p> <p><input type="checkbox"/> Não prioriza</p> <p><input type="checkbox"/> Vê como processos comuns</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>2.3 Considerando que a Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, possui alta demanda de processos relacionados a outros assuntos de pessoal, você sabe informar se os processos de progressão são tratados com prioridade na unidade?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim. São priorizados.</p> <p><input type="checkbox"/> Não são priorizados</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
<p>Você sabe dizer, se a instituição faz um monitoramento e controle destes processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, faz monitoramento e controle.</p> <p><input type="checkbox"/> Não monitora e tampouco controla</p> <p><input type="checkbox"/> Não dizer</p>	<p>2.4 Você sabe informar, se a instituição faz um monitoramento e controle destes processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, faz monitoramento e controle.</p> <p><input type="checkbox"/> Não monitora e tampouco controla</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
<p>Você sabe dizer se existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, existe indicadores.</p> <p><input type="checkbox"/> Não existe indicadores</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>2.5 Você sabe informar se existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, existe indicadores.</p> <p><input type="checkbox"/> Não existe indicadores</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
<p>Você sabe dizer se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na UNIR?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, existe</p> <p><input type="checkbox"/> Não existe</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>2.6 Você sabe informar se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na UNIR?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, existe</p> <p><input type="checkbox"/> Não existe</p> <p><input type="checkbox"/> Não se informar</p>
<p>Você tem conhecimento sobre a unidade responsável pelo mapeamento do processo de progressão?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento.</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento (excluir)</p>	<p>2.7 Você tem conhecimento sobre a unidade responsável pelo mapeamento do processo de progressão?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento.</p>
<p>Você considera (opinião) que existe burocracia na condução do processo? (pensar em excluir)</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, existe burocracia</p> <p><input type="checkbox"/> Não existe burocracia</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p> <p>Não tenho opinião sobre isso. (na opinião do respondente, esta pergunta deveria ser a primeira pergunta da seção 3)</p>	<p>Obs.: Esta pergunta foi movida para a seção 9</p>
<p>Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, influencia</p> <p><input type="checkbox"/> Não influencia</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>Obs.: Esta pergunta foi movida para a seção 9</p>
<p>Você considera que o ambiente político influencia na condução dos processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, influencia</p> <p><input type="checkbox"/> Não influencia</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>Obs.: Esta pergunta foi movida para a seção 9</p>

SEÇÃO 03 - SOBRE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	SEÇÃO 03 - SOBRE MAPEAMENTO DE PROCESSOS
Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente? Colocar uma escala (seria a 2ª pergunta da seção 2) Não alterado <input type="checkbox"/> Não conheço <input type="checkbox"/> Conheço pouco <input type="checkbox"/> Conheço <input type="checkbox"/> Conheço muito <input type="checkbox"/> N/A	3.1 Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente? <input type="checkbox"/> Não conheço <input type="checkbox"/> Conheço pouco <input type="checkbox"/> Conheço <input type="checkbox"/> Conheço muito
Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo? (1ª pergunta da seção 2) Não alterado <input type="checkbox"/> Não conheço <input type="checkbox"/> Conheço pouco <input type="checkbox"/> Conheço <input type="checkbox"/> Conheço muito <input type="checkbox"/> N/A (excluir)	3.2 Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo? <input type="checkbox"/> Não conheço <input type="checkbox"/> Conheço pouco <input type="checkbox"/> Conheço <input type="checkbox"/> Conheço muito
Como você considera as informações descritas no fluxograma disponível de orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos? Em relação às informações ... (alterar) <input type="checkbox"/> Suficientes. <input type="checkbox"/> Insuficientes <input type="checkbox"/> Pouco suficientes <input type="checkbox"/> Não sei dizer	3.3 Em relação às informações descritas no fluxograma disponível de orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos, como você avalia? <input type="checkbox"/> São suficientes <input type="checkbox"/> São insuficientes <input type="checkbox"/> Pouco suficientes <input type="checkbox"/> Não sei dizer informar
Você sabe descrever quem são os responsáveis por cada etapa do processo? <input type="checkbox"/> Sim, sei descrever <input type="checkbox"/> Sim, em parte <input type="checkbox"/> Não sei descrever	3.4 Você sabe descrever quem são os responsáveis por cada etapa do processo? <input type="checkbox"/> Sim, sei descrever <input type="checkbox"/> Sim, em parte <input type="checkbox"/> Não sei descrever
Você sabe onde encontrar todas as informações/orientações referentes à formalização do processo de progressão funcional? <input type="checkbox"/> Sim, sei onde encontrar <input type="checkbox"/> Não sei onde encontrar	3.5 Você sabe onde encontrar todas as informações/orientações referentes à formalização do processo de progressão funcional? <input type="checkbox"/> Sim, sei onde encontrar <input type="checkbox"/> Não sei onde encontrar
Você sabe dizer se existe um prazo definido para início, execução e conclusão do processo? <input type="checkbox"/> Sim, existe um prazo <input type="checkbox"/> Não existe um prazo <input type="checkbox"/> Não sei dizer	3.6 Você sabe dizer se existe um prazo definido para início, execução e conclusão do processo? <input type="checkbox"/> Sim, existe um prazo <input type="checkbox"/> Não existe um prazo <input type="checkbox"/> Não sei informar
Você sabe dizer se existe uma ferramenta de refinamento para priorização? <input type="checkbox"/> Sim, existe. <input type="checkbox"/> Não existe. <input type="checkbox"/> Não sei dizer	3.7 Você sabe dizer se existe uma ferramenta de refinamento para priorização? <input type="checkbox"/> Sim, existe <input type="checkbox"/> Não existe <input type="checkbox"/> Não sei informar
SEÇÃO 4 - SOBRE A MODELAGEM DE PROCESSOS	SEÇÃO 4 - SOBRE A MODELAGEM DE PROCESSOS
Você saber dizer se os processos de progressão seguem uma padronização? <input type="checkbox"/> Sim, seguem <input type="checkbox"/> Não seguem <input type="checkbox"/> Não sei dizer.	4.1 Você saber dizer se os processos de progressão seguem uma padronização? <input type="checkbox"/> Sim, seguem <input type="checkbox"/> Não seguem <input type="checkbox"/> Não sei informar
Você sabe dizer se existem modelos de processos prontos disponíveis para orientação aos docentes? <input type="checkbox"/> Sim existem <input type="checkbox"/> Não existem <input type="checkbox"/> Não sei dizer.	4.2 Você sabe dizer se existem modelos de processos prontos disponíveis para orientação aos docentes? <input type="checkbox"/> Sim existem <input type="checkbox"/> Não existem <input type="checkbox"/> Não sei informar
Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi	4.3 Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi

<p>utilizada para criar o fluxo processual disponível no manual de procedimentos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer.</p>	<p>utilizada para criar o fluxo processual disponível no manual de procedimentos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
<p>Você tem conhecimento de um Manual ou cartilha orientativa sobre a formulação dos processos de progressão?</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Tenho conhecimento mas não utilizo</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei onde achar as informações</p> <p><input type="checkbox"/> N/A (excluir)</p>	<p>4.4 Você tem conhecimento de um Manual ou cartilha orientativa sobre a formulação dos processos de progressão?</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Tenho conhecimento mais não utilizo</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei onde achar as informações</p>
<p>Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema?</p> <p><input type="checkbox"/> Da ação humana</p> <p><input type="checkbox"/> Do sistema</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>Obs.: Pergunta movida para a seção 9</p>
<p>SEÇÃO 5 - SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS/RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>	<p>SEÇÃO 5 - SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS/RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>
<p>Você tem conhecimento (SABE INFORMAR) sobre os sistemas utilizados para a elaboração dos processos? REFORMULAR ESTA PEGUNTA, POIS SE RESPONDER NÃO, COMPROMETE AS OUTRAS</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer.</p>	<p>Obs.: Pergunta excluída.</p>
<p>Você precisa utilizar quantos sistemas diferentes para extração das informações necessárias para a formulação do processo de progressão?</p> <p>o (alterar)</p> <p><input type="checkbox"/> Um sistema</p> <p><input type="checkbox"/> Dois Sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Três sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Quatro sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de quatro</p>	<p>5.2 Como você avalia o seu conhecimento sobre os sistemas utilizados para elaboração dos processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Conheço pouco</p> <p><input type="checkbox"/> Conheço muito</p> <p><input type="checkbox"/> Não conheço</p>
<p>O senhor sabe dizer se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as informações necessárias ao processo em uma única plataforma?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, são integrados</p> <p><input type="checkbox"/> Não são integrados</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>5.3 Você sabe informar se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as informações necessárias ao processo em uma única plataforma?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, são integrados</p> <p><input type="checkbox"/> Não são integrados</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
<p>Você precisa utilizar quantos sistemas diferentes para extração das informações necessárias para a formulação do processo de progressão?</p> <p>o (alterar)</p> <p><input type="checkbox"/> Um sistema</p> <p><input type="checkbox"/> Dois Sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Três sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Quatro sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de quatro</p>	<p>5.4 Quantos sistemas diferentes você precisa consultar para extração das informações necessárias para a formulação do processo de progressão?</p> <p><input type="checkbox"/> Um sistema</p> <p><input type="checkbox"/> Dois Sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Três sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Quatro sistemas</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de quatro</p>
<p>Os processos de progressão devem ser abertos obrigatoriamente via SEI.</p> <p>Como você avalia o seu conhecimento sobre a utilização da ferramenta SEI? (desta ferramenta)</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco conhecimento</p>	<p>5.5 Os processos de progressão devem ser abertos obrigatoriamente via SEI. Como você avalia o seu conhecimento sobre a utilização desta ferramenta?</p> <p><input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Conheço o suficiente</p>

<input type="checkbox"/> Conheço o suficiente <input type="checkbox"/> Conheço muito <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Conheço muito
Com a utilização do SEI, você acredita que a formulação dos processos se tornaram mais simples? <input type="checkbox"/> Sim, se tornaram mais simples. <input type="checkbox"/> Não ficaram mais simples (não, ficaram mais complexas) <input type="checkbox"/> Não sei dizer	5.6 Com a utilização do SEI, você acredita que a formulação dos processos se tornaram mais simples? <input type="checkbox"/> Sim, se tornaram mais simples. <input type="checkbox"/> Não ficaram mais simples <input type="checkbox"/> Não sei informar
Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI? <input type="checkbox"/> Nenhuma dificuldade <input type="checkbox"/> Alguma dificuldade <input type="checkbox"/> Pouca dificuldade <input type="checkbox"/> Sempre tenho dificuldade <input type="checkbox"/> N/A (excluir)	5.7 Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI? <input type="checkbox"/> Nenhuma dificuldade <input type="checkbox"/> Alguma dificuldade <input type="checkbox"/> Pouca dificuldade <input type="checkbox"/> Sempre tenho dificuldade
Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI? a) Desconheço a existência de treinamento b) Nenhum treinamento c) Algum treinamento d) Pouco treinamento e) Tive treinamento	5.8 Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI? <input type="checkbox"/> Desconheço a existência de treinamento <input type="checkbox"/> Nenhum treinamento <input type="checkbox"/> Algum treinamento <input type="checkbox"/> Pouco treinamento <input type="checkbox"/> Tive treinamento
SEÇÃO 6 - SUPORTE	SEÇÃO 6 - SUPORTE
Há uma pessoa no seu departamento responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão? <input type="checkbox"/> Não sei dizer <input type="checkbox"/> Não há um responsável <input type="checkbox"/> Há um responsável <input type="checkbox"/> Há mais um de um responsável <input type="checkbox"/> N/A (excluir)	6.1 Há uma pessoa no seu departamento responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão? <input type="checkbox"/> Não sei dizer <input type="checkbox"/> Não há um responsável <input type="checkbox"/> Há um responsável <input type="checkbox"/> Há mais um de um responsável
O(a) senhor(a) tem conhecimento sobre algum canal na instituição que possa lhe dar suporte? <input type="checkbox"/> Não conheço <input type="checkbox"/> Conheço <input type="checkbox"/> Não há canal de atendimento para suporte <input type="checkbox"/> Há vários canais de suporte na instituição <input type="checkbox"/> N/A (excluir)	6.2 Você tem conhecimento sobre algum canal na instituição que possa lhe dar suporte? <input type="checkbox"/> Não conheço <input type="checkbox"/> Conheço <input type="checkbox"/> Não há canal de atendimento para suporte <input type="checkbox"/> Há vários canais de suporte na instituição
Quando o(a) senhor (a) tem dificuldade sobre as orientações relacionadas à montagem do seu processo a quem recorre? <input type="checkbox"/> Aos seus pares <input type="checkbox"/> A um técnico ou chefe do seu departamento <input type="checkbox"/> A Reitoria <input type="checkbox"/> A PRAD <input type="checkbox"/> A DAP	6.3 Quando você tem dificuldade sobre as orientações relacionadas à montagem do seu processo a quem recorre? <input type="checkbox"/> Aos seus pares <input type="checkbox"/> A um técnico ou chefe do seu departamento <input type="checkbox"/> A Reitoria <input type="checkbox"/> A PRAD <input type="checkbox"/> A DAP
SEÇÃO 6 (7) - PONTOS DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS	SEÇÃO 7 - PONTOS DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS
Qual a sua maior dificuldade em relação à formalização do processo de progressão? <input type="checkbox"/> Utilização do SEI <input type="checkbox"/> Conhecimento da legislação <input type="checkbox"/> Conhecimento dos procedimentos <input type="checkbox"/> Utilização do SEI e procedimentos <input type="checkbox"/> Conhecimento da legislação e procedimentos	7.1 Qual a sua maior dificuldade em relação à formalização do processo de progressão? <input type="checkbox"/> Utilização do SEI <input type="checkbox"/> Conhecimento da legislação <input type="checkbox"/> Conhecimento dos procedimentos <input type="checkbox"/> Utilização do SEI e procedimentos <input type="checkbox"/> Conhecimento da legislação e procedimentos
Você considera que os servidores responsáveis por cada atividade dentro do seu processo, possui (possuem) todas as competências necessárias para a realização do	7.2 Você considera que os servidores responsáveis por cada atividade dentro do seu processo, possuem todas as competências necessárias para a realização do trabalho?

<p>trabalho?</p> <p><input type="checkbox"/> Acho que não possuem</p> <p><input type="checkbox"/> Acho que alguns possuem</p> <p><input type="checkbox"/> Acho que alguns não possuem</p> <p><input type="checkbox"/> Acho que todos possuem</p> <p><input type="checkbox"/> N/A</p>	<p><input type="checkbox"/> Acho que não possuem</p> <p><input type="checkbox"/> Acho que alguns possuem</p> <p><input type="checkbox"/> Acho que alguns não possuem</p> <p><input type="checkbox"/> Acho que todos possuem</p>
<p>Como você avalia o prazo de análise e conclusão do processo?</p> <p><input type="checkbox"/> Bom</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Ruim</p> <p><input type="checkbox"/> Muito bom</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>7.3 Como você avalia o prazo de análise e conclusão do processo?</p> <p><input type="checkbox"/> Bom</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p> <p><input type="checkbox"/> Ruim</p> <p><input type="checkbox"/> Muito bom</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
<p>Você considera que as informações com orientações sobre o processo de progressão docente disponibilizadas na página da UNIR são de fácil acesso?</p> <p><input type="checkbox"/> Não são de fácil acesso</p> <p><input type="checkbox"/> São de fácil acesso</p> <p><input type="checkbox"/> Não é muito fácil o acesso</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço que estão disponíveis</p> <p><input type="checkbox"/> N/A (excluir)</p>	<p>7.4 Você considera que as informações com orientações sobre o processo de progressão docente disponibilizadas na página da UNIR são de fácil acesso?</p> <p><input type="checkbox"/> Não são de fácil acesso</p> <p><input type="checkbox"/> São de fácil acesso</p> <p><input type="checkbox"/> Não é muito fácil o acesso</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço que estão disponíveis</p>
<p>Como você avalia a complexidade do processo de progressão?</p> <p><input type="checkbox"/> Não são complexos</p> <p><input type="checkbox"/> São pouco complexos</p> <p><input type="checkbox"/> São muito complexos</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>7.5 Como você avalia a complexidade do processo de progressão?</p> <p><input type="checkbox"/> Não são complexos</p> <p><input type="checkbox"/> São pouco complexos</p> <p><input type="checkbox"/> São muito complexos</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
<p>Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar os processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, participei.</p> <p><input type="checkbox"/> Não participei</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço algum grupo de discussão (desconheço se houve algum grupo)</p>	<p>7.7 Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar a formulação dos processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, participei.</p> <p><input type="checkbox"/> Não participei</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço se houve algum grupo</p>
<p>Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, participei.</p> <p><input type="checkbox"/> Não participei</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço algum grupo de discussão (desconheço se houve algum grupo)</p>	<p>7.8 Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, participei.</p> <p><input type="checkbox"/> Não participei</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço se houve algum grupo</p>
<p>Qual a sua percepção sobre o comprometimento das pessoas envolvidas no processo?</p> <p><input type="checkbox"/> São muito comprometidas</p> <p><input type="checkbox"/> Não são comprometidas</p> <p><input type="checkbox"/> São pouco comprometidas</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer</p>	<p>Obs.: Pergunta movida para a seção 09</p>
<p>Qual a principal barreira que você considera na condução dos processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Burocracia</p> <p><input type="checkbox"/> Uso do sistema</p> <p><input type="checkbox"/> Complexidade</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco servidores</p>	<p>7.9 Qual a principal dificuldade que você considera na condução dos processos?</p> <p><input type="checkbox"/> Burocracia</p> <p><input type="checkbox"/> Uso do sistema</p> <p><input type="checkbox"/> Complexidade</p> <p><input type="checkbox"/> Pouco servidores</p>
<p>Você acredita que (ainda) há procedimentos que devem ser simplificados?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, é necessário simplificar</p> <p><input type="checkbox"/> Não é necessário</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei dizer (informar)</p>	<p>7.10 Você acredita que há procedimentos que devem ser simplificados?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim, é necessário simplificar</p> <p><input type="checkbox"/> Não é necessário</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei informar</p>
	<p>7.11 Você poderia sugerir quais procedimentos deveriam ser simplificados?</p> <p>(PERGUNTA INLCUIDA, COMPLEMENTANDO A</p>

	PERGUNTA ANTERIOR)
SEÇÃO 7 (8) – PONTOS DE MELHORIA	SEÇÃO 8 – PONTOS DE MELHORIA
Na sua opinião, o que facilitaria para o docente a (na) formulação do processo de progressão? <input type="checkbox"/> Ser avisado antecipadamente quando estiver próximo o fechamento do interstício da progressão <input type="checkbox"/> Ter um técnico no departamento responsável pela abertura do processo <input type="checkbox"/> Ter uma manual/cartilha/ com todas as orientações e passo-a-passo de todas as etapas; <input type="checkbox"/> Ter um canal exclusivo de suporte para apoio quanto às dúvidas e questionamentos <input type="checkbox"/> Ter um tutorial explicativo	8.1 Na sua opinião, o que facilitaria para o docente a formulação do processo de progressão? <input type="checkbox"/> Ser avisado antecipadamente quando estiver próximo o fechamento do interstício da progressão <input type="checkbox"/> Ter um técnico no departamento responsável pela abertura do processo <input type="checkbox"/> Ter uma manual/cartilha/tutorial com todas as orientações detalhadas e passo-a-passo de todas as etapas; <input type="checkbox"/> Ter um canal exclusivo de suporte para apoio quanto às dúvidas e questionamentos <input type="checkbox"/> Ter um tutorial explicativo
Você tem conhecimento de um checklist para verificação de todas as etapas para conferência do seu processo antes do envio ao setor responsável? <input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento <input type="checkbox"/> Tenho conhecimento <input type="checkbox"/> Tenho conhecimento mais (mas) não utilizo <input type="checkbox"/> Há checklist (excluir) <input type="checkbox"/> N/A (excluir)	8.2 Você tem conhecimento de um checklist para verificação de todas as etapas para conferência do seu processo antes do envio ao setor responsável? <input type="checkbox"/> Não tenho conhecimento <input type="checkbox"/> Tenho conhecimento <input type="checkbox"/> Tenho conhecimento mas não utilizo
Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias dos processos? <input type="checkbox"/> Sim, muito interesse. <input type="checkbox"/> Sim, teria interesse <input type="checkbox"/> Não teria interesse <input type="checkbox"/> Não sei dizer (excluir)	8.3 Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos? <input type="checkbox"/> Sim, muito interesse. <input type="checkbox"/> Sim, teria interesse <input type="checkbox"/> Não teria interesse
Na sua opinião, ter uma cartilha detalhada facilitaria a formulação do processo de progressão () Com certeza sim <input type="checkbox"/> É possível que sim <input type="checkbox"/> Seria indiferente <input type="checkbox"/> Não facilitaria <input type="checkbox"/> N/A	Obs.: Pergunta excluída, está repetida
Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI? <input type="checkbox"/> Não acho necessário <input type="checkbox"/> Acho necessário <input type="checkbox"/> Acho que seria indiferente <input type="checkbox"/> Acho muito importante <input type="checkbox"/> Acho pouco importante	8.4 Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI? <input type="checkbox"/> Não acho necessário <input type="checkbox"/> Acho necessário <input type="checkbox"/> Acho que seria indiferente <input type="checkbox"/> Acho muito importante <input type="checkbox"/> Acho pouco importante
Você acha que deveria haver alguma treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão na carreira docente para quem está iniciando na carreira? <input type="checkbox"/> Não acho necessário <input type="checkbox"/> Acho necessário <input type="checkbox"/> Acho que seria indiferente <input type="checkbox"/> Acho muito importante <input type="checkbox"/> Acho pouco importante	8.5 Você acha que deveria haver alguma treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão na carreira docente para quem está iniciando na carreira? <input type="checkbox"/> Não acho necessário <input type="checkbox"/> Acho necessário <input type="checkbox"/> Acho que seria indiferente <input type="checkbox"/> Acho muito importante <input type="checkbox"/> Acho pouco importante
Você acredita que um tutorial com orientações sobre progressão docente facilitaria os docentes na abertura do processo de progressão? <input type="checkbox"/> Não acho necessário <input type="checkbox"/> Acho necessário <input type="checkbox"/> Acho que seria indiferente <input type="checkbox"/> Acho muito importante	Obs.: pergunta excluída

<input type="checkbox"/> Acho pouco importante Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado? <input type="checkbox"/> Não acho necessário <input type="checkbox"/> Acho necessário <input type="checkbox"/> Acho que seria indiferente <input type="checkbox"/> Acho muito importante <input type="checkbox"/> Acho pouco importante	8.6 Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado? <input type="checkbox"/> Não acho necessário <input type="checkbox"/> Acho necessário <input type="checkbox"/> Acho que seria indiferente <input type="checkbox"/> Acho muito importante <input type="checkbox"/> Acho pouco importante
Na sua opinião o que pode contribuir para melhorar a eficiência dos processos <input type="checkbox"/> Simplificação de procedimentos <input type="checkbox"/> Cartilha detalhada com instruções <input type="checkbox"/> Sistemas integrados	8.7 Na sua opinião o que pode contribuir para melhorar o fluxo processual? <input type="checkbox"/> Simplificação de procedimentos <input type="checkbox"/> Cartilha detalhada com instruções <input type="checkbox"/> Sistemas integrados
Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos? <input type="checkbox"/> Ferramenta de Monitoramento e Controle <input type="checkbox"/> Ferramenta para avaliação de desempenho	8.8 Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos? <input type="checkbox"/> Ferramenta de Monitoramento e Controle <input type="checkbox"/> Ferramenta para avaliação de desempenho
	SEÇÃO 9 – PERCEPÇÃO DO PARTICIPANTE SOBRE OS PROCESSOS DE PROGRESSÃO (INCLUÍDA APÓS PRÉ-TESTE E SUGESTÃO DA ORIENTADORA)
	9.1 Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão? <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Não sei informar
	9.2 Na sua opinião, os processos de progressão agregam valor para as instituições? <input type="checkbox"/> São indiferentes <input type="checkbox"/> Possuem alto valor <input type="checkbox"/> Possuem baixo valor <input type="checkbox"/> Não sei informar
	9.3 Você considera que existe burocracia na condução do processo? <input type="checkbox"/> Sim, existe burocracia <input type="checkbox"/> Não existe burocracia <input type="checkbox"/> Não sei informar
	9.4 Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos? <input type="checkbox"/> Sim, influencia <input type="checkbox"/> Não influencia <input type="checkbox"/> Não sei informar
	9.5 Você acredita que o ambiente político influencia na condução dos processos? <input type="checkbox"/> Sim, influencia <input type="checkbox"/> Não influencia <input type="checkbox"/> Não sei informar
	9.6 Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema? <input type="checkbox"/> Da ação humana <input type="checkbox"/> Do sistema <input type="checkbox"/> Não sei informar
	9.7 Qual a sua percepção sobre o comprometimento das pessoas envolvidas no processo? <input type="checkbox"/> São muito comprometidas <input type="checkbox"/> Não são comprometidas <input type="checkbox"/> São pouco comprometidas <input type="checkbox"/> Não sei informar

APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO AO CORPO DOCENTE

Pesquisa sobre os processos de Progressão Docente

Este questionário trata-se de um instrumento de coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública, realizado pela Universidade Federal de Rondônia-UNIR, intitulada “Contextualização sobre a gestão de processos de progressão docente e contribuições de melhoria”, formulada pela Mestranda Maria Zenaide de Carvalho, sob orientação da Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva. O objetivo é coletar informações sobre a percepção dos servidores docentes quanto aos processos de progressão da carreira de magistério superior.

A sua participação é voluntária. Não existem informações certas ou erradas. Você deve responder de acordo com a sua opinião e experiências sobre a formulação, análise e execução de referidos processos. As informações prestadas são sigilosas e serão analisadas em conjunto sem possibilidade de identificação. Sua participação é essencial para o resultado da pesquisa, de maneira que seja possível, com base nas suas respostas, propor melhorias para o gerenciamento dos processos de progressão nesta instituição. Todas as análises serão feitas tendo-se o cuidado de não identificar os respondentes. Qualquer dúvida poderá ser enviada ao e-mail das pesquisadoras:

Prfa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva

rosaliapassos@unir.br

Maria Zenaide de Carvalho

maria.zenaide@unir.br

Agradecemos sua participação.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Em qual Campus da Universidade você está lotado?

- Porto Velho
- Guajará-Mirim
- Ariquemes
- Ji-Paraná
- Presidente-Médici
- Rolim de Moura
- Cacoal
- Vilhena

2. Há quanto tempo você ingressou no magistério superior na UNIR?

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 9 anos
- Entre 10 e 19 anos
- Entre 20 e 29 anos
- Há mais de 30anos

3. Qual a sua faixa etária?

- Entre 24 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- Mais de 60 anos

4. Qual a classe da carreira do magistério superior você se encontra?

- A
- B
- C
- D
- E

SOBRE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

5. Com a adoção do SEI-Sistema Eletrônico de Informações, os processos passaram a ser gerados e conduzidos por meio desta ferramenta. No seu Departamento, quem é o responsável pela abertura do processo de progressão docente?

- Próprio docente
- Servidor Técnico
- Chefe de Departamento
- Qualquer servidor

6. Considerando o número de processos que tramitam no departamento, você sabe dizer quem é o (a) servidor (a) responsável pelo gerenciamento dos processos na sua unidade?

- Não sei informar
- Servidor Técnico designado
- Docente gerencia seu próprio processo
- Qualquer servidor

7. Considerando que a Diretoria de Administração de Pessoal-DAP, possui alta demanda de processos relacionados a outros assuntos de pessoal, você sabe informar se os processos de progressão são tratados com prioridade nessa Unidade?

- Sim. São priorizados
- Não são priorizados

Não sei informar

8. Você sabe informar, se a Instituição faz monitoramento e controle destes processos?

Sim, faz monitoramento e controle

Não monitora e nem controla

Não sei informar

9. Você sabe informar se existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?

Sim, existe indicadores

Não existe indicadores

Não sei informar

10. Você sabe informar se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na UNIR?

Sim, existe

Não existe

Não sei informar

11. Você tem conhecimento sobre a unidade responsável pelo mapeamento de processo de progressão?

Sim, tenho conhecimento

Não tenho conhecimento

SOBRE MAPEAMENTO DE PROCESSO

12. Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente?

Não conheço

Conheço pouco

Conheço

Conheço muito

13. Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo?

Não conheço

Conheço pouco

Conheço

Conheço muito

14. Em relação às informações descritas no fluxograma disponível de orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos, como

you evaluate?

- Sufficient
- Insufficient
- Little sufficient
- Do not know

15. Do you know who are the responsible for each step of the process?

- Yes, I know
- Yes, partially
- Do not know

16. Do you know where to find all the information/orientation related to the formalization of the functional progress process?

- Yes, I know where to find
- Do not know where to find

17. Do you know if there is a defined deadline for the start, execution and conclusion of the process?

- Yes, there is a deadline
- No, there is no deadline
- Do not know

18. Do you know if there is a refinement tool for prioritization of these processes?

- Yes, there is
- No, there is not
- Do not know

ABOUT PROCESS MODELING

19. Do you know if the progress processes follow a standardization?

- Yes, they follow
- No, they do not follow
- Do not know

20. Do you know if there are ready models of processes available for orientation to teachers?

- Yes, there are
- No, there are not

Não sei informar

21. Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi utilizada para criar o fluxo processual disponível no manual de procedimentos?

Sim, tenho conhecimento

Não tenho conhecimento

Não sei informar

22. Você tem conhecimento de um manual ou cartilha orientativa sobre a formulação dos processos de progressão?

Não tenho conhecimento

Tenho conhecimento

Tenho conhecimento mais não utilizo

Não sei onde achar as informações

SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS/RECUROS TECNOLÓGICOS

23. Como você avalia o seu conhecimento sobre os sistemas utilizados para elaboração dos processos?

Conheço pouco

Conheço muito

Não conheço

24. Você sabe informar se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as informações necessárias ao processo em uma única plataforma?

Sim, são integrados

Não são integrados

Não sei informar

25. Quantos sistemas diferentes você precisa consultar para extração das informações necessárias para a formulação do processo de progressão?

Um sistema

Dois Sistemas

Três sistemas

Quatro sistemas

Mais de quatro

26. Os processos de progressão devem ser abertos obrigatoriamente via SEI. Como você avalia o seu conhecimento sobre a utilização desta ferramenta?

Não tenho conhecimento

Pouco conhecimento

- Conheço o suficiente
- Conheço muito

27. Com a utilização do SEI, você acredita que a formulação dos processos se tornaram mais simples?

- Sim, se tornaram mais simples
- Não ficaram mais simples
- Não sei informar

28. Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI?

- Nenhuma dificuldade
- Alguma dificuldade
- Pouca dificuldade
- Sempre tenho dificuldade

29. Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI?

- Desconheço a existência de treinamento
- Nenhum treinamento
- Algum treinamento
- Pouco treinamento
- Tive treinamento

SUPORTE

30. Há uma pessoa no seu departamento responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão?

- Não sei dizer
- Não há um responsável
- Há um responsável
- Há mais um de um responsável

31. Você tem conhecimento sobre algum canal na instituição que possa lhe dar suporte na formulação de processos de progressão?

- Não conheço
- Conheço
- Não há canal de atendimento para suporte
- Há vários canais de suporte na instituição

32. Quando você tem dificuldade sobre as orientações relacionadas à montagem do seu processo a quem recorre?

- Aos seus pares

- A um técnico ou chefe do seu departamento
- A Reitoria
- A Pró-Reitoria de Administração
- A Diretoria de Administração de Pessoal

PONTOS DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

33. Qual a sua maior dificuldade em relação à formalização do processo de progressão?

- Utilização do SEI
- Conhecimento da legislação
- Conhecimento dos procedimentos
- Utilização do SEI e procedimentos
- Conhecimento da legislação e procedimentos

34. Você considera que os servidores responsáveis por cada atividade dentro do seu processo, possuem as competências necessárias para a realização do trabalho?

- Acho que não possuem
- Acho que alguns possuem
- Acho que alguns não possuem
- Acho que todos possuem

35. Como você avalia o prazo de análise e conclusão do processo?

- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito bom
- Não sei informar

36. Você considera que as informações com orientações sobre o processo de progressão docente disponibilizadas na página da UNIR são de fácil acesso?

- Não são de fácil acesso
- São de fácil acesso
- Não é muito fácil o acesso
- Desconheço que estão disponíveis

37. Como você avalia a complexidade do processo de progressão?

- Não são complexos
- São pouco complexos
- São muito complexos
- Não sei informar

38. Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar a formulação dos

processos?

- Sim, participei
- Não participei
- Desconheço se houve algum grupo com esse objetivo

39. Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?

- Sim, participei
- Não participei
- Desconheço se houve algum grupo com esse objetivo

40. Qual a principal dificuldade que você considera na condução dos processos?

- Burocracia
- Uso do sistema
- Complexidade
- Pouco servidores

41. Você acredita que há procedimentos que devem ser simplificados?

- Sim, é necessário simplificar
- Não é necessário
- Não sei informar

42. Você poderia sugerir quais procedimentos deveriam ser simplificados?

PONTOS DE MELHORIA

43. Na sua opinião, o que facilitaria para o docente a formulação do processo de progressão?

- Ser avisado antecipadamente quando estiver próximo o fechamento do interstício da progressão
- Ter técnico no departamento responsável pela abertura do processo de progressão
- Ter uma manual/cartilha/tutorial com as orientações detalhadas e passo-a-passo de todas as etapas a serem seguidas para abertura de processo de progressão
- Ter um canal exclusivo de suporte para apoio quanto às dúvidas e questionamentos

44. Você tem conhecimento de um checklist para verificação de todas as etapas para conferência do seu processo de progressão, antes do envio ao setor responsável?

- Não tenho conhecimento

- Tenho conhecimento
- Tenho conhecimento mas não utilizo

45. Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos de progressão?

- Sim, muito interesse
- Sim, teria interesse
- Não teria interesse
- Não sei informar

46. Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI?

- Não acho necessário
- Acho necessário
- Acho que seria indiferente
- Acho muito importante
- Acho pouco importante

47. Você acha que deveria haver algum treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão na carreira docente para quem está iniciando na carreira?

- Não acho necessário
- Acho necessário
- Acho que seria indiferente
- Acho muito importante
- Acho pouco importante

48. Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado?

- Não acho necessário
- Acho necessário
- Acho que seria indiferente
- Acho muito importante
- Acho pouco importante

49. Na sua opinião, o que pode contribuir para melhorar o fluxo processual?

- Simplificação de procedimento
- Cartilha detalhada com instruções
- Sistemas integrados

50. Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos?

- Ferramenta de monitoramento e controle
- Ferramenta para avaliação de desempenho

PERCEPÇÃO DO PARTICIPANTE SOBRE OS PROCESSOS DE PROGRESSÃO

51. Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão?

- Alto
- Baixo
- Médio
- Não sei informar

52. Na sua opinião, os processos de progressão agregam valor para a instituição?

- São indiferentes
- Possuem alto valor
- Possuem baixo valor
- Não sei informar

53. Você considera que existe burocracia na condução do processo de progressão?

- Sim, existe burocracia
- Não existe burocracia
- Não sei informar

54. Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos de progressão?

- Sim, influencia
- Não influencia
- Não sei informar

55. Você acredita que o ambiente político influencia na condução dos processos?

- Sim, influencia
- Não influencia
- Não sei informar

56. Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema?

- Da ação humana
- Do sistema
- Não sei informar

Muito obrigada por sua disponibilidade em participar

APÊNDICE D- QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO AO CORPO TÉCNICO

Pesquisa sobre os processos de Progressão Docente

Este questionário trata-se de um instrumento de coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública, realizado na Universidade Federal de Rondônia-UNIR, intitulada “Contextualização sobre a gestão de processos de progressão docente e contribuições de melhoria”, formulada pela Mestranda Maria Zenaide de Carvalho, sob orientação da Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva. O objetivo é coletar informações sobre a percepção dos servidores técnicos quanto aos processos de progressão da carreira de magistério superior.

A sua participação é voluntária. Não existem informações certas ou erradas. Você deve responder de acordo com a sua opinião e experiências sobre a análise e execução dos processos. As informações prestadas são sigilosas e serão analisadas em conjunto de forma que não será possível a identificação do respondente. Sua participação é essencial para o resultado da pesquisa, de maneira que seja possível, com base nas suas respostas, propor melhorias para o gerenciamento dos processos de progressão nesta Instituição. Qualquer dúvida poderá ser enviada ao e-mail das pesquisadoras:

Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva

rosaliapassos@unir.br

Maria Zenaide de Carvalho

maria.zenaide@unir.br

Agradecemos sua participação.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Há quanto tempo você trabalha na UNIR?

- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 9 anos
- Entre 10 e 19 anos
- Entre 20 e 29 anos
- Há mais de 30anos

2. Qual a sua faixa etária?

- Entre 24 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- Mais de 60 anos

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- Nível médio
- Graduação

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Qual o seu cargo?

- Auxiliar em Administração
- Assistente em Administração
- Técnico em Assuntos Educacionais
- Administrador

5. Há quanto tempo está lotado na Diretoria de Administração de Pessoal?

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 anos e 10 anos
- Entre 11 anos e 15 anos
- Mais de 16 anos

6. Há quanto tempo você analisa processos de progressão docente?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 2 anos
- Entre 3 anos e 4 anos
- Entre 5 anos e 6 anos
- Mais de 6 anos

SOBRE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNIR

7. Com a adoção do SEI-Sistema Eletrônico de Informações, os processos passaram a ser gerados e conduzidos por meio desta ferramenta, você sabe informar quem é o (a) servidor (a) responsável pelo gerenciamento dos processos na sua unidade?

- Não sei informar
- Servidor técnico designado
- Diretor
- Não há servidor (a) responsável

8. Considerando que a Diretoria de Administração de Pessoal-DAP, possui alta demanda de processos relacionados a outros assuntos de pessoal, você sabe informar se os processos de progressão são tratados com prioridade na Unidade?

- Sim. São priorizados
- Não são priorizados
- Não sei informar

9. Você sabe informar, se a sua Unidade faz monitoramento e controle destes processos?

- Sim, faz monitoramento e controle
- Não monitora e nem controla
- Não sei informar

10. Você sabe informar se na sua Unidade existem indicadores de desempenho quanto à conclusão destes processos?

- Sim, existem indicadores
- Não existem indicadores
- Não sei informar

11. Você sabe informar se há um grupo de técnicos especialistas em processos de progressão na sua Unidade?

- Sim, existe
- Não existe
- Não sei informar

12. Você tem conhecimento se a sua unidade faz mapeamento dos processos de progressão?

- Sim, tenho conhecimento
- Não tenho conhecimento

SOBRE MAPEAMENTO DE PROCESSO

13. Você conhece todos os procedimentos pertinentes à formulação do processo de progressão docente?

- Não conheço
- Conheço pouco
- Conheço
- Conheço muito

14. Qual o seu conhecimento sobre o fluxo de atividades no processo?

- Não conheço
- Conheço pouco
- Conheço
- Conheço muito

15. Em relação às informações descritas no fluxograma disponível de orientação para a elaboração do processo que constam no manual de procedimentos administrativos, como você avalia?

- São suficientes
- São insuficientes

- Pouco suficientes
- Não sei informar

16. Você sabe dizer se existe um prazo definido para início, execução e conclusão do processo?

- Sim, existe um prazo
- Não existe um prazo
- Não sei informar

17. Qual o tempo estimado entre a entrada do processo na sua unidade e a sua conclusão?

- De 1 a 7 dias
- De 8 a 14 dias
- De 15 a 21 dias
- De 22 dias a 30 dias
- Não sei informar

18. Você sabe dizer se existe uma ferramenta de refinamento para priorização de processos na sua Unidade?

- Sim, existe
- Não existe
- Não sei informar

19. Você recebeu treinamento sobre a análise e instrução dos processos de progressão docente?

- Sim, recebi.
- Não recebi
- Recebi pouco treinamento
- Recebi bom treinamento
- Não há treinamento

20. Você recebeu processos de progressão com erros na sua formulação?

- Nunca recebi
- Sempre recebo
- Ocorre eventualmente

21. Quais as principais falhas apresentadas nos processos de progressão recebidos?

- Falta de documentação
- Documentos incorretos
- Descrição de cargos incorretas
- Requerimento com interstício incorreto

SOBRE A MODELAGEM DE PROCESSOS

22. Você saber dizer se os processos de progressão seguem uma padronização?
- Sim, seguem
 - Não seguem
 - Não sei informar
23. Você sabe dizer se existem modelos de processos prontos disponíveis para orientação aos docentes?
- Sim, existem
 - Não existem
 - Não sei informar
24. Você tem conhecimento sobre qual metodologia foi utilizada para criar o fluxo processual disponível no manual de procedimentos?
- Sim, tenho conhecimento
 - Não tenho conhecimento
 - Não sei informar
25. Você utiliza algum manual orientativo, com o passo-a-passo de todas as atividades e etapas relacionadas aos processos de progressão docente?
- Sim, utilizo
 - Não utilizo
 - Desconheço qualquer manual
 - Utilizo esporadicamente

SOBRE A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS/RECURSOS TECNOLÓGICOS

26. Considerando que todos os processos são eletrônicos e são geridos e executados na plataforma SEI-Sistema Eletrônico de Informações, como você avalia o seu conhecimento sobre a utilização da ferramenta SEI?
- Não tenho conhecimento
 - Pouco conhecimento
 - Conheço o suficiente
 - Conheço muito
27. Você sabe informar se os sistemas da UNIR são integrados, de maneira que é possível retirar todas as informações necessárias ao processo em uma única plataforma?
- Sim, são integrados
 - Não são integrados
 - Não sei informar

28. Quantos sistemas diferentes você precisa consultar para extração das informações necessárias para a análise do processo de progressão?

- Um sistema
- Dois Sistemas
- Três sistemas
- Quatro sistemas
- Utilizo esporadicamente

29. Você teve alguma dificuldade para utilizar o SEI?

- Nenhuma dificuldade
- Alguma dificuldade
- Pouca dificuldade
- Sempre tenho dificuldade

30. Você teve algum treinamento sobre a utilização do SEI?

- Desconheço a existência de treinamento
- Nenhum treinamento
- Algum treinamento
- Pouco treinamento
- Tive treinamento

SUPORTE

31. A Diretoria de Administração de Pessoal oferece algum canal direto para atendimento ao docente para dirimir as dúvidas quanto aos seus processos?

- Sim. Oferece
- Não há um canal direto
- O atendimento é de forma geral

32. Há uma pessoa no sua unidade responsável pela orientação aos docentes quanto à formulação do processo de progressão?

- Não sei dizer
- Não há um responsável
- Há mais de um responsável

PONTOS DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

33. Qual a sua maior dificuldade em relação à análise do processo de progressão?00

- Utilização do SEI
- Conhecimento da legislação

- Conhecimento dos procedimentos
- Conhecimento da legislação e procedimentos
- Não tenho dificuldades
- Outros

34. Como você avalia o nível de complexidade dos processos de progressão docente?

- Não são complexos
- São complexos
- São pouco complexos
- São muito complexos
- Não sei informar

35. Você participou de algum grupo de discussão no intuito de melhorar a análise processual?

- Sim, participei
- Não participei
- Desconheço se houve algum grupo de discussão sobre esse assunto

36. Você participou de algum grupo de discussão no intuito de avaliar os processos?

- Sim, participei
- Não participei
- Desconheço se houve algum grupo de discussão sobre esse assunto

37. Qual a principal dificuldade que você considera na condução dos processos?

- Burocracia
- Uso do sistema
- Complexidade
- Pouco servidores
- Outras

38. Você acredita que há procedimentos que devem ser simplificados?

- Sim, é necessário simplificar
- Não é necessário
- Não sei informar

39. Você poderia sugerir quais procedimentos deveriam ser simplificados?

PONTOS DE MELHORIA

40. Na sua opinião, o que pode facilitar o gerenciamento de processos processo de progressão na sua unidade?

41. Você teria interesse em ser convidado para participar de grupos de discussão para sugerir melhorias na formulação dos processos?

- Sim, muito interesse
 Sim, teria interesse
 Não teria interesse
 Não sei informar

42. Você acha que deveria haver um treinamento sobre o SEI?

- Não acho necessário
 Acho necessário
 Acho que seria indiferente
 Acho muito importante
 Acho pouco importante

43. Você acha que deveria haver algum treinamento/palestra sobre a formulação dos processos de progressão para os docentes que estão iniciando na carreira?

- Não acho necessário
 Acho necessário
 Acho que seria indiferente
 Acho muito importante
 Acho pouco importante

44. Você acha que deveria haver algum treinamento específico sobre os processos de progressão na carreira docente para os técnicos responsáveis por esta atividade?

- Não acho necessário
 Acho necessário
 Acho que seria indiferente
 Acho muito importante
 Acho pouco importante

45. Você acredita que o modelo de processo de progressão deveria ser reformulado?

- Não acho necessário
 Acho necessário

- Acho que seria indiferente
- Acho muito importante
- Acho pouco importante

46. Na sua opinião, o que pode contribuir para melhorar o fluxo processual?

- Simplificação de procedimentos
- Cartilha detalhada com instruções
- Sistemas integrados
- Outros

47. Na sua opinião, o que pode contribuir para a transparência na condução dos processos?

- Ferramenta de monitoramento e controle
- Ferramenta para avaliação de desempenho
- Outros

48. Na sua opinião, ter uma cartilha orientativa com o passo-a-passo ou manual descritivo detalhado contendo fluxo processual ajudaria na análise do progresso?

- Com certeza sim
- É possível que sim
- Seria indiferente
- Não ajudaria

PERCEPÇÃO DO PARTICIPANTE SOBRE OS PROCESSOS DE PROGRESSÃO

49. Qual a sua percepção de valor sobre o processo de progressão?

- Alto
- Baixo
- Médio
- Não sei informar

50. Na sua opinião, os processos de progressão agregam valor para as instituições?

- São indiferentes
- Possuem alto valor
- Possuem baixo valor
- Não sei informar

51. Você considera que existe burocracia na condução do processo?

- Sim, existe burocracia
- Não existe burocracia
- Não sei informar

52. Você considera que a cultura da organização influencia na condução dos processos?

- Sim, influencia
- Não influencia
- Não sei informar

53. Você acredita que o ambiente político influencia na condução dos processos?

- Sim, influencia
- Não influencia
- Não sei informar

54. Você considera que o fluxo processual depende mais de ação humana ou de sistema?

- Da ação humana
- Do sistema
- Não sei informar

Muito obrigada por sua disponibilidade em participar.

APÊNDICE E-RESPOSTAS DA QUESTÃO 42 DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO CORPO DOCENTE

Pergunta 42	Você poderia sugerir quais procedimentos deveriam ser simplificados?
R1	Acho que as programações deveriam ser automáticas sem a necessidade de elaborar um processo. O próprio sistema poderia se encarregar disso.
R2	Várias universidades estão trabalhando para implementar sistemas de avaliação das progressões funcionais dos seus docentes, de forma a conceder essas progressões automaticamente. A UFMT possui, a UFMA está implantando
R3	Perdi uma progressão por informação equivocada de servidores e também por falta de informações. Quando se chega na instituição não se tem ideia de como as coisas funcionam internamente. Não há nenhum tipo de orientação ao servidor, eu tomei posse 2015 e não recebi uma única informação. Depois me afastei para o doutorado e nenhuma informação. Uma sugestão seria orientar os que tomam posse, pois se eu tivesse recebido as informações não seria tão prejudicada. Ah! O fluxograma sobre as orientações da progressão não bate com os procedimentos adotados. É preciso revê-lo.
R4	Progressão funcional horizontal deveria ser automático, há cada dois anos
R5	Em algumas universidades os planos anuais de atividades são completamente informatizados. A partir desses planos são feitos os relatórios anuais que são certificados pelas chefias. Para a progressão basta juntar esses relatórios e automaticamente teríamos o relatório para a progressão.
R6	Criação de um sistema específico para preenchimento de Progressões.
R7	Alterar a pontuação das atividades, e também a coleta das atividades desenvolvidas via SEI.
R8	Exigência de documentos e comprovantes que muitas vezes são desnecessários para docentes que cumprem 180 horas aulas por semestre. Tendo em vista a pontuação necessária para progressão. Deveria ser automática a progressão sem necessidade dessa verificação de pontuação ou no mínimo oferecer essa opção.
R9	Fazer via Sigaa, e na ausência de pontuação consultar o servidor para adicionar informações.
R10	REVER A TABELA DE PONTUAÇÃO, POIS TEM DIVERSAS ATIVIDADES LABORAIS QUE NÃO ESTÃO CONTEMPLADOS. UTILIZAR O SIGAA PARA IMPLANTAR PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DOCUMENTOS PARA PROGRESSÃO FUNCIONAL.
R11	Captação de informações em outros sistemas da universidade deveria ser automática para constatação apenas
R12	Poderia fazer uma progressão baseada em um sistema que ao longo do período de 02 anos vai contando os pontos do servidor, à medida que lança as informações na plataforma, como por exemplo, quando lançamos as atividades na plataforma Lattes.
R13	Poderia ser automática a progressão, desde que todas as informações estejam no mesmo sistema.
R14	Abertura de Processo automática logo que for cumprido o interstício
R15	O acesso em todos os níveis
R16	A soma de pontos obtidos no interstício
R17	Concessão
R18	Pontuação de publicação vinculada ao qualis, uma vez que o qualis não é publico desde 2016. No lugar Publicação internacional com indicador, Publicação nacional com indicador, Publicação regional/local com indicador e publicação sem indicador.
R19	Penso que não precisava de um histórico da vida do docente.
R20	As declarações da produção docente deveriam vir em um documento único contendo disciplinas ministradas, alunos orientados, bancas de defesas nas quais participou, etc., pois tudo isso está disponível no sistema.
R21	Progressão automática, sem necessidade de montar processo com produtividade. Apenas um relatório da unidade imediata seria razoável.

R22	Principalmente integrar o SIGRH.
R23	Todas as atividades docentes estão nos sistemas da instituição (SIGAA e SEI), mesmo assim temos que gerar PDF de todos os documentos e inserir no SEI. Nesse sentido, sugiro que não devemos colocar o documento em PDF no processo, visto que temos tudo no SIGAA.
R24	Obtenção automática dos dados, com a integração dos sistemas.
R25	A documentação de trabalhos internos (tanto em ensino, pesquisa e extensão) poderiam estar disponível via sistema sem ser necessário incluir isto no processo. O ideal seria incluir comprovantes, apenas, de trabalhos realizados fora da instituição (por exemplo, uma palestra, cursos, participação em pesquisas junto a outras instituições, etc.).
R26	Registro automático. Progressão automática. Como foi proposto pela CPAV da UNIR em 2016
R27	Uma normativa condizente com a demanda de trabalho dentro da universidade. Ela está aquém e não estimula o envolvimento em outras atividades necessárias para a boa atuação da universidade.
R28	Mecanismos de avisos aos servidores sobre prazos/ juntada de documentos simplificada.
R29	Progressão por tempo de serviço no mesmo nível deveria ser automática. Processos de avaliação de desempenho deveriam ocorrer nas mudanças de nível.
R30	No Sigaa há a opção de avaliação de progressão. Se o processo fosse feito por lá, não precisaríamos alimentar tudo de novo no SEI. As informações acabam ficando repetidas no Lattes, no SEI e no SIGAA. Dá até desânimo produzir, porque são três lugares, no mínimo, que precisamos alimentar as informações.
R31	Sistemas não são unificados, isso facilitaria.
R32	Comprovação das produções bibliográficas, das participações em bancas, das orientações de TCC, Dissertação e Doutorado.
33	Abertura do processo por setor responsável; extração automática de dados dos sistemas sigaa e plataforma lattes.
R34	Progressão deveria ser automática, ou pelo menos deveríamos ter uma plataforma específica. Outra alternativa: a progressão poderia ser integrada ao SIGAA, no qual o docente pode alimentar com seus certificados, avaliações de desempenho, etc. Ao final, o SIGAA pode emitir um relatório a ser utilizado para progressão.
R35	Progressão automaticamente com o interstício, desnecessidade de juntada de "certidão de assentamentos funcionais" que só retarda o processo, desnecessidade de emissão de parecer e sua aprovação em Departamento, desnecessidade de juntada de declaração do SIGAA das matérias lecionadas.
R36	Categorias de atividades para fins de avaliação docente.
R37	Explicar melhor diferença entre progressão, promoção, melhorar a descrição o processo nos manuais, é tudo muito confuso, especialmente quando se observa a Legislação pertinente.
R38	Considero que as perguntas não abordaram os verdadeiros problemas que encontramos na elaboração do processo de progressão. Teve perguntas que nenhuma das respostas me atendiam, logo deveria ter opção de complementar. O maior problema é a falta de informação no SIGAA, as informações da CRD deveriam ser automáticas, as declarações de participação de bancas, orientações, a produção científica, os projetos de pesquisas, relatórios de pesquisas deveriam ser retiradas do SIGAA automaticamente. O sistema SOUGOV deveria fornecer as informações que a CRD faz. O processo de progressão deveria ser montado ao longo das atividades do docente com as informações, e não somente três meses antes poder abrir o processo para alimentar os dados, deveria ser alimentado automaticamente com as informações do SIGAA. A informática existe para colaborar com as pessoas e empresas e não servir de arquivo ou ser alimentado os dados sem depois poder extrair esses dados.
R39	As progressões Funcionais deveriam ser automáticas.
R40	O docente precisa reunir toda a documentação que comprove as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas no interstício para organizar, junto com o currículo extraído da plataforma Lattes, um memorial, incluindo aí certificados, declarações, cópias de trabalhos publicados etc. Acredito que seria mais interessante se a universidade tivesse um sistema que puxasse, de forma automática, essa documentação, ao invés de se ter que organizá-la manualmente e, somente em seguida, inseri-la no SEI. De todo modo, é importante registrar que a adoção do SEI e do SIGAA facilitou muito o trabalho docente.

R41	A validação das atividades docentes em sala de aula, participação em projetos de pesquisa e extensão, deveria tudo estar no sistema e ser validado, sem a necessidade de baixar e incluir no processo.
R42	Progressão
R43	Liberação de participantes externos á UNIR
R44	Os documentos que comprovam a progressão devia ser integrado ao sigaa
R45	A abertura do processo poderia ser realizada pela DAP, incluindo as informações dos assentos funcionais e posterior envio ao docente interessado/departamento acadêmico. Entretanto, a UNIR através de resolução interna estabelece que esse procedimento inicial deva partir do docente, vale frisar que as normas internas estão em descompasso com a legislação (Lei, IN, Notas e Normas), pois desde 2013 as resoluções internas não são atualizadas, o que leva a "entendimentos" equivocados que prejudicam o docente, a exemplo da perda do direito de progressão por não formalização do pedido de progressão. Quanto à simplificação e olhando para as resoluções, boa parte (grande maioria) das mudanças de níveis na progressão/aceleração/promoção, apenas as aulas ministradas pelo docente completa a pontuação estabelecida pela resolução interna, com ressalva da mudança de Adjunto para Associado e Associado para Titular que possuem requisitos específicos. Ou seja, a formalização do processo e o documento do SIGAA de aulas ministradas seriam suficientes mínimos de pontuação para aprovação da Avaliação de Desempenho, com ressalva da mudanças de C para D e D para E.
R46	Todos.
R47	Penso que as progressões horizontais deveriam ser automáticas.
R48	A progressão deveria ser automatizada e disparada automaticamente pela DAP. As informações as informações do Lattes deveriam migrar diretamente para o SIGAA e o docente apenas alimentaria com alguns comprovantes. O próprio SIGAA deveria gerar o relatório e contabilizar os ponto. O Docente avaliado, bem como a comissão de avaliação, apenas fariam uma verificação e validariam o relatório. Essa automação é possível de ser feita.
R49	é simples demais. Quem não faz é porque não cuida de si mesmo!
R50	As Avaliações Docentes deveriam ser feitas automaticamente.
R51	Acesso às documentações comprobatórias de atividades docentes (graduação, pesquisa, extensão).
R52	Poderíamos ter o SIGAA com todas as funções habilitadas, o que reduziria o número de sistemas a acessar. Resolução desatualizada quanto à avaliação dos periódicos, que causa confusão entre os avaliadores.

APÊNDICE F- PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PROPOSTA: PLANO DE MELHORIAS PARA O GERENCIAMENTO DE
PROCESSO DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO DOCENTE NA UNIR.**

Autoras:

Mestranda: Maria Zenaide de Carvalho

Contato: maria.zenaide@unir.br

Orientadora: Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva

Contato: rosaliapassos@unir.br

PORTO VELHO

2023



PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FUNDAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL

DE RONDÔNIA



Produto Técnico Tecnológico

Guia Orientativo

Gerenciamento de Processos de Progressão

e Promoção Docente da UNIR-RO.

Autoras

Maria Zenaide de Carvalho¹

Rosalia Maria Passos da Silva²

Sobre as autoras

1. Mestranda no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR), MBA em Gestão de Negócios pelo Centro Universitário São Lucas (2019). Servidora Pública Federal, ocupando o cargo de Administradora.

2. Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Conceito 7 CAPES), e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (Conceito 5 CAPES). Graduada em Estatística pela Universidade Federal do Ceará. Professora Associada da Universidade Federal de Rondônia, lecionando nos Cursos de Graduação em Administração, Economia, Ciências Contábeis e Biblioteconomia. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração-Mestrado Acadêmico em Administração, Mestrado Profissional em Administração Pública-PROFIAP da Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR e da Pós-graduação em Gestão Pública e Gestão Pública Municipal da Universidade UAB-UNIR. Tem experiência na área de demografia, planejamento urbano e regional, sistema de informações, e políticas públicas. Atua no Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia-CEDSA, nas linhas de pesquisa Sistemas Agroambientais e Sustentabilidade, Gestão de Organizações e Arranjos Produtivos Locais. Desenvolve pesquisa sobre processo decisório e sistemas de informação como apoio à decisão com ênfase em Administração Pública.

Resumo

O resultado apresentado nesta produção tecnológica baseou-se em estudo realizado sobre o gerenciamento de processos de progressão da carreira docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Para isso, foi feito levantamento de todas as atividades que envolvem os processos de progressão e aplicada uma pesquisa utilizando um instrumento de coleta. Com base nos dados coletados, foi identificado que o gerenciamento de processos de progressão docente apresenta algumas deficiências e falhas que podem ser eliminadas e mitigadas com ações que envolvam padronização de procedimentos e documentos, amplo acesso às informações e integração de sistemas. Desta forma, este produto busca apresentar um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão docente na Instituição.

Abstract

The result presented in this technological production was based on a study conducted on the management of teaching career progression processes at the Federal University of Rondônia Foundation - UNIR. To do this, a survey of all activities related to the progression processes was carried out, and a research using a data collection instrument was applied. Based on the collected data, it was identified that the management of teaching career progression processes has some deficiencies and shortcomings that can be eliminated and mitigated through actions involving standardization of procedures and documents, wide access to information, and system integration. Therefore, this product seeks to provide a Guiding Guide with actions that should be implemented to simplify, standardize, improve the flow, and increase the efficiency of teaching career progression processes at the institution.

Instituição/Setor:

O estudo foi realizado na Fundação Universidade Federal de Rondônia, na unidade Diretoria de Administração de Pessoal – DAP.

Público-Alvo da Iniciativa:

Servidores Técnicos e Servidores Docentes.

Descrição da Situação-Problema:

A Administração pública tem se empenhado em melhorar a qualidade e eficiência na prestação de serviços, e isso, é um desafio constante para os gestores. Na UNIR-RO, as rotinas administrativas possuem processos que precisam ser melhorados ou aperfeiçoados. Em outubro de 2022, a Universidade possuía em seu quadro funcional ocupando cargos de docentes, 828 (oitocentos e vinte e oito) servidores. A cada dois anos, cada servidor docente tem direito a progredir na carreira, por progressão ou por promoção funcional. Para cada progressão ou promoção docente é aberto um processo eletrônico no SEI-Sistema Eletrônico de Informações. O SEI é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, implementado de acordo com as recomendações do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), que visa à eficiência administrativa. Este sistema foi implantado em 2018 na Universidade foco desse estudo, que alterou a constituição do processo físico para o processo eletrônico.

Este sistema trouxe mais agilidade, redução de custos e simplicidade na condução dos processos. Apesar disso, a tramitação dos processos de progressão docente ainda demanda muito tempo, e por vezes, apresentam falhas na execução ou na elaboração quanto aos procedimentos normativos ou fluxos corretos que não são seguidos.

Apesar das Universidades possuírem autonomia em sua gestão, característica das autarquias, a cada mudança em sua administração, com eleições de novos reitores a cada quatro anos, há possibilidade de que os processos de planejamento possam ser revisados ou alterados. Desta forma, é primordial que o gerenciamento de processos, remodele e padronize os processos, diante de um ambiente organizacional e político que está sempre em mutação (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018).

Segundo Pradella (2012) organizações orientadas para processos se adequam melhor a realidade e se tornam mais competitivas. Para isso é necessário uma mudança de cultura organizacional e a participação das pessoas, que são peças fundamentais, responsáveis por

promover mudanças que visem o aumento da competitividade e produtividade. Com a gestão de processos, é possível trabalhar um plano de melhoria contínua, agregando valor ao cliente (PRADELLA, 2012).

Neste contexto, apresenta-se a pergunta da pesquisa: Como o gerenciamento de processos pode contribuir para a melhora de eficiência na condução dos processos de progressão da docente na Diretoria de Administração de Pessoal, da Fundação Universidade Federal de Rondônia?

Para responder à questão, foi realizada pesquisa junto ao corpo técnico e docente da Universidade, que apontaram vários fatores que contribuiriam para a elaboração deste produto técnico, composto de um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão docente na Instituição.

Objetivos:

O objetivo geral do estudo foi analisar a gestão dos processos de progressão e promoção da carreira docente em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Por sua vez, esta análise foi dividida em: 1) Realizar o mapeamento dos processos de progressão e promoção docente, com a identificação da demanda, fluxos, prazos e responsabilidades e atribuições de cada departamento; 2) Identificar quais os obstáculos encontrados e causas que não permitem eficiência na tramitação dos processos, indicando o que precisa ser alterado; 3) Levantar informações com a realização de pesquisa junto ao corpo docente e aos técnicos responsáveis, com o objetivo de compreender as dificuldades apontadas; e por fim 4) Como PTT, apresentar um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Análise/Diagnóstico da Situação-Problema:

Esta pesquisa abordou o gerenciamento de processos de progressão e promoção docente na Diretoria de Administração de Pessoal–UNIR. Na análise dos resultados encontrados constatou-se que o gerenciamento de processos docente ainda está em uma fase incipiente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Por meio do instrumento de coleta utilizado, o questionário, aplicado ao corpo técnico e ao corpo docente, foi possível observar que os conceitos de gerenciamento de processos ainda não são aplicados e não estão consolidados na UNIR, impactando no desempenho e execução das tarefas. Entre alguns pontos críticos identificados, as mais relevantes são a falta de integração dos sistemas, o acesso às informações e o fato das progressões não serem automáticas. Além disso, outras falhas foram apontadas.

Em muitos casos, as falhas apontadas pelos técnicos coincidem com as apontadas pelos docentes. Apurou-se a dificuldade no manuseio das informações, tendo em vista a existência de vários sistemas internos e a sua não interligação, impedindo o compartilhamento de dados. A divergência na interpretação das leis e normativos, falta de manuais mais detalhados, normas desatualizadas, falta de padronização de documentos, desconhecimento de procedimentos, foram fatores apontados que configuram a carência da implantação do gerenciamento de processos na organização.

Ficou evidente também, em comparação a estudos realizados que abordam o tema em instituições de ensino superior, que as dificuldades apresentadas não são exclusivas da UNIR, mas estão presentes em várias outras entidades. Ou seja, o gerenciamento de processos ainda se mostra subutilizado e precisa ser melhorado e aperfeiçoado, mas isso requer muitas mudanças, recursos, e uma nova visão das organizações.

Isso tudo se traduz na necessidade do gerenciamento dos processos, com a estruturação e padronização dos procedimentos e documentos, atribuição de papéis e responsabilidades, desenho de novos fluxos, fixação de prazos para execução das tarefas, criação de novos documentos, disponibilização de informações e integração de sistemas. Estas ações representam simplificar etapas e mitigar falhas para o aperfeiçoamento dos processos de progressão e promoção docente que tramitam da Diretoria de Administração Pessoal DAP-UNIR, tanto para os técnicos como para os docentes.

Neste sentido, finalizada a apuração dos resultados das pesquisas, apresenta-se uma proposta com um Guia Orientativo com ações que devem ser implementadas visando simplificar, padronizar, melhorar o fluxo e aumentar a eficiência dos processos de progressão docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Recomendações de Intervenção:

Depois de analisados todos os achados apresentados nesta pesquisa, verificou-se que a UNIR, especificamente a Diretoria de Administração de Pessoal, o gerenciamento de

processos é realizado de forma precária ou quase inexistente. Desta forma, constata-se que a implantação de gerenciamento na unidade é necessária e urgente, visando melhorar a eficiência do setor, a capacitação da equipe e a qualidade dos serviços prestados. Assim, considerando as deficiências apontadas nos resultados das pesquisas aplicadas, indicadas pelos técnicos e pelos docentes participantes, apresenta-se uma proposta de um Guia Orientativo para o Gerenciamento de Processos de Progressão Docente na Fundação Universidade Federal de Rondônia.

O Guia Orientativo apresenta ações que devem ser implementadas e foi construído utilizando conceitos e orientações trazidos por Albuquerque e Rocha (2007), Paim et al. (2007), Pradela (2012), Baldam et al. (2007) e Aganette, Teixeira e Aganette (2018).

Ressalta-se que uma das maiores deficiências apontadas foi a falta de integração dos sistemas da UNIR. Esta é uma demanda que a alta direção da UNIR já tem conhecimento e tenta buscar soluções. Neste sentido, em junho deste ano, a Reitoria solicitou à Pró-Reitoria de Planejamento-Proplan, um plano com soluções tecnológicas de modo a automatizar e simplificar os processos de progressão e promoção funcional docente na UNIR.

Na figura 1 abaixo, apresenta-se as nove etapas que compõem o Guia Orientativo.

Figura 1- Etapas do Guia Orientativo



Fonte: Elaborado pela autora.

O Guia Orientativo contém nove etapas e compreende as ações que devem ser tomadas para a simplificação, padronização, e adoção de melhores práticas, aumentando a eficiência, produtividade e contribuindo para ao gerenciamento dos processos de progressão e

promoção na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP-UNIR. No quadro 1, apresenta-se o detalhamento de todas as etapas.

Quadro 1-Descrição das Etapas do Guia Orientativo

Guia Orientativo para o Gerenciamento de Processos de Progressão e Promoção Docente da UNIR-RO		
Etapa 1 - Definição do objetivo		
Adotar medidas para aperfeiçoar o gerenciamento dos processos de progressão docente na UNIR-RO, com a execução de ações de melhoria		
Etapa 2 - Contextualização do Ambiente		
Unidade: Diretoria de Administração de Pessoal-DAP Responsáveis: Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP Objeto: Processos de Progressão e Promoção Docente		
Etapa 3 - Ações de Melhoria		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo
1. Redesenho do Processo	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
1.1 Novo Fluxo do Processo		
1.2 Detalhamento de todas as fases		
1.3 Responsáveis por cada setor/descrição atribuições		
1.4 Prazo para realização das atividades de cada setor		
1.5 Disponibilização de formulários-padrão	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
2. Criação de Documentos Eletrônicos Padrão (Modelos) que serão utilizados no processo (Requerimento/Checklist de Verificação Documentos/Tabela de Pontuação/Parecer)	Pró-Reitoria de Administração-PRA D e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP	60 dias após aprovação
3. Definição de um prazo para conclusão do processo na DAP	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
4. Criação Modelo Padrão de Processo	Equipe de Apoio PRAD/DAP	60 dias após aprovação
5. Elaboração de FAQ	Diretoria de Administração de Pessoal-DAP e Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI	60 dias após aprovação
6. Atualização das informações no Manual de Procedimentos e disponibilização de todos os documentos/orientações no site UNIR.	Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI	30 dias
7. Melhorar o acesso e disponibilidade das informações	Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI	90 dias após aprovação
8. Disponibilização de Documentos no SIGAA		
8.1 Informações cadastrais com histórico das progressões da carreira do docente		
8.2 Orientações Gerais de alunos – Estágio/Bolsistas/TCC/Mestrado/Doutorado		

8.3 Participação em Bancas (Monografia, Dissertações/Teses/Concursos Públicos)				
8.4 Participação em Cursos ou Estágios de Aperfeiçoamento (Pós-Graduação Stricto Sensu)				
8.5 Atividades e Projetos de Pesquisa				
8.6 Produções (Intelectual/Científica, de Inovação, Técnica ou Artística)				
8.7 Atividades e Projetos de Extensão				
8.8 Atividades de Gestão				
09. Promover a Integração de Sistemas - SIGAA e SEI			Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI	120 dias após aprovação
10. Promover Capacitação/Treinamento (Técnicos e Docentes)			Pró-Reitoria de Administração-PRA D	60 dias após aprovação
11. Atualização da Legislação/Resoluções UNIR de acordo com Legislação Federal	Pró-Reitoria de Administração-PRA D e Conselho Superior de Administração - CONSAD	90 dias após aprovação		
Etapa 4 - Firmar acordo com Alta Administração				
Direção deve autorizar e apoiar a implementação das ações de melhoria				
Etapa 5 - Definição da Equipe de Apoio				
Ação	Responsável pela Execução	Prazo		
Definição dos responsáveis pela elaboração, acompanhamento e implantação das ações de melhoria	Pró-Reitoria de Administração -PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP	15 dias após aprovação		
Etapa 6 - Capacitação e Treinamento				
Ação	Responsável pela Execução	Prazo		
1. Treinamento para técnicos Procedimentos e Legislação	Pró-Reitoria de Administração -PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP	60 dias após aprovação		
2. Treinamento para técnicos sobre Sistemas				
3. Seminário sobre Procedimentos e Legislação Docentes				
4. Seminário sobre Sistemas Docentes				
Etapa 7 - Definição do Prazo para implantação das Melhorias				
Ação	Responsável pela Execução	Prazo		
Iniciar a implantação das ações de melhoria	Equipe de Apoio PRAD/DAP	A definir		
Etapa 8 - Divulgação das ações e novas práticas				
Ação	Responsável pela Execução	Prazo		
Divulgar em todos os canais da instituição as ações de melhoria que serão promovidas	Assessoria de Comunicação-	Depois da Aprovação pela		

	ASCOM	Alta Direção
Etapa 9 - Análise dos resultados alcançados		
Ação	Responsável pela Execução	Prazo
1. Analisar a quantidade de processos tramitados na DAP no período avaliado	Equipe de Apoio PRAD/DAP	Avaliação geral deve ser realizada 90 dias depois de concluídas todas as ações de melhoria
2. Mapear quantidade de processos fora do padrão estabelecido		
3. Apontar erros ou falhas identificadas		
4. Realizar ajustes necessários		
5. Avaliar se houve ganho na eficiência e produtividade		

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, descreve-se o detalhamento de cada etapa.

Etapa 1 - Definição do objetivo

Nesta etapa, define-se o objetivo almejado com a implementação do Guia Orientativo para o Gerenciamento de Processos de Progressão Docente da UNIR-RO: Adotar medidas para aperfeiçoar o gerenciamento dos processos de progressão docente na UNIR-RO, com a execução de ações de melhoria.

Etapa 2 – Contextualização do Ambiente

Nesta fase, será definida a área foco para implantação do Plano de Melhorias, neste caso o setor trata-se da Diretoria de Administração de Pessoal-DAP. Serão indicadas todas as pessoas que farão parte deste projeto, suas responsabilidades e ocorrerá a identificação das ações de melhorias que deverão ser implementadas, sendo dada prioridade aquelas consideradas mais urgentes.

Seguindo as orientações de Baldam et al. (2007), é importante que sejam identificados, a área de atuação, os processos que serão melhorados, as pessoas envolvidas, a troca de informações entre estes grupos, o planejamento, etapas e documentação das ações, e os objetivos que se espera alcançar e apontando aquilo que precisa ser melhorado e realizado primeiro.

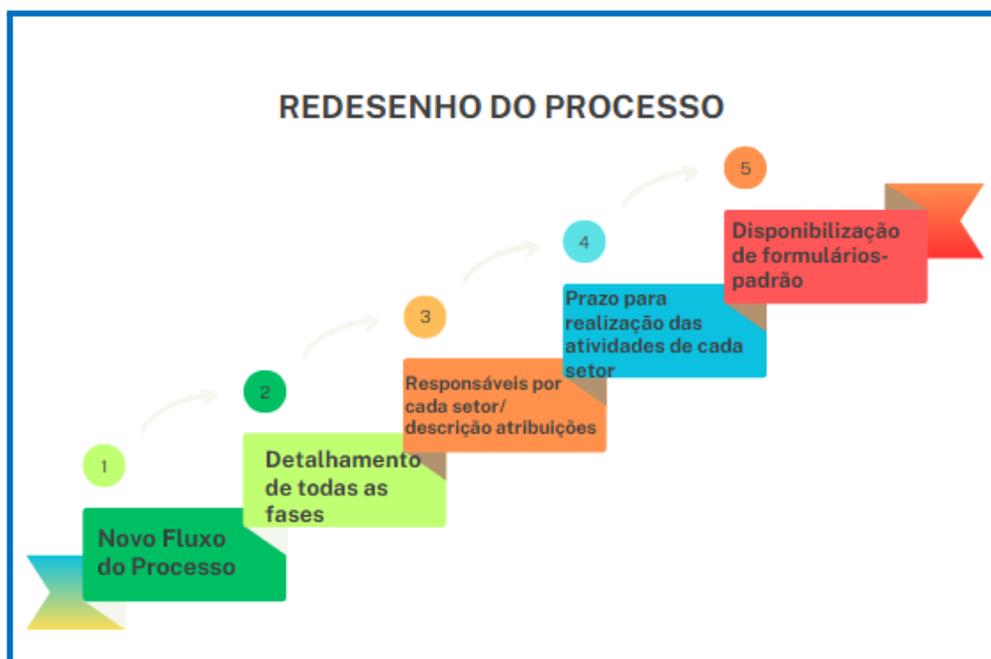
Etapa 3 – Ações de Melhoria

Nesta etapa estão descritas as ações de melhoria que deverão ser implantadas, os responsáveis pela execução e prazo de realização. Estas ações foram desenhadas com base na análise dos resultados da pesquisa, e apontadas pelos técnicos e docentes como atividades necessárias para simplificar procedimentos, melhorar documentos, capacitar servidores e aprimorar os sistemas já existentes, além de outras atividades que precisam ser aprimoradas ou desenvolvidas.

Ação 1-Redesenho do Processo

Esta ação será desenvolvida sob orientação da Pró-Reitoria de Administração e executada pela Diretoria de Administração de Pessoal-DAP. Compreenderá a elaboração de um novo fluxo dos processos de progressão e promoção docente, com o mapeamento das atividades e procedimentos, que serão detalhados minuciosamente em todas as suas fases. Será acordado com os responsáveis de outros setores e departamentos, as pessoas responsáveis por cada unidade e as atribuições de cada setor ou servidor técnico da área, além da definição de prazo das atividades, finalizando com a disponibilização de formulários-padrão que compõe o processo de progressão e promoção docente dentro no SEI, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1. Redesenho do Processo



Fonte: Elaborado pela autora.

Ação 2- Criação de Documentos Eletrônicos-Padrão (Modelos) que serão utilizados no processo (Requerimento/Checklist de Verificação Documentos/Tabela de Pontuação/Parecer)

Os formulários-padrão que deverão ser criados serão de responsabilidade da equipe de apoio designada pela PRAD e DAP, que ficará incumbida de melhorar os documentos já existentes e desenvolver novos formulários de acordo com as necessidades do processo, facilitando e simplificando as atividades do docente na hora de montar o processo de progressão ou promoção.

Ação 3-Definição de um prazo para conclusão do processo da DAP

Caberá a Pró-Reitoria de Administração-PRAD juntamente com Diretoria de Administração de Pessoal-DAP acordarem um prazo para a análise e tramitação do processo de progressão e promoção funcional docente dentro da unidade.

Ação 4-Criação de Modelo-Padrão de Processo

A equipe de apoio será responsável por montar um Modelo-Padrão de Processo, de progressão e promoção funcional, abrangendo todas as classes de docentes, com todos os documentos e formulários pertinentes ao processo, de maneira organizada e na sequência correta, para que sirva de modelo para o corpo docente na formulação dos processos de progressão ou promoção, independente da classe ou cargo em que se encontrem.

Ação 5-Elaboração de FAQ

A equipe de apoio será responsável por preparar um roteiro com perguntas e respostas sobre progressão e promoção, que tratem de legislação, procedimentos e formulação dos processos para orientação aos docentes.

Ação 6- Atualização das informações no Manual de Procedimentos e disponibilização de todos os documentos/orientações no site UNIR

A equipe de apoio será responsável pela atualização do Manual de Procedimentos com novo fluxo processual, a inserção dos documentos que foram criados e modificados, assim com a legislação atualizada referente aos processos de progressão e promoção. Da mesma forma, a Diretoria de Tecnologia da Informação providenciará a disponibilização de todas as informações e documentação pertinente aos processos no site da UNIR, na área destinada ao tema, vinculada à Diretoria de Administração de Pessoal-DAP.

Ação 7- Melhorar o acesso e disponibilidade das informações

A Diretoria de Tecnologia de Informação deve facilitar o acesso às informações no site da UNIR, criando atalhos mais rápidos e sistemas de busca mais eficientes.

Ação 8- Disponibilização de Documentos no SIGAA

A Diretoria de Tecnologia da Informação deve desenvolver uma solução para que seja possível extrair os mais variados relatórios das atividades acadêmicas desenvolvidas pelo docente, de maneira que seja possível concentrar as informações referentes aos trabalhos, pesquisas, projetos, atuação na área de gestão e produções desenvolvidas em um único sistema, além dos dados cadastrais com histórico das progressões em sua carreira.

Ação 9- Promover a Integração de Sistemas - SIGAA e SEI

A Diretoria de Tecnologia da Informação deve desenvolver soluções no sentido de integrar os sistemas SIGAA e SEI, de maneira que seja possível extrair diversos relatórios de um sistema direto para outro, simplificando a inclusão e anexação de documentos e o compartilhamento de informações.

Ação 10- Promover Capacitação/Treinamento (Técnicos e Docentes)

A Pró-Reitoria de Administração-PRAD será responsável de promover a capacitação e treinamento do corpo técnico e docente, com cursos sobre procedimentos, legislação e utilização de sistemas.

Ação 11- Atualização da Legislação/Resoluções UNIR de acordo com Legislação Federal

A Pró-Reitoria de Administração-PRAD juntamente com o Conselho Superior de Administração – CONSAD serão responsáveis pela atualização das normas internas e Resoluções que versam sobre progressão e promoção docente de acordo a Legislação Federal.

Etapa 4-Firmar acordo com a Alta Administração

Depois da construção do Guia Orientativo para o Gerenciamento de Processos de Progressão Docente da UNIR-RO, com as ações de melhoria que deverão ser realizadas, este projeto deverá ser colocado à apreciação da alta direção da Instituição, que avaliará sua viabilidade e autorizará a implementação das ações planejadas.

Biazzi (2007) considera que a alta direção da organização também deve participar diretamente das ações a serem implementadas, mostrando interesse e colaborando com o planejamento e a execução dos trabalhos.

Etapa 5 – Definição da Equipe de Apoio

A Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP serão responsáveis pela definição da equipe de apoio. Nesta etapa, serão designadas as pessoas que farão parte deste grupo. Esta equipe executará parte das ações de melhoria que foram desenhadas e deverá ser composta por servidores dos setores envolvidos, inclusive com representantes do corpo docente que desejarem fazer parte do grupo de trabalho.

Pradela (2012) aponta que a participação das pessoas é fundamental para o gerenciamento de processos, pois elas podem propor mudanças que contribuam para o aumento da produtividade, trabalhando um plano de melhoria contínua e agregando valor para a Instituição.

Etapa 6 – Capacitação e Treinamento

Nesta etapa a Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP ficará responsável pela capacitação e treinamento da equipe técnica sobre procedimentos, legislação e sistemas, além da promoção de seminários aos docentes envolvendo estes temas, todos relacionados aos processos de progressão/docente.

Etapa 7 – Definição do prazo para implantação das ações de melhorias

Nesta etapa a equipe apoio, juntamente com a Pró-Reitoria de Administração-PRAD e Diretoria de Administração de Pessoal-DAP definirá uma data para implantação das ações de melhoria.

Etapa 8 – Divulgação das ações e novas práticas

Nesta etapa, a Instituição deverá fazer ampla divulgação à comunidade docente das ações de melhoria que serão promovidas com o cronograma de implantação, utilizando todos os canais disponíveis. A Assessoria de Comunicação-ASCOM será responsável por esta tarefa.

Biazzi (2007) sugere que comunicar a todos as partes interessadas sobre o Plano de Melhorias a ser implantado, para que tenham conhecimento e possam contribuir com o aumento da eficiência e resultados positivos.

Etapa 9 - Análise dos resultados alcançados

Depois de concluídas a execução das ações de melhoria, deverá ser feito uma análise dos resultados alcançados. Esta tarefa será de responsabilidade da equipe de apoio, com participação da Pró-Reitoria de Administração-PRAD e da Diretoria de Administração de Pessoal- DAP.

Nesta etapa será analisada a quantidade de processos tramitados na DAP no período definido para avaliação, o mapeamento daqueles que estão fora do padrão estabelecido, os erros e falhas identificados, e a avaliação de ganho na eficiência e produtividade na formulação e condução dos processos de progressão e promoção docente.

Desta forma será possível mensurar as mudanças promovidas e corrigir possíveis gargalos, com a consolidação das ações de melhoria, além da pactuação do grupo de trabalho com o acompanhamento e engajamento no gerenciamento dos processos de progressão e promoção docente, de forma que todas as ações implementadas tragam bons resultados para a UNIR, aumentando a eficiência e produtividade na Diretoria de Administração de Pessoal – DAP.

Local e data da realização do relatório:

Porto Velho (RO), 20 de agosto de 2023.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, Elisângela Cristina; TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Karina de Jesus Pinto. Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: i-CISMEP, um relato de caso. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, v. 28, n. 56, p. 92-110, 2018. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2018/05/pdf_5e5f6862f0_0000029766.pdf . Acesso em: 03 mar 2023.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo organizacional. **São Paulo: Saraiva**, 2007. Disponível em: https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/63219482/SINCRONISMO_ORGANIZACIONAL_-_1%C2%AA_edicao_nodrm20200506-84217-khv0tr-libre.pdf?1588787274=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSINCRONISMO_ORGANIZACIONAL_COMO_ALINHAR.pdf&Expires=1697588616&Signature=TmEGkPINnz3e7YRT3O4QMfFZnSZvUzwKjbyvd8PU~IE~IfmPKOvj6tNqGO9eOsavmVh1kFg0E3QwZeSGVO3afJzRdyHr3LHsR5oOg0ZRjG4ckzAefSCK8e8oSuKARvQ1Ld54l4nuiOkUWyXfxPFYSUAWmtq9WzMasK~1IqqGVI9KkGJ~m63DcSBkUu3T0ZvZYaPUTZi5Vyitt-ViYmARKXftrT~n6QMv0hj-NJG5zEWTNAMDFJ~8o2uKI2N5Z2Y4VSNahcnDvurvUaKrMc-2y8F1tHkO0IWreObM-hjL~3e3CKSuuwvTI2rOPzbRfKbjDmxHKiN1wFo0Gr81PphOYmQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA . Acesso: em 20 mar 2023.

ANDRADE, Elzimar; RASOTO, Vanessa Ishikawa; DE CARVALHO, Hilda Alberton. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. 2, p. 171-201, 2018. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/5706> . Acesso em 10 Feb 2022.

BALDAM, Roquemar *et al.* Gerenciamento de processos de negócios: BPM–Business Process Management. **São Paulo: Érica**, 2007.

BIAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/pt-br.php> . Acesso em: 24 Fev 2022.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zgzziTvHaMIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=PAIM,+R.%3B+CARDOSO,+V.%3B+CAULLIRAUX,+H.%3B+CLEMENTE,+R.+Gest%C3%A3o+de+processos:+pensar,+agir+e+aprender.+S%C3%A3o+Paulo:+Bookman,+2009.&ots=rIVzNE96NI&sig=KByYh1mZ9cL7qLdTz6_oh7wphN4&redir_esc=y#v=onepage&q=PAIM%2C%20R.%3B%20CARDOSO%2C%20V.%3B%20CAULLIRAUX%2C%20H.%3B%20CLEMENTE%2C%20R.%20Gest%C3%A3o%20de%20processos%3A%20pensar%2C%20agir%20e%20aprender.%20S%C3%A3o%20Paulo%3A%20Bookman%2C%202009.&f=false . Acesso em 25 Fev 2022.

PRADELLA, Simone. **Gestão de processos: da teoria à prática**, 1st de Atlas, São Paulo, SP. 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=PRODANOV,+C.+C.%3B+FREITAS,+E.+C.+Metodologia+do+Trabalho+Cientifico:+m%C3%A9todos+e+t%C3%A9cnicas+de+pesquisa+e+do+trabalho+acad%C3%AAmico.+2+ed.+Novo+Hamburgo:+FEEVALE,+2013.Dispon%C3%ADvel+em:+https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf.+Acesso+em:+18.03.2022.&ots=dc46eivcGP&sig=eJT20vSDg9hO2JYZqimlSPINUfM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false . Acesso em: 18 mar 2022.